



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

SAĞLIK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞAN
BİREYLERİN DEĞİŞİME AÇIKLIKLARINA ETKİSİ,
DAVRANIŞLARA YÖNELİK ETİK İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ**

İbrahim MONİS

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OCAK 2024



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

SAĞLIK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞAN
BİREYLERİN DEĞİŞİME AÇIKLIKLARINA ETKİSİ,
DAVRANIŞLARA YÖNELİK ETİK İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ**

İbrahim MONİS

DANIŞMAN

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OCAK 2024

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL ve ONAY SAYFASI

İbrahim MONİS tarafından hazırlanan “*Örgüt Kültürünün Sağlık Kurumlarında Çalışan Bireylerin Değişime Açıklıklarına Etkisi, Davranışlara Yönelik Etik İkliminin Aracılık Rolü*” başlıklı bu çalışma .../.../2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

☒ Kabul

Ret

☐

.....

Jüri Üyesi

☒ Kabul

Ret

☐

.....

Danışman

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

☒ Kabul

Ret

☐

.....

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi :..../..../2023

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Mert AKTAŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

.../.../2024

İbrahim MONİS

İmza

ÖZET

Bu çalışma, örgüt kültürü, örgütsel değişime açıklık ve örgütsel etik iklim konularını detaylı bir şekilde ele alarak, bu faktörler arasındaki ilişkileri anlamayı hedeflemektedir. İlk olarak, örgüt kültürünün tanımı ve önemi üzerinde durulmaktadır. Ardından, örgüt kültürünün iç ve dış odaklı boyutları incelenmekte, iç odaklı örgüt kültürünün bileşenleri detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

İkinci bölümde, örgütsel değişim kavramı tanımlanmakta ve bu değişimin iş dünyasındaki önemi vurgulanmaktadır. Örgütsel değişime açıklık kavramı, tanımı ve önemi ile ayrı bir başlık altında ele alınarak, bireysel ve örgütsel faktörlerin bu açıklığı nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde, etik kavramının tanımı ve önemi açıklanarak, etik iklimin bu kapsamda nasıl ele alındığı incelenmektedir. Kurallara ve davranışlara yönelik etik iklim boyutları detaylı bir şekilde açıklanmakta ve örgütsel etik iklimin tanımı ile önemi vurgulanarak aktarılmaktadır.

Bunlara ek olarak araştırmada, değişkenlerin arasındaki ilişkiler incelenmiş olup uygun analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizlere göre örgüt kültürünün sağlık kurumlarında çalışan bireylerin değişime açıklık ve davranışlara yönelik etigin aracılık rolü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu verilere göre iç odaklı örgüt kültürü ile örgütsel değişime açıklık, iç odaklı örgüt kültürü ile davranışlara yönelik etik iklim, örgütsel değişime açıklık ile davranışlara yönelik etik iklim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: İç Odaklı Örgüt Kültürü, Örgütsel Değişime Açıklık, Davranışlara Yönelik Etik İklim, Değişime Açıklık

ABSTRACT

This study aims to understand the relationships between these factors by examining the issues of organizational culture, openness to organizational change and organizational ethical climate in detail. First, the definition and importance of organizational culture is emphasized. Then, the internal and externally focused dimensions of organizational culture are examined, and the components of internally focused organizational culture are explained in detail.

In the second chapter, the concept of organizational change is defined and the importance of this change in the business world is emphasized. The concept of openness to organizational change, its definition and importance are discussed under a separate heading, and how individual and organizational factors affect this openness is emphasized.

In the third chapter, the definition and importance of the concept of ethics is explained and how ethical climate is handled in this context is examined. Ethical climate dimensions regarding rules and behaviors are explained in detail and the definition and importance of organizational ethical climate are emphasized.

In addition, in the research, the relationships between the variables were examined and appropriate analyzes were carried out. According to these analyses, it is revealed that there is a significant and positive relationship between organizational culture and the mediating role of ethics towards behavior and openness to change of individuals working in health institutions. In addition, these data revealed that there is a positive and significant relationship between internally focused organizational culture and openness to organizational change, internally focused organizational culture and ethical climate towards behaviors, and openness to organizational change and ethical climate towards behaviors.

Keywords: Internally Focused Organizational Culture, Openness to Organizational Change, Ethical Climate for Behaviors, Openness to Change

TEŞEKKÜR

Tez süreci boyunca desteklerini benden esirgemeyen başta danışman hocam Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN hocam olmak üzere Toros Üniversitesi sağlık yönetimi bölümü hocalarıma, Tez sürecimde desteğini benden esirgemeyen Şahinbey ağız ve diş sağlığı hastanesi idari yönetimine ve aynı birimde çalışmakta olduğum Ökkeş DOĞAN ve Sinan HORUZ'a , hayatımın her anında ve zamanında bana destek veren, her zaman yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Tez sürecimin her anlamında bana çok katkısı ve desteği bulunan Dr. Şeyma MONİS'e saygılarımı ve teşekkürlerimi iletiyorum.

İÇİNDEKİLER

TABLoların LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	XI
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	XII
EKLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi	3
1.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	3
1.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi	3
1.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler	4
1.2.1. Değerler	5
1.2.2. Liderler ve Kahramanlar	5
1.2.3. Törenler ve Simgeler	5
1.2.4. Öykü ve Efsaneler	5
1.2.5. Dil.....	5
1.3. Örgüt Kültürü Boyutları	6
1.3.1. İç Odaklı Örgüt Kültürü	6
1.3.1.1. Grup Kültürü	8
1.3.1.2. Hiyerarşik Kültür.....	8
1.3.2. Dış Odaklı Örgüt Kültürü	9

1.3.2.1. Gelişim Kültürü.....	9
1.3.2.2. Rasyonel Kültür.....	9
1.4. İç Odaklı Örgüt Kültürünün Bileşenleri.....	10
1.4.1. Kontrol Ortamı.....	10
1.4.2. Risk Değerlendirme.....	10
1.4.3. Kontrol Faaliyetleri.....	11
1.4.4. Bilgi ve İletişim	11
1.4.5. İzleme.....	11

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIK

2.1. Örgütsel Değişim Kavramının Tanımı ve Önemi.....	13
2.1.1. Örgütsel Değişimin Tanımı.....	13
2.1.2. Örgütsel Değişimin Önemi	14
2.2. Örgütsel Değişime Açıklık Kavramının Tanımı ve Önemi.....	16
2.2.1. Örgütsel Değişime Açıklığın Tanımı	16
2.2.2. Örgütsel Değişime Açıklığın Önemi.....	18
2.3. Örgütsel Değişime Açıklığı Etkileyen Faktörler.....	20
2.3.1. Bireysel Faktörler.....	20
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	21

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM

3.1. Etik Kavramının Tanımı ve Önemi	22
3.2. Etik İklim Kavramının Tanımı ve Önemi.....	23
3.2.1. Etik İklim Kavramının Tanımı	23
3.2.2. Etik İklim Kavramının Önemi.....	24

3.2.3.	Kurallara ve Davranışlara Yönelik Etik İklim Boyutları	25
3.3.	Örgütsel Etik İklim Kavramının Tanımı ve Önemi	27
3.3.1.	Örgütsel Etik İklim Tanımı	27
3.3.2.	Örgütsel Etik İklim Kavramının Önemi.....	28

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASINDA İLİŞKİ

4.1.	İç Odaklı Örgüt Kültürü ile Örgütsel Değişime Açıklık Arasındaki İlişki	30
4.2.	İç Odaklı Örgüt Kültürü ile Davranışlara Yönelik Etik İklim Arasındaki İlişki	31
4.3.	Davranışlara Yönelik Etik İklim ile Örgütsel Değişime Açıklık Arasındaki İlişki	32

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

5.1.	Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	34
5.1.1.	Araştırmanın Konusu	34
5.1.2.	Araştırmanın Amacı.....	34
5.1.3.	Araştırmanın Önemi	34
5.2.	Araştırma Soruları.....	34
5.3.	Araştırma Modeli ve Hipotezler	35
5.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları	36
5.5.	Araştırmanın Yöntemi.....	37
5.5.1.	Evren ve Örneklem	37
5.5.2.	Veri Toplama Araçları.....	40
5.5.2.1.	İç Odaklı Örgüt Kültürü Ölçeği (İÖÖK).....	40
5.5.2.2.	Davranışlara Yönelik Etik İklim Ölçeği (DYEİ).....	41
5.5.2.3.	Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği (ÖDA).....	42

5.5.3.	Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği.....	44
--------	--	----

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR

6.1.	Araştırmanın Bulguları	46
6.1.1.	Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular.....	46
6.1.2.	Değişkenler Arası İlişkiler	47
6.1.3.	Demografik Gruplardaki Farklılıklar.....	47
6.1.4.	Çalışanların Örgütsel Değişime Açıklığını Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları	49
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		57
KAYNAKÇA.....		59
İNTERNET KAYNAKLARI.....		75
EKLER.....		76
İNİTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU		79
İNİTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFALARI.....		79

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo 1. Örgüt Kültürü Boyutları.....	7
Tablo 2. Etik İklim Tipolojisi.....	26
Tablo 3. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları.....	37
Tablo 4. Betimleyici İstatistikler.....	40
Tablo 5. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri.....	43
Tablo 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri.....	43
Tablo 7. Tüm Ölçeklere İlişkin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları.....	44
Tablo 8. Değişken ve Boyutlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	46
Tablo 9. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri.....	47
Tablo 10. T testi Bulguları.....	48
Tablo 11. ANOVA Testi Bulguları.....	49
Tablo 12. Aracılık Testi Sonuçları (İÖÖK-DYEİ-ÖDA).....	50
Tablo 13. Aracılık Testi Sonuçları (GRPK-DYEİ-ÖDA)	52
Tablo 14. Aracılık Testi Sonuçları (HYRK-DYEİ-ÖDA)	54
Tablo 15. Hipotez Testi Sonuçları.....	55

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	35
Şekil 2. Eğitim Durumu.....	38
Şekil 3. Cinsiyet.....	38
Şekil 4. Medeni Hali.....	39
Şekil 5. Çalışılan Kurum.....	39

SİMGELER VE KISALTMALAR

Kısaltmalar	Açıklama
İÖÖK	İç Odaklı Örgüt Kültürü
ÖDA	Örgütsel Değişime Açıklık
DYEİ	Davranışlara Yönelik Etik İklim
GRPK	Grup Kültürü
HYRK	Hiyerarşik Kültür

EKLER LİSTESİ

EK-1. Anket Formu

98

GİRİŞ

Bu çalışma, örgütlerin temel yapı taşlarından biri olan örgüt kültürü, örgütsel değişime açıklık ve örgütsel etik iklim konularına odaklanarak, bu unsurlar arasındaki kompleks ilişkileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Örgüt kültürü, bir kuruluşun değerleri, liderlik anlayışı, törenleri, öyküleri ve dil kullanımı gibi unsurlar aracılığıyla şekillenen bir kimlik ve davranışlar bütünüdür (Mete, 2018). Bu çalışmada, örgüt kültürünün nasıl oluştuğu, iç ve dış odaklı boyutları ve bu kültürün içerisindeki bileşenleri detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Örgütsel değişime açıklık, bireylerin güncel fikirlere uyum sağlama ve esnek bir değişime karşı tutumlarını belirleme düzeyini ifade eder. Temel alınan sosyal mübadele kuramı, örgütteki ilişkilerin güvene dayandığını ve bu güvenin iyi çalışan ilişkilerle sürdürüldüğünü vurgular (Sinval, 2021). Bu bağlamda, örgütsel değişime açıklık, üst yöneticilerin ve kurumun bireylere olan güven düzeyini artırmalarını gerektirir. Ayrıca, örgüt çalışanlarının değişim sürecini anlama ve içselleştirme yetenekleri, başarılı bir yöndeğişim sürecinde kilit bir faktördür. Bireylerin değişime açık ve uyumlu olmaları, başarılı değişim süreçlerinin anahtarıdır (Augustsson, 2017). Günümüzde örgütlerin rekabetçi bir iş dünyasında varlıklarını sürdürme ve geliştirme çabaları, çalışanlar için zorlayıcı olabilir. Ancak, örgütsel değişime açıklığın artırılması, bu sürecin daha etkili bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayabilir. Bu bağlamda örgütlerin değişim sürecinde bireyler arasındaki iş birliğini etkileyerek sorunları ve direnci azaltabilen, aynı zamanda değişime hazır olma isteğini artırabilen örgütsel değişime açıklık etmeninin örgütler için kritik bir faktör olduğu görülmektedir (Lee vd., 2018; Çalışkan, 2021).

Örgütlerdeki etik ilkeler, örgüt içinde nasıl bir tutum sergilenmesi gerektiğini belirleyen yönergeler olduklarından ötürü, örgütler içerisinde önemli bir rol oynamaktadır. Etik davranışların işletmeler içindeki faaliyetler üzerinde etkisi sonucunda ortaya çıkan bir kavram olan örgütsel etik, genel etik davranışlara dikkat edilmesini gerektirmektedir. Bu kapsamda, örgütlerin etik kurallara uyum sağlaması, çalışanların etik davranışlarına riayet etmeleri önemlidir (Ay vd., 2009). Bu kavram, etik davranışların örgüt içindeki bağlamını ve çalışanların öznel durumlarını ifade ettiği gibi, örgütlerin etik tutumlarını gösterme ve çevreye bildirme konusunda da bir kanıt olarak hizmet etmektedir (Şimşek, 2014; Paine, 2005).

Örgütsel etik iklimin önemi, kurumların ve işletmelerin etik ilkelere karşı sergilediği ilgiyi, alakayı ve tutumu yansıtmakla birlikte, etik davranış ve tutumları değerlendirmenin daha kapsamlı bir anlayış sunmasıyla ortaya çıkar. Victor ve Cullen (1987) tarafından temelleri atılan bu konu, hala araştırmacılar ve yazarlar için ilham kaynağı olmaktadır. Etik iklim, iş dünyasındaki etik konularını daha iyi anlamak ve yönetmek için teori ve pratik açısından uyumlu bir perspektif sunar.

Örgütsel anlamda oldukça önem arz eden örgüt kültürü, etik iklim ve değişime açıklık kavramları, birbirleri ile sürekli bir ilişki içerisindedir. Bu bağlamda aralarındaki ilişkilerin değerlendirilmesi, literatür için önem arz etmekte ve gelecekte yapılan araştırmaların bu ilişkilerin kavramsal çerçevesini kavrayabilmesine yardım etmektedir. Sözü edilen değişkenlerin ilişkisi, bu çalışmada ölçülmekte ve değerlendirilmektedir.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

Çalışmanın iyi bir biçimde anlaşılabilmesi için örgüt kültürü için literatür kapsamında yapılan tanımlamalar ve örgütler için öneminin anlaşılması elzemdir. Bu bölümde örgüt kültürünün tanımına ve önemine yer verilmektedir (Mete, 2018: 30).

1.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Kültür, örgüt içinde oluşan davranışlar, örgüt içinde paylaşılan inanç, değer, bütünleştirici ve birleştirici etkileme dizileridir (Çalışkan, 2013). Örgüt kültürü ile ilgili yapılan literatür çalışmalarında aynı anlama gelen; kurum kültürü, firma kültürü, organizasyon kültürü gibi kavramların tanımlarıyla örgüt kültürü tanımlarının benzer olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt kültürü kavramı ile ilgili Schein'in (1997) yaptığı tanıma göre; örgüt kültürü, örgüt içerisinde bulunanların kendi aralarında geliştirdikleri görüş ve önerilerdir. Başka bir açıklamaya göre örgüt kültürü; örgütteki insanların kendi aralarında paylaştıkları davranışlar ve inançlardır (Mete, 2018: 30). Örgüt kültürü; örgütleri başka örgütlerden ayıran, örgütün değerinin ne olduğunu, örgütlerin içinde bulunduğu durumu ortaya koyan bir olgudur (Öztop, 2008: 29). Örgüt kültürü Türk Dil Kurumuna göre kısaca; "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" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Örgüt kültürü; örgütlerde çalışan personellerin, örgüt içerisinde davranışlarını, hareketlerini, tavırlarını yazılı ve yazısız kurallarla nasıl bir tutum içerisinde olması gerektiğini düzenleyen, örgütler içerisinde bulunan bireylerin tam bir bütün içinde olduğunu gösteren durum olarak tanımlanmaktadır (Sezgin ve Bulut, 2013).

1.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Kültür, çalışanların üzerinde etkisi olan ve çalışan performansını arttıran bir faktör olarak ele alınmaktadır. Kültür, örgütleri birbirinden ayıran bir unsur olarak görülür. Genel olarak kültür, belirli bir örgüt içinde paylaşılan değerler ve sembollerdir. Örgüt kültürü, çalışanlar ile birlikte gelişerek şekillenmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü çevrenin de gelişme ve değişiminde önemli bir katkıda bulunur (Akıncı, 2018). Örgüt kültürü oluşabilecek sorunlara karşı personellerin bireysel olarak çözüm bulmaya çalışmasından

ziyade örgüt içerisinde toplu şekilde daha hızlı ve kolay çözüm aramayı sağlamaktadır. Örgüt kültürü genel olarak aynı ortak amaca hizmet eden insanların aynı ortam içinde birbirlerine verdikleri destek ile oluşan bir topluluk olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşması için iyi bir örgüt yönetimi ortamı oluşturulması gerekmektedir (Tutar, 2017). Çalışanlar davranışlarını ve tutumlarını örgüte taşırlar ve böylece örgüt kendi amaçları ile bütünleşerek gelişir ve sosyalleşir (Akıncı, 2018: 25). Örgüt kültürü kavramı, Deal ve Kennedy (1982), Peters ve Waterman'ın (1982) yaptıkları çalışmalar ile popüler bir hale gelmiştir (Hofstede vd. 1990: 286). Kurumsal kültür/kurum kültürü gibi kavramlarla eş anlamlı olan örgüt kültürü kavramı yer yer yapı, kontrol ve planlama gibi kavramlarla kullanılmışsa da kavram; tarihsel ve bütünsel olarak ele alınmış, toplumsal olarak planlanmış, insan ilişkilerine sıkı sıkıya bağlanmış ve farklı zaman dilimleri içinde değişebilen bir kavram olmuştur. Örgüt içinde yapı taşı olarak bilinen davranışlar ilkesiyle zamanla ortaya çıkan örgüt kültürü, çalışanlar içinde oluşan davranışlar, fikirler, hareketler ve ortak bir dil yaratır ve oluşabilecek problemlere ortak çözüm önerileri bulunmasını sağlar. Bu ilişkiler içinde bulunan ve doğru bir şekilde yönetilen örgütler sürdürülebilir bir rekabet içinde olmayı sağlayabilecektir (Eren, 2010: 448; Barney, 1986). Örgüt içinde temel bir yapı taşı olarak kabul edilmiş bir diğer kavram olan örgüt iklimi kavramı ise zaman içerisinde değişebilen ve şekillenebilen bir kavramdır (Kıraçlı Leblebicioğlu ve Çetin, 2014: 53).

Denison ve Spreitzer (1991) örgüt kültürü rekabetçi kavram bakışının iki farklı eksen içinde ölçümlemiştir. Dik bir biçimde olan eksen bir işletmenin hem çok esnek olduğunu hem de bir o kadar kontrollü bir biçimde hareket ettiğini göstermektedir. Yatay bir biçimde olan eksen ise örgütün içe ve dışı olan durumunun örgüt dışında veya içinde olabileceğini gösteriyor. Denison ve Spreitzer, örgüt kültürünün dört alt sınıf ile birleşerek ortaya çıktığını savunmuştur. Bunlar; gelişim kültürü, grup kültürü, rasyonel kültür ve hiyerarşik kültürdür (Erkmen, 2010).

1.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

Örgüt kültürünü oluşturan faktörler; değerler, liderler ve kahramanlar, törenler ve simgeler, öykü ve efsaneler ve dil olarak sıralanabilmektedir (Köse vd., 2001). Bu bölümde bu faktörler detaylıca incelenmektedir.

1.2.1. Değerler

Değerler, örgüt içerisinde oluşan başarıyı tanımlayan tanımlar ve inançlardır. Değerler çalışanların örgütlerine karşı yaptıklarıdır. Örgütsel değerler, dile getirilen ideallerdir. Yönetimin, örgütün en alt tabakasına kadar yayılan bu değerleri sürekli ilerletmeye özen göstermesi lazımdır (Köse vd., 2001).

1.2.2. Liderler ve Kahramanlar

İnançlar ve temel değerler örgüt kültürünün alt tabakalarını şekillendirirken, kahramanlar ve liderler bu inanç ve sembollerini kendi içlerinde örgüte yansıtan temsilcilerdir. Bunlardan bazıları müşteriler için paha biçilmez bir sembol olurken, bazıları ise çalışanlar için bir yol gösterici olmaktadır. Kahramanlar bu değerler için yol gösterici bir nitelik taşımaktadırlar (Köse vd., 2001).

1.2.3. Törenler ve Simgeler

Tören, belirli bir durumu veya simgeyi diğer insanlara tanıtmak için veya bir kavramı ve nesneyi iletmek için kullanılan bir anlatma biçimidir. Simgeler örgüt kültürü içinde bir yapı taşıdır. Simgeler bir örgütteki maskotlar, sloganlar ve amblemlerdir (Köse vd., 2001).

1.2.4. Öykü ve Efsaneler

Örgüt içerisinde önem taşıyan ve örgütün içindekileri başka dönemlere taşımak için, mübalağa sanatını kullanarak ortaya çıkan örgüt kültürü taşıyıcılarıdır. Öykü ve efsaneler, bilhassa örgüt kültüründe geçmiş ile gelecek arasında bir köprü dengesi görmektedir. Öykü ve efsaneler, örgüt kültürü değerlerinin yayılmasına, gelişmesine ve büyümesine yardımcı olmaktadır (Köse vd., 2001).

1.2.5. Dil

Her örgütte kendi çalışanlarına özgü bir dil bulunmaktadır. Örgüt içerisinde kullanılan dil sadece o örgütteki çalışanlar arasında anlaşılabilir, farklı kurumlarda veya dışarıda o dil anlaşılabilir. Dil, örgütlerde kültürel değerlerin uygulanmasında bir araç vazifesi görmektedir (Köse vd., 2001).

1.3. Örgüt Kültürü Boyutları

Örgüt kültürünün boyutları bu çalışmada iç ve dış odaklı örgüt kültürü olarak ele alınmış ve bu bölümde detaylıca işlenmiştir.

1.3.1. İç Odaklı Örgüt Kültürü

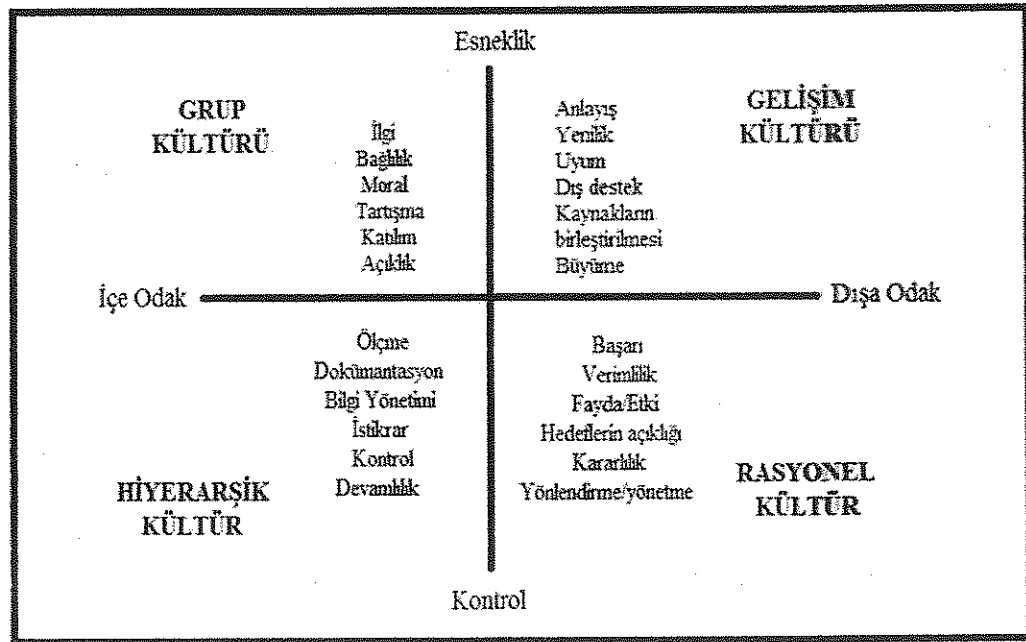
Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireylerin tutumlarını, davranışlarını ve inançlarını etkileyerek, bireylerin iş içinde ve dışında yaptıkları davranış ve tutumlarına öncülük eden, iş hayatında bireylerin avantajlı olmasını sağlayan kavram olarak adlandırılmaktadır (Korte ve Chermack, 2007; Reeves ve Bednar, 1994; van Oudenhoven, 2001). Deshpande ve Webster (1989) 100'den fazla antropoloji ve sosyoloji, örgütsel davranış alanlarından yapılan araştırmaları ele alarak örgüt kültürünü; örgütsel fonksiyonların çalışanların anlaşılmasına olanak sağlayan inançlar ve değerler olarak tanımlamıştır (Akkoç vd., 2011). Yapılan birçok çalışmada örgüt içi performansların yüksek veya düşük olmasını belirleyen etkenin; kültürel değerlerin şekli olduğu görülmektedir (Schein, 1989: 92). Örgüt kültürünün bireylerin performansını olumlu etkilediği bilinen bir gerçektir (Gregory vd., 2009). Alt kültürler, örgüt kültürü ile bağlantılı kavramlar olup işletmelerin başarılarını ölçen, örgütlerin kültürleri ile genel amaçları arasında bir çatışma olduğu zaman örgütü düşüren ve çürüten bir değişkendir (Köse ve Ünal, 2003; Luthans, 2011). Örgüt kültürü dışında, örgüt kültürünün alt boyutlarının işletmeler ve çalışanları arasında ilişki, örgüt davranış alanındaki çalışmaların daha çok alt kültür konusunda araştırma yapılmasını önermiştir. Alt kültür; örgütler içerisinde birbirinden farklı görüş ve düşünceler içerisinde olan çalışanlar, örgüt kültüründe ciddi farklılık gösteren çalışanlar, örgütlerin yapıları ve faaliyetlerine dayalı bir şekilde ortaya çıkan tanımlar ve uygulamalar olarak ifade edilmektedir (Field ve House, 1995). Kültür alt boyutlarında farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Örneğin Ouchi (1980) örgüt kültürü boyutlarını bürokrasi, Pazar ve klan kültürü olarak üç boyutta; Wallach (1983) destekleyici, yenilikçi ve bürokratik olmak üzere üç boyutta ele almış; Denison ve Mishra (1995) tutarlılık, uyum yeteneği, misyon ve katılım adlı kavramlarla dört alt boyutta ele almıştır. Hofstede (1990), belirsizlikten kaçma, güç mesafesi, erillik ve bireysellik olmak üzere dört alt boyutta ele almıştır (Hofstede vd., 1991). Jones (1983) örgüt kültürünü, işlem maliyeti kavramından hareketle üretim, profesyonel ve bürokratik kültür adı altında üç farklı boyuta ayırmıştır. Quinn ve Rohrbaugh (1981), kültürü örgütsel performans ile ilişkilendirip, karşılaştırmalı değerler

yaklaşımı adlı bir boyut olarak ortaya atmıştır. Quinn ve Spreitzer (1991) ve Denison ve Spreitzer (1991) tarafından daha farklı bir ölçüde geliştirerek ele alınan bu modelde, örgüt kültürü; iç odaklı bir boyutta grup kültürü ve hiyerarşik kültürü, dış odaklı boyutta ise gelişim kültürü ve rasyonel kültür olarak dört farklı boyutta incelemiştir. Örgütlerin bu boyutların sadece bir tanesini benimsemesi mümkün değildir. Ancak bu boyutlardan birkaçını ve bunların farklı özelliklerini kullanarak benimsenmesi daha faydalı olacaktır (Lund, 2003).

Literatür çalışmalarına bakıldığında çok fazla örgüt kültürü modelinin olduğu görülmektedir. Bu çalışmada Denison ve Spreitzer (1991)'in örgüt kültürü örneği kaleme alınmış ve örgüt kültürünün alt boyutları listelenmiştir.

Denison ve Spreitzer (1991)'in örgüt kültürü modeli; iç odaklı alt kültür grubu altında grup kültürü ve hiyerarşik kültür, dış odaklı alt kültür grubu altında ise gelişim kültürü ve rasyonel kültür olmak üzere dört farklı alt kültür sıralanmıştır. Denison ve Spreitzer (1991)'e göre farklı kültür örgütlerin kültürleri içinde beslenir ancak bunlardan herhangi birine bağlanmazlar. Sonuç olarak örgütlerin kültürleri bu dört kültür tiplerinin birer şekillendirilmesidir.

Tablo 1. Örgüt Kültürü Boyutları



Kaynak: (Çalışkan, 2013)

1.3.1.1. Grup Kültürü

Grup kültürü, örgüt kültürü açısından iç odaklı örgüt kültürü boyutlarından biridir. Grup kültürü boyutundaki çalışmalar, Barnard ve Mayo'nun 1930'lu yıllarda örgüt kültürü ile ilgili yaptıkları çalışmalar biçimsel olmayan çalışmalara dayanmaktadır. Bu kültür boyutunda örgütteki ilişkilerin bağlılığına, örgüttekilerin bütünleşmesine, örgüt içinde oluşan sadakat bağına, insan ilişkilerine, çalışanların birbirleriyle olan davranışlarına, güven, samimiyet gibi duyguların gelişmesine sebebiyet vermektedir (Cameron ve Quinn, 1992; Castka vd., 2001). Otorite, örgüt içerisinde genellikle çalışanlar arasında verilmekte ve bu gücü kullanma durumu genellikle gayri resmi bir boyut taşımaktadır (Ergün, 2007). Bu örgüt kültürü boyutunda kararları toplu bir şekilde alma eğilimi içinde olan çalışanlara rastlanır. Çalışanlar birbirlerine çok sıkı bir şekilde bağlandıkları için birbirlerine çok şey kattığı, dostça ilişkilerin daha çok öne çıktığı bir örgüt kültürü boyutu olarak nitelendirilmektedir. Örgüt, insan kaynakları üzerinde uzun dönemli yatırımların örgüt için verimli olacağını düşünmekte ve örgüt içinde birbirlerine destek vererek çalışanlar arasında motivasyonu yüksek tutmayı amaçlamıştır (Berrio, 2003; Dwyer vd., 2003). Grup kültürü esnek ve yenilikçi bir tutum içindedir. Grup kültürü çalışanlara kıymet veren ve karşılığında bireylerden performanslarının artmasını bekler. Bu örgüt kültürü boyutundaki en önemli husus; örgüt ve çalışanların birbirlerine her zaman destek vermeleridir dolayısıyla örgüt için başarının sırrı çalışanlar içinde moral ve uyumun iyi bir şekilde ilerlemesinden geçer (Çalışkan, 2013: 93).

1.3.1.2. Hiyerarşik Kültür

Hiyerarşik kültür, örgüt kültürünün boyutlarından biridir. Bu kültür boyutunda bürokrasinin ön plana çıktığı, mantık ile birlikte rasyonelliğinde ön plana çıktığı bir örgüt kültürü iç boyutudur (Sargut, 2001). Hiyerarşik örgüt kültürünün benimsendiği yerlerde çalışanlar içinde sürekli gözetim ve denetleme yapılarak çalışanların itaat etmeleri beklenir. Hiyerarşik kültürün bulunduğu yerlerde bireylerin kime itaat edeceklerinin net bir şekilde bilmesi gerekiyor. Örgüt liderlerine karşı katı bir itaat ve inanış beklenmektedir (Ouchi, 1980; Ouchi ve Wilkins, 1985). Çalışanlardan önce belirlenmiş planları dışında getirmeleri beklenir, bu planları yerine getirme durumuna göre oluşan yaratıcılık sonucunda bireylerin alışılmış durumların dışına çıkılması istenmez. Örgüt bu alışılmış durumlar içerisinde yaratıcılık ile işlerine devam eden bireylerle yoluna devam etmektedir

(Ergün, 2007). Bu boyuttaki yerlerde çalışanlar arası ilişkiyi kurallar ve politikalar belirlerler. Hiyerarşik örgüt kültürü politikasında ilerleyen yerlerin planları değişmezlik ve durağanlıktır. Hiyerarşik kültür boyutu sürekliliği devam ettirmek isteyen, yeniliklerden her zaman kaçınan, var olan kurulu düzeni bozmak istemeyen bir yapıya sahiptir. Örgüt alt üst ilişkilerine sadık kalınmasını, sadece verilen görevlerin yerine getirilmesini ister bunun dışında ekstra bir çaba istenmemektedir. Bu örgüt tipinde iletişim yönü dikey olarak sağlanmaktadır. Hiyerarşik kültür boyutu katı kurallara bağlı kalan bireylerin devamlılığını sürdürebileceği yerlerdir. Bu örgüt kültürü boyutunda başarı; mevcut olan düzeni bozmadan ve düzenin sürdürülmesiyle sağlanmaktadır (Çalışkan, 2013: 93-94).

1.3.2. Dış Odaklı Örgüt Kültürü

Dış odaklı örgüt kültürünün iki alt boyutu olarak kavramsallaştırılmış gelişim kültürü ve rasyonel kültür kavramın anlaşılmasında yardımcı olacaktır (Akkoç vd., 2012). Bu alt boyutlar çalışmanın devamında detaylıca ele alınmıştır.

1.3.2.1. Gelişim Kültürü

Gelişim kültür boyutunun esas amacı yeniliktir. Gelişim kültürü her zaman yeni arayışlar içinde olan, tek bir düzen içinde olmayan her zaman yeni ürün arayışları içinde olan ve genellikle dışa odaklı olan bir kültür alt boyutudur (Akkoç vd., 2012). Örgütteki bireylerin yeteneklerinden dolayı her zaman daha iyi bir performans beklenmektedir. Bu kültür boyutu inovasyona açık ve dinamik bir oluşum içindedir. Bu kültür boyutunu benimseyen örgütlerde başarı, yapılan yeniliklere göre değerlendirilir (Erkmen, 2010: 81). Gelişim kültürü yaratıcı, esnek ve girişimci kültürel ortamları ifade eder (Stoica vd., 2004). Örgüt içinde daha çok organik bir yapı vardır ve statü, konum gibi değerlere çok önem verilmemektedir. Bu kültür boyutunda merkeziyetçilik yoktur. Daha çok bireylerin risk almaları, yeni buluşlar keşfetmesi beklenmektedir (Dastmalchian vd., 2000, Ataman, 2001). Deshpande ve Webster (1989)'e göre, işletmelerin başarı ve verimlilik ölçütleri şu şekilde gösterilmektedir; güncel pazar bulma, verimlilik ölçütleri, güncel pazarlar dışında başka pazarlar bulmasıdır (Akkoç vd., 2011). Gelişim kültürü, iş görenlerin davranışları, iş göreni motive etmekle doğrudan bağlantılıdır (Akkoç vd., 2011).

1.3.2.2. Rasyonel Kültür

Rasyonel kültürde genel amaç yapılan işe odaklanmaktır. Temel amaç işlere

odaklanarak kurumun etkinlik ve performansını artırmaktır (Akkoç vd., 2012). Yapılacak işler, belirlenen hedefler açık ve net olmalıdır. Rasyonel kültür dışı odaklıdır ve dışarıya karşı duyarlılık ve dikkat esas alınmaktadır. Rasyonel kültürde ast-üst ilişkisi önemli bir yer tutmaktadır. Rasyonel kültür boyutunda örgütün başarısı; çalışanların yapılan işlere tamamen odaklanması ve karlılık gibi kavramlarla ölçülmektedir (Erkmen, 2010: 82).

1.4. İç Odaklı Örgüt Kültürünün Bileşenleri

1992 yılında gündeme gelen ve zaman geçtikçe güncellenen iç kontrol çerçeve modeline bağlı olarak iç kontrol bileşenleri beş farklı bileşen altında oluşmaktadır. Bunlar; bilgi ve iletişim, izleme, kontrol faaliyetleri, kontrol ortamı, kontrol faaliyetleri ve risk değerlendirme olarak kabul edilmektedir.

1.4.1. Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı, iç kontrolün bileşenlerinin genel yapı taşı olarak bilinir ve bileşenlerin temelini oluşturur. Genel olarak örgütün işi nasıl gördüğünü, iş kontrol bilincini, iş kontrol değerlerini ve süreçleri, yöneticiler ile çalışanların arasındaki ilişki kavramı hususlarını içeren kurum kültürü kavramını ifade etmektedir. Bu sistemin başarısı kontrol ortamını direkt etkilemekte, kurumlardaki yöneticiler kontrol ortamına önem vermek, destekleyici ve pozitif bir ortam oluşturmak zorundadır (Doyrangül, 2001: 55; Ceyhan ve Kapan, 2014: 182; Alagöz, 2008: 103). Genel olarak iç kontrol sürecinin oluşması için kontrole bakışın pozitif olması, desteklenmesi ve benimsenmesi gerekmektedir (Bozkurt, 2010; 133). Yönetim kurulu, örgütsel yapı, sorumlulukların dağıtım kanalı, yönetimin felsefesi, dürüstlük ve etik değerler kontrol ortamını direkt olarak etkileyen faktörlerdir (Doyrangül, 2002: 2).

1.4.2. Risk Değerlendirme

Risk değerlendirme kavramı genel olarak işletmeler için oluşabilecek risklerin ortaya konulmasını ifade etmek ve oluşabilecek risklere karşı değerlendirme planı yapmak için kullanılmaktadır (Doğu, 2011: 82). Örgütler için oluşacak riskleri değerlendirme, oluşabilecek risklere karşı hazırlıklı olma, bunlara karşı riskleri kontrol etmeye olanak sağlamıştır. Bunun için iç kontrol sistemi harekete geçerek kontrol faaliyetleri üzerinde yoğunlaşmalı, kurumlar bir düzene getirilmeli, sistematik bir uyarı sistemi oluşturularak

belirlenen risklere karşı erken önlem geliştirebilecek bir sistem uyarlanmalıdır (Alagöz, 2008: 103).

1.4.3. Kontrol Faaliyetleri

Yönetimler tarafından oluşan risk değerlendirme ve önleme planlamasından sonra, yapılabilecek olan önlemleri birimlere ve personellere ileterek, yönetim tarafından verilen direktiflerin yerine getirilmesine olanak sağlayan planlardır. İç kontrol faaliyetleri kurumun düzeyine bakmadan her kurumda uygulanabilir bir fonksiyondur. Bazı kontrol faaliyetleri tek bir amaca hizmet ederken, bazı kontrol faaliyetleri ise birçok amaca hizmet eder. Örnek olarak mali planlamaya hizmet eden bir şey aynı zamanda uygunluk kavramına ulaşılmasına hizmet eder (Erdoğan, 2009: 82-83).

1.4.4. Bilgi ve İletişim

Genel olarak kontrol faaliyetleri için gerekli olan bilgileri toplama, analiz etme ve raporlama yapılmasıdır. Finansal raporları hesaplamak, analiz etmek, toplamak ve kaydetmektir. Bir kurumda oluşabilecek ters bilgi akışı, iletişim ile ilişkilendirilmektedir.

1.4.5. İzleme

İç kontrol faaliyetlerinin belirlenen dönemler içerisinde kalitesini, işleyişlerini, alınması gereken önlemleri, oluşabilecek risklerin değerlendirilmesinden yola çıkılarak oluşan bir süreçtir. İç kontrolün bu bölümünde, yöneticilerin verdiği direktiflerin yapılıp yapılmamasını, işleyişin düzgün bir biçimde işleyip işlemediğini bulgular sonucunda ortaya koyar. Başka bir deyişle iç kontrolün oluşan değişimlere ve planlara hazır olmasını sağlamaktır. Bu bağlamda izleme kontrol bileşeni daha çok üst ve orta yöneticileri sorumlu tutmaktadır. İzleme iç kontrol sisteminden sorumlu olan kişiler; yönetim kurulu üyeleri, iç denetlemeciler, muhasebe personelleri ve dış denetçilerdir (Saltık 2007: 17; Ceyhan ve Kapan, 2014: 183; Yılcı, 2006: 33; Uyar, 2010: 51).

Genel olarak bakıldığında örgüt kültürü iç kontrol sistemini direkt olarak etkileyen faktörlerdendir. İşletmelerde tüm bireylerin ortak kültür ve değerlerinin olması sağlam bir iç kontrol ortamının olması demektir. Güçlü bir iç kontrol sistemi olan örgütler kendini güvence altına almaktadır (Root 1998: 44-45, Erdoğan, 2009: 34). Root (1998: 44-45, Erdoğan, 2009: 34) çalışmasında örgüt kültürü ile iç kontrol sisteminin ilişkisini

işletmelerin yükselmesindeki rolü olarak işlemiştir. Root'a (1998) göre, iyi bir pozisyona gelmiş, istikrarlı bir şekilde büyüyen işletmelerin bu başarıya ulaşmasını kültür ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişki belirleyecektir. Sağlıklı işletmelerde kurum kültürünün gelişmesi, iç kontrol sisteminin de gelişmesine olanak sağlar. Bundan ötürü yeni kurulan işyerlerinin kültürleri oluşmadığı için, iç kontrol sistemleri de oluşmamaktadır (Erdoğan, 2009: 36). Örgüt kültürünü etkileyen faktörlerden birisi de içinde bulunduğu toplumun kültürüdür. Bununla beraber örgüt kültürünü etkileyen faktörlerden birisi de işletme kurucuları, üstleri, altları ve o zamana kadar işletmede çalışanların örgütlerine getirdikleri paradigmlar, değerler ve düşünceleri örgüt kültürünün oluşmasında etkili olmuştur (Ertuğrul, 2012; Pfister, 2009; Wright, 2009; Barutçugil, 2011: 84). Bir başka tanımla örgütsel kültür zaman içinde etkilenmekte ve değişebilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1996; Schein, 2004; Wiener, 1988; Pfister, 2009). Bu nedenle iç kontrol sistemi, örgüt kültürünün baştan oluşmasına olanak sağlamaktadır. İşletmelerin içerisinde iç kontrolün oluşması ancak işletme içi denetimlerle sağlanabilir. Kültür örgütteki değerleri oluşturarak, çalışanların işlerini şekillendirerek iç denetiminde pozitif sonuçlar almasına olanak sağlar (Adamec vd., 2009: 47).

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIK

2.1. Örgütsel Değişim Kavramının Tanımı ve Önemi

Bu bölümde örgütsel değişim kavramının tanımı yapılacak; bu kavramın öneminin anlaşılabilmesi amacıyla detaylıca incelenecektir.

2.1.1. Örgütsel Değişimin Tanımı

Dünyada yaşanan köklü değişimler nedeniyle örgütler ve işletmeler değişime açık, dinamik ve yeni yapılandırmaya hazır bir durumda olmaktadır (Elias, 2009; Kotter, 1999; Stouten vd., 2018). Örgütler belli bir amaç ve hedef olarak kurulan sistemlerdir. Örgütlerin mevcut düzenlerde ayakta kalabilmeleri için yeni teknolojilere ve değişime açık aynı zamanda rekabet içerisinde olması gerekmektedir (Tarahat ve Burke, 1997:17).

Örgütlerin var olan sistemde küreselleşmeyle birlikte sürekli değişerek dinamikleşmeleri her geçen gün örgütler içerisindeki rekabeti arttırmaktadır. Rekabet örgütleri ayakta tutmaktadır. Rekabet içerisinde olan örgütler her zaman değişime açık olmak zorundadırlar. Bu sebeple değişime açık olan ve rekabet içerisinde olan örgütler çoğunlukla en başarılı örgütlerdir (Tunçer, 2013).

Örgütsel değişim, mevcut durumdaki örgütlerin farklı bir konuma ulaşması olarak tanımlanmaktadır (Aldag ve Stearns, 1987:387). Günümüzde ayakta kalabilmek isteyen örgütlerin değişime açık olmaları gerekmektedir. Örgütsel değişim, örgüt yöneticileri ve çalışanlarının devamlılığı ve bağlılığının olduğu bir sistemdir. Can'a göre (2016) örgütsel değişim yeni bir yapının kurulmasıdır. Kurulan bu yeni yapıda mevcut olan şartların yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir.

Örgüt değişimi için örgütleri yönlendiren üç temel unsur vardır (Miller, 1998: 151). Bunlar;

- İşletmeler ve rekabetçi pazarlar açısından kaynaklanan problemler
- İşletmelerde iş gücünden kaynaklanan problemler
- Sosyal ve toplumsal açıdan kaynaklanan problemler

Değişim, var olan durumu farklılaştırmaktır (Olkun, 1996: 565). Değişim, belirli bir

süre içerisinde var olan durumda meydana gelen yeniden şekillendirmedir (Alıç, 1990: 2). Günümüz dünyasında örgütleri değişim sürecine zorlayan çok güçlü faktörler var olup, bu faktörler örgütlerde değişimi artık zorunlu hale getirmektedir. Örgütlerde değişimi zorlayan faktörler örgütleri bilinçli veya bilinçsiz şekilde değişime yöneltmektedir. Bu sebeple örgütler değişim süreci içerisinde sürekli bir geliştirme ve iyileştirme çabası içine girmektedir (Garvin, 1993: 78-91). Örgütsel değişim, örgütlerin sadece çevresiyle ilgili değil tümüyle birbirine bağlı ve birbirlerini ilgilendiren bir kavramdır (Sağlam, 1979: 70).

Örgütsel değişim, örgütlerin alt sistemleri, örgütlerin içerisindeki alt sistemlerin birbiri ile değişimi, örgüt ve dış çevredeki ilişkinin etkileşimi ve her türlü değişimi olarak tanımlanmaktadır (Alıç, 1990: 42). Gareth'e (1998: 511) göre örgütsel değişim, örgütlerin içerisinde bulunduğu durumdan, ilerde olmasını istedikleri seviyeye ulaşmasını sağlayan birtakım süreçlerdir.

2.1.2. Örgütsel Değişimin Önemi

Örgütsel değişim, örgütleri başarıya ulaştırmak için bir sistem, kültür, strateji ve teknoloji gibi kavramlar üzerinden yürütülen, başarıya ve amaca yönelik yürütülen bir çabadır (Elias, 2009; Choi, 2011; Janicijevic, 2012). Gösterilen bu çabaların örgütlerin hedefleri doğrultusunda daha başarılı ve etkin yol almasını sağlayan sistemdir. Değişim yönetimi ise, bir örgütün hızla değişen dünyada oluşan değişimlere karşı daha hızlı bir etkileşimi sağlayacak olan örgütsel kültürün, örgüt içerisinde oluşacak tutum ve davranışların ve bilgilerin, örgüt çalışanlarının özelliklerinden ve yeteneklerinden faydalanmak için yapılan şeylerin tamamıdır (Çalışkan, 2007).

Örgütlerin değişim yönetim uygulamalarından iyi bir sonuç alabilmesi için çalışanların değişim uygulamasına yönelik inançları ve istekleri olması gerekiyor (Wanger ve Banas, 2000; Schyns, 2004). Fakat örgütlerdeki değişime her ne kadar teknolojiye, yapılarda ve hiyerarşide olsa da esas değişim bireysel olarak gerçekleşmektedir. Örgütlerde oluşan birçok değişim girişimleri, bireysel değişim kavramının önemsenmemesinden dolayı bu girişimlerden başarısız bir sonuç elde edilebilmektedir (Devos vd., 2007). Birçok kültürde değişim uygulamasının başarısız olma sebebi, bireysel değişime karşı çalışanların psikolojik tutumlarına dikkat edilememesidir (Devos vd., 2007). Örgütlerde değişimin, bireylerin psikolojik durumlarının başarılı yöneticiliğe, değişim uygulamasını başarıya götürmede önemli bir faktör olarak bilinmektedir (Armenakis ve Bedeian, 1999; Martin

vd., 2005; Chen ve Wang, 2007; Cho vd., 2011).

Değişimin gerekliliği zorunlu bir durum olmasına rağmen, örgüt içerisinde değişime açık olmak, değişime hazır olmak, uyum sağlamak ve benimsemek düşünüldüğü kadar kolay olmamaktadır (Lenberg vd., 2017). Çünkü değişim konusunda tereddüt içerisinde olan, değişime karşı açık olmayan ve değişimi benimsemeyen çalışanların olduğu örgütte değişimin olumlu sonuçlanması beklenemez. Çalışanların değişim sürecindeki tutum ve davranışlarının bilinmesi değişim için gerekli olan bir esastır, bu tutum ve davranışları bilmek, değişimi benimsemek ve desteklemek gerekmektedir (Hill vd., 2012; Augustsson vd., 2017). Bu sebeple değişim uygulamasına geçilmeden önce çalışanların değişime karşı tutumunu bilmek, kontrol edebilmek ve bu durumda onları yönlendirebilmek şarttır.

Örgütsel değişim, etkileşim ve eylemler ile birbirine bağlı olarak dinamik bir çevrede meydana gelmektedir (Rooney vd., 2010: 45). Örgüt değişimin temel unsurunun bilgi olduğu bilinmektedir. Fakat değişimin bilgiye bir yön verdiği gerçeği unutulmamalıdır (İnce, 2005: 321). Değişim sürecinde, değişimin tanımlanması, ne için gerçekleşeceği, değişimin biçimi ve yönü, yöneticilerin desteği yer almaktadır (Çınar, 2005: 86).

Örgütsel değişim belli bir amaç doğrultusunda oluşan bir girişimdir. Örgütsel açıdan değişimde, örgüt üyeleri arasında bir güven oluşması, değişime hazır olmak, çalışanlar arasında uyumlu bir iletişimin olması, oluşabilecek sorunlara karşı çözüm üretme gibi amaçları bulunmaktadır (Töremen, 2002: 187). Örgütsel değişimde en önemli faktör etkinliği ileri seviyeye taşımaktır. Başka bir deyişle yapılan işi daha başarılı ve etkin kılmak ve işlerin amaçları ile işi yapanın amaçlarının bütünleştirilmesidir. Değişimin, verimliliği arttırmak, örgüt içerisinde yenilik sağlamak ve motivasyonu yükseltmek gibi amaçları bulunmaktadır (Oğuz, 2009: 34-35).

Örgütsel değişim, stratejik ve operasyonel düzeyde örgütsel yaşamın belirgin bir özelliğidir. Bu yüzden, örgütlerin ilerde hangi düzeyde olmak istedikleri ve o düzeye gelmek için yapılması gereken değişimler hakkında şüpheleri olmamalıdır. Bu sebeple günümüzde örgütlerdeki değişimler, örgütsel stratejilerin ayrılmaz bir parçası hâline gelmektedir (By, 2005: 370).

Örgütleri değişim sürecine sokan iç ve dış güçler bulunmaktadır. Ancak örgüt dışı güçler, son zamanlarda teknolojinin hızlı ilerlemesiyle örgütleri değişime iten önemli bir faktör olmuştur. Örgütlerin siyasal, sosyal, ekonomik ve teknolojik sebeplerden ötürü çevresinde meydana gelen değişimler daha çok hissedilmekte ve örgütleri bu sürece daha iyi adapte etmek zorunda bırakmıştır. Bu sebepler örgütleri değişime mecbur bir hale getirmiştir (İraz ve Şimşek, 2004: 104). Örgütleri değişime yönlendiren üç genel problem vardır. Bunlar; İş gücünden kaynaklanan sorunlar, toplumsal ve sosyal çevreden kaynaklanan sorunlar ve rekabetçi pazar ortamı olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin bu problemlere çözüm üretmesi gerekmekte olup, değişimi zorunlu bir yol seçimi haline getirmesi gerekmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 243).

Literatüre bakıldığında örgütsel değişim ile ilgili yapılan birçok çalışmada, örgütsel değişimin türleri planlı ve plansız değişim, mikro ve makro değişim, aktif ve pasif değişim, radikal ve adım adım değişim olarak sıralanmaktadır. Planlı ve plansız değişim, değişim süreci içerisinde uygulamanın daha başarılı yürütülme türüdür. Makro ve mikro değişim, örgütteki değişimde izlenilecek nicelikli değişim türüdür. Aktif ve pasif değişim, örgütlerin dış çevreyle olan etkileşim türüdür. Adım adım değişim ise, örgütlerin çevresinde olan değişimlere yavaş tepki vererek kendilerini geliştirdikleri değişim türüdür (Yeşil, 2018: 314-317).

Literatürde değişim ile ilgili tutumların doğru bir şekilde ölçülebilmesi için ampirik ve kavramsal çerçevede araştırmaların yapılması değer kazanmıştır (Holt, vd., 2007; Oreg vd., 2011; Çalışkan, 2019).

2.2. Örgütsel Değişime Açıklık Kavramının Tanımı ve Önemi

Bu bölümde örgütsel değişime açıklığın literatürde kabul edilen tanımları ve örgütler için önemi detaylıca açıklanmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Değişime Açıklığın Tanımı

Örgütsel değişime açıklık, bireylerin güncel fikirlere ne derece uyumlu olduğu, esnek bir değişime karşı nasıl bir tutum içerisinde olduğunu anlatan ifade olarak tanımlanmaktadır (Axtell vd., 2002; Hinduan, 2009). Örgütte bireylerin birbirine olan güveni, bireylerin çalışma kültüründe iyi ilişkileri nasıl koruması gerektiğine dayandığı için, örgütsel değişimin esas kaynağı sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır (Redding,

1972; Sinval vd., 2021). Sosyal mübadele kuramı, bireylerin birbirleriyle veri değişim sonucu varılan etkileşimi tanımlayan eski kuram yöntemlerinden biri olmaktadır. Kuram, örgütlerdeki ilişkileri en geniş tanımla açıklayan sisteme sahiptir. Bu kuram sayesinde bireyler, örgüt içerisindeki başarılarına ve ilişkilerine göre kendilerine yeni pozisyonlar yaratmaktadırlar. Bu bağlamda yapılan çalışmalara göre, üst yöneticilerin ve kurumun bu konudaki güven düzeyi çalışanları değişime karşı pozitif bir yaklaşım içine girmeleri gerektiğini söylemektedir (Mahajan vd., 2012; Lee vd., 2018; Çalışkan, 2021).

Örgüt çalışanlarının örgütsel değişim sürecini tam anlamıyla iyi kavramaları ve bunu içselleştirmeleri, değişim sürecinde başarılı bir rol alınmasındaki temel esaslardan biridir. Bu bağlamda iyi bir değişim sürecine girmek için bireylerin bu değişim sürecine açık ve uyumlu olması gerekmektedir. Her ne kadar bu konuyla ilgili bir değişim süreci yaşanırsa yaşansın bireylerin istemediği bir değişim süreci söz konusu olamaz (Giacquinta, 1973: 180).

Günümüzde örgütler her alanda örgütsel değişime maruz kalmakta ve bu durumda rekabetlerini korumak zorundadırlar. Dolayısıyla çalışanlar sık sık değişim içinde olmaktadır. Bu durum bireyler için zor bir durum haline gelmektedir. Değişim sürecine bireylerin belirsizlik durumu ve yeni pozisyonda başarısız olma kaygısı, değişim sürecine karşı olumsuz tutumlarına sebep olabilmektedir (Wanberg ve Banas, 2000: 132). Bireylerin örgütsel değişime açıklığı, örgüt içerisinde uygulanması gereken değişimlerin ve örgütlerin uygulaması gereken değişimleri başarabilme durumuna yönelik tutum, inanç ve amaçlarını ifade etmektedir. Örgütsel değişime açıklık, örgüt içerisindeki değişim sürecine destek, değişimin sonuçlarının olumlu olabilmesini sağlamaktadır. Örgütlerde, bireylerin değişime açık olması değişimin en temel esaslarından biri olarak ifade edilmektedir (Miller, Johnson ve Grau, 1994: 60). Bu yüzden, değişim sürecine girmeden önce bireylerin tutumları öğrenilmeli, oluşabilecek direnmelere karşı çözümler gözden geçirilmeli, bireylerin tepkilerine karşı planlama, uygulama ve değerlendirme aşamaları çizilmelidir (Demirtaş, 2012: 24).

Örgütsel değişim sürecinde değişime açıklığın var olması, değişim süreci içerisinde kavganın oluşması ve yönetim eksikliği gibi sorunları önleyebilmektedir. Örgütsel değişime açıklığın yüksek seviyede olması bireylerin örgütsel değişime uyumunun artmasında önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır (Wanberg ve Banas, 2000; 132).

Örgütsel değişime açıklık kavramı için birçok çalışmada farklı tanımlar yapılmaktadır. Değişime açıklık, Özdemir (2000)'e göre bireylerin ve kurumların değişime istekli ve açık olmasıdır. Farklı bir çalışmada Armenakis ve Harris (2002) değişime açıklığı yöneticilerin bireyleri değişime hazır bir hale getirmesi ve değişim sürecine tam destek vermesi olarak açıklamıştır. Taşdan (2013)'a göre değişime açıklık bireylerin ve örgütlerin değişim, gelişme ve ilerleme gibi pozitif durumlara örgütsel veya bireysel açıdan hazır olmayı ve değişim sürecine karşı istekli olma halini ifade eder. Tal ve Yinon (2002)'a göre bireylerin yaptığı işleri farklı yollar üzerinden farklı şekillerde yapmasıdır. Copas (2003), var olan durumların aksine farklı ve yeni durumlara uyumlu ve açık olma durumu olarak ifade etmektedir. Başka bir ifadeye göre örgütsel değişime açıklık, bireylerin ve örgütlerin durumlara karşı değişim sürecine karşı istekli ve uyumlu olması olarak ifade edilmektedir (Çankaya, Yeşilyurt, Yörük ve Şanslı, 2012: 49).

Örgütsel değişime karşı duyarlı olmak, bireylerin örgüt içerisinde bir değişim sürecine uygun olması, değişim sürecini desteklemesi, davranışsal ve psikolojik olarak değişim sürecini uygulayabilecek durumda olması şeklinde tanımlanabilir (Armenakis ve Harris, 2002, Weiner vd., 2008). Değişime açıklık kavramıyla ilgili yapılan bazı çalışmalarda; değişime açıklığın, stres (Vakola ve Nikolaou, 2005), örgütsel güven (Bouckenooghe, 2009, akt. Kondakçı vd., 2010), örgütsel kültür (Gizir, 2008; Sayılı ve Tüfekçi, 2008; Schneider vd., 1996), iş doyumu (Kurşunoğlu ve Tanrıöğen, 1999), değişim uygulamaları (Todnem, 2007), takım çalışması (Eby vd., 2000), çalışanların yeterlilikleri (Holt vd., 2007), bireysel esneklik (Wanberg ve Banas, 2000) ve örgütsel bağlılık (Zadeoğulları, 2010) gibi faktörlerle ilişkisi olduğu görülmüştür.

2.2.2. Örgütsel Değişime Açıklığın Önemi

Örgütsel değişimin en temel amacı verimliliği ve etkililiği yükseltmektir. Başka bir deyişle, bireylerin iş gereklerini ve niteliklerini kapsamaktadır. Bireylerin verimliliğini arttırmak, motivasyon sağlamak, değişime hazırlamak, bireyler arası iletişim ve güveni oluşturmak örgütsel değişime açık olmayı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996). Tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık kurumları da değişimden etkilenmektedir. Açık bir yapıya sahip sağlık hizmetleri daha çok kırılgan bir yapıya sahiptir. Sağlık kurumlarında değişimde personellerin ve yöneticilerin değişim sürecine inanmaları temel bir esastır. Örgütsel açıdan değişime açıklık, değişim sürecinde başarılı bir değişim süreci yönetmekte

önemli bir etkidir.

Değişime açıklık kavramının temel bir faktörü, bireylerin değişime karşı başa çıkma durumunda davranışsal ve bilişsel esnekliğidir. Meraklı, duyarlı ve yenilikçi bireyler her zaman değişime açık olma yolunda pozitif bir eğilime sahiptir. Değişime açıklıkta, bireylerin işlerinde değişimi isteyip istememelerine ve bu değişim sürecinde işlerinde olumlu veya olumsuz bir etkinin olmasına odaklanırlar (Choi, 2011; Augustsson vd., 2017).

Değişim sürecinde yöneticilerin değişimi kolay bir yol olarak sağlaması, sağlam bir misyon ve vizyon oluşturmaları, bireyler için güçlü fırsatlar yaratması, bireylerin kendi çıkarları için ileriye düşünmesini ve güveni sağlamaları örgütlerde değişime açıklığı pozitif yönde arttıran unsurlar olarak ifade edilebilmektedir (Herold vd., 2008; Carter vd., 2013; Rafferty, 2012; Yue vd., 2019). Ayrıca örgütlerde her zaman bilgi paylaşımı yapılarak yöneticiler ile bireyler arasında bir güven ortamı sağlanması, değişim sürecinde bireylerin pasif kalmasına müsaade edilmeyerek bireylerin bu süreçte aktif kalmalarının sağlanması ve bu sürece her zaman destek verilmesi bireylerin değişime açıklığının pozitif yönde bir eğilim göstermesini mümkün kılmaktadır (Jeong vd., 2016).

Örgütsel değişime açıklık seviyesinin pozitif olması, iş birliğini pozitif yönde etkilemekte ve bireyler arasında oluşabilecek sorunlara ve yönetim eksikliği gibi değişime karşı direnç durumlarını önleyebilmektedir. Ayrıca örgütlerde değişime açıklık durumunun yüksek olması bireylerin değişime hazır olma isteğini arttırmada önemli bir etkiye sahiptir (Wanberg ve Banas, 2000: 132).

Değişim sürecinde bireylerin tutumlarının iyi analiz edilememesi ve bu süreç içerisinde bireylerin tutumlarının olumsuz iken olumlu gösterilmesi, değişim sürecinde sorunların oluşması gibi olumsuz durumlara sebebiyet vermektedir (Kondakçı vd. 2010: 161).

Değişime açıklık kavramı, deneyime açıklıktan ve istikrardan etkilenebilmektedir. Örgütsel değişime açık olan bireyler, değişim sürecine karşı kaygılı ve bir tehdit süreci olarak değil, bu sürecin onlar için olumlu bir süreç ve onlar için bir fırsat alanı olduğunu fark etmektedirler. Böyle bir tutum içinde olan bireyler hedeflerine ulaşmak için bunun bir fırsat olduğunu bilir ve işlerine daha fazla odaklanırlar. Buna bağlı olarak, değişime açık

olmayan bireyler bu süreci bir tehdit olarak görüp karamsar bir duruma girmektedirler (Hinduan vd., 2009: 63).

Oreg vd. (2011: 17) bir değişkeni net bir biçimde değerlendirebilmek için esas kavramların, değişime karşı olarak çalışanların ne hissettiğini (duygu), ne düşündüğünü (bilgi) ve ne elde etmek istedikleri (davranış) ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Çalışmalar sonucunda bilişsel tepkinin, bireylerin değişim sürecinin hem kendileri için hem de örgütleri için uygunluğunu belirledikleri reaksiyonlarla doğrudan bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Devos vd. (2007: 611), değişim sürecinde başarısız olma sebeplerinden birinin de bireylerin duygusal ve bilişsel yönlerinin yeterince önemli tutulmamasından dolayı oluştuğunu öne sürmüşlerdir.

2.3. Örgütsel Değişime Açıklığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel değişime açıklık kavramını etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmaktadır.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Örgütlerde uyumlu bir yapıya sahip bireyler hem kendileri için hem de bulundukları örgüte pozitif yönde fayda sağlamaktadırlar (Koçel, 1999). Bundan dolayı bireysel faktörler değişim süreci içerisinde değişimin başarılı olmasında önemli bir yere sahiptir. Bireylerin değişim düşünceleri, bireylerin süreci benimsemesi noktasında önemli bir rol almaktadır. Süreç içerisinde belirsizlik, bireyleri başarısız olma endişesine kaptırmaktadır. Bireyler bu duygulara kapılmamak için strateji geliştirmesi gerekmektedir. Herold vd. (2008: 943)'a göre bireylerin bu stratejilerin onların algı düzeyleriyle doğrudan bağlantılı olduğunu ifade etmektedir. Bireysel faktörleri analiz etmek değişime açıklık sürecini anlayabilmek için gereklidir.

Örgütsel değişime açıklığı doğrudan etkileyen bireysel faktörlerde, görevde geçirilen süre ve yaş önemli faktörler arasında bulunmaktadır. Günümüzde yapılan araştırmalarda meslekte geçirilen sürenin örgütsel değişimi olumsuz, çalışanların eğitim seviyesinin ise olumlu biçimde etkilediği görülmüştür.

Bireysel faktörde, genç çalışanların değişim sürecini olumlu karşılaması yaşlı çalışanlara göre daha olumlu yöndedir. Değişime açıklığa karşı davranışların örgütlerdeki

hıyerarşıye göre de ılışkili olduğu görülmektedir. Bireylerin duygularının olumlu veya olumsuz olması veya hevesli ya da kaygılı olması bu faktörleri etkilemekte olup, değışim sürecini daha kolay benimseme ya da benimsememeye sebebiyet vermektedir (Iverson, 1996: 129-130). Örgütlerde sorunlara karşı çözüm üretmeye çalışan bireylerin değışime açık oldukları ve değışim sürecine katkı sağlayacakları ön görülmüştür (Cunningham vd., 2002: 383). Yapılan çalışmalarda öz yeterlilik kavramının değışime açıklığı pozitif yönde fayda sağlandığı görülmüştür. Ayrıca proaktif yapıya sahip bireylerin değışim sürecine daha açık olduğu belirtilmiştir (Bozbayındır ve Alev, 2018: 307).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel değışime açık olan örgütlerde, örgütlerin günümüzde rekabet içerisinde geri kalmaması için değışimin her zaman olması gerektiğini ve değışimin kaçınılmaz bir durum olduğunu örgüt içerisinde yeniliklerle katkı sağlaması gerekmektedir. Örgütün değışime ne kadar açık olduğu ve değışim sürecinde direnç durumunu doğrudan etkileyen unsurlardan biri olduğu dile getirilmiştir. Ayrıca, örgütlerin ve bireylerin değışime açık olması temel olarak bireylerin öğrenme kabiliyeti ile kıyaslanmaktadır (Gizir, 2008: 193).

Örgütsel faktörler, bireylerin değışim özellikleri, bireylerin yönetime karşı olan güvenleri, bireyler arası iletişim, örgütte yaşanan değışimler, örgütün çalışma biçimi, bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri, örgüt yöneticilerinin değışimi kavrama biçimi olarak sıralanabilmektedir. Örgütlerin sürekli bir değışim içinde olması diğer örgütlerinde değışimin vazgeçilmez bir unsur olduğunu fark etmesine sebebiyet vermektedir. Gelişme, ilerleme ve yenileşme kavramları örgütleri ve bireyleri her zaman etkilemektedir. Değışimin olması gerektiğini düşünen bireyler değışim sürecini planlı bir şekilde yürütürler (Can, 2006). Değışimin başlaması ve başarılı olunması örgütlerin ve bireylerin değışime karşı ne kadar istekli olduğunu kanıtlamaktadır (Özdemir, 2013).

3. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM

3.1. Etik Kavramının Tanımı ve Önemi

Antik Yunan döneminin en önemli isimlerinden biri olan Socrates, günümüzde halen kullanılmakta olan yöntem ve yaşam planı kavramı içerisinde en başta gelmesi gereken 'etik' kavramını ele almıştır. Socrates'in düşüncesine göre iyiyi düşünmek ve ona yönelmek için çoğulculuk kavramını ele alan profesyonellik gerektiren bir kavramdır. Etik kavramını en iyi anlama yöntemi tartışma içerisinde bulunmak ve bu tartışmaları bir kanıtı bağlamaktır. Socrates'e göre; profesyonellik çok önemli bir husustur çünkü bilgi ve erdem kavramları birbirine bağlıdır (Platon, 2020; Magee, 2004: 55)

Etik, toplumlar arasında bulunan insan ilişkilerini, toplum davranışlarını, toplum için oluşan ahlaki değerlerin oluşmasına ve kriterlere uygun ahlaki kuralları incelemektedir. İş etiği ise tarihsel olarak her zaman ekonomi ve felsefe gibi kavramlarla bir bağlantı içinde olan, bu kavram geleneklerden ayrı bir tutum içinde olan, 1980'lerden sonra akademik bir zorunluluk haline gelmiştir (Mees, 2020). Bu gelişmelerin esasında ise 1960'lı yıllardan sonra ABD'de yaşanan ekonomik sorunlar, toplumsal sorunların dolayısıyla halkın içine işlenerek kamusallaştırılması hedeflenmiştir. Bu problemlerin oluşmasından ötürü medya, iç ve dış çevreler tarafından etik kavramı büyük bir problemle gündeme getirilmiştir (Mayer vd., 2009). Bu konu hakkında araştırmalar yapan yazarlar, etik dışı davranışların örgüt çevresinde nasıl oluştuğuna dair gayet önemli çalışmalar ortaya koymaktadırlar (Kish-Gephart vd., 2010). Bu alanda çok başarılı ve güncel olan bu çalışmalar etik iklim, sosyoloji ve felsefe gibi alanların aslında bir örgütte karar alma metodunun ne kadar etkisi içinde olduğunu öne sürmektedir (Martin ve Cullen, 2006). Bu çalışmalara bağlı olarak etik iklim kavramının alt boyutlarının tespit edildiği fark edilmektedir.

Etik, bireylerin gündelik hayatlarında kullandıkları davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımlamada ise; etik bireylerin doğru ve yanlışları ayırt etmek için kullandığı kriterlerdir. Etik, bireylerin davranış ve eylemlerine yönelik bir kavram olup, bireylerin eylem ve davranışlarının ahlakiliğini sorgulamaktadır. Ahlaki değerlerin olması bireylerin yanlış davranışlar içinde olmasını engellemektedir. Etik kararlar alırken bireylerin ilk önce etik iklimin farkında ve dikkatinde olmalı ve bu durumlarda bunu çözmek için bir gayret içinde olmasıdır. Etik çatışmalar bireylerin kendi

dünyasında ve örgütlerde yaşanabilir. Etik davranışlar ve tercihlerde bulunmak öznel bir kavram olup, bu tercihlerde etik iklim karşısında bireylerin farklı tutumlar içinde olması görülmektedir (Metin S. ve Banu A., 2005).

3.2. Etik İklım Kavramının Tanımı ve Önemi

Bu bölümde etik iklim kavramı, literatür kapsamında yapılan ifadeler aracılığıyla tanımlanacak ve önemi arz edilecektir.

3.2.1. Etik İklım Kavramının Tanımı

Etik iklim iş yerinde çalışanların düşünce ve davranışlarına öncülük ve rehberlik eden, çalışanların çalışma hayatlarında önemli ve doğru iş çıktılarını tasarlayan ve etkileyen değer topluluklarının tümüdür (Deshpande, 1996; Barnett ve Schubert, 2002; Cullen vd., 2003). Etik iklim, bireylerin örgüt içerisinde nasıl davranmaları gerektiğini, hangi durumlarda hangi çözüm yollarına başvuracaklarını ve olası oluşabilecek iş problemlerine karşı nasıl bir tutum içerisinde olması gerektiğini vurgulamakta olan bir kavramdır. Örgütlerde farklı etik davranışların oluşmasındaki sebep, kurallar, prosedürler, bireyler arası iletişim, ekiplerin çıkarları, bireylerin çıkarları ve kişisel ahlaklar gibi faktörler etkilidir. Etik iklim kavramı her kurum için farklı görünebilir. Etik iklim kavramı için en iyisi bu veya en doğrusu bu gibi bir açıklama yapmak yanlış olacaktır. Etik iklim kavramındaki iklim kelimesi işletmeler için etik davranışlar için etkili olmalıdır. Etkili bir iklim oluşması için her bireyin etik davranışları ve devamlılığı ile sağlanacaktır. Etkisiz bir iklimde ise; bireylerin etik davranışlardan sapması olarak tanımlanmaktadır. Etkili olup olmamasındaki en önemli faktör ise; kurumların etik iklim ile stratejilerinin bir uyum içinde olmasıdır (Cullen vd., 1989: 61). Etik iklim, örgütlerin genel olarak politika, kural ve uygulamalarının ne kadar etik olduklarına dair çalışanlarının düşünce ve davranışlarını ifade eder (Victor ve Cullen, 1988). Etik iklim bir bakıma örgütün politika ve uygulamalarını içeren bir iş iklimi olarak da ifade edilmektedir (Mulki vd., 2008). Jaramillo vd. (2006: 272) ise etik iklim kavramı için, çalışanların mevcut prosedür, norm ve değerlerini etik bir çerçeve içinde olduğuna dair algısı olarak ele almıştır. Felsefenin temel alt yapılarından biri olarak dile getirilen etik; eksi veya artı, yanlış veya doğru gibi kavramlara cevap geliştiren, normatif ahlakın kuramı olarak ifade edilmiştir (Cevizci, 2007). Kamusal bakımdan etik, felsefenin ahlaki değer boyutları biçiminde ele alınmış, 1960'lı yıllardan sonra yükselişe geçerek sonraki çalışmalarda aslında felsefenin dışında

meslek etiklerinde veya uygulamalı etikte bir sonuca varılmaktadır (Kuçuradi, 2019). Bir işletme için etik iklim; örgüt içerisinde bireylerin yaptığı davranışların ve düşüncelerin ne kadar etik olduğuna ve oluşan yanlış etik davranışlara karşı nasıl bir önlem almaya yönelik dile getirilmiş düşüncelerdir (Savran, 2007: 16).

Etik iklim kavramı, örgüt iklimi ve örgütsel iklim kavramlarının uzantısı halinde ortaya çıkmaktadır (Sağnak, 2005: 203). Etik iklim kavramı örgütsel kültür ile incelendiğinde, örgütsel kültürün etik boyutları tanımlamasından oluşur. İş iklimi ise; örgütün işleyişlerine yönelik algılar bütünüdür. Etik iklim; iş iklimi, örgüt kültürü ve etik kavramların bir araya gelmesiyle oluşan bir kavramdır (Sağnak, 2005: 203-204).

Etik iklim bireylerin birbirleri ile oluşabilecek bir çatışmada nasıl davranması gerektiğini, bu durumlarda hangi alternatif yolları kullanmalarını söyleyen, oluşabilecek çatışmada neyin doğru ve yanlış olduğunu içeren ve örgütsel değerleri içeren bir kavramdır (Beugre ve Baron, 2001; Akkoç, 2012).

3.2.2. Etik İklım Kavramının nemi

Etik iklim kavramının çalışanlar üzerindeki etkisinin büyük bir önem taşımasından sonra bu kavram ile ilgili akademik çalışmalar büyük bir önem kazanmıştır. Bu ilginin artmasından ötürü Victor ve Cullen'in (1987, 1988) yıllarında yaptıkları çalışmalar yazınla tanımıştır. Victor ve Cullen'in (1987, 1988)' göre etik iklim, kurumlarda etik tutumların hangileri olmasını öngörmek dışında, etik davranışları açıklama fırsatı sunmuştur. Bir başka açıklamaya göre etik iklim, kurumdaki normatif sistemleri açıklayan, örgüt yöneticilerinin karar sürecinde planlamalar ve yönlendirmeler yapan ve etik iklim içerisinde kalındığı durumlarda bunlara en uygun yanıtı bulan çok çeşitli bir tanımdır (Victor ve Cullen, 1988). Wimbush ve Shepard'a göre (1994: 637) etik iklim kavramının aynı durumda çalışma grupları veya toplam örgüt performansı ile ilişkilendirilebileceğini ifade etmiştir.

Etik iklim, çalışanları doğru davranışlara teşvik etmesi dışında, çalışanlara zor durumda kaldıkları zaman ne yapmaları gerektiği hususunda da yardımcı olur. Örgütlerde işverenlerin işleyiş prosedürlerine bağlantılı olarak ortaya koydukları genel tutuma etik iklim denilmektedir. İş dünyası açısından; işyerlerinde yaptıkları davranışlar, ortak paylaşımlar ve işverenler için anlamlı olan ifadeler etik iklim kavramını tanımlamaktadır.

Bu durumlarda örgütlerin sıkıntılara karşı nasıl bir çözüm bulması hakkında düşünceleri değil, işverenlerin fikirleri ve tutumlarıdır (Wimbush ve Shepard, 1994). Örgütlerde etik iklim ile ilgili üç genel kavram vardır. Bu kavramlardan ilki olan iş etiği; sadece iş ve işleyiş hayatı kapsamında değil, gündelik hayat içerisinde de bireylere doğru ve yanlış ayrımında yardımcı olan, iş hayatında doğrulanmış kurallar ve etik değerleri inceleyen kavramdır (Jaramillo vd., 2006).

Çalışanlar, gerek kendi hayatlarında gerekte iş hayatlarında çoğu zaman bazı konular için karar verme süreci içerisine girmektedirler. Etik kararları diğer kararlardan ayıran nokta, etik kararlarda bir anda gelişen durumlara karşı etik bir tutum içinde olması gerektiğini üstlenmesidir. Bu durumlarda bireyler karar verirken kendi içlerindeki ahlaki ve etik değerlere bakarak karar vermektedirler. Bu sebeple, etik kararlar verirken kişisel değerler ve tutumlar kritik bir görev almaktadır (Ferrel ve Fraedrich, 2011: 7). Çalışanlar arası oluşan etik iklim kavramı, farklı kurumlarda farklılık gösterebilmektedir. Etik iklim; örgütlerin uygulamaları, çalışanların davranış algıları, çalışanlardan beklenen etik davranışlar ve işverenlerin etik sorunlara karşı yaptıkları çözüm önerileri olarak tanımlanmaktadır. Etik iklimin farklı örgütlerde farklı değerlerin olması, buna bağlı olarak da olumlu veya olumsuz davranışlara etki edebileceği öngörülmüştür (Saidon vd., 2012).

3.2.3. Kurallara ve Davranışlara Yönelik Etik İklim Boyutları

Bu araştırmanın merkezinde Victor ve Cullen (1987,1988) tarafından ele alınan iki kapsamlı etik iklim örnekleme ifade edilmektedir. Araştırmada 'Etik İklim Kuramı' (EİK) gibi isimlendirilen (Martin ve Cullen, 2006) bu kurgu, bir katmanında felsefeden doğrudan kaynaklı etik kriterlere, diğer katmanında sosyolojiden bağlantılı dokuz adet kuramsal hücreden tasarlanan bir rehber tasarlanmıştır. İlk boyutta etik kurumun üç bileşenin olduğu bir boyut tasarlanmıştır. Egoizm, iyilik (yardımseverlik), ilke veya deontoloji gibi kavramlar esas olarak biçimlendirilmiştir. İkinci boyutu tanımlayan analiz konumu, büyük bir kapsamda Merton'un (1957) rol ve referans sınıflarını kapsamaktadır. Etik davranışlar içerisinde oluşan iklim, bireylerin hangi ilgi ve ihtiyaca sahip olmaları gerektiği bu boyutta ele alınmıştır. Sırayla; bireysel, bireylere özgü ihtiyaçlar, yerel, kozmopolitan ise kurumların dış çevreleri, örgütlerin içinde oluşan sosyal ve ekonomik sistem olarak adlandırılmıştır (Neubaum vd., 2004, Victor ve Cullen 1987). Etik iklimin bir boyutu olan kurumsal model, Victor ve Cullen'in çalışmalarından sonra uygulamada

istikrarlı yolda deneysel iklim tiplerinin sahipliliğini ortaya koymaktadır. Birçok farklı kurum ve örgütte yapılan araştırmalara göre kurumsal türlerin hepsine ulaşılma ile birlikte, beş farklı iklim türünün yapılan çalışmalarda yaygın bir şekilde ortaya çıktığı görülmektedir (Bulutlar ve Öz, 2009; Simha ve Cullen, 2012). Bunlar araçsal iklim; etik iklim kuramındaki egoist standartta örgütsel ve bireysel iklim boyutlarını açıklamıştır. Bu etik iklim algısı içerisinde olan bireylerin verilen kararlara çıkar prensipleri ve beklentiler içinde bulunma değerlerine sahiptirler. Önemser iklim; etik iklim kuramına göre iyilikseverlik, yardımlaşma ve takım çıkarı gibi önemli hususlara değinmektedir. Bu iklim türünde çalışan bireylerin, kurumda verilen kararların birilerinin iyiliği için olduğu ve böyle olmasının onlar için daha iyi olduğunu vurgulamaktadırlar. Bağımsız iklim; bu tip boyutta verilen kararların veya düşüncelerin öncelik olarak bireylerin kendi ahlaki değerlerine bakarak, ona göre etik karar alma düşüncesi içinde olurlar. Ahlaki sonuçlar ortaya koyan düşünceler, bireylerin ahlaki değerlerini benimsemeli ve etik iklim içinde bulunabilecek davranışlar ve fikirler olabildiği de göz ardı edilmemelidir (Martin ve Cullen, 2006). Yasa ve kural iklimi; bu iklim tipini benimseyen bireyler, dışsal etkenlere bağlı kalmadan ve bu dış etkenlerden etkilenmeden karar alma sürecine bağlı kalmaları istenmektedir. Usuller iklimi; etik iklim kurallarıyla örtüşen bir başka etik iklim türüdür. Bu tip boyutta çalışan bireyler, verilen kararların örgüt içerisinde ortak olan düşünce ve davranışlar sonucu ortaya çıkması gerektiğini savunmaktadırlar (Martin ve Cullen, 2006).

Tablo 2.Etik İklım Tipolojisi

		BİREYSEL	YEREL(KURUMSAL)	EVRENSEL
ETİKÖLÇÜTLER	Egoistlik	Bireysel Çıkar (Araçsallık)	Örgüt Çıkarı (Araçsallık)	Yeterlilik (Verimlilik)
	İyilikseverlik	Arkadaşlık (Başkalarının iyiliğini isteme)	Takım Ruhu (Başkalarının iyiliğini isteme)	Sosyal Sorumluluk
	İlkellik	Kişisel Ahlak (Bağımsızlık)	Örgütün Kuralları ve Yöntemleri (Kurallar)	Yasalar ve Mesleki İlkeler (Kanun ve Kodlar)

Kaynak: Victor ve Cullen (1988), Victor ve Cullen (1988) The Organizational Bases of Ethical Work Climate

Yukarıdaki tabloda etik iklim kavramının iki farklı boyuttan oluşan teorik kısmı yer almaktadır. Birinci boyutta, örgütlerde karar verme durumlarında etik ölçütlere yer verirken; ikinci boyutta, örgütlerde karar verme durumlarında analiz düzeyi yer almaktadır. Bu iki teorik biçim bir matriks şekline getirildiğinde dokuz adet teorik etik iklim modeli ortaya çıkar.

Etik iklim tipolojisi tablosunda yer alan egoist (bencil) etik iklimde; bu iklim türünde ahlaki boyutta kullanılan davranışların sebebinin, şirket veya bireysel çıkarı üst aşamaya çıkarmak olduğu varsayılmaktadır. Bireysel ahlaki kararlar bireylerin kişisel durumlarına; yerel anlamdaki ahlaki kararlar örgütlerin çıkarını en maksimize düzeyde korumaya; evrensel düzeyde alınacak ahlaki kararlar ise örgütlerin ekonomik ve sosyal çıkarlarını üst düzeyde etkilemektedir (Özgener, 2009: 119).

İyiliksever etik iklim boyutunda; ahlaki kararlarda verilen kararların, belirli bir sınır içerisinde örgüt içerisinde bireylerin çıkarını en üst seviyede tutmak olduğu düşünülmektedir. Bu hususta, bireysel analiz aşamasındaki tutum ve kararlar, örgüt içi veya dışı olmaksızın dostlukları ileri seviyeye taşımayı hedeflemek, yerel analiz aşamasındaki ahlaki tutum ve kararlar ekip çalışması içinde olmakla şekillenmekte; evrensel aşamadaki tutum ve kararlar sorumluluk sahibi bireylerce alınmaktadır (Victor ve Cullen, 1988: 115).

İlkelci etik iklim boyutunda; ahlaki kararlarda davranış ve tutumun belli başlı ilkelere bağlı olduğu varsayılmaktadır. Analizin bireysel aşamasında, verilen kararların bireylere has bir tutum içinde olması; yerel aşamadaki kararların örgütlerdeki mevcut kural ve düzene bağlı olduğu; evrensel aşamadaki kararlarda ise dış güçlerin etkisinin olduğu varsayılmaktadır (Victor ve Cullen, 1988: 116).

3.3. Örgütsel Etik İklim Kavramının Tanımı ve Önemi

Bu bölümde örgütsel etik iklim kavramının tanımına ve önemine yer verilmiştir.

3.3.1. Örgütsel Etik İklim Tanımı

Örgütsel etik iklim, işverenlerin örgütleri hakkında düşündüğü sağlam ve manevi düşünceleridir. Örgütlerdeki etik ilkeler, örgüt içerisinde yol gösterici bir rol almaktadır. Bu ilkeler örgütlerin başarılarında, değerlendirmelerinde ve örgüt içerisinde oluşabilecek

problemlere karşı nasıl bir tutum sergilemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Örgütsel etik kavramı, etik davranışların işletmeler içerisinde gerçekleşen faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Örneğin, bir kişinin başka birisine yalan söylemesi ne kadar yanlış ise, işletmelerde çalışanların müşterilere karşı yanıltıcı veya yalanlayıcı bir tutum sergilemesi işletmeler açısından yanlış ve etik olmayan bir davranıştır. Genel olarak bakıldığında başka bireylere yalan söylemek veya zarar vermek nasıl yanlış bir davranışsa, piyasada bulunan uygunsuz ürünleri satmak da yanlış bir davranıştır (Ay, 2003: 82). Örgütlerin veya işletmelerin bu tutumlara uyum sağlayabilmesi için genel etik davranışlara dikkat etmesi gerekmektedir. Örgütler, işletmeler ve bireyler kendilerince doğru ve yanlış belirleyemezler. Bazen işletmelerde çalışanlar etik davranışlara riayet etmeden davranışları gerektiğine inanmaktadırlar. Fakat toplumlar bu tutum ve davranışları hoş karşılamamaktadırlar (Ay, vd., 2009). Örgütsel etik iklim, çalışanların örgüt içerisinde birbirlerine karşı davranış ve düşüncelerinin bir algısı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel etik iklime karşı ilgi giderek artmakta, sosyolojik ve psikolojik bir disipline bağlı olarak incelenmektedir. Örgütsel etik iklime ilgi 1950'lerden beri başlamaktadır. Örgütsel etik iklimin bir türü olan etik iklim, ilk olarak Victor ve Cullen tarafından 1987-1988 psikoloji, sosyoloji ve felsefi etik davranışlara ve eylemlere uyarlanması için tasarlanmıştır (Victor ve Cullen, 1987; Victor ve Cullen, 1988; Martin ve Cullen, 2006).

Örgütsel etik, örgüt içerisinde çalışanların birbirleri ile arasındaki bağlantı, örgüt içerisinde oluşacak sorunlara karşı çözüm içerisinde bulunan çalışanların yazılı ve yazılı olmayan kuralları olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2006). Bir örgüt içerisinde etik kuralların iyileştirilmesi, etik kuralların uygulanması örgütün başarıya gideceğine dair bir ölçek olarak kullanılabilir. İş hayatında yapılan bazı davranış ve tutumlar, çevresel etkenlerden dolayı bazen örgütsel etik kuralları dışına çıkabilmektedir (Şimşek vd., 2014). Etik iklim, örgütlerin uygulama, nesnel ortam ve koşullarına bağlı olarak örgüt çalışanlarının öznel durumlarını ifade eder. Etik iklim bir başka tanımda ise; örgüt çalışanlarının örgütteki davranışların durumuna göre doyum düzeylerini ifade eder (Cook ve Rousseau, 1988: 250).

3.3.2. Örgütsel Etik İklim Kavramının Önemi

Günümüzde kurumlar ve işletmeler etik ilkelere karşı daha fazla ilgi, alaka ve tutum içerisinde bir yaklaşım sergilemektedirler. Örgütsel etik iklim ile ilgili yönergeler

karşı bir kanıt olarak sergilenmekle beraber bu tutum ve davranışları çevreye bildirmektedir (Paine vd., 2005). Bununla beraber, örgütsel etik iklim kurallarının uyumundaki göstergeler, bir örgüt veya işletmenin etik tutumlarını göstermekte yetersiz kalabilmektedirler. Bu sebeple örgüt içerisindeki etik davranış ve tutumlarının değerlendirilmesi, etik araştırmacılar için daha önemli olduğu gibi örgütsel araştırmalar ve örgütsel etik iklim hem teori hem de pratik için daha uyumlu bir hale gelmektedir. Bu durumlar göz önüne alındığı zaman, örgütsel etik iklim ile ilgili yapılacak olan araştırmalarda çalışanların tutum ve davranışları üzerinden daha başarılı bir sonuç ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Martin ve Cullen, 2006).

Victor ve Cullen (1987) tarafından zamanında temelleri atılan bu konu hakkında etik ve iş dünyasında çalışmaya ilham veren bir konu haline gelmiştir. Örgütsel etik iklim kavramıyla ilgili halen araştırmacı ve yazarlar için ilham kaynağı olmaktadır. Etik iklim, çoğu etik iklim yaklaşımını kapsayan ve etik iklimin uyum ve karakterize içinde olmasını sağlamaktadır (Martin ve Cullen, 2006).

4. DEĞİŞKENLER ARASINDA İLİŞKİ

4.1. İç Odaklı Örgüt Kültürü ile Örgütsel Değişime Açıklık Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü ile değişime açıklık kavramı her zaman birbiriyle bağlantılı olan birer kavramlardır. Örgütlerin değişime ne derece açık olacakları ve bireylerin değişime karşı nasıl bir tutum sergilemelerini öğrenmek için örgüt kültürü ile değişime açıklık kavramlarının ilişkilerini iyi anlamak zorundayız (Foster ve Fishmen, 1995). Danışman ve Özgen (2008) örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel değişim kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptıkları çalışmada, değişime açık bireylerde sorunların yaşanabileceği, grup kültürü eğiliminde olan çalışanların samimi bir ortam içinde olduğu ve sorunları birlikte çözebileceğine dair bulgular elde etmiştir. Yapılan çalışma sonucunda grup kültürünün, örgütsel değişime açıklığı anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bunun sonucunda grup kültürünü benimseyen çalışanların örgütsel değişime daha yatkın olduğu söylenebilir. Danışman ve Özgen (2003) örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel değişim kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 448 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, hiyerarşi eğiliminde olan çalışanların emir komuta içinde, otoriteye saygı ve örgüt içerisindeki pozisyonlara önem verdiği ifade edilmektedir. Örgüt kültürü ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkiye bakıldığında örgütsel değişime açıklık kavramı ile ilgili yeterli bir çalışma olmadığı için örgütsel değişim ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. Gürbüz (2020) ise, Ankara ilinde 8 farklı üniversitede toplam 782 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, örgüt kültürü boyutları ile örgütsel değişim arasındaki ilişkide, örgüt kültürü boyutlarının örgütsel değişim ve alt boyutları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu belirtmiştir (Gürbüz, 2020). Rashid vd. (2004) örgüt kültürü ile örgütsel değişim tutumlarına yönelik yaptıkları çalışmada, bireylerin örgütsel değişim karşısındaki davranışlarının algıladıkları örgüt kültürüne göre zaman zaman farklılık gösterdiğini vurgulamıştır. Bu çalışmada çıkar ilişkisi içinde olan çalışanların yapılacak olan değişime karşı tutumlarının olumlu olduğunu belirtmiştir (Wanberg ve Banas, 2000). 806 akademisyen ile yapılan anket sonuçlarına göre, örgüt kültürünün iç odağına sahip çalışanların örgütsel değişim karşısında yüksek bağlılık sergilediği belirtilmiştir (Chen ve Wang, 2007).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, örgüt kültürünün birçok farklı bakış açısının olduğu görülmektedir (Martin, 1992). Örgüt kültürüne üç farklı

yöntem ile bakıldığında örgüt kültürü, çalışanların her anlamda uyum ve birliktelik içinde olduğuna, başka bir yöntemle bakıldığında örgüt kültürü, örgütlerde tek bir birleştirici kültürün olmadığına, bir başka yöntemle bakıldığında ise örgüt kültürü, örgütlerin farklı açılarının ve farklı belirlilik ve belirsizliklerin örgüt içerisindeki değişimleri etkilediği görülmektedir (Martin, 1992). Bu yöntemlere bakıldığında örgüt kültürü ile örgütsel değişime açıklık kavramlarının daha geniş çalışmalara yol gösterdiği görülmektedir. Foster ve Fishmen'in (1995) firmalar üzerinden toplam 253 firma ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği anket verilerine göre, örgüt kültürü ile örgütsel değişim kavramlarının etkileşiminin, değişimin çalışanlar tarafından ne kadar istenildiğini, örgütün değişime karşı kapasitesinin olmasının önemli olduğunu ifade etmektedir. Örgütlerin değişime açıklığı kültürel yapılarıyla ilişkilidir. Değişimin başarılı ve sürekliliğini koruyabilmesi için önce değişime açık bir tutum içinde olup olmadığını belirlemelidir (Wilkins ve Dyer, 1988). Lundberg (1985) örgütleri değişime açık ve kapalı olarak sınıflandırmaktadır. Değişime açık örgütler değişimin bir zorunluluk olduğunu, kapalı olan örgütler ise var olan düzeni ve gelenekleri bozmak istemeyen bir tutum sergilerler.

4.2. İç Odaklı Örgüt Kültürü ile Davranışlara Yönelik Etik İklim Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü ile etik iklim kavramları birbiriyle bağlantılı ve iç içe olan kavramlardır. Örgüt kültürünün iç odaklı boyutları grup kültürü ve hiyerarşik kültürün etik davranışlarla ile doğrudan olumlu bir ilişki içinde oldukları söylenebilir. Ayrıca iç odaklı örgüt kültürünü benimseyen çalışanların etik davranışlara daha çok yönelme içinde oldukları söylenebilir. Bu çalışmada iç odaklı örgüt kültürünün alt boyutları ile örgütsel etik iklim arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Benzer bir sonuç Örüçü, Akgül ve Çınar'ın (2020)'de Konya ilinde akademik çalışmalar yapan bireyler üzerinden toplam 215 katılımcının katıldığı anket çalışma verilerine göre; örgüt kültürü ile örgütsel etik iklim arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde aynı sonuçların birbiriyle örtüştüğü ve desteklendiği görülmüştür. Çalışmada ayrıca çalışanların çalıştığı kuruma göre kültürü yükseldikçe örgütsel etik iklimin yükseldiği görülmüştür (Yüceant vd., 2022). Gürbüz (2020) tarafından yapılan Ankara ilinde 4'ü devlet 4'ü özel üniversitede, toplam 782 katılımcının olduğu çalışma analizlerine göre ise iç odaklı kültürün boyutları ve davranışlara yönelik etik iklim ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bir araştırmada

grup kültürü ile bilişsel, duygusal ve davranışsal değişim ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Gürbüz, 2020). Aynı çalışmada hiyerarşik kültür ile bilişsel, duygusal ve davranışsal değişim arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenmektedir (Gürbüz, 2020). Bu sebeple iç odaklı örgüt kültürü boyutları eğiliminde olan çalışanların etik davranışlar içerisinde olduğu söylenebilir. Bunun sonucunda grup kültürünü benimseyen sağlık çalışanlarının etik iklim algılarına daha önem verdiği ve pozitif yönde olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle, grup kültürünü benimseyen sağlık çalışanlarının daha çok etik davranışlara dikkat ettiği söylenebilir. Bu bağlamda hiyerarşik kültürü benimseyen çalışanların davranışlara yönelik etik iklimi benimsediği söylenebilir.

4.3. Davranışlara Yönelik Etik İklim ile Örgütsel Değişime Açıklık Arasındaki İlişki

Değişime açıklık kavramı ile etik iklim kavramları birbiriyle bağlantılı kavramlardır. Davranışlara yönelik etik iklim ile örgütsel değişime açıklık kavramları hakkında yazın taramalarına bakıldığında çok fazla bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Bundan ötürü bu konuyla ilgili daha fazla çalışmalar yapılması gerektiği söylenebilir. Dunham vd. (2011) tarafından yapılan bir ölçek çalışmasında değişime duygusal açıklığın, değişime bilişsel ve değişime davranışsal açıklıkta pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda etik davranışlar içerisinde olan çalışanların değişime karşı daha olumlu bir tutum içerisinde oldukları söylenebilir. Bir başka deyişle etik tutumdaki çalışanların değişime karşı daha ılımlı olabileceği söylenebilir. Bundan ötürü etik davranışlar içerisinde olan çalışanların örgütsel değişime karşı daha olumlu bir tutum içerisinde olabileceği söylenebilmektedir. Yapılan bu çalışmada iç odaklı örgüt kültürünün örgütsel değişime açıklığa etkisinde davranışlara yönelik etik ikliminin kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Bu bağlamda örgüt kültürü içerisinde bulunan çalışanların değişime açıklıkta davranışlara yönelik etik iklimin öneminin olduğu söylenebilir. Araştırmada grup kültürünün örgütsel değişime açıklığa etkisinde davranışlara yönelik etik iklimin kısmi aracılık rolü üstlendiği belirtilmiştir. Bu bağlamda grup kültürünü benimseyen çalışanların değişim karşısında etik davranışlarının öneminin olduğu söylenebilir. Analizler sonucunda hiyerarşik kültürün örgütsel değişime açıklığa etkisinde davranışlara yönelik etik ikliminin kısmi aracılık rolü vardır. Buna bağlı olarak hiyerarşik kültür eğiliminde olan çalışanların

örgütsel değişime karşın etik davranışların belirleyici olduğu söylenilmektedir.

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

5.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, sağlık kurumlarında yer alan bireylerin iç odaklı örgüt kültürüne ilişkin algılarının, değişime açıklıkları üzerine etkisini ve bu etkide davranışlara yönelik etik ikliminin aracılık rolünü belirlemektir.

5.1.2. Araştırmanın Amacı

Örgüt kültürünün dört tane alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar grup kültürü, rasyonel kültür, gelişim kültürü ve hiyerarşik kültür şeklindedir. Söz konusu alt boyutların, bireylerin değişime açıklıklarına etkisi ve bu etkide davranışsal etik iklimin aracılık rolü ele alınacaktır.

5.1.3. Araştırmanın Önemi

Değişime açık olan örgüt çoğunlukla rekabet içerisinde olduğu için örgütün başarı oranlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmada örgüt kültürünün sağlık kurumlarında çalışan bireylerin değişime açıklıklarına etkisi ve bu etkide davranışlara yönelik etik iklimin aracılık rolü incelenmesi alan yazın açısından önemlidir.

5.2. Araştırma Soruları

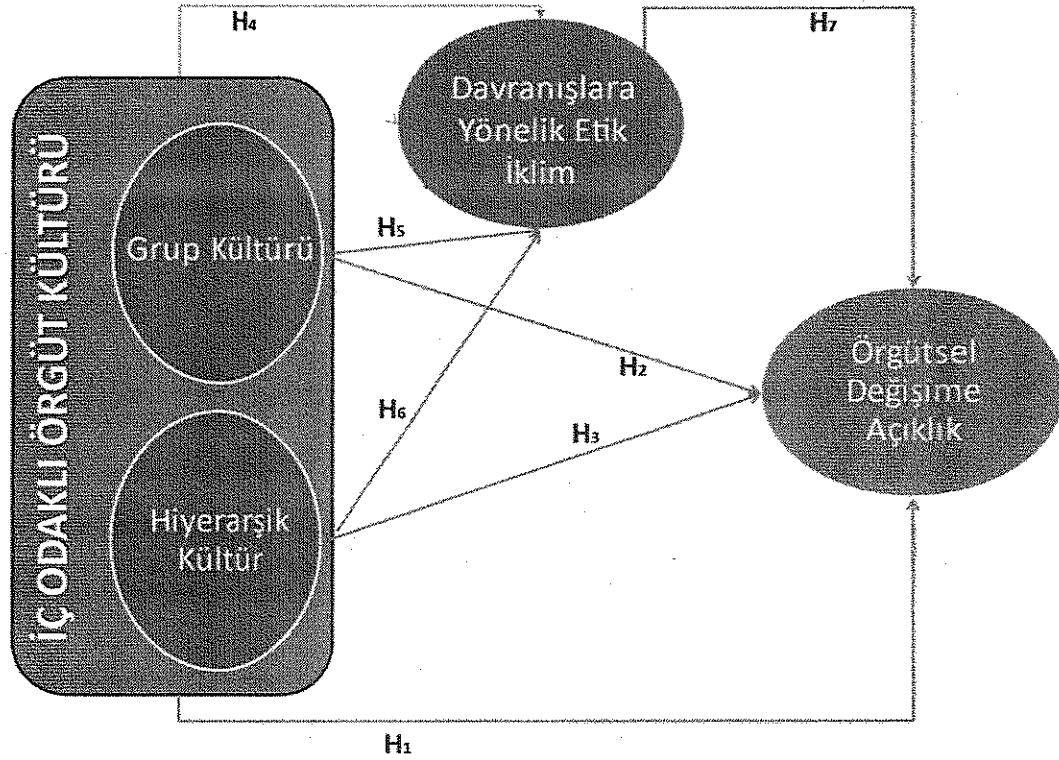
Bu çalışmada kuramsal çerçeveden ve daha önce yapılmış olan çalışmalardan hareketle aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların örgütsel değişime açıklıkları, onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, çalışma sürelerine, eğitim düzeylerine ve yaşlarına göre bir farklılık göstermekte midir?
- İç odaklı örgüt kültürünün boyutları olan grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile örgütsel değişime açıklık arasında bir ilişki var mıdır?
- İç odaklı örgüt kültürünün boyutları olan grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile davranışlara yönelik etik iklim arasında bir ilişki var mıdır?

- Davranışlara yönelik etik iklim ile örgütsel değişime açıklık arasında bir ilişki var mıdır?
- İç odaklı örgüt kültürünün boyutları olan grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkide davranışlara yönelik etik ikliminin aracılık rolü var mıdır?

5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmaya ait model Şekil 1’de gösterilmiştir:



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın test edilmek üzere hazırlanan 10 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H1: İç odaklı örgüt kültürü, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2: Grup kültürü, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3: Hiyerarşik kültür, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4: İç odaklı örgüt kültürü, sağlık kurumu çalışanlarının davranışlara yönelik etik iklim algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H5: Grup kültürü, sağlık kurumu çalışanlarının davranışlara yönelik etik iklim algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H6: Hiyerarşik kültür, sağlık kurumu çalışanlarının davranışlara yönelik etik iklim algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H7: Davranışlara yönelik etik iklim, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H8: İç odaklı örgüt kültürünün, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algıları üzerine etkisinde, davranışlara yönelik etik ikliminin aracılık rolü vardır.

H9: Grup kültürünün, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algıları üzerine etkisinde, davranışlara yönelik etik ikliminin aracılık rolü vardır.

H10: Hiyerarşik kültürün, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algıları üzerine etkisinde, davranışlara yönelik etik ikliminin aracılık rolü vardır.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma Gaziantep ilinde çalışan sağlık çalışanları ile sınırlıdır.
- Araştırma verileri Gaziantep ilinde kamu ve özel sektörde bulunan çalışan gruplar arasında toplanmıştır.
- Araştırma verileri 2023 yılı Nisan-Mayıs-Haziran aylarında toplanmıştır.
- Araştırma belirlenen amaçları gerçekleştirmek ile sınırlıdır.
- Araştırma katılımcıların veri toplama araçlarına vermiş olduğu cevaplarla sınırlıdır.

5.5. Araştırmanın Yöntemi

5.5.1. Evren ve Örneklem

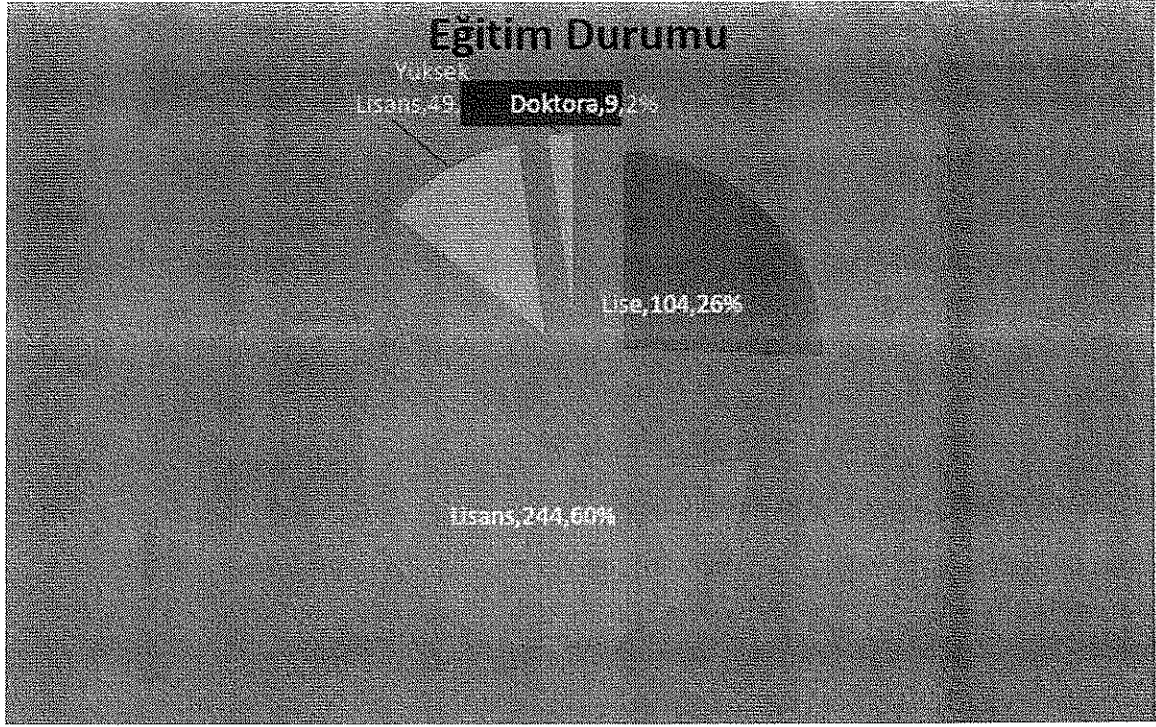
Araştırmanın evrenini Gaziantep Bölgesinde yer alan sağlık kurumu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu bölgede yer alan sağlık kurumu çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 15000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenirlilik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 375 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Çalışma için veri toplama süreci, 01 Mart 2023 ve 01 Temmuz 2023 tarihleri arasında yapılacak olup, sağlık profesyoneli olan katılımcılara internet üzerinden bir anket uygulanacaktır. Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 700 kişiye anket ulaştırılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 422'si geri dönmüş ve 418 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 12 veri seti çıkarılmış ve 406 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur.

Tablo 3. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları

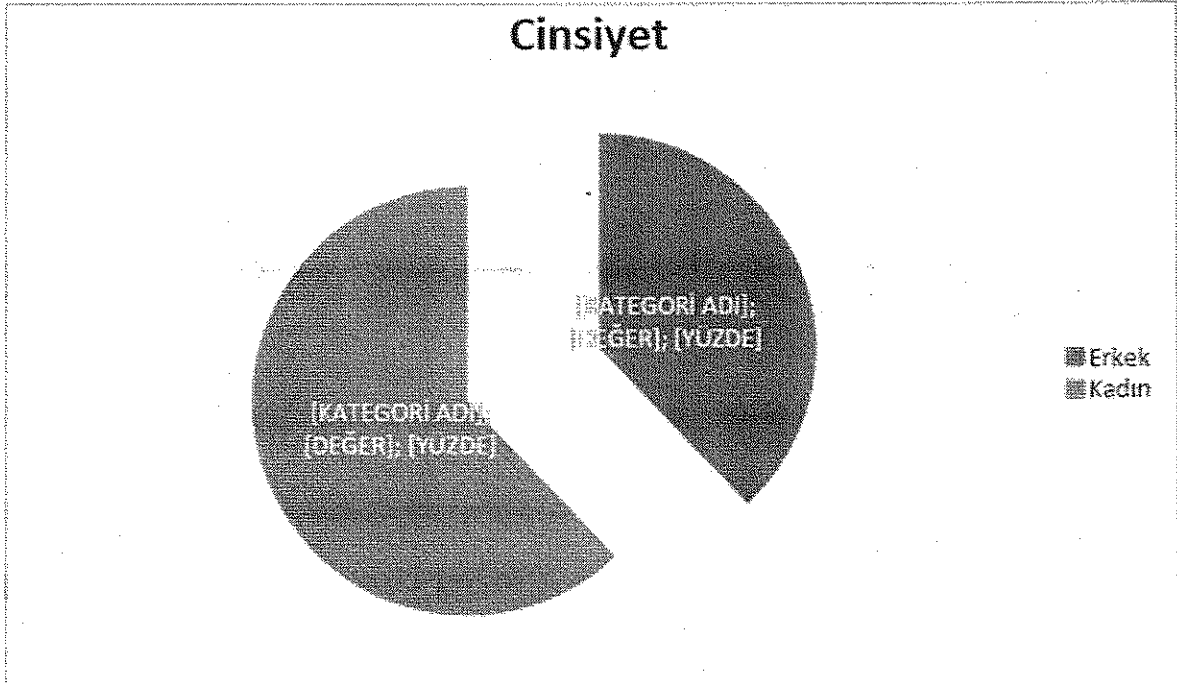
Evren Büyüklüğü	100	200	1000	5000	7500	10000	15000	19000	1000000
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Örneklem Sayısı	80	132	278	357	365	370	375	377	384

Kaynak: Sekaran, 1992: 253.

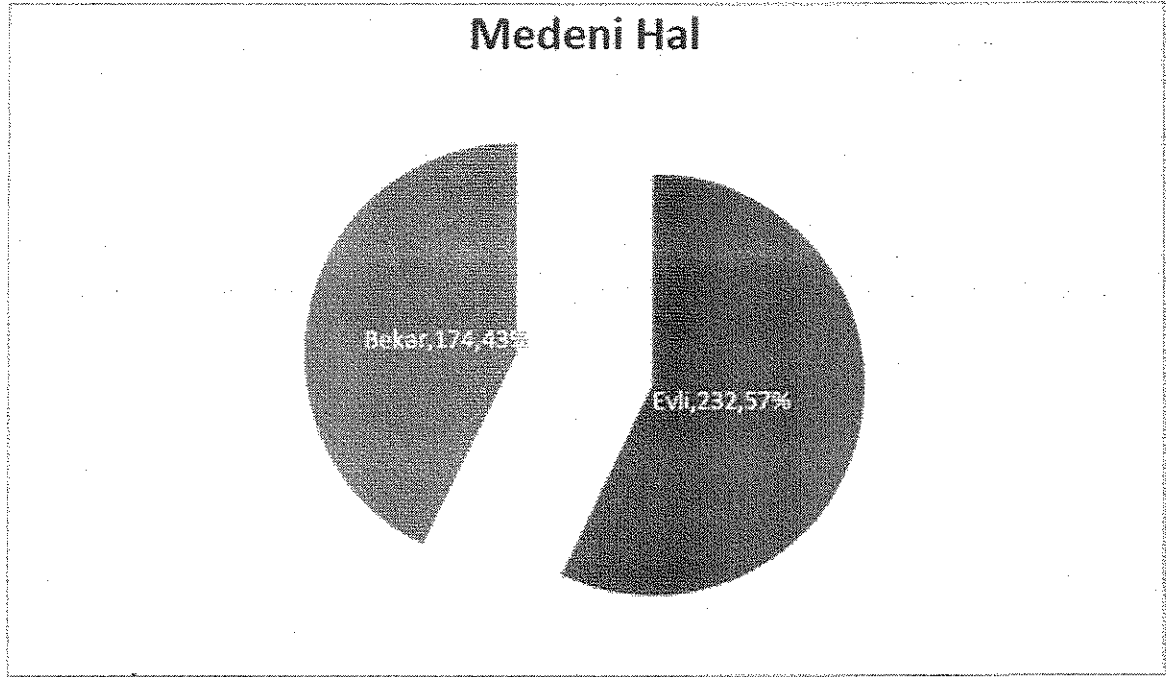
Demografik özelliklere ait bilgiler Şekil 2-3-4 ve Tablo 4 de sunulmuştur.



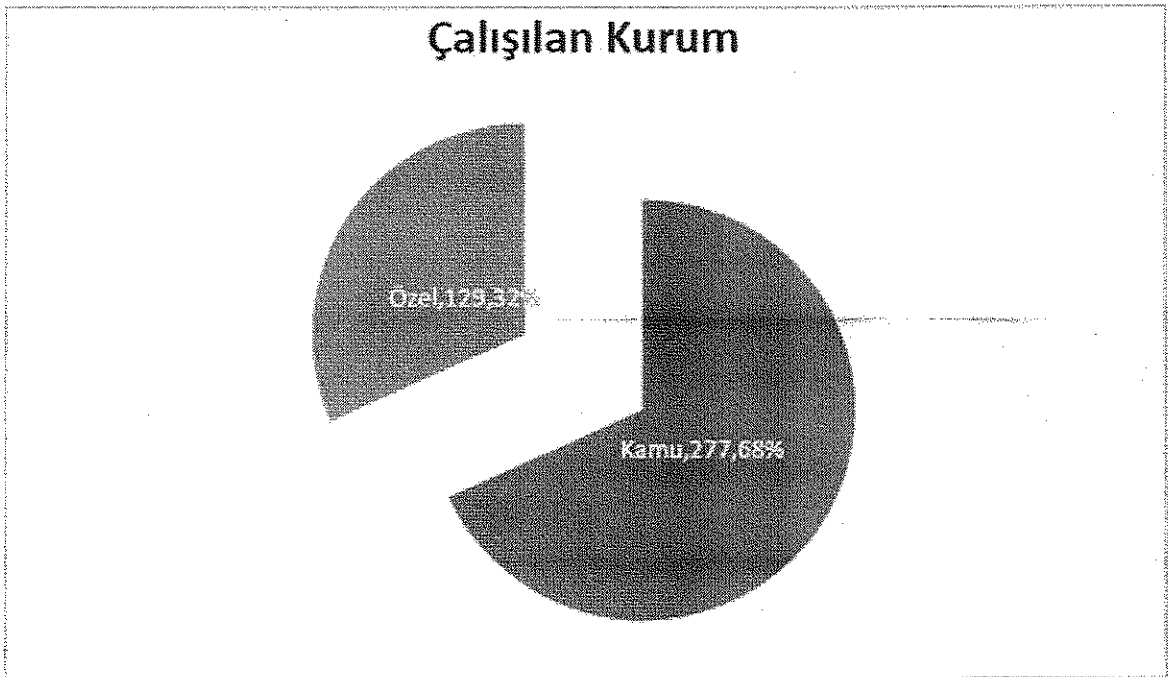
Şekil 2. Eğitim Durumu



Şekil 3. Cinsiyet



Şekil 4. Medeni Hal



Şekil 5. Çalışılan Kurum

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 33, ortalama çalışma süresi ise 3 yıldır. Katılımcıların en küçüğü 19 yaşında, en büyüğü 59 yaşında olup, en kısa çalışma süresi 1 yıl, en uzun çalışma süresi ise 22 yıl olarak tespit edilmiştir. Betimleyici istatistikler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4. Betimleyici İstatistikler

	Yaş	Çalışma Süresi(yıl)
Ortalama	32,67	2,75
St. Sapma	6,23	3,67
Minimum	19	1
Maksimum	59	22

5.5.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, elektronik ortamda hazırlanan anket formu, Gaziantep bölgesinde yer alan kamu ve özel sektörde görev yapan sağlık kurumu çalışanlarına ulaştırılmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 28 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 12 ifadeden oluşan iç odaklı örgüt kültürü (2 boyut 12 madde), davranışlara yönelik etik iklim (1 boyut, 4 madde), örgütsel değişime açıklık (1 boyut 6 madde) ölçekleri bulunmaktadır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

5.5.2.1. İç Odaklı Örgüt Kültürü Ölçeği (İÖÖK)

Gaziantep bölgesinde yer alan kamu ve özel sektörde görev yapan sağlık kurumu çalışanlarının iç odaklı örgüt kültürü ile ilgili algılarını belirlemek üzere Tseng (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003) tarafından geliştirilen ve Tseng ve Lee, (2009) tarafından son hali verilen, iki boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin, Tseng ve Lee, (2009) tarafından yapılan güvenirlik analizleri sonucunda, Cronbach alfa güvenirlik

katsayısı .73 olarak belirlenmiştir. Toplam on iki ifadeden oluşan ölçekte iç odaklı örgüt kültürünün her iki boyutu ölçülmeye çalışılmıştır. Bu ölçekte sorular “Çalışanlar işletmeyi bir aile ve merkezci bir kuvvete sahip olarak görür.”, “İşletmemiz genel müdürün değerlendirme ve doğrulukta iyi olmasına önem verir.”, “Çalışanlarımız kurallara sıkı bir şekilde uyarak çalışır.”, “İşletmemiz çalışan kıdemine önem verir.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin iki faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .89 ile .66 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .959 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KFA bulguları Tablo 3’te sunulmuştur. İki boyutta açıklanan toplam varyans % 69,352’dir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin iki faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .83 ile .61 arasında olduğu tespit edilmiştir. Referans uyum iyiliği değerleri Tablo 3’te, iç odaklı örgüt kültürü ölçeğinin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerin uyum iyiliği değerleri ile birlikte Tablo 6’da sunulmuştur.

Ayrıca, yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .96 olarak, iç odaklı örgüt kültürünün boyutları olan grup kültürü ve hiyerarşik kültür için yapılan güvenirlik analizi sonuçları da sırasıyla, .94 ve .87 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeklere ilişkin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları Tablo 5’te toplu olarak sunulmuştur.

5.5.2.2. Davranışlara Yönelik Etik İklim Ölçeği (DYEİ)

Gaziantep bölgesinde yer alan kamu ve özel sektörde görev yapan sağlık kurumu çalışanlarının davranışlara yönelik etik iklim algılarını belirlemek üzere, Çalışkan (2022) tarafından geliştirilen “Örgütsel Etik İklim Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, kurallara yönelik etik iklim ve davranışlara yönelik etik iklim olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel etik iklim ölçeğinin ikinci boyutu olan davranışlara yönelik etik iklim ölçeği kullanılmıştır. Çalışkan (2022) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı sağlık kurumları örnekleminde, .87 olarak bulunmuştur.

Ölçekte sorular, “Kurumumda, etik olmayan davranış hemen tespit edilerek gerekli işlemler başlatılır.”, “Kurumumda çalışanlardan biri, kendisine çıkar sağlayan etik

dışı bir davranışta bulunursa olumsuz tepki görür.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin genel olarak .32 ve üzerinde olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Buna göre faktör yükleri bu değerin altında kalan hiçbir madde olmadığı için, ölçekten çıkarılan madde olmamıştır. Ölçeğin faktör yüklerinin .92 ile .88 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .85 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Tek boyutta açıklanan varyans % 80,75’dir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .89 ile .78 arasında olduğu tespit edilmiştir. Referans uyum iyiliği değerleri Tablo 5’de, davranışlara yönelik etik iklim ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 6’de sunulmuştur.

Ayrıca, yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .92 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeklere ilişkin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları 7’ de toplu olarak sunulmuştur.

5.5.2.3. Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği (ÖDA)

Sağlık sektörü çalışanlarının algılanan örgütsel değişime açıklık düzeylerini belirlemek üzere Çalışkan (2022) tarafından geliştirilen “Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışkan (2022) uyarlama çalışmasını sanayi, eğitim ve sağlık sektörü çalışanlarından oluşan üç farklı çalışma grubu üzerinde gerçekleştirmiştir. Ölçeğin tümünde birinci çalışma grubu için Cronbach alfa katsayısı .845; ikinci çalışma grubu için .857 ve üçüncü çalışma grubu için ise .921 şeklindedir. Toplam altı ifadeden oluşan ölçekte sorular “Değişim, kurumdaki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.”, “Kurumumun değişimle istenen amaçlara ulaşabileceğini düşünüyorum.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Yapılan keşfedici faktör analizinde, KMO analiz sonucu .90 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin genel olarak .32 ve üzerinde olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Buna göre faktör yükleri bu değerin altında kalan hiçbir madde olmadığı için, ölçekten çıkarılan madde olmamıştır. Yapılan KFA neticesinde ölçeğin faktör yüklerinin .90 ile .83 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin açıkladığı varyans yükü % 74,96 olarak bulgulanmıştır. Ardından

Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .85 ile .78 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte 6'da sunulmuştur. Ardından ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek üzere Cronbach alfa güvenirlik analizi yapılmıştır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .93 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37)

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF(χ^2/sd)	≤ 3	4-5
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.90
TLI	≥ 0.95	0.94-0.90

Tablo 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	DF	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
				≥ 0.85	≥ 0.85	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.08
1.İç Odaklı Örgüt Kültürü (1. düzey)	187	106	1,76	0.94	0.93	0.98	0.97	0.97	0.04
2.Davranışlara yönelik etik iklim (1. düzey)	383	317	1,21	0.90	0.91	0.94	0.92	0.93	0.03
3. Örgütsel değişime açıklık (1. düzey)	234	138	1,69	0.92	0.93	0.96	0.96	0.97	0.02

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir” standartlara göre düzenlenmiştir.

Tüm ölçeklere ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 7' de toplu olarak sunulmuştur.

Tablo 7. Tüm Ölçeklere İlişkin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Değişkenler	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Number of Items
İç Odaklı Örgüt Kültürü	,959	,959	12
Grup Kültürü	,949	,949	8
Hiyerarşik Kültür	,873	,873	4
Davranışlara Yönelik Etik İklim	,920	,920	4
Örgütsel Değişime Açıklık	,932	,932	6

5.5.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve iç odaklı örgüt kültürü, örgütsel değişime açıklık ve davranışlara yönelik etik iklim değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olan toplam 1 sayfadan oluşan bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken örgütsel değişime açıklık ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

6. BULGULAR

6.1. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara yer verilmiş, bu bulgulara yönelik yorumlamalar sunulmuştur.

6.1.1. Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular

Araştırmada 406 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin değerler (ortalama, standart sapma, en küçük ve en büyük) Tablo 8’de verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iç odaklı örgüt kültürü ölçeğinde yer alan toplam 12 madde iki boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımsız değişken davranışlara yönelik etik iklim faktör analizi sonucu belirlenen 4 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan örgütsel değişime açıklık ise toplam 6 madde faktör analizi sonucu belirlenen tek boyut olarak aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır.

Tablo 8. Değişken Ve Boyutlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişken	Toplam	Ortalama	St. Sapma	En Küçük	En Büyük
İç Odaklı Örgüt Kültürü	406	3,49	1,02	1	5
Grup Kültürü	406	3,38	1,14	1	5
Hiyerarşik Kültür	406	3,61	,99	1	5
Davranışlara Yönelik Etik İklim	406	3,70	1,13	1	5
Örgütsel Değişime Açıklık	406	4,04	,93	1	5

6.1.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 9). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik katsayıları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; çalışanların örgütsel değişime açıklıklarının, iç odaklı örgüt kültürünün boyutları ve davranışlara yönelik etik iklim ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişken	1	2	3	4	5
1. İÖÖK	(.96)				
2. GRPK	.96**	(.95)			
3. HYRK	.94**	.80**	(.87)		
4. DYEİ	.78**	.74**	.74**	(.92)	
5. ÖDA	.51**	.45**	.51**	.47**	(.93)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

** $p < .01$,

6.1.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken olan örgütsel değişime açıklığın, cinsiyete, medeni duruma ve çalışılan kuruma göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi (f-testi)” ile test edilmiştir.

Örgütsel değişime açıklığın cinsiyete, medeni duruma ve çalışılan kuruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (10) işletme çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algılarının medeni duruma ve cinsiyete göre

farklılaşmadığı, ancak çalışılan kuruma göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algılarının, özel sektörde çalışanların, kamuda çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve bu bulguların istatistiki olarak anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10. T Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Örgütsel Değişime Açıklık	Kadın	252	4,05	,94	,636
	Erkek	154	4,01	,93	
	Evli	232	4,03	,95	,884
	Bekar	174	4,04	,88	
	Kamu	277	3,98	,95	,04
	Özel	129	4,19	,78	

* $p < .05$

Gaziantep bölgesinde yer alan kamu ve özel sektörde görev yapan sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algılarının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Örgütsel değişime açıklık algısının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 11’ de sunulmuştur.

Tablo 11’da da görüldüğü üzere çalışanların örgütsel değişime açıklık algıları eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=2,46$, $p<0,05$).

Farklılaşan grupları tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre farklılığın, lise – yüksek lisans, lise – doktora gruplarında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11. ANOVA Testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Örgütsel Değişime Açıklık	Lise	104	3,90	,87	2,46	,04 5
	Lisans	244	4,10	,73		
	Y. Lisans	49	4,03	,89		
	Doktora	9	4,26	,94		

* $p < .05$

6.1.4. Çalışanların Örgütsel Değişime Açıklığını Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde çalışanların örgütsel değişime açıklıkları bağımlı değişken olarak ele alınmış, iç odaklı örgüt kültürü ile iç odaklı örgüt kültürünün alt boyutları ve davranışlara yönelik etik iklim bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İç odaklı örgüt kültürünün, grup kültürü (GRPK) ve hiyerarşik kültür (HYRK) boyutlarının, örgütsel değişime açıklık (ÖDA) üzerine etkisini ve bu etkide davranışlara yönelik etik ikliminin (DYEİ) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (ÖDA) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda DYEİ düzeyinin aracılık

rolünü belirlemek amacıyla, İÖÖK-DYEİ, ÖDA; GRPK-DYEİ, ÖDA ve HYRK-DYEİ, ÖDA arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 12, 13 ve 14’de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken iç odaklı örgüt kültürü ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında İÖÖK’nin ÖDA’yı ($\beta = .51, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda İÖÖK’nin aracılığı araştırılan DYEİ’ ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda İÖÖK’nin DYEİ’yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .78, p < .01$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan DYEİ’nin ÖDA’ a olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. DYEİ’nin ÖDA’yı ($\beta = .47, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise İÖÖK ve aracılığı araştırılan DYEİ birlikte analize sokulmuş ve ÖDA üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda İÖÖK’nin DYEİ ile birlikte analize sokulmasıyla ÖDA üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .35, p < .01$), DYEİ’nin de ÖDA üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .19, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 5.7, p < .01$). Bu bulgu İÖÖK’nin ÖDA’ya etkisinde DYEİ’nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H4, H7 ve aracılık hipotezi olan H8’ in desteklendiği görülmektedir.

Tablo 12.Aracılık Testi Sonuçları (İÖÖK-DYEİ-ÖDA)

		β
		DYEİ
		ÖDA
İÖÖK	Test 1	
	Yaş	-.14
	Çal.Süresi	.21
	İÖÖK	.51**
	Adjusted R ²	.25

	ΔR^2	.25
		($F=285^{**}$)
Test 2		DYEİ→ÖDA
Yaş	-.17	.15
Çal.Süresi	.08	.09
İÖÖK	.78**	.47**
<i>Adjusted R²</i>	.61	.22
ΔR^2	.60	.22
	($F=385^{**}$)	($F=223^{**}$)
Test 3		
Yaş		.16
Çal.Süresi		.05
İÖÖK		.35**
DYEİ		.19**
<i>Adjusted R²</i>		.12
ΔR^2		.12
		($F=248^{**}$)
<i>Sobel Test(z)</i>		5,7**

**** p< .01**

Aracılık testinin ikinci aşamasında, iç odaklı örgüt kültürü alt boyutu olan grup kültürü ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **GRPK'nin ÖDA'yı** ($\beta = .45$, $p < .01$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda **GRPK'nin** aracılığı araştırılan **DYEİ'ye** olan etkisi incelenmiştir. Analiz

sonucunda GRPK'nün DYEİ'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .74$, $p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise GRPK ve aracılığı araştırılan DYEİ birlikte analize sokulmuş ve ÖDA üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GRPK'nin DYEİ ile birlikte analize sokulmasıyla ÖDA üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .22$, $p < .01$), DYEİ'nin de ÖDA üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .31$, $p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 8.3$, $p < .01$). Bu bulgu GRPK'nin ÖDA'ya etkisinde DYEİ'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H5 ve aracılık hipotezi olan H9' un desteklendiği görülmektedir.

Tablo 13. Aracılık Testi Sonuçları (GRPK-DYEİ-ÖDA)

		B	
		DYEİ	ÖDA
GRPK	Test 1		
	Yaş		.13
	Çal.Süresi		.08
	GRPK		.45**
	Adjusted R ²		.20
	ΔR^2		.20
			(F=239**)
	Test 2		
	Yaş	.21	
	Çal.Süresi	.16	

GRPK	.74**
<i>Adjusted R²</i>	.55
ΔR^2	.54
(F=302**)	
Test 3	
Yaş	.13
Çal.Süresi	.18
GRPK	.22**
DYEİ	.31**
<i>Adjusted R²</i>	.05
ΔR^2	.05
(F=138**)	
<i>Sobel</i>	8.3**
<i>Test(z)</i>	

** p<.01

Üçüncü ve son adımda, bağımsız değişken hiyerarşik kültür ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **HYRK'nin ÖDA'yı** ($\beta = .51, p < .01$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda **HYRK'ün** aracılığı araştırılan **DYEİ'ne** olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **HYRK'nin DYEİ'yi** **anlamli olarak etkilediği** ($\beta = .74, p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise **HYRK ve aracılığı** araştırılan **DYEİ birlikte** analize sokulmuş ve **ÖDA üzerindeki etkilerine** bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **HYRK'nin DYEİ ile birlikte analize** sokulmasıyla **ÖDA üzerindeki etkisi** devam etmiş ve azalmış ($\beta = .35, p < .01$), **DYEİ'nin de ÖDA üzerindeki etkisi** devam etmiştir ($\beta = .21, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 6.1, p < .01$). Bu bulgu **HYRK'nün ÖDA' a etkisinde**

DYEİ'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H6 ve aracılık hipotezi olan H10'un desteklendiği görülmektedir.

Tablo 14. Aracılık Testi Sonuçları (HYRK-DYEİ-ÖDA)

		β	
		DYEİ	ÖDA
HYRK	Test 1		
	Yaş		.16
	Çal.Süresi		.08
	HYRK		.51**
	<i>Adjusted R²</i>		.26
	ΔR^2		.26
			(F=167**)
	Test 2		
	Yaş	.09	
	Çal.Süresi	.11	
	HYRK	.74**	
	<i>Adjusted R²</i>	.55	
	ΔR^2	.55	
			(F=289**)
	Test 3		
	Yaş		.03

Çal.Süresi	.02
HYRK	.35**
DYEİ	.21**
<i>Adjusted R²</i>	.12
ΔR^2	.12
	(F=136**)
<i>Sobel Test(z)</i>	6.1**

** p<.01

Tablo 15. Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H₁: İç odaklı örgüt kültürü, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₂: Grup kültürü, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₃: Hiyerarşik kültür, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₄: İç odaklı örgüt kültürü, sağlık kurumu çalışanlarının davranışlara yönelik etik iklim algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₅: Grup kültürü, sağlık kurumu çalışanlarının davranışlara yönelik etik iklim algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H₆: Hiyerarşik kültür, sağlık kurumu çalışanlarının davranışlara yönelik etik iklim algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi

H7: Davranışlara yönelik etik iklim, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler	Desteklendi
H8: İç odaklı örgüt kültürünün, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algıları üzerine etkisinde, davranışlara yönelik etik ikliminin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H9: Grup kültürünün, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algıları üzerine etkisinde, davranışlara yönelik etik ikliminin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H10: Hiyerarşik kültürün, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algıları üzerine etkisinde, davranışlara yönelik etik ikliminin aracılık rolü vardır.	Desteklendi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgüt kültürünün iç odaklı boyutları olan grup kültürü ve hiyerarşik kültürün sağlık kurumlarında çalışan bireylerin örgütsel değişime açıklık etkilerini ve etik iklim kavramının davranışsal boyutu ele alınarak aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaçla Gaziantep'te faaliyet gösteren kamu ve özel hastanede görev yapan 406 çalışan üzerinde anket yoluyla bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma ile örgüt kültürünün iç odaklı boyutlarının değişime açıklık etkisi ve davranışlara yönelik etik iklimin aracılık rolü yapılan testler sonucunda elde edilmiştir. Yapılan çalışmada sağlık kurumlarında çalışan bireylerin iç odaklı örgüt kültürü ile örgütsel değişime açıklık, iç odaklı örgüt kültürü ile davranışlara yönelik etik iklim, örgütsel değişime açıklık ile davranışlara yönelik etik iklim arasındaki ilişkilerine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Bu çalışmanın bulgularına göre, araştırma hipotezlerinin desteklenmiş olması, örgüt kültürü ve etik iklim faktörlerinin sağlık kurumlarındaki örgütsel değişime açıklık üzerinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Araştırmaya göre iç odaklı örgüt kültürü, grup kültürü ve hiyerarşik kültürün örgütsel değişime açıklık algılarının anlamlı bir biçimde olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu bulgular, örgüt kültürünün örgütsel değişime açıklık algılarına etkisinin çeşitliliğini vurgulamakta ve farklı kültür tiplerinin bu algılara nasıl katkı sağladığını açıklamaktadır.

Aynı şekilde iç odaklı iç odaklı örgüt kültürü, grup kültürü ve hiyerarşik kültürün, sağlık kurumu çalışanlarının davranışlara yönelik etik iklim algılarına pozitif ve anlamlı bir şekilde etki ettiğini desteklemektedir. Bu sonuçlar, örgüt kültürünün çalışanların etik davranışlarına yönelik algılarını şekillendirmede önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, araştırmanın bulguları davranışlara yönelik etik iklimin, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, etik iklimin, örgütsel değişime açıklığı destekleyen bir unsur olduğunu göstermektedir.

Ayrıca araştırmanın bulguları; iç odaklı örgüt kültürü, grup kültürü ve hiyerarşik kültürün, sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel değişime açıklık algıları üzerindeki etkilerinin, davranışlara yönelik etik ikliminin aracılık rolü ile gerçekleştiğini desteklemektedir. Bu bulgular, etik iklimin, örgüt kültürü ile örgütsel değişime açıklık algıları arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Bu çalışmanın analiz sonuçları, iç odaklı örgüt kültürü ile örgütsel değişime açıklık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, literatürdeki diğer çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur (Danışman ve Özgen, 2003; Gürbüz, Rashid vd., 2020; Wanberg ve Banas, 2000; Chen ve Wang, 2007; Martin, 199; Foster ve Fishmen, 1995; Wilkins ve Dyer, 1988; Lundberg, 1985). Bu bağlamda, örgüt kültürü ile örgütsel değişim arasındaki etkileşimin, çalışanların değişimi ne kadar istediğini ve örgütün değişime karşı kapasitesinin ne kadar olduğunu belirlediğini vurgulamaktadır. Ayrıca, iç odaklı örgüt kültürü ile davranışlara yönelik etik iklim arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, davranışlara yönelik etik iklim ile örgütsel değişime açıklık arasında da olumlu bir ilişki saptanmıştır.

Sonuç olarak, iç odaklı örgüt kültürünün, sağlık kurumlarında çalışan bireylerin değişime açıklıklarını etkilediği ve davranışlara yönelik etik iklimle arasında aracılık rolü olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, yapılan çalışma, sağlık kurumlarındaki örgüt kültürü ve etik iklimin, çalışanların örgütsel değişime açıklık algıları ve etik davranışları üzerindeki etkilerini sistematik bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu bulgular, örgütlerin değişim süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmeleri ve etik değerlere uygun bir çalışma ortamı oluşturmaları için yöneticilere önemli perspektifler sunmaktadır. Örgüt kültürlerinin desteklenmesi, sağlık kurumlarının değişime açıklığın sağlanması için önem atfetmektedir. Analiz sonuçlarına göre sağlık kurumlarında çalışan bireylerin örgüt kültürünün alt boyutları olan grup kültürü ve hiyerarşik kültür eğiliminde olması, o kurumdaki değişimlerin başarılı ve olumlu olabileceği söylenebilir. Yöneticiler ile çalışanların arasındaki ilişkinin değişime açıklık ve etik davranışları etkilediği görülmüştür. Değişime açık olmak isteyen sağlık kurumu yöneticileri, örgüt içerisinde samimi ve güvenilir bir tutum sergilemeleri gerekmektedir. Değişime karşı direnç gösteren çalışanların olduğu örgütlerde, yöneticilerin bu analizler sonucunda çalışanları örgütsel değişime karşı açık olmaları hakkında tutum sergilemeleri gerekmektedir. Ayrıca sağlık kurumu yöneticileri ile çalışanları arasındaki tutumları örgütsel değişime açıklık ve davranışlara yönelik etik iklim kavramlarını etkilediği görülmüştür.

Bu çalışmada yapılan araştırmalar ve analizler sonucuna bakıldığında bu konu hakkında daha fazla çalışma yapılması gerektiği ve bu konular hakkında yeterli kaynak ve veri olmadığı için yoğunlaştırılması gerektiği söylenebilir. Yapılacak olan çalışmalarda davranışlara yönelik etik iklim için literatürde araştırma ihtiyacı bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adamec, B., Leinick L. M. ve Ostrosky J. A. (2009). "Cultural pillars of successful audit department. Internal Auditor," April: 46-51.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., ve Turunç, Ö. (2012). "Örgüt Kültürünün Girişimcilğe Etkisinde Öz yeterliliğin Düzenleyici Rolü", İşgüç The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 14(3), 19-42.
- Alagöz, A. (2008) "İşletmelerde iç kontrol sisteminin önemi ve denetim komiteleri ile iç denetim birimi ilişkisinin hata ve hilelerin önlenmesindeki rolü adlı makalesi".
- Alıç, Mehmet. (1990). "Genel Liselerde Örgütsel Değişme ihtiyacı": Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir, No:382.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö. ve Çalışkan, A. (2011). "Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi:" İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Ekim- 2011, Cilt: 13, S: 04, 83-114.
- Akıncı, B.Z. (2018). Kurum Kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aldağ, R. Stearns, T. (1987). Management, South Western, Cincinnati.
- Armenakis, A. A., ve Bedeian, A. G. (1999). "Organizational change: a review of theory and research in the 1990s". Journal of management, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A.A. ve Harris, S. G. (2002). "Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness." Journal of Organizational Change Management, 15(2), 169-183.
- Ataman, Göksel (2001), İşletme Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., ve von Thiele Schwarz, U. (2017). "The need for dual openness to change," A longitudinal study evaluating the impact of employees' openness to organizational change content and process on intervention outcomes. The Journal of Applied Behavioural Science, 53(3), 349-368.

- Ay, Ü. (2003). “İşletmelerde etik ve sosyal sorumluluk” (1.b.). Adana: Nobel Yayıncılık
- Ay, Ü., Kılıç, K. C. ve Biçer, M. (2009). “İlaç ve sigorta sektörlerinde çalışan satış elemanlarının iş davranışlarının örgütsel etik iklim ile ilişkisi üzerine bir çalışma.” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(2), 57-71.
- Axtell, B., (2002) “Drying Food for profit.” A Guide for Small Business. 1st ed. London, UK: Intermediate Technology Development Group Publishing, Ltd.
- Barnard, C. I. (1930). “Elementary conditions of business morals.” California Management Review, 1(1), 1-13.
- Barney, Jay B. (1986) “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?” Academy of Management Review, C.11, S.3, s.656–665.
- Barnett T. ve Schubert E. (2002). “Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships.” Journal of Business Ethics 36(3), 279–290.
- Barutçugil, İ. (2011). Kültürler Arası Yönetim, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Berrio, A. A. (2003), “An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework.” A Profile of Ohio State.
- Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. Journal of Applied Social Psychology, 32(2), 324- 339.
- Bozbayındır, F. ve Alev, S. (2018). “Öğretmenlerin Öz Yeterlilik, Proaktif Kişilik ve Değişime Açıklık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19.2, 293-311.
- Bozkurt, M. (2010). “İyi mali yönetimin gerçekleştirilmesinde iç kontrol ve denetim.” Sayder Dış Denetim Dergisi, Temmuz, Ağustos, Eylül, 1: 129-136.
- By, R. T. (2005). “Organisational Change Management,” A Critical Review. Journal of Change Management, 5.4, 369 –380.

- Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of business ethics*, 86(3), 273-295.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Cameron K. S. ve Quinn, R. S. (1992), Report on “Diagnosing and Changing Organizational Culture”, Massachusetts, Adison-Wesley, s. 242.
- Castka P., Bamber C. J., Sharp J. M. ve Belohoubek P. (2001), “Factors Affecting Successful Implementation of High-Performance Teams,” *Team Performance Management*, C. 7, No. 7/8, s. 128.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). “Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change.” *Journal of Organizational Behaviour*, 34(7), 942-958.
- Cevizci, A. (2007). *Felsefe*. Sentez yayınları.
- Ceyhan, İ.F. ve Apan, M. (2014). “Coso iç kontrol modelinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi.” *Bir hastane uygulaması*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, SBE Dergisi, 6 (10), 179-198.
- Cook ve Rousseau, (1988); “Etik iklim Yöneticiye güvenin örgüte bağlılığı etkisi,” s.250.
- Copas, G. M. (2003). “Can Internet shoppers be described by personality traits.” *Usability News*, 5(1), 1-4.
- Chen, J., & Wang, L. (2007). “Locus of control and the three components of commitment to change.” *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503–512.
- Cho, S. W., & Na, S. I. (2011). “The causal relationship among teachers’ commitment to change, efficacy, school climate, and principals’ transformational leadership in

- specialized vocational high schools. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 43(1), 1-25.
- Choi M. (2011) Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. ve Victor, B. (2003). "The effects of ethical climates on organizational commitment." A two-study analysis. *Journal of business ethics*, 46(2), 127-141.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. ve Brown, J. (2002). Readiness For Organizational Change: "A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (75), 377-392.
- Çankaya İ., Yeşilyurt, E., Yörük, S., & Şanlı Ö. (2012). "Öğretmen adaylarında yaratıcı düşünmenin yordayıcısı olarak değişime açıklık ve hayal gücü," *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 46-62.
- Çalışkan A. (2007). Organizasyonel değişim yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk menşeli işletmelerde bir uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Çalışkan, A. (2013), "İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü," "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, 2013, ss: 88-112.
- Çalışkan, A., & Urtekin, S. (2019). "Yenilikçi Davranışların Bireylerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Çalışma Arkadaşları İle Çatışmanın Aracılık Rolü Üzerine Mersin İli Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerine Ve Muhasebe Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama." *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 19-34.
- Çalışkan, A. (2021). Örgütsel Güven. Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1):-, 42-59.
- Çalışkan, A. (2022). Örgütsel Etik İklimi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 34-54.

- Çınar, İ. (2005). "İnsan kaynağını geliştirme bağlamında değişim yönetimi," Ege Eğitim Dergisi, 6: 81-93.
- Danışman, A. ve Özgen, H. 2008. Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. ODTÜ Gelişme Dergisi, 35 (2), 277-304.
- Dastmalchian, Ali, Sangho Lee ve Ignace Ng (2000), "The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework", International Journal of Human Resource Management, 11(2), 388-412.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: "The Rites and Rituals of Corporate Life," Reading, MA: Addison- Wesley.
- Denison, D. ve Mishra, A. K. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," Organization Science, 6(2), s. 204-223.
- Denison, D. R., ve Spreitzer, G.M. (1991). "Organizational Culture and organizational development." a competing values approach. Research in Organizational Change and Development, 5, 1-21.
- Demirtaş, H. (2012). "İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı," İlköğretim Online, 11.1, 18- 34.
- Deshpande, R., ve Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and marketing: Defining the research agenda. Journal of Marketing, 53(1), 3-15.
- Deshpande S. P. (1996). "Ethical Climate and the Link between Success and Ethical Behavior: An Empirical Investigation of a Non-Profit Organization." Journal of Business Ethics 15(3), 315-320.
- Devos, G., Buelens, M., ve Bouckennooghe, D. (2007). "Contribution of content, context, and process to Understanding openness to organizational change," Two experimental simulation studies. Journal of Social Psychology, 147(6), 607-630.

- Doğu, H.A. (2011). “Kamu iç kontrol sisteminin kurulmasında bilgi ve iletişimin rolü.” XIII. Akademik Bilişim Konferansı (2-4, Şubat,2011) Bildirileri, Malatya: İnönü Üniversitesi Yay., s. 81-85.
- Doyrangül, N.C. (2001). “Sermaye piyasası aracı kurumlarında etkili bir iç kontrol sistemi ve iç denetim fonksiyonu.” İstanbul: Lebip Yalkın Matbaası.
- Doyrangül, C.N. (2002) “İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri Ve Önemi,” Mali Çözüm Dergisi, Sayı 12, S.60.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., Pierce, J. L. (2011). “The development of an attitude toward change instrument”. In Academy of Management annual meeting, Washington, DC., 1-22.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russel, J.E.A. ve Gaby, S.H. (2000). “Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees’ Reactions to Implementation of-Based Selling.” Human Relations, 53 (3), 419-442.
- Eren, E. (2010). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,” 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Erdoğan, S. (2009). “İç kontrol sistemi kamu iktisadi teşebbüsleri için iç kontrol model önerisi.” Planlama Uzmanlığı Tezi, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Ankara.
- 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.
- Ergün, E. (2007), “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi,” 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, s. 266-271.
- Erkmen, T. (2010), Örgüt Kültürü, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2010.
- Ertuğrul, A. N. (2012). “İç kontrol ile kurum kültürünün etkileşimi ve Anadolu Üniversitesi birim yöneticileri kapsamında bir uygulama.” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Ferrel, O.C., Fraedrich, J., Ferrel, L. (2011). *Business Ethics*, South-Western Cengage Learning, 8th Edt.
- Field, R. H. G., & House, R. J. (1995). *Human behaviour in organizations: A Canadian perspective*. Prentice Hall Canada.
- Foster-Fishman, P. G. 1995. "The influence of organizational culture on the adoption and implementation of an empowerment philosophy." *Humanities and Social Sciences*, 56 (1), 0266.
- Gareth, R. Jones. (1998). *Organizational Theory*. Wesley Publishing Company. USA.
- Garvin, David A. (1993), "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No 4, July-August.
- Giacquinta, B.J. (1973). "The process of organizational change in schools." *Review of Research in Education*, 1: 178-208.
- Gizir, S. (2008). "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme." *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4.2, 182-196.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). *Örgütsel Değişim Yönetimi*. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13, 240-254.
- Gül, H., (2006), "Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması." *Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 10, s. 65-79.
- Gürbüz, S., (2020), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü."
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., ve Shook, C. L. (2009). "Organizational culture and effectiveness." A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., ve Liu, Y. (2008). "The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change." a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.346

- Hill, N. S., Seo, M. G., Kang, J. H., ve Taylor, M. S. (2012). "Building employee commitment to change across organizational levels." The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, 23(3), 758-777.
- Hinduan ZR, Wilson-Evered E, Moss S, Scannell E (2009). "Leadership, work outcomes and openness to change following an Indonesian bank merger." *Asia Pac. J. Hum. Res.* 47(1):59-78.
- Hofstede, G. (1991), *Organization and Cultures: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study Across twenty cases." *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- Holt, S. (2007). *Emotional Intelligence and Academic Achievement in Higher Education*, Doktora Tezi, Pepperdine University.
- HoltJensen, A. (2017). "Coğrafya Tarihi Felsefesi ve Temel Kavramları." 2. Baskı. İstanbul; İdil Yayıncılık.
- İnce, M. (2005). "Değişim olgusu ve örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14: 319-339.
- İraz, R. ve Şimşek , G. (2004). "Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü," *Transformasyonel Liderlik İncelemesi. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4.7, 99-117.
- Iverson, R. D. (1996). "Employee Acceptance of Organizational Change" The Role of Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7.1, 122-149.
- Janićijević, N. (2012). "The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences Towards the Choice of Organizational Change Strategy." *Economic Annals*, 57(193), 25-51.

- Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Solomon, P. (2006). "The Role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance." *Journal of Personnel Selling & Sales Management*, 26 (3), 271- 282.
- Jeong, S., Hsiao, Y., Song, J.H., Kim, J., & Bae, S.H. (2016). "The moderating role of transformational leadership on work engagement: The influences of professionalism and openness to change." *Human Resource Development Quarterly*, 27(4), 489-516. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21>
- Jones, G. R. (1983), Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 28, s. 454-467.
- Kıraçlı Leblebicioğlu, N. & Çetin, C. (2014). Örgüt kültürü ve örgütsel çekicilik. 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı (8-10 Mayıs Kemer-Antalya), (Ed.: Uğur Yozgat), 1. Cilt, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınevi, s. 53-59.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. ve Treviño, L. K. (2010). "Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work." *Journal of applied psychology*, 95(1), 1.
- Kondakçı, Y., Zayim, M.ve Çalışkan, Ö. (2010). "Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Olma Tutumlarının Okulun Öğretim Düzeyi, Yöneticilerin Deneyimi ve Okul Büyüklüğü Bağlamında İncelenmesi." *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 155-175.
- Kuçuradi, İ. (2019). Ahlâk, etik ve etikler. Türkiye Felsefe Kurumu yayınları.
- Koçel T. (1999). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dğıtım.
- Korte, R. F., & Chermack, T. J. (2007). "Changing organizational Culture with scenario planning." *Futures*, 39(6), 645-656.
- Kotter, J. P. (1999), "Değişim", (Çev.) Meral Tüzel Koçel, İstanbul: Mess Yayınları, 11-27
- Köse, Sevinç ve Aylin ÜNAL; (2003), "Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları," İmaj Basım, İzmir, 153s.

- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Kurşunoğlu, A., Tanrıöğen A. (2007). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları." 15. Ulusal Eğitim Bilimleri Sempozyumu, Muğla Üniversitesi.
- Lee JY, Park S, Baker R. (2018). "The moderating role of top management support on employees attitudes in response to human resource development efforts." *J Manag Organ.)24)*, 369–387.
- Lenberg, P, Wallgren Tengberg L.G., Feldt, R. (2017). "An initial analysis of software engineers attitudes towards organizational change." *Empir Software Eng* 22, 2179–2205.
- Luthans F.(2011), *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*.12th Edition. McGraw-Hill Irwin, New York
- Lund, D. B. (2003), *Organizational Culture ve Job Satisfaction*, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), s. 219– 236.
- Lundberg, C. (1985). *On the feasibility of culturalinterventions in organizations. Organizational culture*. SagePub. California.
- Magee, B., Demir, F., & Şener, B. S. (2004). *Felsefenin öyküsü*. Dost Kitabevi Yayınları.
- Mahajan A, Bishop JW, Scott D. (2012). "Does trust in top management mediate top management communication, employee involvement and organizational commitment relationships?" *J Manag Issues*. (24), 173–190.
- Martin, J. (1992). *Culture in organizations: Three perspectives*. Oxford UniversityPress. New York.
- Martin, K. D. ve Cullen, J. B. (2006). "Continuities and extensions of ethical climate theory." *A meta-analytic review. Journal of business ethics*, 69(2), 175-194.

Martin, A.J., Jones, E.S. and Callan, V.J. (2005), "The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 14 No. 3, pp. 263-89.

Mayer, D. M., Kuenzi, M. ve Greenbaum, R. L. (2009). "Making ethical climate a mainstream management topic." De Cremer, E. (Yay. haz.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making*, Information Age Publishing. (s.181-213).

Mees, B. (2019). *The rise of business ethics*. Routledge.

Merton, R.K. (1957) *Social Theory and Social Structure*. Revised Edition, Free Press, New York.

Mete, E. S. (2018), "Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ile İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta- Kuramsal Bir model Geliştirme," *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.

Metin S., Banu A. (2005). "Yönetim Muhasebecileri Açısından Etik ve Etik Davranışın Önemi," *Muhasebe ve Denetime Bakış dergisi*.

Miller, Frederick. (1998). *Strategic Culture Change: The Door to Achieving High*

Miller, V. D., Johnson, J. R. ve Grau, J. (1994). Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80

Mulki, J.P., Jaramillo, F. ve Locander W.B., (2008). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal in a Land Stress Theory, *Journal of Business Ethics*, 78, 559-574.

Neubaum, D., Mitchell, M. ve Schminke, M. (2004). Firm newness, entrepreneurial orientation, and ethical climate. *Journal of business ethics*, 52(4), 335-347.

- Oğuz, Ç. (2009). “Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel değişim üzerine etkileri ve bir uygulama.” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi.
- Olkun, Sinan. (1996). Örgütsel Değişim Yönetimi. Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl: 2. Sayı: 4. s. 565-574.
- Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A. (2011). “Change recipients’ reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies”. The Journal of Applied Behavioral Science, 47(4), 461-524.
- O’Reilly, C.A. & Chatman, J.A. (1996). Culture as social control: Corporations cults and commitment. (Ed.: Staw, B. M. & Cummings, L. L.) Research in organizational behavior, Greenwich: JAI Press, 18: 157–200.
- Örücü, E., Akgül, G., & Cinar, B. (2020). “Etik İklim Algısının Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisinde, Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü.” Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(2), 899-915. <https://doi.org/10.33206/Mjss.528508>
- Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L. (1985), Organizational Culture, Annual Review of Sociology, 11, s. 457-483.
- Ouchi, W. G. (1980), Markets, Bureaucracies, and Clans, Administrative Science Quarterly, 25, s. 129-141.
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2013). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: Pegem Akademisi Yayıncılık.
- Özgener, G. (2009), İş Âhlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Öztop, İ. (2008). Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Paine, L., R. Deshpande, J. D. Margolis ve K. E. Bettcher. (2005). Up to Code: Does Your

- Peters, T. J. & Waterman, R.H. (1982). In Search of Excellence: Lessons From.
- Pfister, J. (2009). "Managing Organizational Culture for Effective Internal Control From Practice to Theory," Physica-Verlag, Springer, Berlin, eBook.
- Platon. (2020). Socrates'in Savunması. Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2012). Change readiness: A multi level review. *Journal of Management*, 39, 110–135.
- Rashid, A. Z, Sambasivan, M ve Rahman, A. A. 2004. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership and Organizational Development Journal*, 25 (2), 161-179.
- Redding, W. C. (1972). Communications within the organization: An interpretive review of theory and research. New York: Industrial Communication Council.
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1981), A competing values approach to organizational effectiveness, *Public Productivity Review*, S. 5, No. 2, s. 122–140.
- Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. E. (1991). The Psychometrics of The Competing Values Culture Instrument and An Analysis of The Impact of Organizational Culture on Quality of Life, *Research on Organizational Change and Development*, 5, s. 115–142.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *The Academy of Management Review*, 419.
- Rooney, D. v.d. (2010). A new role for identity in Managing organizational change. *Management Communication Quarterly*, 24-44.
- Root, S.J. (1998). Beyond COSO: Internal control to enhance corporate governance, New York: John Wiley&Sons Inc..
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Yayınları
- Sağnak, M. (2005). The Primary Schools Principals' and Teachers' Perception and Satisfaction Levels Related to Ethical Climate Types. *Eurasian Journal of Educational Research*, 203-211.

- Sağlam, Mehmet. (1979). Örgütsel Değişme, TODAİE Yayınları, Yayın No. 185, Ankara.
- Saltık, N. (2007). İç kontrol standartları. Bütçe Dünyası Dergisi, 2 (26), 58-69.
- Saidon, I., Galbreath, J., ve Whiteley, A. (2012). "Organizational ethical climate and interpersonal deviance: The mediating role of moral disengagement", In the proceedings of the 3rd International conference on business and Economic research (pp. 1057-1075). Global research agency.
- Sargut, S. (2001). Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitapevi, Ankara.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü." Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 30: 193-210.
- Savran, Ö. (2007). "Ahengi Sağlayan Unsurların Kullanımı Yönüyle Neşa.Ti'nin Şiirleri." Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi(17), 221-230.
- Schneider, B., A. P. Brief, A.P. &Guzzo, R.P. (1996). "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change." Organizational Dynamics, Spring, 7-18.
- Schein, E. H. (1989). "Corporate Culture and Organizational Effectiveness," by D. R. Denison. New York, NY: John Wiley&Sons, Inc., 1990, 267 pp. Human Resource Management, 28(4), 557-561.
- Schein, E. H. (1997). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sezgin, M., ve Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 182-194.
- Schyns, B. (2004). "The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change." Journal of Career Development, 30, 247-261.
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership, 3th Edition, San Francisco, USA: Jossey-Bass.

- Simha, A. Cullen, J. B. (2012). "Ethical climates and their effects on organizational outcomes." Implications from the past and prophecies for the future. *Academy of management perspectives*, 26(4), 20-34.
- Sinval J, Miller V, Maroco J (2021) Openness Toward Organizational Change Scale (otocs): Validity evidence from Brazil and Portugal. *PLoS ONE* 16(4).
- Stoica, Michael, Jianwen Liao ve Harold Wesch. (2004). "Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 240-251.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). "Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures." *Academy of Management Annals*, 12, 752-788.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. (2014). "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış." Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Tal, C., & Yinon, Y. (2002). Teachers conservatism, openness to change, transcendence and self-enhancement in daily life and in school situations. *Social Psychology of Education*, 5(3), 271-293.
- Taşdan, M. (2013). "İlköğretim Okulu Öğretmenleri İçin Kişisel ve Mesleki Değişime Açıklık Ölçeklerinin Geliştirilmesi," Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-20.
- Tarahat, Bill ve Burke Werner. (1997). 12 Principles of Organizational Transformation. *Management Review*. September. Vol:86. Issue: 8. Performance and Inclusion. *Public Personnel Management*. Summer. Vol:27. Issue: 2.
- Tunçer, P. (2013). "Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme." *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 214-244.
- Todnem, R. (2007). "Ready or Not..." *Journal of Change Management*, 7(1), 3-11.
- Töremen, F. (2002). "Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri." *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, sy: 185-202.

Tutar, H. (2017). Örgüt Kültürü. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uyar, S. (2010). "Ufirs uygulamalarında iç kontrol sisteminin etkisi ve önemi." *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 37-60.

Wanberg, C. R., Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a Reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 132-142.

Wilkins, A. L. ve Dyer, W. G. 1988. Toward culturally sensitive theories of Culture change. *Academy of Management Review*, (13) 522-533.

Van Oudenhoven, J. P. (2001). Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1), 89-107.

Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). "Attitudes Towards Organizational Change. What is The Role of Employees' Stress and Commitment?" *Employee Relations*, 27 (2), 160-174.

Victor B. ve Cullen J. B. (1987). A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. In: Frederick W.C. (eds) *Research in Corporate Social Performance and Policy*. JAI Press, Greenwich, CT, s. 51-71.

Victor, B. ve Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climate. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.

Wallach, E. (1983). Individuals and Organization: The Cultural Match, Training and Development Journal, 12, s. 28-36.

Weiner, B.J., Amick, H. & Lee, S.Y. (2008). "Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change: a Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields." *Med Care Research Review*, (65) 379-436.

Wiener, Y. (1988). Forms of values systems: "A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance." *The Academy of Management Review*, 13 (4), 534-545.

Wimbush, J.C., J.M. Shepard. (1994). Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence, *Journal of Business Ethics*, (13) 637–647.

Wright, R. McE. (2009). Internal audit, internal control and organizational culture. Unpublished PhD thesis, School of Accounting, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne, Australia.

Yeşil, A. (2018). “Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme.” *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4.5, 307-323.

Yılancı, M. (2006). İç Denetim, Ankara: Nobel Yayınevi.

Yüceant, M. Balanlı, O. F. Ünlü, H. (2022). Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Personelin Örgüt Kültürü ve Örgütsel İklim. *Makale*.

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). “Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change.” *The mediating role of trust. Public Relations Review*, 45(3).

Zadeoğluları, S. (2010). “Örgütsel Değişime Açıklık Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi,” (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İNTERNET KAYNAKLARI

[1]COSO (1992) Internal control-integrated framework: Executive summary. <http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf> (Erişim Tarihi: 16.11.2022).

[2]Kitap Bölümü, http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz-makaleleri/isletmelerde_ic_kontrol.pdf (Erişim Tarihi: 17.11.2022).

[3]TDK.(2021)
(http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5da2fc9bdf7483.82384430 Erişim Tarihi: 02.12.2022

EKLER

ANKET FORMU

1. Eğitim Durumunuz : ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

2. Yaşınız :

3. Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek

4. Çalışma Süreniz :

5. Medeni haliniz : ☐ Evli ☐ Bekar

6. Çalıştığınız kurum : ☐ Kamu ☐ Özel

	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİK LE KATILMA M	KATILMA M	KARARSIZI M	KATILIRI M	KESİNLİK LE KATILIRI M
	Maddeler					
1	Çalıştığım işletme verimlilik ve yaratıcılığa ağırlık verir.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım işletme AR-GE ve yeni ürüne ağırlık verir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işletme zorlu ve fırsatlarla dolu işler almakta esnekler.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım işletme reformcu ve risk alan yöneticiye önem verir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işletme tamamen özgün olan yönetici sitiline önem verir.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım işletme karar almada yaratıcı fikirleri benimsemektedir.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım işletme yeni değişimler için cesareti olan çalışanlara ağırlık verir.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım işletme sürekli yenilik ve denemeler yapan çalışanlar üzerine odaklanır.	1	2	3	4	5
9	İşletmemiz rekabetçi piyasada hedeflerine ulaşmaya odaklanır.	1	2	3	4	5
10	İşletmemiz rekabete ve rakiplere odaklanır	1	2	3	4	5
11	İşletmemizde genel müdür/CEO personeli başarıya sevk etmekte çok iyidir.	1	2	3	4	5
12	İşletmemizde genel müdür/CEO verimliliğe önem verir	1	2	3	4	5
13	İşletmemiz insan kaynakları gelişimi için	1	2	3	4	5

	çalışanları teşvik eder.					
14	Çalışanlar işletmeyi bir aile ve merkezci bir kuvvete sahip olarak görür.	1	2	3	4	5
15	İşletmede çalışanların tamamı biri birine güvenir.	1	2	3	4	5
16	İşletmemiz genel müdürün değerlendirme ve doğrulukta iyi olmasına önem verir.	1	2	3	4	5
17	İşletmemiz çalışan taleplerini dikkate alır	1	2	3	4	5
18	Çalışanlar karara katılır ve kararın bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
19	Çalışanlar faaliyetlere heyecanla katılır.	1	2	3	4	5
20	İşletmemiz uyumlu personele önem verir	1	2	3	4	5
21	Bizim çalışanlarımız rutin işlere ve sürekli faaliyetlere bağlı kalır.	1	2	3	4	5
22	Çalışanlarımız iş kurallarına uyar.	1	2	3	4	5
23	Çalışanlarımız kurallara sıkı bir şekilde uyarak çalışır.	1	2	3	4	5
24	İşletmemiz çalışan kıdemine önem verir.	1	2	3	4	5
25	Çalıştığım kurumun resmi ve yazılı etik kuralları vardır.	1	2	3	4	5
26	Kurumumuzdaki "etik kurul" etik dışı davranışları ciddiyetle inceler.	1	2	3	4	5
27	Etik ilkeler, kurum politikaları ve yönetim kademelerindeki süreçler ve yaklaşımlarla desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
28	Kurumum paydaşlarına etik kurallarını açıklamıştır.	1	2	3	4	5
29	Kurumumda etik kültürün gelişmesi için sürekli eğitimler verilmektedir.	1	2	3	4	5
30	Çalıştığım kurumda, etik olmayan davranışlara izin verilmez.	1	2	3	4	5
31	Kurumumda, etik olmayan davranış hemen tespit edilerek gerekli işlemler başlatılır.	1	2	3	4	5
32	Kurumumda çalışanlardan biri, kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa olumsuz tepki görür.	1	2	3	4	5
33	Kurumumda çalışanlardan biri, kuruma çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa olumsuz tepki görür.	1	2	3	4	5
34	İşimin gerektirdiği yetkinliklere sahibim.	1	2	3	4	5
35	Etkili/verimli bir şekilde çalışırım.	1	2	3	4	5
36	İşle ilgili prosedürleri anlar ve yerine getiririm.	1	2	3	4	5
37	Bana tanımlı görevi tam ve zamanında sonuçlandırmak için, planlı ve organize çalışırım.	1	2	3	4	5
38	İşimle ilgili yeni beceriler kazanmak konusunda istekliyim.	1	2	3	4	5
39	Görevimi yaparken ekstra özen gösterir, ilave sorumluluklar alırım.	1	2	3	4	5

40	Kurumumda olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlarım.	1	2	3	4	5
41	Görevin yapılmasına engel bir durumla karşılaşsam, düzeltilmesi için uğraşırım.	1	2	3	4	5
42	İşlerini tamamlamaları için arkadaşlarıma yardımcı olur, teşvik ederim.	1	2	3	4	5
43	Kurum içi/dışı eleştiriler olsa bile, ben kurumumu savunurum.	1	2	3	4	5
44	Bu kurumun parçası olmaktan gurur duyarım.	1	2	3	4	5
45	İşyerimdeki değişimlere açık birisi olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
46	Değişim, kurumdaki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.	1	2	3	4	5
47	Değişimin performansımı olumlu yönde etkileyeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
48	Kurumumun değişimle istenen amaçlara ulaşabileceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
49	Değişimi desteklemek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
50	Değişim kurumun yararına olacaktır.	1	2	3	4	5
51	Diğer çalışanlar beni dışlar.	1	2	3	4	5
52	İçeri girdiğimde diğerleri ortamı terk eder.	1	2	3	4	5
53	Diğer çalışanlar selamlarımı almazlar.	1	2	3	4	5
54	Yemekhanede yalnız yemek zorunda kalırım.	1	2	3	4	5
55	Diğer çalışanlar benden uzak dururlar.	1	2	3	4	5
56	Diğer çalışanlar yüzüme bile bakmazlar.	1	2	3	4	5
57	Diğer çalışanlarla iletişimim kısıtlıdır.	1	2	3	4	5
58	Diğerleri beni sohbetlerine almazlar.	1	2	3	4	5
59	Diğerleri beni umursamazlar ve yokmuşum gibi davranırlar.	1	2	3	4	5
60	Çay/kahve molası verildiğinde beni davet etmezler ya da "bir şey ister misin" diye sormazlar.	1	2	3	4	5



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

İntihal Programı Raporu

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 22/01/2024

Tez Başlığı: Örgüt Kültürünün Sağlık Kurumlarında Çalışan Bireylerin Değişime Açıklıklarına Etkisi, Davranışlara Yönelik Etik İkliminin Aracılık Rolü

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

a) Giriş,

b) Ana bölümler ve

c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 58 sayfalık kısmına ilişkin, 22/01/2024 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinalite raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 23'dir.

Uygulanan filtrelemeler:



1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar hariç

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar dahil

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : İbrahim MONİS

İmzası

: Tarih:/...../.....

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

İmzası

: Tarih:/...../.....

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (78 sayfa)

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞAN BİREYLERİN DEĞİŞİME AÇIKLIKLARINA ETKİSİ, DAVRANIŞLARA YÖNELİK ETİK İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ

Yazar İbrahim MONİS

Gönderim Tarihi: 22-Oca-2024 11:39AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 2275759572

Dosya adı: I_brahim_Monis_05.01.2024.docx (467,91K)

Kelime sayısı: 18193

Karakter sayısı: 122427

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞAN BİREYLERİN DEĞİŞİME AÇIKLIKLARINA ETKİSİ, DAVRANIŞLARA YÖNELİK ETİK İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ

ORJİNALLİK RAPORU

%23	%23	%8	%
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	dergipark.org.tr	%7
	İnternet Kaynağı	
2	acikbilim.yok.gov.tr	%4
	İnternet Kaynağı	
3	sbbed.mku.edu.tr	%3
	İnternet Kaynağı	
4	aksarayiibd.aksaray.edu.tr	%2
	İnternet Kaynağı	
5	www.researchgate.net	%2
	İnternet Kaynağı	
6	9lib.net	%1
	İnternet Kaynağı	
7	acikerisim.baskent.edu.tr	%1
	İnternet Kaynağı	
8	www.bmij.org	%1
	İnternet Kaynağı	
	tursbad.hku.edu.tr	

9

Internet Kaynağı

%1

10

paperity.org
Internet Kaynağı

%1

Alıntıları çıkart

Kapat

Ekleşmeleri çıkar

← 0/1

Bibliyografyayı Çıkart üzerinde