ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
Cilt 9, Sayı 2, 2017 ISSN: 1309 -8039 (Online)

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURULUŞUNDA ARAŞTIRMA[1]

Musa Aydemir[*]
Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi
E-posta: maydemir@student.cu.edu.tr

Bahattin Karademir[*]
Çukurova Üniversitesi, İİBF
Doç.Dr.
E-posta: bkarademir@cu.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, örgütsel sinizm ile örgütsel değişime bağlılık ilişkisini inceliyoruz. Bu kapsamda, ilk olarak, örgütsel değişim sürecinde: (a) süreç değişkenleri olarak çalışanların değişim sürecine katılımı, yönetimin çalışanlara verdiği destek ve iletişim kalitesi ile (b) bağlamsal değişken olarak örgütsel sinizmin örgütsel değişime bağlılık üzerindeki etkisini sınıyoruz. İkinci olarak, süreç değişkenlerinin mi yoksa örgütsel sinizmin mi, örgütsel değişime bağlılığı en iyi yordayan değişkenler olduğunu sınıyoruz. Bu araştırmanın verileri, değişim sürecindeki bir bakanlık teşkilatının yurt genelindeki birimlerinde çalışan 11.326 personelinin gönderilen anketleri eksiksiz ve hatasız olarak cevaplayan 4349'undan elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, ilk olarak, süreç değişkenleri örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. İkinci olarak, bağlam değişkeni olarak örgütsel sinizm, örgütsel değişime bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Son olarak, süreç değişkenleri, örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel sinizm, Örgütsel değişime bağlılık, Kamu sektörü*

Alan Tanımı: Firma Amaçları, Örgüt ve Davranış (Diğer), Kamu Kurumları

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CYNICISM AND COMMITMENT TO ORGANIZATIONAL CHANGE: RESEARCH ON A PUBLIC ENTERPRISE

Summary
In this study, we examine the relationship between organizational cynicism and commitment to organizational change. In this regard, first, we examine how (a) employee involvement, management support, and communication quality as process variables and (b) organizational cynicism as a contextual variable affect commitment to organizational change. Second, we examine whether process variables or organizational cynicism as a context variable better predict commitment to organizational change. We analyze survey data obtained from 4349 of 11,326 employees of a public enterprise in Turkey. Research results suggest that, first, process variables positively affect commitment (affective) to organizational change. Second, organizational cynicism as a context variable, negatively affect commitment to organizational change. Finally, process variables account for a greater percentage of the variance in commitment to organizational change.

Keywords: *Organizational cynicism, Organizational commitment to change, Public Enterprises*

JEL Code: L21**,** L32

1.GİRİŞ

"Birçok çalışanın, çalıştıkları kuruma yönelik olumsuz tutumların özünde ne yatıyor?" Dean, Brandes ve Dharwadkar, Academy of Management Review dergisinde yayınlanan makalelerine (1998) bu soruyu sorarak başlamaktadırlar. Sordukları soruya cevap niteliğindeki açıklamalarında "çalışanın çalıştığı kurumun dürüstlükten yoksun olduğuna inanması, çalıştığı kuruma karşı olumsuz duygular beslemesi, kurumunu küçük görmesi ve eleştirel davranışlara eğilim göstermesinin" sebeplerinin başında kişilerin kurumlarında yaşadıkları olumsuz deneyimlerin bulunduğunu belirtmektedirler. Araştırmacıların "örgütsel sinizm" olarak tanımladıkları bu durum üzerine yapılan çalışmalar son yıllarda oldukça artmıştır. Bu araştırmalarda, örgütsel sinizmin çalışanların kurumlarına yönelik inanç, duygu ve davranışlarını olumsuz yönde etkilediğine yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel sinizmin çalışanların örgütsel değişim

çalışmalarına yönelik tutum ve davranışlarını nasıl etkilediği yeterince araştırılmamıştır. Özellikle, örgütsel sinizmin çalışanların örgütsel değişime bağlılıklarını ne yönde etkileyeceği konusunda Bernerth, Armenakis, Field ve Walker'ın çalışması (2007) dışında şu ana kadar yapılmış başka bir çalışmadan haberdar değiliz. Hâlbuki bu bize göre en azından üç önemli sebepten ötürü üzerinde durulması gereken bir araştırma konusu olma özelliği taşıyor. Birinci olarak, örgütsel sinizm ve örgütsel değişime bağlılık ilişkisinin anlaşılması örgütsel değişim çabalarında süreç değişkenlerinin yansıra bağlam değişkeni olarak örgütsel sinizmin de dikkate alınması gerektiğini gösterebilir (Armenakis ve Bedeian, 1999). İkinci olarak, söz konusu ilişkinin örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm olarak tanımlanan alt boyutları kapsamında incelenmesi konuya değerli bir ışık tutabilir. Üçüncü olarak, örgütsel sinizm ve örgütsel değişime bağlılık ilişkisinin farklı ülke kültürleri bağlamında incelenmesi yeni araştırmalara yön verebilir.

Bu çalışmada, ilk olarak, bir kamu kuruluşunun örgütsel değişim sürecinde: (a) süreç değişkenleri olarak çalışanların değişim sürecine katılımı, yönetimin çalışanlara verdiği destek ve iletişimin kalitesi ile (b) bağlamsal değişken olarak örgütsel sinizmin örgütsel değişime bağlılık üzerindeki etkisini sınıyoruz. İkinci olarak, süreç değişkenlerinin mi yoksa örgütsel sinizmin mi, çalışanların örgütsel değişime bağlılığını en iyi yordayan değişkenler olduğunu sınıyoruz. Bu kapsamda, ilk olarak, örgütsel sinizm ve örgütsel değişime bağlılık kavramları incelenmektedir. İkinci olarak, örgütsel sinizm ve örgütsel değişime bağlılık kavramlarının ilişkisi incelenmektedir. Üçüncü olarak, çalışmaya yön veren araştırma sorusu ve hipotezler belirlenmektedir. Dördüncü olarak, çalışmanın araştırma ve analiz yöntemi açıklanmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın kapsamı ve yöntemi, ana kütle ve örneklem seçimi, araştırmada kullanılan ölçekler, veri toplama yöntemi, ölçeklerin geçerlilik, güvenilirlik ve faktör analizleri açıklanmaktadır. Beşinci olarak, araştırma bulguları ve değerlendirmelere yer verilmektedir. Son olarak, araştırma bulgularının örgütsel sinizm ve örgütsel değişime bağlılık ilişkisi açısından kuramsal yazına ve pratik yönetim uygulamalarına ne tür katkılarının olabileceği yorumlanmaktadır. Bu çalışmanın, bundan sonraki çalışmalara ışık tutmasını umuyoruz.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dean ve diğerleri (1998) çeşitli disiplinlerde sinizm üzerine yazılanları inceleyerek "örgütsel sinizm" kavramını geliştirmişlerdir. Buna göre, örgütsel sinizm, kişinin çalıştığı kurumda sürekli düşük performans, işten çıkarmalar,

psikolojik sözleşme ihlalleri vb. olumsuz deneyimler yaşaması nedeniyle oluşan, kurumuyla ilgili olumsuz inanç, duygu ve davranışlarıdır. Örgütsel sinizm bir kişilik özelliği olmadığı gibi sabit bir durum da değildir. Çalışanın deneyimlerinin değişmesine bağlı olarak sinizm düzeyi zaman içerisinde değişebilir. Dean ve diğerlerinin (1998) geliştirdikleri tanıma göre;

> *Örgütsel sinizm, kişinin kendisini istihdam eden kuruma yönelik üç boyutta toplanan olumsuz tutumlarıdır: Bunlar, kişinin (1) çalıştığı kurumun dürüstlükten yoksun olduğuna **inanması**, (2) kurumuna karşı olumsuz **duygular** beslemesi, (3) söz konusu inanç ve duygularla tutarlı biçimde kurumunu küçük görmesi ve eleştirel **davranışlara** eğilim göstermesidir.*

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu kişinin çalıştığı kurumun faziletten yoksun olduğuna inanmasını ifade eder. Bilişsel sinizm düzeyi yüksek çalışanlar, kurumun uygulamalarının adalet, doğruluk, dürüstlük gibi ilkelerden saptığını düşünürler. Bu ilkelerin kişisel menfaatlere feda edildiğine, örgüt genelinde ilkesiz davranışların norm haline geldiğine inanırlar. Alınan kararların resmi gerekçelerine inanmazlar. İkinci olarak, duyuşsal boyut çalışanın kurumuna yönelik olumsuz duygular beslemesini ifade eder. Duyuşsal sinizm düzeyi yüksek çalışanlar örgütü serinkanlı bir şekilde değerlendiremezler. Bunun yerine güçlü duygusal tepkiler gösterirler. Bu kişiler, kurumlarını küçük görebilir, kurumlarına karşı öfke duyabilir, kurumlarını düşündükleri zaman acı çekebilir, tiksinti ya da utanç duyabilirler. Bununla birlikte, diğerler çalışanlara karşı ironik bir biçimde gizli bir üstünlük hissi de taşıyabilirler. Üçüncü olarak, davranışsal boyut, çalışanın olumsuz ve küçültücü davranışlara eğilimini ifade eder. Bu davranışların belki de en yaygın olanı çalışanın organizasyonunu ağır bir şekilde eleştirmesidir. Bu eleştiriler en başta organizasyonda doğruluk ve dürüstlükten uzak olunduğu iddiaları olmak üzere çeşitli biçimlerde olabilir. Davranışsal sinizm düzeyi yüksek çalışanlar organizasyonlarının gidişatı konusunda karamsar olma eğilimindedirler (Dean ve diğerleri, 1998).

Rubin, Dierdorff, Bommer ve Baldwin'in yazın incelemesi (2009), örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel etkinlik üzerinde uzun süreye yayılan olumsuz etkileri olduğu yönündeki bulguları özetlemektedir. Örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon ve çalışanların değişimi yaratma istekliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, Armenakis ve diğ. çalışması (2007) dışında örgütsel sinizmin örgütsel değişime bağlılık üzerindeki etkisini sınayan başka bir çalışmadan haberdar değiliz.

Meyer ve Hersovitch (2001), örgütsel değişime bağlılık kavramını "***bireyi bir değişim teşebbüsünün başarıyla uygulanması için gerekli olduğuna inanılan bir dizi eyleme bağlayan kişisel anlayış***" olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel değişime bağlılık üç nedene bağlanmaktadır: (a) değişime getireceği yararlardan dolayı destek sağlama arzusu hissetmek (duygusal bağlılık), (b) değişime destek olma konusunda "başarısız olunması durumunda ortaya çıkacak kişisel maliyetlerin farkında olmak (süreklilik bağlılığı) ve (c) değişime destek olma konusunda kendisini zorunlu hissetmek (normatif bağlılık). Bu çalışmada, Armenakis ve Bedeian'ın (1999) kuramsal modeli genişletilerek örgütsel değişime bağlılık için kullanılacaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda örgütsel değişime bağlılığın süreç ve bağlam unsurları yanı sıra çalışanların kendi kendine yetme algısı da bireysel farklılık unsuru olarak dikkate alınacaktır (Ashford, 2004; Rodda, 2007). Araştırma değişimin süreç, bağlam ve bireysel farklılık unsurları ile örgütsel değişime bağlılık arasında ilişki olduğu varsayımını geliştirmektedir. Bu kapsamda örgütsel sinizm bağlam unsuru olarak değerlendirilmektedir (Şekil-1).

Hipotez 1:
Değişim sürecinde iletişimin kalitesi, yönetimin desteği, değişim sürecine katılım ve örgütsel sinizm örgütsel değişime bağlılık ile ilişkilidir.

Örgütsel değişimin, süreç unsuru, değişim sürecini yönetenlerin değişimin başlangıcı ya da uygulaması aşamasında ne tür davranışlar sergilediklerini (Bernerth ve diğerleri, 2007) ya da ne tür yöntemler kullandıklarını (Self, Armenakis ve Schraeder, 2007) ifade eder. Armenakis ve çalışma arkadaşları (Armenakis ve Bedeian, 1999; Armenakis ve Harris, 2009; Armenakis, Harris ve Mossholder, 1993), örgütsel değişim sürecinde en çok kullanılan yöntemleri belirlemişlerdir. Bunlar: (a) değişimin etkili iletişimi, (b) çalışanların değişim sürecine katılımının sağlanması, (c) çalışanların değişimin gerektirdikleriyle başa çıkabilmesi için desteklenmesi, (d) çalışanların değişimin gereklerini yerine getirebilme kapasitesine sahip olması ve (e) tören ve seremonileri de içeren çeşitli biçimlerdeki sembolizmdir (Self ve diğerleri, 2007). Bu uygulamaların çalışanların örgütsel değişime bağlılığını arttırması beklenebilir.

Hipotez 1a:
Yönetimin desteği örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde etkiler.

Hipotez 1b:
İletişimin kalitesi örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde etkiler.

Hipotez 1c:
Sürece katılım örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde etkiler.

İkinci olarak, bireysel farklılıklar da önem taşımaktadır. Örgütler birbirlerinden kişilik ve psikolojik durumları açısından farklılıklar gösteren bireylerden oluşmaktadır. Sözkonusu bireysel farklılıklar örgütsel tutum ve davranışları etkilemektedir. Değişim zamanlarında bireysel farklılıklar değişim karşısındaki tutum ve davranışları daha özelde ise örgütsel değişime bağlılık durumunu etkileyebilmektedir. Çalışanın değişim sürecinde kendi kendine yetebileceği konusundaki inancı örgütsel değişime bağlılığını da arttıracaktır (Latham, Winters ve Locke, 1994).

Hipotez 1d:
Kendi kendine yetme örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde etkiler.

Örgütsel değişimin bağlamsal unsurları, organizasyonun dış bağlamının yanı sıra iç bağlamda profesyonelleşme, yöneticilerin değişim karşısındaki tutumları, yönetsel gerginlik, teknik kaynaklar ya da kullanılmayan kaynaklar ve kurumun daha önce geçirdiği değişim tecrübesini kapsamaktadır. Bu çerçevede, örgütsel sinizm de örgütsel değişimin bağlam unsuru olarak değerlendirilebilir (Bernerth ve diğerleri, 2007). Değişimin bağlam unsuru olarak örgütsel sinizm, çalışanları "bir değişim teşebbüsünün başarıyla uygulanması için gerekli olduğuna inanılan bir dizi eyleme bağlayan kişisel anlayışın" (Hersovitch ve Meyer, 2002) gelişmesine engel olabileceği gibi, çalışanların değişim çabalarına karşı direnç göstermesine de sebep olabilir (Bernerth ve diğerleri, 2007).

Hipotez 1e:
Örgütsel sinizm değişime bağlılığı negatif yönde etkiler.

Hipotez 1e1:
Bilişsel sinizm örgütsel değişime bağlılığı negatif yönde etkiler.

Hipotez 1e2:
Duyuşsal sinizm örgütsel değişime bağlılığı negatif yönde etkiler.

Hipotez 1e3:
Davranışsal sinizm örgütsel değişime bağlılığı negatif yönde etkiler.

Chiaburu, Peng, Oh ve Banks'in (2013), araştırmalarında "olumsuz" ve "olumlu" olayların asimetrik biçimde algılandığı ya da değerlendirildiği üzerine geniş bir yazın olduğunu belirtmektedir. Örneğin, Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer ve Vohs'un (2001) olumsuz olayların kişiler üzerinde olumlu olaylardan daha fazla etkiye sahip olduğunu öne sürdüklerini hatırlatmaktadır. Benzer şekilde hem sosyal psikoloji (örneğin, Rozin ve Royzman, 2001) hem de yönetim (Labianca ve

Brass, 2006) alanında olumsuz ve olumlu ya da kötü ve iyinin eşit olduğu durumlarda bireyin olumsuz ya da kötüden daha fazla etkileneceğini belirtilmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 2:
Hem değişim sürecine katılım algısı, değişim sürecinde yönetimin desteği, iletişimin kalitesi ve kendi kendine yetme algısı hem de örgütsel sinizm örgütsel değişimle ilişkilidir, ancak değişim sürecinde örgütsel sinizm değişim sürecine katılım algısı, değişim sürecinde yönetimin desteği, iletişimin kalitesi ve kendi kendine yetme algısına göre örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıklar.

Bernerth ve diğerleri (2007), araştırmalarında örgütsel adalet ve örgütsel değişime bağlılık kavramlarının ilişkisinde örgütsel sinizm değişkeninin düzenleyici değişken rolünü araştırmaktadırlar. Sonuçlar, değişimin kapsam ve sürecinin doğru yönetilmesi durumunda örgütsel sinizmin olumsuz yöndeki tüm etkilerine rağmen çalışanların örgütsel değişime bağlılığını arttırabileceği ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, örgütsel sinizm algısı yüksekken değişim süreci de iyi yönetilmezse başarılı sonuçlar almak neredeyse imkânsız gibidir (Bernerth ve diğerleri, 2007). Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 3:
Hem değişim sürecine katılım algısı, değişim sürecinde yönetimin desteği, iletişimin kalitesi ve kendi kendine yetme algısı hem de örgütsel sinizm örgütsel değişimle ilişkilidir, ancak değişim sürecinde değişim sürecine katılım algısı, değişim sürecinde yönetimin desteği, iletişimin kalitesi ve kendi kendine yetme algısı örgütsel sinizm algısına göre örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıklar.

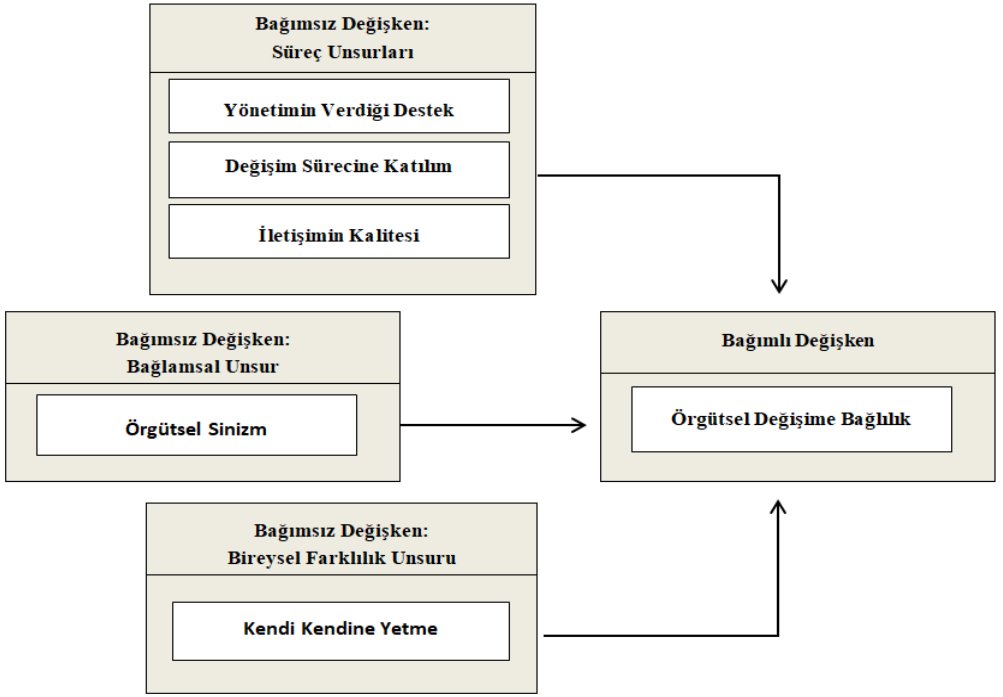
3. ARAŞTIRMA ve ANALİZ YÖNTEMİ

Bu araştırma, bir bakanlık teşkilatının merkezdeki 10 Müdürlüğü ve taşradaki 19 Bölge Müdürlüğü ile bunların 167 Müdürlükten oluşan bağlantılarında çalışan kamu çalışanları üzerine yapılmıştır. Sözkonusu teşkilat son 25 yılda 4 Bakanlık yapılanması geçirmiştir. Bu yeniden yapılanma süreci sırasında, başta bakanlığın kuruluş ve görev esasları olmak üzere, personel sayısında, organizasyon yapısında

ve kullandığı teknolojilerde önemli değişiklikler yaşanmıştır. Araştırmaya veri toplamak için hazırlanan anket formları Müsteşarlık Makamından onay alındıktan 3 ay sonra 2013 yılı Nisan ayında yazı ekinde bahsi geçen birimlerde çalışan ve araştırmanın ana evrenini oluşturan 11.326 kişiye uygulanmak üzere muhtelif kargolarla gönderilmiştir. Anketler 3 ay içerisinde uygulanarak resmi yazı ekinde geri gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 5510 adedi (%49) geri dönmüştür. Bunların, 90 adedi hiç doldurulmadığı, 1071 adedi ise hatalı ya da eksik doldurulduğu için kullanılmamıştır. Geçerli kabul edilen 4349 adet anket ana evrenin %38'ini temsil etmektedir. Bu nedenle yapılan analizlerde merkezi limit teoremine uygun olarak verilerin normal dağıldığı varsayımı kabul edilmiştir.

Araştırmaya veri toplamak için: (a) Brandes'in (1997) geliştirdiği 14 maddeden oluşan örgütsel sinizm ölçeği; (b) Rodda'nın (2007), Miller, Johnson ve Grau'nun (1994) çalışmasından uyarladığı 4 maddeden oluşan iletişimin kalitesi ölçeği; (c) Rodda'nın (2007), Antoni'nin (2004) çalışmasından uyarladığı 4 maddeden oluşan değişim sürecine katılım ölçeği (e) Antoni (2004) tarafından geliştirilen 3 maddeden oluşan yönetimin desteği ölçeği, (f) Rodda'nın (2007), Ashford'un (2004) çalışmasından uyarladığı 4 maddeden oluşan kendi kendine yetme ölçeği; (g) Hersovitch ve Meyer (2002) tarafından geliştirilen örgütsel değişime bağlılık ölçeğinin, 6 maddeli duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek için, eğik rotasyon yöntemiyle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Ölçekler analiz sonuçlarına göre gerekli ekleme, çıkarma ve düzeltmeler ölçülmek istenen yapıların kontrol edilebilir sayıda değişkenle güvenilir bir şekilde açıklanabilir hale gelmesine kadar sürdürülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2001:582). Bu ölçeklerden, yönetim sürecine katılım ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı 0,556 ve Barlett'in küresellik testi x^2 değeri ise, 2768,797 ($p<0,001$) bulunmuştur. Buna göre, KMO katsayısı ($0,556<0,600$) veri matrisinin faktör analizi için uygun olmadığını göstermiştir (George ve Mallery, 2007). Bu nedenle, ölçeğin yapılan araştırmada kullanılması uygun görülmemiştir. Bir diğer ölçek olan, değişime katılım ölçeği ana ölçekten farklı olarak 2 boyutlu ve 4 maddeli olarak kullanılmıştır. Bu ölçekte birinci faktör "eğitim yoluyla bilgiye ulaşma", ikinci faktör ise "sorunları iletme konusunda isteklilik" olarak adlandırılmıştır. Diğer tüm ölçekler alındıkları ana ölçekteki boyut ve madde sayısıyla kullanılmıştır.

Şekil-1: Araştırma Modeli



4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırmanın kontrol değişkenleri olarak belirlenen cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, pozisyon, görev yeri ve taşra görev bölgesi değişkenlerine verilen cevaplardaki eksik bilgilerin verilen toplam cevaplara oranının sırasıyla; cinsiyet için % 4,5, yaş için % 13,1, eğitim durumu için % 4,9, çalışma süresi için %12,6, görev pozisyonu için % 12,3, taşra görev bölgesi için % 2,1 olduğu görülmüştür. Bu eksik soruları ele alırken referans değer olarak kullanılan % 10'un altında olduğu ya da %10'dan düşük derecede sapma gösterdiği için göz ardı edilebilir olduğu değerlendirilmiştir (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2006, s55).

Araştırma verilerinin ilk aşamada normal dağılıma uygunluğunun denetlenmesi için çarpıklık ve basıklık katsayıları ve Kolmogorov-Smirnov test istatistikleri incelenmiştir. Ayrıca, gözlem sayısının 1000'in üzerinde olduğu durumlarda istatistiksel testlerin oldukça hassas olduğu bilindiğinden dolayı verilerin dağılımını gösteren histogram ve plot grafiklerden yararlanılmıştır. Verilerin dağılımının şekil özelliklerine ilişkin çarpıklık ve basıklık istatistikleri incelendiğinde bunların normal dağılımdan saptığı görülmüştür. Ayrıca örneklem oldukça büyük oluğu için verilerin histogram ve plot dağılım grafikleri incelendiğinde aynı şekilde normal dağılımdan sapmalar görülmüştür (Field, 2005, 184). Verilerin normal dağılıma uygunluğunu sağlamak için iki aşamalı bir süreç izlenmiştir (Templeton, 2011). Daha sonra tekrar incelenen çarpıklık ve basıklık istatistiklerinde büyük ölçüde normalleşme olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca incelenen histogram ve plot grafiklerinde de büyük ölçüde iyileşme olduğu gözlenmiştir (Field, 2005, s.184). Bununla birlikte örneklemin büyüklüğü ve kullanılan ölçeğin sınırlılığı nedeniyle Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarında düzelme olmamıştır. Dolayısıyla, analizlere merkezi limit teoremi varsayımı çerçevesinde dönüştürülen verilerle devam edilmesine karar verilmiştir.

4.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Korelasyonu

Örgütsel değişime bağlılıkla kontrol değişkenlerinden görev unvanı (operasyonel çalışandan üst kademe yöneticiye kadar sırayla kategorik kodlanmış) ($r=0,056$, $p<0,01$) ve bakanlık çalışma yeri (taşra kukla değişkeni) ($r=0,045$, $p<0,01$) değişkenleri arasında çok düşük derecede pozitif, anlamlı ilişki olduğu

görülmüştür. Örgütsel değişime bağlılıkla eğitim ($r=-0,037$, $p<0,05$) arasında ise çok düşük düzeyde, negatif yönde anlamlı ilişki görülmüştür. Örgütsel değişime bağlılık ile iletişimin kalitesi arasında ($r=0,375$ $p<0,01$) düşük derecede, pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. İkinci olarak, örgütsel değişime bağlılıkla değişim sürecine katılım arasında ($r=0,328$, $p<0,01$) düşük derecede, alt boyutlarından eğitim yoluyla katılım arasında ($r=0,320$, $p<0,001$) düşük derecede, soruları iletme istekliliği arasında ($r=0,225$, $p<0,001$) çok düşük derecede pozitif yönde ilişki görülmüştür. Örgütsel değişime bağlılık ile yönetimin verdiği destek arasında ise ($r=0,405$, $p<0,001$) düşük derecede, pozitif ve anlamlı ilişki görülmüştür. Son olarak, örgütsel değişime bağlılıkla örgütsel sinizm arasında ($r=-0,328$, $p<0,01$) düşük derecede, negatif ve anlamlı ilişki görülmüştür (Tablo1).

Tablo 1:Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayısı Değerleri

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	8a	8b	8c	9	10	10a	10b	11
1.Yaş[b]	34,00	10,379																
2.Cinsiyet[a]	1,72	,447	,112**															
3.Eğitim[a]	2,99	,501	-,337**	-,074**														
4.Çalışma Süresi[b]	8,60	10,496	,864**	,090**	-,337**													
5.Unvan[a]	1,10	,394	,268**	,062**	-,040**	,298**												
6.Bakanlik Çalışma Yeri[a]	1,86	,343	,007**	,129**	-,064**	,030	-,069**											
7.Taşra Çalışma Bölgesi[a]	1,95	1,531	-,014	,088**	-,055**	-,001	-,049**	,506**										
8.Örgütsel Sinizm[c]	3,533	1,337	,027	,032*	-,076**	,035*	-,002	,063**	,079**									
8a.Bilişsel Sinizm[c]	4,284	1,539	,068**	,027	-,065**	,075**	,014	,041**	,073**	,830**								
8b.Duyuşsal Sinizm[c]	3,733	1,795	,029	,010	-,087**	,031*	,009	,036*	,092**	,856**	,643**							
8c.Davranışsal Sinizm[c]	2,666	1,428	-,040**	,035	,035*	-,029	-,024	,096**	,032*	,718**	,337**	,442**						
9.İletişimin Kaliteli[c]	3,209	1,433	,026	-,024**	-,075**	-,031*	-,006	,024	,011	-,344**	-,386**	-,322**	-,123**					
10.Değişim Sürecine Katılım[c]	3,554	1,357	,056**	,027	-,061**	,056**	,015	,050**	,018	-,193**	-,221**	-,177**	-,067**	,552**				
10a.Eğitim Yoluyla Katılım[c]	3,108	1,546	,016	,012	-,072**	,017	-,030*	,041**	,006	-,274**	-,330**	-,257**	-,076**	,633**	,815**			
10b.Sorunları İletme[c]	4,026	1,597	,072**	,033*	-,029	,071**	,051**	,040**	,020	-,056**	-,045**	-,046**	-,042**	,284**	,825**	,352**		
11.Yönetmin Desteği[c]	3,980	1,611	,029	-,030*	-,050**	,033*	,059**	-,016	-,040**	-,346**	-,335**	-,309**	-,194**	,533**	,521**	,469**	,394**	
12. Örgütsel Değişime Bağlılık[c]	4,486	1,500	,025	-,023	-,037*	,012	,056**	,045**	,020	-,328**	-,277**	-,313**	-,210**	,375**	,328**	,320**	,225**	,405**

Korelasyon 0.01önem derecesinde anlamlıdır **. Korelasyon 0.05 önem derecesinde anlamlıdır

a. Kategorik değişken (nominal), b. Sürekli değişken (yıl), c. 7'li Likert Ölçeği ile elde edilmiş kategorik (ordinal) değişken

4.2. Örgütsel Değişime Bağlılığın Yordanması: Hiyerarşik Regresyon Analizi

Süreç ve bağlam değişkenlerinin çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerini yordama gücünü analiz etmek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Tahmin değişkenleri arasındaki korelasyon sonuçları değerlendirildiğinde tahmin değişkenleri arasında mükemmel doğrusal ilişkilerin bulunmadığı görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın bağımsız değişkenlerinin hiyerarşik regresyon analizi için kullanılması uygun görülmüştür. Analizde bağımlı değişkenin örgütsel değişime bağlılık olduğu iki aşamalı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, örgütsel değişime bağlılık bağımlı değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkisi bulunan ($p<0.05$) eğitim düzeyi, pozisyon ve görev yeri (merkez/taşra) değişkenleri kontrol değişkeni olarak girilmiştir. İkinci aşamada, iletişimin kalitesi, yönetimin verdiği destek ve örgütsel sinizm algısı değişkenleri girilmiştir. Tablo 2'de görülen, sonuçlar, ilk aşamada, kontrol değişkenlerinin regresyon modeline istatistiksel olarak anlamlı katkı yaptığını $F(3,3921)=9.893$, $p<.000$, $R^2=0.003$ ve örgütsel değişime bağlılığın varyansının % 0,3'ünü açıkladığını göstermektedir. Analizin ikinci aşamasında süreç ve bağlam değişkenlerinin girilmesiyle birlikte $F(7,3917)=292,472$, $p<.000$, $R^2=0.233$ bu değişkenlerin ilave olarak örgütsel sinizmin varyansının %23,5'ini açıkladığı görülmüştür. Dolayısıyla kurulan model örgütsel değişime bağlılığın varyansının toplamda %23,5'ini açıklamaktadır. Bu sonuca göre, çalışanların örgütsel değişime bağlılık algısının, değişim sürecinde iletişimin kalitesi, yönetimin verdiği destek, sürece katılım ve örgütsel sinizm algısıyla ilişkili olduğu yönündeki **H1 hipotezi desteklenmiştir.** Regresyon analizi sonucunda elde edilen standartlaştırılmış β katsayıları incelendiğinde, süreç değişkenlerinin örgütsel değişime bağlılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkileri görülmektedir. Buna göre, ilk olarak, iletişimin kalitesi, örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde ($\beta= 0,131$, $p<0,05$) etkilemektedir. İkinci olarak, değişim sürecine katılım örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde ($\beta= 0,101$, $p<0,05$) etkilemektedir. Üçüncü olarak, yönetimin verdiği destek, örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde ($\beta= 0,206$, $p<0,05$) etkilemektedir. Dördüncü olarak, örgütsel sinizm, örgütsel değişime bağlılığı negatif yönde ($\beta= -0,200$, $p<0,05$) etkilemektedir. Bu sonuçlara göre **1a, 1b, 1c, 1e Hipotezleri desteklenmiştir.** Daha önce açıklandığı üzere veri matrisinin faktör analizi için uygun olmaması nedeniyle *kendi kendine yetme ölçeği* kullanılmamıştır. Bu nedenle, **Hipotez 1d test edilememiştir.**

Tablo 2: Örgütsel Değişimin Yordanması: Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi
Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

	Model 1[a]		**Model 2[a]**	
	1.Aşama	**2.Aşama**	**1.Aşama**	**2.Aşama**
Eğitim				
İlköğretim	-	-	-	-
Lise	,024	-,012	,014	-,018
Üniversite	-	-	-	-
Yüksek Lisans	-,036*	-,003	-,032*	-,002
Doktora	-	-	-	-
Görev Unvanı				
Operasyonel Çalışan	-	-	-	-
Alt Kademe Yönetici	-	-	,012	,013
Orta Kademe Yönetici	-	-	-	-
Üst Kademe Yönetici	-	-	-	-
Görev Yeri				
Merkez Teşkilatı	-	-	-	-
Taşra Teşkilatı	,036*	,049**	,040**	,052**
Örgütsel Sinizm	-	-,200**	-	
Bilişsel Sinizm	-	-	-	-,008
Duyuşsal Sinizm	-	-	-	-,145**
Davranışsal Sinizm	-	-	-	-,084**
İletişimin Kalitesi	-	,131**	-	,146**
Değişim Sürecine Katılım	-	,101**	-	-
Eğitimler Yoluyla Katılım	-	-	-	,060**
Sorunları İletme Yoluyla Katılım	-	-	-	,065**
Yönetimin Desteği	-	,206**	-	,204**
R2	,003	,237	,003	,238
Düzeltilmiş R2	,003	,235	,002	,236
ΔR2	,003	,233	,003	,235

a.Değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır b."-" işareti değişkenin regresyona analizine girmediğini gösterir. * *p* _ .05. ** *p* _ .01

Analizde kullanılan ikinci modelde, bağımlı değişkenin *örgütsel değişime bağlılık* olduğu iki aşamalı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizin ilk aşamasında da benzer şekilde *örgütsel değişime bağlılık* bağımlı değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkisi bulunan ($p<0.05$) kontrol değişkenleri girilmiştir. Analizin ikinci aşamasında, *örgütsel sinizm algısı* değişkeni çıkarılarak yerine değişkenin *bilişsel sinizm*, *duyuşsal sinizm* ve

davranışsal sinizm alt boyutları girilmiştir. Ayrıca *değişim sürecine katılım* değişkeni çıkarılarak yerine *eğitimler yoluyla katılım* ve *sorunları iletme yoluyla katılım* alt boyutları eklenmiştir. Bunlarla birlikte, *iletişimin kalitesi ve yönetimin desteği* değişkenleri herhangi bir değişiklik yapılmadan girilmiştir (Tablo 2). Kullanılan ikinci model için elde edilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, ilk aşamada, kontrol değişkenlerinin regresyon modeline istatistiksel olarak anlamlı katkı yaptığını F(4,4137)=3.333, $p<.000$, R^2=0.003 ve örgütsel değişime bağlılığın varyansının % 0,3'ünü açıkladığını göstermektedir. İkinci aşamada *bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm, iletişimin kalitesi, değişim sürecine eğitimler yoluyla katılım, değişim sürecine sorunları iletme yoluyla katılım* ve *yönetimin desteği* bağımsız değişkenlerinin girilmesiyle birlikte F(11,4130)=200,008, $p<.000$, R^2=0.236 bu değişkenlerin ilave olarak örgütsel sinizmin varyansının %24'ünü açıkladığı görülmüştür. Regresyon analizi sonucunda elde edilen standartlaştırılmış β katsayıları incelendiğinde, *örgütsel sinizmin* alt boyutlarından *bilişsel sinizm* (β= -0,008, p>0,05) dışındaki *duyuşsal sinizm* (β= -0,145, p<0,05) ve *davranışsal sinizmin*(β= -0,084, p<0,05) *örgütsel değişime bağlılığı* negatif yönde etkilediği görülmüştür. Örgütsel iletişimin kalitesi (β= 0,146, p<0,05), yönetimin desteği (β= 0,204, p<0,05) ve değişim sürecine katılımın alt boyutlarından *eğitimler yoluyla katılım* (β= 0,060, p<0,05) ve *sorunları iletme yoluyla katılım* (β= 0,65, p<0,05) ise örgütsel değişime bağlılık bağımlı değişkenini pozitif yönde etkilemektedir. **Buna göre, Hipotez 1e1 desteklenmemiştir. Hipotez 1e2 ve Hipotez 1e3 ise desteklenmiştir.**

Süreç değişkenlerinin mi yoksa bağlamsal değişken olarak örgütsel sinizmin mi örgütsel değişime bağlılığı en iyi yordayan değişkenler olduğunu sınamak için Herscovitch ve Meyer'in (2002) çalışmalarında kullandıkları yöntem benimsenmiştir. Bunun için iki modelli hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Birinci modelde bağımlı değişkenin *örgütsel değişime* bağlılık olduğu üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin ilk aşamasında *örgütsel değişime bağlılık* bağımlı değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkisi bulunan (p<0.05) *eğitim düzeyi, pozisyon* ve *görev yeri (merkez/taşra)* değişkenleri sırasıyla kontrol değişkeni olarak girilmiştir. İkinci aşamada *örgütsel sinizm* bağımsız değişkeni girilmiştir. Analizin üçüncü aşamasında ise *iletişimin kalitesi, değişim sürecine katılım* ve *yönetimin verdiği destek* değişkenleri girilmiştir. İkinci modelde ise, bağımlı değişkenin *örgütsel değişime* bağlılık olduğu üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada,

örgütsel *değişime bağlılık* bağımlı değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkisi bulunan ($p<0.05$) *eğitim düzeyi*, *pozisyon* ve *görev yeri (merkez/taşra)* değişkenleri sırasıyla kontrol değişkeni olarak girilmiştir. İkinci aşamada, *iletişimin kalitesi, değişim sürecine katılım bağımsız değişkeninin* alt boyutları olan *eğitimler yoluyla katılım ve sorunları iletme yoluyla katılım* ve *yönetimin desteği* değişkenleri girilmiştir. Üçüncü aşamada ise, örgütsel sinizm değişkeni girilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3'de görülmektedir. Beklendiği gibi hem örgütsel değişimle ilgili süreç değişkenleri hem de örgütsel sinizm örgütsel değişime bağlılığı yordamaktadır. Bununla birlikte, süreç değişkenlerinin sonradan girildiği birinci modelde ayarlanmış R^2 değerindeki artış daha fazladır (Δ ayarlanmış $R^{2=}$ 0,117, Δ ayarlanmış $R^{2=}$0,033). Bu sonuca göre, örgütsel sinizm bağımsız değişkeninin süreç değişkenlerine göre örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıklayacağı yönündeki **Hipotez 2 desteklenmemiştir.** Bu sonuca göre, değişim sürecinde süreç değişkenlerinin örgütsel sinizm bağımsız değişkenine göre örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıklayacağı yönündeki **Hipotez 3 desteklenmiştir.**

Hiyerarşik regresyon analizleri ile elde edilen bu bulgular şekil yardımıyla daha kolay yorumlanabilir. Şekil 2'de solda yer alan gösterimde *iletişim kalitesi,* değişim sürecine katılım ve *yönetimin verdiği destek algısı* yüksek olan çalışanlarda (sırasıyla, $\mu_1>=3,2029$, $\mu_2>=3,5544$ ile $\mu_3>=3,9802$) örgütsel değişime bağlılık ve sinizm ilişkisi görülmektedir. Şekilde görüldüğü üzere, sürece katılan, yönetimin iletişim kalitesi ve desteğini olumlu karşılayan çalışanlarda örgütsel değişime bağlılık ile sinizm algısı arasındaki negatif eğimli bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, değişim sürecinin iyi yönetildiğini düşünmekle birlikte örgütsel sinizm algısı yüksek olan çalışanlarda örgütsel değişime bağlılık algısı düşmektedir. Sağ taraftaki gösterimde ise *iletişim kalitesi, değişim sürecine katılım* ve *yönetimin verdiği destek algısı* düşük çalışanlarda (sırasıyla, $\mu_1<3,2029$, $\mu_2<3,5544$ ile $\mu_1<3,9802$) örgütsel değişime bağlılık ve sinizm ilişkisi görülmektedir. Şekilde görüldüğü üzere, sürece katılımlarını sınırlı bulan, iletişim kalitesi ve yönetimin verdiği desteği yeterli görmeyen çalışanlarda örgütsel değişime bağlılık ile sinizm algısı arasında negatif eğimli bir ilişki bulunmaktadır. Grafiksel gösterim, bu gruptaki çalışanların diğer grup çalışanlarla aynı düzeyde sinizm seviyesine sahip olduklarında dahi örgütsel değişime bağlılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 3: Süreç ve Bağlam Değişkenlerinin Yordama Gücünün Kıyaslanması

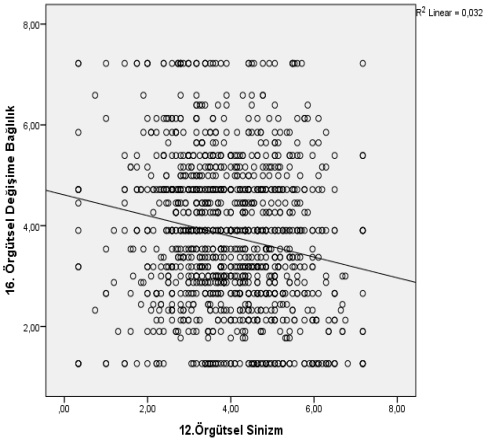
Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

	Model 1[a]			**Model 2[a]**		
	1.Aşama	**2.Aşama**	**3.Aşama**	**1.Aşama**	**2.Aşama**	**3.Aşama**
Eğitim						
İlköğretim	-	-	-	-	-	-
Lise	,024	,007	-,012	,024	-,007	-,012
Üniversite	-	-	-	-	-	-
Yüksek Lisans	-,036*	-,012	-,003	-,036*	-,012	-,003
Doktora	-	-	-	-	-	-
Görev Unvanı						
Operasyonel Çalışan	-	-	-	-	-	-
Alt Kademe Yönetici	-	-	-	-	-	-
Orta Kademe Yönetici	-	-	-	-	-	-
Üst Kademe Yönetici	-	-	-	-	-	-
Görev Yeri						
Merkez Teşkilatı	-	-	-	-	-	-
Taşra Teşkilatı	,036*	,063**	,049**	,036**	,034*	,049**
Örgütsel Sinizm	-	-,344**	-,200**	-	-	-,200**
Bilişsel Sinizm	-	-	-	-	-	-
Duyuşsal Sinizm	-	-	-	-	-	-
Davranışsal Sinizm	-	-	-	-	-	-
İletişimin Kalitesi	-	-	,131**	-	,185**	,131**
Değişim Sürecine Katılım	-	-	,101**	-	,087**	,101**
Eğitimler Yoluyla Katılım	-	-	-	-	-	-
Sorunları İleterek Katılım	-	-	-	-	-	-
Yönetimin Desteği	-	-	,206**	-	,254**	,206**
R^2	,003	,120	,237	,003	,204	,237
Ayarlanmış R^2	,003	,119	,235	,003	,202	,235
ΔR^2	,003	,117	,117	,003	,200	,033

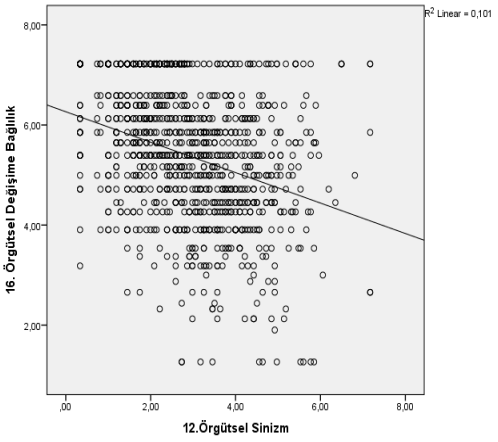
a.Değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır
b."-" işareti değişkenin regresyona analizine girmediğini gösterir
* *p* _ .05. ** *p* _ .01

Bu bulgulara göre çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki yeni bir şekil üzerinde birleştirilerek ifade edilebilir. Şekil 3'de görüldüğü üzere, ilk olarak, düz çizgi değişim sürecinde iletişimin kalitesini ve yönetimin verdiği desteği yüksek ve değişim sürecine katılımlarını yeterli gören çalışanlardaki örgütsel sinizm ve örgütsel değişime bağlılık ilişkisini göstermektedir. İkinci olarak, kesikli çizgi ise, değişim sürecinde yönetimin verdiği destek ve iletişimin kalitesini düşük bulan ve değişim sürecine katılımlarını sınırlı gören çalışanlarda örgütsel sinizm ve örgütsel değişime bağlılık ilişkisini göstermektedir.

Şekil 2: Örgütsel Değişime Bağlılık ve Sinizm İlişkisi



Değişim sürecini ***olumlu*** değerlendiren çalışanlarda örgütsel sinizm ile örgütsel değişime bağlılık ilişkisi

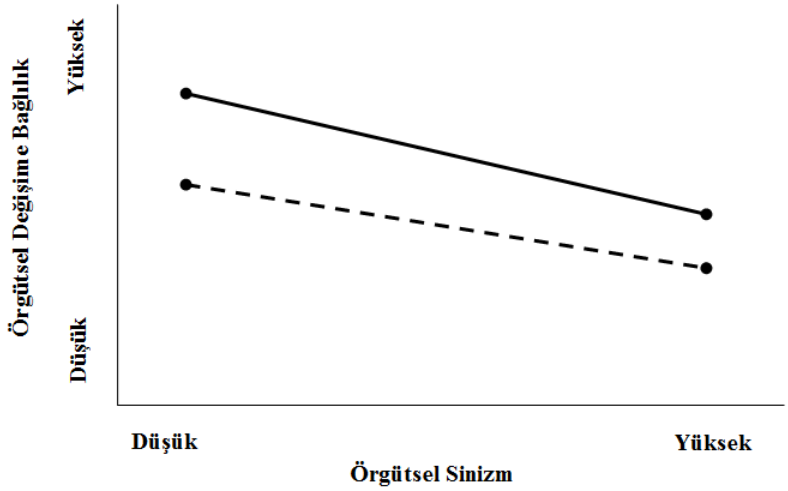


Değişim sürecini ***olumsuz*** değerlendiren çalışanlarda örgütsel sinizm ile örgütsel değişime bağlılık ilişkisi

Şekil 3'deki her iki eğri de negatif eğime sahiptir. Buna göre, örgütsel sinizm arttıkça hem sürecin iyi yönetildiğini düşünen hem de sürecin iyi yönetilmediğini düşünen çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeyleri düşmekte ve örgütsel değişime bağlılık düzeyleri birbirine yakınlaşmaktadır. Benzer şekilde örgütsel sinizm azaldıkça hem sürecin iyi yönetildiğini düşünen hem de sürecin iyi yönetilmediğini düşünen çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeyleri

artmakta, bununla birlikte sürecin iyi yönetildiğini düşünenlerin örgütsel değişime bağlılık düzeyi daha yüksek oranda artmaktadır. İkinci olarak, düz çizgi her durumda kesikli çizginin üzerinde yer almaktadır. Bu durum aynı örgütsel sinizm düzeyine sahip çalışanlardan değişim sürecinin başarıyla yönetildiğini algılayanların örgütsel değişime bağlılıklarının diğer gruba göre her zaman daha yüksek olacağını göstermektedir.

Şekil 3. Örgütsel Değişime Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi



5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, Armenakis ve Bedeian'ın (1999) örgütsel değişim yazınını inceledikleri çalışmada belirledikleri değişimin içerik, bağlam ve süreç unsurları çerçevesinde, örgütsel sinizm değişimin bağlam değişkeni olarak değerlendirilerek, örgütsel değişime bağlılık kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların *örgütsel değişime bağlılık* düzeyi, değişimin süreç ve bağlam unsurlarıyla ilişkilidir. Buna göre, ilk olarak, *iletişimin kalitesi*, *değişim sürecine katılım* ve *yönetimin desteği* çalışanların *örgütsel değişime bağlılığını* pozitif yönde etkilemektedir. *Örgütsel sinizm* ise, *örgütsel değişime bağlılığı* negatif yönde etkilemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizmin *bilişsel sinizm* alt boyutunun örgütsel değişime bağlılık üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu durum değişim sürecinin yönetiminin bilişsel sinizm algısının olumsuz etkilerini bertaraf ettiği yönünde yorumlanabilir. Sonuçta, bilişsel sinizm örgüte yönelik genel bir algı örgütsel değişime bağlılık ise belirli bir dönemde gerçekleştirilen değişim çabalarına gönüllü katılımı ifade etmektedir (Dean ve diğerleri, 1998). *Duyuşsal sinizm* ve *davranışsal sinizm* alt boyutları ise beklendiği gibi örgütsel değişime bağlılığı negatif yönde etkilemektedir (Dean ve diğerleri, 1998). Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların değişim sürecine katılımının sağlanması değişim çabalarına bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu sonuç, örgütsel değişim yazınında daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur (Self ve diğerleri, 2007). Araştırma sonuçlarına göre, hem örgütsel değişimle ilgili süreç değişkenleri hem de bağlam değişkeni olarak örgütsel sinizm örgütsel değişime bağlılığı yordamaktadır. Bununla birlikte, değişimin süreç değişkenleri örgütsel sinizm bağımsız değişkenine göre örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıkladığı görülmüştür. Bu sonuç bir kurumda örgütsel değişim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi sonucunda örgütsel sinizmin olumsuz etkilerine karşın çalışanların örgütsel değişime bağlılığını sağlanabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, örgütsel sinizmi düşük çalışanlarda değişime bağlılığın daha yüksek olacağı söylenebilir.

NOTLAR

1. Bu çalışma Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Musa Aydemir'in Doç.Dr. Bahattin Karademir'in danışmanlığında yazdığı (2017) yayınlanmamış doktora tez çalışmasına dayanmaktadır.

***** Bu çalışmanın yapılabilmesi için gerekli izinleri veren Bakanlık Müsteşarlığına, anketlerin doldurulmasında yardımcı olan merkez ve taşra teşkilat yönetici ve personeline teşekkürlerimizi sunarız.

KAYNAKLAR

Armenakis, A. A. & A. G. Bedeian, "*Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s*", Journal of Management. 25(3), 1999, 293-315.

Armenakis, A. A., S. G. Harris & K. W. Mossholder. "*Creating Readiness for Organizational Change*" Human Relations.46(6), 1993, 681-703.

Baumeister, R. F., E. Bratslavsky, C. Finkenauer & K. D. Vohs. "*Bad is Stronger Than Good*". Review of General Psychology, *5*(4), 2001, 323.

Bernerth, J. B., A. A. Armenakis, H. S. Feild & H. J. Walker. "*Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables*". The Journal of Applied Behavioral Science, 43(3), 2007, 303-326.

Brandes, P. Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA, 1997.

Chiaburu, D. S., A. C. Peng, , I. Oh, G. C. Banks & L. C. Lomeli "*Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-analysis*", Journal of Vocational Behavior, 83, 2013, 181-197.

Dean, J. W., P. Brandes, & R. Dharwadkar. "*Organizational Cynicism*", Academy of Management Review, 23(2), 1998, 341-352.

Field, A. Discovering statistics using SPSS. Sage Publications, 2005.

Herscovitch, L. & J. P. Meyer. "*Commitment to Organizational Change: Extension of A Three-Component Model*", Journal of Applied Psychology, 87(3), 2002, 474.

Labianca, G., & D. J. Brass. "*Exploring the Social Ledger: Negative Relationships And Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations*". Academy of Management Review, 31(3), 2006, 596-614.

Latham, G. P., D. C. Winters & E. A. Locke. "*Cognitive and Motivational Effects of Participation: A Mediator Study*", Journal of Organizational Behavior, 15(1), 1994. 49-63.

Rodda, Julianne. A Multi-Level Examination of Employee Reactions to Organizational Change, Yayınlanmamış Doktora Tezi, DePaul University, Chicago, Illinois, 2007.

Rozin, P. & E. B. Royzman. "*Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion*" Personality And Social Psychology Review, *5*(4), 2001, 296-320.

Rubin, R. S., E. C. Dierdorff, W. H. Bommer & T. T. Baldwin. "*Do Leaders Reap What They Sow? Leader and Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism about Change*", The Leadership Quarterly, 20(5), 2009, 680-688.

Self, D. R., A. A. Armenakis & M. Schraeder. "*Organizational Change Content, Process, And Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions*", Journal of Change Management, *7*(2), 2007, 211-229.

Tabachnick, B. G & L.S. Fidell. Using Multivariate Statistics (Fourth Edition), Boston: Ally And Bacon, 2001.

Templeton, G. F. "*A Two-Step Approach For Transforming Continuous Variables to Normal: Implications and Recommendations For IS Research*", CAIS, 28 (4), 2011.