TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE DEĞİŞİM: GÜMRÜK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Musa AYDEMİR

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2017

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE DEĞİŞİM: GÜMRÜK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Musa AYDEMİR

Danışman: Doç.Dr. Bahattin KARADEMİR
Jüri Üyesi: Prof.Dr. Azmi YALÇIN
Jüri Üyesi: Doç.Dr. ÜNLÜKAPLAN
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY
Jüri Üyesi: Prof.Dr. Fatma Nur TUĞAL

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2017

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Bahattin Karademir
(Danışman)

Üye: Prof.Dr. Azmi YALÇIN

Üye: Doç. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN

Üye: Prof. Dr. Ünal AY

Üye: Prof. Dr. Fatma Nur TUĞAL

ONAY
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.
…/…/2017

Prof. Dr. Mahir FİSUNOĞLU
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde 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,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 24/ 5/ 2017

Musa AYDEMİR

ÖZET

ÖRGÜTSEL SİNİZM VE DEĞİŞİM: GÜMRÜK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Musa AYDEMİR

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Danışman: Doç.Dr. Bahattin KARADEMİR
Mayıs 2017, 160 sayfa

Bu çalışmada, örgütsel değişimin içerik, bağlam ve süreç unsurları çerçevesinde, örgütsel sinizm değişimin başarısını etkileyen bağlam değişkeni olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, örgütsel değişime bağlılık üzerindeki etkisi sınanmaktadır. Bu araştırmada kullanılan veriler, T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın gümrük işlemlerinin yürütüldüğü birimlerde çalışan 11.326 kişiye gönderilen anketlerden geri dönenler içinde eksiksiz ve hatasız olan 4349 anketten elde edilmiştir.

Bu çalışmada, ilk olarak, örgütsel sinizm kavramının öncüllerinden örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel politika ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkileri sınanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet ve örgütsel destek örgütsel sinizmi negatif yönde, örgütsel politika ve psikolojik sözleşme ihlali pozitif yönde etkilemektedir. İkinci olarak, örgütsel değişimin (a) *süreç unsuru* olarak değişim sürecine katılım, değişim sürecinde yönetimin desteği ve iletişim kalitesinin, (b) bağlamsal unsur olarak örgütsel sinizmin örgütsel değişime bağlılık üzerindeki etkisi sınanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, süreç değişkenleri örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bağlam değişken olarak örgütsel sinizm, örgütsel değişime bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Üçüncü olarak, bağlam değişkeni olarak örgütsel sinizmin mi yoksa süreç değişkenlerinin mi örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıklayacağı sınanmıştır. Araştırma sonuçları, süreç değişkenlerinin, örgütsel sinizme göre örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıkladığını göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel sinizm, örgütsel değişime bağlılık, kamu sektörü

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CYNICISM AND CHANGE: A RESEARCH ON CUSTOMS EMPLOYEES

Musa AYDEMİR

Ph.D. Thesis, Department of Business Administration
Supervisor: Assoc.Prof.Dr. Bahattin KARADEMİR
May 2017, 160 pages

In this study, organizational cynicism is regarded as a contextual factor in accordance with the content, process, and context factors perspective of organizational change. In this framework, this study examines organizational cynicism's effect on commitment to organizational change. Data for his study is obtained from 4349 returned questionnaires from 11.326 employees of the customs units of the Turkish Republic Ministry of Customs and Trade.

Firstly, the effects of organizational justice, organizational support, organizational politics, and psychological contract breech on organizational cynicism are examined. Research results suggest that organizational justice and organizational support negatively, organizational politics, and psychological contract breech positively effect organizational cynicism. Secondly, the effects of (a) participation in management, quality of communication, and managerial support as process variables, and (b) organizational cynicism as a context variable on commitment to organizational change is examined. Research results suggest that while process variables positively effect organizational cynicism negatively effect commitment to change. Thirdly, it is examined whether organizational cynicism as a context variable or process variables better explain higher percent of variance in commitment to organizational change. Research results suggest that process variables better explain higher percent of variance in commitment to organizational change.

Key words: Organizational cynicism, commitment to organizational change, public sector

ÖNSÖZ

Doktora Tez çalışmalarıma başladığım günden itibaren, tez yazımının her aşamasında bilgi ve tecrübeleriyle beni yönlendiren, tezin kuramsal çerçevesini oluşturmama büyük katkısı bulunan, veri analizi konusunda katkılarını esirgemeyen çalışmamın bilimsel esaslara göre yapılmasının üzerinde hassasiyetle duran, tez danışmanım Doç. Dr. Bahattin KARADEMİR'e teşekkürlerimi sunarım.

Özellikle doktora programı süresince akademik desteğini sağlayan ve bizlere örnek olan, değerli güzel insan, rahmetle andığım Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN'e şükranlarımı sunmayı borç bilirim.

Doktora derslerinden büyük keyif aldığım, Tez İzleme Komitesi Üyesi olarak, tezin hazırlanmasının her aşamasında, desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a, teşekkürlerimi sunarım. Tez İzleme Komitesi Üyesi Doç. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN'a, istatistik yöntemlerin uygulanması ve yorumlanmasına yönelik yardımları için teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimim süresince derslerini aldığım Prof. Dr. Ünal AY ve Prof. Dr. Ali DANIŞMAN'a çok teşekkür ediyorum. Bizlere soyut kavramlarla düşünmeyi öğrettiler.

Ayrıca, kritik bir içeriği olan tez çalışmasının kurumda yapmama izin/onay veren ve destekleyen Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarımız Ziya ALTUNYALDIZ'a ve iş yoğunluğu arasında anketi dağıtan, dolduran ve iade eden tüm meslektaşlarıma saygılarımı sunuyorum.

Son olarak, okuma ve araştırma alışkanlığı kazanmam için beni sürekli teşvik eden anne ve babama, emeği geçen öğretmenlerime ve elbette ki bana bu uzun ve yorucu süreçte sabır gösteren ailem, çocuklarım ve yakın arkadaşlarıma da teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.

Mayıs 2017 Musa AYDEMİR

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
ÖNSÖZ ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xvi**
EKLER LİSTESİ ..... **xvii**

BÖLÜM I
GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı 1
1.2. Araştırmanın Önemi 2
1.3. Araştırmanın Yöntemi 2
1.4. Araştırmanın Planı 4

BÖLÜM II
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Örgütsel Sinizm 6
2.1.1. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Olumlu İş Yeri Deneyimleri 8
2.1.1.1. Örgütsel Adalet 9
2.1.1.2. Örgütsel Destek Algısı 10
2.1.2 .Örgütsel Sinizmi Etkileyen Olumsuz İş Yeri Deneyimleri 11
2.1.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali 12
2.1.2.2. Örgütsel Politika 14
2.2. Örgütsel Değişim 17
2.2.1. Örgütsel Değişimin Unsurları 18
2.2.2. Örgütsel Değişim Karşısında Çalışanların Tutum ve Davranışları 20
2.2.2.1. Değişime Hazır Olma 21
2.2.2.2. Değişime Yönelik Direnç 22
2.2.2.3. Örgütsel Değişime Bağlılık 22
2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Değişime Bağlılık Kavramlarının İlişkisi 27

BÖLÜM III
ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLER

3.1. Örgütsel Sinizmin Öncülleri 29
3.2. Örgütsel Değişime Bağlılığın Öncülleri 31
3.3. Sinizmin Etkisi Süreç Değişkenlerinden Güçlü mü? 33

BÖLÜM IV
ARAŞTIRMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi 36
4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi 38
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 38
4.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği 38
4.3.2. Örgütsel Destek Ölçeği 39
4.3.3 Örgütsel Politika Ölçeği 40
4.3.4. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği 40
4.3.5. Örgütsel Sinizm Ölçeği 41
4.3.6..İletişimin Kalitesi Ölçeği 42
4.3.7. Değişim Sürecine Katılım Ölçeği 42
4.3.8. Yönetimin Verdiği Destek Ölçeği 42
4.3.9. Kendi Kendine Yetme Ölçeği 43
4.3.10. Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği 43
4.4. Veri Toplama 44
4.5. Ölçeklerin Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri 44
4.5.1 Örgütsel Adalet Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri 45
4.5.2. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri 49
4.5.3. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri 52
4.5.4. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri 56
4.5.5. Örgütsel Sinizm Algısı Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri 59

4.5.6. İletişim Kalitesi Ölçeği:, Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri 63
4.5.7. Değişim Sürecine Katılım Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör.Analizleri 66
4.5.8. Yönetimin Değişime Verdiği Destek Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri 69
4.5.9. Kendi Kendine Yetme Algısı Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri 72
4.5.10. Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri 73

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri 78
5.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Dağılım Özellikleri 81
5.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Korelâsyonu 84
5.4. Örgütsel Sinizm Açısından Çalışanlar Arasındaki Farklılaşma 86
5.4.1. Yaşa Göre Farklılaşma 86
5.4.2. Cinsiyete Göre Farklılaşma 89
5.4.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma 90
5.4.4. Çalışma Süresine Göre Farklılaşma 93
5.4.5. Görev Pozisyonuna Göre Farklılaşma 96
5.4.6. Görev Yerine Göre (Merkez/Taşra) Farklılaşma 98
5.4.7. Taşradaki Bölgeler Arasındaki Farklılaşma 100
5.5. Örgütsel Değişime Bağlılık Açısından Çalışanlar Arasındaki Farklılaşma 102
5.5.1. Yaşa Göre Farklılaşma 102
5.5.2. Cinsiyete Göre Farklılaşma 106
5.5.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma 107
5.5.4. Çalışma Süresine Göre Farklılaşması 111
5.5.5. Görev Pozisyonuna Göre Farklılaşma 114
5.5.6. Görev Yerine Göre (Merkez/Taşra) Farklılaşması 117
5.5.7. Taşradaki Bölgeler Arasındaki Farklılaşma 118
5.6. Örgütsel Sinizmin Yordanmasına Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi 122

5.7. Örgütsel Değişime Bağlılığın Yordanmasına Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi..... 126

BÖLÜM VI
SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi 134
6.2. Araştırmanın Yazına Katkısı ve Kısıtları..... 138

KAYNAKÇA 140
EKLER 148
ÖZGEÇMİŞ 159

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Örgütsel Adalet Ölçeği 39
Tablo 2. Örgütsel Destek Ölçeği 39
Tablo 3. Örgütsel Politika Ölçeği 40
Tablo 4. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği 41
Tablo 5. Örgütsel Sinizm Ölçeği 41
Tablo 6. İletişimin Kalitesi Ölçeği 42
Tablo 7. Değişim Sürecine Katılım Ölçeği 42
Tablo 8. Yönetimin Destek Ölçeği 43
Tablo 9. Kendi Kendine Yetme Ölçeği 43
Tablo 10. Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği 44
Tablo 11. Örgütsel Adalet Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi 45
Tablo 12. Örgütsel Adalet Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri 46
Tablo 13. Örgütsel Adalet Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans 47
Tablo 14. Örgütsel Adalet Ölçeği: Faktör Yapıları 48
Tablo 15. Örgütsel Adalet Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi ... 49
Tablo 16. Örgütsel Destek Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi 49
Tablo 17. Örgütsel Destek Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri 50
Tablo 18. Örgütsel Destek Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans 50
Tablo 19. Örgütsel Destek Ölçeği: Faktör Yapıları 51
Tablo 20. Örgütsel Destek Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi . 51
Tablo 21. Örgütsel Politika Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi 52
Tablo 22. Örgütsel Politika Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri 53
Tablo 23. Örgütsel Politika Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans 54
Tablo 24. Örgütsel Politika Ölçeği: Faktör Yapıları 55
Tablo 25. Örgütsel Politika Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi 56
Tablo 26. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi 57
Tablo 27. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri 57
Tablo 28. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans 58
Tablo 29. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği:Faktör Yapıları 58
Tablo 30. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği:Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi 59

Tablo 31. Örgütsel Sinizm Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi 59
Tablo 32. Örgütsel Sinizm Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri 60
Tablo 33. Örgütsel Sinizm Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans 61
Tablo 34. Örgütsel Sinizm Ölçeği: Faktör Yapıları 62
Tablo 35. Örgütsel Sinizm Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi .63
Tablo 36. İletişim Kalitesi Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi 64
Tablo 37. İletişim Kalitesi Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri 64
Tablo 38. İletişim Kalitesi Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans.....65
Tablo 39. İletişim Kalitesi Ölçeği: Faktör Yapıları 65
Tablo 40. İletişim Kalitesi Ölçeği :Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi . 66
Tablo 41. Değişim Sürecine Katılım Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi.....66
Tablo 42. Değişim Sürecine Katılım Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri.....67
Tablo 43. Değişim Sürecine Katılım Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans 67
Tablo 44. Değişim Sürecine Katılım Ölçeği: Faktör Yapıları 68
Tablo 45. Değişim Sürecine Katılım Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi 69
Tablo 46. Yönetimin Değişime Verdiği Destek Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi.....70
Tablo 47. Yönetimin Değişime Verdiği Destek Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri.....70
Tablo 48. Yönetimin Değişime Verdiği Destek Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans.....71
Tablo 49. Yönetimin Değişime Verdiği Destek Ölçeği: Faktör Yapıları 71
Tablo 50. Yönetimin Değişime Verdiği Destek Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi 72
Tablo 51. Yönetim Sürecine Katılım Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi 72
Tablo 52. Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi 73
Tablo 53. Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri.....74
Tablo 54. Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans 74
Tablo 55. Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği: Faktör Yapıları 75
Tablo 56. Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi 76
Tablo 57. Örneklemin Demografik Özellikleri.....80
Tablo 58. Araştırma Değişkenlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Dağılım Değerleri.....82

Tablo 59. Normalleştirme Sonrası Ortalama, Standart Sapma ve Dağılım Değerleri 83
Tablo 60. Değişkenlerinin Ortalama, Standart Sapma ve Korelâsyon Katsayısı Değerleri 85
Tablo 61. Yaşa Gruplarında Örgütsel Sinizm: Tanımlayıcı İstatistikler..... 86
Tablo 62. Yaş Gruplarında Örgütsel Sinizm: Varyans Homojenliği Testi 87
Tablo 63. Yaş Grupları Arasında Örgütsel Sinizmin Farklılaşmasının Kaynağı: Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi 88
Tablo 64. Cinsiyet Gruplarında Örgütsel Sinizm: Tanımlayıcı İstatistikler 89
Tablo 65. Cinsiyete Göre Örgütsel Sinizmin Farklılaşma Testi: Bağımsız Örneklem t-Testi 90
Tablo 66. Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Sinizm: Tanımlayıcı İstatistikler . 60
Tablo 67. Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Sinizm: Varyans Homojenliği Testi 91
Tablo 68. Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Sinizmin Farklılaşma Testi: ANOVA 91
Tablo 69. Eğitim Durumu Grupları Arasında Örgütsel Sinizmin Farklılaşmasının Kaynağı: Hochberg Çoklu Karşılaştırma Testi 92
Tablo 70. Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Sinizm: Tanımlayıcı İstatistikler .. 93
Tablo 71. Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Sinizm: Varyans Homojenliği Testi 94
Tablo 72. Çalışma Süresi Grupları Arasında Farklılaşmanın Kaynağı: Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi 95
Tablo 73. Görev Pozisyonu Gruplarında Örgütsel Sinizm: Tanımlayıcı İstatistikler 96
Tablo 74. Görev Pozisyonu Gruplarında Örgütsel Sinizm: Varyans Homojenliği Testi 97
Tablo 75. Görev Pozisyonu Grupları Arasında Örgütsel Sinizmin Farklılaşmasının Kaynağı: Games-Howell Testi Çoklu Karşılaştırma Testi 98
Tablo 76. Görev Yeri (Merkez/Taşra) Gruplarında Örgütsel Sinizm Tanımlayıcı İstatistikler 99
Tablo 77. Görev Yeri (Merkez/Taşra) Gruplarında Örgütsel Sinizmin Farklılaşma Testi: Bağımsız Örneklem t-testi 99
Tablo 78. Taşra Bölge Gruplarında Örgütsel Sinizm: Tanımlayıcı İstatistikler 100

Tablo 79. Taşra Bölge Gruplarında Örgütsel Sinizm: Varyans Homojenliği Testi..101
Tablo 80. Taşra Bölge Grupları Arasında Örgütsel Sinizmin Farklılaşmasının Kaynağı: Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi 101
Tablo 81. Yaş Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Tanımlayıcı İstatistikler ..103
Tablo 82. Yaş Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Varyans Homojenliği Testi.....103
Tablo 83. Yaş Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşma Testi: ANOVA 105
Tablo 84. Yaş Grupları Arasında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşmanın Kaynağı: Hochberg GT2 Çoklu Karşılaştırma Testi.....105
Tablo 85. Cinsiyet Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık:Tanımlayıcı İstatistikler.....106
Tablo 86. Cinsiyet Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşma Testi: Bağımsız Örneklem t-Testi 107
Tablo 87. Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık :Tanımlayıcı İstatistikler 108
Tablo 88. Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık :Varyans Homojenliği Testi.....108
Tablo 89. Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşma Testi: ANOVA 109
Tablo 90. Eğitim Durumu Grupları Arasında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşmasının Kaynağı: Hochberg GT2 Çoklu Karşılaştırma Testi 110
Tablo 91. Eğitim Durumu Gruplarının Homojen Alt Kümeler Tablosu.....111
Tablo 92. Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Tanımlayıcı İstatistikler.....112
Tablo 93. Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Varyans Homojenliği Testi.....112
Tablo 94. Çalışma Süresi Grupları Arasında Örgütsel Değişime Bağlıllığın Farklılaşmasının Kaynağı: Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi 113
Tablo 95. Görev Pozisyonu Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Tanımlayıcı İstatistikler.....115
Tablo 96. Görev Pozisyonu Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Varyans Homojenliği Testi 115

Tablo 97. Görev Pozisyonu Grupları Arasında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşmanın Kaynağı: Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi 116
Tablo 98. Görev Yeri (Merkez/Taşra) Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Tanımlayıcı İstatistikler..... 117
Tablo 99. Görev Yeri (Merkez/Taşra) Grupları Arasında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşması: Bağımsız Örneklem -t-Testi 118
Tablo 100. Taşradaki Bölge Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Tanımlayıcı İstatistikler 119
Tablo 101. Taşradaki Bölge Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Varyans Homojenliği Testi 119
Tablo 102. Taşradaki Bölge Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşma Testi: ANOVA 120
Tablo 103. Taşradaki Bölge Grupları Arasında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşmasının Kaynağı: Hochberg's GT2 Çoklu Karşılaştırma Testi 121
Tablo 104. Örgütsel Sinizmin Yordanmasına Yönelik: Hiyerarşik Regresyon Analizi. 123
Tablo 105. Örgütsel Değişimin Yordanmasına Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi 127
Tablo 106. Süreç ve Bağlam Değişkenlerinin Örgütsel Değişime Bağlılığı Yordama Gücünün Kıyaslanması: Hiyerarşik Regresyon Analizi 130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Araştırma Modeli 35
Şekil 2. Süreci Olumlu Bulanlarda Örgütsel Değişime Bağlılık ve Sinizm İlişkisi .... .131
Şekil 3. Süreci Olumsuz Bulanlarda Örgütsel Değişime Bağlılık ve Sinizm İlişkisi .. .132
Şekil 4. Örgütsel Değişime Bağlılık ve Sinizm İlişkisi ..... .132

EKLER LİSTESİ

Sayfa

EK 1. Bakanlık Onay Belgesi 148
EK 2. Anket Formu…….. 150

BÖLÜM I

GİRİŞ

"Birçok çalışanın, çalıştıkları kuruma yönelik açıkladıkları oldukça olumsuz tutumların özünde ne yatıyor?" Dean, Brandes ve Dharwadkar, ***Academy of Management Review*** dergisinde yayınlanan makalelerinde bu (1998) soruyu sormaktadırlar. Sordukları soruyu kendileri cevaplayarak, "çalışanın çalıştığı kurumun dürüstlükten yoksun olduğuna inanması, çalıştığı kuruma karşı olumsuz duygular beslemesi, kurumunu küçük görmesi ve eleştirel davranışlara eğilim göstermesinin" sebepleri arasında çalışanların kişisel özelliklerinden çok çalıştıkları kurumlarda yaşadıkları olumsuz deneyimlerin bulunduğunu açıklamaktadırlar. Araştırmacıların örgütsel sinizm olarak tanımladıkları bu durum üzerine yapılan çalışmalar son yıllarda oldukça artmıştır. Araştırma sonuçları örgütsel politika ve psikolojik sözleşme ihlali algısı gibi örgütsel sinizm pozitif yönde etkileyen bağlamsal koşulların yanı sıra, örgütsel adalet ve örgütsel destek gibi negatif yönde etkileyen bağlamsal koşulların bulunduğunu göstermektedir (Chiaburu, Peng, Oh, Banks ve Lomeli, 2013). Araştırmacılar örgütsel sinizmin çalışanların kurumlarına yönelik inanç, duygu ve davranışlarını etkilediğini belirtirken bunların örgütsel değişim çalışmaları açısından doğurduğu sonuçlar yeterince incelenmemiştir. Hâlbuki kurumları örgütsel değişime yönlendiren baskı kaynaklarının çeşitliliğinin arttığı ve örgütsel değişimin alanının genişlediği bir süreçte örgütsel değişim çabalarının başarısını etkileyebilecek en önemli bağlamsal konulardan birisinin de örgütsel sinizm olabileceği düşünülebilir (Morin, Meyer, Belanger, Boudrias, Gagne ve Parker, 2016).

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, ilk olarak, örgütsel sinizm yazınına uygun olarak örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı, örgütsel politika algısı ve psikolojik sözleşme ihlali algısı gibi bağlamsal unsurların örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemektir (Chiaburu, Peng, Oh, Banks ve Lomeli, 2013). Çalışmada, ikinci olarak, örgütsel değişim yazınında örgütsel değişimin içerik, süreç ve bağlam değişkenleri olarak açıklanan unsurların çalışanların örgütsel değişime bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bunun için, süreç değişkenleri olarak, değişim sürecine katılım, yönetimin in verdiği destek ve iletişimin kalitesi; bireysel farklılık değişkeni olarak çalışanın kendi

kendine yetme algısı; bağlam değişkeni olarak da örgütsel sinizmin çalışanların değişime bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi sınanmaktadır (Armenakis ve Bedeian, 1999). Üçüncü olarak, değişimin bağlamsal unsuru olarak örgütsel sinizm, örgütsel değişimin süreç unsuru olarak iletişimin kalitesi, yönetimin desteği ve sürece katılım daha iyi yordar mı? (Bernerth, Armenakis, Field ve Walker, 2007). Üçüncü olarak, çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerini değişimin süreç unsuru olarak iletişimin kalitesi, yönetimin desteği ve sürece katılım örgütsel sinizme göre daha iyi yordar mı? (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer ve Vohs, 2001).

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma yazına örgütsel sinizm ve örgütsel değişime bağlılık ilişkisini açıklamaya yönelik katkı yaparak, çalışanların kurumun dürüstlükten yoksun olduğuna inanması, çalıştığı kuruma karşı olumsuz duygular beslemesi, kurumunu küçük görmesi ve eleştirel davranışlara eğilim göstermesi durumunda, örgütsel değişim çabalarınınım bundan ne yönde etkileneceğini ortaya koyacaktır. Ayrıca, örgüt yazınında ağırlıklı olarak batı değerlerinin hâkim olduğu ülkelerde yapılan çalışmalara katkı olarak modernleşme sürecindeki ilerlemesine karşın ağırlıklı olarak doğu değerlerine sahip bir ülkedeki bir kamu kurumunda yapılan araştırma söz konusu ilişkileri farklı bir bağlamda inceleyerek bağlamsal farklılıkların etkisinin yorumlanmasını kolaylaştıracaktır. Çalışmanın örgüt yazınına yönelik katkılarının yansıra pratik yönetim uygulamalarına yönelik katkılarının olması da beklenmektedir. Özellikle kamu kesimi kurum ve kuruluşlarının değişim çabalarınınım amacına ulaşması için değişim sürecinin başarılı şekilde yönetilmesi yanında çalışanların kurumun dürüstlüğü konusundaki inanç, duygu ve davranışlarını değiştirmeye yönelik iyi yönetim uygulamaları ele alınacaktır.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarlık Makamından alınan 16.01.2013 tarihli onay ile Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın gümrük işlemlerini yürüten Gümrükler Genel Müdürlüğü, Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü, AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Personel Daire Başkanlığı, Eğitim Daire Başkanlığı, Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Tasfiye Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Destek Hizmetleri Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve taşra teşkilatı olan Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü (19 Bölge Müdürlüğü) ve

bağlantılarında (167 Gümrük Müdürlüğü) görev yapan çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler çalışanların 2013 yılı Nisan-Haziran döneminde uygulanan anketteki sorulara verdikleri cevaplardan elde edilmiştir. Çalışanların anket formunda yer alan sorulara cevap verirken 2011 yılında kurumun bakanlığa dönüşmesiyle başlayan ve detayları Araştırma ve Analiz Yöntemi bilgilerinin verildiği Bölüm IV'de açıklanan örgütsel yapı ve süreçlerdeki değişim çabalarını göz önünde bulundurmaları istenmiştir.

Anket uygulamasıyla elde edilen verileri analiz etmek için SPSS 20 istatistik paketi kullanılmıştır. İlk olarak, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlam ve yönünü değerlendirmek için Pearson Korelâsyon analizi uygulanmıştır. İkinci olarak, çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, görev pozisyonu, görev yeri ve taşra görev bölgesi esas alınarak oluşturulan gruplar arasında örgütsel sinizm algısı ve örgütsel değişime bağlılık algısı açısından farklılaşma olup olmadığını sınanmıştır. Bunun için, (a) ilişkisiz örneklemler t-testi; (b) tek yönlü varyans analizi (ANOVA), (c) Welch ve Brown-Forsythe istatistikleri kullanılmıştır. Arasında fark bulunan üç ve daha fazla sayıdaki grupta farklılaşmanın kaynağını tespit etmek için çoklu karşılaştırma testleri (Games-Howell ve Hochberg's GT2) uygulanmıştır. Bunun için öncelikle grupların varyans homojenliğinin sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir. Varyans homojenliği sağlanmayan gruplarda Games-Howell, varyans homojenliği sağlanan gruplarda, karşılaştırılacak grupların büyüklük farklılıkları da fazlaysa Hocberg GT2 testleri kullanılmıştır. Üçüncü olarak, çalışanların örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı, örgütsel politika algısı ve psikolojik sözleşme ihlali algısı düzeylerinin örgütsel sinizm algısı üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Benzer şekilde, değişimin süreç, bağlam ve bireysel farklılık değişkenlerinin örgütsel değişime bağlılık üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Son olarak, değişim sürecinde örgütsel sinizmin değişim sürecine katılım, değişim sürecinde yönetimin desteği, iletişimin kalitesi ve kendi kendine yetme algısına göre örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıklayıp açıklamadığını sınamak için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Benzer şekilde, değişim sürecinde, değişim sürecine katılım algısı, değişim sürecinde yönetimin desteği, iletişimin kalitesi ve kendi kendine yetme algısının örgütsel sinizm algısına göre örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıklayıp açıklamadığını sınamak için iki modelli bir hiyerarşik regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır.

1.4. Araştırmanın Planı

Bu çalışmada, Bölüm II örgütsel sinizm ve örgütsel değişim kavramlarının kuramsal çerçevesini çizmektedir. Bu bölümde, ilk olarak, örgütsel sinizm kavramı tanımlanmakta, yazında örgütsel sinizmin öncül değişkenleri arasında gösterilen olumlu bağlamsal değişkenlerden örgütsel adalet ve örgütsel destek algısı, olumsuz bağlamsal değişkenlerden örgütsel politika ve psikolojik sözleşme algısı kavramları açıklanmaktadır. İkinci olarak, örgütsel değişim kavramı tanımlanmakta, örgütsel değişimin içerik, süreç, bağlam unsurları açıklanmaktadır. Ayrıca çalışanların değişim karşısındaki tutum ve davranışlarını konu alan yazın incelenmekte, bu kapsamda örgütsel değişime bağlılık kavramı da açıklanmaktadır. Üçüncü olarak, örgütsel sinizm ve örgütsel değişime bağlılık kavramlarının ilişkisi incelenmektedir.

Bölüm III' de, bu çalışmaya yön veren araştırma sorusu ve hipotezler belirlenmiş ve araştırmanın modeli geliştirilmiştir. Bu bölümde, Armenakais ve Bedeian'ın (1999) örgütsel değişim yazınını inceledikleri çalışmalarında belirledikleri içerik, bağlam ve süreçle ilgili üç ana unsurdan yola çıkılarak örgütsel sinizm değişimi etkileyen bir bağlam değişkeni olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede değişimin süreç değişkenleri olarak değişim sürecine katılım, değişim sürecinde yönetimin desteği ve iletişimin kalitesi, bireysel farklılık değişkeni olarak kendi kendine yetme algısı ve bağlamsal değişken olarak örgütsel sinizm aynı modelde örgütsel değişime bağlılığın öncül değişkenleri olarak belirlenmiştir.

Bölüm IV 'de, çalışmanın araştırma ve analiz yöntemi detaylı bir şekilde 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.

Bölüm V'de, araştırma bulguları ve değerlendirmelere yer verilmiştir. İlk olarak, örneklemin demografik özellikleri açıklanmıştır. İkinci olarak, araştırmada kullanılan değişkenlerin dağılım özellikleri ve kullanılan normalleştirme yöntemi açıklanmaktadır. Üçüncü olarak, araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin anlam ve yönü Pearson Korelâsyon analizi kullanılarak yorumlanmaktadır. Dördüncü olarak, örgütsel sinizm ve örgütsel değişim açısından cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, görev pozisyonu, görev yeri ve taşra görev bölgesi esas alınarak oluşturulan gruplar arasındaki farklılaşmalar t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak

incelenmektedir. Ayrıca araştırma modeli çerçevesinde açıklanan ilişkileri test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yöntemi kullanılmaktadır.

Bölüm VI'da, araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş, bu bulguların örgütsel sinizm ve örgütsel değişime bağlılık ilişkisi açısından kuramsal yazına ve pratik yönetim uygulamalarına ne tür katkılar yapabileceği yorumlanmıştır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Örgütsel Sinizm

Birçok çalışanın, çalıştıkları kuruma yönelik açıkladıkları oldukça olumsuz tutumların özünde ne yatıyor?" Dean, Brandes ve Dharwadkar, ***Academy of Management Review*** dergisinde yayınlanan "Örgütsel Sinizm" adlı makalelerinde (1998) sordukları bu soruyu cevaplandırmak için çeşitli disiplinlerdeki sinizm yazınlarını inceleyerek "örgütsel sinizm" kavramını geliştirdiklerini belirtmektedirler. Araştırmacıların bu makalede 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.*

Bu tanıma göre, örgütsel sinizm bir kişilik özelliği değil, kişinin yaşadığı örgütsel deneyimler sebebiyle çalıştığı kuruma yönelik inanç, duygu ve davranış eğilimlerini içeren durumudur. Bu durum sabit bir durum da değildir, kişinin deneyimlerinin değişmesine bağlı olarak zaman içerisinde değişebilir (Dean, Brandes ve Dharwadkar,1998). Örgütsel sinizmin, ilk boyutu, çalışılanın çalıştığı kurumun faziletten yoksun olduğuna inanmasıdır. Örgütsel sinizm algısı yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları kurumun uygulamalarının adalet, doğruluk, dürüstlük gibi ilkelerden saptığına inanırlar. Bu kişiler, söz konusu ilkelerin kişisel menfaatlere feda edildiğini ve kurum genelinde ilkesiz davranışların norm haline geldiğine inanırlar. Bu kişiler, aynı zamanda, örgüte yön veren politika tercihlerinin kişisel çıkarlara dayandığı, insanların davranışlarında tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanabilirler. Ayrıca, kararların çoğunlukla gizli bir gündem doğrultusunda alındığına inanırlar, alınan kararlarda içtenlik ve samimiyetten çok bir aldatmaca ararlar ve örgütsel kararların resmi gerekçelerine inanmazlar. Örgütsel sinizmin ikinci boyutu, inançlar kadar kişilerin tutumlarının oluşmasına katkıda bulunan duygulardır. Duygu boyutunun bulunması, örgütsel sinizmin düşünme kadar hissetmeyi de içeren bir durum olduğu anlamına gelir.

Örgütsel sinizm kişinin çalıştığı kurumu serinkanlı bir şekilde değerlendirmesinden ziyade güçlü duygusal tepkiler gösterdiği bir durumdur. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek çalışanlar kurumlarını küçük görebilecekleri gibi kurumlarına karşı öfke de duyabilirler. Bu kişiler kurumlarını düşündükleri zaman acı çekebilir, tiksinti ya da utanç duyabilirler. Dolayısıyla sinizmin çeşitli olumsuz duygularla ilişkili olduğunu söylenebilir. Bununla birlikte, örgütsel sinizm düzeyi yüksek çalışanlar ironik bir biçimde gizli bir üstünlük hissine kapılabilirler. Örgütsel sinizmin üçüncü boyutu, olumsuz ve küçültücü davranışlara eğilimdir. 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. Hatta alaycı mizah da bu davranışlar arasında yer alır. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek çalışanlar organizasyonlarının gidişatı konusunda da karamsar olma eğilimindedirler. Örneğin, kalite konusunda yapılan çalışmaların maliyetlerin yükseldiği hissedilir hissedilmez terk edileceğine inanma eğiliminde olabilirler. Ayrıca, söz konusu çalışanlar duygularını ifade etmek için vücut dillerini de sıklıkla kullanırlar. Eğilimli oldukları belli başlı vücut dili göstergeleri arasında, bilmiş bakışlar, gözleri yuvarlama, sırıtma, dudak bükme gibi göstergeler sayılabilir (Dean, Brandes ve Dharwadkar,1998).

Rubin, Dierdorff, Bommer ve Baldwin'in (2009), yazın incelemesine göre, örgütsel sinizm "***bir ya da daha fazla obje karşısındaki küçümseme, yılgınlık, güvensizlik***" tutumu olarak tanımlanabilir. Örgütsel sinizm bağlamsal unsurlara bağlı olarak şekillenen tutumlardan oluşur. Dolayısıyla Rubin ve arkadaşlarına (2009) göre, örgütsel sinizm bir organizasyona davranışsal sinizm özellikleri bulunan kişilerin getirdiği bir durum olmaktan ziyade sürekli düşük performans, işten çıkarmalar, psikolojik sözleşme ihlalleri, yöneticilere haddinden fazla ödenen maaşlar gibi bağlamsal koşulların yarattığı bir durum olarak açıklanabilir.

Rubin ve arkadaşlarının yazın incelemesi (2009) sinizmin bireysel ve örgütsel etkinlik üzerinde uzun süreye yayılan olumsuz etkileri olduğunu belirtmektedir. Bunlar arasında, en çok, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, motivasyon ve değişimi yaratma istekliliği (Meyer, Stanley, Hersovitch ve Topolnystsky, 2002; Wannous, Reichers ve Austin, 2000) bulunmaktadır. Örgütsel değişimin karşıtı bir tutumu tanımlamak için ise Örgütsel Değişim Konusunda Sinizm (ÖDKS) kullanılmaktadır. ÖDKS'de değişimle ilgili bir kavram da olsa genel sinizm kavramından farklıdır. Hatırlarsanız, *örgütsel sinizm 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.* ÖDKS ise çok daha spesifiktir, çalışanların gelecekteki değişimle ilgili kötümserliklerini ve geçmiş değişim çabalarından sorumlu olanların başarısızlıklarını küçümsemelerinden kaynaklanır. ÖDKS'den çalışan personel kadar kurum liderlerinin de etkilenmeleri mümkündür. Rubin ve arkadaşlarının çalışması (2009), ÖDKS'nin hem liderleri hem de diğer çalışanları olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Kendilerinin örgütsel değişim konusunda sinizme sahip olduklarını belirten liderler üstleri tarafından yüksek performans ya da örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar olarak değerlendirilmemişlerdir. Daha da ötesi örgütsel değişim konusunda sinizme sahip olan yöneticiler kendileri de örgütsel bağlılığı düşük olan ve örgütsel değişim karşılığında sinizmi yüksek olan çalışanları yönetmektedirler. Yani adeta herkes ne ekiyorsa onu biçmektedir. Liderin örgütsel değişim konusunda sinizm seviyesi yüksekse birlikte çalıştıkları astlarını da öyle değerlendirmektedir. Bunun yanı sıra, olumlu değişimin mümkün olduğuna inanan liderler (örgütsel değişim konusunda sinizm seviyesi düşük olanlar) birlikte çalıştığı astlarına yönelik dönüştürücü liderlik tarzını sergileyerek çalışanların daha olumlu tutum ve yüksek performans sergilemesine neden olabilmektedir.

2.1.1. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Olumlu İş Yeri Deneyimleri

Chiaburu,Peng, Oh, Banks ve Lomeli (2013) olumlu iş yeri deneyimlerinden örgütsel adalet algısı (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998) ve örgütsel destek algısını (Byrne ve Hochwater, 2008; Treadway, Hochwarter, Ferris, Kacmar, Douglas, Ammeter, Buckley, 2004) örgütsel sinizmle ilişkilendirmiştir. Chiaburu, Peng, Oh, Banks, Lomeli (2013), yaptıkları meta analiz çalışmasında örgütsel sinizm kavramının öncülleri, ardılları ve kavramla yüksek korelâsyona sahip diğer kavramları incelemektedirler. İlk olarak, araştırma sonuçları, örgütsel sinizm kavramı ile örgütsel güven kavramının birbiriyle yüksek korelâsyona sahip olduğunu bununla birlikte kavramların birbirlerinin yerine geçen değil birbirlerinden farklı kavramlar olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre örgütsel sinizm çalışanın organizasyonunun dürüstlükten yoksun olduğunu ifade eden olumsuz bir tutumken, güven çalışanın başkaları tarafından zarar görmeye açık olduğu, bundan çekinmediği olumlu bir durumu

ifade etmektedir. Yaptıkları meta analizin sonuçları da örgütsel sinizm ve güvenin ters ilişkiye sahip farklı kavramlar olduğunu ortaya koymaktadır.

2.1.1.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların çalıştıkları organizasyonda kendilerine ne derecede adil davranıldığı konusundaki algılarını ifade eder (Greenberg, 1988). Örgütsel adaletin araştırmalara konu olduğu üç alan bulunmaktadır. Bunlar; işlem adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletidir. İlk olarak, Cropanzano ve Greenberg (1997) işlem adaletinin çalışanların ne ölçüde formal kurallar ve politika değişikliklerinden önceden haberdar olduğu, bunlarla ilgili ne ölçüde doğru bilgi aldığı ve söz konusu değişimler konusunda düşüncelerinin dikkate alındığını ifade eden yapısal yönü bulunduğunu belirtmektedirler. Bunun yanında, işlem adaletinin çalışanlara ne ölçüde dürüstlük ve saygı çerçevesinde davranıldığını ifade eden sosyal yönü de bulunmaktadır. İkinci olarak, dağıtım adaleti organizasyonda kaynak dağıtımının ne derecede adil yapıldığını gösterir. Shore ve Shore (1995) örgütlerde kaynakların dağıtımıyla konusundaki sık sık yinelenen kararların çalışanların kendilerini iyi hissetmeleriyle yakından ilişkili olacağını öne sürerek dağıtım adaletinin önemini vurgulamışlardır. Greenberg ve Cropanzano'ya (2001) göre, dağıtım adaleti daha çok sonuç odaklı, işlem adaleti ise süreç odaklı bir kavramsallaştırmadır Ancak yine de her iki adalet kavramı da sonuçta kişinin elde ettiği sosyal ve ekonomik sonuçlarla ile ilgilidir. Bu nedenle, dağıtım kararlarının alındığı süreçler ne kadar adil algılanırsa dağıtımın sonuçları da o derecede adil algılanacağı düşünülebilir. Öte yandan, özellikle daha merkezi yönetim anlayışına sahip kamu kurumlarında çalışanın yönetime katılımı görece düşük olduğu için *işlem adaleti* de düşük olmakla birlikte çalışanın kişisel performansını değerlendirmede adil davranılması mümkün olabilir. Dolayısıyla *işlem adaleti* ve *dağıtım adaleti* kavramları ilişkili olmakla beraber ayrı değerlendirilmelerinde yarar görülmektedir (Greenberg ve Cropanzano, 2001, ss.141). Üçüncü olarak, etkileşim adaleti ise organizasyonlarda kişisel ilişkilerde ne derecede adil davranıldığını gösterir (Greenberg ve Crapanzo, 2001). Çalışanların prosedürleri adil olarak algılamaları için bunların tutarlı, doğru, yanlılıktan uzak, düzeltmeye açık, taraf olan herkesin çıkarlarını gözeten ve temel etik değerlere uygun olması gerekir (Leventhal, 1980). Kendilerine adil davranıldığını hisseden çalışanların kıymet ve saygı gördüklerini hissetmeleri gerekir. Örgütsel adaletin her üç türünü hisseden çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı, güveni artar,

çalıştığı organizasyona karşı sinizm seviyesi düşer.

Örgüt yazınında örgütsel adaletin örgütsel değişimle ilişkisini inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Foster (2010) yaptığı yazın incelemesinde, yüksek seviyedeki örgütsel adalet algısının çalışanların değişime karşı daha açık olması, değişimi daha kolay kabullenmesi, değişim sürecinde daha fazla işbirliğinde bulunması ve değişimden daha fazla tatmin olmasını sağladığına yönelik araştırma sonuçlarına dikkat çekmektedir. Foster (2010) ayrıca örgütsel adaletin, lider-çalışan ilişkileri örgütsel yurttaşlık davranışı ve değişim karşısında sergilenen kişisel tutum örgütsel değişimle ilgili pek çok örgütsel dinamikle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Foster (2010), örgütsel adaletin çalışanların kurumlarında algıladıkları tarafsız uygulamaları ifade eden bir kavram olduğunu belirterek, insanların kendilerine adil davranıldığında bağlılık gösterme eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Foster'ın (2010) 218 çalışan üzerinde yaptığı araştırma da işlem adaleti ile örgütsel değişime bağlılık (duyuyşsal bağlılık boyutunda) arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

2.1.1.2. Örgütsel Destek Algısı

Örgütsel destek algısı, çalışanların kurumlarının kendilerinin düşünce ve katkılarını dikkate aldığını ve iyi olmalarıyla yakından ilgilendiğini algılaması durumunu ifade eder. Bu durum, çalışanların çalıştıkları organizasyona insanlara özgü nitelikler atfedip onları bu niteliklere göre değerlendirmesinin sonucunda gerçekleşir (Shanock ve Eisenberger, 2006). Algılanan örgütsel destek çalışanların hangi sıklıkta ve ölçüde, hangi algılanan samimiyet seviyesinde övgü ve onaylama ifadeleri işittikleriyle ilgilidir. Ücret ve terfi gibi diğer ödüller de organizasyonun çalışanı olumlu yönde değerlendirdiğini gösterdiği sürece algılanan örgütsel destek seviyesini etkiler.

Algılanan örgütsel destek çalışanların organizasyonlarda nasıl muamele gördükleri konusundaki pek çok durumun yanı sıra çalışanların bu muamelenin ardında yatan motivasyonu nasıl yorumladıklarından etkilenir. Bu da çalışanların pek çok durumda organizasyonun kendilerine belirli şekilde davranmasını beklediklerini gösterir. Örneğin, çalışanlar gelecekte muhtemel bir hastalık durumunda, işlerini yaparken yanlış ve hata yapmaları durumunda ya da üstün performans göstermeleri durumunda organizasyonun kendilerine nasıl davranacağıyla ilgili beklentileri olacaktır. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek seviyesinin yüksek olması bu gibi durumlarla ilgili beklentilerinin de yüksek olduğu anlamına gelir. *Sosyal mübadele yaklaşımı*

çerçevesinde değerlendirilirse çalışanlar insani nitelikler atfettikleri organizasyonlarından ücret ve yan ödemeler gibi maddi yararlar ya da saygı, onaylanma ve ilgi görme gibi manevi yararlar görürlerse karşılık normuna bağlı olarak daha fazla çaba gösterip kendilerini işlerine daha fazla adayacaklardır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Rhoades ve Eisenberger (2002) çalışanların örgütsel destek algısı üzerine yapılan araştırmaları inceleyerek örgütsel destek algısıyla ilişkilendirilen kavramları belirlemişlerdir. Buna göre, çalışanlar çalıştıkları örgütü bireyselleştirerek kendilerine ne derecede destek verdiği ya da iyi olmalarıyla alakadar olduğunu değerlendirmekte, buna karşılık olarak örgütsel bağlılık, sadakat ve kişisel performans seviyelerini belirlemektedirler.

Chiaburu,Peng, Oh, Banks ve Lomeli'ye (2013) göre, olumlu iş yeri deneyimleri arasında yer alan örgütsel destek algısı çalışanların "organizasyonlarının kuruma yaptıkları katkıya ve kendilerine değer verdiği" yönündeki inançları yanısıra (Eisenberger, Huntington, Hutchinson ve Sowa, 1986) yaptıkları iş konusunda yardım alabilecekleri, stresli durumlarda destek alabilecekleri duygularını ifade eder. Emeklerinin karşılığı olmadığını hisseden çalışnlar ise kendilerini ihanete uğramış hissederler. Örgütsel destek algısı düşük olan çalışanların örgütsel sinizm düzeyi de yüksek olur

2.1.2.Örgütsel Sinizmi Etkileyen Olumsuz İş Yeri Deneyimleri

Chiaburu,Peng, Oh, Banks ve Lomeli (2013) olumsuz iş yeri deneyimlerinden örgütsel politika algısı ve psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel sinizm kavramıyla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. İlk olarak, olumsuz iş yeri deneyimleri arasında yer alan örgütsel politika algısı, çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticilerin işin niteliği gereği kendi çıkarlarına hizmet ettiklerini düşündüklerinde artar. Çalışanların genel çıkarı yerine kendi çıkarı için hareket eden kişilerin sayısının çokluğu çalışanların kurumun ıyiniyet ve güvenden uzaklaştığını hissettirir ki bu da örgütsel sinizmin artmasına yol açar. İkinci olarak, yapılan meta analizin sonuçları psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında olumsuz yönde güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Psikolojik sözleşme kişi ve diğer taraf arasındaki psikolojik mübadele durumudur. Olumsuz iş yeri deneyimleri arasında yer alan psikolojik sözleşme ihlali gerçekleştiğinde çalışanlar kurumlarının kendilerine karşı dürüst davranmadıklarını

düşünürler. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanda öfke ya da hayal kırıklığı gibi duygulara sebep olur ki bu da sinizme neden olur.

2.1.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, kişinin diğer bir tarafla arasındaki karşılıklı mübadele anlaşmasının hüküm ve koşulları hakkındaki inançları (Rousseau, 1989) ya da çalışan bireyin, işvereninin yükümlülükleri hususundaki beklentileri olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1995). *Psikolojik sözleşme* çalışanların kişisel algılarına dayanan işveren yükümlülükleridir. Buna göre, *psikolojik sözleşme,* çalışan işverenin belirli konularda taahhütlerde bulunarak yükümlülük altına girdiğini algılarsa söz konusu olur, yoksa çalışanların genel beklentileri *psikolojik sözleşme* olarak değerlendirilmez Bir başka deyişle, çalışan işverenin kendisini yükümlülük altına sokacak taahhütlerde bulunduğunu algılamıyorsa *psikolojik sözleşme* oluşmaz (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, Robinson, 1996). *Psikolojik sözleşme ihlali* ise, çalışanın işvereninin *psikolojik sözleşmeden* doğan yükümlülüklerini ifa etmediği yönündeki algısını ifade eder. Psikolojik sözleşme ihlali, işverenin sözünden dönmesi durumunda yaşanabileceği gibi işveren ve çalışanın beklentileri arasında uyumsuzluk olduğunda da yaşanabilir. *Psikolojik sözleşme ihlalinin* çalışanın işle ilgili tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri olması beklenir. Çünkü *psikolojik sözleşmeler* çalışanların işverenleriyle ilgili bilgi ve deneyimlerinin oluşmasında temel teşkil eder. *Psikolojik sözleşme ihlali*ne maruz kalan çalışanlar kurumlarının çalışmalarına daha az katkıda bulunması beklenir (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morisson, 1995; Morrisson ve Robinson, 1997). Johnson ve O'Leary-Kelly (2003)'nin banka çalışanları üzerine yaptığı araştırmada 103 kişilik örneklemden elde edilen verilerin analizi *psikolojik sözleşme ihlali* ile örgütsel sinizmin *bilişsel* ve *duyuşsal* boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bulgu *psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmin* belirleyicisi olabileceğini öngören daha önceki çalışmalarla da (Andersson, 1996) uyumludur.

Yukarıdaki satırlarda da belirtildiği gibi psikolojik sözleşme kişinin daha çok kurumu ile arasındaki sosyal mübadele ilişkilerine bağlı olarak diğer bir tarafla arasındaki karşılıklı mübadele anlaşmasının hüküm ve koşulları hakkındaki inançları (Rousseau, 1989) ya da işvereninin yükümlülükleri hususundaki beklentileri (Rousseau, 1995) olarak kavramsallaştırılmıştır. Öte yandan, algılanan örgütsel destek çalışanın

kurumu için yaptığı katkıların ne ölçüde değerli bulunduğu ve kurumun bireyin iyiliğiyle alakadar olduğu şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Bu iki kavramı ilişkilendiren çalışmalar yazında henüz yenidir (örneğin, Aselage ve Eisenberger, 2003). Coyle-Shapiro ve Conway (2005) yazın incelemelerinde, çalışanlarda örgütsel destek algısı ile psikolojik sözleşme ifası algısının aslında aynı durumu karşılayan farklı kavramlar olduğunu öne süren çalışmaların yanı sıra çalışanın örgütsel destek algısının psikolojik sözleşmenin bir unsuru olabileceğini öne süren çalışmalara da (örneğin, Guzzo, Noonan ve Elron, 1994) rastlamışlardır.

Bu yaklaşımlardan ilkine göre, örgütsel destek algısı aslında çalışanda psikolojik sözleşmenin şartlarının yerine getirildiği algısı oluştuğundaki durumu karşılar. İkinci yaklaşıma göre ise örgütsel destek algısı psikolojik sözleşme algısının boyutlarından birisi olarak düşünülmektedir. Coyle-Shapiro ve Conway (2005) kamu sektöründe 347 çalışan üzerine yaptıkları araştırmada psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel desteğin kavramsal farklılıklarını ve birbirleriyle ne derecede ilişkili olduklarını sorgulamaktadırlar. Araştırmacılar yaptıkları yazın incelemesine göre her iki kavramında sosyal mübadele kuramını esas alınarak çalışanlar ve organizasyonları arasındaki ilişkileri açıkladığını belirtmektedirler. Sosyal mübadele çalışanın organizasyonu için yaptığı bir iyilik için gelecekte tam olarak tanımlanmamış bir karşılık beklemesi durumunu ifade etmektedir. Daha önce yapılan araştırmalar, çalışanın psikolojik sözleşmenin şartlarının ifa edildiğini algılaması durumda örgütsel bağlılığının, örgütsel güvenin ve örgütsel yurttaşlık davranışının arttığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, yapılan çalışmalar, çalışanın psikolojik sözleşmenin şartlarının işveren tarafından ifa edildiğini algılaması durumunda iş yerindeki görevlerini ihmal etme ve işten ayrılma gibi olumsuz tutumlardan kaçındığını göstermektedir. Öte yandan, çalışanların örgütsel destek algısının yüksek olması durumunda da örgütsel bağlılık (örneğin, Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990), performans (Eisenberger ve diğ., 1986), örgütsel yurttaşlık davranışının (örneğin, Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998) yüksek, işe devamsızlığın ise düşük olduğunu (örneğin, Eisenberger ve diğ., 1986) göstermektedir.

Yukarıda açıklanan benzerliklerin yanı sıra her iki kavramın ayrıştığı noktalar da bulunmaktadır. Örgütsel destek algısı çalışanın kurumunun kendisine ne kadar bağlı olduğu konusundaki inancını (örneğin, Rhoades ve Eisenberger, 2002), psikolojik sözleşme ifası ise karşılıklı yükümlülüklere dayalı örtülü bir sosyal sözleşmeye bağlı

olarak işverenin yükümlülüklerini ne derecede yerine getirdiğini açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle örgütsel destek çalışanın tek taraflı algısına dayalı ilen psikolojik sözleşme çalışanın karşılıklı yükümlülükler çerçevesinde doğan beklentilerine bağlıdır. Buna göre, örgütsel destek kavramı çalışanın örtülü ya da açık taahhütlere dayansın ya da dayanmasın kendisine nasıl davranıldığıyla ilgili algısıdır. Psikolojik sözleşme kavramı ise çalışanın kendisine taahhüt edilenle gerçekleşen arasındaki farkla ilgili algısıdır. Psikolojik sözleşme kuramına göre, çalışanın psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algılaması işvereniyle arasındaki ilişkinin erozyona uğraması sonucunu doğurur. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın karşılanmayan beklentileri sebebiyle olumsuz duygular beslemesinin ötesinde güvenini kaybetmesi nedeniyle kişilere saygısını, davranış kurallarına inancını kaybetmesine sebep olur. Coyle-Shapiro ve Conway'in (2005) araştırma bulguları algılanan örgütsel destek ile psikolojik sözleşmenin ayrı kavramlar olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, iki kavram birbiriyle ilişkili görünmektedir. Organizasyonlarının çalışanlarını desteklemesi çalışanın sosyal mübadele temelinde örtülü olarak algıladıkları karşılıklı yükümlülükler çerçevesinde işverenin algılanan yükümlülüklerinin azalması sonucunu doğurmaktadır. Tersi durumda da organizasyonun çalışanlarını desteklememesi çalışanın algıladığı işveren yükümlülüklerini arttırmaktadır.

2.1.2.2. Örgütsel Politika

Örgütsel politika, üzerine yapılan çalışmalardaki tanımlar incelendiğinde bu çalışmalardaki bazı ortak yönler dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki örgütsel politikanın başkaları üzerinde bir nevi sosyal etki yaratma eylemi olduğudur. İkincisi, organizasyonlardaki politik davranışlar birilerinin bir şekilde kendi çıkarlarını korumak ya da arttırmak amacıyla gerçekleştirdikleri eylemlerdir. Üçüncüsü, örgütsel politika çalışanlar arasında açık ya da örtülü biçimde farklı çıkarları olan en az iki taraf bulunduğu durumlarda sergilenen eylemlerdir. Bu yönleri esas alınarak yapılan bir tanıma göre, örgütsel politika çalışanın kişisel çıkarını korumasına ya da geliştirmesine katkıda bulunacak ödülleri sağlayabilecek olanlara yönlendirdiği sosyal etkileme girişimidir (Cropanzona, Kacmar ve Bozeman, 1995). Bir diğer tanıma göre ise, *Örgütsel politika*, organizasyonlarda kişisel çıkarlarını maksimize etmek isteyen çalışanların stratejik biçimde tasarladıkları ve örgütsel amaçlar yerine kendi kişisel çıkarlarına hizmet eden sosyal etkileme davranışıdır (Ferris ve Kacmar, 1992; Kacmar

ve Ferris, 1993). *Örgütsel politika*, çoğu zaman organizasyonlardaki meşru gücü ikame etmeyi amaçlayan informal nitelikli, genellikle etkisi sınırlı, çalışanlar arasında ihtilaf yaratan gayrimeşru davranışlardır (Mintzberg, 1983, ss.172). Bu tanımlamalar her ne kadar kavrama olumsuz anlamlar yüklese de, *örgütsel politika* çalışanlar arasında bu şekilde algılanır. Örneğin, bir çalışanın kariyerinde ilerlemek için bir başka çalışanı itibarsızlaştırma gayreti içerisine girmesi, diğer çalışanlar üzerindeki nüfuzunu arttırmak için bilgi paylaşımından kaçınması ya da maaşında artış sağlamak için diğer bazı çalışan ve yöneticilere iltimaslarda bulunması (Poon, 2003) politik davranış olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, çalışanlarda örgütsel politika algısı oluşmasında yani çalıştıkları organizasyonda politik davranışların yaygın olduğunu algılamalarında etkili olan durumlar bulunmaktadır. Örneğin, (a) çalışanlar çalışma amaçlarının ve işteki yetki ve sorumluluklarının ne olduğu ya da kişisel performanslarının nasıl değerlendirileceği konusunda belirsizlik yaşıyorlarsa, (b) çalıştıkları organizasyonda kullanımlarına tahsis edilen kaynaklar sınırlıysa ve (c) genel anlamda organizasyondaki çalışanlar arasındaki güven seviyesi düşükse çalıştıkları organizasyonda örgütsel politikanın yaygın olduğunu algılarlar. Bu da çalışanların iş stresi yaşamasına, iş doyumlarının düşmesine, iş tatmininin azalmasına, mutsuz olmasına ve işten ayrılma niyeti taşımasına neden olur (Davis ve Gardner, 2004; Poon, 2003). Kacmar ve Carlson'a (1997) göre ise, politik davranış hemen hemen her kurumda yaşanan bir durumdur. Çalışanlar doğrudan ya da dolaylı olarak politik davranışlardan etkileneceklerdir. Örgütsel politikadan olumsuz yönde etkilenenler bunu negatif bir durum olarak değerlendirirken, olumlu yönde etkilenenler örgütsel politikatı organizasyonlar için gerekli göreceklerdir (Ferris ve Kacmar, 1992). Çalışanlar çoğu zaman gerçekte ne olup bittiğine uygun davranmak yerine algıladıkları gerçeklere uygun davrandıkları için (Lewin, 1976, Porter, 1976) organizasyonlarda çalışanların örgütsel politikayla ilgili algılarının ne olduğunu belirlemek önemlidir. Çünkü çalışanların örgütsel politikayı algılama şekli büyük ölçüde iş yapma biçimlerini de etkilemektedir. Örneğin, Ferris ve Kacmar'a (1992) göre, çalışanların örgütsel politika algıları çalıştıkları kurum, işverenleri, mesai arkadaşları hakkındaki algılarını etkilediği gibi çalışan verimliliği, iş tatmini, işten ayrılma niyeti konularında etkili olur. Bunun yanı sıra, çalışanların çalıştıkları kurumdaki örgütsel politikayı algılama biçimleri kurumun politik yapısını da etkiler. Eğer çalışanlar, kurumdaki diğer çalışanların işte yükselmek ve maaşlarını arttırmak için politik davrandıklarını hissederlerse kendileri de politik davranma yolunu seçeceklerdir. Dolayısıyla bir kurumdaki çalışanların politik davranışın yaygınlığını ne

ölçüde algıladıkları ve buna karşı ne reaksiyon gösterdikleri büyük ölçüde o kurumun kültürünü etkileyecektir (Ferris ve Kacmar, 1992).

Örgütsel politika yazınında örgütsel politik davranış üç ana kategoride incelenmektedir. Bunlardan ilki, örgütlerdeki kural ve düzenlemelerle ilgilidir. Örgütlerde çalışanlar arasında politik davranışın yaygınlaşması çalışan davranışlarına yön veren kural ve düzenlemeler bulunmadığında artabilir. Çalışan davranışlarına yön veren kural ve politikalar yeterli değilse çalışanlar kendi kurallarını oluşturma eğiliminde olurlar. Bu durumda da daha çok kendi çıkarlarına hizmet eden kurallar geliştirirler. Kendi kurallarının uygulanmasını sağlarlar. Özellikle belirsizlik ya da kaynak yetersizliği nedeniyle karar almanın zorlaştığı durumlarda politik davranış artış gösterebilir. Bu gibi durumlarda karar alacak kişi çalışanlar tarafından politik davranış yoluyla etkilenmeye çalışılabilir. Örneğin, karar alacak kişi karar konusu durumla ilgili yeterli enformasyona sahip değilse çalışanlar politik davranarak kararları etkilemeye çalışabilirler. Bu durumda doğrudan karar alma sürecinde yer almayan çalışanların sürece katılımı söz konusudur. Dolayısıyla bu durum etkin kararlar verilmesini engelleyebilir. Bir başka örnek olarak, kaynak yetersizliğiyle karşılaşılan durumlarda çalışanlar politik davranış sergileyebilir. Bu durumda elbette söz konusu kaynaklara kimin ihtiyaç duyduğu da önemlidir. Eğer sadece belirli bir çalışan grubunun ihtiyacı olan kaynaklar konusunda bir karar verilecekse daha küçük bir çalışan grubu politik davranış sergilerken diğerleri eylemsiz kalabilir. Daha öncekine benzer şekilde bu durumda da kaynaklar mümkün olan en iyi şekilde kullanılamayabilir. Bu gibi durumlar yazında *çıkarcılık* (general political behaviour) olarak adlandırılmaktadır. İkinci olarak, örgütsel politika yazınında örgütsel politikanın incelendiği bir diğer kategori çıkarların çatışmasıyla ilgilidir. Çatışma, örgütsel politikayla en çok ilişkilendirilen kavramlar arasında yer almaktadır. Bunun nedeni, örgütsel politikanın özünde kişisel çıkara hizmet etmesi başkalarının çıkarlarını ise tehdit etmesidir. Başkalarının çıkarlarını tehdit eden eylemler misillemeyle karşılaştıklarında çatışma yaşanmaya başlanır. Drory ve Romm'a (1990) göre, taraflardan en az birinin kendi çıkarlarını korumak ya da geliştirmek amacıyla karar alıcıları etkileme çabası içerisine girmesi iki taraf arasında çatışma doğmasına zemin hazırlar. Bununla birlikte, politik davranışlar her zaman misillemeyle karşılaşmazlar. Politik davranışlar nedeniyle çıkarları etkilenen taraflardan birisi sessiz kalarak politik davranış sergileyen tarafa tehdit oluşturmazsa bunun sonucunda gruba dâhil edilebilir. Dolayısıyla oldukça politik bir ortamda çalışan birisi için sessiz kalarak kendi çıkarlarını korumaya çalışmak akla uygun ve yararlı bir davranış olabilir. Bu

yöndeki davranış yazında *ilerlemek için gereğini yapmak* (go along to get ahead) olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü olarak, örgütsel politikanın en yaygın incelendiği bir diğer kategori ücret ve terfi uygulamalarıdır. Örgütsel karar vericiler farkında olmasalar bile kurumların ücret ve terfi sistemleri politik davranışlar sergileyenleri ödüllendiriyor olabilir. İnsan kaynakları sistemi ve uygulamalarının bu yönde olması insan kaynakları kararlarının tüm alanlarında örgütsel politikanın yaygınlaşmasına neden olabilir. Örneğin, insan kaynakları sistemi kurumun amaçlarına ulaşmasından ziyade çalışanların kişisel amaçlarına ulaşmasını ödüllendirecek şekilde kurgulandıysa politik davranışa neden olabilir. Bu durumdan etkilenen çalışanlar geçmişte politik davranış sergilememiş olsalar bile ilerleyen zaman içerisinde politik davranış sergilemeye eğilimli olabilirler (Kacmar ve Carlson, 1997; Kacmar ve Ferris, 1993)

2.2. Örgütsel Değişim

Morin, Meyer, Belanger, Boudrias, Gagne ve Parker (2016) makalelerinde örgütsel değişim konusunun yeni bir konu olmadığını bununla birlikte değişim yönündeki baskının kaynaklarının (örneğin, rakipler, müşteriler, çalışanlar, hükümet) ve değişimin alanlarının (örneğin, teknolojik, ekonomik, sosyal) giderek daha fazla çeşitlendiğini belirtmektedirler. Dolayısıyla işletmelerin optimal bir işleyişi sağlama konusunda başarılı olmak için pek çok alandaki değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Değişimin örgütlerin başarısı açısından taşıdığı önem konunun örgüt araştırmacılarının önemli ilgi alanlarından birisi olmasına neden olmuştur. Walker, Armenakis ve Bernerth'e (2007) göre, yarım yüzyıldan biraz daha uzun bir süreyi kapsayan dönem boyunca araştırmacılar, değişim dinamiklerini daha iyi açıklayabilmek ve organizasyonların değişim çabalarında başarılı olmasına katkıda bulunmak için çalışmalar yapmaktadırlar. Armenakis ve Bernerth (2007) araştırmacıların büyük ölçüde benimsedikleri Lewin'in (1947) çalışmasında başarılı bir değişim uygulamasının üç aşamadan oluşması gerektiğini hatırlatmaktadırlar. Bunlar, çözme, değiştirme ve yeniden dondurmadır. Lewin'in aşamalı değişim modeli çerçevesinde çalışmalar yapan diğer bazı araştırmacılar (örneğin, Armenakis ve diğ., 1999; Galphin 1996; Judson 1991; Kotter, 1995) örgütsel değişimi başarıyla uygulamak için sözkonusu aşamaların detaylı biçimde tanımlanması çabası içerisine girmişlerdir. Walker ve diğ. (2007) ise, değişen her organizasyonun değişim çabalarında başarılı olabilmesi için üç aşamalı modeli uygulamanın yanında Armenakis ve Bedeian'ın (1999) yazın incelemesinde

belirledikleri içerik, bağlam ve süreçle ilgili üç ana unsurun farkında olmaları gerektiğini belirtmektedirler. Araştırmacılar yazın incelemesinde belirledikleri bu üç unsurun aslında yazında ayrı ayrı ele alınıp incelendiğini belirtmekle beraber bunlar arasındaki ilişkilerin yeterince açık biçimde kurulup incelenmediğini belirtmektedirler.

2.2.1. Örgütsel Değişimin Unsurları

Örgütsel değişimin *içerik unsurları* değişim kendisine ya da değişim geçiren her organizayona özgü olan durumları ifade eder (Walker, Armenakis ve Bernerth, 2007). Araştırmacıların örgütsel değişimin içerik unsurlarını açıklayan farklı kavramların kullanıldığı terminolojileri bulunmaktadır. Örneğin, *temel değişim* organizasyonların yeni hükümet düzenlemeleri ya da yoğunlaşan rekabet koşulları sebebiyle değişen dış çevreye uyum sağlamak için uyguladıkları "organizasyonların temel karakteristik özelliklerini" değiştiren değişim çabaları olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, *aşamalı değişim* ise belirli bir örgütsel ideale ulaşmak için adım adım uygulanan değişim çabaları olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar, *temel* ve *aşamalı* değişim kavramları yerine *episodik* ve *sürekli* değişim kavramlarını da kullanmaktadırlar. Episodik değişim, yöneticilerin daha az sıklıkta başvurdukları ve belirli bir niyetle başlattıkları değişim çabalarıdır. Örneğin, organizasyonun teknolojik gelişmeler gibi çevresel koşullarının gereksinimleriyle uyumsuz hale gelmiş operasyonlarını değiştirmek için girişilen değişim çabaları *episodik değişim* olarak tanımlanmaktadır. Episodik değişikleri organizasyonun sahiplik yapısı ya da organizasyon yapısı gibi temel yapıtaşlarında değişim gerektirirken *sürekli değişim* ise iş süreçleriyle ilgili uygulamaların ya da sosyal düzenlemelerin geliştirilmesine yönelik süregelen değişimlerdir (Walker, Armenakis ve Bernerth, 2007). Değişimin yukarıda özetlenen *içerik* özelliklerine bağlı olarak çalışanlar üzerindeki etkileri ise farklı olabilir. Şirket küçülmelerinde olduğu gibi bazı durumlarda değişimin çalışanlar üzerinde önemli etkileri söz konusuyken bazı durumlarda ise değişim çalışanlar üzerinde çok daha küçük etkiye sahip olabilmektedir. Bununla birlikte, hiçbir değişim hafife alınmamalıdır. Bazı değişimler çalışanların iş güvenliğini hiçbir şekilde olumsuz yönde etkilemezken bazı değişimler çalışanların işlerini kaybetmesine dahi sebep olabilmektedir. Dolayısıyla, değişim konusunda yapılan araştırmalarda *içerik unsuru* değişimin kimi ne kadar etkilediğine göre belirlenebilir (Self, Armenakis, Schraeder,2007).

Örgütsel değişimin, *süreç unsuru* ise, değişim sürecini yönetenlerin değişimin başlangıcı ya da uygulaması aşamasında ne tür davranışlar sergilediklerini (Walker, Armenakis ve Bernerth, 2007) ya da ne tür yöntemler kullandıklarını (Self, Armenakis, Schraeder, 2007) ifade eder. Örneğin, değişimi yönetenler açık ve dürüst iletişim kurarak çalışanları değişime hazırlamalıdırlar. Lewin'in çözme, değiştirme ve yeniden dondurma modeli ve Bandura'nın sosyal öğrenme kuramını esas alan Armenakis ve diğ. (1999) başarılı bir değişim mesajının beş temel özelliğinin bulunması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunlardan ilki, organizasyonun mevcut durumla bulunulmak istenen durum arasındaki farkı gösteren uyumsuzluk özelliğidir. Bu özellik mesajda yönetimin mevcut durumun devam ettirilmesi halinde uzun vadedeki kayıpları ortaya koymasıdır. İkincisi, organizasyonun mevcut durumundan arzu ettiği duruma geçmesi için değişimin gerekli olduğunu ortaya koyan uyum özelliğidir. Üçüncüsü, organizasyonun söz konusu değişimi kendi kendine gerçekleştirebileceğini gösteren yeterlilik özelliğidir. Değişimi gerçekleştirecek olanlar bunu kendi başlarına başarabileceklerine inanmalıdırlar. Dördüncüsü, hem dış hem de iç liderlerin değişimin destekçisi olduğunun belirtildiği değişime hazır olma özelliğidir. Son olarak, değişim mesajı çalışanlara değişimin sağlayacağı yararı aktarmalıdır. Walker, Armenakis ve Bernerth, (2007), değişim mesajlarının taşıması gereken bu özelliklerin Galphin (1996), Judson (1991), Kotter (1995) gibi araştırmacıların çalışmalarında da iletişimin açık ve dürüst olması gerektiği yönündeki açıklamalarla örtüştüğünü belirtmektedirler. Değişimin *süreç unsuru* yani değişimi uygulayanların kullandıkları yöntemlerin ne olması gerektiği örgüt araştırmaları alanındaki yazını inceleyen Armenakis, Harris ve Mossholder (1993) ve Armenakis ve Bedeian'ın (1999) çalışmalarında özetlenmiştir. Bu yöntemlerden en çok öne çıkanlar değişimin etkili iletişimi, çalışanların değişim sürecine katılımının sağlanması ve tören ve seromonileri de içeren çeşitli biçimlerdeki sembolizmdir (Self, Armenakis, Schraeder, 2007).

Örgütsel değişimin *bağlamsal unsurları*, organizasyonun dış bağlamında rekabet baskısı, hükümet düzenlemeleri, yasal ya da teknolojik değişimler gibi herhangi bir direniş gösteremeyecekleri değişim baskıları yanında, iç bağlamda profesyonelleşme, yöneticilerin değişim karşısındaki tutumları, yönetsel gerginlik, teknik kaynaklar ya da kullanılmayan kaynaklar ve kurumun daha önce geçirdiği değişim tecrübesini kapsamaktadır. Örneğin, sinizm duygusu değişimi yönetenlere inancın kaybolmasına neden olabileceği gibi, geçmişteki başarısız değişim girişimleri de aynı şeye sebep olabilir. Sinizm duygusu değişimin başarısını olumsuz yönde etkileme potansiyeline

sahiptir (Walker, Armenakis ve Bernerth, 2007). Bunun yanı sıra, örgütsel değişimin *bağlamsal unsurlarının* örgütsel değişimin *içerik* ve *süreç unsurları* ile çalışanların değişim karşısında verdikleri tepkiler arasında aracılık rolü üstlendiği yönünde araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Buna göre değişimin bağlamsal bir unsuru olarak *algılanan örgütsel destek* çalışanların *değişimin içerik ve sürecini* nasıl değerlendirdiklerini etkilemektedir (Self, Armenakis, Schraeder, 2007).

Örgütsel değişimin içerik, süreç ve bağlamsal unsurları yanı sıra bireysel farklılıklar da önem taşımaktadır. Makro değişkenlerin yanı sıra organizasyonlar birbirlerinden kişilik ve psikolojik durumları açısından farklılıklar gösteren bireylerden oluşmaktadır. Söz konusu bireysel farklılıklar örgütsel tutum ve davranışları etkilemektedir. Değişim zamanlarında bireysel farklılıklar değişim karşısındaki tutum ve davranışları daha özelde ise örgütsel değişime bağlılık durumunu etkileyebilmektedir. Örneğin, belirsizliğe karşı daha toleranslı ya da yeni deneyimlere daha açık olan bireyler değişimle daha kolay başa çıkabileceklerdir. Dolayısıyla, Walker, Armenakis ve Bernerth'a göre (2007), örgütsel değişimle ilgili oluşturulacak kuramsal bir model *içerik, süreç* ve *bağlamsal* unsurların yanısıra bireysel farklılıkları da dikkate almalıdır. Araştırmacılar bu doğrultuda kendi çalışmalarını yapmışlar ve yaptıkları araştırmanın sonucunda bağlam değişkeni olarak belirledikleri sinizmin bireysel farklılık değişkeni olarak belirledikleri belirsizlik karşısındaki tolerans ve süreç değişkeni olarak belirledikleri değişim konusundaki inançlar arasında aracı değişken rolü üstlendiğini bulmuşlardır. Ayrıca, değişim konusundaki inançların da sinizm ve değişime bağlılık arasında aracılık rolü üstlendiğini bulmuşlardır. Sonuçlar, sürecin örgütsel sinizmin olumsuz etkileriyle mücadele ettiğini ortaya koymaktadır. Şöyle ki, örgütsel sinizm düzeyi yüksek çalışanlar değişime iyi hazırlanırlarsa değişime daha yüksek bağlılık gösterebilirler. Tersi durumda da örgütsel sinizm seviyesi düşük olan çalışanlar örgütsel değişime iyi hazırlanmazlarsa değişime bağlılık gösterme karşısında direnç gösterebilirler.

2.2.2. Örgütsel Değişim Karşısında Çalışanların Tutum ve Davranışları

Örgütsel değişim yazınında, çalışanların örgütsel değişim karşısındaki tutum ve davranışlarını konusunda farklı kavramlar kullanılmıştır. Bouckenooghe (2010), örgütsel değişim konusundaki yazın incelemesi sonucunda örgütsel değişim karşısındaki tutumların dört temel kuramsal bakış açısı etrafında açıklandığını

belirtmiştir: (a) değişimin doğası, (b) değişimin düzeyi, (c) değişime karşı olumlu/olumsuz bakış, (d) değişim konusundaki araştırma yaklaşımları. Bouckenooghe (2010), her bireyin değişimi farklı biçimde tecrübe ettiğini belirtmektedir. Kimi bireyler için değişim, eğlence, avantaj ya da yarar kaynağı olarak görülebilirken kimi diğer bireyler için zarar, stres ya da dezavantaj anlamına gelebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel değişim yazınında bireylerin değişim karşısındaki tutum ve davranışları konusunda çalışan akademisyenlerin de kullandıkları farklı kavramlar bulunmaktadır. Bazı akademisyenler, *değişime hazır olma*, *değişime bağlılık, değişime açıklık, değişime uyum sağlama* gibi olumlu anlam taşıyan kavramlar kullanırken bazı diğer akademisyenler *değişim karşısında direnç, değişime yönelik sinizm* gibi olumsuz anlam taşıyan kavramlar kullanmaktadır. Bir kısım akademisyen ise değişim karşısındaki tutumlar gibi daha kapsayıcı tanımlar kullanmayı tercih etmektedirler. Bu kavramlar farklı isim ve tanımlar taşımakla birlikte, değişim karşısındaki tutumların duygusal, kavramsal ve davranışsal olarak tanımlanan üç boyutlu bir yapıda olduğu konusunda örtüşmektedirler. Değişim karşısındaki tutumların *duygusal* boyutu çalışanların örgütsel değişim karşısındaki duygu ve hislerini ifade eder. *Kavramsal* boyut çalışanların değişimin avantaj ve dezavantajları, gerekli ve yararlı olması ve değişimle başa çıkabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi konularındaki düşüncelerini ifade eder. Son olarak, *davranışsal* boyut ise çalışanların değişim karşısında hâlihazırda sergiledikleri ya da ileride sergileyecekleri davranışları ifade eder (Bouckenooghe, 2010) .

2.2.2.1. Değişime Hazır Olma

Armenakis, Harris ve Mosholder'ın (1993) yaptıkları değişime hazır olma kavramının tanımı yazında en sık başvurulan tanımdır (Bouckenooghe,2010). Bu tanıma göre, değişime hazır olma örgüt çalışanlarının değişimin ne ölçüde gerekli olduğu ve organizasyonun bu değişimleri başarıyla gerçekleştirme kapasitesine yönelik inanç, tutum ve niyetleridir. Bouckenooghe (2010), bu tanımda her ne kadar inanç, tutum ve niyetlerden bahsedilse de aslında değişimin gerekli olup olmadığı ya da ne kadar acil olduğuna yönelik algıların da önemli olduğunu belirtiyor. Cunningham ve Cunningham'ın (2002) tanımına göre ise, değişime hazır olma iki safhası olan psikolojik bir süreçtir. Düşünme öncesi dönemde henüz değişime ihtiyaç duyulmamaktadır, düşünme aşaması olarak tanımlanan takip eden ikinci aşamada değişimin yararlarının yanı sıra taşıdığı riskin düşünülmesi, değişim sürecinde

karşılaşılacak olası taleplerin neler olacağının ve bunlar için yeterli kaynaklara sahip olunup olunmadığının değerlendirilmesi sonucunda değişime duyulan ihtiyaç daha önemli hale gelir. Dolayısıyla insanların değişim karşısında davranış değişikliğinde bulunmadan ya da herhangi bir harekete geçmeden önce değişimin avantaj ve dezavantajların sorgulamaları gerekiyor diyebiliriz (Bouckenooghe,2010).

2.2.2.2. Değişime Yönelik Direnç

Coch ve French'in 1948 yılında *Human Relations* adlı akademik dergide yayınlanan "Değişim Yönelik Direncin Üstesinden Gelmek" adındaki makale belki de psikologların örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanına yönelmesine neden olan çalışma olarak *değişime yönelik direncin* değişim karşısındaki tutum ve davranışlar arasında en bilineni olmasının temelini atmıştır. Aslında pek çok yönetim kitabında değişime yönelik direnç kavramı kullanılsa da bunların pek azında kavramın tanımı verilmekte, akademik makalelerde ise genelde farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlardan bir kısmı, değişime yönelik direnç değişimin gerçekleştirilmesini yavaşlatan ya da engelleyen tutum ve davranışlar (örneğin, del Val ve Fuentes, 2003) olarak, bazılarında (örneğin, Msweli-Mbanga ve Potwana, 2006) örgüt çalışanlarının öğrenmesini teşvik eden sürecin bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Diğer bazı çalışmalarda ise, değişime karşı direncin şiddeti değişim karşısında ilgisizlik gösterme, farklı görüşler beyan etme, işten ayrılma tehdidinde bulunma gibi davranışlardan (pasif direnç), iş yavaşlatma, protesto, değişim çalışmalarını ağırdan alma ve kişisel olarak kaçınma (aktif direnç) olarak tanımlanan iki uç noktadaki davranışlar arasında değişen davranışları ifade ettiği belirtilmektedir. Öte yandan, değişime yönelik direnç olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirilmesi yerine değişime yönelik direncin değişim çabalarını nasıl kolaylaştırabileceği konularınının incelenmesinde yarar vardır (Bouckenooghe, 2010) .

2.2.2.3. Örgütsel Değişime Bağlılık

Herscovitch ve Meyer, ***Journal of Applied Psychology*** adlı akademik dergide yayınlanan "Örgütsel Değişime Bağlılık: Üç-Bileşenli Modelin Kapsamının Genişletilmesi" başlıklı makalelerinde (2002) iş ortamında değişimin artan hızı ve karmaşıklığı göz önünde bulundurulduğunda değişimin sebepleri, sonuçları ve değişim stratejileri konularında yapılan akademik çalışmaların artmasından daha doğal bir şey

olmadığını belirtmektedirler. Bununla birlikte, çalışanların değişim karşısındaki tepkileri konusunda yapılan çalışmaların da azlığına dikkat çekmektedirler. Judge, Thoreson, Pucik ve Welbourne'un çalışmalarında (1999) örgütsel değişim konusundaki yazın ve araştırmaların çoğunluğunun makro ya da sistem bakış açısına dayandığını söylediklerine dikkat çekerek, örgütsel değişim konusunda daha çok çalışan odaklı araştırmalar yapılmasını gerekli gördüklerini belirtmektedirler. Bu çağrıya uygun olarak kendilerinin de çalışanların örgütsel değişime bağlılığı konusunu araştırdıklarını açıklamaktadırlar.

Hersovitch ve Meyer'a (2002) göre, *bağlılık,* çalışanların örgütsel değişim çabalarına verdikleri desteğin en önde gelen sebeplerindendir. Örnek olarak gösterdikleri Conner'a (1992, ss. 147) göre, *değişime bağlılık* "insanlar ve değişim hedefleri arasındaki esaslı bağı sağlayan yapıştırıcı" olarak tanımlanabilir. Conner ve Patterson'a (1982, ss.18) göre ise, "değişim projelerinin başarısız olmasının en yaygın sebebi insanların bağlılığının olmamasıdır". Daha yeni kuramsal çalışmalarda ise, araştırmacıların geliştirdikleri kuramsal modellerde -örneğin, Klein ve Sorra'nın (1996) *iş ortamındaki yenilik uygulamalarının etkinliği* ya da Armenakis, Harries ve Field'in (1999) *değişim için sistemin hazır olması- bağlılığın* önemli bir değişken olarak görüldüğüne dikkat çekmektedirler. Hersovitch ve Meyer (2002) kuramsal çalışmalarda *bağlılık* kavramının öneminin anlaşılmasına karşın uygulamalı çalışmalarda özellikle de değişim ortamında bağlılığın önemini kanıtlayan araştırma olmadığını belirtmektedirler. Yapılan az sayıdaki çalışmada ise (örneğin, Armenakis ve diğ.,1999) hem kuram hem de diğer *bağlılık* kavramları üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarından farklı olarak örgütsel değişim bağlamında *bağlılık* kavramının tek boyutlu bir kavram olarak değerlendirildiğini ifade etmektedirler. Bu nedenle, araştırmalarında Meyer ve Allen'in (1991;1997) modeli üzerine Meyer ve Hersovitch (2001) tarafından inşa edilen üç boyutlu *bağlılık* kavramını kullanmaktadırlar.

Meyer ve Allen'a (1991) göre, *örgütsel bağlılık*, bir çalışanın çalıştığı kuruma aidiyetini koruma ihtimalini güçlendiren psikolojik durum ya da kişisel anlayış olarak tanımlanabilir. Buna göre, bir kurumun çalışanı (a) çalıştığı kuruma bağlı kalma arzusu hissetmesi (*duygusal bağlılık)*, (b) kurumdan ayrılmanın olası maliyetlerini sezmesi (*süreklilik bağlılığı*) ya da (c) daha çok sosyal ve kültürel sebeplerle kurumuna bağlı kalma zorunda hissetmesi (*normatif bağlılık*) gibi nedenlerle çalıştığı kuruma aidiyetini korumak isteyebilir. Aslında bu üç sebep de çalışanın kurumdan ayrılması olasılığını azaltmasına rağmen her birinin çalışanın iş yeri davranışları (örneğin, *işe devam, rol*

performansı, örgütsel yurttaşlık) üzerinde farklı etkileri olduğu için üç boyutlu model kabul görmüştür (Allen ve Meyer, 1996; Hersovitch ve Meyer, 2002; Meyer, Stanley, Hersovitch ve Topolnystsky, 2002). Örneğin, duygusal nedenlerle çalıştığı kuruma aidiyetini devam ettiren çalışan, *(duygusal bağlılık)* işe devamsızlık yapmayacak, kendisine verilen görevleri elinden geldiğince yerine getirecek ve başkalarına da yardımcı olmak için fazladan bazı işler yapacaktır. Çeşitli sosyal nedenlerle kuruma aidiyetini devam ettirenler (*normatif bağlılık*) ise görevlerinin gereği ya da aldıklarının karşılığı olduğunu düşünürlerse benzer şekilde davranacaklardır. Öte yandan, çalıştıkları kurumdan ayrılmanın maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle kurumsal aidiyetlerini devam ettirenler ise (*süreklilik bağımlılığı*) işten atılmamak için gerekli gördükleri asgari gayreti göstereceklerdir (Hersovitch ve Meyer, 2002). Meyer ve Hersovitch (2001) yukarıda tanımlanan ve üç boyuttan oluşan modeli açıklanan *örgütsel bağlılık* kavramının diğer iş yeri bağlılık kavramlarına uyarlanması için küçük değişiklikler yapmışlardır. Bu değişikliklerden sonra, *bağlılık* "***bireyi bir ya da daha fazla hedefle ilgili bir dizi eyleme bağlayan [kişisel anlayış] güç***" olarak tanımlanmıştır. Hersovitch ve Meyer (2002), daha sonraki çalışmalarında, *değişime bağlılık* kavramını da benzer şekilde "***bireyi bir değişim teşebbüsünün başarıyla uygulanması için gerekli olduğuna inanılan bir dizi eyleme bağlayan [kişisel anlayış] güçtür***" şeklinde tanımlamışlardır. Yine benzer şekilde, üç boyutlu örgütsel bağlılık modellerinin kapsamını genişleterek daha önce kullandıkları *duygusal bağlılık, süreklilik bağlılığı* ve *normatif bağlılık* boyutlarını örgütsel *değişime bağlılık* modelini oluşturmak için kullanmışlardır. Buna göre, ***bir bireyi bir değişim teşebbüsünün başarıyla uygulanması için gerekli olduğuna inanılan bir dizi eyleme bağlayan kişisel anlayış*** üç nedene bağlı olabilir: (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*).

Morin, Meyer, Belanger, Boudrias, Gagne ve Parker (2016) araştırmalarında karmaşık ve sürekli değişim gerektiren durumlarda organizasyonların çalışanlarının hem değişime bağlılıklarının sağlanması hem de karşılaşacakları değişime en iyi şekilde ayak uyduracak biçimde yetkilendirmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Çalışanların değişime bağlılık göstermeleri *değişime duygusal bağlılıklarına yani* değişimin önemi ve değerini onaylamalarına ve değişimi sağlamak için ne gerekiyorsa onu yapma istekliliği göstermelerine bağlıdır (Hersovitch ve Meyer, 2002). Öte yandan, çalışanların

değişim çabalarına bağlılık göstermeleri *psikolojik yetkilendirilmeye* yani yaptıkları iş üzerinde kontrole sahip olduklarını ve değişim çabalarına etkide bulunabileceklerini hissetmelerine bağlıdır (Spreitzer, 1995; 2008). Armenakis ve arkadaşlarına (örneğin, Armenakis ve Bedeian, 1999; Armenakis ve Harris, 2009; Armenakis, Harris ve Mossholder, 1993) göre, değişimi yönetenlerin çalışanlarda yaratması gereken beş temel duygu vardır: (a) değişim organizasyonun başarısının sürekliliği açısından *gereklidir*, (b) organizasyonun amaçlarına ulaşması için uygulanan değişim *meşru* bir yaklaşımla gerçekleştirilmektedir, (c) çalışanlar değişimin gerektirdikleriyle başa çıkabilmek için *destek* (örneğin, eğitim) alacaklardır, d) değişimler çalışanlar için kişisel *değere* sahiptir, e) çalışanlar değişimin gereklerini yerine getirebilme *kapasitesine* sahiptir. Morin ve arkadaşları (2016) bu duygulardan *gereklilik, meşruiyet* ve *destek* olarak ifade edilen ilk üçünün *değişime duygusal bağlılık* ve *psikolojik yetkilendirmenin* öncülleri olduğunu düşündüklerini belirtmektedirler. Geriye kalanlardan *değer* duygusu *değişime duygusal bağlılık, destek* duygusu ise *psikolojik yetkilendirme* kavramlarının ifade ettiği duygular olduğu belirtilmektedirler. Morin ve arkadaşlarının (2016) bir sağlık sektörü kuruluşundaki uzamsal çalışması *değişime duygusal bağlılık ve psikolojik yetkilendirme* kavramları arasında pozitif yönlü bir ilişki olmakla birlikte bu kavramların birbirlerinden bağımsız olarak geliştiğini göstermektedir. Buna göre değişimin *gerekli* olduğu inancı, değişimin *meşru* olduğu inancıyla birleştiğinde *değişime duygusal bağlılığı* olumlu yönde etkilemektedir. Öte yandan, değişim çabalarının yönetimin çalışanlara kişisel *kapasitelerini* arttırma yolundaki katkılarıyla destekleneceği yönündeki inanç psikolojik yetkilendirmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmacılar, değişim sürecindeki bu iki yoldan *değişime duygusal bağlılık* olarak tanımlanan birincisi daha çok değişime davranışsal desteğin sağlanmasına, psikolojik yetkilendirme olarak tanımlanan ikincisi ise değişim sürecinde belirli seviyede performansın sürdürülmesine katkıda bulunacağını öngörmektedirler.

Fedor ve Caldwell (2008) çalışanların örgütsel değişime bağlılığını açıklamada liderliğin oynadığı rolü anlamaya yönelik iki farklı kuramsal yaklaşım geliştiğini belirtmektedirler. Bunlardan, birincisi, liderlik yazınındaki *dönüştürücü liderlik* kavramına dayanan yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, değişim sürecinde çalışanların örgütsel değişime bağlılığının sağlanması için liderin *karizmatik* ya da *dönüştürücü lider* olması gerekir. Çalışanların örgütsel değişime bağlılığını açıklamada liderliğin oynadığı rolü açıklayan ikinci yaklaşım ise, *örgütsel değişim* yazınına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çalışanların örgütsel değişime bağlılığının sağlanması için liderin

değişimle ilgili belirli davranışları sergilemesi gerekir. Bu iki yaklaşım büyük ölçüde örtüşürken aralarındaki temel fark birincisinin çalışanların örgütsel değişime bağlılığını vizyon sahibi ve stratejik bakış açısına sahip *dönüştürücü liderlerin* sağlayabileceğini varsayarken, ikincisinin değişimle ilgili uygun liderlik davranışlarını sergileyen her liderin bunu başarabileceğini varsaymasıdır. Buna göre, değişimin gerekliliği konusunda çalışanlar arasında ortak bir anlayışın geliştirilmesi, değişim konusunda aciliyet hissi yaratılması, değişim planı konusunda çalışanlara bilgi verilmesi, çalışanlar arasından değişime önderlik edecek bir koalisyon kurulması ve değişim sürecinde çalışanlara destek verilmesi (Burke, 2002; Kotter, 1996) değişime yönelik liderlik davranışları arasında yer alır. Bu davranışların örgütsel değişim yazınında çalışanların örgütsel değişime bağlılığını arttıracağı varsayılmaktadır. Fedor ve Caldwell (2008) örgütsel değişim liderliği davranışı ile çalışanların örgütsel değişime bağlılığı ilişkisinde dönüştürücü liderliğin düzenleyici rolünü araştırdıkları makalede ilginç sonuçlar elde etmişlerdir. Buna göre, örgütsel değişimin çalışanın işi üzerindeki etkisinin düşük olduğu durumlarda çalışanın örgütsel değişime bağlılığını büyük ölçüde dönüştürücü liderlik davranışı belirlemektedir. Bir başka ifadeyle örgütsel değişimin çalışanın işi üzerindeki etkisi düşükse çalışanın örgütsel değişime bağlılığı değişim sürecinin nasıl yönetildiğinden çok büyük ölçüde liderin dönüştürücü liderlik davranışları sergilemesiyle mümkün olmaktadır. Örgütsel değişimin çalışanın işi üzerindeki etkisinin yüksek olduğu diğer durumlarda da dönüştürücü liderliğin etkisi daha ılımlı olsa da gözlenmeye devam etmektedir. Bu durum yazarlar tarafından örgütsel değişimin yarattığı belirsizliğin güven ilişkisini önemli hale getirdiğini, her ne kadar değişim sürecinin iyi yönetilmesinin belirsizliği azaltması beklense de dönüştürücü liderliğin sağladığı lider ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin daha önemli olduğunu gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır.

Michaelis, Stegmaier ve Sonntag (2009), *karizmatik liderlik* ve *üst yönetime güven* ile çalışanların *yenilikleri uygulama davranışı* arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında, çalışanların *duygusal bağlılık* boyutunda inceledikleri örgütsel değişime bağlılığının bu ilişkilere aracılık edeceğini öne sürmektedirler. Karizmatik liderlik kavramının geleneksel liderlik kuramlarından farklı olarak rasyonel süreçlerden ziyade "liderin duygu ve değerlere vurgu yaparak belirli konuları takipçileri için anlamlı hale getirmesi" olarak tanımlandığına dikkat çekerek sadece üst kademe yöneticilerin değil orta ve alt kademe yöneticilerin de karizmatik liderlik davranışı sergileyebileceğini belirtmektedirler. Dolayısıyla organizasyonlarda çeşitli kademelerdeki yöneticilerin

astları için rol model olmak, onlara olumlu geri bildirimlerde bulunmak, yeteneklerine güvendiğini göstermek gibi karizmatik liderlik davranışları sergileyerek değişime bağlılıklarını arttırabileceklerini belirtmektedirler. Çalışanların örgütsel değişime bağlılıklarının yüksek olmasının ise değişimle ilgili olumlu davranışlar sergilemelerine dolayısıyla *yenilikleri uygulama davranışını* olumlu anlamda destekleyeceğini öne sürmektedirler. Öte yandan, yazarlar aynı çalışmada, güven konusunun yenilik ve değişim alanlarında yapılan araştırmalardaki önemine de dikkat çekmektedirler. Güven kavramının "itimat edilebilir olduğu inancı taşınan kimselere karşı savunmasız olmak" olarak tanımlandığını belirterek çalışanların üst kademe yönetime karşı güven hissetmesinin onların itimat edilebilir kimseler olduğu inancına bağlı olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu yöndeki inancın ise değişim konusunda önemli olduğuna değinmektedirler. Örneğin, üst kademe yönetime güvenen çalışanların, yönetimin iyi niyetli girişimlerini daha iyi anlayabileceğini (Harvey, Kelloway ve Duncan-Leiper, 2003), üst yönetimin çeşitli konulardaki taciz ve manipülasyonlarına maruz kalmayacaklarına inanacaklarını, saygı görecekleri ve kendi kişisel çıkarlarını gözetme konusunda fırsatlar bulacaklarını düşüneceklerini belirtmektedirler. Bu koşullar altında da çalışanların değişim çabalarını eleştirip olumsuz tutumlar geliştirmek yerine değişime olumlu bakacaklarını belirtmektedirler.

2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Değişime Bağlılık Kavramlarının İlişkisi

Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker (2007), organizasyonların ister şirket evlilikleri ve satın almalarında olduğu gibi büyük değişimlerinde isterse de iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi gibi daha küçük çaplı değişimlerinde örgütsel kaynakların yeniden dağıtıldığına dikkat çekmektedirler. Örgütsel değişimin hemen her türlüsünde ortaya çıkan kaynakların yeniden dağıtılması durumu çalışanların kaynakların ne kadar adil dağıldığıyla ilgili algılarının değişim karşısındaki tutumları üzerindeki etkilerinin çalışılmasına imkân vermektedir. Bu tespitten hareketle, Bernerth ve arkadaşları (2007) *örgütsel adalet* ve *örgütsel değişime bağlılık* ilişkisini incelemektedirler. Bunu yaparken daha önceki çalışmalardan farklı olarak *örgütsel adalet* kavramının *etkileşim adaleti*, *işlem adaleti* ve *dağıtım adaleti* gibi üç farklı boyutuyla *örgütsel sinizmin* etkileşiminin çalışanların *örgütsel değişime bağlılık* düzeylerini ne derecede etkilediğine odaklanmaktadırlar. Bir başka deyişle, *örgütsel sinizm* değişkeninin düzenleyici değişken olarak *örgütsel adalet* ile *örgütsel değişime*

bağlılık ilişkisini hangi yönde etkilediğini incelemektedirler. Bunu yapmak için bir ana şirketten ayrılan bağlı işletmenin iki farklı ürettim hattında çalışan 117 çalışanına ayrılma tarihinden 10 ay sonra bir anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, ilk olarak, örgütsel adaletin değişim çalışmasına uygun olarak yeniden adlandırılan *etkileşim adaleti boyutunun* diğer adalet boyutları olan *değişimin işlem adaleti* ve *değişimin dağıtım adaleti* ile etkileşiminin çalışanların *örgütsel değişime bağlılık* algısını kısmen açıkladığını göstermiştir. Öte yandan *değişimin işlem adaleti* ile *değişimin dağıtım adaleti* boyutlarının çalışanların *örgütsel değişime bağlılık* algısını açıklamadığı bulunmuştur. Araştırma sonuçları, ikinci olarak, *örgütsel adaletin* boyutlarından *değişimin etkileşim adaleti* ve *değişimin dağıtım adaleti* boyutlarının *örgütsel sinizmi* olumsuz yönde etkilediğini, değişimin işlem adaleti boyutunun ise örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Araştırma sonuçları, üçüncü olarak, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin *örgütsel adaleti* ile *örgütsel değişime bağlılık* ilişkisini düzenlediğini göstermiştir. Buna göre, çalışanların *örgütsel adalet* algısı yüksek olduğunda *örgütsel sinizmin* de yüksek olması durumunda örgütsel değişime bağlılık görece düşmektedir. Bu sonuçların uygulama açısından anlamı örgütsel değişim sürecinde uygulamacıların değişimin kapsamı ve sürecini doğru bir şekilde yönetmeleri durumunda çalışanların örgütsel değişime bağlılığını *örgütsel sinizmin* olumsuz yöndeki etkisine rağmen arttırabileceklerini ortaya koymasıdır. Ancak şunu da söylemek gerekir ki, örgütsel sinizmin algısının yaygın olduğu bir örgütte değişim süreci de iyi yönetilmezse başarılı sonuçlar almak neredeyse imkânsız gibidir (Bernerth ve diğ., 2007).

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLER

3.1. Örgütsel Sinizmin Öncülleri

Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın (1998) geliştirdikleri "örgütsel sinizm" kavramının tanımına göre, örgütsel sinizm kendisini istihdam eden kuruma yönelik olarak 3 boyutta açıklanabilecek olumsuz tutumlardan oluşur. Örgütsel sinizmin, ilk boyutu, kişinin çalıştığı kurumun dürüstlükten uzak olduğuna inanmasıdır. İkinci boyut, kişinin çalıştığı kuruma karşı olumsuz duygular beslemesidir. Üçüncü olarak, kişinin ilk iki boyutta belirtilen olumsuz inanç ve duygularla uyumlu biçimde kişinin çalıştığı kurumu küçük görmesi ve eleştirel davranışlara eğilim göstermesidir. Rubin, Dierdorff, Bommer ve Baldwin'in (2009), örgütsel sinizm tanımına göre ise "***bir ya da daha fazla obje karşısındaki küçümseme, yılgınlık, güvensizlik***" tutumu olarak tanımlanabilir. Bu genel tutum kişilerin davranışsal sinizm, olumsuz duygular, şüphecilik gibi özelliklerinden ziyade örgütün bağlamsal unsurlarına bağlı olarak şekillenen tutumlardan oluşur. Dolayısıyla Rubin ve arkadaşlarına (2009) göre, örgütsel sinizm bir organizasyona davranışsal sinizm özellikleri bulunan kişilerin getirdiği bir durum olmaktan ziyade sürekli düşük performans, işten çıkarmalar, psikolojik sözleşme ihlalleri, yöneticilere haddinden fazla ödenen maaşlar gibi bağlamsal koşulların yarattığı bir durum olarak açıklanabilir.

Chiaburu ve arkadaşları (2013), yaptıkları meta analiz çalışmasında çalışanların kurumda ne derecede adil muamele gördüklerine ilişkin algılarını ifade eden örgütsel adalet algısının örgütsel sinizmi negatif yönde etkileyen olumlu iş yeri deneyimleri arasında yar aldığını belirtmektedirler. Örgütsel adaletin boyutlarından işlem adaleti organizasyonda kararların ne derecede adil prosedürlere uygun bir şekilde alındığını gösterir. Dağıtım adaleti organizasyonda kaynak dağıtımının ne derecede adil yapıldığını gösterir. Etkileşim adaleti ise kişisel ilişkilerde çalışanlara ne derecede adil davranıldığını gösterir (Greenberg ve Crapanzo, 2001). Çalışanların prosedürleri adil olarak algılamaları için bunların tutarlı, doğru, yanlılıktan uzak, düzeltmeye açık, taraf olan herkesin çıkarlarını gözeten ve temel etik değerlere uygun olması gerekir (Leventhal, 1980). Kendilerine adil davranıldığını hisseden çalışanların kıymet ve saygı gördüklerini hissetmeleri gerekir. Örgütsel adaleti her hisseden çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı, güveni artar ve çalıştığı organizasyona karşı sinizm seviyesi düşer.

Chiaburu ve arkadaşlarına göre (2013), çalışanların "organizasyonlarının kuruma yaptıkları katkıya ve kendilerine değer verdiği" yönündeki inançlarının yanı sıra yaptıkları iş konusunda yardım alabilecekleri, stresli durumlarda destek alabilecekleri duygularını ifade eden *örgütsel destek* (Eisenberger, Huntington, Hutchinson ve Sowa, 1986) olumlu iş yeri deneyimleri arasında yer alır. Araştırma sonuçları algılanan örgütsel destek düzeyin örgütsel sinizmle negatif ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir (Dean ve diğ, 1998). Emeklerinin karşılığı olmadığını hisseden çalışanlar kendilerini ihanete uğramış hissederler. Örgütsel destek algısı düşük olan çalışanların örgütsel sinizm düzeyi de yüksek olur (Byrne ve Hochwater, 2008; Treadway ve diğ, 2004).

Chiaburu ve arkadaşlarının (2013), meta analizin sonucu örgütsel sinizm ile örgütsel politika arasında negatif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel politika, organizasyonlarda kişisel çıkarlarını maksimize etmek isteyen çalışanların kendi kişisel çıkarlarına hizmet eden sosyal etkileme davranışı olarak ifade edilmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992; Kacmar ve Ferris, 1993). Örgütsel politika çoğu zaman organizasyonlardaki meşru gücü ikame etmeyi amaçladığı ve çalışanlar arasında ihtilaflar yarattığı için (Mintzberg, 1983, ss.172) olumsuz iş yeri deneyimleri arasında yer alır. Çalışanların örgütsel politika algısı, iş arkadaşları ve yöneticilerinin işin niteliği gereği kendi çıkarlarına hizmet ettiklerini düşündüklerinde artar. Çalışanların genel çıkarı yerine kendi çıkarı için hareket eden kişilerin sayısının çokluğu çalışanların kurumun iyi niyet ve güvenden uzaklaştığını hissettirir ki bu da örgütsel sinizmin artmasına yol açar.

Son olarak, çalışanın işvereninin *psikolojik sözleşmeden* doğan yükümlülüklerini ifa etmediği yönündeki algısını ifade eden psikolojik sözleşme ihlali, işverenin sözünden dönmesi durumunda yaşanabileceği gibi işveren ve çalışanın beklentileri arasında uyumsuzluk olduğunda da yaşanabilir. Olumsuz iş yeri deneyimleri arasında yer alan psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanın işle ilgili tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri olması beklenir. Psikolojik sözleşme ihlali gerçekleştiğinde çalışanlar kurumlarının kendilerine karşı dürüst davranmadıklarını düşünürler. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanda öfke ya da hayal kırıklığı gibi duygulara sebep olur ki bu da sinizme neden olur. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003)'nin araştırması *psikolojik sözleşme ihlali* ile örgütsel sinizmin *bilişsel* ve *duyuşsal* boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bulgunun *psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmin* belirleyicisi olabileceğini öngören daha önceki çalışmalarla (örneğin, Andersson, 1996) uyumlu olduğu değerlendirilmiştir (Johnson ve O'Leary-Kelly,

2003). Örgütsel sinizm ve öncülleri üzerine yapılan yazın incelemesinin sonucunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1:

Örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel politika ve psikolojik sözleşme ihlali algısı örgütsel sinizm ile ilişkilidir.

Hipotez 1a:

Örgütsel adalet algısı örgütsel sinizmi negatif yönde etkiler.

Hipotez 1aa

İşlem adaleti algısı sinizmi negatif yönde etkiler

Hipotez 1ab

Dağıtım adaleti algısı sinizmi negatif yönde etkiler

Hipotez 1b:

Örgütsel destek algısı örgütsel sinizmi negatif yönde etkiler.

Hipotez 1c:

Örgütsel politika algısı örgütsel sinizmi pozitif yönde etkiler

Hipotez 1ca

Çıkarcılık algısı örgütsel sinizmi pozitif yönde etkiler

Hipotez 1cb

Yükselmek için gerekeni yapma algısı sinizmi pozitif yönde etkiler.

Hipotez 1cc

Terfi ve maaş uygulamaları algısı sinizmi pozitif yönde etkiler.

Hipotez 1d:

Psikolojik sözleşme ihlali algısı örgütsel sinizmi pozitif yönde etkiler

3.2. Örgütsel Değişime Bağlılığın Öncülleri

Armenakis ve Bedeian'ın (1999) örgütsel değişimin içerik, bağlam ve süreç unsurlarını açıkladıkları çalışmalarına uygun olarak, bu çalışmada değişim süreci, değişimin bağlamı ve çalışanların bireysel farklılıklarının örgütsel değişime bağlılık üzerindeki etkileri incelenecektir. Meyer ve Hersovitch (2001) örgütsel değişimi "bireyi bir değişim teşebbüsünün başarıyla uygulanması için gerekli olduğuna inanılan bir dizi eyleme bağlayan kişisel anlayış" olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel değişime bağlılık üç nedene bağlı olabilir: (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 örgütsel değişime bağlılık kavramının "değişime getireceği yararlardan dolayı destek sağlama arzusu hissetmeyi" ifade eden *duygusal bağlılık* alt boyutu kullanılacaktır.

Örgütsel değişimin, *süreç unsuru*, değişim sürecini yönetenlerin değişimin başlangıcı ya da uygulaması aşamasında ne tür davranışlar sergilediklerini (Walker, Armenakis ve Bernerth, 2007) ya da ne tür yöntemler kullandıklarını (Self, Armenakis, Schraeder, 2007) ifade eder. Armenakis ve arkadaşlarına (örneğin, Armenakis ve Bedeian, 1999; Armenakis ve Harris, 2009; Armenakis, Harris ve Mossholder, 1993) göre, değişimi uygulayanların kullandıkları yöntemlerden en çok öne çıkanlar değişimin etkili iletişimi, çalışanların değişim sürecine katılımının sağlanması, çalışanların değişimin gerektirdikleriyle başa çıkabilmesi için *desteklenmesi* (örneğin, eğitim), çalışanların değişimin gereklerini yerine getirebilme *kapasitesine* sahip olması ve tören ve seromonileri de içeren çeşitli biçimlerdeki sembolizmdir (Self, Armenakis, Schraeder, 2007).

Örgütsel değişimin *bağlamsal unsurları*, organizasyonun dış bağlamında rekabet baskısı, hükümet düzenlemeleri, yasal ya da teknolojik değişimler gibi herhangi bir direniş gösteremeyecekleri değişim baskıları yanında, iç bağlamda profesyonelleşme, yöneticilerin değişim karşısındaki tutumları, yönetsel gerginlik, teknik kaynaklar ya da kullanılmayan kaynaklar ve kurumun daha önce geçirdiği değişim tecrübesini kapsamaktadır. "Çalışanların kendilerini istihdam eden kurumun dürüstlükten yoksun olduğuna inanması, kurumuna karşı olumsuz duygular beslemesi ve söz konusu inanç ve duygularla tutarlı biçimde kurumunu küçük görmesi ve eleştirel davranışlara eğilim göstermesini (Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998)" ifade eden örgütsel sinizm bir bağlam unsuru olarak değerlendirilebilir (Walker, Armenakis ve Bernert, 2007). Değişimin bağlamsal bir unsuru olarak örgütsel sinizmin çalışanları "bir değişim teşebbüsünün başarıyla uygulanması için gerekli olduğuna inanılan bir dizi eyleme bağlayan kişisel anlayış'ın" (Hersovitch ve Meyer, 2002) gelişmesine de engel olabileceği düşünülebilir. Ayrıca örgütsel sinizmi yüksek olan çalışanların yönetimin değişim çabalarına direneceği öne sürülebilir (Walker, Armenakis ve Bernert, 2007).

Üçüncü 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.

Hipotez 2:

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

Hipotez 2a:

Değişim sürecinde yönetimin desteği örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2b:

Değişim sürecinde iletişimin kalitesi örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2c:

Değişim sürecine katılım örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2d:

Değişim sürecinde çalışanın kendi kendine yetme algısı örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2e:

Örgütsel sinizm değişime bağlılığı negatif yönde etkiler.

Hipotez 2ea

Bilişsel sinizm örgütsel değişime bağlılığı negatif yönde etkiler

Hipotez 2eb

Duyuşsal sinizm örgütsel değişime bağlılığı negatif yönde etkiler

Hipotez 2ec

Davranışsal sinizm örgütsel değişime bağlılığı negatif yönde etkiler

3.3. Sinizmin Etkisi Süreç Değişkenlerinden Güçlü mü?

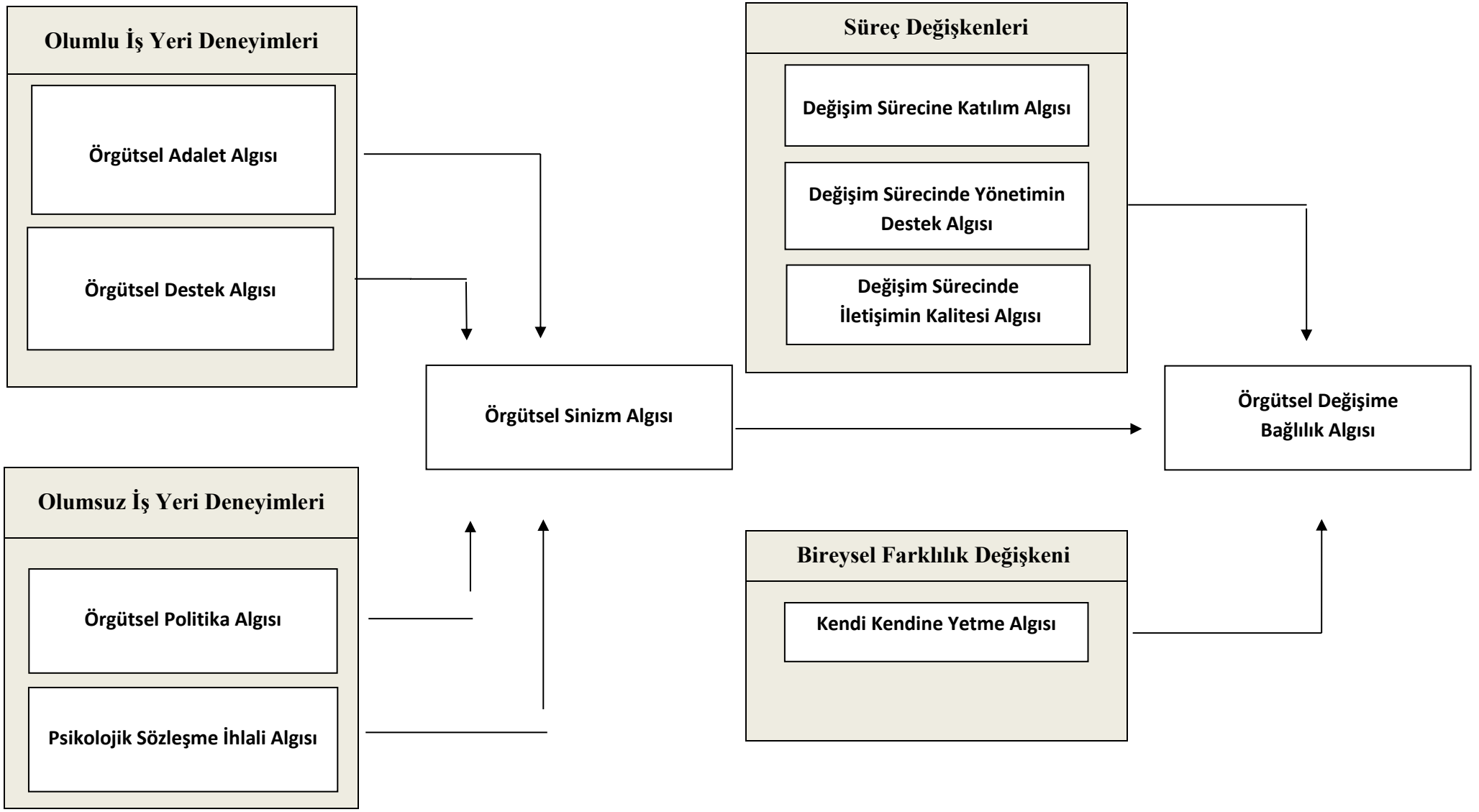
Chiaburu, Peng, Oh ve Banks (2013), araştırmalarında "olumsuz" ve "olumlu" olayların asimetrik biçimde algılandığı ya da değerlendirildiği üzerine geniş bir yazın bulunduğunu belirtmektedirler. Örneğin, Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer ve

Vohs'un (2001) olumsuz olayların kişiler üzerinde olumlu olaylardan daha fazla etkiye sahip olduğunu öne sürdüklerini belirtmektedirler. Benzer şekilde hem sosyal psikoloji (örneğin, Rozin ve Royzman, 2001; Skowronski ve Carlston, 1989) hem de yönetim (Labianca ve Brass, 2006; Pereira, Lopes, Cunha ve Rego, 2011) alanında olumsuz ve olumlu ya da kötü ve iyinin eşit olduğu durumlarda bireyin olumsuz ya da kötüden daha fazla etkileneceğini belirtmektedirler. 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 ile 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, Armenakis, Feild ve Walker (2007), araştırmalarında *örgütsel adalet* ve *örgütsel değişime bağlılık* kavramlarının ilişkisini incelemektedirler. Bunu yaparken *örgütsel sinizm* değişkeninin düzenleyici değişken olarak *örgütsel adalet* ile *örgütsel değişime bağlılık* ilişkisini hangi yönde etkilediğini incelemektedirler. Araştırma sonuçları örgütsel değişim sürecinde uygulamacıların değişimin kapsamı ve sürecini doğru bir şekilde yönetmeleri durumunda çalışanların örgütsel değişime bağlılığını *örgütsel sinizmin* olumsuz yöndeki etkisine rağmen arttırabileceklerini ortaya koymaktadır. Ancak şunu da söylemek gerekir ki, örgütsel sinizmin algısının yaygın olduğu bir örgütte değişim süreci de iyi yönetilmezse başarılı sonuçlar almak neredeyse imkânsız gibidir (Bernerth ve diğ., 2007). Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

> **Hipotez 4:** Hem değişim sürecine katılım algısı, değişim sürecinde yönetimin desteği, iletişimin kalitesi ve kendi kendine yetme algısı hem de örgütsel sinizm örgütsel değişimle ile 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.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak, tez çalışması için yapılan araştırmanın kapsamı ve yöntemi açıklanacaktır. İkinci olarak, araştırmanın ana evreni ve örneklemle ilgili bilgiler verilecektir. Üçüncü olarak, araştırmanın değişkenleri açıklanacaktır. Son olarak, araştırmada kullanılan ölçekler tanıtılacak, bu ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları sunulacaktır.

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırma Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın gümrük işlemlerinin yürütüldüğü Gümrükler Genel Müdürlüğü, Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü, AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Personel Daire Başkanlığı, Eğitim Daire Başkanlığı, Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Tasfiye Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Destek Hizmetleri Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve taşra teşkilatı olan Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü (19 Bölge Müdürlüğü) ve bağlantılarında (167 Gümrük Müdürlüğü) yapılmıştır. Teşkilat son 25 yılda 4 Bakanlık yapılanması geçirmiştir. Başta Gümrük ve Tekel Bakanlığı adı altında faaliyet gösterirken, süreç içinde Maliye ve Gümrük Bakanlığı, Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı ve son olarak 2011 yılında Gümrük ve Ticaret Bakanlığı olarak yapılanmıştır. Son yapılanma sürecinde teşkilat önemli bazı değişimler geçirmiştir. Bu yapılanmayla daha önce Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı iç ticaretin Esnaf ve Sanatkârlar Genel Müdürlüğü, İç Ticaret Genel Müdürlüğü, Tüketicinin Korunması ve Piyasa Genel Müdürlüğü, Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü gibi birimleri Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'na bağlanmıştır. Ayrıca, taşra teşkilatı yapılanmasında bulunan 18 bölge müdürlüğü sayısı 16'ya düşürülmüş, Gümrük ve Muhafaza Müdürlükleri birleştirilerek tek müdürlük haline getirilmiş, Kaçak İstihbarat Müdürlükleri kurulmuştur. Teşkilat tarihinde ilk defa taşra teşkilatına avukatlar alınarak Hukuk Grup Başkanlığı kurulmuştur. Bu dönemde her yönetim kademesinden 250 yönetici araştırmacı veya müşavir kadrosuna atanmıştır. Bu kadrolarda görevlendirilen yöneticiler yaklaşık olarak 100 kişi tekrar asli görevine atanmamıştır. Muhtelif denetim birimlerinden Tasfiye Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Gümrük ve Muhafaza Genel Müdürlüğü, Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Gümrükler Genel Müdürlüğü

kontrolörleriyle Teftiş Kurulu Müfettişleri birleştirilerek tamamına Gümrük ve Ticaret Müfettişi unvanı verilmiştir. Yine bu dönemde görevde yükselme sınavlarının şartları değişmiş ayrıca işe personel alınırken KPSS yanı sıra mülakat şartı getirilmiştir. Sadece muayene memurlarının yapabildiği yolcu işlemleri, araç muayenesi gibi bazı görevler muhafaza memurlarına verilmiştir. Bakanlığın taşra teşkilatında çalışan gümrük personeline tek tip kıyafet giyme zorunluluğu gelmiştir. Söz konusu dönem içerisinde, araç, tren ve bagaj X-Ray'i gibi teknolojik cihazlar kullanımı yaygınlaşmış, bilgisayar teknolojisi yenilenmiş, yazılımlar güncellenmiştir. Ayrıca, teşkilatın toplam çalışan sayısının yaklaşık olarak %30-40 arasındaki bir orana karşılık gelen sayıda yeni personel alınmıştır. Kuruma uzun süre memur unvanlı personel alınmamışken son zamanlarda yüksek sayıda personel alımı yeni yönetsel değişim ihtiyaçları doğurmuştur. Tüm bu değişimlerle birlikte dünyadaki siyasi ve ekonomik gelişmelerle yurtiçindeki kurumun paydaşlarındaki değişimler eşzamanlı olarak kurumu etkilemektedir.

Bu araştırmanın amaçlarından ilki yazında örgütsel sinizmin öncülleri olarak açıklanan örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı, örgütsel politika algısı ve psikolojik sözleşme ihlali algısı kavramlarının gümrük birimlerinde çalışan personelin örgütsel sinizm düzeylerini hangi yönde etkilediğini belirlemektir. Araştırmanın ikinci amacı, yazında örgütsel değişime bağlılığın öncülleri arasında açıklanan süreç ve bireysel farklılık değişkenleri yanında yeni bir öncül değişken olarak örgütsel sinizmin gümrük çalışanlarının örgütsel değişime bağlılık düzeylerini hangi yönde etkilediğini belirlemektir. Bunun için verilerin toplandığı 2013 yılı Nisan-Haziran döneminde uygulanan anket formunda ankete cevap verenlerin 2011 yılında kurumun bakanlığa dönüşmesiyle başlayan ve detayları yukarıda açıklanan örgütsel yapı ve süreçlerdeki değişimi esas almaları istenmiştir. Anket uygulamasıyla elde edilen veriler arasındaki ilişkilerin anlam ve yönünü değerlendirmek için Pearson Korelâsyon analizi kullanılmıştır. Gümrük çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, görev pozisyonu, görev yeri ve taşra görev bölgesi esas alınarak oluşturulan gruplar arasında örgütsel sinizm algısı ve örgütsel değişime bağlılık algısı açısından farklılaşma olup olmadığı analiz edilmiştir. Bunun için, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve çoklu karşılaştırma testleri (Games-Howell ve Hochber's GT2) ile ilişkisiz örneklemler t-testi kullanılmıştır. Son olarak, çalışanların örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı, örgütsel politika algısı ve psikolojik sözleşme ihlali algısı düzeylerinin örgütsel sinizm algısı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Ayrıca, örgütsel değişimde süreç ve bireysel farklılıklar değişkenleri ile örgütsel sinizmin çalışanların örgütsel değişime bağlılık

düzeyleri üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bunun için hiyerarşik regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın ana kütlesini Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarlık makamından alınan 16.01.2013 tarihli onay ile Gümrükler Genel Müdürlüğü, Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü, AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Personel Daire Başkanlığı, Eğitim Daire Başkanlığı, Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Tasfiye Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Destek Hizmetleri Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve taşra teşkilatı olan Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü (19 Bölge Müdürlüğü) ve bağlantılarında çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırma için örneklem seçilmemiş, araştırma tüm ana kütle üzerinde yapılmıştır.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmaya veri toplamak için örgütsel adaleti, örgütsel destek ölçeği, örgütsel politika ölçeği, psikolojik sözleşme ihlali ölçeği, örgütsel sinizm ölçeği, değişim sürecinde iletişimin kalitesi ölçeği, değişim sürecine katılım ölçeği, değişim sürecinde yönetimin verdiği destek ölçeği, kendi kendine yetme ölçeği ve örgütsel değişime bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklerin yapısal özellikleriyle ilgili açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

4.3.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Parker, Baltes ve Christiansen (1977) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği 2 boyuttan oluşan 7 maddeli bir ölçektir. Ölçeğin işlem adaleti (procedural justice) boyutunu ölçen 4 maddesi (1, 2, 3 ve 4. maddeler), dağıtım adaleti (distributive justice) boyutunu ölçen 3 maddesi (5,6 ve 7. maddeler) bulunmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1

Örgütsel Adalet Ölçeği

Boyut	No	İfade
İşlem Adaleti	1	Alınan kararları uygulayan çalışanların bu kararlar alınırken söz hakkı vardır
	2	Görev yaptığım birimin çalışanları doğrudan kendi işlerini etkileyen konularda karar alma sürecine katılırlar
	3	Kararlar kurum içi politik kaygılardan uzak biçimde, araştırma sonucunda elde edilen veriler ve teknik kriterlere dayalı olarak verilir
	4	Bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlardan konuyla ilgili en çok bilgiye sahip olanlar çözümüne katılır.
Dağıtım Adaleti	5	Eğer bir birim yüksek performans sergilerse bu birimde çalışan herkes uygun bir şekilde takdir görür ve ödüllendirilir.
	6	Eğer bir çalışan yüksek performans sergilerse uygun şekilde takdir görür ve ödüllendirilir.
	7	Yüksek performans gösterenler hak ettikleri şekilde takdir edilirler ve ödüllendirilirler

4.3.2. Örgütsel Destek Ölçeği

Eisenberger, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek ölçeğinin kısa versiyonu tek boyutlu 6 maddeli (orijinal ölçekteki 1, 4, 9, 20, 23 ve 27. sorular) ölçektir. Ölçeğin kısa versiyonu daha önce çeşitli çalışmalarda (örneğin, Shanock ve Eisenberger, 2006) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan maddeler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2

Örgütsel Destek Ölçeği

No	İfade
1	Kurum iyiliği için yaptığım katkılara değer verir
2	Kurum kişisel değer ve hedeflerimi dikkate alır
3	Kurum iyi olmamla yakından ilgilenir
4	Sorunum olduğunda kurumumdan yardım alabiliyorum
5	Kurum bana çok az ilgi ve alaka gösterir
6	Kurum işimde gösterdiğim başarılar nedeniyle iftihar eder

4.3.3 Örgütsel Politika Ölçeği

Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen örgütsel politika ölçeği 3 boyutta toplanan 12 maddeden oluşmaktadır. Araştırmacılar ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach alfa katsayısını 0,793 olarak bildirmişlerdir. Ölçekte yer alan maddeler Tablo 3'de yer almaktadır. Tablo 4,3'de de görüldüğü gibi ölçekteki 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12. maddeler ters puanlanan sorulardır.

Tablo 3

Örgütsel Politika Ölçeği

Boyut	**No**	**İfade**
Çıkarcılık	1	Bir grup her zaman istediklerini yaptırır
	2	Kimsenin ters düşmek istemeyeceği nüfuz sahibi gruplar vardır
	3	Kurumsal politika değişiklikleri sadece belirli kişilerin işine yarar
	4	Bazı kişiler başkalarını eleştirip aşağılayarak yükselirler
	5	İşte ilerleme liyakate değil adam kayırmacılığa bağlıdır
	6	Çalışanlar zarar görmekten korktukları için düşüncelerini ifade etmezler
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	7	Terfileri en yüksek performans gösterenler alır (T)
	8	Ödüller çok çalışanlara verilir (T)
	9	Çalışanlar düşüncelerini özgür ve korkusuz biçimde ifade etmeleri için cesaretlendirilir (T)
	10	Her şeye evet diyen kimselere yer yoktur (T)
Terfi ve Maaş Uygulamaları	11	Ücret ve terfi konularındaki kurum politikaları uygulamada başka kurum içi politik amaçlara hizmet etmez (T)
	12	Ücret ve terfi konularındaki kararlar kurum politikalarına uygun biçimde alınır (T)

4.3.4. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği

Robinson ve Morrison'un (2000) geliştirdikleri tek boyutlu, beş maddeli psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin Cronbach alpha katsayısını 0,92 olarak bildirmişlerdir. Ölçekte yer alan maddeler Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği

No	İfade
1	Kurumuma karşı oldukça öfkeliyim
2	Kurumumun bana ihanet ettiğini düşünüyorum
3	Kurumumun aramızdaki psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini düşünüyorum
4	Kurumumdan gördüğüm muamele nedeniyle kendimi oldukça engellenmiş hissediyorum

4.3.5. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Brandes (1997) geliştirdiği 3 boyutlu 14 maddeden oluşan örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutlarının her birinin standart sapmasının 1.00 değerinin üzerinde olduğunu aralarındaki korelâsyonun 0,35-0,52 değerleri arasında olduğunu bildirmiştir. Ölçekte yer alan maddeler Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5

Örgütsel Sinizm Ölçeği

Boyut	No	İfade
Bilişsel Sinizm	1	Kurumumun söyledikleriyle yaptıkları birbirini tutmuyor
	2	Kurumumun yönetim politikası, hedefleri ve uygulamaları arasında uyum yok
	3	Kurumum bir şey yapacağını duyurduğunda gerçekten gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini merak ederim.
	4	Kurumum çalışanlarından bir şey isteyip bu istek karşılandığında ödüllendirilen hep başkası olur
	5	Kurumumun yapacağını duyurduğu işlerle yaptığı işler arasında çok az benzerlik görürüm
Duyuşsal Sinizm	6	Kurumumu düşündüğümde sıklıkla kendimi öfkeli hissederim
	7	Kurumumu düşündüğümde sıklıkla kendimi kötü hissederim
	8	Kurumumu düşündüğümde kendimi sıklıkla gergin hissederim
	9	Kurumumu düşündüğümde kendimi sıklıkla kaygılı hissederim
Davranışsal Sinizm	10	İş dışındaki arkadaşlarıma sık sık kurumumda işlerin nasıl yapıldığı konusunda yakınırım
	11	Mesai arkadaşlarımla özel ya da gizlilik taşıyan bilgileri paylaşırım
	12	Sık sık başkalarıyla kurumda işlerin nasıl yönetildiğini konuşurum
	13	Başkalarıyla konuştuğumda kurumumun politika ve uygulamalarını eleştiririm
	14	Zaman zaman kurumumun söylem ve uygulamalarıyla alay ettiğim olur

4.3.6. İletişimin Kalitesi Ölçeği

Rodda'nın (2007), Miller, Johnson ve Grau'nun (1994) çalışmasından uyarladığı iletişimin kalitesi ölçeği tek boyutta 4 maddeden oluşmaktadır. Rodda (2007) çalışmasında ölçeğin Cronbach alfa değerininin 0,85 olduğunu bildirmiştir. Ölçekte yer alan maddeler Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6

İletişimin Kalitesi Ölçeği

No	İfade
1	Yönetim değişim sürecinde çalışanlarla açık iletişim kurdu
2	Yönetim değişim sürecinde çalışanlardan bilgiye ihtiyaç duyanların kiminle temasa geçeceğini açıkça belirledi
3	Çalışanlar, değişim sürecinde doğru zamanda doğru bilgiye ulaşabiliyorlar
4	Çalışanlar, değişim sürecinde sorumluluklarının ne olduğunu biliyorlar

4.3.7. Değişim Sürecine Katılım Ölçeği

Rodda'nın (2007), Antoni'nin (2004) çalışmasından uyarladığı değişim sürecine katılım ölçeği tek boyutta 4 maddeden oluşmaktadır. Antoni (2004) çalışmasında ölçeğin Cronbach alfa değerininin 0,70 olduğunu bildirmiştir. Rodda'nın (2007) çalışmasında ise, ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,78 olarak bildirilmiştir. Ölçekte yer alan maddeler Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7

Değişim Sürecine Katılım Ölçeği

No	İfade
1	Çalışanlar değişim sürecinde görevlerini daha iyi yapmak için eğitim aldılar
2	Değişim süreciyle ilgili eğitimler aldım
3	Değişim süreciyle ilgili sorunlar olduğunda yöneticime ilettim
4	Değişim süreciyle ilgili sorularım olduğunda bilgi almak için girişimde bulundum

4.3.8. Yönetimin Verdiği Destek Ölçeği

Antoni (2004) tarafından geliştirilen yönetimin desteği ölçeği tek boyutta 3 maddeden oluşmaktadır. Antoni (2004) çalışmasında ölçeğin Cronbach alpha katsayısını 0,78 olarak bildirmiştir. Rodda'nın (2007) çalışmasında ise, ölçeğin

Cronbach alfa değeri 0,81 olarak bildirilmiştir. Ölçekte yer alan maddeler Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8

Yönetimin Verdiği Destek Ölçeği

No	İfade
1	Yöneticim görev yaptığım birimin yeni düzenlemelerden sonra nasıl faaliyet göstermesi gerektiğine örnek oluyor
2	Yöneticim görev yaptığım birimin değişime uyum sağlaması için destek veriyor
3	Yöneticim değişimi benimsiyor

4.3.9. Kendi Kendine Yetme Ölçeği

Rodda'nın (2007), Ashford'un (2004) çalışmasından uyarladığı değişim sürecinde kendi kendine yetme ölçeği tek boyutta 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler Tablo 9'da görülmektedir. Ashford (2004) çalışmasında ölçeğin Cronbach alpha katsayısını 0,70 olarak bildirmiştir. Rodda'nın (2007) çalışmasında ise, ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,67 olarak bildirilmiştir.

Tablo 9

Kendi Kendine Yetme Ölçeği

No	İfade
1	Değişim ne getirirse getirsin başa çıkabileceğime inanıyorum
2	Değişim sonucunda benden beklenen her şeyi yapamayabilirim (T)
3	Değişim sonucunda işimi layıkıyla yapamayabilirim (T)
4	Değişim sonucunda işimi layıkıyla yapacağımdan hiç şüphem yok

4.3.10. Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği

Hersovitch ve Meyer (2004) tarafından geliştirilen 3 boyuttan oluşan örgütsel değişime bağlılık ölçeğinin, bu araştırmada kullanılan değişime duygusal bağlılık (affective commitment to change) boyutu 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler Tablo 10'da görülmektedir. Hersovitch ve Meyer (2004) çalışmalarında ölçeğin Cronbach alpha katsayısını 0,94 olarak bildirmiştir. Rodda'nın (2007) çalışmasında ise, ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,96 olarak bildirilmiştir.

Tablo 10

Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği

No	İfade
1	Kurumda yürütülen değişim çalışmalarının değerli olduğuna inanıyorum
2	Kurumda uygulanan değişim stratejisi bu kurum için doğru bir stratejidir
3	Kurumda yürütülen değişim çalışmalarının amacına ulaşacağı konusunda şüphelerim var (T)
4	Kurumda yürütülen değişim çalışmaları önemli bir amaca hizmet ediyor
5	Kurumda yürütülen değişim çalışmaları sayesinde işler gelecekte daha iyi olacak
6	Kurumda amaçlanan değişimler gereklidir

4.4. Veri Toplama

Bu araştırmaya veri toplamak amacıyla oluşturulan anket formunda yukarıda yer alan ölçek soruları kullanılmıştır. Ankete katıların cevaplaması için 7'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca, ankete cevap verenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, görev unvanı, görev yeri (merkez/taşra) ve taşra görev bölgesi soruları kullanılmıştır.

Anketin teşkilatın gümrük birimlerinin tamamında uygulanması için Müsteşarlık Makamından onay alındıktan 3 ay sonra 2013 yılı Nisan ayında anket formlarının baskısı tamamlanarak yazı ekinde bahsi geçen birimlerde çalışan ve araştırmanın ana evrenini oluşturan 11.326 kişiye uygulanmak üzere muhtelif kargolarla gönderilmiştir. Anketlerin uygulaması ilgili birimler tarafından 3 ay içerisinde yaptırılarak resmi yazı ekinde geri gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 5510 adedi (%49) geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 90 adedi hiç doldurulmadığı, 1071 adedi hatalı ve eksik olduğu için kullanılmamıştır. Geçerli kabul edilen 4349 adet anket ana evrenin %38'ini temsil etmektedir. Bunun için yapılan analizlerde merkezi limit teoremine uygun olarak verilerin normal dağıldığı varsayımı kabul edilmiştir.

4.5. Ölçeklerin Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek için, keşfedici faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Ölçekler ankete cevap veren denekler üzerinde test edildikten sonra 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).

4.5.1 Örgütsel Adalet Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Çalışanların örgütsel adalet algısı düzeyleri konusunda veri toplama aracı olarak kullanılan Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin yapı geçerliliğini incelemek için sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan açıklayıcı faktör analizi yaklaşımına uygunluğunu belirlemek amacıyla *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* katsayısı ve *Barlett'in küresellik testi* sonuçları değerlendirilmiştir. Tablo 11.'de yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 11

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü.		,858
Barlett'in Küresellik Testi	ki-kare (X^2)	17429,481
	s.d.	21
	p.	,000

**%1 seviyesinde anlamı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel adalet ölçeği için *KMO* örneklem uygunluk katsayısı 0,858>0,60 ve *Barlett'in küresellik testi* x^2 değeri ise, 17429,481 (p=0,00<0,001) bulunmuştur (Tablo 11). Bu sonuçlara göre, *KMO* katsayısı (0,858>0,60) veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken *Barlett* testi p=0,00<0,001 için verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Faktör analizinde, keşifsel faktör analizleri önsellik kriteri (a priori criterion) dikkate alınarak temel bileşenler yöntemi (principal components) ve promax dönüştürmesi (promax rotation) yöntemi kullanılmıştır. Analiz esnasında Tablo 12'de görülen ortak varyans değerleri (communality) incelenmiştir.

Tablo 12

Örgütsel Adalet Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	**Çıkartılan Değer**
M1-Alınan kararları uygulayan çalışanların bu kararlar alınırken söz hakkı vardır	1,000	,619
M2-Görev yaptığım birimin çalışanları doğrudan kendi işlerini etkileyen konularda karar alma sürecine katılırlar	1,000	,695
M3-Kararlar kurum içi politik kaygılardan uzak biçimde, araştırma sonucunda elde edilen veriler ve teknik kriterlere dayalı olarak verilir	1,000	,630
M4-Bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlardan konuyla ilgili en çok bilgiye sahip olanlar çözümüne katılır	1,000	,561
M5-Eğer bir birim yüksek performans sergilerse bu birimde görev yapan herkes uygun bir şekilde takdir görür ve ödüllendirilir	1,000	,822
M6-Eğer bir çalışan yüksek performans sergilerse uygun şekilde takdir görür ve ödüllendirilir	1,000	,898
M7-Yüksek performans gösterenler hak ettikleri şekilde takdir edilirler ve ödüllendirilirler	1,000	,883

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Yapılan analiz sonucunda tüm değişkenlerin ortak faktör varyansı (communality) değerlerinin 0,50'nin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla analizin bu aşamasında ana ölçekten hiçbir değişken çıkarılmadan çalışmaya devam edilmiştir. Parker ve diğerlerinin (1977), "işlem adaleti" ve " dağıtım adaleti" alt boyutlarından oluşan iki alt boyutlu örgütsel adalet ölçeği kullanılarak elde edilen verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğunun belirlenmesi amaçlandığı için elde edilen ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 13'de sunulmuştur.

Tablo 13

Örgütsel Adalet Ölçeği: Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Özdeğerler (Eigenvalues)			Faktör Çıkarmadan Sonra (Eigenvalues)			Rotasyondan Sonra [a]
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Toplam	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Toplam	Toplam
1	4,040	57,721	57,721	4,040	57,721	57,721	3,451
2	1,068	15,525	72,976	1,068	15,255	72,976	3,338
3	,623	8,901	81,877				
4	,471	6,734	88,611				
5	,404	5,772	94,383				
6	,254	3,628	98,011				
7	,139	1,989	100,000				

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

a. Bileşenler arasında korelâsyon varsa yüklemelerin karesi toplam varyansı elde etmek için toplanamaz

Tablo 13'de, görülen faktör yükleri ve açıkladıkları varyans dağılımı 2 alt boyutlu ve 7 maddeli ana ölçeğin gümrük çalışanlarının örgütsel adalet düzeyini %73 oranında ölçtüğünü göstermektedir. Tablo 13'de birinci faktörün çalışanların örgütsel adalet algısı düzeylerini %57,721, ikinci faktörün %15,525 oranında ölçtüğü görülmektedir. Bu sonuçlar, uyarlayarak araştırmamızda kullandığımız Parker ve diğerlerinin (1977) örgütsel adalet ölçeğinin işlem adaleti ve dağıtım adaleti olmak üzere iki alt boyuttan oluşan örgütsel adalet ölçeğinin faktör yapısına uygundur. Ana ölçekte 2 alt boyutta yer alan 7 maddenin yer aldıkları faktörlerin belirlenmesi amacıyla ana ölçeğin faktör yapıları incelenmiştir. Ana ölçekte yer alan işlem adaleti ve dağıtım adaleti boyutları birbiriyle ilişkili olduğu için eğik rotasyon yöntemiyle (promax) faktörler birbirleriyle ilişkili biçimde döndürülmüştür (Tablo 14).

Tablo 14.

Örgütsel Adaleıt Ölçeği: Faktör Yapıları

	Bileşen	
	1	**2**
M1-Alınan kararları uygulayan çalışanların bu kararlar alınırken söz hakkı vardır	,055	,754
M2-Görev yaptığım birimin çalışanları doğrudan kendi işlerini etkileyen konularda karar alma sürecine katılırlar	-,061	,867
M3-Kararlar kurum içi politik kaygılardan uzak biçimde, araştırma sonucunda elde edilen veriler ve teknik kriterlere dayalı olarak verilir	,114	,724
M4-Bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlardan konuyla ilgili en çok bilgiye sahip olanlar çözümüne katılır	-,037	,770
M5-Eğer bir birim yüksek performans sergilerse bu birimde görev yapan herkes uygun bir şekilde takdir görür ve ödüllendirilir	,878	,049
M6-Eğer bir çalışan yüksek performans sergilerse uygun şekilde takdir görür ve ödüllendirilir	,950	-,003
M7-Yüksek performans gösterenler hakettikleri şekilde takdir edilirler ve ödüllendirilirler	,954	-,026

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalleştirmesiyle Promax.

a. Rotasyon 3 denemede gerçekleşmiştir

Tablo 14.'de faktör yük değerlerinin mutlak değer olarak 0,5 ya da daha yüksek olması seçim için ilke olarak kabul edilmiş (Loehlin, 2004, s.210), 4 maddenin işlem adaleti faktörü altında, 3 maddenin de dağıtım adaleti faktörü altında yüksek yük değerine sahip olduğu bunmuştur. Tablo 60'da yer alan korelâsyon katsayıları "örgütsel adalet" ölçeğinin alt boyutlarının birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ana ölçek ile alt boyutlardan sırasıyla işlem adaleti ($r=0,909$, $p<0,01$) ve dağıtım adaleti ($r=0,864$, $p<0,01$) boyutları arasında güçlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Alt boyutlar arasında ise ($r=0,587$, $p<0,01$) orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 15'de örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler, elde edilen alfa güvenirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 15

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Testi

	İfade Sayısı	Minimum Değer	Maksimum Değer	İfade Ortalaması	Standard Sapma	Cronbach Alfa
Örgütsel Adalet	7	1	7	3,27	1,471	,876
İşlem Adaleti	4	1	7	3,47	1,508	,797
Dağıtım Adaleti	3	1	7	2,99	1,843	,924

Tablo 15'de sunulan sonuçlara göre, örgütsel adalet ana ölçeğinin kendisi (α=0,876) ve alt boyutları olan işlem adaleti (α=0,797) ve dağıtım adaleti (α=0,924) ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

4.5.2. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Çalışanların örgütsel destek algı düzeyleri konusunda veri toplama aracı olarak kullanılan Örgütsel Destek Algısı Ölçeğinin yapı geçerliliğini incelemek için sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan açımlayıcı faktör analizi yaklaşımına uygunluğunu belirlemek amacıyla *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* katsayısı ve *Barlett'in küresellik testi* sonuçları değerlendirilmiştir. Tablo 16.'da yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 16

Örgütsel Destek Algısı Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü.		,822
Barlett'in Kresellik Testi	ki-kare (X^2)	8508,492
	s.d.	10
	p.	,000

**%1 seviyesinde anlamı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel destek ölçeği için *KMO* örneklem uygunluk katsayısı 0,822>0,60 ve *Barlett'in küresellik testi* x^2 değeri ise, 8508,492 (p=0,00<0,001) bulunmuştur (Tablo 16). Bu sonuçlara göre, *KMO* katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken *Barlett* testi p=0,00<0,001 için verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Keşifsel faktör analizleri önsellik kriteri dikkate alınarak temel

bileşenler yöntemi ve promax dönüştürmesi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında Tablo 17'de görülen ortak varyans değerleri incelenmiştir.

Tablo 17

Örgütsel Destek Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	**Çıkartılan Değer**
M1-Kurum iyiliği için yaptığım katkılara değer verir	1,000	,512
M2-Kurumum kişisel değer ve hedeflerimi dikkate alır	1,000	,610
M3-Kurumum iyi olmamla yakından ilgileniyor	1,000	,714
M4-Sorunum olduğunda kurumumdan yardım alabiliyorum	1,000	,671
M6-Kurum işimde gösterdiğim başarılardan dolayı iftihar eder	1,000	,534

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Yapılan analiz sonucunda ortak faktör varyansı değeri 0,50'nin altında olan bir madde (M5) çıkartılarak analizler tekrar yapılmıştır. İkinci analizde kalan 5 maddenin ortak varyansı 0,50'nin üzerinde olduğu görülerek bu maddeler korunarak analizlere devam edilmiştir. Shanock ve Eisenberger'in (2006) tek boyutlu örgütsel destek algısı ölçeği kullanılarak elde edilen verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğu araştırılmıştır. Bunun için elde edilen ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 18'de açıklanmıştır.

Tablo 18

Örgütsel Destek Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	**Özdeğerler (Eigenvalues)**			**Faktör Çıkarmadan Sonra**		
	Toplam	**Varyans Yüzdesi**	**Kümülatif Varyans**	**Toplam**	**Varyans Yüzdesi**	**Kümülâtif Toplam**
1	3,040	60,807	60,807	3,040	60,807	60,807
2	,760	15,199	76,006			
3	,462	9,246	85,252			
4	,430	8,608	93,860			
5	,307	6,140	100,000			

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Tablo18'de, görülen faktör yükleri ve açıkladıkları varyans dağılımı tek boyutlu ve 5 maddeli ana ölçeğin gümrük çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyini % 61 oranında ölçtüğünü göstermektedir. Shanock ve Eisenberger'in (2006) tek boyutlu örgütsel destek algısı ölçeği ayrıca döndürme işlemi yapılarak incelenmemiştir.

Tablo 19

Örgütsel Destek Ölçeği: Faktör Yapıları

	Faktör 1
M3-Kurumum iyi olmamla yakından ilgileniyor	,716
M4-Sorunum olduğunda kurumumdan yardım alabiliyorum	,781
M2-Kurumum kişisel değer ve hedeflerimi dikkate alır	,845
M6-Kurum işimde gösterdiğim başarılardan dolayı iftihar eder	,819
M1-Kurum iyiliği için yaptığım katkılara değer verir	,731

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

a. 1 faktör çıkartılmıştır

Tablo 19.'da temel alınan çalışmaya uygun olarak faktör yük değerlerinin mutlak değer olarak 0,50 ya da daha yüksek olması seçim için ilke olarak kabul edilmiştir (Loehlin, 2004, s.210). Buna göre, tek boyutlu ana ölçekle benzer olarak 5 maddenin tümünün tek faktör altında yüksek yük değerine sahip olduğu bunmuştur. Aşağıda yer alan Tablo 20'de örgütsel destek algısına ait tanımlayıcı istatistikler ve elde edilen alfa güvenirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 20

Örgütsel Destek Ölçeği:Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi

	İfade Sayısı	**Minimum Değer**	**Maksimum Değer**	**İfade Ortalaması**	**Standard Sapma**	**Cronbach Alfa**
Örgütsel Destek Algısı	5	1	7	3,17	1,498	0,838

Tablo 20'de sunulan sonuçlara göre, örgütsel destek algısı ölçeğinin (α=0,838>0,70) yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

4.5.3. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Çalışanların örgütsel politika algısı düzeyleri konusunda veri toplama aracı olarak kullanılan Kacmar ve Ferris'in (1991) Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin yapı geçerliliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi yaklaşımına uygunluğunu belirlemek amacıyla *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* katsayısı ve *Barlett'in küresellik testi* sonuçları değerlendirilmiştir. Tablo 21.'de yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 21

Örgütsel Politika Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü.		,845
Barlett'in Kresellik Testi	ki-kare (X^2)	15028,245
	s.d.	55
	p.	,000

**%1 seviyesinde anlamı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel politika ölçeği için *KMO* örneklem uygunluk katsayısı 0,845>0,60 ve *Barlett'in küresellik testi* x^2 değeri ise, 15028,245 (p=0,00<0,001) bulunmuştur (Tablo 21). Bu sonuçlara göre, *KMO* katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken *Barlett* testi p=0,00<0,001 için verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Keşifsel faktör analizleri önsellik kriteri dikkate alınarak temel bileşenler analizi ve promax dönüştürmesi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında Tablo 22'de görülen ortak varyans değerleri incelenmiştir.

Tablo 22

Örgütsel Politika Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	**Çıkan Değer**
M1-Bir grup her zaman istediklerini yaptırır	1,000	,479
M2-Kimsenin ters düşmek istemeyeceği nüfuz sahibi gruplar vardır	1,000	,589
M3-Kurumsal politika değişiklikleri sadece belirli kişilerin işine yarar	1,000	,619
M4-Bazı kişiler başkalarını eleştirip, aşağılayarak yükselirler	1,000	,556
M5-İşte ilerleme liyakata değil adam kayırmacılığa bağlıdır	1,000	,622
M6-Çalışanlar zarar görmekten korktukları için düşüncelerini ifade etmez	1,000	,465
M7-Terfileri en yüksek performans gösterenler alır (T)	1,000	,528
M8-Ödüller çok çalışanlara verilir (T)	1,000	,650
M9-Çalışanlar düşüncelerini özgür ve korkusuz biçimde ifade etmeleri için cesaretlendirilir (T)	1,000	,556
M11-Ücret ve terfi konularındaki kurum politikaları uygulamada başka kurum içi politik amaçlara hizmet etmez (T)	1,000	,463
M12-Ücret ve terfi konularındaki kararlar kurum politikalarına uygun biçimde alınır (T)	1,000	,489

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi..

Yapılan analiz sonucunda ortak faktör varyansı değeri 0,50'nin altında olan bir madde (M10) çıkartılarak analizler tekrar yapılmıştır. İkinci analizde ortak varyans faktörü 0,45'in altında olan ikinci bir madde bulunmadığı için bu analizden sonra faktör Kacmar ve Ferris'in (1991) "çıkarcılık", "yükselmek için gerekeni yapmak" ve "terfi ve maaş uygulamaları" alt boyutlarından oluşan üç alt boyutlu örgütsel politika ölçeği kullanılarak elde edilen verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğu araştırılmıştır. Bunun için elde edilen ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 23'de sunulmuştur.

Tablo 23

Örgütsel Politika Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Özdeğerler (Eigenvalues)			Yüklemelerin Karesinin Çıkartılan Toplamları			Rotasyondan sonra yüklemelerin karesi[a]
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Toplam	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Toplam	Toplam
1	3,901	35,460	35,460	3,901	35,460	35,460	3,551
2	2,015	18,317	53,777	2,015	8,317	18,317	2,891
3	,939	8,540	62,317				
4	,731	6,648	68,965				
5	,649	5,904	74,870				
6	,547	4,977	79,847				
7	,527	4,791	84,638				
8	,497	4,520	89,158				
9	,432	3,925	93,083				
10	,384	3,495	96,578				
11	,376	3,422	100,000				

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

a. Bileşenler arasında korelâsyon varsa yüklemelerin karesi toplam varyansı elde etmek için toplanamaz

Tablo 23'de, görülen faktör yükleri ve açıkladıkları varyans dağılımı iki boyutlu ve 8 maddeli ana ölçeğin ilk boyutu olan "çıkarcılık" gümrük çalışanlarının örgütsel politika algısı düzeyini %35 oranında ölçtüğünü göstermektedir. İkinci boyut olan, "terfi ve maaş uygulamaları" alt boyutu ise gümrük çalışanlarının örgütsel politika algısı düzeyini % 18 oranında ölçtüğünü göstermektedir. Bu şekilde "çıkarcılık" ve "terfi ve maaş uygulamaları" boyutlarından oluşan ana ölçeğin çalışanların örgütsel politika algısı düzeyini % 53 oranında ölçtüğü görülmektedir. Ana ölçekte yer alan boyutlar birbiriyle ilişkili olduğu için eğik rotasyon yöntemiyle faktörler birbirleriyle ilişkili biçimde döndürülmüştür (Tablo 24).

Tablo 24

Örgütsel Politika Ölçeği: Faktör Yapıları

	Bileşen	
	1	**2**
M1-Bir grup her zaman istediklerini yaptırır	,702	-,036
M2-Kimsenin ters düşmek istemeyeceği nüfuz sahibi gruplar vardır	,773	-,019
M3-Kurumsal politika değişiklikleri sadece belirli kişilerin işine yarar	,791	-,015
M4-Bazı kişiler başkalarını eleştirip, aşağılayarak yükselirler	,766	-,080
M5-İşte ilerleme liyakata değil adam kayırmacılığa bağlıdır	,762	,076
M6-Çalışanlar zarar görmekten korktukları için düşüncelerini ifade etmez	,657	,072
M7-Terfileri en yüksek performans gösterenler alır (T)	-,016	,731
M8-Ödüller çok çalışanlara verilir (T)	,011	,803
M9-Çalışanlar düşüncelerini özgür ve korkusuz biçimde ifade etmeleri için cesaretlendirilir (T)	,036	,734
M11-Ücret ve terfi konularındaki kurum politikaları uygulamada başka kurum içi politik amaçlara hizmet etmez (T)	-,077	,621
M12-Ücret ve terfi konularındaki kararlar kurum politikalarına uygun biçimde alınır(T)	,031	,689

a.Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalleştirmesiyle Promax.

Sonuç 3 yineleme sonrasında elde edilmiştir.

Tablo 24.'de temel alınan çalışmaya uygun olarak faktör yük değerlerinin mutlak değer olarak 0,5 ya da daha yüksek olması seçim için ilke olarak kabul edilmiştir (Loehlin, 2004, s.210). Buna göre, 3 alt boyutlu ana ölçekten farklı olarak, silinen 10. madde dışında kalan 11 maddenin iki alt boyutta toplandığı görülmüştür. Bu sonuca göre, ankete cevap veren katılımcıların örgütsel politikayı "çıkarcılık" ve "yükselmek için gerekeni yapmak" boyutunda algıladıkları görülmektedir. Bu durum Kacmar ve Ferris'in (1991) üç boyutlu "çıkarcılık", "yükselmek için gerekeni yapmak" ve "terfi ve maaş uygulamaları" örgütsel politika ölçeğinden farklıdır. Aşağıda yer alan Tablo 25'de örgütsel politika algısına tanımlayıcı istatistikler, elde edilen alfa güvenirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 25

Örgütsel Politika Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Testi

	İfade Sayısı	Minimum Değer	Maksimum Değer	İfade Ortalaması	Standard Sapma	Cronbach Alfa
Politika Algısı	10	1	7	4,61	1,158	0,812
Çıkarcılık	6	1	7	4,44	1,493	0,837
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	5	1	7	4,81	1,357	0,761

Tablo 25'de sunulan sonuçlara göre, 8 maddeden oluşan örgütsel politika ana ölçeğinin kendisi (α=0,812>0,700) yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ana ölçeğin alt boyutlarından "çıkarcılık" boyutunun (α=0,837>0,700) yüksek derecede güvenilir olduğu, ikinci alt boyut olan "yükselmek için gerekeni yapmak" boyutunun da (α=0,764>0,761) güvenilir olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütsel politika algısı bu araştırmada iki boyuta inmiştir. Bu sonuç Kacmar ve Ferris'in (1991) "çıkarcılık", "yükselmek için gerekeni yapmak" ve "terfi ve maaş uygulamaları" alt boyutlarından oluşan orijinal ölçeğinden farklıdır.

4.5.4. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Çalışanların psikolojik sözleşme algısı düzeyleri konusunda veri toplama aracı olarak kullanılan Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeğinin (Robinson ve Morrison, 2000) yapı geçerliliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi yaklaşımına uygunluğunu belirlemek amacıyla *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* katsayısı ve *Barlett'in küresellik testi* sonuçları değerlendirilmiştir. Tablo 26'da yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 26

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü.		,839
Barlett'in Kresellik Testi	ki-kare (X^2)	11794,519
	s.d.	6
	p.	,000

**%1 seviyesinde anlamı olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeği için *KMO* örneklem uygunluk katsayısı 0,837>0,60 ve *Barlett'in küresellik testi* x^2 değeri ise, 11794,519 (p=0,00<0,001) bulunmuştur (Tablo 26). Bu sonuçlara göre, *KMO* katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken *Barlett* testi p=0,000<0,001 için verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Keşifsel faktör analizleri önsellik kriteri dikkate alınarak temel bileşenler yöntemi ve promax dönüştürmesi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında Tablo 27'de görülen ortak varyans değerleri incelenmiştir.

Tablo 27

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	**Çıkartılan Değer**
M1-Kurumuma karşı oldukça öfkeliyim	1,000	,751
M2-Kurumumun bana ihanet ettiğini düşünüyorum	1,000	,821
M3-Kurumumun aramızdaki psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini düşünüyorum	1,000	,827
M4-Kurumumdan gördüğüm muamele nedeniyle kendimi oldukça engellenmiş hissediyorum	1,000	,749

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Yapılan analiz sonucunda tüm değişkenlerin ortak faktör varyans değerlerinin 0,45'in üstünde olduğu tespit edilmiştir. Robinson ve Morrisson'un (2000), psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeği kullanılarak ede edilen verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğunun anlaşılması için elde edilen ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28

Psikolojik Sözleşme Ölçeği: Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Özdeğerler (Eigenvalues)			Faktör Çıkarmadan Sonra		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Varyans	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Varyans
1	3,147	78,673	78,673	3,147	78,673	78,673
2	,376	9,394	88,067			
3	,269	6,723	94,790			
4	,208	5,210	100,000			

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Tablo 28'de, görülen faktör yükleri ve açıkladıkları varyans dağılımı tek boyutlu ve 4 maddeli ana ölçeğin gümrük çalışanlarının örgütsel destek algısı düzeyini %79 oranında ölçtüğünü göstermektedir. Robinson ve Morrisson'un (2000) tek boyutlu psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeği kullanıldığı için faktör yapısı ayrıca döndürme işlemi yapılarak incelenmemiştir. Tablo 29'da ölçeğin faktör yapısı bilgileri yer almaktadır.

Tablo 29

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Faktör Yapıları

	Faktör[a]
	1
M1-Kurumuma karşı oldukça öfkeliyim	,866
M2_Kurumumun bana ihanet ettiğini düşünüyorum	,906
M3-Kurumumun aramızdaki psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini düşünüyorum	,910
M4-Kurumumdan gördüğüm muamele nedeniyle kendimi oldukça engellenmiş hissediyorum	,865

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi 1 faktör çıkmıştır

Tablo 29.'da temel alınan çalışmaya uygun olarak faktör yük değerlerinin mutlak değer olarak 0,5 ya da daha yüksek olması seçim için ilke olarak kabul edilmiştir (Loehlin, 2004, s.210). Buna göre, tek boyutlu ana ölçekle benzer olarak 4 maddenin tümünün tek faktör altında yüksek yük değerine sahip olduğu görülmüştür. Aşağıda yer alan Tablo 30'da psikolojik sözleşme algısı ihlaline ait tanımlayıcı istatistikler, elde edilen alfa güvenirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 30

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikleri ve Güvenilirlik Testi

	İfade Sayısı	**Minimum Değer**	**Maksimum Değer**	**İfade Ortalaması**	**Standard Sapma**	**Cronbach Alfa**
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı	4	1	7	3,28	1,930	0,909

Tablo 30'da sunulan sonuçlara göre, örgütsel politika ana ölçeği (α=0,909) yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

4.5.5. Örgütsel Sinizm Algısı Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri konusunda veri toplama aracı olarak kullanılan Örgütsel Sinizm Ölçeğinin (Brandes, 1997) yapı geçerliliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi yaklaşımına uygunluğunu belirlemek amacıyla *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* katsayısı ve *Barlett'in küresellik testi* sonuçları değerlendirilmiştir. Tablo 31.'de yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 31

Örgütsel Sinizm Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü.		,908
Barlett'in Kresellik Testi	ki-kare (X^2)	37276,696
	s.d.	91
	p.	,000

**%1 seviyesinde anlamı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sinizm algısı ölçeği için *KMO* örneklem uygunluk katsayısı 0,908>0,60 ve *Barlett'in küresellik testi* x^2 değeri ise, 37276,696 (p=0,000<0,001) bulunmuştur (Tablo 31). Bu sonuçlara göre, *KMO* katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken *Barlett* testi p=0,000<0,001 için verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Keşifsel faktör analizleri önsellik kriteri dikkate alınarak temel bileşenler analizi ve promax yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında Tablo 32'de görülen ortak varyans değerleri incelenmiştir.

Tablo 32

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	**Çıkarılan Değer**
M1-Kurumumun söylediklerileyle yaptıkları birbirini tutmuyor	1,000	,716
M2-Kurumumun yönetim politikası, hedefleri ve uygulamaları arasında uyum yok	1,000	,744
M3-Kurumum bir şey yapacağını duyurduğunda bunun gerçekten gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini merak ederim	1,000	,508
M4-Kurumumun çalışanlardan bir şey isteyip bu istek karşılandığında ödüllendirilen hep başkası olur	1,000	,559
M5-Kurumumun yapacağını duyurduğu işlerle yaptığı işler arasında çok az benzerlik görürüm	1,000	,637
M6-Kurumumu düşündüğümde sıklıkla kendimi öfkeli hissederim	1,000	,815
M7-Kurumumu düşündüğümde sıklıkla kendimi kötü hissederim	1,000	,874
M8-Kurumumu düşündüğümde kendimi sıklıkla gergin hissederim	1,000	,869
M9-Kurumumu düşündüğümde kendimi sıklıkla kaygılı hissederim	1,000	,672
M10-İş dışındaki arkadaşlarıma sık sık kurumumda işlerin nasıl yapıldığı konusunda yakınırım	1,000	,616
M11-Mesai arkadaşlarımla özel ya da gizlilik taşıyan bilgileri paylaşırım	1,000	,531
M12-Sık sık başkalarıyla kurumda işlerin nasıl yönetildiğini konuşurum	1,000	,734
M13-Başkalarıyla konuştuğumda kurumumun politika ve uygulamalarını eleştiririm	1,000	,743
M14-Zaman zaman kurumumun söylem ve uygulamalarıyla alay ettiğim olur	1,000	,545

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Brandes'in (1997) "bilişsel sinizm", "duyuşsal sinizm" ve "davranışsal sinizm" alt boyutlarından oluşan üç alt boyutlu örgütsel sinizm ölçeği kullanılarak elde edilen verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğu araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda tüm maddelerin ortak faktör varyansı değeri 0,50'in üstünde bulunmuştur. Daha sonra, elde edilen ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler incelenerek aşağıda yer alan Tablo 33'de sunulmuştur.

Tablo 33

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğerler (Eigenvalues)			Faktör Çıkarmadan Sonra (Eigenvalues)			Rotasyondan Sonra Kareleri Alınmış Yüklemelerin Toplamı[a]
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Toplam	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Toplam	Toplam
1	6,262	44,732	44,732	6,262	44,732	44,732	5,386
2	2,170	15,498	60,230	2,170	15,498	60,230	3,945
3	1,130	8,068	68,298	1,130	8,068	68,298	4,642
4	,708	5,056	73,354				
5	,650	4,644	77,999				
6	,536	3,829	81,828				
7	,504	3,600	85,428				
8	,427	3,047	88,474				
9	,408	2,916	91,391				
10	,389	2,777	94,168				
11	,283	2,022	96,190				
12	,229	1,637	97,826				
13	,181	1,294	99,120				
14	,123	,880	100,00				

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

a. Bileşenler arasında korelâsyon varsa yüklemelerin karesi toplam varyansı elde etmek için toplanamaz

Tablo 33'de, görülen faktör yükleri ve açıkladıkları varyans dağılımı 3 alt boyutlu ve 14 maddeli ana ölçeğin gümrük çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyini % 68 oranında ölçtüğünü göstermektedir. Tablo 24'de birinci faktörün çalışanların örgütsel sinizm algısı düzeylerini %, 45, ikinci faktörün % 15, üçüncü faktörün % 8 oranında ölçtüğü görülmektedir. Bu sonuçlar, uyarlayarak araştırmamızda kullandığımız Brandes'in (1997) örgütsel sinizm ölçeğinin üç boyutlu "bilişsel sinizm", "duyuşsal sinizm" ve "davranışsal sinizm" alt boyutlarıyla örtüşmektedir. Ana ölçekte 3 alt boyutta yer alan 14 maddenin yer aldıkları faktörlerin belirlenmesi amacıyla ana ölçeğin faktör yapıları incelenmiştir. Ana ölçekte yer alan alt boyutlar birbiriyle ilişkili olduğundan dolayı promax (oblimin) yöntemi kullanılarak faktörler birbirleriyle ilişkili biçimde döndürülmüştür (Tablo 34)

Tablo 34

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Faktör Yapıları

	Bileşenler		
	1	**2**	**3**
M1-Kurumumun söylediklerileyle yaptıkları birbirini tutmuyor	,106	-,012	,780
M2-Kurumumun yönetim politikası, hedefleri ve uygulamaları arasında uyum yok	,082	-,001	,809
M3-Kurumum bir şey yapacağını duyurduğunda bunun gerçekten gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini merak ederim	-,275	-,034	,858
M4-Kurumumun çalışanlardan bir şey isteyip bu istek karşılandığında ödüllendirilen hep başkası olur	,143	,023	,641
M5-Kurumumun yapacağını duyurduğu işlerle yaptığı işler arasında çok az benzerlik görürüm	,179	,032	,662
M6-Kurumumu düşündüğümde sıklıkla kendimi öfkeli hissederim	,889	-,023	,036
M7-Kurumumu düşündüğümde sıklıkla kendimi kötü hissederim	,972	-,042	-,032
Sinizm-M8-Kurumumu düşündüğümde kendimi sıklıkla gergin hissederim	,977	-,060	-,033
M9-Kurumumu düşündüğümde kendimi sıklıkla kaygılı hissederim	,806	,060	-,024
M10-İş dışındaki arkadaşlarıma sık sık kurumumda işlerin nasıl yapıldığı konusunda yakınırım	,231	,679	-,053
M11-Mesai arkadaşlarımla özel ya da gizlilik taşıyan bilgileri paylaşırım	-,179	,791	-,018
M12-Sık sık başkalarıyla kurumda işlerin nasıl yönetildiğini konuşurum	-,125	,906	-,012
M13-Başkalarıyla konuştuğumda kurumumun politika ve uygulamalarını eleştiririm	,021	,843	,029
M14-Zaman zaman kurumumun söylem ve uygulamalarıyla alay ettiğim olur	,208	,601	,048

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.
Rotasyon Metodu: Kaiser Normallerştirmesi ile Promax
a. Sonuç 5 yineleme sonrasında elde edilmiştir

Tablo 34.'de temel alınan çalışmaya uygun olarak faktör yük değerlerinin mutlak değer olarak 0,5 ya da daha yüksek olması seçim için ilke olarak kabul edilmiştir (Loehlin, 2004, s.210). Buna göre, 3 alt boyutlu ana ölçeğe benzer 14 maddenin 3 faktör altında yüksek yük değerine sahip olduğu bunmuştur. Aşağıda yer alan Tablo 35'de gümrük çalışanlarının örgütsel sinizm algısına ait tanımlayıcı istatistikler, elde edilen alfa güvenirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 35

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi

	İfade Sayısı	Minimum Değer	Maksimum Değer	İfade Ortalaması	Standard Sapma	Cronbach Alfa
Örgütsel Sinizim	14	1	7	3,669	3,53	,901
Bilişsel Sinizm	5	1	7	4,309	4,29	,842
Duyuşsal Sinizm	4	1	7	3,733	3,72	,925
Davranışsal Sinizm	5	1	7	2,854	2,62	,838

Güvenilirlik testi sonucunda örgütsel sinizm ana ölçeğinin kendisi (α=0,9) yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ana ölçeğinin üç alt boyutundan bilişsel sinizm (α=0,842) ve duyuşsal sinizm (α=0,925) boyutlarının oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir. Üçüncü alt boyut olan davranışsal sinizm (α=0,838) ölçeğinin ise kabul edilebilir derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle örgütsel sinizm ana ölçeğinin 3 boyutta 13 maddeli olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

4.5.6. İletişim Kalitesi Ölçeği:, Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Çalışanların değişim sürecinde iletişimin kalitesi algısı düzeyleri konusunda veri toplama aracı olarak kullanılan Rodda'nın (2007) Miller ve diğerlerinden (1994) uyarladığı *İletişim Kalitesi Ölçeğinin* yapı geçerliliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi yaklaşımına uygunluğunu belirlemek amacıyla *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* katsayısı ve *Barlett'in küresellik testi* sonuçları değerlendirilmiştir. Tablo 36.'da yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 36

İletişim Kalitesi Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü.		,760
Barlett'in Kresellik Testi	ki-kare (X^2)	7477,826
	s.d.	6
	p.	,000

**%1 seviyesinde anlamı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel iletişim algısı ölçeği için *KMO* örneklem uygunluk katsayısı 0,760>0,60 ve *Barlett'in küresellik testi* x^2 değeri ise, 7477,826 (p<0,001) bulunmuştur (Tablo 36). Bu sonuçlara göre, *KMO* katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken *Barlett* testi p<0,001 için verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Keşifsel faktör analizleri önsellik kriteri dikkate alınarak temel bileşenler yöntemi ve promax dönüştürmesi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında Tablo 37'de görülen ortak varyans değerleri incelenmiştir.

Tablo 37

İletişim Kalitesi Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	**Çıkartılan Değer**
M1-Yönetim, değişim sürecinde çalışanlarla açık iletişim kurdu	1,000	,681
M2-Yönetim, değişim sürecinde çalışanlardan bilgiye ihtiyaç duyanların kiminle temasa geçeceğini açıkça belirledi	1,000	,725,
M3-Çalışanlar, değişim sürecinde doğru zamanda doğru bilgiye ulaşabiliyorlar	1,000	,722
M4-Çalışanlar, değişim sürecinde sorumluluklarının ne olduğunu biliyorlar	1,000	,582

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Yapılan analiz sonucunda örgütsel iletişim algısı ölçeğinde yer alan tüm maddelerin ortak faktör varyans değerinin 0,45'in üstünde olduğu belirlenmiştir. Rodda'nın (2007) Miller ve diğerlerinden (1994) uyarladığı tek boyutlu örgütsel iletişim algısı ölçeği kullanılarak elde edilen verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğu araştırılmıştır. Bunun için elde edilen ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 38'de açıklanmıştır.

Tablo 38

İletişim Kalitesi Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğerler (Eigenvalues)			Faktör Çıkarmadan Sonra		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Varyans	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Varyans
1	2,710	67,746	67,746	2,710	67,746	67,746
2	,651	16,282	84,028			
3	,345	8,622	92,650			
4	,294	7,350	100,000			

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Tablo 38'de, görülen faktör yükleri ve açıkladıkları varyans dağılımı tek boyutlu ve 4 maddeli ana ölçeğin gümrük çalışanlarının değişim sürecinde iletişimin kalitesi algısı düzeyini %68 oranında ölçtüğünü göstermektedir. Rodda'nın (2007) Miller ve diğerlerinden (1994) uyarladığı tek boyutlu ölçeği ayrıca döndürme işlemi yapılarak incelenmemiştir.

Tablo 39

İletişim Kalitesi Ölçeği: Faktör Yapıları

	Faktör
	1
M1-Yönetim, değişim sürecinde çalışanlarla açık iletişim kurdu	,825
M2-Yönetim, değişim sürecinde çalışanlardan bilgiye ihtiyaç duyanların kiminle temasa geçeceğini açıkça belirledi	,852
M3-Çalışanlar, değişim sürecinde doğru zamanda doğru bilgiye ulaşabiliyorlar	,850
M4-Çalışanlar, değişim sürecinde sorumluluklarının ne olduğunu biliyorlar	,763

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

a. 1 faktör çıkartılmıştır.

Tablo 39'a göre, tek boyutlu ana ölçekle benzer şekilde 4 maddenin tümünün tek faktör altında yüksek yük değerine sahip olduğu bunmuştur. Aşağıda yer alan Tablo 40'da örgütsel destek algısına ait tanımlayıcı istatistikler, elde edilen alfa güvenirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 40

İletişim Kalitei Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi

	İfade Sayısı	**Minimum Değer**	**Maksimum Değer**	**İfade Ortalaması**	**Standard Sapma**	**Cronbach Alfa**
İletişim Kalitesi	4	1	7	3,19	1,493	0,841

Tablo 40'da sunulan sonuçlara göre, örgütsel iletişim kalitesi algısı ölçeğinin (α=0,841) yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

4.5.7. Değişim Sürecine Katılım Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör.Analizleri

Çalışanların değişim sürecinde yönetime katılım düzeyleri konusunda veri toplama aracı olarak kullanılan Rodda'nın (2007), Antoni'nin (2004) çalışmasından uyarladığı Değişim Sürecine Katılım Algısı Ölçeğinin yapı geçerliliğini incelemek için faktör analizi yaklaşımına uygunluğunu belirlemek amacıyla *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* katsayısı ve *Barlett'in küresellik testi* sonuçları değerlendirilmiştir. Tablo 41.'de yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 41

Değişim Sürecine Katılım Ölçeği:KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü.		,616
Barlett'in Kresellik Testi	ki-kare (X^2)	4849,393
	s.d.	6
	p.	,000

**%1 seviyesinde anlamı olduğunu göstermektedir.

Değişim Sürecine Katılım Ölçeği için *KMO* örneklem uygunluk katsayısı 0,616>0,600 ve *Barlett'in küresellik testi* x^2 değeri ise, 4849,393 (p<0,001) bulunmuştur (Tablo 41). Bu sonuçlara göre, *KMO* katsayısı veri matrisinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Keşifsel faktör analizleri önsellik kriteri dikkate alınarak temel bileşenler yöntemi ve promax dönüştürmesi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında Tablo 42'de görülen ortak varyans değerleri incelenmiştir.

Tablo 42

Değişim Sürecine Katılım Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	Çıkarılan Değer
M1-Çalışanlar, değişim sürecinde görevlerini daha iyi yapmak için eğitim aldılar	1,000	,805
M2-Değişim süreciyle ilgili eğitimler aldım	1,000	,780
M3-Değişim süreciyle ilgili sorunlar olduğunda yöneticilerime ilettim	1,000	,823
M4-Değişim süreciyle ilgili sorularım olduğunda bilgi almak için girişimlerde bulundum	1,000	,830

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Yapılan analiz sonucunda örgütsel iletişim algısı ölçeğinde yer alan tüm maddelerin ortak faktör varyansı değerinin 0,45'in üstünde olduğu belirlenmiştir. Rodda'nın (2007), Antoni'nin (2004) çalışmasından uyarladığı tek boyutlu yönetim sürecine katılım algısı ölçeği kullanılarak elde edilen verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğu araştırılmıştır. Bunun için elde edilen ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 43'de açıklanmıştır.

Tablo 43

Değişim Sürecine Katılım Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğerler (Eigenvalues)			Yüklemelerin Karesinin Çıkartılan Toplamları			Rotasyondan Sonra Kareleri Alınmış Yüklemelerin Toplamı[a]
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Varyans	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Varyans	Toplam
1	2,201	55,026	55,026	2,201	56,011	55,026	1,861
2	1,037	25,935	80,961	1,037	26,368	25,935	1,792
3	,420	10,491	91,452				
4	,342	8,548	100,000				

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

a. Bileşenler arasında korelâsyon varsa yüklemelerin karesi toplam varyansı elde etmek için toplanamaz

Tablo 43'de, değişim sürecine katılım ölçeğinin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans dağılımı görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere 2 boyutlu ve 4 maddeli ana ölçeğin birinci boyutunun gümrük çalışanlarının değişim sürecine katılım algısı

düzeyini % 55, ikinci boyutunun %26, ana ölçeğin kendisinin ise %81 oranında ölçtüğünü göstermektedir. Rodda'nın (2007) Antoni'den (2004) uyarladığı orjinali tek boyutlu olan ölçek ayrıca döndürme işlemi yapılarak incelenmemiştir.

Tablo 44

Değişime Sürecine Katılım Ölçeği: Faktör Yapıları

	Faktör	
	1	**2**
M1-Çalışanlar, değişim sürecinde görevlerini daha iyi yapmak için eğitim aldılar	-,054	,915
M2-Değişim süreciyle ilgili eğitimler aldım	,061	,860
M3-Değişim süreciyle ilgili sorunlar olduğunda yöneticilerime ilettim	,896	,029
M4-Değişim süreciyle ilgili sorularım olduğunda bilgi almak için girişimlerde bulundum	,921	-,028

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalleştirmesi ile Promax

a.Sonuç 3 yineleme sonrasında elde edilmiştir.

Tablo 44'e göre, tek boyutlu ana ölçekten farklı olarak 4 maddenin 2 alt boyut altında toplandığı ilgili boyutlar altında yüksek yük değerine sahip oldukları görülmüştür. Bu bulgu sonrasında ilgili yazın tekrar incelenerek ve ölçekte yer alan sorular dikkate alınarak "M1-Çalışanlar, değişim sürecinde görevlerini daha iyi yapmak için eğitim aldılar" ve "M2-Değişim süreciyle ilgili eğitimler aldım" maddelerinin yüklendiği birinci faktör "eğitim yoluyla bilgiye ulaşma" olarak adlandırılmıştır. "M3-Değişim süreciyle ilgili sorunlar olduğunda yöneticilerime ilettim" ve "M4-Değişim süreciyle ilgili sorunlarım olduğunda bilgi almak için girişimde bulundum" maddelerinin yüklendiği faktör ise "sorunları iletme konusunda isteklilik" olarak adlandırılmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 45'de değişim sürecine katılım algısı ölçeği için tanımlayıcı istatistikler, elde edilen alfa güvenirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 45

Değişim Sürecine Katılım Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi

	İfade Sayısı	**Minimum Değer**	**Maksimum Değer**	**İfade Ortalaması**	**Standard Sapma**	**Cronbach Alfa**
Değişim Sürecine Katılım	4	1	7	3,55	1,393	0,734
Eğitim Yoluyla Bilgiye Ulaşma	2	1	7	3,07	1,672	0,790
Sorunları İletme Konusunda İsteklilik	2	1	7	4,02	1,706	0,727

Tablo 45'de sunulan güvenilirlik testi sonucunda değişim sürecine katılım ana ölçeğinin kendisinin (α=0,734>0,700) kabul edilebilir derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. Değişim sürecine katılım ana ölçeğinin 2 alt boyutundan "eğitim yoluyla bilgiye ulaşma" (α=0,790>0,700) ve boyunun kabul edilebilir derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. İkinci alt boyut olan "sorunları iletme konusunda isteklilik" boyutunun (α=0,727>0,700) ise kabul edilebilir derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle değişime katılım ana ölçeğinin 2 boyutta 4 maddeli olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

4.5.8. Yönetimin Değişime Verdiği Destek Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Çalışanların değişim sürecinde yönetimden gördükleri destek düzeyi konusunda veri toplama aracı olarak kullanılan Rodda (2007) tarafından Antoni (2004)'den uyarlanan "Yönetimin Değişim Sürecinde Verdiği Destek Algısı" ölçeğinin yapı geçerliliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi yaklaşımına uygun olarak *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* katsayısı ve *Barlett'in küresellik testi* sonuçları değerlendirilmiştir. Tablo 46.'da yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 46

Yönetimin Değişime Verdiği Destek Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü.		,712
Barlett'in Kresellik Testi	ki-kare (X^2)	7341,915
	s.d.	3
	p.	,000

**%1 seviyesinde anlamı olduğunu göstermektedir.

Yönetimin Verdiği Destek Algısı ölçeği için *KMO* örneklem uygunluk katsayısı 0,712 ve *Barlett'in küresellik testi* x^2 değeri ise, 7341,915 ($p<0,001$) bulunmuştur (Tablo 4.45). Bu sonuçlara göre, *KMO* katsayısı ($0,712>0,600$) veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken *Barlett* testi $p=0,000<0,001$ için verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Keşifsel faktör analizleri önsellik kriteri dikkate alınarak temel bileşenler yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında Tablo 47'de görülen ortak varyans değerleri incelenmiştir.

Tablo 47

Yönetimin Değişime Verdiği Destek Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	**Çıkartılan Değer**
M1-Yöneticim, görev yaptığım birimin yeni düzenlemeler ışığında nasıl faaliyet göstermesi gerektiği konusunda örnek oluyor	1,000	,809
M2-Yöneticim, görev yaptığım birimin değişime uyum sağlaması için destek verdi	1,000	,865
M3-Yöneticim, değişimi benimsiyor	1,000	,743

Çıkartma Yöntemi Temel Bileşenler Analizi.

Yapılan analiz sonucunda tüm maddelerin ortak faktör varyansı (communality) değeri 0,50'in üstünde bulunmuştur. Elde edilen verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğu belirlenmesi için ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 48'de sunulmuştur.

Tablo 48

Yönetimin Değişime Verdiği Destek Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğerler (Eigenvalues)			Rotasyondan Sonra		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Toplam	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Toplam
1	2,417	80,568	80,568	2,417	80,568	80,568
2	,384	12,802	93,369			
3	,199	6,631	100,000			

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Tablo 48'de, görülen faktör yükleri ve açıkladıkları varyans dağılımı tek boyutlu ve 3 maddeli ana ölçeğin gümrük çalışanlarının yönetimin değişim sürecinde verdiği destek algısını düzeyini %81 oranında ölçtüğünü göstermektedir. Ana ölçek tek boyuta düştüğü için döndürme işlemi yapılmamıştır (Tablo 4.49).

Tablo 49

Yönetimin Değişme Verdiği Destek Ölçeği: Faktör Yapıları

	Faktör[a]
	1
M1-Yöneticim, görev yaptığım birimin yeni düzenemeler ışığında nasıl faaliyet göstermesi gerektiği konusunda örnek oluyor	,899
M2-Yöneticim, görev yaptığım birimin değişime uyum sağlaması için destek verdi	,930
M3-Yöneticim, değişimi benimsiyor	,862

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi a. 1 faktör çıkarılmıştır

Tablo 49.'da temel alınan çalışmaya uygun olarak faktör yük değerlerinin mutlak değer olarak 0,5 ya da daha yüksek olması seçim için ilke olarak kabul edilmiştir (Loehlin, 2004, s.210). Buna göre, tek boyutlu ana ölçeğe benzer olarak 3 maddenin tümünün tek faktör altında yüksek yük değerine sahip olduğu bulunmuştur. Aşağıda yer alan Tablo 50'de *Yönetimin Verdiği Destek Algısı Ölçeğinin* tanımlayıcı istatistikler, elde edilen alfa güvenirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 50

Yönetimin Değişime Verdiği Destek Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi

	İfade Sayısı	Minimum Değer	Maksimum Değer	İfade Ortalaması	Standard Sapma	Cronbach Alfa
Yönetimin Desteği	3	1	7	3,97	1,704	0,879

Tablo 50'de sunulan sonuçlara göre, 3 maddeden oluşan *Yönetimin Değişim Sürecinde Verdiği Destek Algısı* ana ölçeğinin kendisi (α=0,879) yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

4.5.9. Kendi Kendine Yetme Algısı Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Çalışanların değişim konusunda kendi kendilerine yetme algısı düzeyleri konusunda veri toplama aracı olarak kullanılan *Değişim Konusunda Kendi Kendine Yetme Algısı Ölçeğinin* (Antoni, 2004) yapı geçerliliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi yaklaşımına uygunluğunu belirlemek amacıyla *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* katsayısı ve *Barlett'in küresellik testi* sonuçları değerlendirilmiştir. Tablo 51.'de yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 51

Yönetim Sürecine Katılım Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü.		,556
Barlett'in Kresellik Testi	ki-kare (X^2)	2768,797
	s.d.	6
	p.	,000**

**%1 seviyesinde anlamı olduğunu göstermektedir.

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 (51). Bu sonuçlara 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.

4.5.10. Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği: Geçerlilik, Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeyleri konusunda veri toplama aracı olarak *Örgütsel Değişime Bağlılık Algısı Ölçeğinin* (Hersovitch ve Meyer, 2002) "devam bağlılığı", "duygusal bağlılık" ve "normatif bağlılık" alt boyutlarından oluşan üç alt boyutundan "duygusal bağlılık" alt boyutu kullanılmıştır. Tek boyutlu ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi yaklaşımına uygunluğunu belirlemek amacıyla *Keiser-Meyer-Olkin (KMO)* katsayısı ve *Barlett'in küresellik testi* sonuçları değerlendirilmiştir. İlk analizde kullanılan SPSS Paket programı NPD (non positive definite hatası) vermiştir. Bunun üzerine ölçekte ters kodlanmış olan "ÖDB-M3-Kurumda yürütülen değişim çalışmalarının amacına ulaşacağı konusunda şüphelerim var (T)" sorusu çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Tablo 52.'de yapılan analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo 52

Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği: KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü.		,795
Barlett'in Kresellik Testi	ki-kare (X^2)	7515,152
	s.d.	10
	p.	,000**

**%1 seviyesinde anlamı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel değişime bağlılık ölçeği için *KMO* örneklem uygunluk katsayısı 0,795 ve *Barlett'in küresellik testi* x^2 değeri ise, 7515,152 ($p<0,001$) bulunmuştur (Tablo 52). Bu sonuçlara göre, *KMO* katsayısı ($0,795>0,600$) veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken *Barlett* testi $p=0,000<0,001$ için verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Keşifsel faktör analizleri önsellik kriteri dikkate alınarak temel bileşenler yöntemi ve promax yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında Tablo 53'de görülen ortak varyans değerleri incelenmiştir.

Tablo 53

Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği: Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	Çıkarılan Değer
M1-Kurumda yürütülen değişim çalışmalarının değerli olduğuna inanıyorum	1,000	,702
M2-Kurumda uygulanan değişim stratejisi bu kurum için doğru bir stratejidir	1,000	,755
M4-Kurumda yürütülen değişim çalışmaları önemli bir amaca hizmet ediyor	1,000	,464
M5-Kurumda yürütülen değişim çalışmaları sayesinde işler gelecekte daha iyi olacak	1,000	,699
M6-Kurumda amaçlanan değişimler gereklidir	1,000	,550

Yöntem: Temel Bileşenler Analizi.

Yapılan analiz sonucunda tüm maddelerin ortak faktör varyansı değeri 0,50'in üstünde bulunmuştur. Hersovitch ve Meyer'in (2002) "devam bağlılığı", " duygusal bağlılık" ve "normatif bağlılık" alt boyutlarından oluşan üç alt boyutlu örgütsel değişime bağlılık ölçeğinin "duygusal bağlılık" alt boyutu kullanılarak elde edilen verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğu araştırılmıştır. Bunun için elde edilen ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 54'de sunulmuştur

Tablo 54

Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği: Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Özdeğerler (Eigenvalues)			Rotasyondan Sonra Kareleri Alınmış Yüklemelerin Toplamı[a]		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Toplam	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülâtif Toplam
1	2,771	68,777	68,777	2,771	55,415	55,415
2	,990	13,448	82,225			
3	,536	10,362	92,587			
4	,405	7,413	94,048			
5	,298	5,952	100,000			

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

a. Bileşenler arasında korelâsyon varsa yüklemelerin karesi toplam varyansı elde etmek için toplanamaz

Tablo 54'de, görülen faktör yükleri ve açıkladıkları varyans dağılımı tek boyutlu ve 5 maddeli ana ölçeğin gümrük çalışanlarının örgütsel değişime duygusal bağlılık düzeyini %68 oranında ölçtüğünü göstermektedir. Bu sonuçlar, uyarlayarak araştırmamızda kullandığımız Hersovitch ve Meyer'in (2002) örgütsel değişime bağlılık ölçeğinin "duygusal bağlılık" alt boyutunu ölçen ölçeğin yapısına uygundur. Ana ölçekte tek boyutta yer alan 6 maddenin yer aldıkları faktörlerin belirlenmesi amacıyla ana ölçeğin faktör yapıları incelenmiştir. Araştırma örneklemi büyük ölçekli olduğu için promax (oblimin) yöntemi kullanılarak faktörler birbirleriyle ilişkili biçimde döndürülmüştür (Tablo 55)

Tablo 55

Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği: Faktör Yapıları

	Faktör
	1
M1-Kurumda yürütülen değişim çalışmalarının değerli olduğuna inanıyorum	,838
M2-Kurumda uygulanan değişim stratejisi bu kurum için doğru bir stratejidir	,869
M4-Kurumda yürütülen değişim çalışmaları önemli bir amaca hizmet ediyor	,252
M5-Kurumda yürütülen değişim çalışmaları sayesinde işler gelecekte daha iyi olacak	,836
M6-Kurumda amaçlanan değişimler gereklidir	,742

Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

a. 1 faktör çıkartılmıştır

Analiz sonucunda, kalan 5 maddenin tek faktör altında yüksek yük değerine sahip olduğu görülmüştür. Bu durum Hersovitch ve Meyer'in (2002) örgütsel değişime bağlılık ölçeğinin "duygusal bağlılık" boyutunun yapısına uyduğu değerlendirilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 56'da gümrük çalışanlarının örgütsel değişime bağlılık algısına ait tanımlayıcı istatistikler, elde edilen alfa güvenirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 56

Örgütsel Değişime Bağlılık Ölçeği: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Testi

	İfade Sayısı	**Minimum Değer**	**Maksimum Değer**	**İfade Ortalaması**	**Standard Sapma**	**Cronbach Alfa**
Örgütsel Değişime Bağlılık	5	1	7	4,49	1,553	0,770

Güvenilirlik testi sonucunda duygusal boyuttan oluşan tek faktörlü örgütsel değişime bağlılık ölçeğinin (α=0,770) yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Bu araştırma Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın gümrük işlemlerinin yürütüldüğü Gümrükler Genel Müdürlüğü, Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü, AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Personel Daire Başkanlığı, Eğitim Daire Başkanlığı, Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Tasfiye Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Destek Hizmetleri Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve taşra teşkilatı olan Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü (19 Bölge Müdürlüğü) ve bağlantılarında (167 Gümrük Müdürlüğü) yapılmıştır.

Teşkilat son 25 yılda 4 Bakanlık yapılanması geçirmiştir. Başta Gümrük ve Tekel Bakanlığı adı altında faaliyet gösterirken, süreç içinde Maliye ve Gümrük Bakanlığı, Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı ve son olarak 2011 yılında Gümrük ve Ticaret Bakanlığı olarak yapılanmıştır. Son yapılanma sürecinde teşkilat önemli bazı değişimler geçirmiştir. Bu yapılanmayla daha önce Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı iç ticaretin Esnaf ve Sanatkârlar Genel Müdürlüğü, İç Ticaret Genel Müdürlüğü, Tüketicinin Korunması ve Piyasa Genel Müdürlüğü, Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü gibi birimleri Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'na bağlanmıştır. Ayrıca, taşra teşkilatı yapılanmasında bulunan 18 bölge müdürlüğü sayısı 16'ya düşürülmüş, Gümrük ve Muhafaza Müdürlükleri birleştirilerek tek müdürlük haline getirilmiş, Kaçak İstihbarat Müdürlükleri kurulmuştur. Teşkilat tarihinde ilk defa taşra teşkilatına avukatlar alınarak Hukuk Grup Başkanlığı kurulmuştur. Bu dönemde her yönetim kademesinden 250 yönetici araştırmacı veya müşavir kadrosuna atanmıştır. Bu kadrolarda görevlendirilen yöneticiler yaklaşık olarak 100 kişi tekrar asli görevine atanmamıştır. Muhtelif denetim birimlerinden Tasfiye Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Gümrük ve Muhafaza Genel Müdürlüğü, Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Gümrükler Genel Müdürlüğü kontrolörleriyle Teftiş Kurulu Müfettişleri birleştirilerek tamamına Gümrük ve Ticaret Müfettişi unvanı verilmiştir. Yine bu dönemde görevde yükselme sınavlarının şartları değişmiş ayrıca işe personel alınırken KPSS yanı sıra mülakat şartı getirilmiştir. Sadece muayene memurlarının yapabildiği yolcu işlemleri, araç muayenesi gibi bazı görevler muhafaza memurlarına verilmiştir. Bakanlığın taşra teşkilatında çalışan gümrük personeline tek tip kıyafet giyme zorunluluğu gelmiştir. Söz konusu dönem içerisinde, araç, tren ve bagaj X-Ray'i gibi teknolojik cihazların kullanımı yaygınlaşmış, bilgisayar

teknolojisi yenilenmiş, yazılımlar güncellenerek işlem süreçleri hızlandırılmıştır. Ayrıca, teşkilatın toplam çalışan sayısının yaklaşık olarak %30-40 arasındaki bir orana karşılık gelen sayıda yeni personel alınmıştır. Kuruma uzun süre memur unvanlı personel alınmamışken son zamanlarda yüksek sayıda personel alımı yeni değişim ihtiyaçları doğurmuştur. Tüm bu değişimlerle birlikte dünyadaki siyasi ve ekonomik gelişmelerle, kurumun paydaşlarındaki değişimler eşzamanlı olarak kurumu etkilemektedir.

5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Bu çalışmanın örneklemi kurumun gümrük birimlerinde çalışanların tamamından oluşan ana evrenidir. Araştırmaya veri sağlamak için Müsteşarlık Makamından onay alındıktan sonra 2013 yılı Nisan ayında anket formları gönderilen Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın gümrük işlemlerinin yürütüldüğü birimlerindeki 11.326 kişiden oluşan çalışanların tamamına anket gönderilmiştir. Geri dönen 5510 anketten hiç doldurulmamış 90 adedi, hatalı ve eksik olan 1251 adedi çıkarıldıktan sonra geçerli kabul edilen 4349 anketten elde edilen verilerle analizler gerçekleştirilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %38,39 gibi yüksek bir oranda gerçekleşmiştir. Bu anketlere cevap veren kişilerin demografik özellikleri Tablo 57'de görülmektedir.

Ankete cevap verenlerin %71 oranındaki büyük bölümü erkek çalışanlardan (2948 kişi) oluşurken %29'u ise kadın çalışanlardan (1204 kişi) oluşmaktadır. Ankete cevap verenler %43'ü 19-29 (1624 kişi), %25'i 30-39 (946 kişi), %17,1'i 40-49 (648 kişi), %14,1'i 50-59 (534 kişi), %0,7'si 60- 64 (28 kişi) yaş aralıklarında yer almaktadır. Ankete cevap verenlerin %88,3'ü (3622 kişi) üniversite mezunudur. Bu kişilerin %87,7'si (3203 kişi)sadece lisans, %11,8'i (430 kişi) yüksek lisans, %0,005'i (19 kişi) ise doktora derecesine sahiptir. Ankete cevap verenlerin %8'si (34 kişi) ilköğretim, %10'u (407 kişi) lise düzeyinde eğitim almıştır.

Kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde ankete cevap verenlerin %64.7'sinin (2461 kişi) 0-9 yıl, %9.8'i (374 kişi) 10-19 yıl, %18.1'i (688 kişi) 20-29 yıl, %7.2'si (273 kişi) 30-39 yıl, %0,1'i ise (5 kişi) 40-47 yıl arasında hizmet süresine sahiptir. Çalışanların yönetim hiyerarşisindeki yerlerini ayırt etmek amacıyla operasyonel çalışan, alt kademe yönetici, orta kademe yönetici ve üst kademe yönetici grupları oluşturulmuştur. İlk olarak, operasyonel çalışanlar, memur, muhafaza memuru,

muayene memuru, gümrük uzmanı, AB uzmanı, icra memuru, teknisyen, tekniker, kaptan, gemi adamı, kimyager, şoför, yardımcı hizmetli, araştırmacı, bilgisayar işletmeni, ambar memuru, muamele memuru ve avukat kadrosundaki çalışanlardan oluşmaktadır. İkinci olarak, alt kademe yöneticiler, şef ve kısım amiri kadrosundaki çalışanlardan oluşmaktadır. Üçüncü olarak, orta kademe yöneticiler, bölge amiri, müdür yardımcısı, müdür ve bölge müdür yardımcısı kadrosundaki çalışanlardan oluşmaktadır. Son olarak, üst kademe yöneticiler, bölge müdürü, daire başkanı, genel müdür yardımcısı kadrosundaki çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete cevap verenlerin pozisyonları incelendiğinde %92,1'inin (3513 kişi) operasyonel çalışan, %4.9'unun (187 kişi) alt kademe yönetici, %2.6'sının (101 kişi) orta kademe yönetici, %0,4'ünün ise (14 kişi) üst kademe yönetici olarak görev yaptığı anlaşılmaktadır.

Bu çalışanların %14.3'ü (592 kişi) teşkilatın gümrüğe ilişkin merkez birimlerinde %85.7'si (3542 kişi) gibi büyük bir bölümü ise teşkilatın gümrüğe ilişkin taşra birimlerinde çalışmaktadır. Teşkilatın gümrüğe ilişkin taşra birimlerinde çalışanlardan ankete cevap verenlerin %40.8'i (1414 kişi) 1. Bölge'de, %20.1'i (698 kişi) 2. Bölge'de, %12.6'sı (438 kişi) 3.Bölge'de, %14.8'i (513 kişi) 4.Bölge'de, %11.7'si (404 kişi) 5.Bölge'de görev yapmaktadır.

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 (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2006, s55) olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 57

Örneklemin Demografik Özellikleri

Özellikler	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Özellikler	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Cinsiyet				Görev Yeri			
Kadın	1204	27,7	29,0	Merkez	592	13,6	14,3
Erkek	2948	67,8	71,0	Taşra	3542	81,4	85,7
Toplam	4152	95,5	100,0	Toplam	4134	95,1	100,0
Cevapsız	197	4,5		Cevapsız	215	4,9	
Toplam	4349	100		Toplam	4349	100,0	
Yaş				Görev Bölgesi*			
19-29 Yaş	1624	37,3	43,0	1.Bölge	1414	39,9	40,8
30-39 Yaş	946	21,8	25,0	2.Bölge	698	19,7	20,1
40-49 Yaş	648	14,9	17,1	3.Bölge	438	12,4	12,6
50-59 Yaş	534	12,3	14,1	4.Bölge	513	14,5	14,8
60-64 Yaş	28	0,6	0,7	5.Bölge	404	11,4	11,7
Toplam	3780	86,9	100,0	Toplam	3467	97,9	100,0
Cevapsız	569	13,1		Cevapsız	75	2,1	
Toplam	4349	100,0		Toplam	3542	100,0	
Eğitim Durumu				Görev Pozisyonu			
İlkokul	34	0,8	0,8	Operasyonel			
Lise	450	10,3	10,9	Çalışan	3513	80,8	92,1
Lisans	3203	73,6	77,4	Alt Kademe			
Yüksek Lisans	430	9,9	10,4	Yönetici	187	4,3	4,9
Doktora	19	0,4	0,5	Orta Kademe			
Toplam	4136	95,1	100,0	Yönetici	101	2,3	2,6
				Üst Kademe			
Cevapsız	213	4,9		Yönetici	14	0,3	0,4
Toplam	4349	100,0		Toplam	3815	87,7	100,0
				Cevapsız	534	12,3	
				Toplam	4349	100,0	
Çalışma Süresi				Medeni Hali			
0-9 Yıl	2461	56,6	64,7	Bekâr	1829	42,1	44,4
10-19 Yıl	374	8,6	9,8	Evli	2286	52,6	55,6
20-29 Yıl	688	15,8	18,1	Toplam	4115	94,6	100,0
30-39 Yıl	273	6,3	7,2				
40-47 Yıl	5	0,1	0,1				
Toplam	3801	87,4	100,0				
Cevapsız	548	12,6		Cevapsız	234	5,4	
Toplam	4349	100,0		Toplam	4349	100,0	

*İlgili soruya sadece görev yeri taşra birimleri olan çalışanların cevap vermesi istenmiştir.

5.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Dağılım Özellikleri

Bu araştırma için 7'li Likert ölçeği kullanılarak toplanan verilerin ilk aşamada normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için çarpıklık ve basıklık katsayıları ve Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Bunun yanı sıra, gözlem sayısının 1000'in üzerinde olduğu durumlarda istatistiksel testlerin oldukça hassas olduğu bilindiğinden dolayı verilerin dağılımını gösteren histogram ve plot grafiklerden yararlanılmıştır. Tablo 58'de yer alan verilerin dağılımının şekil özelliklerine ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) istatistikleri incelendiğinde bunların normal dağılımdan bazı yazarların verdiği çarpıklık için ±3.29 ($p<0,001$) değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Ayrıca örneklem oldukça büyük oluğu için verilerin histogram ve plot dağılım grafikleri incelendiğinde aynı şekilde normal dağılımdan sapma görülmüştür (Field, 2005, 184).

Verilerin normal dağılıma uygunluğunu sağlamak için iki aşamalı bir yöntem izlenmiştir (Templeton, 2011). İlk aşamda, 7'li Likert ölçeği ile elde edilen veriler SPSS istatistik programında persentil sıralamasıyla (percentile ranking) düzenli dağılan olasılıklara dönüştürülmüştür. İkinci aşamada, normal dağılan z-skorları elde etmek için birinci aşamada dönüştürülen verilere (inverse-normal transformation) içe dönük-normal dönüştürme uygulanmıştır. Daha sonra tekrar incelenen çarpıklık ve basıklık istatistiklerinde büyük ölçüde normalleşme olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 59). Ayrıca incelenen histogram ve plot grafiklerinde de büyük ölçüde iyileşme olduğu gözlenmiştir (Field, 2005, 184). Bununla birlikte örneklemin büyüklüğü ve kullanılan ölçeğin sınırlılığı nedeniyle Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarında düzelme olmamıştır. Bu araştırmada gümrük teşkilatının 11.326 kişiden oluşan çalışanlarının tamamına anket gönderilmesi sonrasında dönen anketlerin geçerli kabul edilen 4349'undan (%38,39) veri elde edildiği için kurum çalışanlarının belirli konularda eğilimlerinin olmasının normal olacağı değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, Field'in (2005) önerisine uygun olarak analizlere merkezi limit teoremi varsayımı çerçevesinde eldeki dönüştürülen verilerle devam edilmesine karar verilmiştir.

Tablo 58

Araştırma Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Dağılım Değerleri

Değişkenler	***Ortalama Değer***	***Standard Sapma***	**Dağılımın Şekil Özellikleri**						**Normallik Testleri**			
			Yatıklık			**Basıklık**			**Kolmogorv-Smirnov**		**Shapiro-Wilks**	
			İstatistik	***Standart Hata***	***Z değeri***	***İstatistik***	***Standart Hata***	***Z değeri***	***İstatistik***	***Anlamlılık***	***İstatistik***	***Anlamlılık***
Örgütsel Adalet	3,2667	1,47074	,361	,037	9,7132	-,569	,074	-7,6573	,068	0,000	,970	0,000
İşlem Adaleti	3,4744	1,50818	,170	,037	4,5885	-,688	,074	-9,2692	,064	0,000	,975	0,000
Dağıtım Adaleti	2,9898	1,84330	,578	,037	15,5653	-,716	,074	-9,6379	,155	0,000	,892	0,000
Örgütsel Destek	3,1685	1,49804	,355	,037	9,5686	-,512	,074	-6,8931	,074	0,000	,963	0,000
Örgütsel Politika	4,6060	1,15792	-,184	,037	-4,9677	-,101	,074	-1,3549	,033	0,000	,992	0,000
Çıkarcılık	4,4399	1,49302	-,239	,037	-6,4395	-,519	,074	-6,9902	,054	0,000	,979	0,000
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	4,8053	1,35742	-,382	,037	-10,2779	-,267	,074	-3,5921	,074	0,000	,975	0,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	3,2754	1,93036	,444	,037	11,9594	-,946	,074	-12,7483	,119	0,000	,910	0,000
Örgütsel Sinizm	3,5312	1,34725	,190	,037	5,1218	-,487	,074	-6,5595	,035	0,000	,987	0,000
Bişissel Sinizm	4,2901	1,58482	-,142	,037	-3,8293	-,670	,074	-9,0293	,053	0,000	,975	0,000
Duyuşsal Sinizm	3,7206	1,92879	,169	,037	4,5434	-1,101	,074	-14,8257	,094	0,000	,935	0,000
Davranışsal Sinizm	2,6209	1,54104	,800	,037	21,5542	-,189	,074	-2,5466	,146	0,000	,896	0,000
İletişimin Kalitesi	3,1906	1,49330	,367	,037	9,8920	-,457	,074	-6,1537	,087	0,000	,962	0,000
Değişim Sürecine Katılım	3,5470	1,39311	,165	,037	4,4336	-,272	,074	-3,6696	,079	0,000	,981	0,000
Eğitim Yoluyla Katılım	3,0714	1,67179	,496	,037	13,3699	-,548	,074	-7,3878	,126	0,000	,926	0,000
Sorunları İletme Konusunda İsteklilik	4,0225	1,70571	-,077	,037	-2,0619	-,612	,074	-8,2392	,141	0,000	,949	0,000
Yönetimin Desteği	3,9734	1,70426	-,066	,037	-1,7727	-,681	,074	-9,1711	,115	0,000	,956	0,000
Örgütsel Değişime Bağlılık	4,4925	1,55340	-,324	,037	-8,7386	-,442	,074	-5,9475	,088	0,000	,968	0,000

Tablo 59

Normalleştirme Sonrası Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Dağılım Değerleri

Değişkenler	***Ortalama Değer***	***Standard Sapma***	**Dağılımın Şekil Özellikleri**						**Normallik Testleri**			
			Yatıklık			**Basıklık**			**Kolmogorv-Smirnov**		**Shapiro-Wilks**	
			İstatistik	***Standart Hata***	***Z değeri***	***İstatistik***	***Standart Hata***	***Z değeri***	***İstatistik***	***Anlamlılık***	***İstatistik***	***Anlamlılık***
Örgütsel Adalet	3,2768	1,43865	,105	,037	2,8234	-,354	,074	-4,7648	,037	0,000	,988	0,000
İşlem Adaleti	3,4857	1,46663	,111	,037	2,9866	-,405	,074	-5,4580	,049	0,000	,983	0,000
Dağıtım Adaleti	3,0465	1,65962	,359	,037	9,6663	-,829	,074	-11,1639	,179	0,000	,912	0,000
Örgütsel Destek	3,1873	1,44183	,175	,037	4,7123	-,476	,074	-6,4078	,067	0,000	,975	0,000
Örgütsel Politika	4,6049	1,14968	-,031	,037	-0,8429	-,160	,074	-2,1547	,025	0,000	,997	0,000
Çıkarcılık	4,4343	1,45804	-,067	,037	-1,8087	-,400	,074	-5,3829	,041	0,000	,987	0,000
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	4,7969	1,32234	-,105	,037	-2,8375	-,384	,074	-5,1744	,056	0,000	,985	0,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	3,3118	1,76860	,216	,037	5,8080	-,879	,074	-11,8433	,134	0,000	,936	0,000
Örgütsel Sinizm	3,5336	1,33748	,026	,037	0,7021	-,178	,074	-2,4002	,020	0,000	,997	0,000
Bilişsel Sinizm	4,2847	1,53897	-,058	,037	-1,5512	-,469	,074	-6,3179	,045	0,000	,984	0,000
Duyuşsal Sinizm	3,7330	1,79469	,072	,037	1,9383	-,846	,074	-11,3897	,088	0,000	,952	0,000
Davranışsal Sinizm	2,6657	1,42803	,364	,037	9,8053	-,586	,074	-7,8964	,147	0,000	,937	0,000
İletişimin Kalitesi	3,2090	1,43344	,172	,037	4,6242	-,488	,074	-6,5760	,069	0,000	,972	0,000
Değişim Sürecine Katılım	3,5544	1,35748	,080	,037	2,1415	-,385	,074	-5,1898	,071	0,000	,984	0,000
Eğitim Yoluyla Katılım	3,1078	1,54591	,271	,037	7,3120	-,693	,074	-9,3286	,130	0,000	,939	0,000
Sorunları İletme Konusunda İsteklilik	4,0260	1,59794	,021	,037	0,5756	-,717	,074	-9,6582	,132	0,000	,953	0,000
Yönetimin Desteği	3,9802	1,61122	,046	,037	1,2426	-,689	,074	-9,2807	,104	0,000	,963	0,000
Örgütsel Değişime Bağlılık	4,4862	1,49955	-,066	,037	-1,7812	-,517	,074	-6,9592	,068	0,000	,979	0,000

5.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Korelâsyonu

Bu araştırmanın değişkenleri arasındaki korelâsyon ilişkileri Tablo 60'da yer almaktadır. Örgütsel sinizmle kontrol değişkenlerinden sırasıyla cinsiyet (erkek kukla değişkeni) ($r=0,032$,$p<0,005$), çalışma süresi ($r=0,035$, $p<0,01$), görev yeri (taşra kukla değişkeni) ($r=0,063$, $p<0,01$) ve taşra görev bölgesi (1'den 5. Bölge'ye kategorik olarak sırayla kodlanmıştır) ($r=0,079$, $p<0,01$) arasında çok düşük derecede, pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel sinizmle eğitim (İlkokuldan Doktora'ya kategorik olarak sırayla kodlanmıştır) ($r=-0,076$, $p<0,01$) arasında çok düşük derecede, negatif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizmle, ilk olarak, örgütsel adalet arasında ($r=-0,397$, $p<0,01$) ve alt boyutları olan işlem adaleti ($r=-0,384$, $p<0,01$) ve dağıtım adaleti ($r=-0,321$, $p<0,01$) arasında düşük derecede, negatif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. İkinci olarak, örgütsel sinizmle örgütsel destek arasında ($r=-0,434$, $p<0,01$) düşük derecede, negatif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Üçüncü olarak, örgütsel sinizmle örgütsel politika arasında ($r=0,506$, $p<0,01$) orta derecede, alt boyutları olan çıkarcılık ($r=0,504$, $p<0,01$) arasında orta derecede ve yükselmek için gerekeni yapmak ($r=0,294$, $p<0,001$) arasında çok düşük derecede, pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Dördüncü olarak, örgütsel sinizmle psikolojik sözleşme ihlali arasında ($r=0,678$, $p<0,01$) orta derecede, pozitif ve anlamlı ilişki olduğu gözlenmiştir.

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 desteği 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.

Tablo 60

Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelâsyon Katsayısı Değerleri

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	8a	8b	9	10	10a	10b	11	12	12a	12b	12c	13	14	14a	14b	15
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 Adalet[i]	3,277	1,439	-,056**	,004	-,050**	-,058**	,009	-,007	-,001																	
8a.İşlem Adaleti[c]	3,486	1,467	-,068**	-,022	-,022	-,068**	,016	-,022	-,022	,909**																
8b.Dağıtım Adaleti[c]	3,047	1,660	-,028	,032*	-,076**	-,031*	,000	,011	,024	,864**	,587**															
9.Örgütsel Destek[c]	3,187	1,442	-,039*	-,018	-,063**	-,052**	-,015	,003	-,004	,594**	,523**	,542**														
10.Örgütsel Politika[c]	4,605	1,150	,037*	-,022	-,094**	,046**	-,008	-,041**	-,030	-,564**	-,492**	-,519**	-,571**													
10a.Çıkarcılık[c]	4,430	1,458	,042**	-,040**	-,070**	,049**	-,017	-,016	,000	-,402**	-,367**	-,345**	-,388**	,859**												
10b.Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak[c]	4,797	1,322	,020	,011	-,079**	,029	,007	-,057**	-,051**	-,535**	-,446**	-,522**	-,562**	,742**	,301**											
11.Psikoljik Sözleşme İhlali[c]	3,312	1,769	,090**	,049**	-,052**	,110**	,026	,007	,072**	-,371**	-,357**	-,299**	-,417**	,446**	,436**	,271**										
12.Örgütsel Sinizm[c]	3,533	1,337	,027	,032*	-,076**	,035*	-,002	,063**	,079**	-,397**	-,384**	-,321**	-,434**	,506**	,504**	,294**	,678**									
12a.Bilişsel Sinizm[c]	4,284	1,539	,068**	,027	-,065**	,075**	,014	,041**	,073**	-,438**	-,403**	-,376**	-,466**	,569**	,548**	,353**	,603**	,830**								
12b.Duyuşsal Sinizm[c]	3,733	1,795	,029	,010	-,087**	,031*	,009	,036*	,092**	-,377**	-,370**	-,300**	-,417**	,456**	,443**	,280**	,666**	,856**	,643**							
12c.Davranışsal Sinizm[c]	2,666	1,428	-,040**	,035	,035*	-,029	-,024	,096**	,032*	-,135**	-,149**	-,088**	-,158**	,183**	,212**	,071**	,372**	,718**	,337**	,442**						
13.İletişimin Kaliteli[c]	3,209	1,433	,026	-,024**	-,075**	-,031*	-,006	,024	,011	,471**	,430**	,410**	,528**	-,434**	-,287**	-,443**	-,272**	-,344**	-,386**	-,322**	-,123**					
14.Değişim Sürecine Katılım[c]	3,554	1,357	,056**	,027	-,061**	,056**	,015	,050**	,018	,329**	,296**	,289**	,357**	-,267**	-,163**	-,290**	-,146**	-,193**	-,221**	-,177**	-,067**	,552**				
14a.Eğitim Yoluyla Katılım[c]	3,108	1,546	,016	,012	-,072**	,017	-,030*	,041**	,006	,389**	,332**	,366**	,434**	-,355**	-,237**	-,360**	-,229**	-,274**	-,330**	-,257**	-,076**	,633**	,815**			
14b.Sorunları İletme[c]	4,026	1,597	,072**	,033*	-,029	,071**	,051**	,040**	,020	,159**	,161**	,117**	,161**	-,093**	-,040**	-,125**	-,024	-,056**	-,045**	-,046**	-,042**	,284**	,825**	,352**		
15.Yönetmin Desteği[c]	3,980	1,611	,029	-,030*	-,050**	,033*	,059**	-,016	-,040**	,408**	,389**	,331**	,435**	-,366**	-,277**	-,326**	-,306**	-,346**	-,335**	-,309**	-,194**	,533**	,521**	,469**	,394**	
16. Örgütsel Değişime Bağlılık[c]	4,486	1,500	,025	-,023	-,037*	,012	,056**	,045**	,020	,350**	,343**	,274**	,348**	-,296**	-,210**	-,283**	-,324**	-,328**	-,277**	-,313**	-,210**	,375**	,328**	,320**	,225**	,405**

****.**Korelâsyon 0.01önem derecesinde anlamlıdır ***.** Korelâsyon 0.05 önem derecesinde anlamlıdır a. Kategorik değişken (nominal) b. Sürekli değişken (yıl) c. 7'li Likert Ölçeği ile elde edilmiş kategorik (ordinal) değişken

5.4. Örgütsel Sinizm Açısından Çalışanlar Arasındaki Farklılaşma

Anket sorularına cevap veren gümrük çalışanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, pozisyonu, çalışma yeri (merkez ya da taşra) ve taşra görev bölgesi bağımsız değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Bu analizler için ilişkisiz örneklemler t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda yorumlanmıştır.

5.4.1. Yaşa Göre Farklılaşma

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için öncelikle sürekli değişken olarak kodlanan yaş değişkeni kesikli yaş değişkenine dönüştürülmüştür. Kesikli yaş değişkeninde, yaş aralıkları 19-29, 30-39, 40-49, 50-59 ve 60-64 yıl olarak belirlenmiştir. Tablo 61'de belirlenen yaş aralıklarındaki çalışanların örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 61

Yaş Gruplarında Örgütsel Sinizm: Tanımlayıcı İstatistikler

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
19-29 Yaş Aralığı	1624	3,40	,029	1,367
30-39 Yaş Aralığı	946	3,85	,042	1,292
40-49 Yaş Aralığı	648	3,64	,050	1,272
50-59 Yaş Aralığı	534	3,42	,055	1,267
60-64 Yaş Aralığı	28	3,39	,252	1,311

Tablo 61'de, 4018 çalışanın yaş gruplarına göre örgütsel sinizm düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Çalışanların yaş gruplarına göre, örgütsel sinizm düzeylerinin ortalama değerlerinin sırasıyla, 19-29 yaş aralığındaki grup için $\bar{X}_1$=3,40 (σ_1=1,367), 30-39 yaş aralığındaki grup için $\bar{X}_2$=3,85 (σ_2=1,292), 40-49 yaş aralığındaki grup için $\bar{X}_3$=3,64 (σ_3=1,272), 50-59 yaş aralığındaki grup için $\bar{X}_4$=3,42 (σ_4 =1,267) ve 60-64 yaş aralığındaki grup için $\bar{X}_5$ =3,39 (σ_5 =1,311) olduğu görülmüştür. Belirlenen yıl aralıklarına göre oluşturulan gruplar arasında örgütsel sinizm düzeyleri

açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile ölçülmüştür (Tablo 62).

Tablo 62

Yaş Gruplarında Örgütsel Sinizm: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	**df1**	**df2**	**Önem Düzeyi**
2,834	4	4344	,023

Tablo 62'de görüldüğü üzere, yıl aralıklarına göre oluşturulan çalışan grupları arasında varyans homojenliğinin sağlandığı (p=0,023<0,05) görülmüştür. Bu nedenle, yaş bağımsız değişkenine göre belirlenen çalışan gruplarının örgütsel sinizm bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bakılan Welch (p=0,000<0.05) ve Brown-Forsythe (p=0,000<0.05) istatistik sonuçları farklı kademelerde görev yapan çalışan grupları arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından farklılıklar olduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılaşmanın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Karşılaştırılan grupların varyans homojenliği bulunmadığı için Games-Howell testinin seçilmesi (Field, 2009, ss.375) uygun görülmüştür (Tablo 63).

Tablo 63

Yaş Grupları Arasında Örgütsel Sinizmin Farklılaşmasının Kaynağı: Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

Yaş (Kategorik)	(J) Yaş (Kategorik)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Önem Derecesi	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
19-29 Yaş	30-39 Yaş	-,458*	,051	,000	-,60	-,32
	40-49 Yaş	-,240*	,058	,000	-,40	-,08
	50-59 Yaş	-,021	,062	,997	-,19	,15
	60-64 Yaş	,008	,254	1,000	-,73	,75
30-39 Yaş	19-29 Yaş	,458*	,051	,000	,32	,60
	40-49 Yaş	,217*	,065	,008	,04	,40
	50-59 Yaş	,436*	,069	,000	,25	,63
	60-64 Yaş	,465	,256	,384	-,28	1,21
40-49 Yaş	19-29 Yaş	,240*	,058	,000	,08	,40
	30-39 Yaş	-,217*	,065	,008	-,40	-,04
	50-59 Yaş	,219*	,074	,027	,02	,42
	60-64 Yaş	,248	,257	,869	-,50	1,00
50-59 Yaş	19-29 Yaş	,021	,062	,997	-,15	,19
	30-39 Yaş	-,436*	,069	,000	-,63	-,25
	40-49 Yaş	-,219*	,074	,027	-,42	-,02
	60-64 Yaş	,029	,258	1,000	-,72	,78
60-64 Yaş	19-29 Yaş	-,008	,254	1,000	-,75	,73
	30-39 Yaş	-,465	,256	,384	-1,21	,28
	40-49 Yaş	-,248	,257	,869	-1,00	,50
	50-59 Yaş	-,029	,258	1,000	-,78	,72

*. Ortalama farkı %95 güven seviyesinde anlamlıdır.

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm Analiz Yöntem : Games-Howell

Tablo 63'de görüldüğü üzere, Games-Howell testi sonucunda, 19-29 ile 30-39 ve 40-49 yaş aralıklarındaki çalışan gruplarının örgütsel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar (sırasıyla, $p_1=0\leq0,05$, $p_2=0\leq0,05$) bulunmuştur. Ayrıca, 30-39 ile 19-29, 40-49 ve 50-59 yaş aralıklarındaki çalışan gruplarının örgütsel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar (sırasıyla, $p_2=0\leq0,05$, $p_3=0,028\leq0,05$) bulunmuştur. Ayrıca 40-49 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel sinizm düzeyi ile 50-59 yaş grubundaki çalışanların örgütsel sinizm düzeyi arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Bu bulgular 30-39 yaş grubu ($\bar{X}_2$ =3,85) ve 40-49 yaş grubundaki ($\bar{X}_3$=3,64) çalışanların örgütsel sinizm düzeyin 19-29 ($\bar{X}_1$ =3,40) ve 50-59 ($\bar{X}_4$ =3,42) yaş grubundaki çalışanların örgütsel sinizm düzeyinden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, yaş ve örgütsel sinizm değişkenleri

arasında "ters U" eğrisi şeklinde bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişkiye göre, 19-29 ve 50-59 yaş aralıklarındaki çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri görece düşük çalışan grupları olduğu, 30-39 ve 40-49 yaş aralıklarındaki çalışanların ise örgütsel seviyelerinin görece yüksek olduğu görülmektedir.

5.4.2. Cinsiyete Göre Farklılaşma

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak öncelikle tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Tablo 64'de kadın ve erkek çalışanların örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 64

Cinsiyet Gruplarında Örgütel Sinizm: Tanımlayıcı İstatistikler

		Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standard Sapma
Cinsiyet	Kadın	1204	3,46	,039	1,35
	Erkek	2948	3,56	,024	1,33

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 64'de, ankete cevap veren 4152 çalışanın cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Çalışanların cinsiyet gruplarına göre, örgütsel sinizm düzeylerinin ortalama değerlerinin sırasıyla, kadınlar için $\bar{x}_1$ =3,46 (σ_1 =1,35), erkekler için $\bar{x}_2$ =3,56(σ_2 =1,33) olduğu görülmüştür. İki grubun arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 65'da bağımsız örneklem t-testi sonucunda elde edilen bulgular görülmektedir.

Tablo 65

Cinsiyete Göre Örgütsel Sinizmin Farklılaşma Testi:Bağımsız Örneklem t-Testi

	Levene Testi İstatistiği		t-testi İstatistiği						
	F	Anlmlılık	t	df	Anlamlılık (2-kuyruk)	Ort. Farkı	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	
								Alt Değer	Üst Değer
Eşit Varyans Varsayımı	1,552	,213	-1,538	4347	,124	-,078	,051	-,178	,021
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-1,558	2234,745	,119	-,078	,050	-,177	,020

Tablo 65'de bağımsız örneklem t-testi sonucunda elde edilen bulgular görülmektedir. Levene testi sonuçları örgütsel sinizm düzeyleri karşılaştırılan kadın ve erkek çalışan gruplarının varyans dağılımlarının eşit olduğunu göstermektedir. Bu nedenle t-testi tablosunda eşit varyans varsayımı altında belirlenen değerler incelenmiştir. Buna göre kadın ve erkek çalışan gruplarının örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir fark (t= -1,538, df=4347, p=0,124>0,05) bulunmamaktadır.

5.4.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için kesikli eğitim düzeyi değişkeni kullanılmıştır. Tablo 66'de eğitim düzeyine göre çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri verilmektedir.

Tablo 66

Eğitim Durumuna Gruplarında Örgütsel Sinizm: Tanımlayıcı İstatistikler

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
İlkokul	34	3,35	,290	1,694
Lise	450	3,39	,065	1,382
Üniversite	3203	3,52	,023	1,329
Yüksek Lisans	430	4,81	,062	1,293
Doktora	19	4,12	,272	1,186

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 66'da, eğitimle ilgili anket sorusuna cevap veren 4136 çalışanın örgütsel sinizm düzeylerine ait tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Çalışanlar eğitim düzeylerine göre gruplandırıldığında, örgütsel sinizm düzeylerinin ortalama değerlerinin sırasıyla, ilköğretim mezunu grup için $\bar{x}_1$ =3,35 (σ_1 =1,69), lise mezunu grup için $\bar{x}_2$ =3,39 (σ_2 =1,38), üniversite mezunu grup için $\bar{x}_3$ =3,52 (σ_3 =1,33), yüksek lisans mezunu grup için $\bar{x}_4$=4,81 (σ_4 =1,29) ve doktora mezunu grup için $\bar{x}_5$ =4,12 (σ_5 =1,87) olduğu görülmüştür. Çalışanların eğitim düzeylerine göre oluşturulan gruplar arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile ölçülmüştür (Tablo 68).

Tablo 67

Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Sinizm: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
1,288	4	3856	,272

Tablo 67'de görüldüğü üzere, eğitim düzeyine göre oluşturulan çalışan gruplarının örgütsel sinizm değerlerinin varyans homojenliği p=0,272≥0,05 sağlanmıştır. Bu nedenle, eğitim durumu bağımsız değişkenine göre belirlenen çalışan gruplarının örgütsel sinizm bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için normal dağılım varsayımı altında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulandıktan (Tablo 68) sonra çoklu karşılaştırma testi olarak uygun yöntemin belirlenmesi için grup büyüklükleri dikkate alınacaktır.

Tablo 68

Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Sinizmin Farklılaşma Testi: ANOVA

	Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Önem Derecesi
Gruplar arası	51,726	4	12,932	7,271	,000
Grup içinde	7726,150	4344	1,779		
Toplam	7777,876	4348			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Analiz sonucunda elde edilen bulgular ilköğretim, lise, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarından oluşan çalışan grupları arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından farlılıklar ($p=0\leq0.05$) olduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılaşmanın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Karşılaştırılan grupların varyans homojenliği sağlandığı ve karşılaştırılan grupların büyüklüğü oldukça farklı olduğu ($n_1=34$, $n_2=450$, $n_3=3416$, $n_4=430$, $n_5=19$) çoklu karşılaştırma testi için Hochberg'in GT2 testinin seçilmesi (Field, 2009, ss.375) uygun görülmüştür (Tablo 69).

Tablo 69

Eğitim Durumu Grupları Arasında Örgütsel Sinizmin Farklılaşmasının Kaynağı: Hochberg's GT2 Çoklu Karşılaştırma Testi

(I)Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
İlk/Ortaokul	Lise	-,034	,237	1,000	-,70	,63
	Üniversite	-,163	,230	,998	-,81	,48
	Yüksek Lisans	-,459	,238	,422	-1,12	,21
	Doktora	-,766	,382	,369	-1,84	,30
Lise	İlk/Ortaokul	,034	,237	1,000	-,63	,70
	Üniversite	-,130	,067	,418	-,32	,06
	Yüksek Lisans	-,426*	,090	,000	-,68	-,17
	Doktora	-,732	,312	,176	-1,61	,14
Üniversite	İlk/Ortaokul	,163	,230	,998	-,48	,81
	Lise	,130	,067	,418	-,06	,32
	Yüksek Lisans	-,296*	,068	,000	-,49	-,10
	Doktora	-,602	,307	,399	-1,46	,26
Yüksek Lisans	İlk/Ortaokul	,459	,238	,422	-,21	1,12
	Lise	,426*	,090	,000	,17	,68
	Üniversite	,296*	,068	,000	,10	,49
	Doktora	-,307	,313	,981	-1,18	,57
Doktora	İlk/Ortaokul	,766	,382	,369	-,30	1,84
	Lise	,732	,312	,176	-,14	1,61
	Üniversite	,602	,307	,399	-,26	1,46
	Yüksek Lisans	,307	,313	,981	-,57	1,18

*. Ortalama farkı %95 güven aralığında anlamlıdır

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Analiz Yöntemi: Hochberg

Tablo 69'da görüldüğü üzere, Hochberg testi sonucunda, yüksek lisans ile lise ve lisans mezunlarından oluşan çalışan grupları arasında örgütsel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar (sırasıyla, $p_1=0\leq0,05$, $p_2=0\leq0,05$) bulunmuştur. Bu bulgular, yüksek lisans mezunu çalışan grubunun ($\bar{x}_4$=4,81; σ_4 =1,29) örgütsel sinizm düzeyinin lise mezunu çalışan grubu ($\bar{x}_2$ =3,52; σ_2 =1,33) ile lisans mezunu çalışan grubunun ($\bar{x}_3$ =3,52; σ_2 =1,33) örgütsel sinizm düzeyinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğunu göstermektedir.

5.4.4. Çalışma Süresine Göre Farklılaşma

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için öncelikle sürekli değişken olarak kodlanan çalışma süresi değişkeni kullanılarak kesikli çalışma süresi değişkeni oluşturulmuştur. Kesikli çalışma süresi değişkeninde, çalışma süresi aralıkları 0-9, 10-19, 20-29, 30-39 ve 40-47 yıl olarak belirlenmiştir. Tablo 70'de belirlenen çalışma süresine sahip çalışanların örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 70

Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Sinizm: Tanımlayıcı İstatistikler

	Sayı	**Ortalama Değer**	**Standart Hata**	**Standart Sapma**
0-9 Yıl	2461	3,51	,025	1,361
10-19 Yıl	374	3,75	,065	1,302
20-29 Yıl	688	3,57	,049	1,272
30-39 Yıl	273	3,42	,081	1,253
40-47 Yıl	5	3,56	,411	,919

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 70'de, çalışma süresiyle ilgili anket sorusuna cevap veren 3801 çalışanın örgütsel sinizm düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Çalışma yılı esas alınarak oluşturulan çalışan gruplarının örgütsel sinizm düzeyinin ortalama değerleri sırasıyla, 0-9 yıl aralığında çalışma süresine sahip grup için $\bar{x}_1$=3,51 (σ_1=1,36), 10-19 yıl arasında çalışma süresine sahip grup için $\bar{x}_2$=3,75 (σ_2=1,30), 20-29 yıl çalışma süresine sahip grup için $\bar{x}_3$=3,57 (σ_3=1,27), 30-39 yıl çalışma süresine sahip grup için $\bar{x}_4$=3,42 (σ_4 =1,253) ve 40-47 yıl çalışma süresine sahip grup için $\bar{x}_5$ =3,56

(σ_5 =0,919) olduğu gözlenmiştir. Belirlenen yıl aralıklarına göre oluşturulan gruplar arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için kullanılacak analize grupların varyans homojenliğine bakılarak karar verilmiştir. Grupların varyans homojenliği Levene testi ile ölçülmüştür (Tablo 71).

Tablo 71

Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Sinizm: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
2.423	4	4344	,046

Bağımsız Değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 71'de görüldüğü üzere, çalışma süresi esas alınarak oluşturulan çalışan grupları arasında varyans homojenliği p=0,04<0,05 bulunmamaktadır. Bu nedenle, çalışma süresi bağımsız değişkenine göre belirlenen çalışan gruplarının örgütsel sinizm bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Welch ve Brown-Forsythe istatistik sonuçlarına bakılması uygun görülmüştür. Welch (p=0,019<0.05) ve Brown-Forsythe (p=0,002<0.05) istatistik sonuçları farklı çalışma süresine sahip çalışan grupları arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından farklılıklar olduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılaşmanın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır (Tablo 72). Karşılaştırılan grupların varyans homojenliği bulunmadığı (p=0,046<0,05) için çoklu karşılaştırma testi için Games-Howell (Tablo 72) testinin seçilmesi (Field, 2009, ss.375) uygun görülmüştür.

Tablo 72

Çalışma Süresi Gruplarında Arasında Örgütsel Sinizmin Farklılaşmasının Kaynağı: Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I)Çalışma Süresi Kategorik	(J) Çalışma Süresi Kategorik	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
0-9 Yıl	10-19 Yıl	-,246*	,070	,004	-,44	-,06
	20-29 Yıl	-,061	,055	,803	-,21	,09
	30-39 Yıl	,082	,085	,872	-,15	,32
	40-47 Yıl	-,058	,412	1,000	-1,88	1,76
10-19 Yıl	0-9 Yıl	,246*	,070	,004	,06	,44
	20-29 Yıl	,186	,082	,153	-,04	,41
	30-39 Yıl	,328*	,104	,015	,04	,61
	40-47 Yıl	,189	,416	,988	-1,61	1,99
20-29 Yıl	0-9 Yıl	,061	,055	,803	-,09	,21
	10-19 Yıl	-,186	,082	,153	-,41	,04
	30-39 Yıl	,142	,095	,562	-,12	,40
	40-47 Yıl	,003	,414	1,000	-1,81	1,82
30-39 Yıl	0-9 Yıl	-,082	,085	,872	-,32	,15
	10-19 Yıl	-,328*	,104	,015	-,61	-,04
	20-29 Yıl	-,142	,095	,562	-,40	,12
	40-47 Yıl	-,140	,419	,996	-1,93	1,65
40-47 Yıl	0-9 Yıl	,058	,412	1,000	-1,76	1,88
	10-19 Yıl	-,189	,416	,988	-1,99	1,61
	20-29 Yıl	-,003	,414	1,000	-1,82	1,81
	30-39 Yıl	,140	,419	,996	-1,65	1,93

*Ortalamaların farkı %95 güven aralığında anlamlıdır.
Bağımlı Değişken: Sinizm Yöntem: Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

Tablo 72'de görüldüğü üzere, Games-Howell testi sonucunda, 10-19 ile 0-9 ve 30-39 yıl aralığında çalışma süresi olan çalışan gruplarının örgütsel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar (sırasıyla, p_1=0,004≤0,05, p_2=0,015≤0,05) bulunmuştur. Bu bulgular, 10-19 yıl aralığında çalışma süresine sahip çalışan gruplarının örgütsel sinizm düzeylerinin ($\bar{X}_2$ =3,75) 0-9 yıl arası ve çalışma süresine sahip çalışan grubu ile 30-39 yıl ve çalışma süresine sahip çalışan grubunun örgütsel sinizm düzeyinden (sırasıyla, $\bar{X}_1$=3,51, $\bar{X}_3$=3,57) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğunu göstermektedir.

5.4.5. Görev Pozisyonuna Göre Farklılaşma

Çalışanların yönetim hiyerarşisindeki yerlerini ayırt etmek amacıyla operasyonel çalışan, alt kademe yönetici, orta kademe yönetici ve üst kademe yönetici grupları oluşturulmuştur. İlk olarak, operasyonel çalışanlar, memur, muhafaza memuru, muayene memuru, gümrük uzmanı, AB uzmanı, icra memuru, teknisyen, tekniker, kaptan, gemi adamı, kimyager, şoför, yardımcı hizmetli, araştırmacı, bilgisayar işletmeni, ambar memuru, muamele memuru ve avukat kadrosundaki çalışanlardan oluşmaktadır. İkinci olarak, alt kademe yöneticiler, şef ve kısım amiri kadrosundaki çalışanlardan oluşmaktadır. Üçüncü olarak, orta kademe yöneticiler, bölge amiri, müdür yardımcısı, müdür ve bölge müdür yardımcısı kadrosundaki çalışanlardan oluşmaktadır. Son olarak, üst kademe yöneticiler, bölge müdürü, daire başkanı, genel müdür yardımcısı kadrosundaki çalışanlardan oluşmaktadır. Tablo 73'de yönetim hiyerarşisindeki pozisyonlarına göre gruplandırılan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 73

Görev Pozisyonu Gruplarında Örgütsel Sinizm: Tanımlayıcı İstatistikler

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
Operasyonel Çalışan	3513	3,53	,021	1,350
Alt Kademe Yönetici	187	3,80	,085	1,163
Orta Kademe Yönetici	101	3,40	,109	1,100
Üst Kademe Yönetici	14	2,92	,203	,761

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 73'de, bakanlıktaki görev unvanını belirlemeye yönelik anket sorusuna cevap veren 3815 çalışanın örgütsel sinizm düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Yönetim hiyerarşisindeki pozisyonuna göre oluşturulan çalışan gruplarının, örgütsel sinizm düzeyinin ortalama değerleri sırasıyla, operasyonel çalışanlar için $\bar{X}_1$=3,53 (σ_1=1,35), alt kademe yöneticiler için $\bar{X}_2$=3,80 (σ_2=1,16), orta kademe yöneticiler için $\bar{X}_3$=3,40 (σ_3=1,10), üst kademe yöneticiler için $\bar{X}_4$=2,92 (σ_4=0,761) olduğu gözlenmiştir. Operasyonel çalışanlar ve alt, orta ve üst kademe yönetici grupları arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için

hangi yöntemin kullanılacağını belirlemek için grupların varyans homojenliği Levene testi ile ölçülmüştür (Tablo 74) .

Tablo 74

Görev Pozisyonu Gruplarında Örgütsel Sinizm: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
7.691	3	4345	,000

Tablo 74'da görüldüğü üzere, görev yaptığı pozisyon esas alınarak oluşturulan çalışan grupları arasında varyans homojenliği p=0<0,05 bulunmamaktadır. Bu nedenle, yönetim kademesindeki pozisyonu bağımsız değişkenine göre belirlenen çalışan gruplarının örgütsel sinizm bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için gruplar arasında varyans homojenliği bulunmadığı durumlarda daha anlamlı olan Welch ve Brown-Forsythe istatistik sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Welch (p=0,002<0.05) ve Brown-Forsythe (p=0,003<0.05) istatistik sonuçları farklı kademelerde görev yapan çalışan grupları arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından farklılıklar olduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılaşmanın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır (Tablo 75). Karşılaştırılan grupların varyans homojenliği sağlanmadığı (p=0<0,05) için Games-Howell testi kullanılmıştır (Field, 2009, ss.375).

Tablo 75

Görev Pozisyonu Grupları Arasında Örgütsel Sinizmin Farklılaşmasının Kaynağı: Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I)Unvan Kategorik	(J) Unvan Kategorik	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
Operasyonel Çalışan	Alt Kademe Yönetici	-,269*	,088	,013	-,50	-,04
	Orta Kademe Yönetici	,128	,111	,663	-,16	,42
	Üst Kademe Yönetici	,603*	,204	,048	,00	1,20
Alt Kademe Yönetici	Operasyonel Çalışan	,269*	,088	,013	,04	,50
	Orta Kademe Yönetici	,397*	,139	,024	,04	,76
	Üst Kademe Yönetici	,872*	,220	,005	,25	1,50
Orta Kademe Yönetici	Operasyonel Çalışan	-,128	,111	,663	-,42	,16
	Alt Kademe Yönetici	-,397*	,139	,024	-,76	-,04
	Üst Kademe Yönetici	,475	,231	,199	-,17	1,12
Üst Kademe Yönetici	Operasyonel Çalışan	-,603*	,204	,048	-1,20	,00
	Alt Kademe Yönetici	-,872*	,220	,005	-1,50	-,25
	Orta Kademe Yönetici	-,475	,231	,199	-1,12	,17

*. Ortalamaların farkı %95 güven aralığında anlamlıdır.

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Yöntem: Games-Howell Testi

Tablo 75'de görüldüğü üzere, alt kademe yönetici grubu ile diğer çalışan grupları arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından istatistiksel olarak önemli farklar (sırasıyla, p_1=0,013<0,05, p_2=0,024<0,05, p_3=0,024<0,005) bulunmaktadır. Buna göre alt kademe yönetici grubunun örgütsel sinizm düzeyi $\bar{X}_2$=3,80, operasyonel çalışan, orta kademe yönetici ve üst kademe yönetici (sırasıyla, $\bar{X}_1$=3,53, $\bar{X}_3$=3,40, $\bar{X}_4$=2,92) daha yüksektir. Ayrıca, operasyonel çalışanların örgütsel sinizm düzeyi ($\bar{X}_1$=3,53), üst kademe yöneticilerin örgütsel sinizm düzeyinden ($\bar{X}_4$=2,92) istatistiksel olarak anlamlı derecede (p=0,048<0,05) yüksektir.

5.4.6. Görev Yerine Göre (Merkez/Taşra) Farklılaşma

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin merkez ya da taşrada birimlerinde çalışma durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak öncelikle tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Tablo 76'de çalışanların görev yerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 76

Görev Yeri (Merkez/Taşra) Gruplarında Örgütsel Sinizm: Tanımlayıcı İstatistikler

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
Merkez Birimleri	592	3,32	,053	1,281
Taşra Birimleri	3542	3,57	,022	1,343

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 76'da, görev yeriyle ilgili anket sorusuna cevap veren 4134 çalışanın örgütsel sinizm düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Çalışanlar çalışma yerine göre merkez ya da taşra çalışanı olarak gruplandırıldığında, örgütsel sinizm düzeylerinin ortalama değerlerinin sırasıyla, merkez çalışanları için $\bar{x}_1$ =3,32 (σ_1 =1,28), taşra çalışanları için $\bar{x}_2$ =3,57 (σ_2 =1,34) olduğu görülmüştür. İki grubun arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 78'de bağımsız örneklem t-testi sonucunda elde edilen bulgular görülmektedir.

Tablo 77

Görev Yeri (Merkez/Taşra) Gruplarında Örgütsel Sinizmin Farklılaşma: Bağımsız Örneklem t-Testi

	Levene testi istatistikleri		t-testi istatistikleri						
	F	Anlamlılık	t	Df	Anlamlılık (2-kuyruklu)	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven Aralığı	
								Alt Değer	Üst Değer
Eşit varyans varsayımı	3,822	,051	-4,160	4347	,000	-,246	,059	-,361	-,130
Eşit olmayan varyans varsayımı			-4,307	809,787	,000	-,246	,057	-,357	-,134

Tablo 77'de bağımsız örneklem t-testi sonucunda elde edilen bulgular görülmektedir. Levene testi sonuçları örgütsel sinizm düzeyleri karşılaştırılan merkez ve taşra çalışan gruplarının varyans dağılımlarının eşit (p=0,0,051>0,05) olduğunu göstermektedir. Bu nedenle t-testi tablosunda eşit varyans varsayımı altında belirlenen

değerler incelenmiştir. Buna göre merkez ve taşra çalışan gruplarının örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir fark (t= -4,160, df=4347, p=0,000>0,05) bulunmaktadır. Bu sonuca göre, taşra birimlerinde çalışanların örgütsel sinizm düzeyi ($\bar{x}_2$ =3,57) merkezde çalışanların örgütsel sinizm düzeyinden ($\bar{x}_1$=3,32) istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha yüksektir.

5.4.7. Taşradaki Bölgeler Arasındaki Farklılaşma

Çalışanlardan taşra teşkilatında görev yapanların örgütsel sinizm düzeylerinin taşra teşkilatındaki görev bölgelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınanmıştır. Bunun için, öncelikle, Tablo 78'de taşrada görev yaptıkları bölgelere göre gruplandırılan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 78

Taşra Bölge Gruplarında Örgütsel Sinizm: Tanımlayıcı İstatistikler

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
1.Bölge	1704	3,48	,028	1,319
2.Bölge	698	3,60	,054	1,416
3.Bölge	438	3,36	,061	1,275
4.Bölge	513	3,37	,056	1,268
5.Bölge	404	4,11	,065	1,303

Tablo 78'de, taşra teşkilatındaki çalışma bölgesiyle ilgili anket sorusuna cevap veren 3757 çalışanın örgütsel sinizm düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Taşra teşkilatındaki çalışma bölgesi esas alınarak oluşturulan çalışan gruplarının örgütsel sinizm düzeyinin ortalama değerleri sırasıyla, 1. Bölge çalışanlarından oluşan grup için $\bar{x}_1$=3,48 (σ1=1,32), 2. Bölge çalışanlarından oluşan grup için $\bar{x}_2$=3,60 (σ2=1,42), 3. Bölge çalışanlarından oluşan grup için $\bar{x}_3$=3,36 (σ3=1,28), 4. Bölge çalışanlarından oluşan grup için $\bar{x}_4$=3,37 (σ4 =1,27) ve 5. Bölge çalışanlarından oluşan grup için $\bar{x}_5$ =4,11 (σ5 =1,30) olduğu gözlenmiştir. Taşra teşkilatındaki çalışma bölgesi esas alınarak belirlenen çalışan grupları arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için kullanılacak analize Levene testi ile varyans homojenliğine bakılarak karar verilmiştir.

Tablo 79

Taşra Bölge Gruplarında Örgütsel Sinizm: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
3,023	4	4344	,017

Tablo 79'da görüldüğü üzere, çalışma bölgesi esas alınarak oluşturulan çalışan grupları arasında varyans homojenliği p=0<0,05 bulunmamaktadır. Bu nedenle, çalışma bölgesi bağımsız değişkenine göre belirlenen çalışan gruplarının örgütsel sinizm bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Welch ve Brown-Forsythe istatistik sonuçları incelenmiştir. Welch (p=0<0.05) ve Brown-Forsythe (p=0<0.05) istatistik sonuçları farklı bölgelerde görev yapan çalışan grupları arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından farklılıklar olduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılaşmanın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Karşılaştırılan grupların varyans homojenliği sağlanmadığı (p=0<0,05) için Games-Howell testinin seçilmesi (Tablo 80) uygun görülmüştür (Field, 2009, ss.375).

Tablo 80

Taşra Bölge Grupları Arasında Örgütsel Sinizmin Farklılaşmasının Kaynağı: Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

Bağımlı Değişken: Sinizm Yöntem: Games-Howell

(I)Görev Bölgesi	(J) Görev Bölgesi	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
1.Bölge	2.Bölge	-,120	,060	,268	-,28	,04
	3.Bölge	,122	,067	,363	-,06	,30
	4.Bölge	,113	,062	,371	-,06	,28
	5.Bölge	-,630*	,070	,000	-,82	-,44
2.Bölge	1.Bölge	,120	,060	,268	-,04	,28
	3.Bölge	,242*	,081	,024	,02	,46
	4.Bölge	,233*	,077	,023	,02	,44
	5.Bölge	-,510*	,084	,000	-,74	-,28
3.Bölge	1.Bölge	-,122	,067	,363	-,30	,06
	2.Bölge	-,242*	,081	,024	-,46	-,02
	4.Bölge	-,009	,083	1,000	-,24	,22
	5.Bölge	-,752*	,089	,000	-1,00	-,51
4.Bölge	1.Bölge	-,113	,062	,371	-,28	,06
	2.Bölge	-,233*	,077	,023	-,44	-,02
	3.Bölge	,009	,083	1,000	-,22	,24
	5.Bölge	-,743*	,086	,000	-,98	-,51
5.Bölge	1.Bölge	,630*	,070	,000	,44	,82
	2.Bölge	,510*	,084	,000	,28	,74
	3.Bölge	,752*	,089	,000	,51	1,00
	4.Bölge	,743*	,086	,000	,51	,98

*. Ortalamaların farkı %95 güven aralığında anlamlıdır.

Tablo 80'de görüldüğü üzere, Games-Howell testi sonucunda, ilk olarak, 5. Bölge çalışan gruplarının örgütsel sinizm düzeyi ile diğer tüm bölgelerin çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000<0,05) farklar bulunmuştur. Buna göre, 5. Bölge çalışan grubunun örgütsel sinizm düzeyi ($\bar{X}_5$=4,11) en yüksek çalışan grubu olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanısıra analiz sonuçları 2. Bölge çalışan grubunun örgütsel sinizm düzeyinin 3. Bölge ve 4. Bölge çalışan grubunun örgütsel sinizm düzeyinden anlamlı düzeyde farklı olduğunu (sırasıyla, p=0,23<0,05, p=0,24<0,05) göstermektedir. Buna göre, 2. Bölge çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyi ($\bar{X}_2$=3,60), 3. Bölge çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyinden ($\bar{X}_3$=3,36) ve 4. Bölge çalışan gruplarının örgütsel sinizm düzeyinden ($\bar{X}_4$=3,37) istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha yüksektir.

5.5. Örgütsel Değişime Bağlılık Açısından Çalışanlar Arasındaki Farklılaşma

Anket sorularına cevap veren gümrük çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, görev pozisyonu, görev yeri (merkez ya da taşra) ve taşrada çalışıyorsa görev bölgesine örgütsel değişime bağlılık düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını analiz edilmiştir. Bu analizler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve ilişkisiz örneklemler t-testi yöntemleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda yorumlanmıştır.

5.5.1. Yaşa Göre Farklılaşma

Çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için öncelikle sürekli değişken olarak kodlanan yaş değişkeni kullanılarak kesikli yaş değişkeni oluşturulmuştur. Kesikli yaş değişkeninde, yaş aralıkları 19-29, 30-39, 40-49, 50-59 ve 60-64 yıl olarak belirlenmiştir. Tablo 81'de belirlenen yaş aralıklarındaki çalışanların örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 81

Yaş Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Tanımlayıcı İstatistikler

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
19-29 Yıl	1624	4,51	,031	1,467
30-39 Yıl	946	4,36	,048	1,472
40-49 Yıl	648	4,41	,061	1,552
50-59 Yıl	534	4,71	,069	1,591
60-64 Yıl	28	4,45	,281	1,458

Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Tablo 81'de, yaşla ilgili anket sorusuna cevap veren 3780 çalışanın örgütsel değişime bağlılık düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Yaş aralıklarına göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, 19-29 yaş aralığındaki grup için $\bar{X}_1$=4,51 (σ_1=1,47), 30-39 yaş aralığındaki grup için $\bar{X}_2$=4,36 (σ_2=1,47), 40-49 yaş aralığındaki grup için $\bar{X}_3$=4,41 (σ_3=1,55), 50-59 yaş aralığındaki grup için $\bar{X}_4$=4,71 (σ_4 =1,59) ve 60-64 yaş aralığındaki grup için $\bar{X}_5$ =4,45 (σ_5 =1,46) olduğu görülmüştür. Belirlenen yıl aralıklarına göre oluşturulan gruplar arasında örgütsel değişime bağlılık düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir (Tablo 82).

Tablo 82

Yaş Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	**df1**	**df2**	**Önem Düzeyi**
2,155	4	4344	,072

Tablo 82'de görüldüğü üzere, yaş aralıklarına göre oluşturulan çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık değerlerinin varyans homojenliği p=0,072>0,05 bulunmaktadır. Bu nedenle, yaş bağımsız değişkenine göre oluşturulan çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için normal dağılım varsayımı altında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulandıktan sonra (Tablo 83) hangi çoklu karşılaştırma testinin

kullanılacağına karar vermek için grup büyüklükleri dikkate alınacaktır (Field, 2009, ss.375).

Tablo 83

Yaş Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşma Testi: ANOVA

	Kareler Toplamı	**df**	**Ortalamanın Karesi**	**F**	**Anlamlılık**
Gruplar arası	47,592	4	11,898	5,312	,000
Grup içi	9729,565	4344	2,240		
Toplam	9777,157	4348			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Çalışanların belirlenen yaş aralıklarına göre gruplandırılmasıyla oluşturulan kesikli yaş değişkeni bağımsız değişken, çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin ise bağımlı değişken olarak belirlenerek tek yönlü varyans testi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular (Tablo 84) 19-29, 30-39, 40-49, 50-59 ve 60-64 yaş aralıklarındaki çalışanlardan oluşan gruplar arasında örgütsel değişime bağlılık düzeyleri açısından farlılıklar ($p=0\leq0.05$) olduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılaşmanın kaynağını belirlemek için grup büyüklüklerinin farklı olduğu dikkate alınarak Hochberg GT2 çoklu karşılaştırma testinin yapılması (Tablo 84) uygun görülmüştür (Field, 2009, ss.375).

Tablo 84

Yaş Grupları Arasında Örgütsel Değişime Bağlılığın: Farklılaşmanın Kaynağı: Hochberg GT2 Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Yaş Grupları Kategorik	(J) Yaş Grupları Kategorik	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
19-29 Yaş	30-39 Yaş	,151	,057	,064	-,01	,31
	40-49 Yaş	,103	,069	,562	-,08	,29
	50-59 Yaş	-,201	,076	,061	-,41	,01
	60-64 Yaş	,065	,282	,999	-,76	,89
30-39 Yaş	19-29 Yaş	-,151	,057	,064	-,31	,01
	40-49 Yaş	-,048	,077	,972	-,26	,16
	50-59 Yaş	-,352*	,084	,000	-,58	-,12
	60-64 Yaş	-,086	,285	,998	-,92	,74
40-49 Yaş	19-29 Yaş	-,103	,069	,562	-,29	,08
	30-39 Yaş	,048	,077	,972	-,16	,26
	50-59 Yaş	-,304*	,092	,009	-,56	-,05
	60-64 Yaş	-,038	,287	1,000	-,87	,80
50-59 Yaş	19-29 Yaş	,201	,076	,061	-,01	,41
	30-39 Yaş	,352*	,084	,000	,12	,58
	40-49 Yaş	,304*	,092	,009	,05	,56
	60-64 Yaş	,266	,289	,887	-,57	1,11
60-64 Yaş	19-29 Yaş	-,065	,282	,999	-,89	,76
	30-39 Yaş	,086	,285	,998	-,74	,92
	40-49 Yaş	,038	,287	1,000	-,80	,87
	50-59 Yaş	-,266	,289	,887	-1,11	,57

*. Ortalama farkı %95 güven aralığında anlamlıdır.

Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Tablo 84'de görüldüğü üzere, Hocbgerg GT2 testi sonucunda, 50-59 yaş aralığındaki çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık düzeyleri ile 30-39 ve 40-49 yaş aralığındaki çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık düzeyleri arasında (sırasıyla, p=0<0,005, p=0,009<0,05) anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre, 50-59 yaş aralığındaki çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık düzeyleri ($\bar{X}_4$=4,71) 30-39 yıl arasındaki çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeyinden ($\bar{X}_2$=4,36) ve 40-49 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerinden ($\bar{X}_3$=4,41) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

5.5.2. Cinsiyete Göre Farklılaşma

Çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak öncelikle tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Tablo 85'da kadın ve erkek çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 85

Cinsiyet Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Tanımlayıcı İstatistikleri

	Sayı	**Ortalama Değer**	**Standart Hata**	**Standart Sapma**
Kadın	1204	4,43	,042	1,469
Erkek	2948	4,51	,027	1,511

Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Tablo 85'de, örgütsel değişime bağlılık ölçek sorularına cevap veren 4152 kadın ve erkek çalışanın verdikleri cevapların tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Çalışanların cinsiyet gruplarına göre, örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin ortalama değerlerinin sırasıyla, kadınlar için $\bar{X}_1$=4,43 (σ_1 =1,47), erkekler için $\bar{X}_2$=4,51 (σ_2 =1,51) olduğu görülmüştür. Kadın ve erkek çalışanlar arasında örgütsel değişime bağlılık düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 86'da bağımsız örneklem t-testi sonucunda elde edilen bulgular görülmektedir.

Tablo 86

Cinsiyet Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşması Testi: Bağımsız Örneklem t-Testi

	Levene Testi İstatistikleri		**t-testi istatistikleri**						
	F	**Anlamlılık**	**T**	**Df**	**Anlamlılık (2-Kuyruklu)**	**Ortalama Farkı**	**Standart Hata**	**% 95 Güven Aralığı**	
								Alt Değer	**Üst Değer**
Eşit varyans varsayımı	1,552	,213	-1,538	4347	,124	-,078	,051	-,178	,021
Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,558	2234,745	,119	-,078	,050	-,177	,020

Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Tablo 86'de bağımsız örneklem t-testi sonucunda elde edilen bulgular görülmektedir. Levene testi sonuçları örgütsel sinizm düzeyleri karşılaştırılan kadın ve erkek çalışan gruplarının varyans dağılımlarının eşit olduğu (p=0,213> 0,05) görülmektedir. Bu nedenle t-testi tablosunda eşit varyans varsayımı altında belirlenen değerler incelenmiştir. Buna göre kadın ve erkek çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark (t= -1,538 df=4347, p=0,124>0,05) bulunmamaktadır.

5.5.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma

Çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını yorumlamak için öncelikle Tablo 88'de görüldüğü şekilde farklı eğitim düzeyindeki çalışanların örgütsel değişime bağlılık seviyelerine ait tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir.

Tablo 87

Eğitime Durumu Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık:Tanımlayıcı İstatistikler

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
İlkokul	34	4,29	,254	1,481
Lise	450	4,59	,075	1,594
Üniversite	3203	4,50	,025	1,487
Yüksek Lisans	430	4,35	,071	1,480
Doktora	19	3,70	,348	1,519

Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Tablo 87'de, örgütsel değişime bağlılık ölçek sorularına ve eğitim durumu ilgili anket sorusuna cevap veren 4136 çalışanın örgütsel değişime bağlılık düzeylerini açıklayan tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Çalışanlar eğitim düzeylerine göre gruplandırıldığında, örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin ortalama değerleri sırasıyla, ilköğretim mezunu grup için $\bar{x}_1$ =4,29 (σ_1 =1,48), lise mezunu grup için $\bar{x}_2$ =4,59 (σ_2 =1,59), üniversite mezunu grup için $\bar{x}_3$ =4,50 (σ_3 =1,49), yüksek lisans mezunu grup için $\bar{x}_4$=4,35 (σ_4 =1,48) ve doktora mezunu grup için $\bar{x}_5$ =3,70 (σ_5 =1,51) olduğu görülmüştür. Çalışanların eğitim düzeylerine göre oluşturulan gruplar arasında örgütsel değişime bağlılık düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle Levene testi kullanılarak ilgili grupların varyans homojenliği incelenmiştir (Tablo 88).

Tablo 88

Eğitime Durumu Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık:Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	**df1**	**df2**	**Önem Düzeyi**
1,071	4	4344	,369

Tablo 88'de görüldüğü üzere, eğitim düzeyine göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişime bağlılık değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği sağlandığı (p=0,369≥0,05) görülmektedir. Bu nedenle, eğitim durumu bağımsız değişkenine oluşturulan çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi

(ANOVA) uygulandıktan sonra (Tablo 89) çoklu karşılaştırma testi olarak uygun yöntemin belirlenmesi için grup büyüklükleri dikkate alınacaktır.

Tablo 89

Eğitime Durumu Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılığın:Farklılaşma Testi: ANOVA

	Kareler Toplamı	**df**	**Ortalamanın Karesi**	**F**	**Anlamlılık**
Gruplar arası	25,854	4	6,463	2,879	,021
Grup içi	9751,303	4344	2,245		
Toplam	296,557	3860			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Tablo 89'da görülen analiz sonuçları incelendiğinde ilköğretim, lise, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarından oluşan çalışan grupları arasında örgütsel değişime bağlılık düzeyleri açısından farlılıklar olduğu ($p=0,021\leq0.05$) görülmektedir. Bu farklılaşmanın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Karşılaştırılan grupların varyans homojenliği olmadığı ($p=0,369\geq0,05$) ve karşılaştırılan grupların büyüklüğü oldukça farklı olduğu ($n_1=34$, $n_2=450$ $n_3=3416$, $n_4=430$, $n_5=19$) çoklu karşılaştırma testi için Hochberg'in GT2 (Tablo 90) testinin seçilmesi uygun görülmüştür (Field, 2009, ss.375).

Tablo 90

Eğitime Durumu Grupları Arasında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşmasının Kaynağı: Hochberg GT2 Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) 3.Eğitim Düzeyi	(J) 3.Eğitim Düzeyi	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
İlk/Ortaokul	Lise	-,296	,266	,955	-1,04	,45
	Üniversite	-,201	,258	,997	-,92	,52
	Yüksek Lisans	-,058	,267	1,000	-,81	,69
	Doktora	,595	,429	,837	-,61	1,80
Lise	İlk/Ortaokul	,296	,266	,955	-,45	1,04
	Üniversite	,095	,075	,899	-,12	,31
	Yüksek Lisans	,238	,101	,171	-,05	,52
	Doktora	,891	,351	,106	-,09	1,87
Üniversite	İlk/Ortaokul	,201	,258	,997	-,52	,92
	Lise	-,095	,075	,899	-,31	,12
	Yüksek Lisans	,143	,077	,478	-,07	,36
	Doktora	,796	,345	,191	-,17	1,76
Yüksek Lisans	İlk/Ortaokul	,058	,267	1,000	-,69	,81
	Lise	-,238	,101	,171	-,52	,05
	Üniversite	-,143	,077	,478	-,36	,07
	Doktora	,653	,351	,478	-,33	1,64
Doktora	İlk/Ortaokul	-,595	,429	,837	-1,80	,61
	Lise	-,891	,351	,106	-1,87	,09
	Üniversite	-,796	,345	,191	-1,76	,17
	Yüksek Lisans	-,653	,351	,478	-1,64	,33

Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık Yöntem: Hochberg GT2

Tablo 90'da görüldüğü üzere, tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) gruplar arası farklılaşma olduğunu göstermesine rağmen Hochberg's GT2 çoklu karşılaştırma testindeki gruplar arası birebir karşılaştırmalar farklılaşmanın kaynağını belirleyememiştir. Bu durum grupların varyans homojenliği olmadığında ve grup büyüklükleri oldukça farklı olduğunda karşılaşılabilecek bir durumdur. Bu durumda homojen alt kümeler tablosunun incelenmesi uygun görülmüştür (Tablo 91).

Tablo 91

Eğitime Durumu GruplarınınHomojen Alt Kümeler Tablosu

Eğitim Düzeyi	N	alpha değeri için alt kümeler = 0.05	
		1	2
Doktora	19	3,70	
İlköğretim	34	4,29	4,29
Yüksek Lisans	430	4,35	4,35
Lisans	3203		4,50
Lise	450		4,59
Anlamlılık		,178	,967

Homojen alt kümelerdeki grup ortalamaları gösterilmektedir.

a. Harmonik Ortalama Örneklem Büyüklüğünü kullanmaktadır. = 56,210.

b. Grup büyüklükleri farklıdır. Grup büyüklüklerinin harmonic ortalaması kullanılmıştır.

I.Tür hata (α) olabilir.

Hochberg[a,b]

Tablo 91'de görüldüğü üzere, uyumlulaştırılan alt küme ortalamaları incelendiğinde ilköğretim, üniversite, yüksek lisans ve doktora mezuniyet derecesi almış çalışan gruplarının bir alt kümede toplanırken, bir başka alt kümede ise ilköğretim, lise, üniversite ve yüksek lisans mezuniyet derecesi almış çalışan grupları toplanmıştır. Birinci alt kümede yer alan doktora derecesine sahip çalışan grubunun örgütsel değişime bağlılık düzeyi ($\bar{X}_5$ =3,70) ile ikinci alt kümede yer alan lise mezunu ve lisans mezunu çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık düzeyleri (sırasıyla, $\bar{X}_2$ =4,59, $\bar{X}_3$ =4,50) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu (p_1=0,050≤0,050) görülmüştür. Buna göre, lise ve lisans mezunu çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeyi doktora derecesine sahip çalışan grubundan daha yüksektir.

5.5.4. Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

Çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için öncelikle sürekli değişken olarak kodlanan çalışma süresi değişkeni kullanılarak kesikli çalışma süresi değişkeni oluşturulmuştur. Kesikli çalışma süresi değişkeninde, çalışma süresi yıl aralıkları 0-9, 10-19, 20-29, 30-39 ve 40-47 yıl olarak belirlenmiştir. Tablo 92'de belirlenen çalışma

süresine sahip çalışanların örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 92

Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışma Süresi	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
0-9 Yıl	2461	4,49	,027	1,467
10-19 Yıl	374	4,20	,076	1,515
20-29 Yıl	688	4,47	,061	1,591
30-39 Yıl	273	4,89	,099	1,517
40-47 Yıl	5	5,36	,771	1,723

Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Tablo 92'de, araştırmaya veri toplamak için kullanılan ankette çalışma süresiyle ilgili anket sorusuna ve örgütsel değişime bağlılık ölçeği sorularına eksiksiz cevap veren 4349 çalışanın örgütsel değişime bağlılık düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Çalışma yılı esas alınarak oluşturulan çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık düzeyinin ortalama değerleri sırasıyla, 0-9 yıl aralığında çalışma süresine sahip grup için $\bar{X}_1$=4,49 (σ_1=1,47), 10-19 yıl arasında çalışma süresine sahip grup için $\bar{X}_2$=4,20 (σ_2=1,52), 20-29 yıl çalışma süresine sahip grup için $\bar{X}_3$=4,47 (σ_3=1,59), 30-39 yıl çalışma süresine sahip grup için $\bar{X}_4$=4,89 (σ_4 =1,52) ve 40-47 yıl çalışma süresine sahip grup için $\bar{X}_5$ =5,36 (σ_5 =1,72) olduğu gözlenmiştir. Belirlenen yıl aralıklarına göre oluşturulan gruplar arasında örgütsel değişime bağlılık düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için uygulanacak testin seçiminde öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile ölçülmüştür (Tablo 93) .

Tablo 93

Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	**df1**	**df2**	**Önem Düzeyi**
2,443	4	4344	,045

Tablo 93'de görüldüğü üzere, çalışma süresi esas alınarak oluşturulan çalışan grupları arasında varyans homojenliği p=0,045<0,05 bulunmamaktadır. Bu nedenle, çalışma süresi bağımsız değişkenine göre oluşturulan çalışan gruplarının örgütsel

değişime bağlılık bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bakılan Welch (p=0,000<0.05) ve Brown-Forsythe (p=0,000<0.05) istatistik sonuçları gruplar arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla, varyans homojenliği sağlanmadığı (p=0,045<0,05) için, Games-Howell testinin (Tablo 94) seçilmesi uygun görülmüştür (Field, 2009, ss.375).

Tablo 94

Çalışma Süresi Grupları Arasında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşmanın Kaynağı: Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Çalışma Süresi Kategorik	(J) Çalışma Süresi Kategorik	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
0-9 Yıl	10-19 Yıl	,292*	,081	,003	,07	,51
	20-29 Yıl	,021	,067	,998	-,16	,20
	30-39 Yıl	-,391*	,102	,001	-,67	-,11
	40-47 Yıl	-,871	,771	,787	-4,30	2,55
10-19 Yıl	0-9 Yıl	-,292*	,081	,003	-,51	-,07
	20-29 Yıl	-,271*	,098	,045	-,54	,00
	30-39 Yıl	-,683*	,124	,000	-1,02	-,34
	40-47 Yıl	-1,163	,774	,609	-4,57	2,25
20-29 Yıl	0-9 Yıl	-,021	,067	,998	-,20	,16
	10-19 Yıl	,271*	,098	,045	,00	,54
	30-39 Yıl	-,412*	,116	,004	-,73	-,09
	40-47 Yıl	-,892	,773	,776	-4,31	2,52
30-39 Yıl	0-9 Yıl	,391*	,102	,001	,11	,67
	10-19 Yıl	,683*	,124	,000	,34	1,02
	20-29 Yıl	,412*	,116	,004	,09	,73
	40-47 Yıl	-,480	,777	,965	-3,88	2,92
40-47 Yıl	0-9 Yıl	,871	,771	,787	-2,55	4,30
	10-19 Yıl	1,163	,774	,609	-2,25	4,57
	20-29 Yıl	,892	,773	,776	-2,52	4,31
	30-39 Yıl	,480	,777	,965	-2,92	3,88

*. Ortalamaların farkı %95 güven aralığında anlamlıdır.
Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Tablo 94.'de görüldüğü üzere, Games-Howell çoklu karşılaştırma testi sonucunda, ilk olarak, 30-39 ile 0-9, 10-19 ve 20-29 yıl aralığında çalışma süresi olan çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar (sırasıyla, p=0,001≤0,05, p=0,000≤0,05, p=0,004,≤0,05) bulunmuştur. Bu bulgular, 30-39 yıl aralığında çalışma süresine sahip çalışan grubunun örgütsel

değişime bağlılık düzeyinin ($\bar{X}_4$=4,89), 1-9, 10-19 ve 20-29 yıl aralığındaki çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık düzeylerinden (sırasıyla, $\bar{X}_1$=4,49, $\bar{X}_2$=4,20 ve $\bar{X}_3$=4,47) istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğunu göstermektedir. İkinci olarak, Games-Howell testinin sonuçları 0-9 yıl arası çalışma süresine sahip çalışan grubunun örgütsel değişime bağlılık düzeyi ile 10-19 yıl çalışma süresine sahip çalışan grubunun örgütsel değişime bağlılık düzeyi arasında da (p=0,003,≤0,05) farklılaşma olduğunu göstermektedir. Buna göre, 0-9 yıl arası çalışma süresine sahip çalışan grubunun örgütsel değişime bağlılık düzeyleri ($\bar{X}_1$=4,49), 10-19 yıl arası çalışma süresine sahip çalışan grubunun örgütsel değişime bağlılık düzeyinden ($\bar{X}_2$=4,20) istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksektir. Üçüncü olarak, 20-29 yıl arası çalışma süresine sahip çalışan grubunun örgütsel değişime bağlılık düzeyi ile 10-19 yıl çalışma süresine sahip çalışan grubunun örgütsel değişime bağlılık düzeyi arasında da (p=0,045,≤0,05) farklılaşma olduğunu göstermektedir. Buna göre, 20-29 yıl arası çalışma süresine sahip çalışan grubunun örgütsel değişime bağlılık düzeyleri ($\bar{X}_1$=4,47), 10-19 yıl arası çalışma süresine sahip çalışan grubunun örgütsel değişime bağlılık düzeyinden ($\bar{X}_2$=4,20) istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksektir. Bu sonuçlara göre, çalışma süresi ve örgütsel değişime bağlılık değişkenleri arasında "J" eğrisi şeklinde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

5.5.5. Görev Pozisyonuna Göre Farklılaşma

Çalışanların yönetim hiyerarşisindeki görev pozisyonlarını ayırt etmek amacıyla operasyonel çalışan, alt kademe yönetici, orta kademe yönetici ve üst kademe yönetici grupları oluşturulmuştur. İlk olarak, operasyonel çalışanlar, memur, muhafaza memuru, muayene memuru, gümrük uzmanı, AB uzmanı, icra memuru, teknisyen, tekniker, kaptan, gemi adamı, kimyager, şoför, yardımcı hizmetli, araştırmacı, bilgisayar işletmeni, ambar memuru, muamele memuru ve avukat kadrosundaki çalışanlardan oluşmaktadır. İkinci olarak, alt kademe yöneticiler, şef ve kısım amiri kadrosundaki çalışanlardan oluşmaktadır. Üçüncü olarak, orta kademe yöneticiler, bölge amiri, müdür yardımcısı, müdür ve bölge müdür yardımcısı kadrosundaki çalışanlardan oluşmaktadır. Son olarak, üst kademe yöneticiler, bölge müdürü, daire başkanı, genel müdür yardımcısı kadrosundaki çalışanlardan oluşmaktadır. Oluşturulan grupların örgütsel değişime bağlılık bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 95'de yönetim hiyerarşisindeki

pozisyonlarına göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 95

Görev Pozisyonu Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: *Tanımlayıcı İstatistikler*

	Sayı	**Ortalama Değer**	**Standart Hata**	**Standart Sapma**
Operasyonel Çalışan	4,47	,023	1,494	
Alt Kademe Yönetici	4,66	,112	1,534	
Orta Kademe Yönetici	4,82	,162	1,624	
Üst Kademe Yönetici	5,52	,197	,737	

Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Tablo 95'de, görev unvanını belirlemeye yönelik anket sorusu ile çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ölçek sorularına cevap veren 3815 çalışanın pozisyonlarına göre örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Çalışanların pozisyonu esas alınarak oluşturulan çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin ortalama değerleri sırasıyla, operasyonel çalışanlarından oluşan grup için $\bar{X}_1$=4,47 (σ_1=1,49), alt kademe yöneticilerden oluşan grup için $\bar{X}_2$=4,66 (σ_2=1,53), orta kademe yöneticilerden oluşan grup için $\bar{X}_3$=4,82 (σ_3=1,62), üst kademe yöneticilerden oluşan grup için $\bar{X}_4$=5,52 (σ_4=0,737) olduğu gözlenmiştir. Operasyonel çalışan, alt kademe yönetici, orta kademe yönetici ve üst kademe yönetici grupları arasında örgütsel değişime bağlılık düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene test sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 96).

Tablo 96

Görev Pozisyonu Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	**df1**	**df2**	**Önem Düzeyi**
3,333	3	4345	,045

Tablo 96'da görüldüğü üzere, yönetim hiyerarşisindeki pozisyonları esas alınarak oluşturulan çalışan grupları arasında varyans homojenliği p=0,019<0,05 bulunmamaktadır. Bu nedenle, pozisyon bağımsız değişkenine göre belirlenen çalışan

gruplarının örgütsel değişime bağlılık bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Welch (p=0,00<0.05) ve Brown-Forsythe (p=0,00<0.05) istatistik sonuçları incelenmiştir. Sonuçlar, farklı kademelerde görev yapan çalışan grupları arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından farklılıklar olduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılaşmanın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Karşılaştırılan grupların varyans homojenliği sağlanmadığı (p=0,034<0,05) için Games-Howell testinin (Tablo 97) seçilmesi uygun görülmüştür (Field, 2009, ss.375).

Tablo 97

Görev Pozisyonu Grupları Arasında Örgütsel Değişime Bağlılığın *Farklılaşmasının Kaynağı: Games-Howell Çoklu Karşılaştırma Testi*

(I) Unvan Kategorik	(J) Unvan Kategorik	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
Operasyonel Çalışan	Alt Kademe Yönetici	-,197	,115	,316	-,49	,10
	Orta Kademe Yönetici	-,357	,163	,134	-,78	,07
	Üst Kademe Yönetici	-1,050*	,198	,001	-1,63	-,47
Alt Kademe Yönetici	Operasyonel Çalışan	,197	,115	,316	-,10	,49
	Orta Kademe Yönetici	-,160	,197	,848	-,67	,35
	Üst Kademe Yönetici	-,852*	,227	,005	-1,48	-,22
Orta Kademe Yönetici	Operasyonel Çalışan	,357	,163	,134	-,07	,78
	Alt Kademe Yönetici	,160	,197	,848	-,35	,67
	Üst Kademe Yönetici	-,692*	,255	,048	-1,38	,00
Üst Kademe Yönetici	Alt Kademe Yönetici	1,050*	,198	,001	,47	1,63
	Alt Kademe Yönetici	-,197	,115	,316	-,49	,10
	Orta Kademe Yönetici	-,357	,163	,134	-,78	,07

*. Ortalama farkı %95 güven aralığında anlamlıdır.
Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık Yöntem: Games-Howell

Tablo 97'de görüldüğü üzere, Games-Howell testi sonucunda, üst kademe yöneticiler ile sırasıyla operasyonel çalışanlar, alt kademe yöneticiler ve orta kademe yöneticiler arasında örgütsel değişime bağlılık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı (sırasıyla, p_1=0,001<0,05, p_2=0,00<0,05, p_3=0,048<0,05) farklılıklar bulunmuştur. Buna göre, üst kademe yöneticilerin örgütsel değişime bağlılık düzeyi $\bar{X}_4$=5,52, operasyonel çalışanların, alt kademe yöneticilerin ve orta kademe

yöneticilerin örgütsel değişime bağlılık düzeylerinden (sırasıyla, $\bar{X}_1$=4,47, $\bar{X}_2$=4,66 ve $\bar{X}_3$=4,82) istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksektir. Games-Howell test sonuçlarına göre, diğer pozisyonlar arasında istatistiksel anlamda önemli farklar bulunmamaktadır.

5.5.6. Görev Yerine Göre (Merkez/Taşra) Farklılaşması

Çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin bakanlığın merkez ya da taşra teşkilatında çalışma durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için öncelikle tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Tablo 98'de merkez ve taşra teşkilatı çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 98

Görev Yeri (Merkez/Taşra) Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Tanımlayıcı İstatistikleri

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
Merkez Birimleri	592	3,32	,053	1,281
Taşra Birimleri	3542	3,57	,022	1,343

Tablo 98'de, bu araştırmaya veri toplamak amacıyla geliştirilen anket formundaki çalışma yeri (merkez/taşra) sorusuna cevap veren 4134 çalışanın örgütsel değişime bağlılık düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Çalışanlar çalışma yerine göre merkez ya da taşra çalışanı olarak gruplandırıldığında, örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin ortalama değerlerinin sırasıyla, merkez birimleri çalışanları için $\bar{X}_1$ =3,32 (σ_1 =1,28), taşra birimleri çalışanları için ise $\bar{X}_2$ =3,57 (σ_2 =1,34) olduğu görülmüştür. İki grubun arasında örgütsel değişime bağlılık düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 99'da bağımsız örneklem t-testi sonucunda elde edilen bulgular görülmektedir.

Tablo 99

Görev Yeri (Merkez/Taşra) Grupları Arasında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşması: Bağımsız Örneklem T-testi

	Levene İstatistikleri		**t-testi istatistikleri**						
	F	**Anlamlılık**	**T**	**df**	**Anlamlılık (2-kuyruklu)**	**Ortalama Farkı**	**Standart Hata Farkı**	**95% Güven Aralığı**	
								Alt Değer	**Üst Değer**
Eşit varyans varsayımı	3,822	,051	-4,160	4347	,000	-,246	,059	-,361	-,130
Eşit olmayan varyans Varsayımı			-4,307	809,787	,000	-,246	,057	-,357	-,134

Tablo 99'da bağımsız örneklem t-testi sonucunda elde edilen bulgular görülmektedir. Levene testi sonuçları örgütsel değişime bağlılık düzeyleri karşılaştırılan merkez ve taşra teşkilatı çalışan gruplarının varyans dağılımlarının eşit (p=0,051>0,05) olduğunu göstermektedir. Bu nedenle t-testi tablosunda eşit varyans varsayımı altında belirlenen değerler incelenmiştir. İnceleme sonucunda, merkez ve taşra çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark (t= 4,347 df=4347, p=0<0,05) olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre, gümrük teşkilatının taşra birimlerinde çalışan grubun örgütsel değişime bağlılık düzeyinin ($\bar{X}_1$ =3,57), merkez birimlerinde çalışanlardan ($\bar{X}_2$=3,32) istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksek olduğu anlaşılmıştır.

5.5.7. Taşradaki Bölgeler Arasındaki Farklılaşma

Çalışanlardan taşra teşkilatında görev yapanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin taşra teşkilatındaki görev bölgelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tablo 100'de taşrada görev yaptıkları bölgelere göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 100

Taşradaki Bölge Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Tanımlayıcı İstatistikleri

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
1.Bölge	1414	4,43	,031	1,488
2.Bölge	698	4,53	,059	1,559
3.Bölge	438	4,72	,073	1,526
4.Bölge	513	4,78	,064	1,439
5.Bölge	404	4,12	,070	1,403

Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Tablo 100'de, araştırmaya veri toplamak için geliştirilen anket formunda ilgili soruya taşra teşkilatında çalıştığını belirten ve örgütsel değişime bağlılık sorularını cevaplayan 3467 çalışanın örgütsel değişime bağlılık düzeylerine ait tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Taşra teşkilatındaki çalışma bölgesi esas alınarak oluşturulan çalışan gruplarının örgütsel değişime bağlılık düzeyinin ortalama değerleri sırasıyla, 1. Bölge çalışanlarından oluşan grup için $\bar{X}_1$=4,43 (σ1=1,49), 2. Bölge çalışanlarından oluşan grup için $\bar{X}_2$=4,53 (σ2=1,56), 3. Bölge çalışanlarından oluşan grup için $\bar{X}_3$=4,72 (σ3=1,53), 4. Bölge çalışanlarından oluşan grup için $\bar{X}_4$=4,78 (σ4 =1,44) ve 5. Bölge çalışanlarından oluşan grup için $\bar{X}_5$ =4,12 (σ5 =1,40) olduğu görülmektedir. Taşra teşkilatındaki çalışma bölgesi esas alınarak belirlenen çalışan grupları arasında örgütsel değişime bağlılık düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirleyecek testi seçmek için oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile ölçülmüştür (Tablo 101).

Tablo 101

Taşradaki Bölge Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılık: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
2,711	4	4344	,029

Tablo 101'de görüldüğü üzere, çalışma bölgesi esas alınarak oluşturulan çalışan grupları arasında varyans homojenliği p=0,029>0,05 bulunmaktadır. Bu nedenle, çalışma bölgesi bağımsız değişkenine göre belirlenen çalışan gruplarının örgütsel sinizm bağımlı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için normal

dağılım varsayımı altında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır (Tablo 102).

Tablo 102

Taşradaki Bölge Gruplarında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşma Testi:ANOVA

	Karelerin Toplamı	**Df**	**Ortalamanın Karesi**	**F**	**Anlamlılık**
Gruplar arası	133,090	4	33,273	14,987	,000
Grup içi	9644,067	4344	2,220		
Toplam	9777,157	4348			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Tablo 102'de görüldüğü üzere taşra teşkilatındaki çalışma bölgelerine göre oluşturulan çalışan gruplarının bağımsız değişken, çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeylerinin ise bağımlı değişken olarak belirlenerek tek yönlü varyans testi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular farklı bölgelerde görev yapan çalışan grupları arasında örgütsel değişime bağlılık düzeyleri açısından farlılıklar ($p=0<0.05$) olduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılaşmanın kaynağını belirlemek için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Karşılaştırılan grupların varyans homojenliği sağlandığı ($p=0,052>0,05$) ve grup büyüklükleri ($n_1=1704$, $n_2=698$, $n_3=438$, $n_4=513$, $n_5=404$) birbirlerinden oldukça farklı olduğu için Hochberg çoklu karşılaştırma testinin seçilmesi uygun görülmüştür (Field, 2009, ss.375). Tablo 103'de Hochberg GT2 çoklu karşılaştırma testini sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 103

Taşradaki Bölge Grupları Arasında Örgütsel Değişime Bağlılığın Farklılaşmasının Kaynağı: : Hochberg's GT2 Çoklu Karşılaştırma Testi

(I) Çalışma Bölgesi	(J) Çalışma Bölgesi	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
1.Bölge	2.Bölge	-,108	,067	,489	-,29	,07
	3.Bölge	-,291*	,079	,002	-,51	-,07
	4.Bölge	-,357*	,071	,000	-,55	-,16
	5.Bölge	,308*	,076	,001	,10	,52
2.Bölge	1.Bölge	,108	,067	,489	-,07	,29
	3.Bölge	-,184	,094	,287	-,44	,07
	4.Bölge	-,249*	,087	,034	-,49	-,01
	5.Bölge	,415*	,091	,000	,17	,67
3.Bölge	1.Bölge	,291*	,079	,002	,07	,51
	2.Bölge	,184	,094	,287	-,07	,44
	4.Bölge	-,065	,097	,962	-,33	,20
	5.Bölge	,599*	,101	,000	,32	,88
4.Bölge	1.Bölge	,357*	,071	,000	,16	,55
	2.Bölge	,249*	,087	,034	,01	,49
	3.Bölge	,065	,097	,962	-,20	,33
	5.Bölge	,664*	,094	,000	,41	,92
5.Bölge	1.Bölge	-,308*	,076	,001	-,52	-,10
	2.Bölge	-,415*	,091	,000	-,67	-,17
	3.Bölge	-,599*	,101	,000	-,88	-,32
	4.Bölge	-,664*	,094	,000	-,92	-,41

*. Ortalamaların farkı %95 güven aralığında anlamlıdır.
Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Tablo 103'de görüldüğü üzere, Hochberg's GT2 testi sonucunda, ilk olarak, 5. Bölgede görev yapan çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeyi ($\bar{X}_1$=4,12) ile 1.Bölge ($\bar{X}_1$=4,43), 2. Bölge ($\bar{X}_2$=4,53), 3.Bölge ($\bar{X}_3$=4,72) ve 4. Bölge ($\bar{X}_4$=4,78) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar (sırasıyla, $p_{1=}0<0,001$, $p_{2=}0<0,00$, $p_{3=}0,00<0,05$, $p_{4=}0,00<0,05$) görülmüştür. Bu bulguya göre, 5. Bölge çalışanlarının örgütsel değişime bağlılık düzeyleri diğer bölgelerden daha düşüktür. İkinci olarak, 4.Bölge çalışanlarının örgütsel değişime bağlılık düzeyi($\bar{X}_4$=4,78) ile 1.Bölge ve 2.Bölge çalışanlarının örgütsel değişime bağlılık düzeyi (sırasıyla, $\bar{X}_1$=4,43, $\bar{X}_1$=4,53) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar (sırasıyla, $p_{=}0,000<0,05$, $p_{=}0,034<0,05$)

görülmüştür. Buna göre, 4.Bölge çalışanlarının örgütsel değişime bağlılık düzeyi, 1.Bölge ve 2.Bölge çalışanlarının örgütsel değişime bağlılık düzeyinden daha yüksektir. Üçüncü olarak, 3. Bölge çalışanlarının örgütsel değişime bağlılık düzeyi($\bar{X}_4$=4,72) ile 1. Bölge çalışanlarının örgütsel değişime bağlılık düzeyi($\bar{X}_1$=4,43) arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark (p=0,002<0,05) görülmüştür. Buna göre, 3. Bölge çalışanlarının örgütsel değişime bağlılık düzeyi, 1.Bölge çalışanlarının örgütsel değişime bağlılık düzeyinden daha yüksektir. Bu sonuçlara göre, örgütsel değişme bağlılık 1.Bölge ve 5. Bölge çalışanlarında daha düşük seviyede, 3.Bölge ve 4.Bölge çalışanlarında ise daha yüksek seviyededir. Dolayısıyla görev bölgesi bağımsız değişkeni ile örgütsel değişime bağlılık bağımlı değişkeni arasında "ters U" eğrisi şeklinde bir ilişki olduğu söylenebilir.

5.6. Örgütsel Sinizmin Yordanmasına Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Çalışanların *örgütsel sinizm* düzeylerinin, *örgütsel adalet algısı*, *örgütsel destek algısı*, *örgütsel politika algısı* ve *psikolojik sözleşme ihlali algısı* değişkenlerinin fonksiyonu olduğu hipotezini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Tahmin değişkenleri arasındaki korelâsyon sonuçları değerlendirildiğinde tahmin değişkenleri arasında mükemmel doğrusal ilişkilerin bulunmadığı görülmüştür (Myers, 1990; Menard, 1995). Dolayısıyla araştırmanın bağımsız değişkenlerinin hiyerarşik regresyon analizi için kullanılması uygun görülmüştür.

Bağımlı değişkenin *örgütsel sinizm* olduğu iki aşamalı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin ilk aşamasında örgütsel sinizm bağımlı değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı korelâsyon ilişkisi bulunan (p<0.05) *cinsiyet, eğitim düzeyi*, *çalışma süresi*, *görev yeri (merkez/taşra)* ve *taşra görev bölgesi* değişkenleri sırasıyla kontrol değişkeni olarak girilmiştir. Analizin ikinci aşamasında ise, *örgütsel adalet algısı*, *örgütsel destek algısı*, *örgütsel politika algısı* ve *psikolojik sözleşme algısı* değişkenleri girilmiştir (Tablo 104).

Tablo 104

Örgütsel Sinizmin Yordanmasına Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Model 1[a]		**Model 2[a]**	
	1.Aşama	**2.Aşama**	**1.Aşama**	**2.Aşama**
Cinsiyet				
Kadın	-	-	-	
Erkek	,032	,009	,030	,011
Eğitim				
İlköğretim	-	-	-	-
Lise	-,068**	,001	-,071**	-,002
Üniversite	-	-	-	-
Yüksek Lisans	,082**	,021	,081**	,022**
Doktora	-	-	-	-
Çalışma Süresi	,076**	-,047**	,083**	-,050**
Görev Yeri				
Merkez Teşkilatı	-	-	-	-
Taşra Teşkilatı	,060**	,071**	,059**	,067**
Taşra Görev Bölgesi				
1.Bölge	-	-	-	-
2.Bölge	,019	-,007	,023	-,008
3.Bölge	-,037*	-,011	-,041*	-,016
4.Bölge	-,031	-,015	-,036	-,022*
5.Bölge	,139**	,034**	,135**	,030**
Örgütsel Adalet	-	-,041**	-	-
İşlem Adaleti	-	-	-	-,070**
Dağıtım Adaleti	-	-	-	,004
Örgütsel Destek	-	-,069**	-	-,087**
Örgütsel Politika	-	,211**	-	-
Çıkarcılık	-	-	-	,214**
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	-	-	-	,027
Psikolojik Sözleşme İhlali	-	,528**	-	,508**
R2	,040	,529	,040	,547
Düzeltilmiş R2	,038	,528	,038	,545
ΔR2	,040	,489	,040	,507

a.Değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır
b.“-” işareti değişkenin regresyona analizine girmediğini gösterir
* *p* _ .05. ** *p* _ .01
Bağımlı Değişken:Örgütsel Sinizm

Tablo 104'da görülen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, ilk aşamada, *eğitim düzeyi*, *çalışma süresi*, *görev yeri (merkez/taşra)* ve *taşra görev bölgesi* değişkenlerinin regresyon modeline istatistiksel olarak anlamlı katkı yaptığını F(9,4124)=19.112, *p<.000, R^2*=0.40 ve örgütsel sinizmin varyansının % 4'ünü açıkladığı göstermektedir. Analizin ikinci aşamasında *örgütsel adalet algısı*, *örgütsel destek algısı*, *örgütsel politika algısı* ve *psikolojik sözleşme algısı* değişkenlerinin girilmesiyle birlikte F(13,4120)=356.475, *p<.000, R^2*=0.49 bu değişkenlerin ilave olarak örgütsel sinizmin varyansının %48,9'unu açıkladığı görülmüştür. Dolayısıyla kurulan model örgütsel sinizmdeki varyansın toplamda %52,9'unu açıklamaktadır. Bu sonuca göre çalışanların örgütsel sinizmin algısının, örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı, örgütsel politika algısı ve psikolojik sözleşme algısıyla ilişkili olduğu yönündeki **H1 hipotezi doğrulanmıştır**. Ayrıca regresyon analizi sonucunda elde edilen standartlaştırılmış β katsayıları incelendiğinde, örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı, örgütsel politika algısı ve psikolojik sözleşme ihlali algısı bağımsız değişkenlerinin örgütsel sinizm bağımlı değişkeni üzerindeki etkileri görülmektedir. Buna göre, ilk olarak, örgütsel adalet algısı, örgütsel sinizmi negatif yönde (β= -0,41, p<0,05) etkilemektedir. İkinci olarak, örgütsel destek algısı, örgütsel sinizmi negatif yönde (β= -0,069,p<0,05) etkilemektedir. Üçüncü olarak, örgütsel politika algısı örgütsel sinizmi pozitif yönde (β= 0,211, p<0,05) etkilemektedir. Son olarak, psikolojik sözleşme algısı, örgütsel sinizmi pozitif yönde (β= 0,528,p<0,05) etkilemektedir. Bu sonuçlara göre, **H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri doğrulanmıştır**.

Çalışanların *örgütsel sinizm* düzeylerinin, *işlem adaleti, dağıtım adaleti*, *örgütsel destek algısı*, *çıkarcılık, yükselmek için gerekeni yapmak* ve *psikolojik sözleşme ihlali algısı* değişkenlerinin fonksiyonu olduğu hipotezini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Örgütsel politika ölçeğinin daha önce yapılan faktör analizlerinde ölçek iki boyuta düştüğü için *terfi ve maaş uygulamaları* alt boyutu modele dahil edilememiştir.Tahmin değişkenleri arasındaki korelâsyon sonuçları değerlendirildiğinde tahmin değişkenleri arasında mükemmel doğrusal ilişkilerin bulunmadığı görülmüştür (Myers, 1990; Menard, 1995). Dolayısıyla araştırmanın bağımsız değişkenlerinin hiyerarşik regresyon analizi için kullanılması uygun görülmüştür.

Analizde kullanılan ikinci modelde, bağımlı değişkenin *örgütsel sinizm* olduğu iki aşamalı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizin ilk aşamasında da benzer şekilde örgütsel sinizm bağımlı değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı

korelâsyon ilişkisi bulunan (p<0.05) *cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, görev yeri (merkez/taşra)* ve *taşra görev bölgesi* değişkenleri sırasıyla kontrol değişkeni olarak girilmiştir. Analizin ikinci aşamasında ise, *örgütsel adalet algısı* değişkeni çıkarılarak yerine değişkenin *işlem adaleti* ve *dağıtım adaleti* alt boyutları eklenmiş; *örgütsel politika değişkeni* çıkarılarak yerine *çıkarcılık* ve *yükselmek için gerekeni yapmak* alt boyutları eklenmiştir. Bununla birlikte, *örgütsel destek algısı*, *örgütsel politika algısı* ve *psikolojik sözleşme algısı* değişkenleri girilmiştir. Yapılan analizin sonuçları Tablo 104'de görülmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, ilk aşamada, *eğitim düzeyi, çalışma süresi, görev yeri (merkez/taşra)* ve *taşra görev bölgesi* değişkenlerinin regresyon modeline istatistiksel olarak anlamlı katkı yaptığını F(9,4075)=31.555, $p<.000$, R^2=0.40 ve örgütsel sinizmin varyansının % 4'ünü açıkladığı göstermektedir. Analizin ikinci aşamasında *işlem adaleti algısı, dağıtım adaleti algısı, çıkarcılık, yükselmek için gerekeni yapmak* ve *psikolojik sözleşme algısı* değişkenlerinin girilmesiyle birlikte F(15,4069)=258453, $p<.000$, R^2=0.51 bu değişkenlerin ilave olarak örgütsel sinizmin varyansının % 54,7'sini açıkladığı görülmüştür. Dolayısıyla kurulan model örgütsel sinizmdeki varyansın toplamda %54,7'sini açıklamaktadır.

İkinci modelin analizi sonucunda elde edilen standartlaştırılmış β katsayıları incelendiğinde, işlem adaleti, dağıtım adaleti, örgütsel destek algısı, çıkarcılık, yükselmek için gerekeni yapmak ve psikolojik sözleşme ihlali algısı bağımsız değişkenlerinin örgütsel sinizm bağımlı değişkeni üzerindeki etkileri görülmektedir. Buna göre, ilk olarak, işlem adaleti algısı, örgütsel sinizmi olumsuz yönde (β= -0,70, p<0.05) etkilemektedir. İkinci olarak, dağıtım adaleti algısının, örgütsel sinizm üzerinde etkisi (β= 0,004, p>0,05) bulunmamaktadır. Üçüncü olarak, örgütsel destek algısı örgütsel sinizmi olumsuz yönde (β= -0,87, p>0,05) etkilemektedir. Dördüncü olarak, *çıkarcılık* örgütsel sinizmi olumlu yönde (β= 0,214, p<0,05) etkilemektedir. Beşinci olarak, *yükselmek için gerekeni yapmak* alt boyutunun örgütsel sinizm üzerinde etkisi (β= 0,027, p>0,005) bulunmamaktadır. Son olarak, psikolojik sözleşme ihlal, algısı, örgütsel sinizmi olumlu yönde (β= 0,508, p<0,005) etkilemektedir. Bu sonuçlara göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından *dağıtım adaleti* ve örgütsel politikanın alt boyutlarından *yükselmek için gerekeni yapmak* örgütsel sinizm üzerinde etkili değildir. **Hipotez 1aa kabul edilmiş, Hipotez 1ab reddedilmiştir. Hipotez 1ca kabul edilmiş, Hipotez 1cb reddedilmiştir.**

5.7. Örgütsel Değişime Bağlılığın Yordanmasına Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Çalışanların *örgütsel değişime bağlılık* düzeylerinin, *değişim sürecinde iletişimin kalitesi, yönetimin desteği* ve *örgütsel sinizm algısı* değişkenlerinin fonksiyonu olduğu hipotezini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Tahmin değişkenleri arasındaki korelâsyon sonuçları değerlendirildiğinde tahmin değişkenleri arasında mükemmel doğrusal ilişkilerin bulunmadığı görülmüştür (Myers, 1990; Menard, 1995). Dolayısıyla araştırmanın bağımsız değişkenlerinin hiyerarşik regresyon analizi için kullanılması uygun görülmüştür.

Analiz aşamasında bağımlı değişkenin *örgütsel değişime* bağlılık olduğu iki aşamalı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin ilk aşamasında örgütsel *değişime bağlılık* bağımlı değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı korelâsyon ilişkisi bulunan ($p<0.05$) *eğitim düzeyi*, *pozisyon* ve *görev yeri (merkez/taşra)* değişkenleri sırasıyla kontrol değişkeni olarak girilmiştir. Analizin ikinci aşamasında ise, *iletişimin kalitesi*, *yönetimin desteği* ve *örgütsel sinizm algısı* değişkenleri girilmiştir. Yapılan analizin sonuçları Tablo 105'de görülmektedir.

Tablo 105

Örgütsel Değişimin Yordanmasına Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

	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
Bağımlı Değişken: Örgütsel Değişime Bağlılık

Tablo 105'de görülen, hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, ilk aşamada, *eğitim düzeyi*, *pozisyon* ve *görev yeri (merkez/taşra)* 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 *iletişimin kalitesi, yönetimin desteği* ve *örgütsel sinizm algısı* bağımsız 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 sinizmin algısının, iletişimin kalitesi, yönetimin desteği ve örgütsel sinizm algısıyla ilişkili olduğu yönündeki **H2 hipotezi doğrulanmıştır.**

Ayrıca regresyon analizi sonucunda elde edilen standartlaştırılmış β katsayıları incelendiğinde, örgütsel iletişimin kalitesi, yönetimin desteği ve örgütsel sinizm algısı bağımsız değişkenlerinin örgütsel değişime bağlılık bağımlı değişkeni üzerindeki etkileri görülmektedir. Buna göre, ilk olarak, iletişimin kalitesi, örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde (β= 0,131, p<0,05) etkilemektedir. İkinci olarak, değişim sürecine katılım örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde (β= 0,101, p<0,05) etkilemektedir. Üçüncü olarak yönetimin desteği, örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde (β= 0,206, p<0,05) etkilemektedir. Dördüncü olarak, örgütsel sinizm, örgütsel değişime bağlılığı negatif yönde (β= -0,200, p<0,05) etkilemektedir. Bu sonuçlara göre **2a, 2b, 2c, 2e Hipotezleri kabul edilmiştir.** 2d Hipotezi ise, Bölüm IV'de açıklandığı üzere 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 (Tablo 51). Bu sonuçlara göre, *KMO* katsayısı (0,556<0,600) veri matrisinin faktör analizi için uygun olmadığını göstermiştir (George ve Mallery, 2007). Bu nedenle, ölçek yapılan araştırmada kullanılmamış, **Hipotez 2d test edilememiştir.**

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 korelâsyon ilişkisi bulunan (p<0.05) *eğitim düzeyi*, *pozisyon* ve *görev yeri (merkez/taşra)* değişkenleri sırasıyla kontrol değişkeni olarak girilmiştir. Analizin ikinci aşamasında ise, *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. Yapılan analizin sonuçları Tablo 105'de görülmektedir.

Kullanılan ikinci model için elde edilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, ilk aşamada, *eğitim düzeyi*, *pozisyon* ve *görev yeri (merkez/taşra)* 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. Analizin ikinci aşamasında *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.

Ayrıca 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. **Bu sonuçlara göre, Hipotez2ea reddedilmiş, Hipotez 2eb, Hipotez 2ec kabul edilmiştir.**

Değişim sürecinde iletişimin kalitesi, değişim sürecine katılım ve yönetimin desteği bağımsız değişkenlerinin örgütsel sinizm bağımsız değişkenine göre örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıklayacağı hipotezini sınamak için Herscovitch ve Meyer'in (2002) çalışmasında kullandıkları yönteme uygun olarak hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Bunun için iki model 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 korelâsyon ilişkisi bulunan (p<0.05) *eğitim düzeyi*, *pozisyon* ve *görev yeri (merkez/taşra)* değişkenleri sırasıyla kontrol değişkeni olarak girilmiştir. Analizin ikinci aşamasında *örgütsel sinizm* bağımsız değişkeni girilmiştir. Analizin üçüncü aşamasında ise *iletişimin kalitesi, değişim sürecine katılım* ve *yönetimin desteği* değişkenleri girilmiştir. İkinci modelde ise, bağımlı değişkenin *örgütsel değişime* bağlılık olduğu üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin ilk aşamasında örgütsel *değişime bağlılık* bağımlı değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı korelâsyon ilişkisi

bulunan (p<0.05) *eğitim düzeyi*, *pozisyon* ve *görev yeri (merkez/taşra)* değişkenleri sırasıyla kontrol değişkeni olarak girilmiştir. Analizin ikinci aşamasında, *iletişimin kalitesi, değişim sürecine katılım bağımsız değişkeninin* alt boyutları olan *eğitimler yoluyla katılım ve sorunları iletme yoluyla katılım* ve *yönetimin desteği* değişkenleri girilmiştir. Analizin üçüncü aşamasında ise, örgütsel sinizm değişkeni girilmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları Tablo 106'da görülmektedir.

Tablo 106

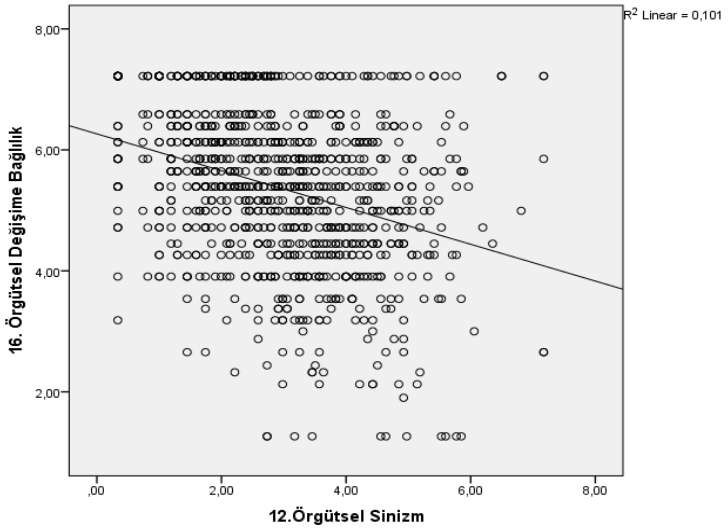
Süreç Ve Bağlam Değişkenlerinin Örgütsel Değişime Bağlılığı Yordama Gücünün Kıyaslanması: Hiyerarşik Regresyon Analizi

	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
Bağımlı Değişken:Örgütsel Değişime Bağlılık

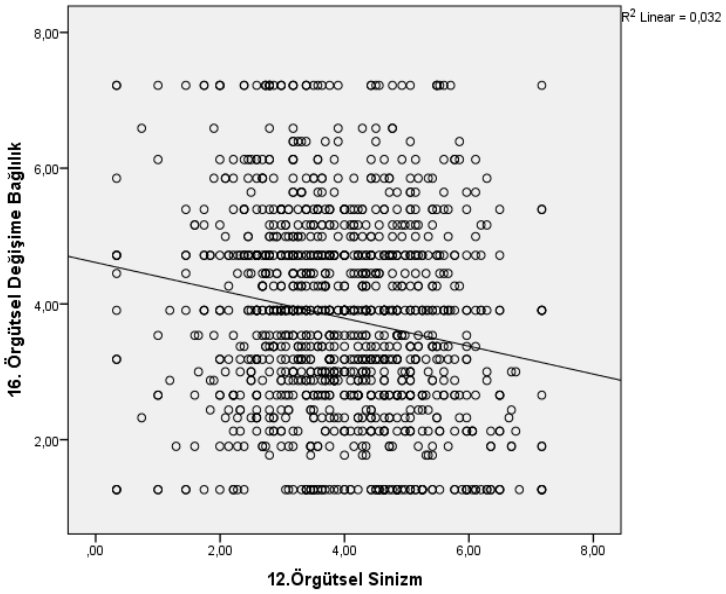
Beklendiği gibi hem örgütsel değişimle ilgili süreç değişkenleri (iletişimin kalitesi, değişim sürecine katılım ve yönetimin desteği) hem de örgütsel sinizm örgütsel değişime bağlılığı yordamaktadır. Bununla birlikte, *iletişimin kalitesi*, *değişim sürecine katılım* ve *yönetimin desteği* bağımsız değişkenlerinin 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 değişkenininin değişim sürecinde *iletişimin kalitesi*, *değişim sürecine katılım* ve *yönetimin desteği* bağımsız değişkenlerine göre örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıklayacağı yönünde ifade edilen **Hipotez 3 red edilmiştir.** Elde edilen sonuca göre, değişim sürecinde *iletişimin kalitesi*, *değişim sürecine katılım* ve *yönetimin desteği* bağımsız değişkenlerinin örgütsel sinizm bağımsız değişkenine göre örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıklayacağı yönünde ifade edilen **Hipotez 4 kabul edilmiştir.**

Hiyerarşik regresyon analizleri ile elde edilen bu bulgular şekil yardımıyla daha kolay yorumlanabilir. Şekil 2'de örgütsel değişim sürecinde *iletişim kalitesi,* değişim sürecine katılım ve *yönetimin desteği algısı* yüksek olan çalışanlarda (sırasıyla, μ_1>=3.2029, μ_2>=3.5544 ile μ_3>=3.9802) örgütsel değişime bağlılık ve sinizm ilişkisi görülmektedir. Şekilde görüldüğü üzere, değişim sürecinde *yönetime katılan*, yönetimin *iletişim kalitesi* ile *desteğini olumlu karşılayan ç*alışanlarda örgütsel değişime bağlılık ile sinizmin algısı arasındaki negatif eğimli bir ilişki bulunmaktadır.



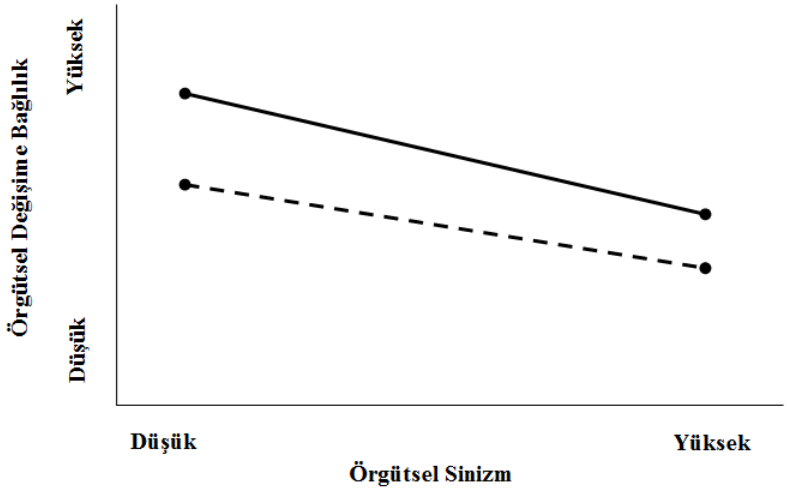
Şekil 2. Süreci olumlu bulanlarda örgütsel değişime bağlılık ve sinizm ilişkisi

Şekil 3'de örgütsel değişim sürecinde *iletişim kalitesi, değişim sürecine katılım* ve *yönetimin desteği algısı* düşük olan çalışanlarda (sırasıyla, μ_1<3.2029, μ_2<3.5544 ile μ_1<3.9802) örgütsel değişime bağlılık ve sinizm ilişkisi görülmektedir.



Şekil 3. Süreci olumsuz bulanlarda örgütsel değişime bağlılık ve sinizm ilişkisi

Bu bulgulara göre çalışanların örgütsel değişime bağlılık düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki yeni bir şekil üzerinde birleştirilerek ifade edilebilir (Şekil 4). Düz çizgi değişim sürecinde iletişim yönetimin desteği ve iletişimin kalitesinin yüksek, çalışanların değişim sürecine katılımlarının fazla olduğu durumu, kesikli çizgi ise düşük olduğu durumu gösterir.



Şekil 4. Örgütsel değişime bağlılık ve örgütsel sinizm

Şekil 4'de görüldüğü üzere, ilk olarak, değişim sürecinde yönetimin desteği ve iletişimin kalitesi yüksek, çalışanların değişim sürecine katılımları fazla olduğu durumu ifade eden düz çizgi ile yönetimin desteği ve iletişimin kalitesinin düşük, çalışanların değişim sürecine katılımlarının az olduğu durumu ifade eden kesikli çizginin her ikisinin de eğimi negatiftir. 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, değişim sürecinde yönetimin desteği ve iletişimin kalitesi yüksek, çalışanların değişim sürecine katılımları fazla olduğu durumu ifade eden düz çizgi, yönetimin desteği ve iletişimin kalitesinin düşük, çalışanların değişim sürecine katılımlarının az olduğu durumu ifade eden kesikli çizginin üzerinde yer almaktadır. Bu durum aynı örgütsel sinizm düzeyine sahip çalışanlardan değişim sürecinin başarıyla yönetildiğini düşünenlerin örgütsel değişime bağlılıklarının diğer gruba göre her zaman daha yüksek olduğunu göstermektedir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel sinizm, örgüt yazınında "çalışanların kendilerini istihdam eden kurumun dürüstlükten yoksun olduğuna inanması, kurumuna karşı olumsuz duygular beslemesi ve söz konusu inanç ve duygularla tutarlı biçimde kurumunu küçük görmesi ve eleştirel davranışlara eğilim göstermesi" olarak tanımlanmaktadır (Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998). Örgütsel sinizmin, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılılık, işten ayrılma niyeti, iş performansı gibi konulardaki tutum ve davranışlarını etkilediği bilinmektedir (Chiaburu, Peng, Oh, Banks ve Lomeli, 2013). Bununla birlikte, örgütsel sinizmin çalışanların örgütsel değişim karşısındaki tutum ve davranışları arasında yer alan örgütsel değişime bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır (örneğin, Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007). Hâlbuki çalışanın kurumunu küçümsemesi, kurumuna karşı güvensizlik hissetmesi ve yılgınlık duyması (Rubin, Dierdorff, Bommer ve Baldwin, 2009), onu örgütsel değişim çabalarının başarıya ulaşması için gerekli olduğuna inanılan bir dizi eyleme bağlayacak kişisel bir anlayışı (Hersovitch ve Meyer, 2002) geliştirmekten alıkoyabileceği düşünülebilir. Armenakis ve Bedeian'ın (1999) örgütsel değişim yazınını inceledikleri çalışmada belirledikleri değişimin içerik, bağlam ve süreç unsurları çerçevesinde, örgütsel sinizm değişimin başarısını etkileyen bağlam değişkeni olarak değerlendirilebilir. Bu şekilde, örgütsel değişime bağlılık kavramıyla ilişkilendirilebilir. Bu yaklaşım çerçevesinde geliştirilen kuramsal varsayımlar ve görgül bulgulara dayanarak bu çalışmada örgütsel sinizm bağlam değişkeni olarak değerlendirilerek, süreç ve bireysel farklılık değişkenleriyle birlikte örgütsel değişime bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir.

6.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu çalışma, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın gümrük işlemlerinin yürütüldüğü Gümrükler Genel Müdürlüğü, Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü, AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Personel Daire Başkanlığı, Eğitim Daire Başkanlığı, Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Tasfiye Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Destek Hizmetleri Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire

Başkanlığı ve taşra teşkilatı olan Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü (19 Bölge Müdürlüğü) ve bağlantılarında (167 Gümrük Müdürlüğü) yapılmıştır.

Bu çalışma için, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın gümrük işlemlerinin yürütüldüğü birimlerinin seçilmesinin nedeni teşkilatın son 25 yılda 4 Bakanlık yapılanması geçirmiş olmasıdır. Başta Gümrük ve Tekel Bakanlığı adı altında faaliyet gösterirken, bu süreç içerisinde Maliye ve Gümrük Bakanlığı, Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı ve son olarak 2011 yılında Gümrük ve Ticaret Bakanlığı olarak yapılanmıştır. Son yapılanma sürecinde teşkilat önemli bazı değişimler geçirmiştir. Tüm bu değişimlerle birlikte dünyadaki siyasi, ekonomik, teknolojik gelişmeler ve kurumun paydaşlarındaki değişimler eşzamanlı olarak kurumu etkilemeye devam etmektedir. Araştırmaya veri sağlamak için, 2013 yılında Müsteşarlık Makamından onay alındıktan sonra kurumun gümrük birimlerinde çalışanların tamamından oluşan 11.326 kişiye gönderilen anketlerden geri dönen ve geçerli kabul edilen 4349 anketten elde edilen verilerle analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçları, ilk olarak, örgütsel sinizm algısının, örgütsel adalet algısı, örgütsel destek algısı, örgütsel politika algısı ve psikolojik sözleşme algısıyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, olumlu iş yeri deneyimlerinden örgütsel adalet algısı ve örgütsel destek algısının örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, örgütsel adaletin *işlem adaleti* alt boyutunun örgütsel sinizmi negatif yönde etkilediği, *dağıtım adaleti* boyutunun ise örgütsel sinizm üzerinde etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu bulgu, Greenberg ve Cropanzano'nun (2001) *işlem adaleti* ve *dağıtım adaleti* kavramlarının ilişkili olmakla beraber özellikle kamu kurumlarında ayrı değerlendirilmelerinde yarar görüldüğü görüşüyle uyumludur. İşlem adaletinin çalışanların ne ölçüde formal kurallar ve politika değişikliklerinden önceden haberdar olduğu, bunlarla ilgili ne ölçüde doğru bilgi aldığı ve söz konusu değişimler konusunda düşüncelerinin dikkate alındığını ifade eder. Dolayısıyla, bu bulgu gümrük teşkilatı çalışanlarının formal politika değişiklikleri konusunda önceden bilgi almadıkları ve söz konusu değişimler hakkında fikirlerinin alınmadığı durumlarda sinizm örgütsel sinizm seviyelerini arttırdığı şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte, *dağıtım adaleti* ise, çalışanların dağıtım kararlarının alındığı süreçlerin ne derecede adil olduğu konusundaki algılarını ifade eder. Dağıtım adaletinin sinizm üzerinde etkisinin olmamasının bir kamu kurumunda maaş ve ek ödemelerin sabit ve herkese eşit verilmesinden kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Araştırma sonuçları, ikinci olarak, olumsuz iş yeri deneyimlerinden örgütsel politika algısı ve psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Elde edilen sonuçlar, örgütsel politikanın *çıkarcılık* alt boyutunun örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilediğini, *yükselmek için gerekeni yapmak* boyutunun ise örgütsel sinizm üzerinde etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, ilk olarak, örgütsel politikanın çıkarcılık alt boyutunun çalışan davranışlarına yön veren kural ve düzenlemelerle ilgili olması kapsamında yorumlanabilir. Buna göre, örgütlerde çalışanlar arasında politik davranışın yaygınlaşması çalışan davranışlarına yön veren kural ve düzenlemeler bulunmadığında artabilir. Çalışan davranışlarına yön veren kural ve politikalar yeterli değilse çalışanlar kendi kurallarını oluşturma eğiliminde olurlar. Bu durumda da daha çok kendi çıkarlarına hizmet eden kurallar geliştirirler. Bu durumun yaygınlaşması çalışanlar arasında örgütsel sinizmin artmasına sebep olabilir. İkinci olarak, örgütsel politikanın *ilerlemek için gereğini yapmak* alt boyutunun oldukça politik bir ortamda çalışan birisi için sessiz kalarak kendi çıkarlarını korumaya çalışmasını ifade ettiği düşünülürse, çalışanların sessiz kalarak kendi çıkarlarını koruma davranışını olumsuz görmedikleri değerlendirilebilir (Kacmar ve Carlson, 1997; Kacmar ve Ferris, 1993).

Bu çalışmada, ikinci olarak, Armenakais ve Bedeian'ın (1999) örgütsel değişimin içerik, bağlam ve süreç unsurlarını açıkladıkları çalışmalarına uygun olarak, (a) değişim süreci, (a) değişimin bağlamı ve (c) çalışanların bireysel farklılıklarının örgütsel değişime bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel değişimin, *süreç unsuru* olarak değişim sürecine katılım, değişim sürecinde yönetimin desteği ve iletişimin kalitesinin ve bağlamsal unsur olarak ise örgütsel sinizmin örgütsel değişime bağlılık üzerindeki etkisi sınanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların *örgütsel değişime bağlılık* düzeyi*, iletişimin kalitesi*, *yönetimin desteği*, *değişim sürecine katılım* ve çalışanların *örgütsel sinizm* algısıyla 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. *Duyuşsal sinizm* ve *davranışsal sinizm* alt boyutları örgütsel değişime bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlar dikkatli bir biçimde yorumlanmalıdır.

Bilişsel sinizm algısı yüksek çalışanlar; (a) örgüte yön veren politika tercihlerinin kişisel çıkarlara dayandığına, (b) insanların davranışlarının tutarsız ve

güvenilmez olduğuna, (c) kararların çoğunlukla gizli bir gündem doğrultusunda alındığına inanırlar, (d) alınan kararlarda içtenlik ve samimiyetten çok bir aldatmaca ararlar ve (e) örgütsel kararların resmi gerekçelerine inanmazlar. Öte yandan, örgütsel değişim karşısında duyuşsal bağlılık algısı yüksek çalışanlar, yürütülen değişim çalışmalarının gerekli, doğru ve değerli olduğunu, önemli bir amaca hizmet ettiğini, bu çalışmalar sayesinde gelecekte işlerin daha iyi olacağını düşünürler. Dolayısıyla bilişsel sinizm algısı yüksek çalışanların örgüte yön veren diğer politik tercihler gibi değişim çabalarının da duyurulan resmi gerekçelerinin dışında gizli bir günden doğrultusunda kişisel çıkarlara dayandığını düşünmeleri beklenebilir. Ancak elde edilen sonuçlar, bu yönde bir etkinin bulunmadığını göstermektedir. 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, Brandes ve Dharwadkar,1998).

Araştırma sonuçları, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunun örgütsel değişime bağlılığı negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Duygular kişilerin tutumlarının oluşmasına katkıda bulunurlar. Duyuşsal sinizm çalışanların kurumu serinkanlı bir şekilde değerlendirmek yerine öfke, tiksinti ya da utanç duyma ve acı çekme gibi güçlü duygusal tepkiler gösterdiği durumlarda ortaya çıkar. Güçlü duygusal tepkilerin örgütsel değişime bağlılığı olumsuz yönde etkilemesi beklenen bir sonuçtur (Dean, Brandes ve Dharwadkar,1998).

Araştırma sonuçları, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun örgütsel değişime bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Buna göre, kurumu doğruluk ve dürüstlükten uzak olunduğu iddialarıyla ağır bir şekilde eleştiren, kuruma karşı olumsuz ve küçültücü davranışlara eğilimli olan kişiler organizasyonlarının gidişatı konusunda da karamsar olma eğilimindedirler. Dolayısıyla da örgütsel değişime duygusal bağlılıklarının düşük olması anlamlıdır (Dean, Brandes ve Dharwadkar,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, Armenakis, Schraeder, 2007). Bununla birlikte sonuçlar Rodda'nın (2007) Antoni'nin (2004) orijinali tek boyutlu ölçeğinden alarak uyarladığı ölçeğin iki boyutlu olduğunu göstermektedir. Buna göre, değişim sürecine katılımın *eğitimler yoluyla katılım* ve *sorunları iletme yoluyla katılım* boyutları bulunmaktadır. Buna göre, çalışanların değişim sürecinde

desteklenmesi amacıyla eğitimler alması ve sorunlarını rahatlıkla yöneticilerine iletmeleri örgütsel değişime bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Bu çalışmada son olarak, Chiaburu, Peng, Oh ve Banks'in (2013), "olumsuz" ve "olumlu" olayların asimetrik biçimde algılandığı ya da değerlendirildiği, Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer ve Vohs'un (2001), olumsuz olayların kişiler üzerinde olumlu olaylardan daha fazla etkiye sahip olduğu yönündeki varsayımları dikkate alınmıştır. Buna göre, örgütsel sinizmin değişim sürecine katılım algısı, değişim sürecinde yönetimin desteği, iletişimin kalitesi ve kendi kendine yetme algısına göre örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıklayacağı öngörülmüştür. Ayrıca, Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker'ın (2007), değişim sürecinde uygulamacıların değişimin kapsamı ve sürecini doğru bir şekilde yönetmeleri durumunda çalışanların örgütsel değişime bağlılığını *örgütsel sinizmin* olumsuz yöndeki etkisine rağmen arttırabileceklerini ortaya koyan araştırma sonucu dikkate alınmıştır. Buna göre, değişim sürecine katılım algısı, yönetimin desteği, iletişimin kalitesi ve kendi kendine yetme algısının örgütsel sinizm algısına göre örgütsel değişime bağlılığın varyansının daha yüksek bir yüzdesini açıklayacağı öngörülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, hem örgütsel değişimle ilgili süreç değişkenleri (iletişimin kalitesi, değişim sürecine katılım ve yönetimin desteği) hem de 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 bulunmuştur. 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 örgütsel değişime bağlılığın çok daha yüksek olacağı söylenebilir.

6.2. Araştırmanın Yazına Katkısı ve Kısıtları

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, örgütsel sinizm ile örgütsel değişime bağlılık ilişkisi değişim sürecinin yönetimi bağlamında değerlendirilebilir. İlk olarak, örgütsel sinizmi aynı seviyede olan çalışanlardan değişim sürecinin başarıyla yönetildiğini düşünenlerin örgütsel değişime bağlılıklarının diğer gruba göre her zaman daha yüksek olduğunu gözlemlenmiştir. İkinci olarak, örgütsel sinizm ile örgütsel değişime bağlılık arasında negatif ilişki vardır. 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. Bu gözlemler, Walker, Armenakis ve Bernerth'in (2007) yaptıkları araştırmanın sonuçlarına dayanarak, değişim sürecinde uygulamacıların değişimin kapsamı ve sürecini doğru bir şekilde yönetmeleri durumunda çalışanların örgütsel değişime bağlılığını *örgütsel sinizmin* olumsuz yöndeki etkisine rağmen arttırabilecekleri yönündeki yorumlarıyla uyumludur. Bununla birlikte, yine aynı çalışmada örgütsel sinizm algısının yaygın olduğu bir örgütte değişim süreci de iyi yönetilmezse başarılı sonuçlar almanın neredeyse imkânsız olduğunun hatırlatıldığı unutulmamalıdır.

Bu araştırmada, analizler merkezi limit teoremi varsayımı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, veriler tek bir Bakanlığın ihtisaslaşmış birimlerinde yapıldığı için sonuçların genelleştirilmesinde sınırlılıklar bulunmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmaların farklı kurumlar üzerinde yapılması yazına katkı sağlayacaktır. Araştırmada kullanılan kendi kendine yetme algısı ölçeği analizlerde kullanılamadığı için çalışanların bireysel farklılıkları unsuru analizlerde değerlendirilememiştir. Bu nedenle, kurulan modelin örgütsel değişime bağlılık değişkeninin varyansındaki değişimi sınırlı biçimde açıkladığı unutulmamalıdır.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, araştırmacılar örgütsel sinizmin örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel politika ve psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel değişime bağlılık arasında aracı ya da düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığını araştırılabilir. Bu yönde yapılacak araştırmalar örgütsel sinizm ve örgütsel değişime bağlılık ilişkisini daha iyi anlamaya yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, *49*(3), 252-276.

Anderson, L.M., Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469. ss.

Andersson, L. (1996), Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations, 49,* 1395-1418.

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., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, *9*(2), 127-142.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 631– 658). New York: Marcel Dekker.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, *46*(6), 681-703.

Aselage, J., R. Eisenberger (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(5), ss. 491- 509.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, *5*(4), 323.

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *43*(3), 303-326.

Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *46*(4), 500-531.

Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: its Nature, Antecedents, and Consequences,* Yayınlanmamış doktora tezi, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA.

Bringberg, D. ve Castell, P. (1982). A resource exchange approach to ınterpersonal attractions: A test of foa's theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 43,* 260-269.

Burke, W. W. (2002). Leading organizational change. *Organization, 21*, 291-310.

Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.

Byrne, Z., Kacmar, C., Stoner, J., & Hochwarter, W. (2005). The politics perceptions–depressed mood at work relationship: Unique moderators across three levels. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(4), 330-343.

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 83,* 181-197.

Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, *1*(4), 512-532.

Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.

Conner, D. R., ve Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, 36, 18–30.

Coyle-Shapiro J. ve Kessler, I. (2000), Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large-scale survey. *Journal of Management Studies, 37*, 903-930.

Coyle-Shapiro, J.A-M. ve Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psycholog*, 90(4). 774–781.

Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. *Advances in organizational justice*, *119*, 151.

Cropanzano, R., Kacmar, K. M. ve Bozeman, D. P. (1995). *The social setting of work organizations: Politics, justice, and support. Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of Work Organizations* (Eds: R. Cropanzano ve K. M. Kacmar). Westport, CT: Quorum Books.

Cropanzano, R., ve Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp.317-372). New York: John Wiley & Sons.

Cunningham, P. M., ve Cunningham, J. W. (2002). What we know about how to teach phonics. *What research has to say about reading instruction, 3,* 87-109.

Davis, W.D., Gardner, W.L. (2004). Perception of politizs and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly,* 15, 439-465. ss.

Dean, J. W., Brandes, P., ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, *23*(2), 341-352.

Drory, A. ve Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human Relations, 43*(11), 1133-1154.

Eisenberger, Robert., Fasolo, Peter. ve Valerie Davis-Lamastro (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology,* 75:51- 59.

Eisenberger, R. Huntington, R. Hutchison, S. Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, *71,* 500-507.

Ferris, G.R ve Kacmar, K.M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, *18,* 93-116.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.

Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. Human Resource Development Quarterly, 21(1), 3-39.

Galphin, T. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign.* San Francisco: Jossey-Bass.

George, D. ve Mallery, P. (2006). *SPSS for Windows: Step by step* (Altıncı Baskı.). Boston: Pearson A and B.

Greenberg, J., Cropanzano, R. (2001). *Advances in organizational justice.* Stanford University Press, California.

Greenberg, Jerald (1988). Equity and Workplaee Status: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology,* 73/4, 606-613.

Guzzo, R. A., K. A.Noonan and E. Elron (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology, 79,* 617–626.

Harvey, S., Kelloway, E. K., & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of the relationships between overload and strain. *Journal of occupational health psychology*, *8*(4), 306-315.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & 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.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, *87*(3), 474.

Johnson, J.L., O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, 24,* 627-647.

Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, *52*(3), 621-652.

Judson, S. A. (1991). *Minimizing resistance to Change-Changing Behaviour in Organization.* Cambridge: Blackwell.

Kacmar, K. M. ve Ferris, G. R. (1993). Politics at work: Sharpening the focus of political behavior in organizations. *Business Horizons,* 36, 70-74.

Kacmar, K. M., ve Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological measurement*, *51*(1), 193-205.

Kacmar, K.M. ve Carlson, D.S. (1997). Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation. *Journal of Management,* 23/5, 627-658.

Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review,* 21, 1055–1080.

Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail.*

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.

Labianca, G., & Brass, D. J. (2006). Exploring the social ledger: Negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, *31*(3), 596-614.

Leventhal, G.S., 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. S. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchanges: Advances in theory and research* (pp. 27- 55). New York: Plenum Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, *1*(1), 5-41.

Lewin, R. A., 1976. Prochlorophyta as a proposed new division of algae, Nature, 261, 697–698.

Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural equation analysis*. Psychology Press.

Menard, S. (1995). *Applied logistic regression analysis: Sage university series on quantitative applications in the social sciences.*

Meyer, J. P., ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, *11*(3), 299-326.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review,* 1(1), 61-89.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.

Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61(*1), 20-52.

Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace.* Thousand Oaks, CA., Sage Publications.

Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, *9*(4), 399-417.

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). *Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change.*

Mintzberg Henry (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall*. International, Inc., Englewood Cliffs, Nevv Jersey.

Moorman, R. H., Blakely, G., L. ve Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support meidate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?, *Academy of Management Journal*, 41(39), 351-357.

Morin, A. J., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J. S., Gagné, M., & Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *human relations*, *69*(3), 839-867.

Morin, A. J., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J. S., Gagné, M., ve Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human relations*, *69*(3), 839-867.

Morrison, E.W. ve S.L. Robinson (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, *22*(1), 226- 256.

Msweli-Mbanga, P., ve Potwana, N. (2006). Modelling participation, resistance to change, and organizational citizenship behaviour: A South African case. *South African Journal of business management*, *37*(1), 21-29.

Myers, D. (1990). *Surfaces, interfaces and colloids*. New York etc.: Wiley-Vch.

Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, *41*(2), 148-155.

Parker, C. P., Baltes, B. B., & Christiansen, N. D. (1997). Support for affirmative action, justice perceptions, and work attitudes: A study of gender and racial–ethnic group differences. *Journal of Applied Psychology*, *82*(3), 376.

Pereira Lopes, M., Pina E. Cunha, M., & Rego, A. (2011). Integrating positivity and negativity in management research: The case of paradoxical optimists. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *9*(2), 97-117.

Poon, A.(2003). A New Tourism Scenario-Key Future Trends The Berlin Report, Tourism Intelligance International, 21 (2): 214-232.

Porter, M. E. (1976). Interbrand choice, media mix and market performance. *The American Economic Review*, *66*(2), 398-406.

Rhoades Shanock, L. ve Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 689-695.

Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87,* 698-714.

Robinson, S. L., ve Sandra L.; (1996). Trust and breach of the psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Robinson, S. L., ve Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 525-546.

Robinson, S.L. ve D.M. Rousseau (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior, 15,* 245-259 .

Robinson, S.L., E.W. Morrison (1995). Psychological contracts and organizational citizenship behavior: the effects of unfulfilled obligations. *Journal of Organizational Behavior, 15,* 245- 259.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations; Understanding Written & Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, California.

Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and social psychology review*, *5*(4), 296-320.

Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, *20*(5), 680-688.

Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, *20*(5), 680-688.

Self, D. R., Armenakis, A. A., ve Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of change management*, *7*(2), 211-229.

Shanock, L. R., ve Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, *91*(3), 689.

Shore, L. M., ve Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice içinde Cropanzano, R. ve Kacmar K. M. (Ed.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate At Work Westport*, CT: Quorum Press. 149–164.

Skowronski, J. J., & Carlston, D. E. (1989). Negativity and extremity biases in impression formation: A review of explanations. *Psychological bulletin*, *105*(1), 131.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, *38*(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 54-72.

Stanley, David J., Meyer, John P., Topolnytsky, Larissa (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology, 19*(4), 429-459

Tabachnick, B. G, & Fideli, L.S. (2001). *Using multivariate statistics* (Fourth Edition).Boston: Ally And Bacon.

Treadway D. C., Hochwarter W. A., Ferris G. R., Kacmar C. J., Douglas C.,. Ammeter

A. P, Buckley M. R., (2004). Leader Political Skill and Employee Reactions. *The Leadership Quarterly, 15,* 493–513.

Walker, Jack- Armenakis, Achilles- Bernerth, Jeremy (2007). Factors Influencing Organizational Change Efforts: An Integrative Investigation Of Change Content, Context, Process, And Individual Differences. *Journal of Organizational Change, 20*(6), 761-773.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., ve Hudy, M. J. (1997). *Overall job satisfaction: how good are single-item measures?.*

EKLER

EK 1. Bakanlık Onay Belgesi

Sayın Yönetici,

Doktora çalışmalarım kapsamında "Örgütsel Sinizm ve Değişim: Gümrük Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" konulu bir tez çalışması yapmaktayım. Çalışmamda, genel anlamda kurum çalışanlarının kuruma yönelik algılarının kurumsal değişim çalışmalarına bağlılık düzeylerini nasıl etkilediğini araştırmaktayım.

Konu ile ilgili Bakanlık Makamın 16.01.2013 tarihli onayı ile Bakanlığımız çalışanları ile anket çalışması yapmam uygun bulunmuştur. Bu kapsamda; çalışmaya deneysel veri desteği sağlamak amacıyla bir anket formu geliştirilmiştir. Bu anketleri doldurarak çalışmaya destek sağlamanız umulmaktadır. **Anketi doldurarak çalışmaya katılmakta, sizin veya çalışanlarınız için herhangi bir risk bulunmamaktadır.** Gerek sizin ve gerekse çalışanlarınız tarafından sağlanacak bütün bilgiler güvenli bir ortamda muhafaza edilecek, kurumda başka kimseye verilmeyecek ya da genel akademik bulgular dışındaki veriler kesinlikle açıklanmayacaktır. Verilerin güvenlik ve gizliliğini sağlamak için, anket formları araştırmacı tarafından güvenli bir ortamda beş yıl muhafaza edilecektir. Daha sonra tüm anket formları imha edilecektir. Ulaşılan genel sonuçlara, yalnızca yayın, sunum vb. eğitim materyallerinde yer verilecektir.

Çalışmayla ilgili **görüşlerinizi** ya da **etik kaygılarınızı**, doğrudan bana iletebileceğiniz gibi, doktora tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Bahattin Karademir'e iletebilirsiniz.

Saygılarımla,

Musa Aydemir
Doğu Karadeniz Gümrük ve Ticaret Bölge Müdür Vekili
Liman Sahası, Trabzon

Telefon: (462) 326 7444
E-posta: aydemirmusa@gmail.com

Tez Yöneticisi (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Bahattin Karademir

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

Çukurova Üniversitesi,

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

01330 Sarıçam Adana

Telefon: (322) 3387254 (Dahili: 228)

E-posta: bkarademir@cu.edu.tr

EK 2. Anket Formu

-BÖLÜM I-

Bir kurumun çalışanlarının **<u>örgütsel adalet algısı</u>** sergiledikleri performans karşısında ne derecede adil biçimde ödüllendirildikleri ve takdir gördükleri, işlerini doğrudan etkileyen konularda karar alma süreçlerine ne ölçüde katıldıkları hakkındaki anlayışlar bütünüdür. Bu çerçevede, aşağıda, kurumunuzdaki ödüllendirme, takdir ve karar alma süreçlerine katılım konularındaki algılarınızı niteleyebilecek *değer* ve *norm* ifadeleri listelenmiştir. Lütfen, her bir ifadeyi kurumunuz açısından değerlendirerek en uygun seçeneği işaretleyiniz. **Anket kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz kurumunuzun uygulamalarıyla ilgili algılarınızı tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, sadece kurumunuzun uygulamalarına göre yapınız.** Puanlama sistemi, kurumunuzu en az derecede tanımlayan ifade için "Katılmıyorum (1)"; orta derecede tanımlayan nitelik "Kısmen Katılıyorum (4)"; ve en fazla tanımlayan nitelik, "Kesinlikle Katılıyorum (7)" olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

DEĞER VE NORM İFADELERİ	Katılmıyorum			Kısmen Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum
1. Alınan kararları uygulayan çalışanların bu kararlar alınırken söz hakkı vardır	1	2	3	4	5	6	7
2. Görev yaptığım birimin çalışanları doğrudan kendi işlerini etkileyen konularda karar alma sürecine katılırlar	1	2	3	4	5	6	7
3. Kararlar kurum içi politik kaygılardan uzak biçimde, araştırma sonucunda elde edilen veriler ve teknik kriterlere dayalı olarak verilir	1	2	3	4	5	6	7
4. Bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlardan konuyla ilgili en çok bilgiye sahip olanlar çözümüne katılır	1	2	3	4	5	6	7
5. Eğer bir birim yüksek performans sergilerse bu birimde görev yapan herkes uygun bir şekilde takdir görür ve ödüllendirilir	1	2	3	4	5	6	7
6. Eğer bir çalışan yüksek performans sergilerse uygun şekilde takdir görür ve ödüllendirilir	1	2	3	4	5	6	7
7. Yüksek performans gösterenler hakettikleri şekilde takdir edilirler ve ödüllendirilirler	1	2	3	4	5	6	7

-BÖLÜM II-

Bir kurumun çalışanlarının **örgütsel politika algısı**, çalıştıkları kurumda bazı kişi ve/veya grupların kurumun amaçlarından ziyade kendi amaçlarını gerçekleştirmek için güç kullandıkları doğrultusundaki anlayışlarının bütünüdür. Bu çerçevede, aşağıda çalıştığınız kuruma yönelik örgütsel politika algınızı niteleyebilecek *değer* ve *norm* ifadeleri listelenmiştir. Lütfen, her bir ifadeyi kurumunuz açısından değerlendirerek en uygun seçeneği işaretleyiniz. **Anket kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz kurumunuzun uygulamalarıyla ilgili algılarınızı tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, sadece kurumunuzun uygulamalarına göre yapınız.** Puanlama sistemi, kurumunuzu en az derecede tanımlayan ifade için "Katılmıyorum (1)"; orta derecede tanımlayan nitelik "Kısmen Katılıyorum (4)"; ve en fazla tanımlayan nitelik, "Kesinlikle Katılıyorum (7)" olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

DEĞER VE NORM İFADELERİ	**Katılmıyorum**			**Kısmen Katılıyorum**			**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Bir grup her zaman istediklerini yaptırır	1	2	3	4	5	6	7
2. Kimsenin ters düşmek istemeyeceği nüfuz sahibi gruplar vardır	1	2	3	4	5	6	7
3. Kurumsal politika değişiklikleri sadece belirli kişilerin işine yarar	1	2	3	4	5	6	7
4. Bazı kişiler başkalarını eleştirip, aşağılayarak yükselirler	1	2	3	4	5	6	7
5. İşte ilerleme liyakata değil adam kayırmacılığa bağlıdır	1	2	3	4	5	6	7
6. Çalışanlar zarar görmekten korktukları için düşüncelerini ifade etmezler	1	2	3	4	5	6	7
7. Terfileri en yüksek performans gösterenler alır	1	2	3	4	5	6	7
8. Ödüller çok çalışanlara verilir	1	2	3	4	5	6	7
9. Çalışanlar düşüncelerini özgür ve korkusuz biçimde ifade etmeleri için cesaretlendirilir	1	2	3	4	5	6	7
10. Herşeye evet diyen kimselere yer yoktur	1	2	3	4	5	6	7
11. Ücret ve terfi konularındaki kurum politikaları uygulamada başka kurum içi politik amaçlara hizmet etmez	1	2	3	4	5	6	7
12. Ücret ve terfi konularındaki kararlar kurum politikalarına uygun biçimde alınır	1	2	3	4	5	6	7

-BÖLÜM III-

Bir kurumun çalışanlarının **örgütsel destek algısı** kurumdaki çalışmalarının genel anlamda ne derecede değer gördüğü ve kurumun iyi olmalarıyla ne kadar alakadar olduğu hakkındaki anlayışlarının bütünüdür. Bu çerçevede, aşağıda, kurum tarafından ilgi görme, dikkate alınma konularındaki algılarınızı niteleyebilecek değer ve norm ifadeleri listelenmiştir. Lütfen, her bir ifadeyi kurumunuz açısından değerlendirerek en uygun seçeneği işaretleyiniz. **Anket kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz kurumunuzun uygulamalarıyla ilgili algılarınızı tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, sadece kurumunuzun uygulamalarına göre yapınız.** Puanlama sistemi, kurumunuzu en az derecede tanımlayan ifade için "Katılmıyorum (1)"; orta derecede tanımlayan nitelik "Kısmen Katılıyorum(4)"; ve en fazla tanımlayan nitelik, "Kesinlikle Katılıyorum (7)" olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

DEĞER VE NORM İFADELERİ	**Katılmıyorum**			**Kısmen Katılıyorum**			**Kesinlikle Katılıyorum**
13. Kurum iyiliği için yaptığım katkılara değer verir	1	2	3	4	5	6	7
14. Kurum kişisel değer ve hedeflerimi dikkate alır	1	2	3	4	5	6	7
15. Kurumum iyi olmamla yakından ilgilenir	1	2	3	4	5	6	7
16. Sorunum olduğunda kurumumdan yardım alabiliyorum	1	2	3	4	5	6	7
17. Kurum bana çok az ilgi ve alaka gösterir	1	2	3	4	5	6	7
18. Kurum işimde gösterdiğim başarılardan dolayı iftihar eder	1	2	3	4	5	6	7

-BÖLÜM IV-

Bir kurumun çalışanlarının **psikolojik sözleşme ihlali algısı**, çalışanların kendileri ve çalıştıkları kurum arasında var olduğunu düşündükleri resmi olmayan yükümlülüklerin ihlal edildiği yönündeki algılarının bütünüdür. Bu çerçevede, aşağıda, psikolojik sözleşme ihlali algınızı niteleyebilecek değer ve norm ifadeleri listelenmiştir. Lütfen, her bir ifadeyi kurumunuz açısından değerlendirerek en uygun seçeneği işaretleyiniz. **Anket kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz kurumunuzun uygulamalarıyla ilgili algılarınızı tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, sadece kurumunuzun uygulamalarına göre yapınız.** Puanlama sistemi, kurumunuzu en az derecede tanımlayan ifade için "Katılmıyorum (1)"; orta derecede tanımlayan nitelik "Kısmen Katılıyorum (4)"; ve en fazla tanımlayan nitelik, "Kesinlikle Katılıyorum (7)" olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

DEĞER VE NORM İFADELERİ	Katılmıyorum			Kısmen Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum
19. Kurumuma karşı oldukça öfkeliyim	1	2	3	4	5	6	7
20. Kurumumun bana ihanet ettiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5	6	7
21. Kurumumun aramızdaki psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5	6	7
22. Kurumumdan gördüğüm muamele nedeniyle kendimi oldukça engellenmiş hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7

-BÖLÜM V-

Bir kurumun çalışanlarının **örgütsel sinizm algısı** kuruma yönelik hayal kırıklığı ve umutsuzluk algılarının bütünüdür. Bu çerçevede, aşağıda, örgütsel sinizm algılarınızı niteleyebilecek değer ve norm ifadeleri listelenmiştir. Lütfen, her bir ifadeyi kurumunuz açısından değerlendirerek en uygun seçeneği işaretleyiniz. **Anket kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz kurumunuzun uygulamalarıyla ilgili algılarınızı tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, sadece kurumunuzun uygulamalarına göre yapınız.** Puanlama sistemi, kurumunuzu en az derecede tanımlayan ifade için "Katılmıyorum (1)"; orta derecede tanımlayan nitelik "Kısmen Katılıyorum (4)"; ve en fazla tanımlayan nitelik, "Kesinlikle Katılıyorum (7)" olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

DEĞER VE NORM İFADELERİ	Katılmıyorum			Kısmen Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum
23. Kurumumun söylediklerileyle yaptıkları birbirini tutmuyor	1	2	3	4	5	6	7
24. Kurumumun yönetim politikası, hedefleri ve uygulamaları arasında uyum yok	1	2	3	4	5	6	7
25. Kurumum bir şey yapacağını duyurduğunda bunun gerçekten gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini merak ederim	1	2	3	4	5	6	7
26. Kurumum çalışanlardan bir şey isteyip bu istek karşılandığında ödüllendirilen hep başkası olur	1	2	3	4	5	6	7
27. Kurumum yapacağını duyurduğu işlerle yaptığı işler arasında çok az benzerlik görürüm	1	2	3	4	5	6	7
28. Kurumumu düşündüğümde sıklıkla kendimi öfkeli hissederim	1	2	3	4	5	6	7
29. Kurumumu düşündüğümde sıklıkla kendimi kötü hissederim	1	2	3	4	5	6	7
30. Kurumumu düşündüğümde kendimi sıklıkla gergin hissederim	1	2	3	4	5	6	7
31. Kurumumu düşündüğümde kendimi sıklıkla kaygılı hissederim	1	2	3	4	5	6	7
32. İş dışındaki arkadaşlarıma sık sık kurumumda işlerin nasıl yapıldığı konusunda yakınırım	1	2	3	4	5	6	7
33. Mesai arkadaşlarımla özel ya da gizlilik taşıyan bilgileri paylaşırım	1	2	3	4	5	6	7
34. Sık sık başkalarıyla kurumda işlerin nasıl yönetildiğini konuşurum	1	2	3	4	5	6	7
35. Başkalarıya konuştuğumda kurumumun politika ve uygulamalarını eleştiririm	1	2	3	4	5	6	7
36. Zaman zaman kurumumun söylem ve uygulamalarıyla alay ettiğim olur	1	2	3	4	5	6	7

-BÖLÜM VI-

Bir kurumun çalışanlarının, **değişim sürecine katılım, değişim sürecinde yönetimden gördükleri destek ve iletişim kalitesiyle ilgili algılarını** niteleyebilecek değer ve norm ifadeleri aşağıda listelenmiştir. Lütfen, her bir ifadeyi kurumunuz açısından değerlendirerek en uygun seçeneği işaretleyiniz. **Anket kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz kurumunuzun uygulamalarıyla ilgili algılarınızı tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, sadece kurumunuzun uygulamalarına göre yapınız.** Puanlama sistemi, kurumunuzu en az derecede tanımlayan ifade için "Katılmıyorum (1)"; orta derecede tanımlayan nitelik "Kısmen Katılıyorum (4)"; ve en fazla tanımlayan nitelik, "Kesinlikle Katılıyorum (7)" olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

DEĞER VE NORM İFADELERİ	Katılmıyorum			Kısmen Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum
37. Yönetim, değişim sürecinde çalışanlarla açık iletişim kurdu	1	2	3	4	5	6	7
38. Yönetim, değişim sürecinde çalışanlardan bilgiye ihtiyaç duyanların kiminle temasa geçeceğini açıkça belirledi	1	2	3	4	5	6	7
39. Çalışanlar, değişim sürecinde doğru zamanda doğru bilgiye ulaşabiliyorlar	1	2	3	4	5	6	7
40. Çalışanlar değişim sürecinde sorumluluklarının ne olduğunu biliyorlar	1	2	3	4	5	6	7
41. Çalışanlar, değişim sürecinde görevlerini daha iyi yapmak için eğitim aldılar	1	2	3	4	5	6	7
42. Değişim süreciyle ilgili eğitimler aldım	1	2	3	4	5	6	7
43. Değişim süreciyle ilgili sorunlar olduğunda yöneticilerime ilettim	1	2	3	4	5	6	7
44. Değişim süreciyle ilgili sorularım olduğunda bilgi almak için girişimde bulundum	1	2	3	4	5	6	7
45. Yöneticim, görev yaptığım birimin yeni düzenemeler ışığında nasıl faaliyet göstermesi gerektiği konusunda örnek oluyor	1	2	3	4	5	6	7
46. Yöneticim, görev yaptığım birimin değişime uyum sağlaması için destek veriyot	1	2	3	4	5	6	7
47. Yöneticim, değişimi benimsiyor	1	2	3	4	5	6	7

-BÖLÜM VII-

Çalışanın **<u>değişime yönelik kişisel yeterlilik algısı</u>**, kendisinin değişime uyum sağlayıp sağlayamayacağıyla konusundaki kişisel algılarının bütünüdür. Bu çerçevede, aşağıda, son bir yıl içerisinde gerçekleşen değişimlerle ilgili algılarınızı niteleyebilecek değer ve norm ifadeleri listelenmiştir. Lütfen, her bir ifadeyi kurumunuz açısından değerlendirerek en uygun seçeneği işaretleyiniz. **Anket kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz kurumunuzun uygulamalarıyla ilgili algılarınızı tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, sadece kurumunuzun uygulamalarına göre yapınız.** Puanlama sistemi, kurumunuzu en az derecede tanımlayan ifade için "Katılmıyorum (1)"; orta derecede tanımlayan nitelik "Kısmen Katılıyorum (4)"; ve en fazla tanımlayan nitelik, "Kesinlikle Katılıyorum (7)" olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

DEĞER VE NORM İFADELERİ	**Katılmıyorum**			**Kısmen Katılıyorum**			**Kesinlikle Katılıyorum**
48. Değişim ne getirirse getirsin başa çıkabileceğime inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
49. Değişim sonucunda benden beklenen herşeyi yapamayabilirim	1	2	3	4	5	6	7
50. Değişim sonucunda işimi layıkıyla yapamayabilirim	1	2	3	4	5	6	7
51. Değişim sonucunda işimi layıkıyla yapacağımdan hiç şüphem yok	1	2	3	4	5	6	7

-BÖLÜM VIII-

Bir kurumun çalışanlarının, **yürütülen değişim çalışmalarına bağlılığı**, çalışanların değişimin önemi ve gerekliliğiyle ilgili algılarını ifade eder. Bu çerçevede, aşağıda, son bir yıl içerisinde gerçekleşen değişimlerle ilgili algılarınızı niteleyebilecek değer ve norm ifadeleri listelenmiştir. Lütfen, her bir ifadeyi kurumunuz açısından değerlendirerek en uygun seçeneği işaretleyiniz. **Anket kişisel değer ve normları değil, sizin de bir parçası olduğunuz kurumunuzun uygulamalarıyla ilgili algılarınızı tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, lütfen, tercihinizi kendi değer ve normlarınızı dikkate almaksızın, sadece kurumunuzun uygulamalarına göre yapınız.** Puanlama sistemi, kurumunuzu en az derecede tanımlayan ifade için "Katılmıyorum (1)"; orta derecede tanımlayan nitelik "Kısmen Katılıyorum (4)"; ve en fazla tanımlayan nitelik, "Kesinlikle Katılıyorum (7)" olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

DEĞER VE NORM İFADELERİ	**Katılmıyorum**			**Kısmen Katılıyorum**			**Kesinlikle Katılıyorum**
52. Kurumda yürütülen değişim çalışmalarının değerli olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
53. Kurumda uygulanan değişim stratejisi bu kurum için doğru bir stratejidir	1	2	3	4	5	6	7
54. Kurumda yürütülen değişim çalışmalarının amacına ulaşacağı konusunda şüphelerim var	1	2	3	4	5	6	7
55. Kurumda yürütülen değişim çalışmaları önemli bir amaca hizmet ediyor	1	2	3	4	5	6	7
56. Kurumda yürütülen değişim çalışmaları sayesinde işler gelecekte daha iyi olacak	1	2	3	4	5	6	7
57. Kurumda amaçlanan değişimler gereklidir	1	2	3	4	5	6	7

-BÖLÜM IX-

Bu bölümde anketi cevaplayan kişinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

65 Cinsiyetiniz: □ Kadın □Erkek

66. Yaşınız :……

67. Eğitim Durumunuz : □ İlk / Ortaokul □ Lise □ Üniversite □ Yüksek Lisans □ Doktora

68. Medeni Durumunuz: □ Bekâr □ Evli

69. Bakanlıktaki çalışma yeriniz: □ Merkez □ Taşra

70. Bakanlıktaki çalışma yeriniz taşra ise bölgeniz: □ 1. Bölge □ 2. Bölge □ 3. Bölge □ 4. Bölge □ 5 veya 6. Bölge

71. Bakanlıktaki toplam çalışma süreniz: ……Yıl (Lütfen yazınız).

72. Bakanlıktaki unvanınız:

□ Memur
□ Muhafaza Memuru
□ Muayene Memuru
□ Kısım Amiri
□ Şef
□ Bölge Amiri
□ Müdür Yardımcısı/
□ Müdür /
□ Bölge Müdür Yardımcısı
□ Bölge Müdürü
□ Daire Başkanı
□ Genel Müdür Yardımcısı
□Gümrük Uzmanı
□ AB Uzmanı
□ Gümrük ve Ticaret Müfettişi
□Diğer

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLERİ

Adı - Soyadı **:** Musa AYDEMİR

Doğum Yeri/Tarihi **:** Çankırı, 15.02.1971

E-mail **:** musaaydemir@gtb.gov.tr; aydemirmusa@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Doktora (2009-2017) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans (2003-2005) Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Avrupa Birliği Ekonomisi Teziz Yüksek Lisans Programı

Lisans

1989-1991 Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İşletme Bölümü

1992-1996 Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Meslek Yüksek Okulu, Gümrük İşletme Bölümü

Lise (1984-1987) Ankara Ticaret Lisesi

İŞ DENEYİMİ

2014-devam ediyor Bakanlık Makamının 03.07.2014 tarihli Onayı ile Doğu Marmara Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğüne Bölge Müdür Vekili olarak halen görev yapmaktadır.

2012-2014 08.2012 tarihli Bakanlık Makamı Onayı ile Doğu Karadeniz Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğüne Bölge Müdür Vekili olarak görev yapmıştır.

2007-2012 Adana, İncirlik, Mersin Serbest Bölge, Atatürk Havalimanı Kargo Gümrük Müdürlüklerinde Gümrük Müdürü olarak görev yapmıştır

2003-2007 Görevde Yükselme sınavlarıyla Gümrük Müdür Yardımcısı olarak Adana ve İncirlik Gümrük Müdürlüklerinde görev yapmıştır.

1997-2003 Görevde Yükselme Sınavı ile Gümrükler Genel Müdürlüğüne Şef olarak atanmıştır.

1991-1997 :Maliye ve Gümrük Bakanlığı Kontrol Genel Müdürlüğü (meri Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü'nde burslu olarak göreve başlamıştır.

YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

2015-2016 Kocaeli Üniversitesi, Gölcük Meslek Yüksekokulu Dış Ticaret Bölümü

Verilen Dersler:

Dış Ticaret İşlemleri,

Dış Ticaret İşlemleri Muhasebesi,

Serbest Bölgeler,

Dış Ticaret İşlemleri II,

Gümrük İşlemleri

KATILDIĞI SEMİNERLER

İstihbarata Karşı Koyma, Gümrük Kanunu Taslak Çalışmaları vb birçok çalışma ve seminere katılmıştır.

YURTDIŞI GÖREVLER

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından Almanya, Güney Kore, İtalya Kosova, Portekiz, Gürcistan gibi ülkelerde 2 ila 10 günlük mesleki inceleme ve araştırma toplantılarına katılmıştır.

BAŞARI BELGELERİ

15.02.2013 **Başarı Belgesi,** Gümrük ve Ticaret Bakanı Hayati YAZICI

25.07.2013 **Teşekkür Belgesi,** Trabzon Liman İşletmeciliği A.Ş.

11.08.2013 **Başarı Belgesi,** Artvin Valiliği