

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SİNİZM VE MAKYAVELİZMİN DEĞİŞİME
DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
HAFIZANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

SERKAN YAĞŞI

İSTANBUL, 2023

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SİNİZM VE MAKYAVELİZMİN DEĞİŞİME
DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
HAFIZANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

SERKAN YAĞŞI

DANIŞMAN: PROF. DR. BELİZ ÜLGEN

İSTANBUL, 2023

ÖZET

Bu çalışmada çalışanların sinizm ve Makyavelizm seviyelerinin değişime direnç üzerindeki etkisi ve örgütsel hafızanın bu kavramlar üzerindeki düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu nicel çalışma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini elektronik perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 630 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Beş bölümden oluşan anket formunda sırasıyla demografik sorular, sinizm ölçeği, Makyavelizm ölçeği, örgütsel hafıza ölçeği ve değişime direnç ölçeği yer almaktadır. Çalışma kapsamında toplanan verilerin analizinde SPSS yazılımı kullanılmıştır. Çalışma hipotezlerinin testi regresyon analiziyle gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda sinizm ve Makyavelizmin ayrı ayrı değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, sinizm ve Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: sinizm, makyavelizm, örgütsel hafıza, değişime direnç

ABSTRACT

In this study, it was aimed to examine the effects of cynicism and Machiavellianism on resistance to change. In addition, the moderating role of organizational memory in the aforementioned relationships were also examined. This quantitative study was conducted in the relational screening model. The sample of the study consisted of a total of 630 participants selected by simple random sampling method from the employees of electronics retailing companies in Türkiye. Questionnaire technique was used to collect data in the study. The questionnaire consisted of five parts, respectively; demographic questions, cynicism scale, Machiavellianism scale, organizational memory scale and resistance to change scale. SPSS software was used in the analysis of the data collected within the scope of the study. Hypotheses tests were carried out by regression analysis. As a result of the analysis, it was determined that both cynicism and Machiavellianism have positive and significant effects on resistance to change separately. On the other hand, it was concluded that organizational memory did not have a moderating role in the aforementioned relationship.

Keywords: cynicism, machiavellianism, organizational memory, resistance to change,

ÖNSÖZ

Doktora programındaki yolculuğumun ilk gününden son gününe kadar yanımda olan pek kıymetli hocam Prof. Dr. Beliz Ülgen'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitesinin çok değerli üyeleri Prof.Dr. Tuğba Karabulut ve Doç.Dr. Elif Güneren Genç hocalarıma bu uzun ve zorlu süreçte yardımları için gönülden teşekkürlerimi sunuyorum. Aynı şekilde tez savunma jürisinde yer alan kıymetli hocalarım Prof.Dr. Sinem Ergun ve Prof.Dr. Yonca Gürol'a da her konudaki destekleri için teşekkürü borç bilirim.

Hayatımın karşılıksız sevgi kaynağı annem Hülya Yağşi'ye, bugünlere gelmemde bana maddi manevi desteğini esirgemeyen merhum babam Ayhan Yağşi'ye ve ailemizin sevgili üyelerine minnettarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
1. SİNİZM.....	4
1.1 TANIM	4
1.2 TARİHSEL GELİŞİMİ.....	6
1.3 BOYUTLARI	8
1.4 ÖRGÜTLERDE SİNİZM	9
1.5 ÖRGÜTLERDE SİNİZMİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	13
1.5.1 YABANCILAŞMA	13
1.5.2 MUHALİF DAVRANIŞ	14
1.6 ÖRGÜTLERDE SİNİZMİN DAYANDIĞI KURAMLAR	15
1.6.1 BEKLENTİ KURAMI.....	15
1.6.2 TUTUM KURAMI	16
1.6.3 SOSYAL DEĞİŞİM KURAMI	16
1.6.4 SOSYAL GÜDÜLEME KURAMI	17
1.7 ÖRGÜTLERDE SİNİZMİN NEDENLERİ.....	19
1.7.1 KİŞİSEL FAKTÖRLER	19
1.7.2 ÖRGÜTSEL ADALET.....	19
1.7.3 PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ.....	20
1.7.4 HAYAL KIRIKLIĞI	22
1.8 ÖRGÜTLERDE SİNİZMİN SONUÇLARI	22
1.8.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	22
1.8.2 İŞTEN AYRILMA NİYETİ	23
1.8.3 İŞ TATMİNİ	24
2. MAKYAVELİZM.....	25
2.1 TANIM.....	25
2.2 TARİHSEL GELİŞİMİ.....	27
2.3 BOYUTLARI	28
2.3.1 AHLAKİ YOKSUNLUK.....	29
2.3.2 DİĞERLERİNE GÜVENSİZLİK	30
2.3.3 KONTROL ARZUSU	31
2.3.4 STATÜ ARZUSU	31
2.4 İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR.....	31
2.4.1 MANİPÜLASYON	31
2.4.2 NARSİZİZM VE PSİKOPATİZM.....	32

2.4.3	LİDERLİK.....	34
2.4.4	HİRSİZLİK.....	35
2.4.5	YALAN VE ALDATMA	35
2.4.6	HİLE	36
2.4.7	SALDIRGANLIK EĞİLİMİ.....	36
2.5	ÖRGÜTLERDE YÖNETİLMESİ	37
3.	ÖRGÜTSEL HAFIZA	41
3.1	TANIM	41
3.2	TARİHSEL GELİŞİMİ.....	42
3.3	BOYUTLARI	44
3.3.1	ÖRGÜTÜN GEÇMİŞİ İLE İLGİLİ BİLGİ	45
3.3.2	SOSYO-POLİTİK BİLGİ.....	45
3.3.3	MESLEKİ BİLGİ	46
3.3.4	MESLEKİ AĞLAR İLE İLGİLİ BİLGİ.....	46
3.3.5	SEKTÖREL BİLGİ.....	46
3.4	İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	47
3.4.1	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	47
3.4.2	BİLGİ YÖNETİMİ	48
3.4.3	ÖRGÜTSEL ATALET	49
3.4.4	ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	50
3.5	MODELLERİ.....	51
3.5.1	WALSH & UNGSON MODELİ	51
3.5.2	STEIN & ZWASS MODELİ	54
3.5.3	WATSON MODELİ	54
3.6	ÖRGÜTLERDE YÖNETİLMESİ	55
4.	DEĞİŞİME DİRENÇ	58
4.1	TANIM	58
4.2	TARİHSEL GELİŞİMİ.....	60
4.3	BOYUTLARI	61
4.4	NEDENLERİ	63
4.4.1	BİREYSEL NEDENLER.....	63
4.4.2	ÖRGÜTSEL NEDENLER	64
4.4.3	SOSYAL NEDENLER	65
4.5	ÖRGÜTLERDE YÖNETİLMESİ	66
5.	KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ.....	67
6.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	69
6.1	MODEL VE HİPOTEZLER	69
6.2	ÖRNEKLEM	70
6.3	VERİ TOPLAMA	70
6.4	ÖLÇÜM ARAÇLARI	70
6.5	KISITLAR	71
6.6	PİLOT ANALİZ SONUÇLARI	72

6.6.1	GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK SONUÇLARI	72
6.6.2	HİPOTEZ TESTLERİ	79
7.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI	84
7.1	DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER.....	84
7.2	GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	86
7.3	HİPOTEZLERİN ANALİZİ.....	92
8.	TARTIŞMA VE ÖNERİLER	98
	KAYNAKÇA	101
	EKLER	115
	Ek 1 - Anket	115



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Sinizm Açımlayıcı Faktör Analizi	73
Tablo 2: Makyavelizm Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	74
Tablo 3: Örgütsel Hafıza Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	75
Tablo 4: Değişime Direnç Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	77
Tablo 5: Doğrulamalı Faktör Analizi Model Uyum İyiliği Eşik Değerler	78
Tablo 6: Ölçekler İçin Yapılan Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Model Uyum İyiliği Sonuçları	78
Tablo 7: Ölçek ve Alt Ölçekler Bazında Cronbach's Alfa Değerleri	79
Tablo 8: H1 Hipotezinin Analiz Sonuçları	80
Tablo 9: H2 Regresyon Sonuçları	80
Tablo 10: H3 Regresyon Sonuçları	81
Tablo 11: H4 Test Sonuçları	82
Tablo 12: H5 Test Sonuçları	82
Tablo 13: Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler-1	84
Tablo 14: Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler-2	85
Tablo 15: Örgütsel Sinizm Açımlayıcı Faktör Analizi	87
Tablo 16: Makyavelizm Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	88
Tablo 17: Örgütsel Hafıza Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	89
Tablo 18: Değişime Direnç Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	90
Tablo 19: Ölçekler İçin Yapılan Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Model Uyum İyiliği Sonuçları	91
Tablo 20: Ölçek ve Alt Ölçekler Bazında Cronbach's Alfa Değerleri	92
Tablo 21: H1 Hipotezinin Analiz Sonuçları	93
Tablo 22: H2 Regresyon Sonuçları	94
Tablo 23: H3 Regresyon Sonuçları	94
Tablo 24: H4 Test Sonuçları	95
Tablo 25: H5 Test Sonuçları	96
Tablo 26: Hipotezlere İlişkin Değerlendirme Tablosu	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütlerde Sinizm Modeli	18
Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlali	21
Şekil 3: Örgütsel Hafıza Modeli (Walsh & Ungson, 1991).....	Error! Bookmark not defined.
Şekil 4: Watson (1998)'in Örgütsel Hafıza Bileşenleri	55
Şekil 5: Araştırmanın Modeli	69
Şekil 6: Örgütsel Hafıza Faktör Analizi için Yamaç Birikinti Grafiğı	76



GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz 2020’li yılların bilgi ve iletişim çağında, işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre koşulları çok hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Özellikle küreselleşme ve teknolojiadaki hızlı gelişim sonucunda ortaya çıkan pazar koşulları ve yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çeşitli amaçlarla değişim projelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Uygulamaya geçen gerek örgütsel yapılanma gerekse iş süreçleriyle ilgili değişim çalışmalarının çok büyük bir bölümünün ya başarısız olduğu ya da planlanan etkiyi yaratmadığı görülmektedir.

Değişim çabalarının büyük çoğunluğunun başarısız olmasının en büyük nedenlerinden biri, çalışanların gerek kişilik özellikleri gerekse yönetimin değişim sürecindeki yanlış uygulamalarından kaynaklanan değişime dirençtir. Bu nedenle çalışanların değişime direnç göstermelerine neden olan faktörlerin tespit edilmesi ve etki mekanizmalarının tam olarak anlaşılması, işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri için büyük önem taşıyan değişim süreçlerinin başarılı yönetimi için büyük önem taşımaktadır.

Olumsuz tavır, tutum ve davranış şeklinde ortaya çıkan değişime direncin, çalışanları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak olumsuz etkileyen kavramlardan kaynaklanabileceği düşünülebilir. Çalışanların değişime direnç göstermelerine neden olabilecek kavramlardan biri sinizmdir. 1950’li yıllardan beri psikoloji biliminde kişilik özelliği olarak incelenen sinizmin 1990’lı yılların sonlarına doğru değişime direnç ile ilişkisi araştırmacılar tarafından incelenmeye başlamış ve değişime direnç sinizmi gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Çalışan davranışlarına ve değişime direnç ile ilişkilendirilebilecek bir diğer kavram ise Niccolo Machiavelli’nin 16. yüzyılda yazdığı “Hükümdar” (Prens) kitabındaki siyasi liderlikle ilgili bazı ifadelerin 20. yüzyıl araştırmacıları tarafından derlenip ortaya çıkardıkları Makyavelizm kavramıdır. Makyavelizm ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda Makyavelist özellikler gösteren kişilerin aynı zamanda sinik olabileceği de gözlenmiştir. Sonuç olarak, sinizm ve Makyavelizm’in değişime direnç üzerinde bilimsel olarak açıklanabilecek etkilerinin olabileceği düşünülebilir.

Sinizm ve Makyavelizme dair çalışan tavır ve davranışlarının değişime direnç üzerindeki muhtemel olumsuz etkileri öngörülebilir olsa da, örgütlerin geçmişten gelen bilgilerini içeren örgütsel hafızanın bu etkiyi artırma ya da azaltma ihtimali söz konusu olabilir.

Örgütlerin öğrenme sürecinde geçmişteki hataları tekrar etmekten kaçınmasını sağlaması nedeniyle örgütsel hafıza oldukça önemlidir. Değişimin konusu, içeriği ve süreçleri farklı olsa da karşılaşılan dirençten elde edilen deneyim, örgütsel hafızaya bilgi olarak eklenir. Dolayısıyla sinizm ve Makyavelizmin değişime dirence etkisinde örgütsel hafızanın aracı rolünün olabileceği bu çalışmanın varsayımlarındandır. Değişime dirence bakış açısını sinizm, Makyavelizm ve örgütsel hafıza literatürü ile incelemek isteyen bu çalışma sekiz bölümden meydana gelmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde; sinizm kavramı tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları ele alındıktan sonra örgütlerde sinizm kavramı açıklanacaktır. Örgütsel sinizmin ilişkili olduğu yabancılaşma ve muhalif davranışları takiben dayandığı kuramlar olan beklenti, tutum, sosyal değişim ve sosyal güdüleme kuramlarından bahsedilecektir. Bölümde son olarak örgütlerde sinizmin nedenleri ve sonuçları tartışılacaktır.

İkinci bölümün konusu olan Makyavelizm kavramı sırasıyla tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları, ilişkili olduğu kavramlar ve örgütlerde yönetilmesi başlıkları altında incelenecektir. Makyavelizmin boyutları bölümünde literatürde sıkça kabul görmüş ahlaki yoksunluk, diğerlerine güvensizlik, kontrol ve statü arzusu açıklanacaktır. Sonrasında Makyavelizmin ilişkili olduğu kavramlar olan manipülasyon, narsisizm ve psikopatizm, liderlik, hırsızlık, yalan ve aldatma, hile ve saldırganlık eğilimi tartışılacaktır. Makyavelizm ile ilgili bölümdeki son alt başlıkta örgütlerde yönetilmesine dair literatür paylaşılacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde incelenen örgütsel hafıza kavramının tanımı ve tarihsel gelişimini kavrama ait boyutlar takip edecektir. Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, örgütsel atalet ve çeviklik kavramlarıyla ilişkileri tartışıldıktan sonra literatürdeki örgütsel hafıza modelleri ve örgütlerde yönetilmesi incelenecektir.

Çalışmanın son kavramı olan değişime direnç ise dördüncü bölümde ele alınacaktır. Kavramın tanımı, tarihsel gelişimi, boyutlarıyla ilgili açıklamaların ardından değişime dirence neden olan faktörler ve örgütlerde yönetilmesine yönelik bilgiler paylaşılacaktır.

Literatürün son, çalışanın ise beşinci bölümünde kavramlar arasındaki ilişkiler literatür örnekleriyle açıklanacaktır. Altıncı ve yedinci bölümlerde sırasıyla araştırmanın yöntemi ve bulgularından bahsedilecektir. Bu bölümlerde araştırmanın amacı ve bu amaca ulaşmak için kullanılacak model açıklanacak, veri analizleri ve hipotez testleri ile bulgular paylaşılacaktır. Araştırmanın sekizinci ve son bölümünde ise tartışma ve önerilere yer verilecektir.



1. SİNİZM

Sinizm bireysel ve insana özgü bir kavram olması nedeniyle her ne kadar insanlık tarihi kadar eski olsa da örgütlerde incelenmesi oldukça yakın geçmişe dayanmaktadır. Bu bölümde sinizmin tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları ve takiben örgütlerde sinizm kavramının tanımı, ilişkili olduğu diğer kavramlar, dayandığı teoriler, nedenleri ve sonuçlarından bahsedilecektir.

1.1 TANIM

Sinizmin modern tanımı, insanların tamamen kişisel çıkarlarla motive olduklarına inanma eğilimi veya bir şeyin olup olmayacağı veya değerli olup olmadığını sorgulama eğilimi olarak özetlenebilir. Bu tanım sinizmin ilk ortaya çıktığı eski Yunan'daki etik ve ahlak kurallarına bağlılığı vurgulayan felsefeyle tezat oluşturmaktadır. Modern sinizm, antik çağın sinizminden çok daha karmaşık bir olgudur. Sinizm ile ilgili çalışmalar kişisel sinizm (Pope ve diğer, 1993), örgütlerde sinizm (Andersson 1996; Andersson ve Bateman 1997; Dean ve diğer., 1998; Wanous ve diğer., 2000), sosyal sinizm (Mirvis ve Kanter 1991; Andersson 1996; Andersson ve Bateman 1997) ve politik sinizm (Miller 1974; Lee 2003; Dermody ve Hanmer-Lloyd, 2004) şeklinde farklı kavram ve bakış açılarıyla incelenmiştir.

Stanley ve diğer. (2005) sinizmi “başkasının karar veya eylemleri için belirtilen veya ima edilen güdülerine inanmama” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, sinizmi şüphecilikten ayırmayı amaçlayan güdülere odaklanır (Stanley ve diğer., 2005). Araştırmacılar sinizmi beş kavramsal yapıda açıklamışlardır. Bu beş kavram kişilik, toplum, mesleki, çalışan ve örgütlerde sinizmdir (Andersson ve Bateman, 1997; Dean vd., 1998). Bu beş kavram referanslarına göre farklılık gösterse de, ortak payda olarak hayal kırıklığı ve küçümseme unsurlarını içermektedirler.

Kişilik sinizmi, kişiliğinin parçası olan bir özellik (Anderson ve Bateman, 1997; Dean vd., 1998) olarak tanımlanması bakımından diğer sinizm türlerinden farklıdır. Ortak benzerlikleri ise güvensizlik, saygı eksikliği, hayal kırıklığı ve memnuniyetsizliktir (Abraham, 2000; Dean ve diğer., 1998). Araştırmacılar sinizme neden olan düşünce,

inanç ve tutumların akışkan ve durumsal olduğunu, farklı koşullar altında değiştirilebileceğini belirtmişlerdir (Andersson ve Bateman, 1997).

Toplum sinizmi, bireylerin bir bütün olarak topluma yönelik inançları ve toplumu oluşturan kurumlara karşı olan tutumlarını açıklamaktadır. Mirvis ve Kanter (1989), ABD halkının hayata alaycı bakış açısının yirminci yüzyılda toplumsal değişimlerden kaynaklandığını belirtmiş, bunda bireylerin toplum ve kurumlar ile ilgili hayal kırıklıkları sonucu oluşan sinik tutumlarının etkili olduğunu belirtmişlerdir. Kişilik özelliği olarak sinizm ve topluma yönelik görüşlerin ifadesi olarak sinizm arasında bir miktar örtüşme bulunmaktadır (Dean ve diğer., 1998). Bu kavramsallaştırmaların her ikisi de topluma güven eksikliği, toplumun onları hayal kırıklığına uğrattığı ve çoğu insanın dürüst olmayan, ahlaksız ve kaba olduğu duygusuyla karakterize edilmektedir (Cook ve Medley, 1954; Wanous ve diğer., 2000). Mirvis ve Kanter (1989) yaptıkları araştırmada, sinizmin toplumda oldukça yaygın bir hale geldiğini ve ABD işgücündeki sinizm oranının %43 olduğunu öne sürmektedir. Bununla birlikte, araştırma sonucunda sinizm seviyesinin demografik özellikler ile ilişkili olmadığı ve kişilik dışında sinizmin durumsal bileşeni olduğunu belirtmişlerdir (Mirvis ve Kanter, 1989). Dean ve diğer., (1998) sinizm seviyesinin yönetilebileceğini öne sürmekte ve kurumların sinizmi yönetebilmek için yönetim anlayışlarını ve şekillerini uyarlayabileceklerini açıklamışlardır.

Sinizmin başka bir kavramsallaştırması ise mesleki veya iş sinizmidir. Neiderhoffer (1967), kent polisliği üzerine yaptığı çalışmalarda sinizmin oluşumunu ve etkilerini incelemiştir. Polis memurlarının tüm sosyal kesimdeki kişilerle sürekli ilgilenmesi nedeniyle zamanla polis sinizminin geliştiğini ifade etmiştir. Bu mesleki sinizm araştırmasındaki en önemli sonuç mesleğe yeni başlayan polislerin sinizm seviyelerinin çok düşük olması, en yüksek sinizm seviyesinin 7 ile 10 yıl tecrübeli polislerde görülmesi ve bundan daha tecrübeli polislerde sinizm seviyesinin tekrar düşüş eğiliminde olsa da ilk yıllardaki seviyeye geri gelmemesidir. O'Connell, Holzman ve Armandl (1986) meslek sinizmini topluma ve tüm kurumlarına olan güven ve inanç kaybına bağlı olması bakımından kişilik sinizmine benzetmektedirler.

Chylinski ve Chu (2010) sinizmi, örgüt çalışanlarının kişisel çıkar elde etme motivasyonu ile oluşan şüphenin neden olduğu tutum olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde, Adorno

ve diğer. (1950), Turner ve Valentine (2001) sinizmi yüksek seviyede güvensizlik, düşmanca itiraz etme ve başka bir kişinin karalanması şeklinde ahlaki bir boyut olarak tanımlamışlardır. Rosenbaum ve Kuntze (2003), sinizmde bireylerin daha materyalist ve daha çok etik olmayan tutum ve davranışlar sergilediklerini öne sürerler.

Mikkonen ve diğer., (2011) tüketici sinizmini, firmaların tüketicilere sunduğu pazarlama aktivitelerine karşı bir direnç biçimi olarak değerlendirmiştir. Yunan sinizmine dayanarak, Odou ve Pechpeyrou (2011), psikolojik bir perspektiften, direnç ve tüketim karşıtı davranışlarla ilgili olarak dört tüketici sinizminin ana hatlarını çizmiştir. Bunlar savunmacı tüketici sinizmi, saldırgan tüketici sinizmi, yıkıcı tüketici sinizmi ve etik tüketici sinizmidir. Savunmacı sinizm, şirketlerin yalnızca kişisel çıkar tarafından güdülendiğine ve tüketicilerin kurumsal güdülere güvenmemesine yol açan inancı ifade etmektedir (Lee ve diğer., 2009). Savunmacı tüketici sinizmi, şüphenin firmaların kişisel çıkar tarafından motive edildiği inancını içerdiği sinizmi şüphenin tutumu olarak gören Chylinski ve Chu (2010) tarafından yapılan sinizm tanımına benzemektedir. Saldırgan tüketici sinizmi, tüketicilerin firmalarla başa çıkmak için kişisel çıkar mantığını benimsemeleri sonucunda ortaya koyulan tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. (Odou ve Pechpeyrou, 2011). Saldırgan tüketici sinizmi, promosyonlar, ücretsiz ürünler ve nakit para iadesi teklifleri gibi pazarlama kaynaklarının ücretsiz tüketime ulaşmak için fırsatçı bir şekilde kullanılması olarak görülmektedir (Odou ve diğer., 2009). Yıkıcı tüketici sinizmi, pazarın tüm unsurlarını alaycı bir şekilde kınayan kışkırtıcı ve söylemsel bir uygulama olarak tanımlanmıştır (Odou ve Pechpeyrou, 2011). Benzer şekilde, Antik Yunan sinikleri, değer yargıları kendilerinden farklı olanlara genellikle acımasızca saldırmışlardır (Dudley, 1937). Etik tüketici sinizmi ise aldatılmış tüketim toplumundan sıyrılıp doğal olabilmek için manevi bir arayış olarak tanımlanmıştır (Odou ve Pechpeyrou, 2011). Etik tüketici sinizminin amacı, kişinin kendi ihtiyaçları ve tüketimi üzerinde tam kontrole sahip olmasıdır.

1.2 TARİHSEL GELİŞİMİ

Sinizmin bir hayat şekli ve bir düşünce okulu şeklinde antik Yunan'da ortaya çıktığı düşünülmektedir. Sinizm kelimesinin orijinali Yunanca köpek olan “kyon” kelimesinden ya da Atina yakınlarındaki sinik okulun bulunduğu yer olan Cynosarges kelimesinden

türediği düşünülmektedir. Sinizmin ilk temsilcisinin Sokrat'ın öğrencisi Antisthenes olduğu bilinmektedir. Siniklerin temel inanişına göre insan hayatının doğal birimi örgüt ya da topluluk değil, bireyin kendisidir. Sinikler, din ve devletin doğal olmayan ve gereksiz kurumlar olduğunu düşünmekteledir. Onlara göre iyi bir hayat ancak tam bir bağımsızlık ve öz yeterlilik ile mümkündür. Özetle sinikler sosyal çevrelerindeki tüm kurumlara karşı aşağılayıcı tutum, tavır ve davranışlarda bulunmuşlardır (Dean ve diğer., 1998). Sinik okul Diyojen tarafından, dünyevi mallardan arınmış örnek bir hayat yaşamak isteyen idealistler için bir sığınak olarak kurulmuştur. Antik Yunan alaycıları, yüksek etik ve ahlak standartları oluşturmak istemiş ve kendi aralarında bu standartlara aykırı davrananlar olduğunda tepki göstermişlerdir (Dudley, 1937).

Diyojen zenginlik, güç, sağlık ve şöhrete yönelik tüm arzuları, mülkiyet edinmeden basit bir hayat yaşayarak reddetmiştir. Dünyanın herkese eşit olarak ait olduğuna inanmaktaydı ve insanların şöhreti, serveti ve gücü bir kenara bırakarak gerçek mutluluk ve özgürlüğü kazanabileceğini öne sürmüştür (Valatka, 2016). Bunu kanıtlamak amacıyla bir dönem sadece temel ihtiyaçlara indirgenmiş bir hayatı benimseyerek küvette yaşamıştır (Roberts, 2006). Buradan ilham alan sinizm, toplumun aşırılıklarına eleştirel olarak ortaya çıkan bir basitlik felsefesidir (Goldfarb, 1991).

Diyojen zamanından beri, sinizm felsefesi çeşitli değişim ve dönüşümlere uğramıştır. Sinizmi benimseyenler, toplumun temel değer sistemini büyük ölçüde terk ettiğine inanarak kendilerini toplumdan ayırdılar (Kanter ve Mirvis, 1989). İlk sinikler politikacıların yalnızca kişisel kazançları olduğunda eyleme geçtiklerine, işletmelerin önceliklerinin ise her zaman daha fazlasına sahip olma güdüsü, açgözlülük ve yolsuzluk ile motive olduğuna inanıyorlardı (Goldfarb, 1991).

Günümüze kadar gelen dönemde sinizm, bireylerin kişilik özelliği olarak psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimleri gibi farklı bilim dallarında incelenmiştir. Sanayi devrimlerinin etkisiyle şehirlerde yaşayanların sayısındaki artış ve işletmelerde artan rekabetin getirdiği zorlaşan çalışma koşullarının sonucu olarak sinizm, 21. yüzyılda hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Güncel gelişmeler, sosyal medya, ekonomi, iş dünyası ve hükümetlerle ilgili olarak her alanda sinizmin etkilerini görmekteyiz (Eisinger, 2000; Price ve Stroud, 2005).

1.3 BOYUTLARI

Yerli ve uluslararası yazındaki uygulamalı araştırmalara bakıldığında genellikle Brandes ve diğer. (1999) tarafından geliştirilen ölçeğin tercih edildiği dikkatleri çekmektedir. Qian ve Daniels (2008) tarafından örgütsel değişim ve sinizm ilişkisinin ele alındığı çalışmanın yanı sıra Cole ve diğer. (2006) tarafından sinizme neden olan, algılanan amir desteği ve örgütsel güçlükler üzerine yapılan araştırmalar başta olmak üzere değişik uluslararası çalışmalarda söz konusu ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin ilk geçerlik ve güvenilirlik çalışması Bobbio ve diğer. (2006) tarafından uluslararası bir örgütün İtalya'daki ofisinde yapılmıştır. Türkiye'de ise söz konusu ölçek, ilk olarak Kalağan (2009) tarafından yapılan çalışmada kullanılmıştır. Bunun dışında ölçek, Özler ve Atalay (2011) tarafından örgütsel sinizm ve tükenmişlik ilişkisinin ele alındığı araştırma ile Efeoğlu ve İplik (2011) tarafından yürütülen algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmada, İnce ve Turan (2011) tarafından Karaman'daki kamu kurumları üzerinde örgütsel değişimi etkileyen bir faktör olarak sinizmin incelendiği çalışmalarda kullanılmıştır.

Brandes ve diğer. geliştirdiği ölçek bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bilişsel boyut, işgörenlerin örgütün dürüstlükten, adaletten yoksun olması durumu olarak algılanması şeklinde tanımlanmaktadır (Dean vd. 1998). Bilişsel boyut, sinizmin çalışanlardaki düşünceleriyle ifade edilmektedir. Bilişsel boyutta sinizmin yüksek olması çalışanların örgütlerin samimi, dürüst ve adil olmadıklarını düşündüklerinde ortaya çıkmaktadır. Bilişsel sinizmle karşı karşıya olan çalışanlar, ilkelerin duruma ayak uydurmak için feda edildiğini ve örgütte iki yüzlülük, kurnazlık ve kişisel çıkarların yaygın olduğunu düşünmektedirler (Rehan vd., 2017). Bernerth ve diğer. (2007) çalışanların bilişsel sinizm algı seviyelerinin örgütsel bağlılıkla negatif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Abraham (2000), bilişsel sinizmin örgüt performansını düşürdüğünü belirtmiştir.

Duyuşsal boyut, işgörenlerin bilişsel boyuttaki algılaması sonrasında; sinirlenme, kızma, gerilim hissetme, endişe duyma gibi duygusal tepkileridir (Dean vd. 1998). Duyuşsal boyut aynı zamanda kuruma yönelik duygu ve duygusal tepkileri ifade etmekte; gerginlik, endişe ve rahatsızlık gibi psikolojik tepkileri de içermektedir (Greenberg ve Baron, 2003).

Mishra ve Spreitzer (1998), gerçek siniklerin örgütlerine karşı nefret ve ahlaki öfke gibi farklı duygular yaşadıklarını belirtmişlerdir. Duygusal sinizme kibir eşlik etmektedir. Çünkü alaycı olarak nitelenebilecek sinik çalışanlar hemen her konuda üstün anlayışa ve olağanüstü bilgiye sahip olduklarına inanmaktadırlar.

Davranışsal boyut, işgörenlerin çevrelerine işletme ile ilgili olumsuz aktarımlar yapması, şikayet etmesi, eleştiride bulunması şeklinde ifade edilmektedir (Dean vd. 1998). Davranışsal sinizm, örgüt eleştirisi, alaycı mizah, sözlü olmayan olumsuz davranış, örgütteki tutumların olumsuz yorumları ve örgütün gelecekteki eylemi hakkında alaycı tahminlerden oluşmaktadır (Rehan ve diğer., 2007). Sinik çalışan davranışları, örgütlerine karşı mizahi ve iğneleyici tutumlar ve kötü sözler içerir. Örgüt ve üst yönetimle alay eden çalışanlar işleri için gereğinden daha az emek sarf etme eğilimindedir (Kidwell ve Robie, 2003).

Sinizmle ilgili yapılan çalışma sayısı artıyor olsa da, çoğu çalışma bir tutum olarak sinizme genel olarak (Cutler, 2000; Fleming ve Spicer, 2003) ya da özellikle bilişsel boyutuna (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003) odaklanmıştır. Bazı akademisyenler ise, sinizmin alaycı mizah ve alaycı eleştiriden oluşan davranışsal boyutunun önemini vurgulamaktadır (O'Leary, 2003; Naus ve diğer., 2007).

1.4 ÖRGÜTLERDE SINİZM

Özellikle 21. yüzyılın başından itibaren artan küreselleşme baskıları, uluslararası rekabet, bilgi teknolojileri ve iletişimdeki gelişmelerin sonucu olarak örgütler faaliyetlerini devam ettirebilmek için çok hızlı şekilde uyum sağlamak zorunda kalmışlardır (Kompier, 2005). Ekonomik sıkıntı yaşayan birçok işletmenin küçülmesinin yanı sıra birleşme ve satın almalarda da önemli artışlar olmuştur (Cartwright ve Holmes, 2006; Greenhalgh ve Rosenblatt, 2010). Bu gelişmeler örgütleri bireyler için daha az istikrarlı ve güvenli hale getirmiştir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 2010). Sonuçta bu durum çalışan tutumları üzerinde olumsuz etki yapmakta ve çalışanların sinik tutum ve davranışlarında artışa neden olmuştur (Pate ve diğer., 2000). Yapılan akademik araştırmalar çalışanların politik davranış ve alaycı tutumlarındaki belirgin artışı göstermektedir (Ferris ve Hochwarter, 2011).

Örgütlerde sinizm, çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz tutum ve davranışlarını yansıtmaktadır. Andersson (1996), Andersson ve Bateman (1997) sinik tutum ve davranışların genel olarak örgüte, yöneticilere ve diğer rahatsız edici unsurlara yönelik olduğunu açıklamışlardır. Dean ve diğer., (1998) örgütlerde sinizmi kişinin istihdam edildiği kuruma karşı örgütün bütünlük içinde olmadığına dair inanç, örgüte yönelik olumsuz düşünceler ve örgüte karşı eleştirel davranışlar olarak üç boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bireylerin düşüncelerini ifade etme yollarından biri olan tutum, literatürde “Bir durumun bir dereceye kadar değerlendirilerek oluşturduğu psikolojik eğilimler” olarak tanımlanmaktadır (Eagly ve Chaiken, 1993). Tutum açısından örgütlerde sinizm, kişinin istihdam edildiği kuruluşa yönelik sahip olduğu olumsuz psikolojik eğilimler olarak tanımlanmıştır (Stanley ve diğer., 2005).

Sinizm seviyesi yüksek çalışanlar örgütsel uygulamaların adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelere uygun olmadığına inanırlar. Bu tür ilkelerin örgütün kısa yoldan çıkar sağlaması amacıyla feda edildiğine ve dürüst olmayan davranışın norm haline geldiğini düşünmektedirler (Dean ve diğer., 1998). Ayrıca, örgütte alınan kararlarının şirket menfaatinden çok kişisel çıkarlar doğrultusunda alındığına inanırlar (Goldner ve diğer., 1977).

Siniklerin duyguları sinizmi ifade etme biçimlerinde rol oynamaktadır (Dean ve diğer., 1998). Dean ve diğer., (1998) sinizmin genellikle çeşitli olumsuz duygularla ilişkili olduğu sonucuna varmış ve bunu olumsuz bir özellik olarak görmüştür. Yapılan bazı akademik araştırmalarda örgütlerde sinizmin psikolojik sözleşme ihlallerini takip eden süreçlerde ortaya çıktığı ve çalışan davranışlarını etkileyen tutumlar olduğu görülmüştür (Dean ve diğer., 1996). Son yıllarda büyük ölçüde artan örgütlerde sinizmin (Mustain, 2014), günümüz örgütlerinde, çalışanların sosyal değişimle ilgili beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle arttığı ifade edilmektedir (Mustain, 2014; Neves, 2012).

Örgütlerde sinizmin genellikle örgütler için kötü olduğu düşünülse de faydalı olabileceği durumlar da söz konusudur (Dean ve diğerleri, 1998). Bireysel düzeyde, başkalarının dürüstlüğüne inanan insanlar, dürüstlükten yoksun olanlar tarafından kandırılmaya veya aldatılmaya karşı savunmasızdır (Dean ve diğer., 1998). Sinikler eylemlerin altında gizli

saiklerin yattığına inandıkları için örgütte alınan her karar ve uygulamanın sorgusuzca kabullenilmesine karşı şüphe ve belirsizliği sağlayabilir (Goldner ve diğer. 1977). Bu anlamda örgütlerde sinizm bir bakıma örgütlerdeki sesli vicdan olarak görülebilir ve yararsız bilgi, tavsiye veya talimatların filtrelenmesine yardımcı olur (Dean ve diğer., 1998). Sinik tavırlara sahip olanlar, örgütleri hakkında sert eleştiriler ifade ederler. Bu eleştiriler örgütte güvenilir insan eksikliği (Dean ve diğer., 1998), kariyer ve görev tanımlarında belirsizlikler (Ashford, 1988), olumsuz iletişim sonucu oluşan korku ve kaygı (Terry ve diğer., 2001; Lewis, 2000), yeni roller, ilişkiler ve beceriler edinmeye yönelik karamsarlık (Rubenstein ve diğer., 1996) gibi durumlarda oluşabilmektedir. Ayrıca sinizm seviyesi yüksek bireyler, örgütün geleceği hakkında kötümser tahminlerde bulunma ve küçümse gibi sözlü; göz yuvarlama, farklı mimikler ve sırtıma gibi sözlü olmayan olumsuz davranışlarda bulunabilmektedirler (Dean ve diğer. 1998).

Örgütlerde sinizmi sosyal boyutta inceleyen Abraham, (2000) sinizmin sosyal sinizm ve kişisel sinizm olarak ikiye ayrılabilirliğini belirtmiştir. Sosyal sinizm, bireylerin sosyal gruplar için sahip olduğu olumsuz görüş, güvensizlik ve amaçlara ulaşmak için etik dışı yollar izlemesi olarak ifade edilmektedir (Li ve Leung, 2012). Kişisel sinizm ise Minnesota Çok Aşamalı Kişilik Envanteri (MMPI) çalışmasında ortaya koyulduğu üzere başkalarının güdülerine dair genel bir şüpheli içermektedir (Graham, 1993; Pope ve diğer., 1993).

Değişim süreçlerindeki örgütlerde yapılan araştırmalarda değişimle ilişkili olduğu sonucuna varılan bir sinizm türü tespit edilmiştir. Literatürde örgütsel değişim sinizmi olarak adlandırılan bu sinizm türü değişimin fayda getirmeyeceği düşüncesiyle değişime karşı oluşan olumsuz tutum olarak tanımlamaktadırlar (Reichers, Wanous ve Austin, 1997). Vance ve diğer., (1996) örgütlerde sinizmin aslında çözülebilir sorunların çalışan kontrolü dışındaki faktörlerden dolayı çözülmeyeceğine dair oluşmuş inanç olduğunu öne sürmektedirler. Reichers ve diğer., (1997) bu olumsuz inanç, tutum ve davranışlara rağmen siniklerin örgütteki durumun daha iyi olabileceğine inandıklarını öne sürmektedirler. Araştırmacılar kişilik özelliklerinin örgütsel değişim sinizm seviyesi üzerindeki etkisini kabul etseler de, çalışanların kontrolü dışındaki değişkenlerin çalışanların düşünce ve davranışları üzerindeki baskın etkisini de vurgulamaktadırlar. Örgütsel değişim sinizmine özellikle yevmiyeli çalışanlardan oluşan, kararlara katılımın

düşük, bilgi akışının az ve yetersiz olduğu örgütlerde rastlamak mümkündür. Reichers ve diğer. (1997), sinizmi yönetebilmek için çalışanları kararlara dahil etme, yönetimin güvenilirliğini arttırma ve beklenmedik değişiklikleri en az seviyede tutma çabaları gibi çeşitli öneriler sunmaktadırlar.

Wanous ve diğer., (2000) çalışanların örgütsel değişim sinizmini, yönetimin yeteneksiz ve beceriksiz olması nedeniyle değişim çabalarının başarılı olmayacağı yönünde kötümser bakış açısı ile değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca değişim sürecindeki örgütlerde, sinizmin çalışanlar tarafından geçmiş başarısız değişim çabaları, etkisiz ve yetersiz liderlik uygulamaları ve çalışanların karar verme sürecine dahil edilmemesi nedeniyle ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Değişim sürecinde ortaya çıkan sinizm, çalışanların gelecek değişim süreçlerine de sinik yaklaşımlarına neden olmaktadır. (Wanous ve diğer., 2000). Bordia ve diğer., (2011), geçmiş değişim tecrübelerinin çalışanların gelecekteki değişiklikleri kabul etme istekliliği üzerindeki etkileri araştırmışlar ve geçmişteki başarısız değişim süreçlerinin gelecekteki değişimin başarılı olma olasılığı hakkında şüphecilik yaratabileceğini öne sürmüşlerdir. Başarısız değişim süreçleri nedeniyle zamanla yönetime güvensizlik oluştuğunu ve bu güvensizlik sonucunda çalışanların gelecekteki değişimlere karşı daha az istekli hale geldiğini bulmuşlardır. Wanous ve diğer., (2000) örgütsel değişim sinizmi ile yönetime güven arasındaki ilişki konusunda yaptığı araştırma sonucunda çalışanların örgütsel değişim sürecine katılımı ne kadar düşük olursa, değişim sürecinde alaycı olma olasılıklarının o kadar yüksek olduğunu bulmuşlardır. Reichers ve diğer., (1997), çalışanların değişim sürecine katılımının sağlanması, yönetime olan güvenin tesis edilmesi ve değişim sürecinde işbirliğini destekleyen çalışanları ödüllendirmeyi tavsiye etmişlerdir. Bu yöntemle çalışanların örgütlerine daha fazla bağlılık hissedebileceği ve örgütsel değişim sinizminin oluşma ihtimalinin düşebileceğini savunmuşlardır.

Literatürde, çalışma ortamındaki olumsuz koşulların örgütlerde sinizmin artmasına neden olduğu belirtilmektedir. Abraham (2000), yönetimin örgütsel değişim çabaları başarısız olduğunda, çalışanların muhtemelen hayal kırıklığına uğrayacaklarını ve bu nedenle yönetime karşı alaycı bir tutum sergileyeceklerini öne sürmüştür. Benzer şekilde, Andersson ve Bateman (1997) senaryo temelli bir deneyde bir grup beyaz yakalı çalışanın düşük performans nedeniyle toplu olarak işten çıkarılacağını söylediklerinde çalışanların

yönetime karşı daha alaycı hale geldiklerini tespit etmişlerdir. Wanous ve diğer., (2004), örgütlerde sinizmin yönetimin başarısız değişim süreçlerini takip eden dönemlerde ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğunu öne sürmüşlerdir. Yapılmış olan diğer araştırmalar uzun çalışma saatlerinin, zorunlu olarak gerçekleştirilen ve ücret ayarlaması yapılmayan iş genişletmelerin ve yanlış liderlik uygulamalarının yönetime karşı çalışan sinizmine yol açtığını göstermiştir (Feldman, 2000; Bunting, 2004).

1.5 ÖRGÜTLERDE SINİZMİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere bireysel olarak sinizm bir kişilik özelliği iken, örgütlerde sinizm durumsallık sonucu oluşabilmektedir. Liderlik, yönetim tarzı, süreçlere ve kararlara katılım sinizmin oluşumunu etkileyen en önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde örgütlerde sinizmin devam etmesi durumunda çalışanlarda yabancılaşma ve muhalif davranışların oluşabileceği yönünde araştırmalar bulunmaktadır.

1.5.1 YABANCILAŞMA

Yabancılaşma, bireyin sosyal, kültürel ve doğal çevreye daha az uyum sağladığını, çevre üzerindeki kontrolünü kaybettiğini ve giderek çaresiz kalarak izole olduğunu ifade etmektedir. Yabancılaşma, insanın kendi varlığından, doğal ve sosyal çevresinden ayrılarak kendi egemenliğine girmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Çetin ve diğer, 2009). Robert Blauner'in (1964) "Yabancılaşma ve Özgürlük" adlı çalışmasında, çalışma hayatındaki yabancılaşma; güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon olarak dört boyutta ifade edilmektedir. Güçsüzlük, bireylerin işleriyle ilgili özgürlükten yoksun bırakılmasıdır. Anlamsızlık, bireylerin kendi iş faaliyetleri ile örgüt çıktıları arasındaki bağlantıyı görememesidir. Kendine yabancılaşma, bireylerin iş ve iş süreçlerine bağlı olarak kendileriyle ilişkilerini kaybetmeleridir. İzolasyon ise bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında tatmin edici ilişkiler kuramamasıdır.

Güçsüzlük, iş süreçlerinin diğer bireyler veya teknoloji gibi bireysel olmayan unsurların kontrolü altında olduğunu ve bireylerin çalışma özgürlüğünden yoksun olduğunu ifade eder. Çalışanın güçsüzlüğü kavramı, çalışanın işini yapmakta ve ancak başarılı olamadığını hissetmesi olarak da tanımlanmaktadır (Blauner, 1964).

Anlamsızlık, çalışanların iş faaliyetleri ile örgütün çıktıları arasındaki ilişkiyi göremediğinde ortaya çıkmaktadır. Bireyler kendilerini bir bütünün yalnızca küçük bir parçası olarak gördüklerinde anlamsızlık artmaktadır (Blauner,1964). Çalışanlarda anlamsızlık kavramı, bir bireyin örgütteki davranışlarının sonuçlarını yorumlayan veya yargıya varmasını sağlayan kesin bir inanç sisteminin olmaması olarak tanımlanmaktadır (Türkdoğan, 1985).

Kendine yabancılaşma, gerçekleştirdiği işe ve iş süreçlerine bağlı olarak kişinin kendisiyle olan ilişkisini kaybetmesi anlamına gelmektedir. Bir manada bireyin kendi vücudundan uzaklaşmış, duygu ve düşüncelerinden sıyrılmış şekilde kendisini dışarıdan izliyormuş hissine kapılması hissidir. İzolasyon çalışanların işyerinde tatmin edici sosyal ilişkiler kuramadığında ortaya çıkmaktadır. Bireylerin iş sırasında başkalarıyla iletişim kurmasını yasaklamak ve bürokratik yapı gibi etkenler bireylerde yalnızlık duygusuna neden olmaktadır (Blauner, 1964).

Abraham (2000) örgütlerde sinizm ve yabancılaşma arasında pozitif bir ilişki varken örgütlerde sinizm ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Turan'a (2000) göre ise örgütlerde sinizmin olumsuz etkilerinden biri yabancılaşmadır ve örgütlerde sinizm seviyesi arttıkça işe yabancılaşma düzeyi de artmaktadır.

1.5.2 MUHALİF DAVRANIŞ

Örgütsel muhalefet ile ilgili literatürde karşımıza çıkan muhalif davranış kavramı, örgüt içerisindeki görüş ayrılığını ifade etmektedir. Kelime anlamı olarak bir görüşe, davranışa veya tutuma karşı olma veya aykırı davranma durumu olarak tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr>). Muhalif davranış, bireyin saldırgan ya da düşmanca olmamak şartıyla örgüt süreç ve işleyişine ters düşen tutum ve davranışlar göstermesi olarak ifade edilmiştir (Kassing, 1997). Yıldız (2013) ilkökul öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada örgütlerde sinizm düzeyi arttıkça örgütsel muhalefet algısının da arttığını bulmuştur. Özgenel ve Çetin (2021) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da benzer şekilde örgütlerde sinizm ile muhalefet arasında pozitif yönde ve

anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Gabriel (2004) ve Garner (2013) ise ilişkinin ters yönlü biçimde muhalif davranışların örgütlerde sinizme neden olabileceğini ifade etmişlerdir.

1.6 ÖRGÜTLERDE SİNİZMİN DAYANDIĞI KURAMLAR

Örgütlerde sinizmle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda sinizmin dayandığı temel teoriler beklenti, tutum, sosyal değişim ve sosyal güdüleme kuramları ile açıklanmıştır.

1.6.1 BEKLENTİ KURAMI

Beklenti kuramı, motivasyon sorunlarını ve problemlerini analiz etmek için kullanılan bir araçtır. Beklenti teorisinin temel yapısını üç kavram oluşturur. İlk iki kavram, kişinin eylemlerinin belirli sonuçlara yol açacağı beklentisiyle ilgilidir. Üçüncü kavram ise kişinin bu sonuçlar arasındaki tercihiyle ilgilenir.

Beklenti, bir kişinin “belirli bir eylemin belirli bir sonuca yol açacağına” olan inancıdır. Bir kişinin eyleminin bir sonuca yol açması öznel bir olasılıktır. Kişi sonucun kesin olduğuna inanıyorsa, beklenti 1'dir. Kişi eylemin bu sonuca yol açmayacağına inanıyorsa, beklenti 0'dır. Beklenti 0 ile 1 arasında herhangi bir değere sahip olabilir. 0,50'lik bir beklenti kişinin, bir eylemin belirli bir sonucun ardından gelme ihtimalinin %50-%50 olduğuna inanması anlamına gelmektedir.

İlk beklenti kuram kavramı, kişinin çaba isteyen veya gerekli performans düzeyine ulaşacağına olan inancıdır. Çaba, bir kişinin yaptığı şeyi istediği gibi gerçekleştirmeye çalıştığı ölçüdür. Bir kişinin istendiği gibi performans gösterip gösteremeyeceğini birçok faktör etkilediğinden, beklenti teorisi bu belirsizliği çaba-performans beklentisi olarak formüle eder.

İkinci beklenti kuram kavramı, kişinin performansını sonuçla takip edeceğine olan inancıdır. Performans-sonuç beklentisi araçsallık olarak da adlandırılır ve kişinin performansı ile bu performans ile elde edilecek sonuç arasındaki algılanan bağlantıyı

tanımlamaktadır. Sonucu bir ücret artışı, terfi, kalite ödülü veya yöneticinin övgüsü olarak örneklendirmek mümkündür.

Beklenti teorisindeki üçüncü kavram değerliktir. Değerlik, insanların sonuçlar arasında sahip olduğu tercihtir. Kişinin almak istediği sonuç olumlu bir değere, kaçınmak istediği sonuçlar ise negatif bir değere sahiptir. Kişi sonuca kayıtsız ise, değer sıfırdır. Değerler, kişinin sonuçla ilişkilendirdiği çekicilik veya kaçınma derecesini ifade eden bir dizi pozitif ve negatif değere sahiptir.

Beklenti kuramı tutum ve davranışların önemini belirlerken çevresel faktörlerin aslında çalışan sinizminin doğasını etkilediğini ifade etmektedir (Kalağan, 2009). Bu konuyla ilgili James (2005) sinik tutumun örgütün geleceğine ilişkin olumsuz beklentiler sonucu oluştuğunu ifade etmektedir.

1.6.2 TUTUM KURAMI

Örgütlerde sinizmin tutumsal terimlerle analiz edildiği araştırmada Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998), ana bileşenler olarak tutumların üçlü doğasını kullanmışlardır. Bunlar duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak sınıflandırılmıştır (Fazio ve Olson, 2003).

Duygusal boyut, örgüte karşı hislerin ne olduğu, bilişsel boyut, çalışanların yönetim hakkında ne düşündüklerini, davranışsal boyut ise sinizm sonucunda nasıl tepki verecekleri ile ilgilidir. Bu görüş doğrultusunda örgütlerde sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancı, kuruma karşı olumsuz hisler, bu inanç ve hislerle uyumlu aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar sergileme eğiliminden oluşmaktadır (Andersson, 1997; Dean ve diğer., 1998).

1.6.3 SOSYAL DEĞİŞİM KURAMI

Sosyal değişim kuramı, sosyal değişimlerde insan davranışını açıklamak amacıyla ortaya çıkmıştır (Blau, 1964). Bu kuramın literatüre en büyük katkılarından biri çalışanların işyerindeki davranışlarını anlamak için en etkili kuramlardan biri olmasıdır (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Sosyal değişim kuramındaki en temel ilke “karşılıklılık normu”dur. Buna göre, sosyal değişim sürecinde bireye karşı olumlu bir davranışta bulunulduğunda, bireyin bu olumlu davranış karşılığında zamanı ve nasıl olacağı belirlenmemiş bir olumlu davranış gösterme yükümlülüğün doğmuş olmasıdır (Çetin ve Şentürk, 2016).

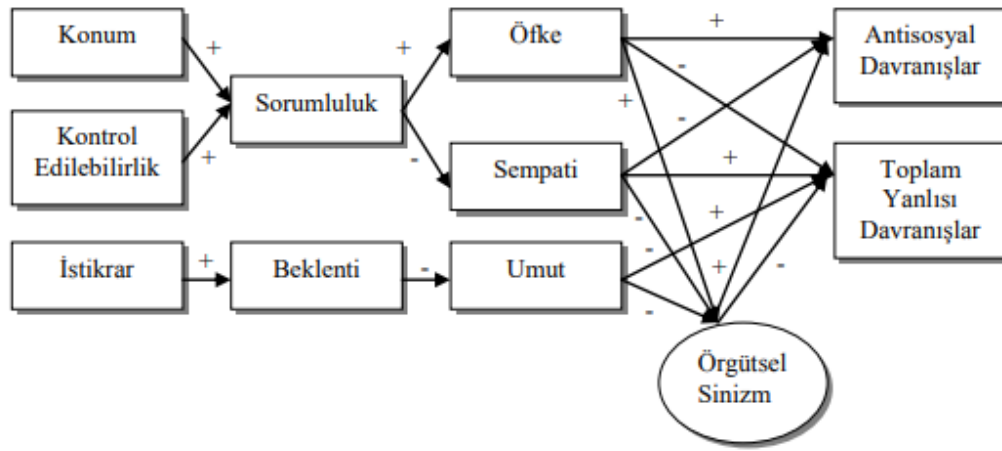
Johnson ve O’Leary-Kelly (2003) yaptıkları araştırmada sosyal değişim süreçlerinde karşılaştıkları olumsuzluklar nedeniyle çalışanlarda duygusal tükenmişlik oluştuğunu ve bunun da sonuçta örgütlerde sinizme neden olduğu sonucunu bulmuşlardır. Bu bağlamda örgütlerde sinizm, çalışanlara verilen bir sözün tutulmaması ya da beklentinin karşılanmaması sonucu ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2009).

1.6.4 SOSYAL GÜDÜLEME KURAMI

Örgütlerde sinizmi incelemeye yararlı olabilecek bir sosyal teori de, Weiner’in (1985) geliştirdiği sosyal güdüleme kuramıdır. Weiner’in teorisi, bir olayı takiben, önce olayın sonucunun nedenini aradığımızı ve sonra onu belirli nedensel boyutlarda değerlendirdiğimizi belirtmektedir. Değerlendirmeye dayanarak, olay için sorumluluk hisseder ve gelecekte benzer olaylar hakkında beklentiler geliştiririz. Yargılarımız, sorumluluklarımız ve beklentilerimiz daha sonraki davranışlarımızı etkileyen duyguların ortaya çıkmasına neden olur. Weiner’e göre nasıl davranacağımızı belirlemek ve gelecekteki olayları tahmin etmek için bu etkiyle güdüleniriz. Olayları tahmin edebilirsek kontrol edebileceğimizi düşünürüz. Bu nedenle, hedeflerimize ulaşmak için güdülenme bizim için önemlidir (Fiske ve Taylor, 1991). Weiner’in (1985) teorisi, yaptığımız değerlendirmelerin durumu kontrol edip edemediğimize göre değişkenlik gösterdiğini ifade etmektedir. Değerlendirme durumun içsel ve dışsal etmenlerden kaynaklandığını algılayıp algılamadığımıza göre şekil almaktadır. Örneğin, bir çalışan işveren ilişkisinde, örgütte yaşanan işten çıkarma gibi olumsuz bir olay, çalışan tarafından örgütün karlılığını arttırma isteği ya da alternatif olarak dış kaynaklı kötü ekonomik koşullardan kaynaklanan mali zorluklara bağlanabilir.

Weiner’in (1985) modelinde, olumsuz olaydan örgütün sorumlu olduğu algısı bireyin örgütü suçlamasına neden olabilmektedir. Örgüte yönelik bu tür olumsuz algılar sonuçta örgütlerde sinizmin oluşumuna neden olmaktadır. Bu yaklaşımda örgütün olumsuz olaydan sorumlu tutulması örtük şekilde gerçekleşmiştir. Çalışanlar örtük şekilde örgütü

suçlamazlarsa örgüte karşı herhangi sinik tutum ve davranış içinde olmayacaklardır. Örgütteki tek bir olumsuz olay sonucunda sinizmin ortaya çıkması kesin olmasa da, algılanan olumsuz olaylara arka arkaya maruz kalmanın, örgütlerde sinizmin gelişimine katkıda bulunması olasıdır. Çalışan sinizm seviyesi tekrarlı gelişen olumsuz olaylar sonucu yükseldiyse, çalışanın örgütü sorumlu gördüğü ilk olumsuz olayda örgütlerde sinizm tetiklenebilir. Weiner'in (1985) sosyal güdüleme modeli konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar şeklinde üç temel faktörle açıklanmıştır.



Şekil 1: Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütlerde Sinizm Modeli

Kaynak: Kalağan, 2009

Odak, istikrar, kontrol, beklenti, sorumluluk, öfke, sempati, umut ve davranışlar ölçülen değişkenlerdir. Örgütlerde sinizm, tutum modelinde tanımlandığı gibi düşünce, duygu ve davranışların bireysel ölçüleriyle ölçülmektedir. İstikrarın nedensel boyutu, gelecekteki benzer olaylarla ilgili beklentilerin gelişmesine yol açmaktadır. Sorumluluk yargıları ya öfke ya da sempatiye yol açmakta, beklentiler ise umutla veya umutsuzlukla ilgilidir. Weiner'in modeline göre örgütlerde sinizm, bireyin duygusal olarak tepki verdikten sonra (öfke, sempati veya umutla) ancak davranışsal tepkiden önce antisosyal veya toplum yanlısı davranışlar ile oluşmaktadır. Diğer bir deyişle örgütlerde sinizm, çalışanın işyerinde yaşadığı olumsuz bir olay sonrasında hissettiği duygular ile aynı olayı takiben çalışanın sergilediği davranışlar arasındaki ilişkiyi yeniden canlandırmaktadır. Örneğin, bir çalışan olumsuz olaydan örgütün sorumlu olduğu sonucuna varırsa ve öfke duyarsa, çalışan örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilir. Bu modele göre bu

doğrudan çalışanın öfkesinden değil, çalışanın öfkesi tarafından tetiklenen sinizmden kaynaklanıyor olabilir.

1.7 ÖRGÜTLERDE SINİZMİN NEDENLERİ

Örgütlerde sinizm çalışan ya da örgüt kaynaklı olabilmektedir. Bu çerçevede örgütlerde sinizmin temel nedenleri kişisel faktörler, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışanlarda oluşan hayal kırıklığı başlıkları altında toplanmaktadır.

1.7.1 KİŞİSEL FAKTÖRLER

Kişilik temelli bir yaklaşım kullanan araştırmacılar, genel olarak sinizmi insan doğasına genel bir bakış açısı ile tartışmaktadırlar (Abraham, 2000). Abraham'ın (2000) öne sürdüğü gibi, kişilik sinizmi, insan davranışına ilişkin genel olarak olumsuz bir algıyı yansıtan, doğuştan, sabit bir özellik olan tek sinizm biçimidir.

Alaycı küçümseme ve kişilerarası zayıf ilişki bağı ile karakterize edilir. İnsanlığa yönelik bu alaycı görüş, dünyanın sosyal etkileşimlerde dürüst olmayan, aldatıcı, umursamaz ve bencil insanlarla dolu olduğu şeklindeki kapsamlı genellemeye dayanan köklü bir güvensizlikten kaynaklanmaktadır. Kişilik bazlı sinizm üzerine yapılan araştırmalar, kişinin olumsuz yönelim veya eğilimini değiştirmek için az şey yapılabileceğini varsaymaktadır (Dean ve diğer., 1998).

1.7.2 ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet, çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını, bu algıların tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini ve örgütte meydana getirdiği diğer sonuçların neler olduğunu açıklamaktadır. Uğurlu (2009) örgütsel adaleti kişilerin örgütteki adalet hissiyatı olarak, Beugre ve Baron (2001) ise çalışanların iş arkadaşlarıyla ve işverenlerle olan iletişimlerinde algılarının nasıl şekillendiğini gösteren toplumsal bir olgu olarak tanımlamışlardır. Gönül ve Özdiñç ise (2022) örgütsel adaleti örgütün çalışanlarına ne kadar adil davrandığına ilişkin çalışanın algısı olarak açıklamışlardır.

Örgütsel adalet; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet, örgütte çalışanlara terfi, ödül ve cezaların ne kadar adil

dağıtıldığı ile ilgili çalışanlarda oluşan algıdır (Çakmak, 2005). Prosedürel adalet yönetimin aldığı kararlarda çalışanlara ne kadar söz hakkı verildiği ve karar süreçlerinin adil olup olmadığıyla ilgili algıdır (Moon ve diğer., 2008). Etkileşimsel adalet ise yönetimin süreçleri çalışanlara kabul ettirmesi ve uygulaması esnasında göstermiş olduğu davranış ve tutumların ne derece adil olduğuna yönelik algılardır (Niehoff ve Moorman, 1993).

Örgütlerde sinik fikirlere sahip çalışanlar, örgüt faaliyetlerinde gizli amaçlar olduğuna inanabilir ve bu sebeple yönetim tarafından açıklanan resmi nedenleri kabul etmeyebilir. Sinizm seviyesi yüksek bireyler örgüt eylemlerinin adaleti, dürüstlüğü ve samimiyeti içermediğine inanırlar (Brandes ve Das, 2006). Buna rağmen çalışanlar bazı durumlarda kasıtlı olmadan da sinik davranışlar sergileyebilmektedir. Örgütlerde sinizm, örgütte yaşanan deneyim ve olayların sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla bir bireyin doğuştan sinik olup olmadığından bağımsız olarak zaman içinde örgütte yaşanan olaylar sonucunda sinik tutum ve davranışlar gösterme ihtimali söz konusudur (Kart, 2015).

Naus ve diğer (2007) örgütlerde sinizmin, çalışanların haksız ve sahte uygulamalar, kurgusal davranışlar, samimiyetsizlik ve aldatma hakkındaki algılarından oluştuğunu belirtmişlerdir. Yazıcıoğlu ve Gencer (2017) üniversite öğretim görevlileriyle yaptıkları araştırmada örgütsel adalet ile örgütlerde sinizm arasında negatif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Daha önceki yıllarda Fitzgerald (2002), James (2005), Tokgöz (2011)'ün yaptıkları çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütlerde sinizmin, örgüt içindeki adaletsizlik nedeniyle ortaya çıkabileceği sonucuna varılabilir.

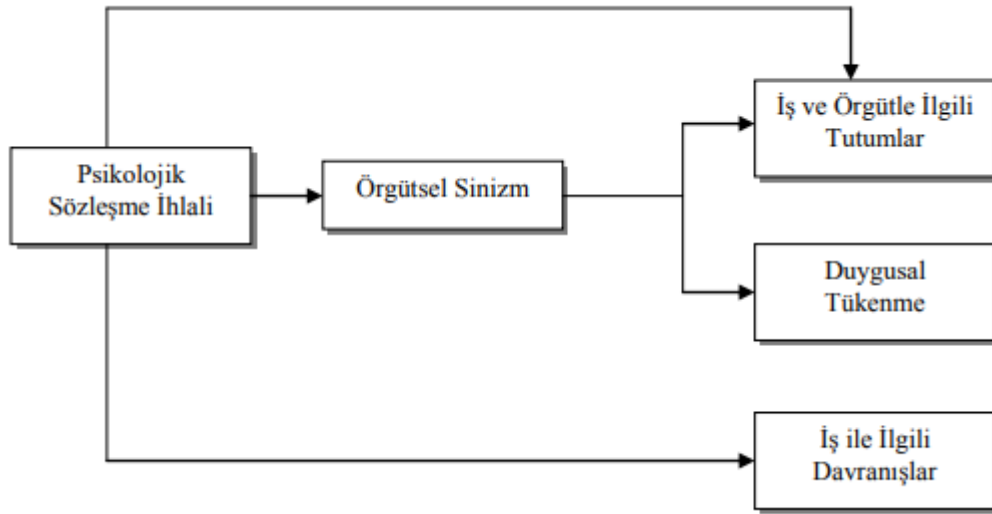
1.7.3 PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasındaki en önemli faktörlerden biri psikolojik sözleşme ihlali olarak ifade edilmektedir. İşverenin psikolojik sözleşmedeki bir veya daha fazla yükümlülüğü yerine getirmemesi, çalışanlardaki sözleşme şartları üzerinde oluşmuş olan algının zedelenmesine, sonuçta hayal kırıklığına uğramış çalışanların zamanla sinik tutuma sahip olmasına neden olmaktadır (Özgener ve diğer, 2008). Psikolojik sözleşme ihlali, sinizm davranışının duygusal bir belirtisidir. Örgütlerde sinizm, psikolojik

sözleşme ihlalleri çerçevesinde aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (Cartwright ve Holmes, 2006).

- i. Politikalar ve uygulamalar arasında uyum eksikliği, etik olmayan davranış, yetersiz sosyal sorumluluk ve tatmin edici olmayan maaş politikaları gibi iş ortamı ile ilgili özellikler
- ii. Çalışanlara yönetime katılım fırsatı sağlanmaması, zayıf iletişim, değişim süreçlerinde yönetim eksikliği gibi organizasyonel özellikler
- iii. Rol belirsizliği, rol çatışması ve artan iş yükü gibi işin tanımından kaynaklanan özellikler

Bu sınıflandırma çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlali ve sinizmle ilişkisi aşağıdaki şekilde görselleştirilmiştir.



Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlali

Kaynak: Kalağan, 2009, s.79

Yukarıda belirtildiği gibi zayıf iletişim, değişimin uygulanmasında yönetim yetersizliği ve çalışan katılımının olmaması çalışan beklentilerini olumsuz etkilemektedir. Buna göre psikolojik sözleşme ihlali örgütlerde sinizmin oluşumuna neden olabilmektedir (Andersson, 1996). Çalışanların çaba ve performanslarının takdir edilmemesi,

ödüllendirmenin yetersiz ya da hiç olmaması ve zayıf iletişim sonucunda örgütlerde sinizm teşvik edilmektedir (Anderson ve diğer., 2004; Hulsheger ve diğer., 2009).

1.7.4 HAYAL KIRIKLIĞI

Yapılan araştırmalar sinizmin, çalışanların yaşadığı hayal kırıklıklarıyla bağlantılı olduğunu göstermiştir. Kanter ve Mirvis (1989) gerçekçi olmayan beklentilerin hayal kırıklığına ya da kendini hayal kırıklığına uğramış hissine ve aldatılma, ihanete uğrama veya kullanılmış olma hissine yol açabileceğini belirtmişlerdir. Andersson ve Bateman (1997) ise sinizmi örgütlerde yaşanan olumsuzluklar nedeniyle oluşan hayal kırıklığı sonucu ortaya çıkan tutum ve davranışlar olarak görmüşlerdir. Bu bakış açısıyla Reichers ve diğer. (1997) örgütlerde sinizmin, olumsuz deneyimler sonucu ortaya çıkan psikolojik bir hayal kırıklığı durumu olduğunu belirtmişlerdir.

1.8 ÖRGÜTLERDE SINİZMİN SONUÇLARI

Yapılan araştırmalarda örgütlerde sinizmin çalışanların davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek çalışanlardaki örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

1.8.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Abraham (2000) örgütsel bağlılık ile sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Boyutlar açısından incelendiğinde sinizmde bilişsel boyut, temel olarak çalışanların dürüstlüğü ile açıklanmıştır. Öte yandan örgütsel bağlılıkta bilişsel boyut, kişisel değer ve hedeflerin örgütün değer ve hedeflerine benzer olup olmadığını inceler. Davranışsal boyut bağlamında ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma niyetini içerirken sinizmin davranış boyutu çalışanların örgütü terk etme kararsızlığını irdeler. Duyuşsal boyut kapsamında ise sinik çalışanlar, örgütlerine karşı küçümseme ve çekingenlik gibi duygular yaşarken, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar, örgüte karşı gurur duyma hissinden yoksundur (Dean ve diğer, 1998). Bu nedenle örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü negatif bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir ifade ile Abraham (2000) örgütlerde sinizmin arttıkça, örgütsel bağlılığın azalttığını ifade etmiştir.

Benzer şekilde konuyla ilgili araştırma yapan Wanous vd. (2000), sinik duyguları olan bireylerdeki örgütsel bağlılığın daha düşük olduğu sonucuna varmıştır. Aynı şekilde örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların sinik davranış sergileme olasılığının daha düşük olduğu görülmüştür. Naus (2007) ise, sinizm seviyesi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş tatmininde azalma olduğu sonucuna varmıştır. Yöneticiler ile yapılmış örgütsel değişime yönelik sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada, örgütsel değişime yönelik sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Rubin ve diğer., 2009). Başka bir çalışmada Barnes (2010), sinik tutuma sahip çalışanların daha düşük bağlılık sergilediğini belirtmiş ve bazen sinizmin örgütler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğine değinmiştir.

Benzer şekilde Altınöz ve diğer. (2011), otel çalışanlarının algıladıkları örgütsel bağlılık ile örgütlerde sinizm arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucuna göre daha yüksek sinizm seviyesine sahip çalışanların daha düşük örgütsel bağlılık düzeyinin olduğunu görülmüştür.

1.8.2 İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti ve örgütlerde sinizm günümüz örgütlerinde çalışanların olumsuz tavır ve davranışları sonucu karşımıza çıkan ve çözüm bekleyen iki önemli konudur. Çalışanların işten ayrılması kadar, çalışırken örgüte karşı sergiledikleri olumsuz tutumlar da örgütler açısından önemli sorunları doğurabilmektedir. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri ortam, iş yapış şekilleri ve yapıları değiştikçe, bazı çalışanlarda işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir (Scott ve Zweig, 2008). McClelland (1961)'a göre bu, özellikle başarıma ihtiyacı yüksek olan çalışanlar arasında yaygındır. Robbins ve diğer. (2012)'lerinin görüşüne göre çalışanlar, örgüte karşı olumsuz duygular beslemeye başladıklarında işlerini bırakma niyetleri güçlenmektedir. Aşağılanma, öfke, utanç ve can sıkıntısı gibi olumsuz duygular bu unsurları harekete geçirmektedir (Abraham, 2000).

Literatürde sinizmin çalışanların işten ayrılma niyetiyle çok yakın bağlantısı olduğu gözlemlenmektedir. Eaton'a (2000) göre sinik çalışanlar, yönetim ekibinin kendilerine karşı ilgisiz olduğuna ve onları yalnızca kendi çıkarlarına yönelik kazanç elde etmek için kullandıklarına inanırlar. Bu nedenlerle artan sinizm seviyesi sonucunda işten ayrılma niyetinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Polat ve Meydan (2010)'ın yaptıkları çalışma

sonucunda ise ters yönlü ilişkinin de geçerli olduğu görülmüştür. Çalışmaya göre bireylerin işten ayrılma niyetleri arttıkça sinik tutumları da artmaktadır.

1.8.3 İŞ TATMİNİ

Sinizmin örgüte karşı neden olacağı olumsuz tutum ve davranışların iş tatmini üzerinde de olumsuz etkisi olabileceği düşünülmüş ve bu konuda bazı araştırmalar yapılmıştır. İş tatmini, birçok araştırmacı tarafından “kişinin işine duyuşsal tepkisi” olarak tanımlanmaktadır (Cranny ve diğer., 1992). Locke (1969) iş tatminini kişinin işini değerlendirmesi sonucu oluşan pozitif duygusal durum olarak tanımlamıştır. Abraham (2000) kişilik, toplum ve mesleki sinizmin iş tatminsizliğini artırmasının muhtemel olduğunu; alaycı bir kişiliğe sahip olan, topluma ve kurumlara güvenmeyen, genel bir hayal kırıklığı ve umutsuzluk durumunu sürdüren kişilerin bu olumsuz duyguları işine aktarabileceğini belirtmiştir. Naus (2007) ise konu ile ilgili yaptığı araştırmada, sinizmi yüksek olan çalışanların iş tatmin seviyelerinin düşük olduğu sonucuna varmıştır.

2. MAKYAVELİZM

Makyavelizm, İtalyan siyasetçi ve düşünür Niccolo Machiavelli'nin 1532 tarihli “Hükümdar” (Prens) isimli kitabındaki düşüncelere dayanan bir yaklaşımdır. Machiavelli, bu eserde gücü elinde tutmayı tamamen menfaate dayalı, şeref, dürüstlük, güven gibi değerlerden uzak, pragmatik bir yaklaşımla ele almıştır (Kessler ve diğer., 2010).

Makyavelizm ile ilgili bu bölümde kavramın tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları, ilişkili olduğu kavramlar ve örgütlerde yönetilmesi açıklanacaktır.

2.1 TANIM

Machiavelli, 16. yüzyıl Floransa'sında siyasi bir figürdür. Sürgün edildikten sonra, yeni bir hükümdarın halkı nasıl yönetmesi ve liderlik etmesi gerektiğine dair kuralları tanımlamıştır. Hem siyasi hem de toplumu ilgilendiren bu kuralların ana kaynağı sömürü ve manipülasyon kullanımıdır. Machiavelli'nin ifadeleri alaycı görüşlerini ve başkalarına karşı duyduğu güvensizliği yansıtmaktadır. Machiavelli iktidarda kalabilmek için liderlerin aldatma ve ahlaktan yoksun hareket etmesini doğal karşılamaktadır. Machiavelli'nin yazılarında ifade ettiği manipülasyon, aldatma ve ahlaksızlık kavramları, bu kavramların belirli kişileri karakterize ederken kullanılan “manipülatör” kelimesinin model olarak kullanılmasının da yolunu açmıştır (Christie ve Geis, 1970).

Makyavelizme yönetim bilimlerinde kavramsal yaklaşım ilk kez Christie ve Geis (1970) tarafından geliştirilmiş (Ulbeği, 2016), Makyavelist bireylerin kendi amaçlarına ulaşmak maksadıyla diğer bireyleri manipüle etme çabası olarak açıklanmıştır (Kessler ve diğer., 2010). Makyavelizm; kişisel çıkarları her şeyin üstünde tutmak, amaçlara ulaşabilmek için diğer insanları kullanmak, sömürmek ve manipülatif davranışlarda bulunmakla karakterize edilmiştir (O'Connor ve Athota, 2013). Farklı bir tanım da ise Makyavelizm, bireylerin faydacı olması ve amaçlarına ulaştıracak bütün yolların meşru olduğuna inanması olarak belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2017).

Makyavelizm kavramı manipülatif güdülerle duygu ve ahlaktan yoksun davranışlarla karakterize edilmektedir. Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin akılcı geliştirdikleri stratejik planlar, alaycı bakış açısı ve başkalarından şüphe duyarak hedeflerine ulaşma çabasında olduğu ifade edilmektedir (Christie ve Geis, 1970). Locke ve Christensen (2007) Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarını sömürmeye istekli olduğunu öne sürmektedirler. Ahlaki değerleri önemsemeyen, sinik, baskıcı ve şüpheli bireyler olan Makyavelistler, bu özellikleriyle sosyal rekabet içerisinde güç kazanmaya da odaklanmaktadır (Ali ve diğer., 2009; Rauthmann, 2012).

21. yüzyılın başından itibaren Makyavelizm, etik olmayan davranışlarla ilişkilendirilen önemli bir karanlık kişilik özelliği olarak da çalışmalara konu olmaktadır (O’Boyle ve diğer, 2012; DeShong ve diğer, 2015;). Makyavelizm seviyesi yüksek bireyler manipülasyon, duygulara önem vermeyen, alaycı dünya görüşü, pragmatik inançlar ve güdüler, sadece kendine fayda sağlayan hedefler peşinde uzun vadeli stratejik planlama ile karakterize edilmektedir (Dahling ve diğer., 2009; Rauthmann ve Will, 2011). Makyavelizm, narsisizm, psikopati, sadizm ve açgözlülük gibi kötü özelliklerle de özdeşleştirilmiştir (Paulhus, 2014; Sekhar ve diğer., 2020). Paulhus ve Williams (2002); Makyavelistlerin bahsi geçen kötü özelliklere rağmen, sosyal etkileşim konusunda başarılı olduklarını ve örgütler içinde öz yönetimlerini iyi yaptıklarını ifade etmektedirler. Spurr ve diğer. (2016) ile Lindley (2018) bu duruma ek olarak Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin örgütte liderlik pozisyonlarını ve yüksek gelir elde etme konularında da çok başarılı olduklarını öne sürmektedirler. Özellikle küçük ve orta ölçekli örgütlerde Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin liderlik pozisyonlarına hızla ulaştığı kanıtlanmıştır (Okane ve Stinson, 1974).

Makyavelizm seviyesi yüksek bireyler diğer bireyleri, durumları ve çevrelerindeki etkileşimleri keskin şekilde gözlemlene becerisi olan sosyal açıdan oldukça zeki kabul edilmektedirler (Kessler ve diğer., 2010). Makyavelistler için başkalarının davranışlarını gözlemleyen ve ardından başkalarını kendi amaçlarına uymasına için ustaca manipüle eden “sosyal bukalemun” kavramı da kullanılmıştır (Dahling ve diğer, 2009; O’Boyle ve diğer, 2012). Manipülasyon, insanların niyetlerini ve eylemlerini tahmin etmek için bir başkasının durumunda olmanın nasıl bir şey olacağını hayal etme becerisini

gerektirmektedir (Parales-Quenza, 2006). Makyavelistlerin manipölasyon konusunda başarılı olmaları nedeniyle sosyal ilişkiler konusunda da başarılı oldukları öne sürölmektedir. Makyavelistler kendilerine yarar sağlayacak etkili insanlarla kısa sürede sosyal ilişkiler geliştirebilmektedirler (Dahling ve diğör, 2009; Kessler ve diğör, 2010). Bunun yanı sıra Makyavelistler insanlarla iyi ilişki kurmalarını sağlayan çekici kişilik özelliklerine de sahiptirler (Jonason ve Webster, 2012).

Makyavelistler tüm gayretlerini statü ve güç için sarfetmektedirler. Araştırmalar, statü ve iktidar için çabalayanların, hedef belirleme ve bu hedefe ulaşabilmek için politik becerileri kullanmaya da açık olduklarını göstermektedir (Ferris ve diğör., 2007).

2.2 TARİHSEL GELİŞİMİ

“Makyavelizm” terimi ilk olarak 1970 yılında Christie ve Geis tarafından ikiyüzlölük, sinizm ve ahlaksızlıkla ilişkili bireysel bir farklılık değışkenini tanımlamak için ortaya konmuştur (Christie ve Geis, 1970).

Makyavelizmin yapısı, Machiavelli’nin yazılarından türetilmiş ve daha sonra Christie ve Geis (1970) tarafından siyasi liderlerin astlarını kişisel kazançlar için nasıl manipöle ettiklerini inceledikleri çalışmalarına dayanarak geliştirilmiştir. Dahling ve diğörlerine göre Makyavelistler usta manipölator ve pragmatistlerdir (2009). Aynı zamanda anlık duygularını düzenlemekte başarılı olmakla birlikte; kontrol ve statü için yüksek çaba sarfederler. Hedeflerine ulaşabilmek için uzun vadeli stratejik planlamanın gerekliliğine inanmaktadırlar (Christie ve Geis, 1970; Dahling ve diğör., 2009; Rauthmann ve Will, 2011).

Tarihsel gelişiminde ifade edilmesi gereken bir husus da Makyavelizmin teorik altyapısıdır. Literatürde Makyavelizmin bir kişilik özelliğı olduğu tartışılmaktadır (Buss, 2009; Jonason ve Krause, 2013). Tarihsel süreçte ilişkilendirilen bir başka teori de zihin teorisidir. Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin, başkalarını manipöle etmek için gelişmiş zihin becerilerine sahip olduğu öne sürölmüştür. Manipölasyon girişimleriyle birey hedefine ulaşmak için rakiplerinden bir adım önde olarak avantaj elde etmektedir (Esperger ve Bereczkei, 2012). Bununla birlikte, Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin

kendilerinin ve diğerlerinin duygularıyla ilgisiz oldukları da tespit edilmiştir (Wastell ve Booth, 2003).

Makyavelizmin tarihsel süreç içerisinde empati ile olan ilişkisi de ele alınmıştır. Ahlaki gelişim için oldukça önemli olan empati kavramı aynı zamanda sosyal ilişkileri geliştirmenin ve sürdürmenin de kritik bir bileşenidir. Makyavelizmin sinizm, manipülatif kişilerarası tarz, ahlaki ilgisizlik özellikleri göz önüne alındığında, Makyavelizmin empati ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu da çalışmalarda gösterilmiştir (Wai ve Tiliopoulos, 2012). Yazarlar çalışmalarında Makyavelizmin duygusal empati ile önemli ölçüde olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu, ancak Makyavelizm seviyesi daha yüksek olan bireylerin mutlu ve üzücü duyguları doğru bir şekilde tanımlama becerisinin azaldığını göstermesine rağmen, bilişsel empati ile ilişkili olmadığını öne sürmüştür. Lyons ve diğer. (2010), Makyavelizmin hem duygusal hem de bilişsel empati ile negatif ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tür empati eksiklikleri, bireylere başkalarını sömürme yeteneğini ortaya çıkaracağından sosyal ilişkileri de etkilemektedir.

Tarihsel süreçte Makyavelizmi araştırmalarında bir ana değişken olarak kullananlar olduğu gibi kavramı eleştirenler de olmuştur. Eleştirilerde kavramın psikopati ve narsisizmin ilişkili özelliklerinin dışında hiçbir şey sunmadığı yer almaktadır (McHoskey ve diğer., 1998). Paulhus ve Williams (2002) bu üç kavramı birlikte araştırmaya başlamış ve bunları kişiliğin “Karanlık Üçlüsü” olarak adlandırmıştır. Yazarlar, kişilerdeki özelliklerin, hangi antisosyal sonuçla ilişkili olduğunu belirlemek için bu üç özelliğin birlikte incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır.

2.3 BOYUTLARI

Makyavelizm, Dahling ve diğer (2009) tarafından ahlaki yoksunluk, diğerlerine güvensizlik, kontrol ve statü arzusu olmak üzere dört boyutlu olarak kavramsallaştırılmıştır. Ahlaki yoksunluk, ahlak standartlarını göz ardı etme ve başkalarının pahasına kendine fayda sağlayan davranışlarda değer görme istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Dahling ve diğer., 2009). Diğerlerine güvensizlik ise başkalarının motivasyonları ve niyetleri hakkında sinik bir bakış açısı ve bu niyetlerin kendisi için sahip olduğu olumsuz sonuçlarla ilgili endişeler olarak tanımlanmaktadır (Dahling ve

diğer). Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin başkalarına güvenmemelerinin sebebi kendilerinin yaptığı gibi başkalarının da onları manipüle etmeye çalışacağına inanmalarıdır (Greenbaum ve diğer., 2017). Kontrol arzusu, başkalarının sahip olduğu gücü en düşük seviyeye indirmek için kişilerarası durumlarda hakimiyet kurma ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Dahling ve diğer., 2009). Makyavelizm seviyesi yüksek bireyler için içsel tatmin yerine statü sağlama potansiyeli yüksek dış başarılar daha önemlidir. Bu bağlamda statü arzusu boyutu “dış başarı göstergelerini biriktirme arzusu” olarak tanımlanmıştır (Dahling ve diğer, 2009).

Christie ve Geis, Makyavelizm kavramını Machiavelli’nin “Hükümdar” kitabındaki 71 maddeden oluşturdukları ifadelerine dayanarak oluşturmuşlardır. Yapılan çalışmalar sonucunda ölçeğin son hali 20 ifadeden oluşacak şekilde kısaltılmıştır. (Christie ve Geis, 1970). Çalışmaya göre Makyavelizm; strateji, görüş ve soyut ahlak olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Makvalizmin ölçülmesi için Christie ve Geis tarafından geliştirilen Mach IV ölçeği dışındaki çalışmalardan biri Christie ve Lehman (1970)’a aittir. Yazarlar Makyavelizmin tek bir boyuttan oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Benzer şekilde Furnham ve diğer. (2013) de Makyavelizmin tek boyutluluğu savunmaktadır. Corral ve Calvete (2000) yaptıkları çalışmada dört boyutlu model oluşturmuş; Ahmed ve Stewart (1981) ise Makyavelizmi beş boyut ile açıklamıştır. Rauthmann (2012) farklı bir yaklaşım ile erkekler ve kadınlar için farklı boyutlar olabileceğini öne sürmüştür. Yazar çalışmasında erkekler için üç, kadınlar için iki boyutun olduğu sonucuna varmıştır. Literatürde Makyavelizm ile ilgili yapılmış ilk çalışmalardan Mach IV’ün öne sürdüğü üç boyutlu yapı daha sonraki çalışmalarda belirsiz bulunmuş, Dahling ve diğer (2009) tarafından yapılan çalışmanın Makyavelizmin boyutlarını belirgin olarak açıkladığı sonucuna varılmıştır (Rauthmann, 2012; Rauthmann ve Will, 2011).

2.3.1 AHLAKİ YOKSUNLUK

Ahlaki yoksunluk “ahlak standartlarını göz ardı etme ve başkaları pahasına kendine fayda sağlayan davranışlarda değer görme istekliliği” olarak tanımlanmaktadır (Dahling ve diğer., 2009).

Makyavelizmin kavramsallaştırılmasının merkezinde, Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin taktiksel ve stratejik olarak izlenim yönetimi ile başkalarını ahlak dışı manipüle edebildiği fikri bulunmaktadır. Bu durum Makyavelizmin Mach-IV kavramsallaştırma yapısındaki “soyut ahlak” boyutu ile de tutarlılık göstermektedir. Bu iki içerik alanının ayrı ayrı ele alınamayacak kadar birbiriyle ilişkili olduğuna inanan Dahling ve diğer. (2009) soyut ahlakı, manipülatif davranışlarda bulunmaya istekli olmanın ön koşulu olarak görmektedirler. Konuyla ilgili daha sonra yapılan araştırmalarda soyut ahlak ve taktiklerin aynı faktör üzerinde yüklenmesi fikri desteklenmiştir. Bu iki boyutun tek bir boyutta birleşebileceği görüşü, Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin manipülatif davranışı ahlak dışı davranışların yanı sıra taktiksel olarak sergileyebilecekleri varsayımına dayanmaktadır. Yine de ahlak dışı davranış eğilimi, Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin çeşitli olumsuz davranışlar sergilemesine sebep olabilmektedir (Gunnthorsdottir ve diğer., 2002). Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin bireysel kazanç fırsatı ortaya çıktığında işbirliğinden manipülasyona hızlıca geçiş yapabildiği belirtilmiştir. Dolayısıyla ahlaki yoksunluk boyutu, ahlak standartlarını kendine fayda sağlayan davranışlarda gözardı etme isteği olarak tanımlanmaktadır (Dahling ve diğer., 2009).

2.3.2 DİĞERLERİNE GÜVENSİZLİK

Makyavelizm seviyesi yüksek bireyler, kişileri ve durumları manipüle etmeye çalışırken, başkalarının da aynı şeyi yaptığını düşünmektedirler (Christie ve Geis, 1970). Bu nedenle Makyavelizm seviyesi yüksek bireyler başkalarına karşı olumsuz bakış açısına sahiptirler. Yapılan çalışmalarda Makyavelizmin kaygı ile pozitif olarak ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Fehr ve diğer., 1992). Dahling ve diğer. (2009), yüksek düzeyde Makyavelizm seviyesine sahip bireylerin başkalarının amaç ve eylemlerinin kendi amaçlarına ulaşmada engel teşkil edebileceğini düşünmeye yatkındırlar. Bu nedenle, Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin, başkalarına karşı güvensizlik seviyesi oldukça yüksektir (Dahling ve diğer., 2009).

2.3.3 KONTROL ARZUSU

Makyavelizm seviyesi yüksek bireyler dış unsurları tehdit olarak görmekte ve buna paralel olarak diğer kişilerle iletişim söz konusu olduğunda hakimiyet kurmak istemektedirler (Fehr ve diğer., 1992). Dahling ve diğer. (2009), Makyavelist bireylerdeki kontrol arzusunun oluşma sebebinin dışsal unsurlara yüksek seviyede inanmaları olduğunu dile getirmektedirler. Ayrıca Makyavelizm seviyesi yüksek olan bireylerin kontrol arzusunu başkalarının güce sahip olma olasılığını en aza indirmek için kullanılabilecek etkili bir araç olarak değerlendirdikleri de belirtilmiştir (Dahling ve diğer., 2009).

2.3.4 STATÜ ARZUSU

McHoskey (1999) kendi kaderini tayin kuramı ile Makyavelizmde bireylerin içsel isteklerden ziyade dış etkiler nedeniyle motive olduğunu öne sürmektedir. Makyavelistler, “dış başarı göstergelerini biriktirme arzusu” olarak tanımlanan (Dahling ve diğer) güçlü bir statü arzusuna sahiptir. Olayları öncelikle dışsal olarak kontrol ediliyor olarak görürler. Bu nedenle, Makyavelizm seviyesi yüksek bireyler kişisel gelişim veya kendini takdir gibi iç hedefler yerine zenginlik, güç ve statü sağlayan dışsal hedefler peşinde koşarlar (Dahling ve diğer., 2009; Greenbaum ve diğer, 2017).

2.4 İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Makyavelizm literatürde birçok kavram ile ilişkilendirilmiştir. Manipülasyon, Makyavelizm seviyesi yüksek bireyleri tabir ederken en çok kullanılan kavramlardan biri olması nedeniyle ilk ilgili kavram olarak incelenmiştir. Takip eden bölümlerde “Karanlık Üçlü”nün iki kavramı narsisizm ve psikopati, liderlik, hırsızlık, yalan ve aldatma, hile, saldırganlığın Makyavelizm ile ilişkilerine yer verilmiştir.

2.4.1 MANİPÜLASYON

Manipülasyon tek başına Makyavelizm yerine kullanılan bir kavram değildir. Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin özelliklerinden biri manipüle etme eğilimleridir. Manipülasyon, kişilerin davranışlarını programlayıp; onları ifşa ederek insanların iradesine hükmetme ve bastırma yollarından biridir. Bu etki insanın zihinsel yapısına

yöneliktir, gizlidir ve insanların fikirlerini, güdülerini ve hedeflerini bir grup insana doğru değiştirmeyi amaçlamaktadır. Manipülasyonun amacı gerçek niyetin gizlenerek başka bir kişiyi, kişinin aldığı karar veya eylemlerinin özerkliğini korurken belirli eylemlerde bulunarak fikirleri ve görüşleri değiştirmeye teşvik etmektir. Başka bir deyişle, insanları yapmak istediği şeye cesaretlendirip bağlı olduğu şeyden uzaklaştırırken, kendi iradesine göre hareket ettiğine dair inanç yaratmaktır (Zhumagaliyeva ve Barabanova, 2014).

2.4.2 NARSİSİZM VE PSİKOPATİZM

Paulhus ve William (2002)'nin “Karanlık Üçlü”yü ifade ettiği makalelerinde öne sürdükleri “Psikopati” ve “Narsisizm” kavramları uygulamalı literatüre dayanırken, “Makyavelizm” politik bir figürün yazılarından kaynaklanan farklı bir yapıya sahiptir. Furnham ve diğer. (2013) ise; Karanlık Üçlü’nün bu üç kavramın bir araya gelmesiyle oluşmuş tek bir birleşik kavram olduğu sonucuna varmak için şu ana kadar yapılmış istatistiki verilere ek olarak, farklı ölçüm teknikleriyle de analiz yapılmasının öneminden bahsetmiştir.

Makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramlarının üçü de kötü niyetli kişilik özellikleri olarak tanımlanmaktadır. Ortak noktalara sahip olduğu düşünüldüğü için bu üç kavram Karanlık Üçlü adı verilen tek bir kavram altında toplanarak incelenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda bu ortak noktaların neler olduğu konusunda fikir birliğine varılamamıştır. Jones ve Paulhus (2011), Karanlık Üçlü’nün ortak noktalarını hissizlik ve manipülasyon eğilimi olarak ortaya koymuştur. Bu üç kişilik özelliğine sahip bireylerin, insanların acı çekmesine kayıtsız kalmaları ve bireyleri kendi çıkarları uğruna kullanmaktan çekinmemesi davranışları, araştırmacıların bu sonuca varmasını desteklemiştir. Karanlık Üçlü’nün diğer ortak özellikleri bu bireylerin işbirlikçi olmamaları, güvenilmez ve düşüncesiz olmaları sebebiyle düşük uyumluluk ve özdisiplin olarak belirlenmiştir (Jakobwitz ve Egan, 2006).

Karanlık Üçlü özelliklerinin birbirlerinden farklı olup olmadığı konusunda Paulhus ve Williams (2002) “Beş Faktör Modelini” kullandıkları (Costa, McCrae ve Dye, 1991) araştırma sonucunda sadece uyumluluk eğiliminin her üç kişilik özelliğiyle anlamlı negatif ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Diğer tüm benzerlikler için elde edilen sonuçların Karanlık Üçlü’den sadece iki kişilik özelliği için geçerli olduğu şeklindedir. Psikopati ve

Narsisizm deneyime açıklık ve dışadönüklük ile ilişkili, Makyavelizm ve Psikopati ise özdisiplin ile negatif ilişkili bulunmuştur.

Cleckley (1941), psikopat bireylerin aldatıcı, umursamaz ve duygusuz olduklarını belirtmektedir. Psikopati kavramı manipülasyon, duygusuzluk, düzensiz yaşam tarzı ve antisosyal eğilimlerden oluşan dört bileşenden oluşmaktadır (Williams ve diğer., 2007). Psikopatizm seviyesi yüksek olan bireylerin, aldıkları kararla, bu kararların neden olabileceği ceza veya diğer olumsuz sonuçları ilişkilendirmedikleri tespit edilmiştir (van Honk ve diğer., 2002). Bu bireyler kendilerine ve başkalarına zarar verecek davranışlarda bulunma eğilimi ve anti sosyal davranış kalıplarına sahiptir. Psikopatizm seviyesi yüksek bireylerin bu tutum ve davranışları bazen riske girmeye değmeyecek ödülleri kazanılması için de gerçekleştirdikleri görülmektedir (Jones, 2014).

İşin sonucunda ödül olması Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin etik olmayan davranışlarda bulunma istekliliğini harekete geçirebilmektedir. Makyavelistler her ne kadar etik olmayan davranışlar konusunda eğilimli olsa da risk analizi yapma ve risk seviyesinin yüksek algılaması durumunda etik olmayan davranışları gerçekleştirmeme durumu söz konusu olmaktadır. Ödül Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerde olduğu gibi psikopatizm seviyesi yüksek bireyler arasında da etik olmayan davranışta bulunma istekliliğini harekete geçirmektedir. Ancak psikopatizm seviyesi yüksek bireyler için riskin varlığının etik olmayan davranışları azaltmada hiçbir etkisi bulunmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle ceza ya da diğer riskler psikopatizm seviyesi yüksek bireylerin uygunsuz davranışlarını değiştirmemektedir (Jones, 2014). Araştırmalar, psikopatizm seviyesi yüksek bireylerin her türlü saldırganlığa ve hatta sadece eğlence için bile saldırmaya eğilimli olduğunu göstermiştir (Reidy ve diğer., 2008).

Makyavelizm, belirli çevrelerdeki belirli manipülasyon türleriyle ilişkilendirilirken, psikopatizm ortamdan bağımsız olarak tutarsız davranışla ilişkilidir. Psikopatizm, farklı ortamlardaki davranış değişikliklerini sağlayan dürtü kontrolündeki eksiklikle de ilişkilendirilir (Newman, 1987). Buna karşılık, Makyavelizmi yüksek olan bireyler nispeten daha fazla dürtü kontrolüne sahiptir (Szabo ve Jones 2019). Ayrıca bu bireyler davranışlarını çevresel bir bağlama uyarlama yeteneğine sahiptirler (Bereczkei, 2015; Jones ve Paulhus, 2017). Makyavelizm seviyesi yüksek bireyler aynı zamanda izlenim

yönetimi konusunda psikopatizm seviyesi yüksek bireylerden daha başarılıdır (Hart ve diğer., 2020). Yine psikopatiden farklı olarak, araştırmalar Makyavelizmin daha temkinli davranışlarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Jones, 2014; Jones ve Paulhus, 2017).

2.4.3 LİDERLİK

Makyavelizm kavramının kökleri bir bakıma yönetim ve liderliğin karanlık tarafında yatmaktadır (Griffin ve O'LearyKelly, 2004). Christie ve Geis (1970) ilk olarak yapıyı siyasi ve dini aşırılık yanlısı gruplarla ilgili çalışmalarına dayanarak geliştirmişler ve nihayetinde bu grupların liderlerinin kendi arzularını karşılamak için astlarını nasıl manipüle ettiklerine odaklanmışlardır. Bu manipülatif liderlerin özellikleri politika ve iktidarla ilişkilendirilmiştir. Liderlik literatürde ise Makyavelizm etik yönetim (Thomas ve diğer.,2004), otantik liderlik (Avolio ve Gardner, 2005), örgütsel politika (Andrews ve Kaçmar, 2001) ile ilişkilendirilmiştir.

Drory ve Glusinkos (1980), Makyavelist liderliğindeki grupların performansını incelemişlerdir. Çalışmalarında Makyavelist liderlerinin tanımlı ya da tanımlı olmayan görevlerin yerine getirilmesinde önemli ölçüde esneklik gösterdiğini bulmuşlardır. Bununla birlikte, Makyavelist liderlerin, başarıya ulaşabilmek için çalışanları arasındaki gerilimi yönetmek veya çalışanların iyi hissetmesini sağlayacak uygulamaları gerçekleştirecek bir liderlik tarzı sergilemişlerdir. Bu alanda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmasına rağmen, Makyavelistlerin liderlik davranışlarını etkilediği ve çalışanları etkileyen bir yönetim tarzı ortaya çıkardığı görülmektedir.

Liderlik literatüründe öne çıkan bir konu da “etik yönetim” olmuştur. Enron ve WorldCom gibi kuruluşlardaki büyük skandalların ardından, araştırmacılar etik yönetimin önemini yoğun bir şekilde vurgulamaktadırlar (Thomas ve diğer., 2004, Knights ve O'Leary, 2006). Makyavelizm, birçok açıdan etik davranış için tehdit oluşturmaktadır. Makyavelizm seviyesi yüksek bireyler kişisel ödüllere ulaşabilmek için etik olmayan davranışlar sergileyebilmektedir. Bu bireylerin yönetici olmaları durumunda örgütte etik olmayan yönetimin varlığından bahsedilebilir. Trevino ve diğer. (2000), etik liderliğin itibarının hem bireysel hem de yönetim felsefesi perspektifindeki ahlaktan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Ahlaklı bir kişi ve yönetici olmakla ilişkilendirilen bütünlük, güvenilirlik, insanlara ilgi gösterme, açık olma ve etik kurallara

uyuma gibi özellikler ve davranışlar Makyavelizim özellikleri ile tamamen zıt yönlüdür. Örgütler için bir diğer önemli konu da Makyavelizmin ve takip eden olumsuz davranışların yönetimden tüm örgüte yayılma ve kökleşme potansiyelidir (Ashforth ve Anand, 2003; Trevino ve Brown, 2004; Anand ve diğer., 2004).

2.4.4 HIRSIZLIK

Araştırmalar, Makyavelistlerin güvene dayalı ilişkilerde bile entellektüel hırsızlık yapmaya hazır olduklarını göstermektedir. Harrell ve Hartnagel (1976), Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin hırsızlık eğilimini araştırmış, hem yüksek hem de düşük Makyavelizm seviyesindeki bireylerin hırsızlık yapma eğilimleri üzerine kurulu bir deneysel çalışma yapmışlardır. Makyavelizm seviyesi yüksek katılımcıların diğer katılımcılardan daha fazla hırsızlık yapma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Makyavelizm seviyesi yüksek katılımcılar hırsızlıklarını saklamaya çalışmış ve amirleri tarafından sorgulandıklarında durumu inkâr etmişlerdir. Başka bir çalışmada Makyavelizm seviyesi yüksek bireylere güven duyulmasının kendilerinde herhangi bir sorumluluk hissi yaratmadığı ve kendilerine duyulan güvene karşılık verme olasılıklarının düşük olduğu bulunmuştur. Genellikle amaçlarına ulaşmak ve kazanımlarını artırmak için ahlaki açıdan sorgulanabilir taktikler kullanma konusunda hiçbir tereddütleri olmadığı gözlemlenmiştir (Gunnthorsdottir ve diğer., 2002).

Makyavelistlerin bilgi kaynaklarını ilgili kişi ya da kurumların onay ve rızaları olmadan almaya ve kendi çıkarları için kullanmaya niyetli olduğu saptanmıştır. Winter ve diğer. (2004), Makyavelistlerin çok çeşitli fikri mülkiyet haklarını görmezden gelmeye istekli olduklarını bulmuşlardır. Ayrıca Makyavelizm seviyesi yüksek çalışanların kişisel verilere izinsiz erişerek, özel veya gizli konuşmaları dinleyerek iş arkadaşlarının mahremiyetini ihlal etme eğiliminde oldukları da tespit edilmiştir.

2.4.5 YALAN VE ALDATMA

Yalan söylemek, Makyavelistler tarafından kullanılan bir başka ahlaki olmayan davranış biçimidir. Broerman ve diğer. (2014), Makyavelistlerin alenen yalan söylemeye ve başkalarını aldatmak için kuralların belirli olmadığı ortamlardaki belirsizlikten yararlanmaya meyilli olduklarını bulmuşlardır. McLeod ve Genereux (2008) ise,

Makyavelistlerin tipik olarak yalnızca kendilerine fayda sağlayacak koşullarda yalan söylediklerini, sosyal kabul için yalan söylemediğini öne sürmüşlerdir.

2.4.6 HİLE

Makyavelistler tipik olarak, adaleti ve etik davranışı teşvik etmek için tasarlanmış örgütsel kurallara uymaya çok az ilgi göstermektedirler. Makyavelizm seviyesi yüksek bireyler sınavda kopya çekme gibi aktif hile yapmaya veya bir faturanın kendi lehlerine yanlış düzenlenmesinde sessiz kalma gibi pasif hile yapmaya eğilimlidirler (Bloodgood ve diğer., 2010). Bloodgood ve diğer. (2010), Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin pasif hile yapmaya yönelik tutumlarının etik eğitimi aldıktan sonra değişmediğini bulmuşlardır.

Bass ve diğer (1999) Makyavelizm ile etik yönelimler arasında, Makyavelistlerin etik olmayan taktikleri kullanma eğiliminde olmalarının nedenlerini açıklayan birkaç ilişki tanımlamışlardır. Kişinin karar verirken evrensel ahlaki ilkeleri kabul etme veya göz ardı etme derecesi olarak tanımladıkları Makyavelizm ve görecelik algısı arasında belirgin bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca Makyavelizmin, tüm taraflar için olumlu sonuçlar arama eğilimini ifade eden idealizmle ters yönlü ilişkili olduğunu da öne sürmüşlerdir. Bass, Barnett ve Brown (1999) da Makyavelistlerin sosyal kurallara saygılı olma ve otoriteye uyum sağlamaya daha az meyilli olduklarını doğrulamışlardır.

2.4.7 SALDIRGANLIK EĞİLİMİ

Makyavelizm, insanlara ve sosyal dünyaya ilişkin sinizm, pragmatik ahlak ve egosantrik motivasyonla bağlantılı bir kişilik sendromudur (Jones ve Paulhus 2009). Makyavelizm seviyesi yüksek bireyler paraya, güce ve rekabete yüksek öncelik vermektedirler. Dolayısıyla bu yüksek önem kimi zaman saldırganlık eğilimi ile sonuçlanabilmektedir (Stewart ve Stewart 2006).

Christie ve Geis (1970) Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin açık saldırganlığa başvurmak zorunda kalmadan istediklerini elde ettiğine inanmaktadırlar. Yetişkin bir Makyavelistin gözlemlenen açık saldırganlığı kullandığına dair güçlü bir kanıt yoktur (Jones ve Paulhus 2009). Ancak kimi çalışmalarda Makyavelistlerin düşmanca

duygularının çalışma ortamında sözlü olmayan saldırganlıklara yol açabilmektedir (Corzine ve Hozier 2005). Çocuklar üzerine yapılan araştırmalar da, Makyavelizm ve saldırganlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Andreou, 2004). Farklı bir çalışmada ise Makyavelizm, işyerinde hem saldırganlığın kurbanı olmakla hem de faili olmakla olumlu bir şekilde ilişkilendirilmiştir (Linton ve Power 2013).

2.5 ÖRGÜTLERDE YÖNETİLMESİ

Makyavelistlerin örgütlerdeki başarısı literatürde izlenimleri yönetme ve diğerlerini etkileme yeteneklerine bağlanmaktadır (Bolino ve Turnley, 2003). İzlenim yönetimi, bireylerin başkalarının sahip olduğu imajı kontrol etmek için sergiledikleri davranıştır (Bolino ve diğer., 2016). Makyavelistler etkili ve yanıltıcı taktik ve stratejilerini etkin bir şekilde uygulama yeteneklerinden dolayı izlenimleri yönetme ve oluşturmada başarılıdır (Barbuto ve Moss, 2006; Segrest ve diğer., 2020). Makyavelistler, iyi görünmek, kararlı bir çalışan olma izlenimi yaratmak, insanları etkilemek ve ödüller kazanmak için stratejik davranışlarda bulunabilmektedirler (Bolino ve diğer, 2008; Zettler ve Solga, 2013). Rioux ve Penner (2001) bu tür bireyin kendine dönük hedefler için sahip oldukları duyuşsal etkiyi izlenim yönetimi güdüsü olarak adlandırmaktadırlar. Makyavelizmin izlenim yönetimi güdüleriyle pozitif olarak ilişkili olduğu yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Becker ve O'Hair, 2007; Bourdage ve diğer., 2012).

Makyavelistler örgütteki hedeflerine, hayati kaynakları kontrol eden etkili kişilerin dikkatini çekerek ve bu kişilere bağlı kalarak ulaşabileceklerine inanmaktadırlar. Usta manipülatörler olan Makyavelistler bu etkili insanların gözünde olumlu ve yardımcı görünmeye çabalarlar. Böylece izlenimleri yönetmek için rol yanlısı davranışlarda bulunurlar (Christie ve Geis, 1970; Dahling ve diğer., 2009; Rauthmann ve Will, 2011).

Literatürdeki çalışmalar Makyavelistler ve izlenim yönetimi eğilimi arasındaki ilişkiye önemli bilgiler sağlamış olsa da, Makyavelistlerin izlenim yönetimi güdüleriyle ilişkilendirdiği mekanizma çok az dikkat çekmiştir. Makyavelistler stratejik uzun vadeli planlamaya inanmaktadırlar. Bu nedenle, izlenim yönetimine aktif olarak katılmadan önce izlenim oluşturmanın amaçlarını ve faydalarını ortaya koymak ve değerlendirmek için güçlü bir güdüye sahiptirler. Makyavelistler hedeflenen kişiler üzerinde olumlu

izlenim oluşturmak için yalnızca mevcut fırsatlarla orantılı olarak çaba sarf etmektedirler. Bu nedenle, Makyavelistler olumlu izlenimler yaratmaya abalamadan önce mevcut fırsatları inceler ve değerlendirirler (McAllister ve diğer., 2018; Blickle ve diğer., 2020).

McAllister ve diğer. (2018), sosyal kurnazlığın ve aę kurma yeteneğinin, bireylerin izlenim yönetimi fırsatlarını tanıma ve değerlendirme imkanı sağladığını ne sürmüşlerdir. İzlenim yönetimi teorisi, izlenimlerin hedef ilgisi ve görüntü iyileştirmenin değeri gibi faktörlerin izlenim yönetimi motivasyonunu etkilediğini göstermektedir (Leary ve Kowalski, 1990; Bolino, 1999). Sosyal kurnazlık ve aę kurma yeteneği, bireylerin sahip oldukları kaynakları, başkalarını ve durumları değerlendirmesini sağlamaktadır (Ferris ve diğer., 2007; McAllister ve diğer., 2018; Munyon ve diğer., 2015).

Başarı ve g arayışındaki Makyavelistler rgtteki etkili kişilerin dikkatini çekmeye ve olumlu izlenimler oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu arayış, Makyavelistlerin politik becerilerini, yani sosyal kurnazlık ve aę kurma becerilerini geliştirmeye ve kullanmaya motive etmektedir. Makyavelistler, sahip oldukları bu becerileri çevrelerine gerektiği anda mesaj verebilmek için tetikte olmak amacıyla kullanmaktadırlar. Makyavelistler başkalarının saygısını kolayca kazanabilir ve kendilerine zengin bir sosyal sermaye sağlayacak güçlü ilişki ağları geliştirirler. Zengin sosyal sermaye, izlenim yönetimi için potansiyel hedeflerin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Makyavelistler, izlenim yönetimi fırsatlarının tanınması ve değerlendirilmesi için kullanabilecekleri değerli kaynaklara erişebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için sosyal sermayelerini kullanma eğilimindedirler. Makyavelistler bu şekilde önemli bilgilere erişebilecekleri ayrıcalıklı konumlara gelmek için sosyal yeteneklerini ve zeklarını kullanırlar. Bu Makyalistlere daha sonra izlenim yönetimi için çeşitli fırsatlar yaratabilecektir (McAllister ve diğer., 2018).

Makyavelizmin rgt üzerindeki olumsuz etkilerinin en iyi şekilde yönetilmesi için ilk olarak etik olmayan davranışların önlenmesi için çaba sarfedilebilir. Örgütler ilk etapta Makyavelizm seviyesi yüksek çalışanların ahlaksız değil, ahlak dışı davrandıklarını göz önünde bulundurulmalıdır. Kurallara uymayı ve etik davranışları teşvik etmek için bireysel ödül sistemleri inşa edilebilir. Bu tür ödül sistemlerin başarısı, uzman kişiler tarafından

hedeflenen etik davranışların örgüt çıkarları doğrultusunda nasıl teşvik edebileceğine dair dikkatli şekilde hazırlanmasına bağlıdır (Litzky ve diğer., 2006).

Etkili ödül sistemleri, sosyal manipülasyonun etkisini en aza indirmek için örgütteki birden fazla gözlemci tarafından incelenmeli, değerlendirme sürecinde etik davranış standartları ve grup performansı teşvik edilmelidir (Kasser, 2011). Makyavelistlerin izlenmedikleri veya gözetlenmedikleri ortamlarda etik olmayan davranışlarda kolayca bulunabilecekleri için informal yapılarda başarılı olma ihtimalleri yüksektir. Sparks (1994)'ın yaptığı çalışmada denetimin düşük ve iş süreçlerinde çalışan inisiyatifinin yüksek olduğu ortamlarda Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin daha başarılı ve daha memnun olduğu sonucuna varmıştır. Benzer şekilde, Shultz (1993), Makyavelizm seviyesi yüksek çalışanların, formal örgüt yapısından ziyade informal yapıdaki örgütlerde Makyavelizm seviyesi düşük çalışanlardan daha iyi performans gösterdiğini bulmuştur.

Whitaker (2011) ise yönetimin yüksek seviyede kontrol ve yakın izleme uyguladığı ortamlarda etik olmayan Makyavelist davranışların azaltılabileceği sonucuna ulaşmıştır. Politik açıdan yetenekli yöneticiler Makyavelist çalışanların taktiklerini daha kolay tanıyabilir ve azaltılabilmesi için önlem alabilir. Bu yöneticilerin Makyavelizm seviyesi yüksek çalışanları daha az terfi ettirme eğilimi olduğu görülmüştür. Makyavelist etik dışı davranışlar, güçlü ve sosyal becerilere sahip yöneticiler tarafından uygulanan yakın denetim sayesinde büyük olasılıkla engellenebilmektedir. Örgüt yöneticileri mevcut çalışanlar ve yeni işe alım yapılacak personelin Makyavelizm seviyelerini literatürde bulunan ölçüm araçları ile yapabilirler (Kessler ve diğer., 2010). Söz konusu etik olmayan davranışları sergileme potansiyeline sahip adaylar, bilişsel ve duygusal açıdan Makyavelizm özelliklerine yüksek seviyede sahip olanlardır. Bu özelliklere sahip potansiyel çalışanlar istenmeyen etik olmayan davranışları sergileme eğilimindedirler. (Kilduff ve diğer., 2010).

Sonuç olarak, Makyavelizm seviyesi yüksek çalışanlar sadece kendi amaçlarına ulaşmak ve dışsal hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışma gruplarını ya da tüm örgütü tehdit eden etik olmayan davranışlar sergileyebilmektedirler. Yönetim tarafından uygulamaya alınacak uzmanlar tarafından hazırlanmış ve yapılandırılmış izleme, dikkatlice oluşturulmuş ödül sistemleri ve titiz personel seçim süreçleri bu konudaki istenmeyen

olumsuz sonuçları engelleyebilir. Ayrıca, bu uygulamalar çalışanlara etik davranışların teşvik edildiğini ve tüm paydaşların çıkarlarına göre örgütün büyüme ve gelişmesine katkıda bulunduğu mesajını verebilecektir.



3. ÖRGÜTSEL HAFIZA

Örgütsel hafıza, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için geçmişte yaşanmış başarı ve başarısızlıkların nedenlerini hatırlamak ve uyarlamak için kullanılan bir mekanizma görevi görmektedir. Bu bölümde örgütsel hafızanın tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları, ilişkili olduğu kavramlar, literatürde kabul görmüş başlıca örgütsel hafıza modelleri ve örgütlerde yönetilmesinden bahsedilecektir.

3.1 TANIM

Örgütsel hafızanın en yaygın olarak belirtilen tanımı Walsh ve Ungson (1991)'a dayanmaktadır. Yazarlar, örgütsel hafızayı bir örgütün geçmişine dair bilgilerin yakalandığı ve gelecekte erişilebilir olması için depolandığı yönü olarak tanımlamaktadır. Stein (1995) ise örgütsel hafızayı “geçmişten gelen bilginin şimdiki faaliyetlere dahil edilmesi, böylece daha yüksek veya daha düşük örgütsel etki seviyeleri ile sonuçlanması” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel hafıza, bireysel ve örgütsel düzeylerde görülebilir. Bireysel düzeyde örgütsel hafıza, işlerde ihtiyaç duyulan kuralları, görevleri, olayları ve deneyimleri hatırlayan çalışanların hafızasını ifade etmektedir (Lin, 2015). Örgütsel düzeyde örgütsel hafıza ise genellikle örgüt kültürü, çalışma prosedürleri, fiziksel çalışma ayarları ve bilgi arşivlerine atıfta bulunmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991).

Örgütsel hafıza geçmişten gelen bilgi, olaylar, vaatler, varsayımlar, davranışlar, insanlar, kurallar, görevler, prosedürler, politikalar, stratejiler, değerler ve etik ile ilgili bilgileri içermektedir (Stein, 1995; Wang ve diğer., 2008). Buna karşılık, “geçmişten gelen bilginin şimdiki faaliyetlere dahil edildiği araçlar” (Stein, 1995), bilgi edinme, saklama, sürdürme ve geri alma olmak üzere örgütsel hafıza süreçleri tarafından sağlanır. Bu tanımda belirtildiği gibi örgütsel hafıza örgütsel etkinlik üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiye sahip olabilmektedir.

Kim (1993) örgütsel hafızanın “bir örgütte bulunan ve bir şekilde geri alınabilen her şeyi” içerdiğini belirtmektedir. Bu nedenle, “eski faturaların, mektupların, bilgisayarlarda saklanan elektronik tablo verilerinin ve stratejik planların yanı sıra üyelerin kafasında nelerin saklandığı” da örgütsel hafızanın bir parçasıdır.

Bazı araştırmacılar örgütsel hafızayı işlemsel ve bildirimsel hafıza olarak ikiye ayırmaktadır (Lutz ve White, 1986). Bildirimsel hafıza, örgütlerde veri tabanlarında bulunabilen kavramların, gerçeklerin ve olayların belleğini ifade eder. Prosedürel hafıza ise örgüt rutinlerini, resmi yazılı prosedürlerin kayıtlarından oluşmaktadır (Moorman ve Miner, 1998).

Örgütsel hafıza örgütlerin geçmişteki hataları tekrar etmekten kaçınmasını sağlayan öğrenme sürecinde önemlidir (Akgün ve diğer., 2012). Ayrıca, örgütsel hafıza stratejik karar vermeye ve yeniliğe (Camisón ve Villar-López, 2011), örgütsel öğrenmeye (Cross ve Baird, 2000) yardımcı olmaktadır. Örgütsel hafızanın bir faydası ise yeni personelin eski çalışanların uzmanlığına kolayca erişmesine yardımcı olmasıdır (Connolly, 2010). Son olarak, örgütsel hafıza idari işlerle ilgili işlem maliyetlerini düşürmeye yardımcı olmaktadır (Croasdell, 2001). Örgütsel hafıza bireysel düzeyin üzerindeki etkisiyle kilit çalışanların örgütten ayrılmasına rağmen geçmişin değerli bilgilerini koruyabilir (Rusaw, 2005).

Örgütsel hafıza, önceki başarılar ve başarısızlıklar hakkında veri ve bilgi stokları olarak görülmektedir. Örgüt için neyin başarı sağladığını, neyin başarısız olduğunu ve neden başarısız olduğunu hatırlamak için mekanizma görevi görmektedir. Böylece bu bilgiler gelecekte örgütün karar verme süreçlerinde etkili olabilecektir (Wang ve diğer., 2008). Bu sayede örgütsel hafıza, geçmişte yapılan hataların tekrarlanmamasını sağlayabilmektedir (Stein, 1995).

Geçmiş deneyimler hakkında bilgi, yaratıcılığı ve esnekliği engelleyebilmektedir. Örneğin; örgütün üyeleri, önceki eylemlerinin başarılı olduğunu bildiklerinde yeni şeyler yapmak için istekli olmayacaklardır. Çünkü bu durum kişilerde yeterliğin iyi düzeyde olduğu hissini yaratacak ve örgütteki rutin devam edecektir (Moorman ve Miner, 1998).

3.2 TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgütsel hafızaya atıfta bulunan ilk çalışmalar, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi ile ilgilidir (Cyert ve March, 1963). Bu çalışmalar sanayi kuruluşlarının üretim süreçlerini iyileştirmek için geçmiş deneyimlerden nasıl öğrendiklerini araştırmışlardır (Levitt ve March, 1988).

Örgütsel öğrenme süreci; bilgi edinme, depolama ve geri getirme şeklinde üç bileşenle açıklanmıştır (Argote, 2011). Hafıza, bilginin depolanması ve geri getirilmesine odaklanması nedeniyle literatürde ayrı bir kavram olarak incelenmeye başlanmıştır. Örgütlerin bilgiyi örgütsel hafızaya depolaması ve istediği zaman geri alması mümkündür. Örgütsel hafıza için oluşturulmuş “depolama kutusu” (Walsh ve Ungson, 1991) veya veri tabanı modeli örgütsel öğrenme kavramının süreçlerinin açıklanması amacıyla kullanılmıştır (Coraiola & Murcia, 2019). Bu çalışmalar yararlı bilginin nasıl elde tutulacağını ve geri getirileceğini incelemiştir. Örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için ihtiyaç duydukları etkili bilgi yönetiminde ilgi çeken diğer araştırma konusu ise eski ve ihtiyaç duyulmayan bilgilerin unutulmasıdır (de Holan ve Phillips, 2004). Bu araştırmalardaki amaç eski ve modası geçmiş bilgilerin örgüt üzerinde oluşturduğu baskının örgütün rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyebilecek olmasıdır. Bu nedenle, yeni ve güncel bilgilerin geçerli olabilmesi için eski bilgilerin unutulması gerekmektedir (Nystrom ve Starbuck, 1984).

Örgütsel hafıza üzerine araştırmalarda elde edilen bulguların çoğu, örgütsel öğrenme teorilerine entegre edilmiştir (Wegner, 1987). İlerleyen dönemlerdeki araştırmalarda örgütsel hafızanın saklama kutusu metaforu korunup, yapıya yeni bir analiz düzeyi olan gruplar eklenmiştir (Ren ve Argote, 2011). Geçişken hafıza sistemleri yaklaşımı, örgüt içindeki gruplarda kimin neyi bildiğini gösteren haritalar oluşturması ve bu bilginin daha sonra örgütün stratejik yeteneklerini ve gelecekteki performansına yönelik kullanılmasıyla ilişkilidir (Argote ve Miron-Spektor, 2011; Argote ve Ren, 2012).

Örgütlerin içinde ve çevresinde bilginin geri getirilmesi ve unutmaya ilişkin artan ilgi, araştırmacıları örgütsel hafızanın daha bireysel boyuttaki sosyal hafıza çalışmalarına yöneltmiştir (Olick ve Robbins, 1998). Birçok araştırmacı birey ve örgüt hafızası arasındaki kesişimlerle ilgili çalışmalara yoğunlaşmışlardır. Sosyal hafıza geçmişte yaşanmış olayların bireyler arasında yarattığı etkileşimlerin, şimdiki zamanda nasıl anlaşıldığıyla ilgilidir. (Halbwachs, 1992). Bu araştırmalar, bilginin geri getirilmesi ve unutmanın sosyal süreçlerini de gözönünde bulundurarak örgütsel hafızayı depolama kutusu kavramının ötesine taşıyabilmektir (Feldman ve Feldman, 2006; Rowlinson ve diğer., 2010).

Rowlinson ve diğer. (2010) çalışmalarında örgütsel hafızanın giderek ilgi görmeye başlayan sosyal yönüne odaklanmıştır. Örgütsel hafıza çalışmaları, 21. yüzyıl itibarıyla kapsamı örgütsel hafızayı sadece veri tabanı sağlayan bir araç olarak görmenin ötesinde sosyal ve kolektif hafızayı da içerecek şekilde genişlemiştir.

3.3 BOYUTLARI

Örgütsel hafıza, bir örgütün geçmişinden kaynaklı ve mevcut karar süreçlerine uygulanabilecek depolanmış bilgilerden oluşmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991). Örgütsel hafıza, örgütlerin geçmişten gelen bilgilerle rekabet avantajlarını sürdürmenin bir yolu olarak da değerlendirilmektedir (Cross ve Baird, 2000; DeLong, 2004). Örgütsel hafıza bu bağlamda örgütün mevcut kaynaklarından en etkin şekilde yararlanma, problem çözme (Cross ve Baird, 2000), en verimli süreç ve uygulamaların geliştirilmesi (Rulke ve diğer., 2000), karar verme ve kurumsal stratejilerin geliştirilmesi konularında kullanılabilmektedir (Moorman ve Miner, 1997).

Örgütsel hafızanın sonuçları büyük ölçüde örgütün etkinliğine olan katkısıyla değerlendirilmektedir. Amaç geri çağrılan bilgi ile en etkili sonucu elde etmek olsa da, bazı durumlarda daha etkili yeni çözümler yerine sadece hafıza kaynaklı olması nedeniyle eski ve etkisini kaybetmiş bilgi ve uygulamaların kullanımı gibi yanlış şekilde kullanımı söz konusu olabilmektedir (Stein, 1995). Conlan (2001) tarafından yayınlanmış bir çalışma, örgütsel hafızayı örgütsel karar verme, örgütsel tarih ve olaylar, normlar ve beklentiler, güç ve politika şeklinde dört boyut olarak açıklamıştır. Chao ve diğer (1994) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme ölçeği ise sadece örgütsel hafızayı ele almamakla birlikte, örgüt yapısıyla ilgili örgütsel bilgi alanlarını da tanımlamıştır. Çalışmada örgütsel sosyalleşme boyutları örgüt tarihi, dil, politikalar, çalışanlar, örgütsel amaç ve değerler, iş yeterliliği bilgisi olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel hafızanın boyutları literatürde genellikle Dunham ve Burt (2011) tarafından kavramsallaştırılan şekliyle ele alınmaktadır. Yazarlara göre örgütsel hafıza; “örgütün geçmişi ile ilgili bilgi”, “sosyo-politik bilgi”, “mesleki bilgi”, “mesleki ağlar ile ilgili bilgi” ve “sektörel bilgi” olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

3.3.1 ÖRGÜTÜN GEÇMİŞİ İLE İLGİLİ BİLGİ

Örgütün geçmişi ile ilgili bilgi boyutu, bir örgütün geçmiş deneyimleri, başarısızlık ve başarı nedenleri, kilometre taşları vb. hakkındaki bilgileri anlamına gelmektedir (Dunham ve Burt, 2011). Day (1994) yaptığı çalışmalarda neyin neden işe yaradığını hatırlamak için gerekli mekanizmalara sahip olmayan kuruluşların, başarısızlıklarını tekrarlayacaklarını ve başarı formüllerini tekrar tekrar keşfetmek zorunda kalacakları sonucuna varmıştır (1994).

Geçmiş başarıların ve başarısızlıkların bilgisini ve bunlardan öğrenilen dersleri yansıtan ifadeler Dunham ve Burt (2014) tarafından hangi hataların örgüte gerçekten zarar verdiğini, kuruluşun geçmişi hakkında en çok nelere pişman olduğunu, örgütün geçmişindeki önemli dönüm noktalarını ve örgütteki büyük hatalardan kimin sorumlu olduğunu bilmek olarak özetlenmiştir.

3.3.2 SOSYO-POLİTİK BİLGİ

Cross ve diğer. (2003) tarafından performansı yüksek çalışanlar kişisel ağlar oluşturma, sürdürme ve kullanma yetenekleriyle tanımlanmaktadır. Sosyal sermayenin önemi Gratton ve Ghoshal, (2003); DeLong, (2004); Leonard ve Swap, (2005) gibi birçok araştırmacı tarafından belirtilmiştir. Dunham ve Burt (2014) bu boyutta sosyal ağlar ve örgütsel politik bilgileri derledikleri konuları incelemişlerdir.

Sosyo-politik bilgi boyutu, bir örgütteki diğerlerinin görevleri, becerileri, genel kültürel seviyeleri, sosyal ilişkileri ve faaliyetleri ve rol modelleri dahil olmak üzere sosyal ve kültürel yaşam ve ayrıca siyasi özelliklerle ilgili bilgileri kapsamaktadır. Bir örgütün amaç ve hedefleri ile değerlerine ilişkin bilgi aynı zamanda sosyo-politik bilgidir (Dunham ve Burt, 2011). Bir örgütün politik bilgisi, kaynaklara erişim sağlamak için hayati önem taşımaktadır. Yönetim ve karar verme tarzlarının anlaşılmasını içermektedir (Kransdorff ve Williams, 2000).

Dunham ve Burt (2011) bu boyutta örgütte kabul edilebilir davranış modelini kimin temsil ettiğini, çalışanı örgüte uygun yapan kişisel özellikleri, bir fikrin işe yaraması için örgütte kimin desteğine ihtiyaç olduğunu, örgütte kimin ne bildiğini, örgütte yeni bir

fikrin nasıl geliştirilebileceğini, örgütte alınan önemli kararlardan kimin sorumlu olduğunu ve kararların farklı departmanlar için ne anlama geldiğini açıklamaktadır.

3.3.3 MESLEKİ BİLGİ

Mesleki bilgi, etkili iş performansı sağlayan bilgiyi ifade etmektedir (Zhang ve diğer., 2006). Dunham ve Burt (2014) bu boyutta mesleki bilgiyi ölçmeye yönelik içeriği oluşturmuştur. Bu çalışmada daha önce Chao ve diğer. (1994) tarafından yapılmış olan örgütsel sosyalleşme çalışmasındaki ölçeğin performans yeterliliği alt ölçeğinden uyarlanan bazı maddeler yer almaktadır. Yazarlar bu boyutta iş performansı için gerekli olan teknik bilgilerini ve görev tanımlarını yansıtan ifadeler ortaya koymuştur. Bunlar işte verimlilik, uzmanlaşma, görevlerin neler gerektirdiğini bilme ve işin örgüte özgü yönlerini bilmektir.

3.3.4 MESLEKİ AĞLAR İLE İLGİLİ BİLGİ

Dunham ve Burt (2014) bu boyutta rutin görevler dışında, sohbet anlamında değerlendirilebilecek, bireylerin işlerine veya hayatlarına ilişkin tavsiyeler alabilecekleri, bilgi alışverişinde bulunabilecekleri bir tür istişareyi içeren sosyal ortamlardan elde edilen bilgileri hedef almıştır. Buna göre sosyal ağlar ve örgütün sosyal bilgileri ile ilgili tavsiyelerin kimden alınabileceği, doğru sektör haberlerinin nereden temin edilebileceği ve karşılıklı paylaşım veya işle ilgili bilgi paylaşımı için sosyal ağın varlığı konuları incelenmiştir.

3.3.5 SEKTÖREL BİLGİ

Sektörel bilgi, rakipler ve paydaşlar hakkında bilgi de dahil olmak üzere pazar odaklı kurumsal hafızayı ifade etmektedir (Zhang ve diğer., 2006). Benzer şekilde, Kransdorff ve Williams (2000) da örgütün faaliyet gösterdiği pazara dair bilgiye atıfta bulunmuşlardır. Bu boyut, sektördeki diğer şirketler hakkındaki bilgileri, endüstriyel karşılaştırmaları, işletmenin sektördeki konumunu, sektördeki başarılı uygulamaları, şirketin sektördeki prestijini ve şirketin endüstriyel performansını içermektedir (Dunham ve Burt, 2011). Sektördeki diğer kuruluşların nasıl çalıştığı, sektördeki benzer

kuruluşların nasıl performans gösterdiği ve örgütün en büyük başarısının ne olduğu sektörel bilgi kavramını açıklayan konular olarak belirlenmiştir.

3.4 İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Bu bölümde örgütsel hafıza kavramının literatürde örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, örgütsel atalet ve örgütsel çeviklik kavramları ile ilişkileri incelenmiştir.

3.4.1 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme bilginin yaratılması, dağıtımı ve paylaşılması ile başlayıp bu bilginin örgüt tarafından kullanılması ile devam eden ve süreklilik arz eden bir süreçtir (Garcia-Morales, Lopezmartin & Liamassanchez, 2006). Kurumsal hedeflere ulaşabilmek için örgütler geçmiş ve bugünkü tecrübelerinden bilgi yaratarak bu bilgileri gelecekte planlı ve bilinçli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve değişmek için kullanılmaktadırlar (Voulalas & Sharpe, 2005). Örgütsel öğrenme, örgütün tüm kademelerindeki çalışanların örgüt kültürü çerçevesinde düşünce ve görüşlerini birbirleriyle paylaşmalarıyla mümkün olabilmektedir (Castiglione, 2006).

Örgütsel öğrenme birey, grup ve örgütlerde öğrenme olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir (Crossan, Lane ve White, 1999; Watkins ve Marsick, 2003). Örgütsel öğrenme temelde bireyin zihninde gerçekleşmekte, belli süreçler sonunda da önce grup daha sonra da örgütün tamamına sirayet etmektedir (Simon, 1991). Birey ve grupların zihin süreçlerinden süzülerek gerçekleşen öğrenme, davranışları şekillendiren örgüt rutinleri ile bütünleştiğinde örgütsel öğrenme ortaya çıkmaktadır (Levitt ve March, 1988).

Örgütsel öğrenme, sürecin ve örgütlerdeki işlevinin açıklanabilmesi için üç kademe ile tanımlanmıştır (Crossan, Lane ve White, 1999). Bireysel düzeyde örgütsel öğrenme sürecin temelini oluşturmaktadır. Bireysel öğrenme, bir durum ya da bir olay karşısında gösterilen davranışlarda meydana gelen değişikliktir. Örgütlerde bireylerin tümü öğrenme sürecini başarılı şekilde gerçekleştirse de bunun örgütsel öğrenme ile sonuçlanacağı kesin değildir, ancak bireysel öğrenme olmaksızın örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi de mümkün değildir (Senge, 2016). Kim (1993) örgütsel öğrenmede bireysel öğrenmenin iki açıdan önemli olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde bireysel düzeyde öğrenme, çalışanların bilgi, beceri kazanması ve işle ilgili anlam oluşturabilmesi

şeklinde tanımlanmaktadır (Marsick ve Watkins, 2001). Bontis ve diğer. (2002) ise bireysel düzeyde öğrenmeyi, çalışanların görevlerini yerine getirebilmek için gerekli olan bireysel yeterlilik, yetenek ve motivasyon seviyesine ulaşabilmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olması olarak ifade etmektedirler.

Senge (2016) örgütlerin öğrenen örgüt olabilmeleri için grup düzeyinde öğrenme konusunda başarılı olmaları gerektiğini belirtmiştir. Senge'e göre 21. yüzyılda örgütlerdeki çekirdek öğrenme birimi bireylerden ziyade gruplardır. Günümüz örgütlerinin, karmaşık ve sürekli değişen çevre koşullarında rekabet etmeye ve varlıklarını sürdürmeye zorlanmaları nedeniyle ancak grup üyelerinin bilgi, deneyim ve fikirlerinden yararlanarak, yaratıcı çözümler üreterek ve yeni yaklaşımlar geliştirerek doğru ve yerinde kararlar alabilecekleri ifade edilmiştir (Akpınar, 2007). Grup düzeyinde öğrenme, bireysel öğrenmenin ötesinde birden fazla bireyin öğrenme gücünden yararlanan bir öğrenme türüdür. Grup düzeyinde öğrenme, uyum ve işbirliğine dayalı olması nedeniyle yeni bilginin karşılıklı olarak yaratılması şeklinde tanımlanmaktadır (Marsick ve Watkins, 2001).

Örgütsel düzeyde öğrenme gerek oluşum süreçleri gerekse örgüte olan etkileri bakımından bireysel ve takım düzeyindeki öğrenmeden farklıdır (Fiol ve Lyles, 1985). Bireysel düzeyde öğrenme çevresel etkileşimlerin insan zihninde süzülmesiyle gerçekleşirken örgütsel düzeyde öğrenme bireyler, gruplar ve örgütün mevcut bilişsel sistemlerinin etkisinde daha karmaşık bir süreçle gerçekleşmektedir. Bu konuda en belirleyici unsurlardan biri örgütlerin geçmişten gelen bilgi sistemlerinin ve bu bilgiler çerçevesinde oluşmuş bir hafızaya sahip olmasıdır. Mevcut bilgi ve hafıza birikimi çalışanlarda değişim olsa da belirli davranış kalıplarını, zihinsel haritaları, normları ve değerleri zamana karşı korumaya devam eder (Hedberg, 1981). Bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenme arasındaki bir diğer fark ise bireysel düzeyde öğrenme sadece insan zihninde gerçekleşiyorken, örgütsel düzeyde öğrenmenin örgütün yapısına, kültürüne ve süreçlerine kalıcı şekilde sirayet ediyor olmasıdır (Kim, 1993).

3.4.2 BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi bilgiyi elde etme, organize etme, depolama, kullanma, paylaşma ve yenilemenin sistematik süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Choo, 2006). Literatürde bilgi

açık ve örtük olarak iki şekilde tanımlanmıştır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Açık bilgi örgütteki herkesin kolayca ulaşabildiği, yoruma açık olmayacak şekilde objektif olarak tanımlanmış bilgi olarak açıklanmaktadır. Örgüt içinde belirlenmiş kurallar ve prosedürler açık bilgi örnekleri olarak sayılabilir. Örtük bilgi ise yazılı olarak ortaya konmamış, kişilerin inançlar, değerler, hisler, yetenekler, tecrübeler ve alışkanlıklarıyla yorumlanabilen subjektif değerlendirmenin mümkün olduğu bilgi türüdür (Harvey, 2012).

Goh (2002) örgütlerde açık ve örtük bilgilerin oluşturulması ve geri çağırılmasının bilgi yönetimi ile yapılabileceğini ifade etmiştir. Bilgi yönetimi süreçlerini kullanan örgütler, bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürebilmektedir (Hsiu-Fen, 2015). Örgütler, örgütsel hafıza mekanizması oluşturabilmek için hem örgütsel öğrenme sürecine hem de öğrendikleri bilgileri işleyebilecekleri altyapı yeteneklerine ihtiyaç duyar. Örgütsel öğrenme bilgi edinme konusunda işlev görürken, altyapı olarak bilgi yönetimi kullanılmaktadır (Tseng, 2011). Bilgi yönetimi altyapısı oluşturulduktan sonra bir örgütün hafızası da dahil olmak üzere tüm bilgi tabanının yönetilmesini sağlamaktadır (Walsh ve Ungson, 1991).

Bilgi yönetimi açıklandığı üzere örgütsel bilginin elde edilmesi, korunması ve geri getirilmesi; örgütsel hafıza ise geçmiş bilginin ihtiyaç durumunda geri çağırılması mekanizmalarını içermesi bakımından birbirleriyle ilişkilidir. Örgütsel bilgi bir kez üretildiğinde, örgütün örgütsel hafıza altyapısına gömülü hale gelmektedir (Martin de Holan ve Phillips, 2004).

3.4.3 ÖRGÜTSEL ATALET

“Atalet”, atıl ve tembel anlamına gelen Latince “iners” kelimesinden gelmektedir. Örgütsel atalet kavramı, Singh ve Lumsden (1990) tarafından örgüt ve çevre arasındaki karmaşık sistemi ve gerçekleşen olaylar sonucunda örgütlerin uyum sağlamaya isteksizlerini açıklamak için geliştirdikleri örgütsel ekoloji teorisi ile ortaya çıkmıştır. Starbuck ve diğer (1978), örgütsel ataletin üretim sektörü örneğinde bir işletmenin ürünlerine, üretim yöntem ve süreçlerine aşırı bağlılığı ve istikrarlı tutumunu yansıttığını düşünmektedirler.

Örgütsel atalet, örgütün ancak önemli dış değişiklikler karşısında içsel değişiklikler yapma yeteneğidir. Örgüt süreçlerinde kademeli olarak atalet meydana geldiğinde örgüt geçmiş deneyimlere istinaden tepki verir ve değişime karşı güçlü bir şekilde direnmekte ve zamanla örgütsel atalet oluşmaktadır (Edmondson ve diğer, 2001).

Örgütün çevresindeki şartların durağan olduğu durumda örgüt çalışanları karşılaştıkları sorunları mevcut ve geçmişten geri çağıracakları bilgilerden örgütsel hafıza mekanizmasını kullanarak çözebileceklerdir. Çevre koşullarının hızlı değiştiği ortamlarda ise bazı durumlarda çalışanların ihtiyacı olan bilgiler örgüt hafızasında bulunmayabilir. Bu durumda örgütler her ne kadar değişen koşullar söz konusu olsa da mevcut örgütsel hafızanın sağlayacağı bilgilerle yeni duruma uyum sağlamaya çalışırlar. Bir anlamda değişen dış çevre koşullara rağmen içsel süreçlerini değiştirme isteksizlikleri ile örgütsel ataletin oluşumuna neden olmaktadır. Örgütsel hafızanın örgütsel ataletle sonuçlanmasının nedeni örgütlerin riske girmemek, zaman ve çabadan tasarruf etme istekleri ile açıklanmaktadır. Sonuçta örgüt çalışanları yeni çözümler için yeni bilgiler üretmek yerine mevcut örgütsel hafıza sayesinde sahip oldukları bilgi ve deneyime başvurumaktadırlar (Bakan ve diğer., 2017).

3.4.4 ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Çeviklik terimi, yönetim bilimlerinde ilk olarak 1990'lı yıllarda örgütlerin değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmeleri ve talep değişimine uyum sağlamalarını tanımlamak için ortaya atılmıştır. 2000'li yıllarda ise hızla değişen çevre koşullarını tahmin ederek yanıt verebilmek ve karmaşık, birbirine bağımlı ilişkileri etkin şekilde yönetebilmek şeklinde tanımlanmıştır.

Cegarra-Navarro ve diğer. (2016), örgütsel çevikliği, bir örgütün hızla değişebilme ve kendini değişime hazır hale getirme yeteneği olarak tanımlamıştır. Bir diğer tanımla örgütsel çeviklik, işletmelerin küreselleşen ve giderek daha dinamik hale gelen pazar koşulları altında rekabette üstünlük sağlayabilmek için yeni çözüm yolları ve stratejiler üretmek için kaynaklarını yeniden dağıtma ve yönlendirme yeteneği anlamına gelmektedir (Teece ve diğer., 2016; Mehdibeigi ve diğer., 2016).

Araştırmacılar örgütsel çevikliği iki farklı açıdan değerlendirmektedirler. İlk olarak örgütsel çeviklik, değişen pazar koşullarına ve ani değişikliklere karşı örgütün faaliyetlerini hızla ayarlaması veya uyarlaması yeteneği olarak görülmektedir. İkincisi ise, örgütsel çevikliğin sadece bir yetenek olarak sınırlandırılmayıp, örgütün her alandaki strateji, sistem veya yönetim uygulamalarını içeren yetenekleri üzerinde inşa edilmiş olması fikridir (Shin ve diğer., 2015).

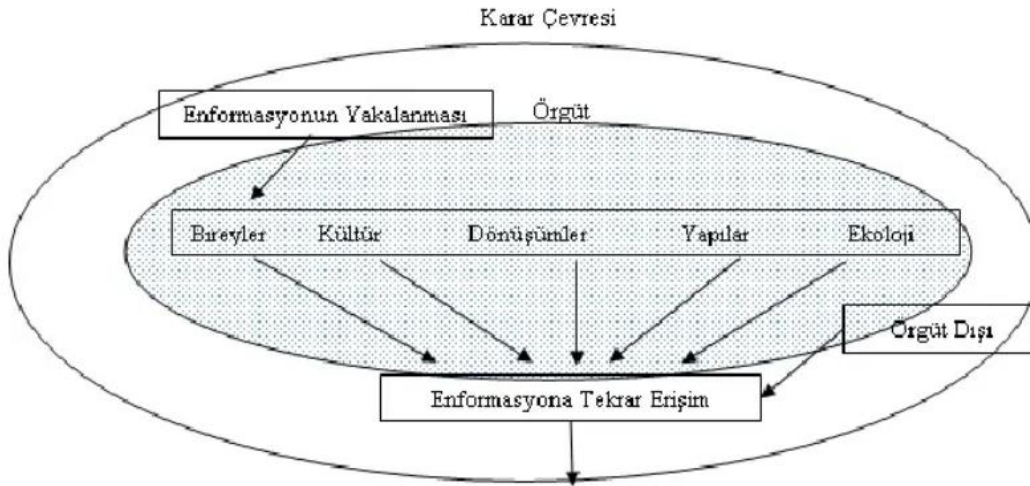
Örgütsel çevikliğin örgütün sahip olduğu sistemler ile ilişkisi örgütsel hafıza ile ilişkilendirilebilmektedir. Cegarro-Navarro ve diğer. (2016) yapmış oldukları çalışmada, örgütlerin bilgiye erişim, dönüşüm ve kullanımının arttıkça, örgütsel çevikliğin de arttığını tespit etmişlerdir. Aynı sonuç Bakan ve diğer. (2017) tarafından da farklı bir çalışmada teyit edilmiştir.

3.5 MODELLERİ

Örgütsel hafıza literatürde farklı modeller ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar arasında en yaygın olanlar Walsh ve Ungson, Stein & Zwass ve Watson modelleridir. Walsh & Ungson (1991) örgütsel hafızayı bir örgütün geçmişten bugüne oluşturduğu bilgilerin yakalandığı, işlendiği ve gelecekte geri çağırılmak amacıyla depolandığı mekanizma olarak modellemişlerdir. Stein & Zwass (1995) ise örgütsel hafıza modellerini geçmişten gelen bilginin şimdiki faaliyetlere dahil edilmesindeki süreç olarak kurgulamışlardır. Watson ise modelinde bilginin nasıl ve nerede depolandığı, gerektiğinde nasıl temin edileceği konuları üzerinde durmuştur.

3.5.1 WALSH & UNGSON MODELİ

Walsh ve Ungson (1991), örgütsel hafızayı bilgi edinme, bilgi depolama, tekrar erişim ve kullanım aşamalarından oluşan bir yapıda modellemişlerdir. Araştırmacılar bu süreçleri ve alt bileşenlerini hafıza kutuları ile tanımlamışlardır. Bu depolama bileşenleri bireyler, kültür, dönüşümler, yapılar, ekoloji ve örgüt dışı kaynaklar olarak belirlenmiştir. Şekil 3, Walsh ve Ungson tarafından önerilen örgütsel hafıza yapısını göstermektedir.



Şekil 3: Örgütsel Hafıza Modeli (Walsh & Ungson, 1991)

Kaynak: Walsh ve Ungson (1991), Limon (2016) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

Bilgi edinme örgütlerde verilen kararlar, çözülen problemler ve yaşanan tecrübeler neticesinde oluşmakta ve örgütsel hafızanın çekirdeğini oluşturmaktadır. Örgütün farklı bir durum ya da sorun ile başa çıkabilmek için edindiği bilgi bireylerin, grupların zihin süzgecinden geçerek örgütün bilgisi haline dönüşmektedir.

Bilgi depolama, edinilmiş bilginin örgüt tarafından gelecekte tekrar ihtiyaç duyuluncaya kadar saklanmasıdır. Bilgi depolama, kağıt, dijital ve farklı fiziki mecralarda ve zihinlerde saklanabilmektedir. Walsh ve Ungson (1991) bilgi depolamanın örgüt içinde beş, dışında bir olmak üzere altı depolama kutusunda gerçekleştiğini belirtmiştir.

Bireyler gözlem ve deneyimlerine dayanarak örgütte yaşanan olayları hatırlar ve bireysel düzeyde bilgi birikimi oluştururlar. Nystrom ve Starbuck (1984) bireylerin bu bilgi birikimlerini zamanla sakladıklarını ifade etmektedir. Bireyler bu bilgiyi zihinlerinde işle ilgili saf bilgi olarak saklayabildikleri gibi aynı zamanda sahip oldukları inanç ve değerlerle de muhafaza edebilmektedirler.

Örgütsel hafızanın kültür kutusu, örgüt üyelerince öğrenilen ve birbirlerine aktarılan ortak düşünme, algı ve hissetme şekli olarak tanımlanan örgüt kültüründen oluşmaktadır. Örgüt kültürü ile sınıflandırılan bilgi dil, ortak kabuller, semboller, hikayeler, efsaneler ve söylentiler vasıtasıyla depolanmaktadır.

Bilgi zamanla değişen evre koşulları ya da örgüt kaynaklı nedenlerden ötürü dönüşüme maruz kalmaktadır. Bu bilgi dönüşümü analiz edilebilen, yani örgütün bildiği şekilde sorunların giderilmesi şeklinde olabileceği gibi, analiz edilemeyen, deneyim, ustalık ve önsezi gibi unsurlarla da gerçekleşebilmektedir. Her iki durumda da bilgi yeni durumlara göre dönüşüme uğramış ve güncelliğini devam ettirebilmektedir.

Örgüt yapısı, hafızanın örgüt içerisinde ne kadar etkin olabileceğinin belirleyici unsurlarından biridir. Bazı rgtlerde bireysel rollerin etkisi nedeniyle bireysel düzeyde bilgi örgütsel hafıza üzerinde etkili olabilmektedir. Örgütsel hafıza sistemleri kurgulanırken örgütün yapısı büyüklük, faaliyet gösterilen evre faktörleri ve iş süreçlerinde kullanılan teknolojiler göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütün faaliyet gösterdiği fiziksel ortam da örgütteki hafıza sistemi hakkında bilgi verebilmektedir. Yapılan alışmalar, fiziki ortamın çalışan davranışları üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Bu açıdan çalışma ortamının ekolojisi, örgütün hafızasında ayrı bir depolama alanı olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt dışından kaynaklanan etkiler örgütün hafızasına katkı sağlayabilmektedir. Bu bilgiler örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesinde yapması gerekenler konusunda destek olabileceği gibi neleri yapmaması ya da dikkat etmesi gereken hususlarda uyarıcı niteliği taşıyabilmektedir. Eski alışanlar, rakipler, kamu, medya ve finansal hizmet veren işletmeler bu bağlamda dış arşivlere örnek teşkil etmektedir.

Tekrar erişim fonksiyonu, örgütsel hafızadaki bilginin ihtiyaç durumunda geri çağrılarak yeniden kullanıma alınmasıdır. Bilgiye tekrar erişimde bilgiye ulaşım farklı zorluk seviyelerinde tanımlanmıştır. Bilgiye en kolay erişim daha önceki tecrübeler sonucu mevcut kararlar hakkındaki bilgilerin çaba harcamadan erişildiği durumları kapsamaktadır. Bilgiye en zor erişim ise daha önce az tecrübe edilmiş, örgütün genelinden ziyade bir bölümünü ilgilendiren ya da tamamen yeni bir durum ile karşılaşılması durumunda görülmektedir.

3.5.2 STEIN & ZWASS MODELİ

Stein ve Zwass (1995), Walsh ve Ungson tarafından tanımlanan örgütsel hafıza modelindeki bireyler, kültür, dönüşümler, yapılar, ekoloji ve örgüt dışı kaynaklar hafıza kutularına gelişmiş bilgi teknolojileriyle desteklenmiş bilgi sistemlerini eklemişlerdir.

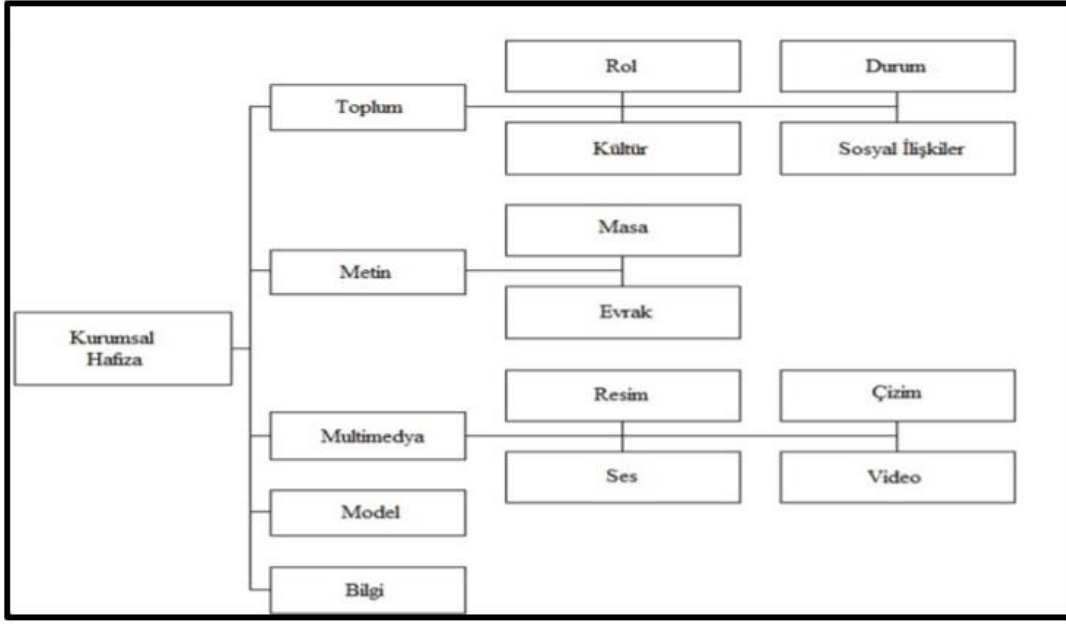
Örgütsel hafızanın öneminin gün geçtikçe artması daha sistematik şekilde kullanılma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Gelişen bilgi teknolojileri örgütlerin bilgi depolama ve bu bilgileri ihtiyaç durumunda hızlı şekilde geri çağırabilmelerine imkan sağlayabilmektedir (Ackerman, 1994; Stein ve Zwass, 1995).

Bu modelde bilgi teknolojilerinin örgütsel hafıza mekanizmasına katkısı bütünleştirici, uyarlayıcı, hedeflere ulaşma ve kalıpları sürdüren alt sistemler ile sağlanmaktadır. Bütünleştirici alt sistem, bilgi sistemine her an ve her yerden erişimi sağlama yeteneğini sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Uyarlayıcı sistem, çevrede bulunan bilgileri fark etmek, elde etmek, organize etmek ve örgüte uyarlama faaliyetlerini yönetmektedir. Hedeflere ulaşma alt sistemi, örgüte geleneksel planlama ve kontrol fonksiyonlarında yardımcı olmaktadır. Kalıpları sürdüren alt sistem ise örgütün insan kaynaklarına yoğunlaşmakta, örgüt çalışanlarının yaklaşım, değer, norm ve kişisel rutin ve bilgileri ile ilgilidir. Bu alt sistem bireylerin geçmişlerini, örgütteki proje tanımlarını, çalışanların beceri, yetenek, isteklerini ve eğitim programlarını desteklemektedir.

3.5.3 WATSON MODELİ

Watson örgütsel hafızayı teknolojik bir kaynak olarak tanımlamıştır ve örgütsel hafızadaki süreçlerin bilgi yönetimi ile çok benzer olduğunu belirtmiştir. Modelinde esasen bilginin nerede, nasıl saklandığını ve nasıl erişilebileceğini açıklamaya çalışmıştır. Watson örgütlerin karar verebilmeleri ve günlük operasyonlarını sürdürebilmek için bilgileri depolamanın gerekli olduğunu varsaymıştır (Guerrero ve Pino, 2001).

Örgütsel hafıza için Watson (1998)'in öne sürdüğü model Şekil 4 ile görselleştirilmiştir.



Şekil 4: Watson (1998)'in Örgütsel Hafıza Bileşenleri

Kaynak: Mert, 2017

Watson ayrıca bilgi teknolojileri ile donatılmış dijital bilgi sistemlerinin zayıflıkları konusunda da çalışmalar yapmıştır. Watson'a göre mevcut bilgi sistemlerindeki en büyük zayıflıklar bilgilerin gereksiz yere birden fazla yerde depolanması, yetersiz bilgi yönetimi, örgütlerin faaliyet gösterdiği alanlardaki karmaşık bilgi yapısının örgütsel hafıza mekanizmasına yeterince yansıtılamıyor olması ve fazla sayıda depolama sistemlerine yayılmış bilgilerin bilgi bütünlüğüne engel olmasıdır (Lehner ve Maier, 2000).

3.6 ÖRGÜTLERDE YÖNETİLMESİ

Örgütsel hafıza monolitik bir veri tabanından daha çok çalışanlar, rutinler, yapılar ve örgüt kültürü gibi farklı kutuların koleksiyonu olarak değerlendirilmektedir (Walsh ve Ungson, 1991). Bu farklı saklama kutularının belirli işlevleri vardır ve örgüt çalışanlarına geçmişten gelen uygun bilgileri sağlamak için birbirleriyle etkileşime girerler. Bu açıdan örgütsel hafıza, ürün geliştirmeye yardımcı olmak (Moorman ve Miner, 1998), operasyonel prosedürleri standartlaştırmak (Cyert ve March, 1963) ve bilgiyi aktarmak (Tsang, 2008) konularında örgütlere katkı sağlamaktadır.

Hargadon (2002) bilişsel, sosyal ve yapısal faaliyetlere ilişkin bilgilerin, uygun şekilde depolandığında ve geri çağırıldığında, örgütsel yenilikçilik için büyük fayda sağladığı sonucuna varmıştır. Bartel ve Garud (2009), bireylerin anlatılarının hem örgütsel hafızadan hem de mevcut deneyimden yararlanarak hayal gücünü harekete geçirecek şekilde örgütlerde yenilikçiliğin ortaya çıktığı genel bir kültürel altyapı oluşturmalarına olanak sağladığını ifade etmektedirler.

Bir örgüt bilgiyi yönetebilirse, değişikliklere daha hızlı tepki verebilmekte ve yeni fikirler üretmede daha yaratıcı olabilmektedir (Lee ve Ooi, 2015). Örgütsel hafıza, yenilikçilik yaratmak için ilham kaynağı olabilecek geçmiş deneyim ve bilgi olarak algılanmaktadır. İşletmeler tarafından bilgi depolamak için bir veri tabanına sahip olmak, çalışanları yenilikçi girişimlerde bulunmaya teşvik etmekte ve süreçleri kolaylaştırmaktadır (Lee ve diğer., 2013).

Filieri ve Willison (2016), ürün geliştirme sürecinde bilgi kaynağının ve yeniden kullanımının önemine dikkat çekmektedir. Yeni ürünlerin genellikle var olan ürünlerin bir modifikasyonu olduğuna dikkat çekmekte, çalışanların yeni ürünlerin prototiplenmesinde geçmiş problem çözme tekniklerini sıklıkla hafızadan geri çağırarak yeniden kullandığını dile getirmişlerdir. Geçmişten gelen bilgi ve deneyimin etkin bir şekilde hatırlanması ve tekrar kullanılabilmesi için kodlanması ve arşivlenmesi gerekmektedir (Filieri ve Willison, 2016). Ayrıca saklanan bilgiler kaliteli, doğru ve yeterli olmalıdır (Lee ve Ooi, 2015). Bilgi arayan kişi, depolanmış bilgiye kolay erişime sahipse, bilgiyi yenilik sürecinde ortaya çıkan tekrarlayan problemler veya rutin faaliyetler için etkin bir şekilde yeniden kullanabilir.

Bazı araştırmacılar, örgütsel hafızanın yaratıcılığı engelleyebileceğini savunmaktadır (Lee ve Ooi, 2015). Bunun nedeni, hafızalardaki başarısızlıkların çalışanları yaratıcılık için gerekli riskleri almaktan ve cesur adımlar atmaktan alıkoyabilmesidir. Buna ek olarak, çalışanlar denenmiş, test edilmiş ve alışlagelmiş prosedürleri ve işleri yapış yollarını değiştirmek konusunda isteksiz olabilmektedirler. Literatürde bu etki çekirdek katılık (Leonard-Barton, 1992) olarak tanımlanmıştır. Örgütlerin bu katılığa maruz kalmamak için geçmişten gelen kötü alışkanlıklar gibi bazı bilgileri nasıl unutacaklarını

öğrenmeleri ve muhafaza edilmesi gereken bilgileri gereken zamanda tekrar işlevsel hale nasıl dönüştüreceklerini öğrenmeleri gerekmektedir (de Holan ve diğer., 2004).



4. DEĞİŞİME DİRENÇ

Teknolojinin baş döndürücü hızla geliştiği 21. yüzyılda çevre koşullarında da benzer şekilde hızla değişim yaşanmaktadır. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için bu hızlı dönüşümü gerçekleştirmelerine yardımcı olacak değişim projelerine ihtiyaçları vardır. Bu süreçte en önemli konulardan biri çalışanların bu değişim projelerinin başarıyla sonuçlanmasına engel olabilecek şekilde direnç göstermeleridir.

Bu bölümde değişime direnç kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, boyutları, nedenleri ve sonuçlarından bahsedilecektir.

4.1 TANIM

Değişim kavramı antik çağlardan günümüze kadar çeşitli düşünürler ve bilim adamları tarafından tartışılmıştır. Değişim kavramından ilk bahseden düşünür olan Efesli Herakleitos'a göre dünya bir “yapıdan” ziyade uçsuz bucaksız bir “süreçtir”. Dünya her şeyin toplamı değil, tüm olayların ve değişikliklerin toplamıdır. Herakleitos'a ait olan "Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir" sözü, birçok kişi tarafından bilinmekte ve günlük hayatta zaman zaman kullanılmaktadır (Wagner, 1995).

Değişim, herhangi bir sistemin, sürecin veya ortamın belirli koşullar altında bir halden başka bir hale dönüşmesi olarak ifade edilebilir (Yıldız, 2012). Bu, bireylerin veya nesnelerin konumlarının değişmesinden, insanların bilgi ve yetenekleri gibi bazı unsurların mevcut durumlarından farklı bir düzeye gelmesine kadar her türlü değişikliği ifade etmektedir (Aldag ve Stearns, 1987).

Değişim, kişisel ve örgütsel düzeyde incelenebilir. Kişisel düzeyde değişim, kişinin işiyle ilgili en son teknik bilgilere sahip olması ve onu kullanma becerilerini geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2020). Örgütsel değişim ise örgütün alt sistemleri ve unsurları ile bunlar arasındaki ilişkilerdeki her türlü dönüşümü, yani farklılaşmayı ifade eder (Akat ve diğer., 1997). Örgütün mevcut durumunun belirlenmesi ile başlayarak örgütü en iyi düzeye getirmek için gerekli stratejilerin oluşturulması ve uygulanması değişimin temel

özelliğidir (Güleş ve Burgess, 2000). Bu anlamda örgütsel değişim; yenilik, büyüme ve gelişme gibi unsurları içeren kapsamlı bir kavramdır (Akyüz, 2006).

Günümüzde başta bilimsel ve teknolojik konular olmak üzere yasal düzenlemeler ve rekabet gibi faktörlerin sonucunda normlar, değerler, kültürler gibi birçok şey değişmekte ve bu durum örgütleri değişime ayak uydurmaya itmektedir (Çınar, 2005). Değişime içinde bulunduğumuz 21. yüzyıl koşullarında bakıldığında değişimin kapsamının genişlediği, değişime hızlı ve etkin bir şekilde katılabilen işletmelerin rekabet avantajı elde edebildiği görülmektedir. Örgütler bu değişime ayak uydurabilmeleri durumunda başarı elde edebilir ve varlıklarını devam ettirebileceklerdir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Bu bağlamda örgütlerin karşılaşabilecekleri ve yönetmek durumunda kalacakları konulardan biri de birçok değişim sürecinde ortaya çıkan değişime dirençtir.

Maurer'e (1996) göre direnç, "hareketi yavaşlatan veya durduran bir güç" iken; Bridges (1986) ise direncin tamamlanmamış bir geçiş veya bir değişikliğe yanıt vermede engel olduğunu öne sürmektedir. Ansoff (1988) direnci değişim sürecinde planlanmamış gecikmelere, maliyetlere ve belirsizliklere neden olan çok yönlü bir bariyer olarak tanımlamıştır. 2000'lere geldiğimizde değişime direnç, örgütsel değişimin çıktılarını engelleyen herhangi bir davranış veya tutumun gözlemlenmesi ve mevcut durumu değiştirme baskısı karşısında statükoyu korumak isteyen davranış olarak da ifade edilmiştir (Chawla ve Kelloway, 2004). Özetle değişime direnç, çoğunlukla olumsuz bir tutumla veya engelleyici davranışlarla ilişkilendirilmektedir.

Değişime direnç aynı zamanda, çalışanlar tarafından değişimi duraksatma, erteleme ve dönüştürme çabaları olarak yönetim tarafından algılanan eylemler olarak da tanımlanmaktadır (Bemmels ve Reshef, 1991). Değişimin kaçınılmaz bir gerçek olmasının yanı sıra her birey değişime farklı düzeyde direnç göstermektedir. Değişime direnme, değişimin mevcut durumu bozması ve alışılmışın dışında bir şey getirmesi nedeniyle oluşmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2015). Örgütte değişimin olumlu getirilerini anlamayan veya değişimin getirisini istemeyen kişiler, değişim istemediklerini davranışlarıyla göstermeye çalışırlar. Bu şekilde değişime direnmenin bir tutum ya da davranış olduğu söylenebilir. Bu tutum ve davranışlar, bireyin değişme konusundaki isteksizliğinin bir yansımasıdır (Schermerhon ve diğer., 1995). Bireysel olarak, değişime

verilen tepkiler, birbirlerine isteyerek yardım etmekten sabote etmeye ve işten ayrılmaya kadar farklı şekillerde değerlendirilebilir. Bireyin genel tutumu kabullenme, kayıtsızlık, pasif veya aktif direnç olarak gruplandırılabilir. İnsanlar değişime bireysel olarak tepki gösterebildikleri gibi örgütsel anlamda da direnebilirler (Tunçer, 2013).

Değişime direnç kavramını tanımlarken öne çıkan bir konu da değişime neden direnç gösterildiğidir. Ford ve diğer. (2010) direncin statükodan taviz verildiğinde veya hayali sonuçlar ve bilinmeyenler nedeniyle korku ve kaygı arttığında ortaya çıktığını öne sürmektedirler. Çoğu araştırmacı değişime direncin, çalışanların değişime öncülük edenlere güvenmediğinde meydana geldiği konusunda hemfikirler (Bridges, 2004). Direnç duruma bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle direnç bağlama özgüdür ve durumsaldır (Courpasson ve Vallas, 2016). Değişime direnç, değişikliğin kapsamına ve uygulanma şekline bağlı olarak, değişim sürecinin başlamasının hemen ardından veya beklenmedik farklı zamanlarda ortaya çıkabilir.

4.2 TARİHSEL GELİŞİMİ

Değişim çabalarının büyük çoğunluğunun başarısız olmasının en büyük nedenlerinden biri çalışanların gerek kişilik özellikleri, gerekse yönetimin değişim sürecindeki yanlış uygulamalarından kaynaklanan değişime dirençtir. Bu nedenle çalışanların değişime direnç göstermelerine neden olan faktörlerin tespit edilmesi ve etki mekanizmalarının tam olarak anlaşılması, işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri için büyük önem taşıyan değişime direnç süreçlerinin başarılı yönetimi için büyük önem taşımaktadır.

Çevredeki değişim hızının yüksek ve rekabet koşullarının ağır olması nedeniyle örgütler değişim için baskıya maruz kalmaktadır. Örgütler üzerindeki bu değişim baskıları, örgütlerin iç ve dış çevrelerinden kaynaklanmaktadır (Yılmaz ve Kılıçoğlu, 2013). Burada bahsi geçen değişim en basit haliyle yeni veya farklı bir duruma geçiş olarak tanımlanabilir.

Değişime direnç kavramının tarihsel olarak ilk kullanımı bir ekonomist ve sosyolog olan Thorstein Veblen'in 19.yy daki çalışmalarına dayanmaktadır. Veblen'in araştırması esasen sosyal değişime odaklanmıştır. Ancak çalışmaları sırasında sosyal değişime açık bireylerle değişimi istemeyen bireyler arasındaki anlaşmazlığı farketmiş ve bu

anlaşmazlığın bir çeşit içgüdüsel tepki ile oluştuğunu belirtmiştir (Veblen, 1899). Psikolog McDougall, Veblen'in görüşüne katılmakla birlikte bireysel bağlamda değişime direnç kavramına bazı vurgular yapmıştır (McDougall, 2001). Veblen ve McDougall değişim süreçlerinde insan davranış ve tepkilerinin kişilik yapısı gibi iç güçler ve bireyin sosyal çevresi gibi dış güçler tarafından şekillendiği konusunda hemfikirdirler.

Örgütsel bağlamda değişime direncin kavramsal boyutta ele alınması, Kurt Lewin (1947)'in örgütsel gelişim literatüründeki güç alanı analizi çalışmalarına dayanmaktadır. (Bhattacharjee ve Hikmet, 2007). Lewin (1947), sosyal sistemin değişime direnerek ve ilk duruma geri dönerek statükoyu koruma eğiliminde olduğunu keşfetmiştir. Lewin ve Cartwright (1951), bireyin sosyal standartları, normları ve tutumları olan bir sosyal grubun parçası olduğunu ifade etmektedirler. Bu sosyal ortam birey için rahat ve koruyucu bir ortamdır. Değişim süreçlerinin bireyi bu sosyal gruptan, alışık olduğu ortamdan ve sahip olduklarından uzaklaştıracağı için direnç gösterme eğiliminde olduğunu belirtmektedirler. Lewin ve Cartwright sosyal grubun bireyler üzerindeki etkisini gözönünde bulundurarak değişim süreçlerinin bireyden ziyade grup düzeyinde yönetilmesi gerektiği sonucuna varmışlardır (Lewin ve Cartwright, 1951).

Günümüzde değişime direnç kabul edilebilir, doğal olarak meydana gelen bir oluşum olarak kabul edilmektedir (Krügel ve Traub, 2018). Birçok araştırmacı, değişime direncin kaçınılmaz olduğu ve bir norm haline geldiği için yöneticilerin ve değişime aracılık edenlerin aksini düşünmesini eleştirmektedir (Bereil, 2004; Kunze ve diğer, 2013).

4.3 BOYUTLARI

Oreg (2003), değişime direncin kişilik özelliklerinden kaynaklanan bir durum olduğunu belirtmiş ve değişime direnci, kontrolü kaybetme isteksizliği, bilişsel katılık, psikolojik dayanıklılık eksikliği, değişim sürecindeki uyum dönemine hoşgörüsüzlük, düşük seviyede teşvik ve yenilik tercihi, eski alışkanlıkları bırakma isteksizliği olarak altı boyutta kavramsallaştırmıştır. Daha sonra yapılan araştırmalar sonucunda bu boyutlar; rutin arayışı, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve bilişsel direnç olmak üzere dört boyuta indirilmiştir (Aras, 2015).

Rutini arama boyutu, hem düşük seviyede teşvik ve yenilik tercihini hem de eski alışkanlıklardan vazgeçme isteksizliği boyutlarını içermektedir (Çelik, 2019). Rutin arayışı boyutu, bireyin değişime karşı eski alışkanlıklarını bırakmaya yönelik isteksizliğini belirtmektedir (Aras-Berger ve Türker, 2018). Bireylerin sürekli olarak rutinlerinde ısrar etmeleri ve yeni durumlarda bile rutin işlerini bırakmamak için çaba göstermeleri sayesinde değişime karşı direncin açığa çıkmasını ifade etmektedir (Karabal, 2018).

Duygusal tepki boyutu, dayatılan değişime karşı duyulan duygusal tepkileri yansıtmaktadır (Çelik, 2019) ve bireylerin değişime karşı stres duygularını ve rahatsızlık hislerini göstermektedir (Aras-Berger ve Türker, 2018). Değişime karşı sergilenen bu kişisel tepkiler dışı vurulmadan veya dışı vurularak gerçekleşirken duyguların ortaya çıkarttığı tepki sonucu değişikliğe karşı direnç oluşmaktadır (Karabal, 2018). Bu boyutta kontrolü kaybetme korkusu ve psikolojik dayanıklılık eksikliği gibi duygusal tepkiler yer almaktadır.

Kısa vadeli düşünme boyutu, değişim sürecindeki bireyin değişimden kaynaklanan sıkıntıdan kurtulmak amacıyla, öncelikle uzun dönemdeki faydaları düşünmek yerine kısa vadeye odaklanarak zorlayıcı durumdan anlık kurtulma gayretlerini açıklamaktadır (Aras-Berger ve Türker, 2018). Kısa vadeli düşünme, değişimi ele alırken kısa süre içerisinde gerçekleşmesi beklenen bir odağı yansıtmaktadır. Bu odağın, değişimin verdiği rahatsızlık veya olumsuz etkiler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu boyut, değişimdeki potansiyel uzun vadeli faydaların farkındalığına rağmen ortaya çıkan direnci yansıttığı için irrasyonel bir bileşen olarak görülebilir (Çelik, 2019). Değişimin potansiyel uzun vadeli faydalarının aksine bireylerin kısa vadeli zorluklara ne ölçüde dahil olduğunu yansıtan boyutudur.

Bilişsel direnç boyutu ise kişilerin zihinsel olarak değişime kapalı ve önyargılı olmaları olarak tanımlanmakta (Karabal, 2018) ve bireyin düşüncelerini değiştirebilme kolaylığı ve sıklığını ifade etmektedir (Aras-Berger ve Türker, 2018). Bu boyut “bilişsel katılık” ve “sabit fikirlilik” olarak da ele alınmaktadır. Çalışanlar fikirlerini kolayca değiştirmezler ve farklı fikir ve bakış açılarını dikkate almaya isteksizdirler.

4.4 NEDENLERİ

Örgütlerin değişim süreçlerinin başarılı olması için çalışanlardaki değişime direncin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bölümde değişime direncin nedenleri bireysel, örgütsel ve sosyal alt başlıklar halinde incelenecektir.

4.4.1 BİREYSEL NEDENLER

Çalışanlarda değişime direncinin başlıca bireysel nedenleri yeni teknolojilere direnç, alışkanlıklar, rutinler, kontrolü kaybetme korkusu, güvensizlik duygusu, değişimi başarıyla sonuçlandıramama korkusu ve artan iş yükü korkusu olarak özetlenebilir (Elgohary ve Abdelazyz, 2020).

Yeni teknolojiye direnç, varolan ve alışlagelmiş araçlar, metodlar ve süreçlerle iş yapmaya devam etme isteğinden oluşmaktadır. Çalışanlar teknolojinin aralarındaki iletişim ve işbirliğini azalttığına inanmakta, bu nedenle teknolojik değişikliklere karşı direnç gösterebilmektedirler (Franklin ve Aguenza, 2016).

Alışkanlıklar ve rutinler bireylere, hayatlarını beklentilerin tekrarlanarak gerçekleştiği konfor alanı içinde sürdürmelerine imkan tanımaktadır. Örgütlerde değişim süreçlerinde alışkanlıklar ve rutinlerdeki değişiklikler, bireyler için bilinmezlik nedeniyle bu konfor alanını daraltmaktadır. Bunun sonucunda da değişime karşı direnç oluşabilmektedir (Robbins ve Judge, 2013). Benzer şekilde bireyler, çalışma hayatlarında yaptıkları işle ilgili geçmiş tecrübeleri nedeniyle kontrole sahip olduklarını düşünmektedirler. Değişim süreçlerinin getireceği bilinmezlikle birlikte, iş yapış süreçlerindeki kontrolün kaybedileceği korkusu oluşabilmektedir. (Touchaie ve Hashim, 2018).

Değişim süreçlerinde çalışanların en olumsuz beklentilerinden biri, değişim süreci sonrasındaki yeni düzenlemeler sonucu işin kaybedilmesidir. Örgütlerde değişim sürecinin başlamasıyla çalışanların bir kısmı önce iş kaybı korkusu ve daha sonra örgüte ve yönetime karşı güvensizlik duygusu hissetmeye başlarlar (Smollan ve Pio, 2018). Bireyler güvenlik ihtiyaçları nedeniyle mümkün olduğunca riskten kaçınmak istemektedirler. Bu ihtiyaç belli bir zaman sonra dirence yol açabilmektedir. Değişim

önceden bilinmeyen yeni bir şeyin öncüsü olması nedeniyle bilinmeyene dair bir korku barındırmaktadır (Bailey ve Raelin, 2015).

Değişimi uygulayamama korkusu, değişikliğin olacağı alanla ilgili becerilerin eksikliği, ilgili sistemlerin kullanımında deneyim ve eğitim eksikliği ile değişim süreciyle ilgili bilgilerin belirsizliğini içermektedir (Osman ve diğer, 2012; Franklin ve Aguenza, 2016). Çalışanlar değişim sürecinin başarısız olması durumunda, kendilerinin sorumlu tutulabileceğini ve bunun sonuçta kendilerine olumsuz şekilde yansiyabileceğini düşünmektedirler. Bu düşünceler değişimi uygulayamama korkusunu tetiklemekte ve bu korku değişime direnç ile sonuçlanmaktadır. Çalışanların değişim süreçlerinde çekindikleri bir diğer konu ise sürecin sonunda iş yükünde artış olmasıdır. Kişilik özelliklerine göre bazı çalışanlar artan iş yükü ile gelir artış imkanı sunulmuş olsa da tepki göstermeye eğilimlidirler. Bazı çalışanlar ise gelir seviyesinde herhangi bir artış olmadan aşırı iş yüküne maruz kalacakları korkusuna kapılabilmektedir. Bireylerdeki bu tedirginlik değişim süreçlerinde direnç gösterilmesine neden olabilmektedir. (Al-Ameri, 2013).

4.4.2 ÖRGÜTSEL NEDENLER

Bruckman (2008) tarafından yapılan araştırmada ekip içindeki değişiklikler, kullanılan teknoloji ve süreçlerdeki değişiklikler, program veya iş yükündeki değişiklikler gibi çeşitli faktörlerin değişime direncin ortaya çıkmasında etkili olduğu saptanmıştır. Örgütteki stres kaynaklarının sebepleri arasında destekleyici ilişkilerin, şeffaf iletişimin, açık norm ve standartların, liderlik desteğinin ve karar verme sürecine katılımın olmaması yer almaktadır (Jones ve Van de Ven, 2016). Kulkarni (2016), yaptığı çalışmada çalışanların değişim süreçlerinde farkında olmadan direnç gösterdiklerini saptamıştır. Üstelik, bu çalışanlar değişim süreçlerinin şirketin uzun vadeli gelişimi için iyi olduğunu düşünmektedirler.

Robbins ve Judge (2013) örgütlerde yaşanan değişimlerin bireyleri etkileyen ve dirence yol açabilecek yönlerini araştırmışlardır. Sonuçta değişimle birlikte ortaya çıkan yeni süreç ve düzenlemelerin örgütlerde resmileştirilmesinin en önemli nedenlerden biri olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer dikkat çeken sonuç ise değişimin departman bazında

yapılması durumunda görülmüştür. Birbirleriyle yakın çalışan departmanlardan birinde değişim sonrası gerçekleşen değişiklikler, diğer departmandaki çalışanların direnç göstermesine neden olmuştur. Son olarak, değişimden önce oluşmuş güç ilişkilerinin ve karar verme yetkilerinin değişim süreci sonunda yeniden dağıtılması veya değiştirilmesi grup üyelerinin direnç göstermesine neden olabilmektedir.

4.4.3 SOSYAL NEDENLER

Değişime direncin oluşmasındaki sosyal nedenler bireysel nedenlerle iç içedir. İlk sosyal neden, yapılmak istenen değişimin amacı ile var olan grup normlarındaki olası farkın boyutudur. Bu farkının yüksek olduğu durumlarda değişime direncin yüksek olma durumu söz konusudur. Diğer bir sosyal neden ise değişimi önerenlere gösterilen olumsuz tutumdur. Bu tutum genellikle değişimi tetikleyen yönetim kademesine yönelik gelişmektedir. Bir diğer neden ise çalışanların yakın çevrelerinin değişime karşı olumsuz tutumlarının yarattığı etki sonucu değişime direncin tetiklenmesidir. Yine çevreyle etkileşimle ilgili olarak bireylerin değişim sürecinde mevcut sosyal ilişkilerinin değişeceği konusundaki olumsuz düşünceleri ve bu ilişkilerden vazgeçmeme arzusu değişime dirence neden olabilmektedir (Koçel, 2011).

Değişime direncin sosyal nedenlerinin bir kısmı ise gerek yöneticilerin değişim sürecini olması gerektiği gibi açık, şeffaf ve bilgilendirici şekilde yürütmemesi, gerekse çalışanların değişim sürecinde zihinlerinde oluşan yanlış algılarla ilgili olabilmektedir. Bu nedenlerden en belirginleri arasında çalışanların değişim süreci dışında kaldıklarına dair inancıdır. Bu inanç bireylerin dışlanma hissi sonucu değişime direnç geliştirmesine neden olabilmektedir. Çalışanların bir kısmı ise değişim süreçlerinde dışarıdan çok fazla yönlendirildiklerini hisseder ve bu durum süreçle ilgili rahatsızlık yaratır. Sonuçta bu rahatsızlık değişime direnç şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Değişimin nihai amacı çalışanlara yeterli ve doğru anlatılmaz ya da çalışanların bir kısmı yapılmak istenen değişikliği tam olarak anlayamaz ise değişimin sadece belli bir grubun çıkarına hizmet edebileceği yanılgısı oluşabilir. Bu da çalışanlarda değişime neden olan temel sosyal nedenlerden birisi olarak literatürde yer almaktadır (Koçel, 2011).

4.5 ÖRGÜTLERDE YÖNETİLMESİ

Değişime direncin örgütlerde yönetilmesi ile ilgili önerilerden biri çalışanların sürece katılımının sağlanacağı stratejilerin geliştirilmesidir. Kiran (2020) çalışanların değişim süreçlerine katılımını öneri şemalarının belirlenmesi, kalite çemberlerinin oluşturulması, işlerin yeniden tasarlanması, çalışan katılım gruplarının kurulması ve tüm ekibin motive edilmesi şeklinde özetlemiştir.

Öneri şemalarının belirlenmesi, bireysel olarak çalışanları, değişimle ilgili süreçte veya herhangi bir operasyonda iyileştirme fikirlerini ortaya koymaya teşvik eden programlardır. Bu sayede çalışanların neden direnç gösterdiği belirgin şekilde ortaya çıkabilmekte ve direncin ortadan kalkması için öneriler rahatlıkla ortaya koyulabilmektedir (Kiran, 2020).

Kalite çemberlerinin oluşturulması, iş ve süreçlerle ilgili iyileştirmeleri belirlemek ve yeni önerileri ortaya koymak için yöneticilerin rehberliğinde yapılandırılmış atölye gruplarıdır. Düzenli olarak toplanan bu gruplar her ilerlemeyi değerlendirerek grup içinde mutabakatın devamını sağlamayı amaçlar. Bu kavramın son yıllardaki önemi gitgide artmış, verimliliğinin artırılmasında önemli bir yönetim aracı haline gelmiştir.

İşlerin yeniden tasarlanması, değişime direnç gösteren grupların iş tanımlarının ve görevlerin karşılıklı geri bildirim ile yeniden tasarlanmasıdır. Bu tasarım iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme unsurlarından oluşmaktadır (Will, 2015).

Çalışan katılım grubu yönetim tarafından belirli bir görev için bir araya getirilen çalışanları içermektedir. Bu gruplar değişime direnç gösteren, göstermeyen veya karma şekilde oluşturulabilir. Direnç göstermeyen çalışanlardan seçilmesi durumunda öncelikli amaç fikir üretme yoluyla değişime direnci yönetebilmektir. Direnç gösterenlerden oluşturulan grup ile karşılıklı iletişim sağlanarak yönetilmeye çalışılır. Son olarak karma grup ile müzakere ya da anlaşma yoluyla değişime direncin azaltılması konusunda destek sağlayabilir (Besliu, 2018).

5. KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Bu bölümde sinizm, Makyavelizm, örgütsel hafıza ve değişime direnç kavramları arasındaki ilişkiler yerli ve yabancı literatürden faydalanarak incelenecektir.

Sinizm ve Makyavelizm arasındaki ilişki 1970’li yıllardan itibaren araştırma konusu olmuştur. Christie ve Geis (1970), Makyavelizmin ikiyüzlülük, sinizm ve ahlaktan yoksunluk ile ilişkisini araştırdıkları çalışma sonucunda Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin sinizm seviyelerinin de yüksek olduğunu bulmuşlardır. Katz ve Denbeaux (1976), hukuk fakültesine yeni başlayan öğrenciler arasında yaptıkları diğer bir çalışmada Makyavelizm ile sinizmin pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütlerde sinizmin Makyavelist liderlik ve duygusal tükenmişlik üzerindeki düzenleyici rolünü araştıran Gkorezis ve diğer. (2015), araştırma sonucunda Makyavelist liderliğin örgütlerde sinizm üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır. Uğurlu’nun (2022) bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada da aynı sonuca ulaşılmıştır. Bireyler arasında olduğu gibi örgütlerde de Makyavelist tutum ve davranışlardaki artış, örgütlerde sinizmin artışına sebep olmaktadır. Sonuç olarak Makyavelizm ile örgütlerde sinizm arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Sinizmin örgütlerde değişim süreçleriyle ilgili bir kavram olarak ortaya çıkışı Reichers ve diğer. (1997) tarafından yapılan çalışmaya dayanmaktadır. Araştırmacılar kişilik özelliği olan sinizmin değişim süreçlerinde örgütler üzerindeki etkisini açıklayabilmek için örgütsel değişim sinizmi kavramını ortaya atmışlardır. Örgütsel değişim sinizmine geçmişteki başarısız değişim girişimlerinin, çalışanlara değişim süreciyle ilgili yeterince bilgi verilmemesinin ve çalışanların sürece anlamlı katkılarının olmadığını düşünmelerinin neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Abraham (2000) ise sinizmi; kişilik, sosyal, çalışan, örgütsel değişim ve iş sinizmi olarak beş farklı başlık altında sınıflandırmıştır. Örgütsel değişim sinizmi, geçmişteki başarısız değişim denemeleri nedeniyle gelecekteki değişim çabalarına yönelik kötümserlik ve değişimi yönetenlerin tembel ve yetersiz oldukları inancı sonucu oluşan tepki olarak tanımlanmıştır. Stanley ve diğer. (2005) ise çalışan sinizmi üzerine yaptıkları araştırmalarda çalışan sinizmi ile değişime direnç arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Konuyla ilgili yapılan bir diğer araştırmada algılanan bilgi kalitesi ve yönetime güven kavramlarının direnç

gösterme niyeti üzerindeki etkisinde değişime özgü sinizmin aracı rolü incelenmiştir (Qian ve Daniels, 2008). Sinizm ile değişime direnç arasındaki ilişkiyi iletişim açısından inceleyen bu çalışma sonunda sinizmin değişime direnç gösterme niyeti ile pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

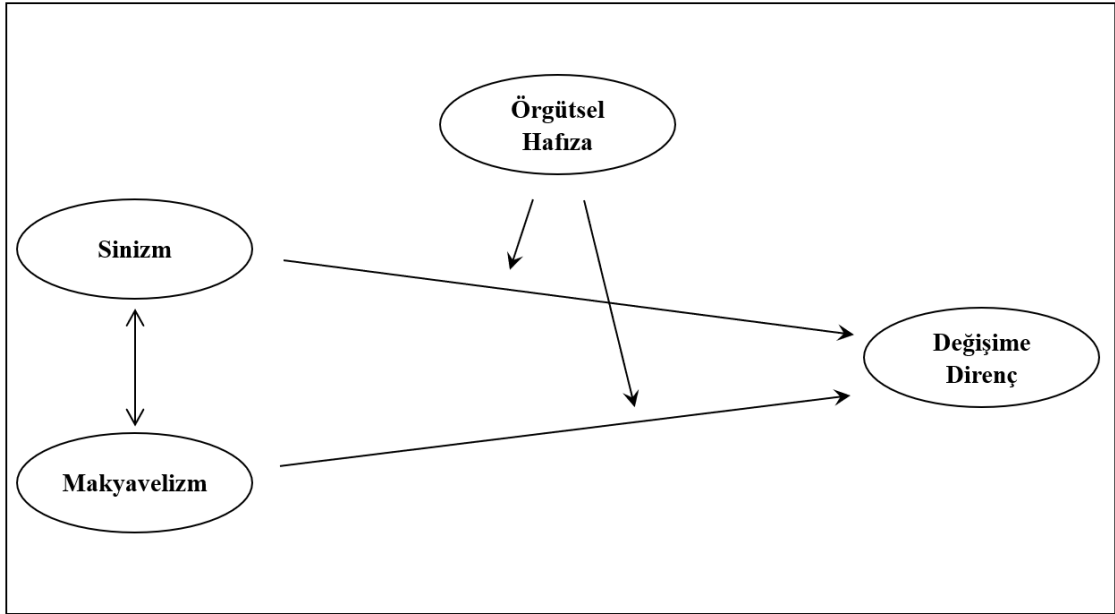
Machiavelli'nin "Hükümdar" adlı kitabında değişimle ilgili olarak "Hiçbirşey yeni düzenlemeler kadar çok tartışılan, sonucu belirsiz, uygulaması tehlikeli değildir. Çünkü yeni düzenlemeyi getiren insan, eski uygulamalardan yarar sağlayanların düşmanlığını kazanırken, yeni düzenlemelerden yana gözükenlerin de etkin bir desteğini alamaz." ifadesi yer almaktadır (Machiavelli, 1532). Christie ve Geis, 1970 yılında ilk Makyavelizm ölçeğini geliştirmeye başladıklarında, Machiavelli'nin "Hükümdar" kitabındaki 71 ifadeyi ölçek maddeleri haline getirmişlerdir. Bu maddeler arasında "Problemlerin çözümü için bir yol bulunduğunda, en iyisi hep bu yolda devam etmektir." ifadesi yer almaktadır (Osborne ve diğer., 1973). Başka bir araştırmada, değişimin çalışanları zorlayan koşullar yaratması durumunda Makyavelist davranışlarda artış tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmacılar değişim sürecinde zamanla artan olumsuzların, Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerde değişim sürecine inancın ve işe bağlılığın azaldığını, örgütten ayrılma niyetinin ise arttığı sonucuna varmışlardır (Belschak ve diğer., 2020). Gerek Machiavelli'nin kitabında gerekse Belschak ve diğerlerinin araştırmasında değişime direnç konusuna açıkça vurgu yapılmamış olsa da bireylerin değişimden yana olmadığı ve değişim süreçlerinde Makyavelist davranışların arttığı görülmüştür.

Stein'a (1995) göre örgütsel hafıza geçmişten gelen bilginin şimdiki faaliyetlere dahil edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Geçmişteki değişim süreçlerinin olumsuz sonuçları hem çalışanların hem de örgütün hafızasında depolanmış olabilir. Örgütsel hafıza bu anlamda çalışanların yeni değişim süreçlerine direnç göstermesine sebep olabilir. Türkiye'de inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırma sonucunda örgütsel hafıza ile değişime direnç arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Karabal, 2018). Karabal bu ilişkinin örgütsel hafızanın değişime direnç boyutları üzerindeki etkileri nedeniyle gerçekleştiğini, örgütsel hafıza kaynaklı bilgilerin çalışanları rutin olanı aramaya, duygusal tepki göstermeye, bilişsel katılığa ve düşüncelerin kısa vadeli şekillenmesini teşvik ettiğini belirtmiştir.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

6.1 MODEL VE HİPOTEZLER

Sinizm ve Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu nicel çalışma ilişkisel tarama modeliyle yürütülmüştür. Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 5’te yer almaktadır.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

Modele göre ilk etapta sinizm, Makyavelizm ve değişime direnç kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Daha sonra sinizm ve Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisinin olup olmadığının analizi yapılmıştır. Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1:Örgütlerde sinizm ve Makyavelizm arasında ilişki yoktur

H2:Örgütlerde sinizmin değişime direnç üzerinde etkisi yoktur.

H3:Makyavelizmin değişime direnç üzerinde etkisi yoktur.

H4:Örgütlerde sinizmin değişime olan dirence etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi yoktur

H5:Makyavelizmin değişime olan dirence etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi yoktur

6.2 ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de elektronik perakende sektöründeki işletmelerin genel merkez ve mağaza personelinden oluşmaktadır. Elektronik perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yaklaşık 8000 kişi çalışmaktadır. Araştırmanın pratik evrenini elektronik perakende sektörü yıllık cirosunun yaklaşık %70’ini gerçekleştiren ilk 2 şirketin çalışanları oluşturmaktadır. %95 güvenilirlik ve %5 örnekleme hatasıyla örneklem miktarının 367 olması gerekmektedir. Anket çalışması bu iki işletmenin genel merkez ve mağaza çalışanları ile yapılmıştır. Anket çalışmasına katılan personel sayısı 630 olmuştur.

6.3 VERİ TOPLAMA

Çalışmada veri toplamak maksadıyla anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama öncesinde İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu’ndan etik kurul raporu alınmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu çevrimiçi olarak hazırlanmıştır. Veri toplama öncesinde katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcılara, çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu, istedikleri zaman çalışmayı bırakabilecekleri, kişisel bilgilerinin sorulmadığı, anonim olarak toplanan verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla toplu olarak analiz edileceği ve verilerin kesinlikle üçüncü taraflarla paylaşılmayacağı bildirilerek gönüllü katılım onayları alınmıştır.

Elektronik perakende sektörünün yapısı gereği sonbahar ve kış mevsimlerinde yoğunluk olduğu bilinmektedir. Bu nedenle anket uygulamaları Mart ve Ağustos ayları arasındaki 6 aylık sürede tamamlanmıştır. Ayrıca örneklem içerisinde 112 katılımcıya pilot uygulama yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar geçerlilik ve güvenilirlik testlerine tabi tutularak anketlerde kullanılan ifadelerin anlaşılabilirliği ile ilgili ön analiz yapılmıştır.

6.4 ÖLÇÜM ARAÇLARI

Elde edilen verilerden ampirik kanıtlara ulaşabilmek için istatistiksel araştırma yöntemleri benimsenmiştir. İlk olarak ölçeklerin faktöriyel yapıları yeniden oluşturularak faktörlerle ilişkili olmayan maddeler ölçek dışına çıkarılmıştır.

Elde edilen tüm bulguların %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik hata payı dikkate alınarak değerlendirilmesi yapılmıştır. Doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizleri SPSS'de yapılmıştır. Son olarak çalışmanın hipotezleri ile Pearson Korelasyon ve Doğrusal Regresyon testleri analiz edilmiştir.

Örgütsel sinizmin ölçülmesi için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olup, Türkçe'ye Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından uyarlanmış ölçek kullanılmıştır. 13 ifadeden oluşan ölçek, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere 3 boyuta sahiptir. Yazarların Türkiye'de yaptığı çalışmadaki örnekleme de bu alt boyutlar varlığını korumuştur. Ölçek geneli Cronbach alfa katsayısı 0.91'dir.

Makyavelizmin ölçülmesi için orijinali Dahling, Whitaker ve Levy (2009)'un çalışmasına ait olan ve Türkçe'ye Akın, Karduz, Ozbay, Sarıçam (2014) tarafından uyarlanan Makyavelist Kişilik Ölçeği'ne başvurulmuştur. 16 ifadeden oluşan ölçek; ahlaksızlık, statü ve kontrol arzusu ve diğerlerine güvenmeme olmak üzere dört boyuta ayrılmaktadır. Ölçek geneli Cronbach alfa katsayısı 0.78'dir.

Örgütsel hafızanın ölçülmesi için Dunham (2010)'un Örgütsel Hafıza Ölçeği çalışmasına başvurulmuştur. Türkçe'ye uyarlanmış hali (Limon, 2016) 20 maddeden oluşmakta olup beş boyuta sahiptir: sosyo-politik bilgi, mesleki bilgi, mesleki ağlar, sektörel bilgi ve okulun geçmişi ile ilgili bilgi. Ölçek geneli Cronbach alfa katsayısı 0.891'dir.

Değişime direncin ölçülmesi için Oreg (2003)'e ait ölçek kullanılmıştır. Türkçe'ye uyarlanması Oreg ve Bayazit'ın da içlerinde bulunduğu uluslararası Oreg ve diğer (2008) çalışmasında yapılmıştır. 17 maddeden oluşan ölçek dört adet boyuta ayrılmaktadır. Bunlar rutin arayışı , duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve bilişsel katılıktır. Ölçek geneli Cronbach alfa katsayısı 0.87'dir.

6.5 KISITLAR

Bu araştırma sadece elektronik perakende sektörü ile kısıtlıdır. Tüm sosyal bilim çalışmalarında olduğu gibi bu çalışmada da katılımcıların verdiği cevaplar doğru olarak kabul edilmektedir.

6.6 PİLOT ANALİZ SONUÇLARI

Çalışmanın bu bölümde örneklemden elde edilen verilerle pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamada uygulanan anket sonuçlarına göre kavramlara ait ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Daha sonra araştırma hipotezleri test edilmiş ve analiz sonuçları detaylarıyla açıklanmıştır.

6.6.1 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK SONUÇLARI

Uygulanan anketlerin geçerliliği için açımlayıcı faktör analizinden (AFA) faydalanılmıştır. Güvenilirlik analizi için de Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmış ve yorumlanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizinde ifadelerin orijinal anket sonuçlarıyla aynı şekilde faktörlere ayrılıp ayrılmadığı test edilmiştir. Faktör yükleri değerlendirilirken her ifadenin faktör yükünün 0,50 ve yukarısında olması baz alınmıştır (Nunnally, 1978). Birden fazla faktöre yüklenen ifadeler arasında 0,10 ve yukarısında fark olanlar verilerde tutulmuş olup 0,10'dan daha az fark olanlar çıkartılmıştır. Tablo 1'de örgütlerde sinizm ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları paylaşılmıştır.

Tablo 1: Örgütlerde Sinizm Açımlayıcı Faktör Analizi

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	Toplam Açıklanan Varyans
OS6	0,884			0,252
OS7	0,871			
OS8	0,736			
OS9	0,609			
OS1		0,652		0,227
OS2		0,701		
OS3		0,913		
OS4		0,748		
OS5		0,811		
OS10			0,817	0,189
OS11			0,846	
OS12			0,517	
OS13			0,721	
KMO Test Sonucu:				
0,84 Barlett Test Sonucu: 32,57 (p<0,01)				

Bu sonuçlara göre örgütlerde sinizm 3 faktöre dağılabilmektedir. Bu faktörler orijinal ölçekle birebir uyum göstermektedir. Açıklanan toplam varyans değeri 0,668 bulunmuştur. KMO ve Barlett test sonuçları açımlayıcı faktör analizi varsayımını karşılamıştır.

Makyavelizmin açımlayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 2’de paylaşılmıştır.

Tablo 2: Makyavelizm Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	Açıklanan Varyans
M1	0,661				
M2	0,637				
M3	0,731				0,184
M4	0,697				
M14		0,677			0,112
M16		0,631			
M6			0,688		
M7			0,572		
M8			0,577		0,182
M15			0,758		
M9				0,657	
M11				0,753	
M12				0,741	0,151
M13				0,853	
KMO Test Sonucu:					
		0,75	Barlett Test Sonucu:		58,07 (p<0,01)

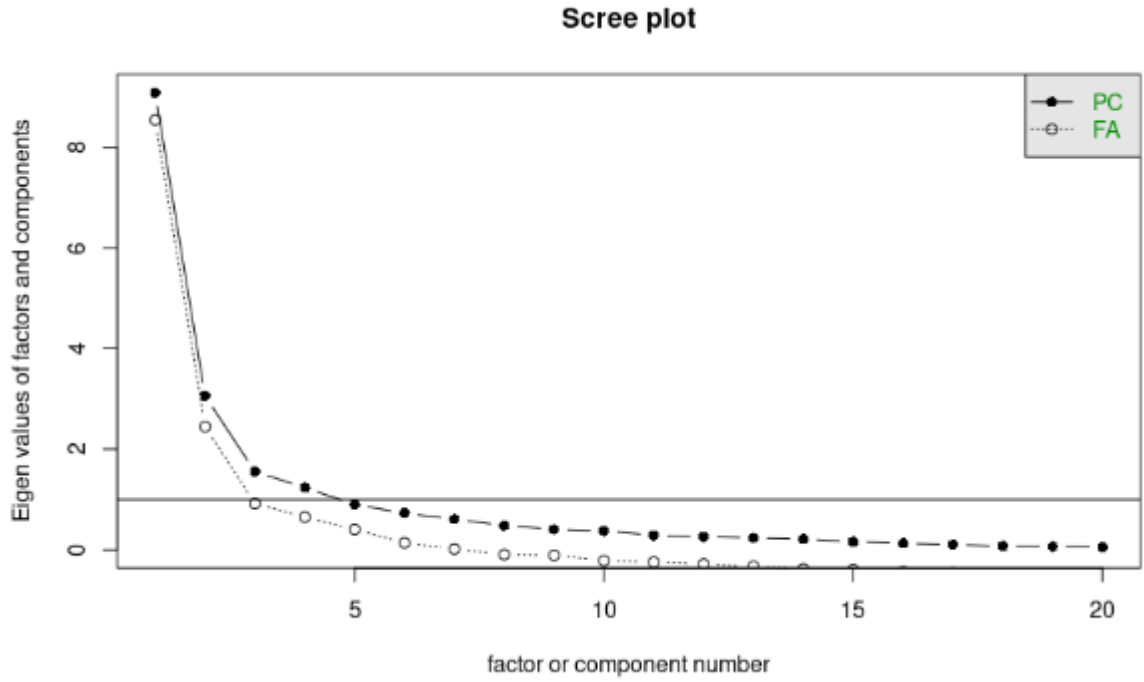
Yapılan analizler sonucunda anket yüklerinin ayrıştırılamaması nedeniyle analizden 5. ve 10. sorular çıkartılmıştır.

Bu sorular çıkartıldıktan sonra yapılan analiz sonucunda ölçek sorularının orijinal çalışmada olduğu gibi 4 ayrı faktöre yüklendiği belirlenmiş ancak orijinal ölçekteki sorularla bu araştırmada belirlenen soru ve faktör uyumu farklılık göstermiştir. Bununla birlikte KMO ve Barlett test sonuçları açımlayıcı faktör analizi varsayımını karşılarken açıklanan toplam varyans 0,629 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel hafıza ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizinin sonuçları Tablo 3’de paylaşılmaktadır.

Tablo 3: Örgütsel Hafıza Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	Açıklanan Varyans
OH1	0,697				0,207
OH2	0,728				
OH3	0,591				
OH4	0,636				
OH5	0,649				
OH6	0,655				
OH7		0,714			0,176
OH8		0,957			
OH9		0,681			
OH10		0,639			
OH11		0,882			
OH13			0,596		0,169
OH14			0,542		
OH15			0,713		
OH16			0,539		
OH17				0,784	0,123
OH18				0,873	
OH19				0,597	
OH20				0,833	
KMO Test Sonucu:					
		0,83	Barlett Test Sonucu: 95,057 (p<0,01)		



Şekil 6: Örgütsel Hafıza Faktör Analizi için Yamaç Birikinti Grafiği

Tablo 3’te görüldüğü üzere örgütsel hafıza ölçeği için orijinal ölçekteki 5 boyut denenmiş ancak anket sorularının yükleri 5 boyuta ayırtılamamıştır. Şekil 6’da görüldüğü üzere uygulanan yamaç birikinti grafiğine (scree plot) göre ölçeğin 4 boyuta ayırtılabildiği gözlemlenmiştir. 12. soru, birden fazla ölçeğe yüklendiği için anket analizi dışında bırakılmıştır. KMO ve Barrlett testleri varsayımları karşılamakla birlikte açıklanan toplam varyans 0,675 olarak bulunmuştur.

Değişime direnç ölçeği için uygulanan AFA sonuçları Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4: Değişime Direnç Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	Açıklanan Varyans
DD2	0,312				0,146
DD3	0,534				
DD4	0,536				
DD5	0,554				
DD6		0,598			0,141
DD7		0,994			
DD8		0,593			
DD10			0,614		0,129
DD12			0,876		
DD13			0,653		
DD14			0,532		
DD16				0,757	0,073
DD17				0,735	
DD18				0,561	
KMO Test Sonucu:		0,68		Barlett Test Sonucu:	34,049 (p<0,01)

Sonuçta değişime direnç ölçeğinin orijinalinde olduğu gibi verilerin 4 boyuta dağıldığı bulunmuştur. Faktör yüklerinin dengeli dağılmasına engel oldukları ve ölçek güvenilirliğini düşürdükleri için 3 (1,9 ve 14. sorular) soru ölçekten çıkarılmıştır.

Faktör analizi ile elde edilen yapıların geçerliliğinin test edilmesi için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Geçerlilik testi yapılırken model uyum iyiliği değerleri de analiz edilmiştir. Literatürde model uyum iyiliği değerlerinin kontrolünde kullanılan referans istatistikler olarak CMIN/df, NFI, CFI, GFI, ve RMSEA değerleri dikkate alınmıştır. Bu istatistiklere ait eşik değerler Tablo 5’de, oluşturulan modellerin sonuçları ise Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 5: Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İyiliği Eşik Değerler

İstatistikler	Eşik Değerler
CMIN/df	< 2,5
NFI	> 0,95
CFI	> 0,95
GFI	> 0,90
RMSEA	< 0,08

Kaynak: Byrne, M. B. (2011). “Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming” adlı kaynaktan uyarlanmıştır.

Tablo 6: Ölçekler İçin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Model Uyum İyiliği Sonuçları

	CMIN/df	NFI	CFI	GFI	RMSEA
Örgütlerde Sinizm	1,526	0,976	0,969	0,902	0,072
Makyavelizm	1,724	0,951	0,989	0,918	0,068
Örgütsel Hafıza	2,148	0,763	0,841	0,745	0,110
Değişime Direnç	1,338	0,972	0,946	0,897	0,058

Sonuçlara göre örgütlerde sinizm, Makyavelizm ve değişime direnç ölçeklerine ait uyum iyiliği sonuçları eşik değerlerle karşılaştırıldığında uygulanan faktör analizinin anlamlılığı teyit edilmektedir. Ancak örgütsel hafıza ölçeğinin model uyum iyiliği istatistikleri eşik değerlerin altında kalmaktadır.

Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin ve alt ölçeklerin tutarlık tespiti için Cronbach’s Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach’s alfa değeri 0,70 ve daha yüksek değerler ölçek ve alt ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Gliem ve Gliem, 2003). Cronbach’s alfa katsayılarına ilişkin bilgiler Tablo 7’de paylaşılmıştır.

Tablo 7: Ölçek ve Alt Ölçekler Bazında Cronbach's Alfa Değerleri

	Cronbach's Alfa Değeri
Örgütlerde Sinizm	0,92
<i>Bilişsel</i>	0,90
<i>Duygusal</i>	0,91
<i>Davranışsal</i>	0,83
Makyavelizm	0,89
<i>Ahlaki Yoksunluk</i>	0,82
<i>Statü Arzusu</i>	0,78
<i>Diğerlerine Güvensizlik</i>	0,80
<i>Kontrol Arzusu</i>	0,81
Örgütsel Hafıza	0,93
<i>Faktor1</i>	0,85
<i>Faktor2</i>	0,81
<i>Faktor3</i>	0,88
<i>Faktor4</i>	0,89
Değişime Direnç	0,85
<i>Rutin Arayışı</i>	0,73
<i>Duygusal Tepki</i>	0,71
<i>Kısa Vadeli Düşünme</i>	0,69
<i>Bilişsel Direnç</i>	0,68

Bu sonuçlara göre ölçek ve boyutlar bazında Cronbach's alfa değerleri tüm ölçek ve alt ölçekler için kabul edilebilir düzeydedir.

6.6.2 HİPOTEZ TESTLERİ

Pilot çalışmanın bu bölümünde örneklemden alınmış verilerle araştırma hipotezlerinin ait testleri yapılmıştır.

“H1: Örgütlerde sinizm ve Makyavelizm arasında ilişki yoktur.”

İlk hipotezin testi için Pearson Korelasyon Analizi yöntemi kullanılmıştır. Test sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: H1 Hipotezinin Analiz Sonuçları

Örgütsel Sinizm Makyavelizm		
Örgütlerde Sinizm	1	0,42 ***
Makyavelizm	0,42 ***	1

*** %1 düzeyinde anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Örgütlerde sinizm ve makyavelizm arasında yapılan korelasyon analizi sonucu %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre örgütlerde sinizm ve makyavelizm arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Sonuç olarak H1 hipotezi kabul edilmemiştir.

“H2: Örgütlerde sinizmin değişime direnç üzerinde etkisi yoktur.”

Araştırmanın ikinci hipotezinin test edilmesi için lineer regresyon yönteminden faydalanılmıştır. Tablo 9’da değişime direnç ölçeğinin bağımlı değişken örgütlerde sinizmin ise bağımsız değişken olarak lineer regresyon sonuçları paylaşılmıştır.

Tablo 9: H2 Regresyon Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı	Standart Hata	T İstatistiği	Olasılık
Değişime Direnç	Örgütsel Sinizm	0,32	0,078	4,318	0,000
R kare	0,210				
F İstatistiği	18,64				
Model P Değeri	0,000				

Model istatistiksel olarak anlamlı (Fistatistik=18,64 , R2=0,21, P değeri < 0,01) bulunmuştur. Oluşturulan modelde değişime direnç ölçeğindeki varyansın %21’i açıklanmaktadır. Sonuç olarak örgütsel sinizmin değişime direnç ile pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı (P değeri < 0,01) ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Sinizmde bir birimlik artış değişime direnci 0,32 birim arttırmaktadır. H2 hipotezi kabul edilmemiştir.

“H3: Makyavelizmin değişime direnç üzerinde etkisi yoktur.”

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan “Makyavelizmin değişime direnç üzerinde etkisi yoktur” hipotezinin test edilmesi için oluşturulan lineer regresyon modeline ait sonuçlar Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10: H3 Regresyon Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı	Standart Hata	T İstatistiği	Olasılık
Değişime Direnç	Makyavelizm	0,404	0,08	4,56	0,000
R Kare	0,22				
F İstatistiği	20,82				
Model P Değeri	0,000				

Oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlı (Fistatistik = 20,82, $R^2 = 0,22$, Model Olasılığı (P) < 0,01) bulunmuştur. Değişime direnç ölçeğindeki varyansın %22’sini açıklanmaktadır. Sonuç olarak Makyavelizmin değişime direnç ile pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı (P değeri < 0,01) ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. H3 hipotezi kabul edilmemiştir.

Dördüncü ve beşinci hipotezlerin test edilmesi için düzenleyici değişken analizinden faydalanılmıştır. Düzenleyici değişken analizi çoklu regresyon modeliyle bir bağımlı değişken ve 2 bağımsız değişkenle modellenir. Belirlenen etkileşim değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bulunması durumunda düzenleyici etkiden söz etmek mümkündür.

“H4: Örgütlerde sinizmin değişime dirence etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi yoktur”

Aşağıdaki tabloda oluşturulan çoklu regresyon modelinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11: H4 Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı	Standart Hata	T İstatistiği	Olasılık
Değişime Direnç	Örgütlerde Sinizm *	0,68	0,15	4,58	0,000
	Örgütsel Hafıza *	-0,28	0,147	-1,920	0,056
	(Örgütlerde Sinizm* x Örgütsel Hafıza*)	-0,09	0,238	-0,399	0,691
Rkare		0,25			
F İstatistiği		7,64			
Model P Değeri		0,001			

* Değişkenler normalleştirilme işleminden geçirilerek modele dahil edilmiştir (Z dönüşümü)

Model istatistiksel olarak anlamlı (F İstatistik = 7,64, R² = 0,25 , Model Olasılığı (P) < 0,01) bulunmuştur. Bağımsız değişken örgütlerde sinizm istatistiksel olarak %1 düzeyinde anlamlı, örgütsel hafıza ise %5 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ancak etkileşim değişkeni (Örgütlerde Sinizm x Örgütsel Hafıza) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (P > 0,10). Bu nedenle örgütlerde sinizm ile değişime direnç arasındaki ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolü olmadığı sonucuna varılmıştır. H4 hipotezi desteklenmektedir.

“H5: Makyavelizmin değişime dirence etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi yoktur.”

Aşağıdaki tabloda oluşturulan ilk çoklu regresyon modelinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12: H5 Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı	Standart Hata	T İstatistiği	Olasılık
Değişime Direnç	Makyavelizm *	0,527	0,124	4,244	0,000
	Örgütsel Hafıza *	0,248	0,121	2,045	0,04
	(Makyavelizm* x Örgütsel Hafıza*)	0,168	0,196	0,857	0,394
Rkare		0,27			
F İstatistiği		8,55			
Model P Değeri		0,00			

* Değişkenler normalleştirilme işleminden geçirilerek modele dahil edilmiştir (Z dönüşümü)

Model istatistiksel olarak anlamlı ($F_{istatistik} = 8,55$, $R^2 = 0,27$, Model Olasılığı (P) < 0,01) bulunmuştur. Bağımsız değişken Makyavelizm istatistiksel olarak %1 düzeyinde (P < 0,01), örgütsel hafıza ise %5 seviyesinde anlamlı (P < 0,05) bulunmuştur. Ancak etkileşim değişkeni (Makyavelizm x Örgütsel Hafıza) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (P > 0,10). Bu nedenle Makyavelizm ile değişime direnç arasındaki ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolü olmadığı sonucuna varılmıştır. H5 hipotezi desteklenmektedir.



7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucu elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Katılımcıların demografik profili, verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonrasında hipotez testlerine yer verilmiştir.

7.1 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

Katılımcı profilinin analiz edilebilmesi için anket formunda kavram ölçümleri dışında sorulan sorular ile sosyo-demografik veriler toplanmıştır. Bu veriler aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 13: Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler-1

	Grup	N	%
Cinsiyet	Erkek	331	53
	Kadın	299	47
Medeni Hal	Bekar	352	56
	Evli	278	44
Yaş	25-29	161	26
	30-34	158	25
	35-39	53	8
	40-44	126	20
	45-49	83	13
	50 ve üzeri	49	8
Eğitim Durumu	Doktora	2	0,32
	Yüksek Lisans	12	2
	Lisans	73	12
	Ön Lisans	236	37
	Lise	294	47
	İlköğretim	13	2

630 kişiye ulaşılan bu çalışmada katılımcılar cinsiyet açısından eşit dağılmıştır (E:%53, K:%47). Medeni durum açısından da eşite yakın dağılım söz konusudur (Bekar:%56, Evli: %44). Katılımcıların yaş anlamında dağılımına bakıldığında büyük çoğunluğun 40 yaş altında olduğu gözlemlenmiştir (%59). Elektronik perakende sektöründe yapılan bu çalışmada büyük bölümü lisans seviyesi altında eğitim görmüştür (%86).

Tablo 14: Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler-2

	Grup	N	%
Çalışmakta olduğunuz kurumdaki çalışma süreniz	0 - 4 Yıl	108	17
	4 - 8 Yıl	344	55
	8 - 12Yıl	69	17
	12 Yıl ve üzeri	109	11
Çalıştığınız kurumun büyüklüğü	0 - 49 kişi	202	32
	249'dan fazla kişi	316	50
	50-249 kişi	112	18
Şu anda çalışmakta olduğunuz pozisyondaki çalışma süreniz	0 - 4 Yıl	233	37
	4 - 8 Yıl	245	39
	8 - 12Yıl	52	8
	12 Yıl ve üzeri	100	16
Şu anda çalışmakta olduğunuz sektördeki çalışma süreniz	0 - 4 Yıl	44	7
	4 - 8 Yıl	322	51
	8 - 12Yıl	102	16
	12 Yıl ve üzeri	162	26
Toplam iş deneyiminiz	4 - 8 Yıl	284	45
	8 - 12Yıl	165	26
	12 Yıl ve üzeri	181	29
Kurumda çalıştığınız departman	Müşteri Temsilcisi	237	38
	Satış	234	37
	Pazarlama	50	8
	Satın Alma	50	8
	Finans	34	5
	Müşteri Hizmetleri	13	2
	Ar-Ge	5	1
	İnsan Kaynakları	5	1
Çalışmakta olduğunuz kurumdaki pozisyonunuz	Tasarım	2	0
	Yönetmelik Olmayan Pozisyon	584	93
	Yönetmelik Pozisyon (en az 1 astı var)	46	7

Katılımcıların şu anki kurumlarında çalışma süreleri incelendiğinde büyük çoğunluğun 8 yıl ve altında olduğu görülmektedir (%72). 8 yıldan daha fazla aynı kurumda çalışan katılımcı oranı %28'dir. Benzer şekilde katılımcıların %76'lık büyük bölümü 8 yıl ve kısa süredir aynı pozisyonda çalışmaktadır.

Sektöre ilişkin genel tecrübelerle bakıldığında ise, katılımcıların çoğunluğunun 8 yıl ve altında sektör tecrübesine sahip olduğu görülmektedir (%58). Katılımcıların sektör ve

kurumdan bağımsız toplam iş tecrübelerine bakıldığında en yüksek oranın %45 ile 4-8 yıl olduğu görülmektedir.

7.2 GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Araştırmada yer alan kavramların ölçeklerine ait geçerlilik ve güvenilirlik analizi faktör analizi ile yapılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle belirli bir düzeyde ilişkili değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve istatistiki olarak dağıldıkları faktör sayısını belirlemek için kullanılmaktadır.

Elde edilen verilerin geçerliliği açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirliği ise Cronbach's Alfa katsayı analiziyle yapılmıştır. Ölçek ifadelerinin faktörlere hangi yüklerle ayrıldığı, orijinal ölçekteki ayrılma ile farklılıkları saptanmaya çalışılmıştır. Faktör yükleri değerlendirilirken her sorunun faktör yükünün 0,50 ve yukarısında olması baz alınmıştır (Nunnally, 1978). Birden fazla faktöre yüklenen ifadeler arasında 0,10 ve yukarısında fark olanlar anket formunda tutulmuş olup 0,10'dan daha az fark olanlar değerlendirmeden çıkartılmıştır.

Örgütlerde sinizm ölçeğine ait AFA sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 15: Örgütlerde Sinizm Açımlayıcı Faktör Analizi

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	Toplam Açıklanan Varyans
OS6	0,889			0,257
OS7	0,865			
OS8	0,739			
OS9	0,612			
OS1		0,67		0,230
OS2		0,697		
OS3		0,901		
OS4		0,745		
OS5		0,808		
OS10			0,821	0,191
OS11			0,851	
OS12			0,513	
OS13			0,724	
KMO Test Sonucu: 0,85 Barlett Test Sonucu: 32,709 (p<0,01)				

Bu sonuçlara göre örgütlerde sinizm 3 faktöre dağılmaktadır. Bu faktörler orijinal ölçekle birebir uyum içerisindedir. Açıklanan toplam varyans değeri 0,678 bulunmuştur. KMO ve Barlett test sonuçları açımlayıcı faktör analizi varsayımını karşılamıştır.

Makyevelizm ölçeğine ait AFA sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 16: Makyevelizm Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	Açıklanan Varyans
M1	0,658				
M2	0,64				
M3	0,735				0,188
M4	0,705				
M14		0,673			0,105
M16		0,627			
M6			0,691		
M7			0,567		
M8			0,575		0,18
M15			0,782		
M9				0,654	
M11				0,764	0,148
M12				0,733	
M13				0,847	
KMO Test Sonucu:		0,76	Barlett Test Sonucu:		58,33 (p<0,01)

Yapılan analizler sonucunda anket yüklerinin ayrıştırılamaması nedeniyle anket formundan 5. ve 10. sorular çıkartılmıştır. Bu sorular çıkartıldıktan sonra yapılan analiz sonucunda ifadelerin orijinal çalışmada olduğu gibi 4 faktöre yüklendiği belirlenmiş ancak orijinal ölçekteki sorularla bu araştırmada belirlenen soru ve faktör uyumu farklılık göstermiştir. KMO ve Barlett test sonuçları açımlayıcı faktör analizi varsayımını karşılarken açıklanan toplam varyans 0,621 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel hafıza ölçeğine ait AFA sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 17: Örgütsel Hafıza Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	Açıklanan Varyans
OH1	0,701				
OH2	0,716				
OH3	0,588				
OH4	0,65				0,211
OH5	0,652				
OH6	0,662				
OH7		0,723			
OH8		0,948			
OH9		0,662			0,178
OH10		0,642			
OH11		0,874			
OH13			0,621		
OH14			0,534		
OH15			0,691		0,172
OH16			0,503		
OH17				0,774	
OH18				0,861	
OH19				0,611	0,119
OH20				0,822	
KMO Test					
Sonucu:		0,84	Barlett Test Sonucu: 95,168 (p<0,01)		

Bu sonuçlara göre örgütsel hafıza ölçeği için toplamda 4 faktör tespit edilmiştir. Orijinal ölçekteki 5 faktörlü yapı denenmiş ancak ifadelerin yükleri 5 faktöre ayrılmadığı için pilot çalışmada olduğu gibi 4 faktör altında incelenmiştir. 12. soru, birden fazla ölçeğe yüklendiği için analiz dışında bırakılmıştır. KMO ve Barlett testleri varsayımları karşılamakla birlikte açıklanan toplam varyans 0,68 olarak bulunmuştur.

Değişime direnç ölçeğine ait AFA sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 18: Değişime Direnç Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	Açıklanan Varyans
DD2	0,324				0,158
DD3	0,551				
DD4	0,549				
DD5	0,532				
DD6		0,605			0,134
DD7		0,987			
DD8		0,576			
DD10			0,649		0,124
DD12			0,863		
DD13			0,665		
DD14			0,512		
DD16				0,785	0,09
DD17				0,759	
DD18				0,554	
KMO Test Sonucu:		0,7		Barlett Test Sonucu:	33,732 (p<0,01)

AFA sonucunda ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak 4 faktör bulunmuştur. Faktör yüklerinin dengeli dağılmamasına sebep olduğu ve ölçek güvenilirliğini düşürdüğü için 3 (1,9 ve 14. sorular) soru ölçekten çıkarılmıştır.

Açımlayıcı Faktör Analizi ile elde edilen yapıların geçerliliğinin test edilmesi için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Geçerlilik testi yapılırken model uyum iyiliği değerleri de analiz edilmiştir. Literatürde model uyum iyiliği değerlerinin kontrolünde kullanılan referans istatistikler olarak CMIN/df, NFI, CFI, GFI, ve RMSEA değerleri dikkate alınmıştır. Oluşturulan modellerin sonuçları ise Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19: Ölçekler İçin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Model Uyum İyiliği Sonuçları

	CMIN/df	NFI	CFI	GFI	RMSEA
Örgütsel Sinizm	1,526	0,976	0,983	0,977	0,052
Makyavelizm	1,616	0,942	0,963	0,924	0,078
Örgütsel Hafıza	1,948	0,797	0,871	0,807	0,09
Değişime Direnç	1,424	0,940	0,954	0,903	0,071

Bu sonuçlara göre, örgütlerde sinizm, Makyavelizm ve değişime direnç ölçeklerine ait uyum iyiliği istatistikleri eşik değerlerle karşılaştırıldığında uygulanan Açımlayıcı Faktör Analizinin anlamlılığı teyit edilmektedir. Ancak örgütsel hafıza ölçeğinin model uyum iyiliği istatistikleri eşik değerlerinin altında kalmaktadır.

Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda ölçeklerin ve boyutların tutarlılığını test edebilmek için Cronbach's Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach's alfa değeri 0,70 ve daha yüksek değerler ölçek ve boyutların güvenilir olduğunu göstermektedir (Gliem ve Gliem, 2003). Cronbach's alfa katsayılarına ilişkin bilgiler Tablo 20'de paylaşılmıştır.

Tablo 20: Ölçek ve Alt Ölçekler Bazında Cronbach's Alfa Değerleri

	Cronbach's Alfa Değeri
Örgütsel Sinizm	0,92
<i>Bilişsel</i>	0,90
<i>Duygusal</i>	0,91
<i>Davranışsal</i>	0,83
Makyavelizm	0,89
<i>Ahlaki Yoksunluk</i>	0,82
<i>Statü Arzusu</i>	0,78
<i>Diğerlerine Güvensizlik</i>	0,80
<i>Kontrol Arzusu</i>	0,81
Örgütsel Hafıza	0,93
<i>Faktor1</i>	0,85
<i>Faktor2</i>	0,81
<i>Faktor3</i>	0,88
<i>Faktor4</i>	0,89
Değişime Direnç	0,85
<i>Rutin Arayışı</i>	0,73
<i>Duygusal Tepki</i>	0,71
<i>Kısa Vadeli Düşünme</i>	0,69
<i>Bilişsel Direnç</i>	0,68

Bu sonuçlara göre Cronbach's alfa değerleri tüm ölçek ve boyutlar için kabul edilebilir düzeydedir. Ölçek ve boyutlar bazında güvenilirliğin sağlandığı teyit edilmiştir.

7.3 HİPOTEZLERİN ANALİZİ

Bu bölümde araştırma konusu sinizm, Makyavelizm, örgütsel hafıza ve değişime direnç kavramlarının araştırma modelinde kurgulanan ilişkilere dair hipotezler istatistiksel analizler ile incelenmiştir.

“H1: Örgütlerde sinizm ve Makyavelizm arasında ilişki yoktur.”

Analize ilk olarak örgütlerde sinizm ve Makyavelizm arasındaki ilişkinin incelenmesiyle başlanacaktır. Örgütlerde sinizm ve Makyavelizm arasında ilişki yoktur” ilişkisellik üzerine kurulu olduğu için sinizm ve Makyavelizm arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Analizi ile test edilmiştir.

Tablo 21: H1 Hipotezinin Analiz Sonuçları

	Örgütlerde Sinizm	Makyavelizm
Örgütlerde Sinizm	1	0,48 ***
Makyavelizm	0,48 ***	1

*** %1 düzeyinde anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 21’de ulaşılan sonuca göre örgütlerde sinizm ve Makyavelizm arasındaki ilişki %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre örgütlerde sinizm ve Makyavelizm arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur ve H1 hipotezi kabul edilmemiştir.

Bu sonuç Christie ve Geis (1970) ile Katz ve Denbeaux (1976) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Benzer şekilde Makyavelist liderliğin örgütsel sinizmi arttırdığını ortaya koyan Gkorezis ve diğer. (2015) ile Uğurlu (2022) tarafından yapılmış çalışmalar da sonucu desteklemektedir. Son olarak Anderson (1996), Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin başkalarını kötümeye ve sindirmeye yatkın olduğunu, dolayısıyla sinizmle etkileşim içinde olduğunu ifade etmiştir.

“H2: Örgütlerde sinizmin değişime direnç üzerinde etkisi yoktur.”

Örgütlerde sinizm, değişim sürecindeki örgüt çalışanlarında bazı durumlara karşı savunmacı bir tavırla başa çıkma tepkisi olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durum zamanla örgüt içerisinde çalışanların genel tutum ve davranışlarında olumsuz değişimlere ve bu değişikliklerinin değişim sürecindeki örgüt süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Araştırmanın ikinci hipotezi, konuyla ilgili iki kavram olan örgütlerde sinizm ve değişime direnç arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu hipotezde bağımlı değişken değişime direnç, bağımsız değişken ise örgütlerde sinizmdir. Bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından ne kadar etkilendiği ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olup olmadığı lineer regresyon ile analiz edilebilmektedir. Bu analize ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 22: H2 Regresyon Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı	Standart Hata	T İstatistiği	Olasılık
Değişime Direnç	Örgütsel Sinizm	0,318	0,055	3,78	0,000
R kare	0,213				
F İstatistiği	37,24				
Model P Değeri	0,000				

Tablodaki değerlere göre model istatistiksel olarak anlamlıdır (Fistatistik=37,24 ; R2=0,213; P değeri < 0,01). Oluşturulan modelle değişime direnç ölçeğindeki varyansın %21'i açıklanabilmektedir. Bu analize göre örgütlerde sinizmin, değişime direnç üzerinde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı (P değeri < 0,01) bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerde sinizmdeki bir birimlik değişim, değişime direnci 0,318 birim etkilemektedir. Sonuç olarak araştırmanın ikinci hipotezi kabul edilememektedir.

Reichers (1997) yaptığı araştırmada benzer şekilde örgütlerde sinizm seviyesindeki artışın değişime direncin artması ile sonuçlandığını bulmuşlardır. Stanley (2005) ise değişim sürecindeki örgüt çalışanlarının değişimle ilgili sinizm ve değişime direnç seviyelerinin ölçümü sonucunda sinizm ile değişime direnç arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur.

“H3: Makyavelizmin değişime direnç üzerinde etkisi yoktur.”

Araştırmanın üçüncü hipotezi Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinin belirlenmesiyle ilgilidir. Hipotezin amacı Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin sahip oldukları olumsuz tavır, tutum ve davranışlarla örgütteki değişime direnci etkileyip etkilemediğini tespit etmektir. Hipotezinin test edilmesi için lineer regresyon modeli oluşturulmuştur.

Tablo 23: H3 Regresyon Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı	Standart Hata	T İstatistiği	Olasılık
Değişime Direnç	Makyavelizm	0,291	0,1	2,718	0,000
R Kare	0,13				
F İstatistiği	12,45				
Model P Değeri	0,000				

Tablo 23, bağımlı değişken değişime direnç ile bağımsız değişken Makyavelizmin lineer regresyon modelindeki bulgularını içermektedir. Bulgulara göre oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlıdır (Fistatistik = 12,45, R2 = 0,13 , Model Olasılığı (P) < 0,01).

Oluşturulan model değişime direnç ölçeğinde görülen varyansın %13'ünü açıklamaktadır. Ayrıca Makyavelizm değişkeni model içinde istatistiksel olarak %1 seviyesinde anlamlı (Olasılık (P) < 0,01) bulunmuştur. Makyavelizmdeki bir birimlik değişim, değişime direnci 0,29 birim etkilemektedir. H3 hipotezi kabul edilmemiştir.

Bu sonuca göre Makyavelizmin değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların Makyavelizm seviyesindeki artış, örgütte değişime direnç üzerinde artışa yol açmaktadır.

“H4: Örgütlerde sinizmin değişime dirence etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi yoktur”

Çalışmanın dördüncü hipotezi örgütsel sinizmin değişime dirence etkisinde örgütsel hafızanın aracı rolünün incelenmesidir. Hipotez testi düzenleyici değişken analizinden faydalanılarak çoklu regresyon modeli ile yapılmıştır.

Tablo 24: H4 Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı	Standart Hata	T İstatistiği	Olasılık
Değişime Direnç	Örgütlerde Sinizm *	0,659	0,151	3,712	0,000
	Örgütsel Hafıza *	-0,101	0,169	-1,473	0,157
	(Örgütlerde Sinizm* x Örgütsel Hafıza*)	-0,11	0,128	0,441	0,285
Rkare	0,228				
F İstatistiği	11,83				
Model P Değeri	0,001				

* Değişkenler normalleştirilme işleminden geçirilerek modele dahil edilmiştir (Z dönüşümü)

Düzenleyici değişken analizi için oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (Fistatistik = 11,83; R2 = 0,228; Model Olasılığı (P) < 0,01). Bağımsız değişkenlerin modeldeki anlamlılıklarına bakıldığında örgütlerde sinizmin istatistiksel olarak %1 düzeyinde anlamlı, örgütsel hafıza değişkeninin %5 düzeyinde anlamlı bulunduğu ancak etkileşim değişkeninin (Örgütlerde Sinizm x Örgütsel Hafıza)

istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmüştür ($P > 0,10$). Bu nedenle örgütlerde sinizmin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici rolü olmadığı sonucuna varılmış, “H4: Örgütlerde sinizmin değişime dirence etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi yoktur” hipotezi desteklenmiştir.

“H5: Makyavelizmin değişime dirence etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi yoktur”

Beşinci hipotez, Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel hafızanın aracılı rolünün incelenmesidir. Hipotez testi düzenleyici değişken analizinden faydalanılarak çoklu regresyon modeli ile yapılmıştır.

Tablo 25: H5 Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı	Standart Hata	T İstatistiği	Olasılık
Değişime Direnç	Makyavelizm *	0,455	0,124	3,078	0,000
	Örgütsel Hafıza *	0,183	0,116	0,863	0,323
	(Makyavelizm* x Örgütsel Hafıza*)	0,002	0,233	0,761	0,578
Rkare	0,364				
F İstatistiği	21,441				
Model P Değeri	0,001				

* Değişkenler normalleştirilme işleminden geçirilerek modele dahil edilmiştir (Z dönüşümü)

Düzenleyici değişken analizi için oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F İstatistik = 21,441 , $R^2 = 0,364$, Model Olasılığı ($P < 0,01$)). Bağımsız değişkenlerin modeldeki anlamlılıkları incelendiğinde Makyavelizmin istatistiksel olarak %1 düzeyinde ($P < 0,01$), örgütsel hafızanın ise %5 seviyesinde anlamlı ($P < 0,05$) olduğu ancak etkileşim değişkeninin (Makyavelizm x Örgütsel Hafıza) istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı görülmüştür ($P > 0,10$). Bu nedenle Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici rolü olmadığı sonucuna varılmış, “H5: Makyavelizmin değişime dirence etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi yoktur” hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmada uygulanan analizler neticesinde, hipotezlerin desteklenip desteklenmediği aşağıdaki tabloda görselleştirilmiştir. Sonuç olarak H1,H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmezken; H4 ve H5 kabul edilmiştir.

Tablo 26: Hipotezlere İlişkin Değerlendirme Tablosu

Hipotezler	Sonuç
H1: Örgütlerde sinizm ve Makyavelizm arasında ilişki yoktur.	Kabul Edilmedi
H2: Örgütlerde sinizmin değişime direnç üzerinde etkisi yoktur.	Kabul Edilmedi
H3: Makyavelizmin değişime direnç üzerinde etkisi yoktur.	Kabul Edilmedi
H4: Örgütlerde sinizmin değişime olan direnç etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi yoktur.	Kabul Edildi
H5: Makyavelizmin değişime direnç etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi yoktur.	Kabul Edildi

8. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Literatürde kişilik özellikleri olarak Makyavelizm ve sinizm birbirlerine yakın iki kavram olarak yer almaktadır. Sinizm, Christie ve Geis (1970) tarafından Makyavelizmi tanımlamak için kullanılan kavramlardan biri olarak seçilmiştir. Birbirine bu kadar yakın tartışılan Makyavelizm ve sinizm kavramlarının pozitif ilişkisi bu araştırmada da tespit edilmiştir. Örgütler için önemli olan, sinik kişilik özelliğinin tutum ve davranışlara yansıyor örgüt süreçlerine zarar vermemesidir. Buna karşılık sinik olmayan çalışanların örgütteki olumsuzluklar nedeniyle sinik davranış göstermeleri de olasıdır.

Reichers ve diğer. (1997) ve Abraham (2000) tarafından yapılan çalışmalarda değişim süreçlerinde örgütlerde sinizmin geçmişteki başarısız değişim denemeleri ve yönetimin tembel ve yetersiz olması nedeniyle oluştuğu belirtilmiştir. Bu araştırmanın doğrulanan ikinci hipotezine göre örgütlerde sinizm arttıkça değişime direnç artmaktadır. Değişim süreçlerinde örgütlerde sinizmin önlenmesi için değişimi yöneten liderlerin vizyon oluşturmaları, çalışanlarla etkili iletişim kurulması, çalışanların süreç ve kararlara dahil edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Makyavelizm literatürde manipülasyon, duygusal soğukluk, ahlaktan yoksunluk, menfaat ve karanlık liderlik gibi olumsuz kavramlarla birlikte ele alınmaktadır. Makyavelizm seviyesi yüksek çalışanların değişim sürecinde örgüt için olumsuz tavır ve davranışlarda bulunması olasıdır. Ancak uzun vadeli stratejik planlar yapabilen ve hedefe odaklanan Makyavelizm seviyesi yüksek çalışanlar, yetkin bir değişim yönetim liderliği ve planı ile örgütün başarıya ulaşması için büyük katkıda bulunabilirler. Makyavelizm seviyesi yüksek çalışanların değişim sonucunda kendileri için öngörülen faydaların süreç başında ortaya konması ve karar süreçlerine dahil edilmeleri değişim sürecinde direnç oluşumunu engelleyebilir.

Geçmiş başarısız değişim süreçlerinin depolandığı örgütsel hafızanın çalışanlardaki olumsuz etkisi nedeniyle sinizm ve Makyavelizmin değişime direnç üzerinde düzenleyici rolü olduğu düşünülebilir. Ancak bu araştırma sonucunda örgütsel hafızanın örgütlerde sinizm ve Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuç birkaç açıdan değerlendirilebilir. İlk olarak araştırmanın yapıldığı elektronik perakende sektörü örneklemindeki çalışanların %27'si sekiz yıldan daha uzun süredir aynı işletmede çalışmaktadır. Örgütsel hafıza üzerinde çalışma yapan Dunham'ın (2010) ölçek geliştirme çalışmalarında aynı örgütte ortalama çalışma süresi on yılın üzerindedir. Bu araştırma örnekleminin örgütteki çalışma süresinin kıyasla kısa oluşu sonuçları etkilemiş olabilir. Örneklemdaki çalışanların %59'u 40 yaşın altındadır. Örneklem profilinde genç çalışanların çoğunlukta olması örgütsel hafıza birikimi ölçümünü ve dolayısıyla araştırma sonuçlarını etkilemiş olabilir. Örgütsel hafızanın gerek örgütlerde sinizm gerekse Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün olmaması araştırma yapılan elektronik perakende sektörü dinamiklerinden de kaynaklanıyor olabilir. Akademi dünyası için bu çalışmanın örgütte ortalama çalışma süresinin on yıldan daha fazla olduğu, yaş ortalamasının ise daha eşit dağıldığı farklı sektördeki örgütlerde tekrarlanması önerilebilir.

Bu sonuçlara göre iş dünyası için de bazı öneriler sunulabilir. Örgütlerde değişim süreçlerinde sinizm ve Makyavelizmin neden olabileceği direncin önlenmesi için en büyük sorumluluk yönetim kademesi ve değişimi yöneten liderlere düşmektedir. Örgütlerde sinizmin temel nedenleri olan çalışanların örgütün samimi, dürüst olmadığı ve ahlaktan yoksun olduğu algısının oluşmaması için değişim süreçleriyle ilgili olarak vizyon, etkili iletişim ve katılıma ek olarak karşılıklı şeffaf iletişim kanalları oluşturulabilir.

Değişim süreçlerinde Makyavelizm seviyesi yüksek bireylerin dirence sebep olmamaları için kendilerine yönelik faydaların açıkça ortaya konması ve sürece dahil edilmeleri dışında örgüt çapındaki uygulamalar ile kurallara uymayı, etik davranışları teşvik edecek bireysel ödül sistemlerinin inşa edilmesi önerilmektedir. Bunun yanında, Makyavelizm seviyesi yüksek çalışanların belli sınırlar ve kontrol süreçleri içerisinde inisiyatif kullanabilecekleri işlerde görevlendirilmelerinin değişim sürecinde ve sonrasında direnç oluşmasına engel olabileceği değerlendirilmektedir.

Son olarak, örgütün yapısı ve faaliyet gösterdiği iş alanına göre belirlenecek değerlere göre istihdam sürecinde adayların sinizm ve Makyavelizm seviyelerinin ölçülerek bir değerlendirme kriteri olarak ele alınması söz konusu olabilir.



KAYNAKÇA

- A., McCabe, K., & Smith, V. 2002. Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of Economic Psychology*, 23: 49-66. tarih yok.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism bases and consequences. *Genet. Soc. Gen. Psychol. Monogr.*, 126, 269–292. tarih yok.
- Ahmed, S. M., & Stewart, R. A. 1981. Factor analysis of the Machiavellian Scale. *Social Behavior and Personality*, 9: 113-115. tarih yok.
- Akın, A., Sarıçam, H., Akın, Ü. Özbay, A., Adam Karduz, F., & Yıldız, B. (2014). Makyavelizm Ölçeğinin Türkçe Formunun geçerlik ve güvenirliği,III. Uluslararası Sosyal Bilgiler Eğitimi Sempozyumu (USBES III) sunulan sözlü bildiri. Ankara. tarih yok.
- Al Ain, S., Carré, A., Fantini-Hauwel, C., Baudouin, J.-Y., & Besche-Richard, C. (2013). What is the emotional core of the multidimensional Machiavellian personality trait? *Frontiers in Psychology*, 4. tarih yok.
- Al-Ameri, M. (2013). Assessing resistance to technological change for improved job performance in the UAE. Research institute for the Built and Human Environment, University of Salford, Salford, UK. tarih yok.
- Alegre, J., Sengupta, K. ve Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry, *International Small Business Journal*, 31(4), ss. 454-470. tarih yok.
- Al-Faouri, A.H., Al-Nsour, M.M. ve Al-Kasasbeh, M.M. (2014). The impact of workforce agility on organizational memory, *Knowledge Management Research and Practice*, 12(4), ss. 432-442. tarih yok.
- Ali, A. ve Ivanov, S. (2015). Change management issues in a large multinational corporation: A study of people and systems. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(1), ss.24–30. tarih yok.
- Altinoz, M., Cop, S., and Siğindi, T., 2011. Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Journal of Social and Economic Research*, 11(21), 285-317. tarih yok.
- Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 18: 39-55. tarih yok.
- Andersson, L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework”, *Human Relations*, No. 49,ss. 1395- 1418. tarih yok.
- Andersson, Lynne M., ve Thomas S. Bateman. 1997. «Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects.» *Journal of Organizational Behavior* 449-469.
- Andreou, E. (2004). Bully/victim problems and their association with Machiavellianism and self-efficacy in Greek primary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 74(2), 297–309. tarih yok.
- Andrews, M. C. ve Kaçmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 347-366. tarih yok.
- Ansoff, H. (1988). The new corporate strategy. New York. tarih yok.

- Armenakis, A. A. ve Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), ss.293-315. tarih yok.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. In R. M. Kraimer & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*: 1-52. Amsterdam: Elsevier. tarih yok.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16: 315-338. tarih yok.
- B., Er Ülker, F. ve Ünsar, A. S. (2016). The effect of organizational communication towards resistance to change: A case study in the banking sector. *Economic Review: Journal of Economics & Business*, 14(1), ss.53–67. tarih yok.
- Bailey, J. R. ve Raelin, J. D. (2015). Organizations Don't Resist Change, People Do: Modeling Individual Reactions to Organizational Change Through Loss and Terror Management. *Organization Management Journal*, 12(3), ss.125–138. tarih yok.
- Bakan, İ. , Sezer, B. ve Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi . *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 7 (1) , ss.117-138. tarih yok.
- Barbuto, J. E., Jr., & Moss, J. A. (2006). Dispositional effects in intra-organizational influence tactics: A meta-analytic review. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 30–48. tarih yok.
- Bareil, C. (2013). Two Paradigms about Resistance to Change. *Organization Development Journal*, 31(3), ss.59–71. tarih yok.
- Barnes, L.L. (2010). The effects of organizational cynicism on community colleges: Exploring concepts from positive psychology. Doktora Tezi. California: Claremont Graduate University. tarih yok.
- Bass, K., Barnett, T., & Brown, G. (1999). Individual difference variables, ethical judgments, and ethical behavioral intentions. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 183–206. tarih yok.
- Baughman, H. M., Dearing, S., Giammarco, E., & Vernon, P. (2012). Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences*, 52(5), 571–575. tarih yok.
- Becker, J. A. H., & O'Hair, H. D. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246–267. tarih yok.
- Belschak, Frank, Gabriele Jacobs, Steffen Giessner, Kate Horton, ve P. Saskia Bayerl. 2020. «When the going gets tough: Employee reactions to large-scale organizational change and the role of employee Machiavellianism.» *Journal of Organizational Behavior* 830-850.
- Bernerth, J., Armenakis, A., Field, H., Walker, H. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *J. Appl. Behav. Sci.* 43, 303–326. tarih yok.
- Besliu, D. C. (2018). Institutional management of change resistance of the employees against organizational transformations. *Scientific research and education in the air force*, 20, ss.351–358. tarih yok.
- Bhattacharjee, A. ve Hikmet, N. (2007). Physicians' resistance toward healthcare information technology: A theoretical model and empirical test. *European Journal of Information Systems*, 16(6), ss.725–737. tarih yok.

- Blauner R. (1964). *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*, Chicago: University of Chicago Press. tarih yok.
- Blickle, G., Kuckelhaus, B. P., Kranefeld, I., Schutte, N. vd. (2020). Political skill camouflages Machiavellianism: Career role performance and organizational misbehavior at short and long tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 118, Article 103401. tarih yok.
- Boddy, C. R. (2017). *Uncaring citizens, irresponsible Leaders1*. In *Globalization and corporate citizenship: The alternative gaze: A collection of seminal essays*. London: Routledge. tarih yok.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, 29(2), 141–160. tarih yok.
- Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J. H., & Shin, K. H. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: Personality correlates and coworker ratings of OCB. *Human Performance*, 25(3), 179–200. tarih yok.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award. tarih yok.
- Brandes, P. & Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. In *Employee health, coping and methodologies*, Emerald Group Publishing Limited. tarih yok.
- Bridges, W. (2004). *Transitions: Making sense of life's changes*. Da Capo Lifelong Books. tarih yok.
- Broerman, R. L., Ross, S. R., & Corr, P. J. (2014). Throwing more light on the dark side of psychopathy: An extension of previous findings for the revised Reinforcement Sensitivity Theory. *Personality and Individual Differences*, 68, 165–169. tarih yok.
- Bruckman, J. C. (2008). Overcoming resistance to change: Causal factors, interventions, and critical values. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(2), ss.211–219. tarih yok.
- Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice*. London, Sage Press. tarih yok.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamic*. 4th ed. Harlow, Prentice Hall. tarih yok.
- Burnes, B. ve Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), ss.408–425. tarih yok.
- Buss, D. M. (2009). How can evolutionary psychology explain personality and individual differences? *Perspectives in Psychological Science*, 4, 359–366. tarih yok.
- Byrne, B. M. (2011). *Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming (Multivariate Applications Series)*, Routledge, New York. tarih yok.
- Çetin, C., Özdemirci, A. & Kartaltepe, N. (2009). Is Alienation Only A Problem for The Blue-Collar Workers? A Research on The Alienation of The White-Collar Workers in the Age of Information and in Banking Sector, *The Journal of Financial Research and St*. tarih yok.

- Chawla, A. ve Kevin Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), ss.485-498. tarih yok.
- Chiaburu, D.S., Peng, A.C., Oh, I.S., Banks, G.C. & Lomeli, L.C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: a meta-analysis”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 83 No. 2, 181-197. tarih yok.
- Christie, R. ve Lehman, S. (1970). The structure of Machiavellian orientations. In R. Christie & Geis F. (Eds.), *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press, ss. 359- – 387. tarih yok.
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. San Diego, CA: Academic Press. tarih yok.
- Chuang, Y.S. (2004). *Individual Resistance from Employees to Organizational Change*. Ching Yun University Press. tarih yok.
- Cleckley, H. (1941/1976). *The mask of sanity* (5th ed.). St. Louis, MO: Mosby. tarih yok.
- Corral, S., & Calvete, E. (2000). Machiavellianism: Dimensionality of the Mach IV and its relation to self-monitoring in a Spanish sample. *The Spanish Journal of Psychology*, 3, 3–13. tarih yok.
- Corzine, J. B., & Hozier, G. C. (2005). Exploratory study of Machiavellianism and bases of social power in bankers. *Psychological Reports*, 97(2), 356–362. tarih yok.
- Courpasson, D. ve Vallas, S. (2016). *The SAGE Handbook of Resistance*: SAGE. tarih yok.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257. tarih yok.
- Dean, J., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. tarih yok.
- Dean, James W., Pamela Brandes, ve Ravi Dharwadkar. 1998. «Organizational Cynicism.» *Academy of Management Review* 341-352.
- DeCelles, Katherine A., Paul E. Tesluk, ve Faye S. Taxman. 2013. «A Field of Investigation of Multilevel Cynicism Toward Change.» *Organization Science* 154-171.
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *Leadership Quarterly*, 12: 339-363. tarih yok.
- DeShong, H. L., Grant, D. M., & Mullins-Sweatt, S. N. (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 74, 55–60. tarih yok.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. tarih yok.
- Dickens, P. M. (2015). Strategic OD and complexity: Facilitating emergent change. *OD Practitioner*, 47(3), ss.34–43. tarih yok.
- Doolin, B., Grant, D. ve Thomas, R. (2013). Translating Translation and Change: Discourse-Based Approaches. *Journal of Change Management*, 13(3), ss.251–265. tarih yok.
- Drory, A., & Gluskinos, U. M. (1980). Machiavellianism and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 65: 81-86. tarih yok.

- Dunham, A. ve Burt, C. (2014). Understanding Employee Knowledge: The Development of an Organizational Memory Scale. *The Learning Organization*, ss. 126-145. tarih yok.
- Dunham, A.H. (2010). Knowledge Management in the Context of an Ageing Workforce: Organizational Memory and Mentoring. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Canterbury. tarih yok.
- Dunican, B. ve Keaster, R. (2015). Acceptance of change: Exploring the relationship among psychological constructs and employees' resistance. *International Journal of the Academic Business World*, 9(2), ss.27–38. tarih yok.
- Eaton, J. A. (2000). A social motivation approach to organisational cynicism. York University Toronto, Ontario. tarih yok.
- Eisenberg, E. M., Johnson, Z. ve Pieterse, W. (2015). Leveraging social networks for strategic success. *Journal of Business Communication*, 52(1), ss.143–154. tarih yok.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. tarih yok.
- Elgohary, E. ve Abdelaziz, R. (2020). The impact of employees' resistance to change on implementing e-government systems: An empirical study in Egypt. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, ss.1-14. tarih yok.
- Esperger Z., Bereczkei T. (2012). Machiavellianism and spontaneous mentalization: one step ahead of others. *Eur. J. Pers.* 26, 580–587. tarih yok.
- Fehr, B., Samson, D., & Paulhus, D. L. 1992. The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In C. Spielberger & J. Butcher (Eds.), *Advances in personality assessment* Vol. 9: 77-116. tarih yok.
- Ferincz, A. (2016). Adaptation and change in organizational learning research. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(5), ss.53–63. tarih yok.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320. tarih yok.
- Findik, M. and Eryesil, K., 2012. Orgütsel sinizmin orgütsel bağlilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Karabük International Iron and Steel Symposium*, 1250-1255. tarih yok.
- Ford, J. D., Ford, L. W. ve D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), ss.362–377. tarih yok.
- Ford, Jeffrey D. ve Ford, Laurie W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39(1), ss.24-36. tarih yok.
- Franklin, U. E. ve Aguenza, B. B. (2016). Obstacles, resistance and impact of change in organizations: An examination of the Saudi telecommunication company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(4), ss.23–37. tarih yok.
- Fritz, F., Tilahun, B. ve Dugas, M. (2015). Success criteria for electronic medical record implementations in low-resource settings: A systematic review. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 22, ss.479–488. tarih yok.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7, 199–216. tarih yok.

- Garcia-Cabrera, A. M. ve Garcia-Barba Hernandez, F. (2014). Differentiating the Three Components of Resistance to Change: The Moderating Effect of Organization-Based Self-Esteem on the Employee Involvement-Resistance Relation. *Human Resource Development*. tarih yok.
- Gkorezis, Panagiotis, Eugenia Petridou, ve Theodora Krouklidou. 2015. «The Detrimental Effect of Machiavellian Leadership on Employees' Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism as a Mediator.» *Europe's Journal of Psychology* 619-631.
- Gliem, J. A. ve Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Columbus, USA. tarih yok.
- Greenberg, J., Baron, R. (2003). *Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, ve Inc.: Upper Saddle River, NJ, USA. Pearson Education. tarih yok.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). An introduction to the dark side. In R. W. Griffin & A.M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior*: 1-19. San Francisco: Jossey-Bass. tarih yok.
- Harrell, W. A., & Hartnagel, T. (1976). The impact of Machiavellianism and the trustfulness of the victim on laboratory theft. *Sociometry*, 39: 157-165. tarih yok.
- Hart, W., Tortoriello, G. K., & Richardson, K. (2020). Profiling personality-disorder traits on self-presentation tactic use. *Personality and Individual Differences*, 156, 109793. tarih yok.
- Harvey, P., Madison, K., Martinko, M. J., Crook, T. R., & Crook, T. (2014). Attribution theory in the organizational sciences: The road traveled and the path ahead. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 128–146. tarih yok.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley. <https://doi.org/10.1037/10628-000>. tarih yok.
- Helpap, S. ve Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), s.903. tarih yok.
- Hewett, R., Shantz, A., & Mundy, J. (2019). Information, beliefs, and motivation: The antecedents to human resource attributions. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 570–586. tarih yok.
- Jabbarian, J. ve Chegini, M. G. (2017). The effect of perceived organizational support on employee resistance to change: A study on Guilan municipal staff. *Journal of History Culture and Art Research*, 5, ss.642–654. tarih yok.
- James, M. S. L. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. UMI No.3183076. tarih yok.
- Jonason, P. K. ve Krause, L. (2013). The emotional deficits associated with the Dark Triad traits: Cognitive empathy, affective empathy, and alexithymia. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 532–537. tarih yok.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2012). A protean approach to social influence: Dark Triad personalities and social influence tactics. *Personality and Individual Differences*, 52(4), 521–526. tarih yok.

- Jonason, P. K., Wee, S., & Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72, 112–116. tarih yok.
- Jones, D. N. (2014a). Predatory personalities as behavioral mimics and parasites: Mimicry-Deception Theory. *Perspectives on Psychological Science*, 9, 445–451. tarih yok.
- Jones, D. N. (2014b). Risk in the face of retribution: Psychopathic persistence in financial misbehavior. *Personality and Individual Differences*, 67, 109–113. tarih yok.
- Jones, S. L. ve Van de Ven, A. H. (2016). The Changing Nature of Change Resistance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), s.482. tarih yok.
- Jost, J. T. (2015). Resistance to change: A social psychological perspective. *Social Research*, 82(3), ss.607–636. tarih yok.
- Kalağan, G. (2009). The relationship between research assistants' perceived organizational support and organizational cynicism. Yüksek Lisans Tezi.Akdeniz Üniversitesi, Antalya. tarih yok.
- Karabal, C. ve Güzey, Y.Y. (2018). The effect of organizational memory on organizational resistance to change: A research on the construction sector in Istanbul. tarih yok.
- Karacaoğlu, K., İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 77 - 92. tarih yok.
- Kart, M. E. (2015). Örgütsel sinizm bağlamsal performans ve etik ideoloji,Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara. tarih yok.
- Katz, Alan, ve Mark Denbeaux. 1976. *Trust, cynicism, and Machiavellianism among entering first-year law students*. *Journal of Urban Law*.
- Kegan, R. ve Lahey, L.L. (2013). İnsanların Değişmemesinin Gerçek Nedeni Değişim içinde, İstanbul: Optimist. tarih yok.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868–1896. tarih yok.
- Khedhaouria, A. ve Jamal, A. (2015). Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams, *Journal of Knowledge Management*, 19(5), ss. 932-948. tarih yok.
- Kidwell, R., Jr. ve Robie, C. (2003). Withholding effort in organizations: Toward development and validation of a measure. *J. Bus. Psychol.*, 17, 537–561. tarih yok.
- Kiran, D. R. (2020). Resistance to change. *Work Organization and Methods Engineering for Productivity*, ss.279–290. tarih yok.
- Klonek, F. E., Lehmann-Willenbrock, N. ve Kauffeld, S. (2014). Dynamics of Resistance to Change: A Sequential Analysis of Change Agents in Action. *Journal of Change Management*, 14(3), ss.334–360. tarih yok.
- Knights, D. ve O'Leary, M. (2006). Leadership, ethics, and responsibility to the other. *Journal of Business Ethics*, 67: 125-137. tarih yok.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. tarih yok.
- Kotter, J. P. ve Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86, ss.128–130. tarih yok.

- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2010). *Organizational behaviour*. 9 th ed. New York, McGraw-Hill Irwin. tarih yok.
- Kr gel, J.P. ve Traub, S. (2018). Reciprocity and resistance to change: An experimental study. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 147, ss.95-114. tarih yok.
- Kulkarni, V. (2016). Employee Interpretations of Change: Exploring the Other Side of the Resistance Story. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(2), ss.246–263. tarih yok.
- Kunze, F., Boehm, S. ve Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), ss.741-760. tarih yok.
- Lawrence, P. R. (1969). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 47(1), ss.4–176. tarih yok.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47. tarih yok.
- Ledford, G. E., Mohrman, S. A., Mohrman, A. M. ve Lawler, E. E. (1989). The phenomenon of large-scale organizational change. *Large-scale organizational change*, 1, s.32. tarih yok.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics-concept, method, and reality in social science: Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), ss.5-41. tarih yok.
- Limon, İ. (2016).  rg tsel Hafıza  l eği'nin Türkçe'ye uyarlanması: Ge erlik ve g venirlik  alışması. *Sakarya University Journal of Education*, 6(3), 8-19. tarih yok.
- Lindley, J. K. (2018). Are there unexplained financial rewards for the Snakes in suits? A labour market analysis of the Dark Triad of personality. *British Journal of Industrial Relations*, 56(4), 770–797. tarih yok.
- Linton, D. K., & Power, J. L. (2013). The personality traits of workplace bullies are often shared by their victims: Is there a dark side to victims? *Personality and Individual Differences*, 54(6), 738–743. tarih yok.
- Locke, K. D. ve Christensen, L. (2007). Re-construing the relational self-construal and its relationship with self-consistency. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 389–402. tarih yok.
- Lynch, P., Eisenberger, R., Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *J. Appl. Psychol.*, 84, 467–48. tarih yok.
- Lyons M., Cadwell T., Shultz S. (2010). Mind-reading and manipulation—is Machiavellianism related to theory of mind? *J. Evol. Psychol.* 8, 261–274. tarih yok.
- Machiavelli, Niccolo. 2018. *Hükümdar*. İstanbul: Türkiye İş Bankası K lt r Yayınları.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Jarvis, C. B. 2005. The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90: 710-730. tarih yok.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 751–764. tarih yok.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), s.56. tarih yok.
- Mayer, J. D. (2005). A tale of two visions: Can a new view of personality help integrate psychology? *American Psychologist*, 60(4), 294–307. tarih yok.

- McAllister, C. P., Ellen, B. P., & Ferris, G. R. (2018). Social influence opportunity recognition, evaluation, and capitalization: Increased theoretical specification through political skill's dimensional dynamics. *Journal of Management*, 44(5), 1926–1952. tarih yok.
- McAllister, C. P., Ellen, B. P., & Ferris, G. R. (2018). Social influence opportunity recognition, evaluation, and capitalization: Increased theoretical specification through political skill's dimensional dynamics. *Journal of Management*, 44(5), 1926–1952. tarih yok.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving society*. D. Van Nostrand: Prentice, N. J. tarih yok.
- McDougall, W. (2001). *An Introduction to Social Psychology* (14th ed.). Kitchener, Ont: Batoche. tarih yok.
- McHoskey J. W., Worzel W., Szyarto C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *J. Pers. Soc. Psychol.* 74, 192–210. tarih yok.
- McHoskey, J. W. (1999). Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. *Motivation & Emotion*, 23: 267-283. tarih yok.
- McKay, K., Kuntz, J., R., C. ve Nazwall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), ss.29-40. tarih yok.
- Mirvis, Philip H., ve Donald L. Kanter. 1989. «Combatting Cynicism in the Workplace.» *National Productivity Review* 377-394.
- Mishra, A.K., Spreitzer, G.M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Acad. Manag. Rev.* , 23, 567–588. tarih yok.
- Moorman, C. ve Miner, A.S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity, *Journal of Marketing Research*, 34(1), ss. 91-106. tarih yok.
- Moorman, C. ve Miner, A.S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory, *Academy of Management Review*, 23(4), ss. 698-723. tarih yok.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143–184. tarih yok.
- Muo, I.K. (2014). The other side of change resistance. *International Review of Management and Business Research*. 3(1), ss.96-112. tarih yok.
- Nair, P. ve Kamalanabhan, T.J. (2010). The impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers: The moderating role of seniority. *J. Int. Bus. Ethics*, 155–159. tarih yok.
- Naus, A.J.A.M. (2007). *Organizational cynicism: On the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*.Doktora Tezis, Maastricht: Maastricht University. tarih yok.
- Naus, D., Van Iterson, A. & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace," *Human Relations*, vol. 60, 683-718. tarih yok.
- Newman, J. P. (1987). Reaction to punishment in extraverts and psychopaths: Implications for the impulsive behavior of disinhibited individuals. *Journal of Research in Personality*, 21, 464–480. tarih yok.

- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory* (2nd ed.), McGraw-Hill, New York. tarih yok.
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. tarih yok.
- Oghojafor, B.E.A., Muo, F.I. ve Aduloju, S.A. (2012). Organisational Effectiveness: Whom and what do we believe? *Advances in Management & Applied Economics*, 2(4), ss.81-108. tarih yok.
- Okanes, M., & Stinson, J. E. (1974). Machiavellianism and emergent leadership in a management simulation. *Psychological Reports*, 35(1, Pt 1), 255-259. tarih yok.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88:4, 680-693. tarih yok.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), ss.73-101. tarih yok.
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Armenakis, A., Bozionelos, N., vd. (2008). Dispositional resistance to change: measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93:4, 935-944. tarih yok.
- Organ, D.W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. England, Lexington Book. tarih yok.
- Osborne, W.J., David Long, ve Wayne Hensley. 1973. «The factorial structure of Machiavellianism.» *The international communication association convention*. Montreal.
- Osman, W.R., Shittuline, A.J. ve Al-Khafaji, N.J. (2012). The effect of resistance to change in the application of e-government in Iraq. *Proceeding of 10th International Conference on ICT and Knowledge Engineering*, ss.99-103. tarih yok.
- Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi. Ankara. tarih yok.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi, Özdevecioğlu, M. and Karadal, H., Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, İlke Yayınevi. tarih yok.
- Parales-Quenza, C. J. (2006). Astuteness, trust, and social intelligence. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 39–56. tarih yok.
- Patalano, R. (2011). Resistance to Change: Historical Excursus and Contemporary Interpretations. *Review of political economy*, 23(2), ss.249-266. tarih yok.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421–426. tarih yok.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. tarih yok.
- Qian, Yuxia, ve Tom Daniels. 2008. «A communication model of employee cynicism toward organizational change.» *Corporate Communications: An International Journal* 319-332.
- Rao, M. S. (2015). Embrace change effectively to achieve organizational excellence and effectiveness. *Industrial & Commercial Training*, 47(3), ss.145–150. tarih yok.

- Rauthmann, J. F. (2012). The Dark Triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, 3, 487–496. tarih yok.
- Rauthmann, J. F., & Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 391–403. tarih yok.
- Rehan, M., Iqbal, M., Fatima, A., Nawabl, S. (2017). Organizational cynicism and its relationship with employee's performance in teaching hospitals of Pakistan. *Int. J. Econ. Manag. Sci.* 6, 1–6. tarih yok.
- Reichers, Arnon E., John P. Wanous, ve James T. Austin. 1997. «Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change.» *Academy of Management* 48-59.
- Reidy, D. E., Zeichner, A., & Martinez, M. A. (2008). Effects of psychopathy traits on unprovoked aggression. *Aggressive Behavior*, 34, 319–328. tarih yok.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306. tarih yok.
- Robbins, S. (2013). *Organization Behaviour* (15th Edition), Pearson. tarih yok.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2012). *Organisational behaviour* (14th Ed.). New Delhi, India: Prentice Hall. tarih yok.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2013). *Organizational Behavior Global Edition*. Pearson Education. tarih yok.
- Robbins, S.P. (2003). *Organisational behaviour*, 10th ed. New Jersey, Prentice Hall. tarih yok.
- Rubin, S. R., Dierdorff, E. C., Bommer, W., & Baldwin, 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. tarih yok.
- Schraeder, M., Jordan, M.H., Self, D.R. and Hoover, D.J. (2016). Unlearning cynicism: a supplemental approach in addressing a serious organizational malady”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 24 No. 3, 532-547. tarih yok.
- Schuller, K. A., Kash, B. A. ve Gamn, L. D. (2015). Studer group's evidence-based leadership initiatives. *Journal of Health Organization and Management*, 29, ss.684– 700. tarih yok.
- Scott, K. A., & Zweig, D. (2008). Dispositional predictors of organisational cynicism. Unpublished Paper, Department of Management, University of Toronto. tarih yok.
- Segrest, S. L., Andrews, M. C., Geiger, S. W., Marlin, D., Martinez, P. G., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2020). Leapfrogging at work: Influencing higher levels in the chain of command. *Personnel Review*. tarih yok.
- Smith, M. B., Craig Wallace, J., & Jordan, P. (2016). When the dark ones become darker: How promotion focus moderates the effects of the dark triad on supervisor performance ratings. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 236–254. tarih yok.
- Smollan, R. (2011). Engaging with resistance to Change. *University of Auckland Business Review* 13(1), ss.12-15. tarih yok.
- Smollan, R. ve Pio, E. (2018). Organisational change, identity and coping with stress. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 43(1), ss.56–82. tarih yok.

- Sonenshein, S. ve Dholakia, U. (2012). Explaining Employee Engagement with Strategic Change Implementation: A Meaning-Making Approach. *Organization Science*, 23(1), ss.1–23. tarih yok.
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 41–60. tarih yok.
- Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the Dark Triad of personality with objective and subjective career success. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 113–121. tarih yok.
- Stanley, David, John Meyer, ve Laryssa Topolnytsky. 2005. «Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change.» *Journal of Business and Psychology* 429-459.
- Stewart, A. E., & Stewart, E. A. (2006). The preference to excel and its relationship to selected personality variables. *Journal of Individual Psychology*, 62(3), 270–284. tarih yok.
- Sull, D. (2010). Competing through organizational agility, *McKinsey Quarterly*, Vol. 1, ss. 48-56. tarih yok.
- Szabo, E. ve Jones, D. N. (2019). Gender differences moderate Machiavellianism and impulsivity: Implications for Dark Triad research. *Personality and Individual Differences*, 141, 160–165. tarih yok.
- Teece, D.J., Peteraf, M. ve Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility, *California Management Review*, Vol. 58 No. 4, ss. 13-35. tarih yok.
- Thomas, N., & Gupta, S. (2018). Organizational cynicism – what every manager needs to know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(2), 16–19. tarih yok.
- Thomas, T., Schermerhorn, J. R., & Dienhart, J. W. (2004). Strategic leadership of ethical behavior in business. *Academy of Management Executive*, 18: 56-68. tarih yok.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 363-387. tarih yok.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2):283–305. tarih yok.
- Touchaie, S. ve Hashim, N. (2018). The influence of dispositional resistance to change on seniors' mobile banking adoption in Malaysia. *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems*, 5(6), ss.1–12. tarih yok.
- 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(4), 493-513. tarih yok.
- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18: 69-81. tarih yok.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42: 128-142. tarih yok.
- Turan, Ş. (2011). Organisational Cynicism as an Element Affecting the Organisational Change in the Process of Globalisation, *Karamanoğlu Mehmetbey University, Doktora Tezi*, Karaman. tarih yok.

- tarikh yok. *Türk Dil Kurumu*. <http://www.sozluk.gov.tr>.
- Türkdoğan, O. (1985). *Social Violence and Reality of Turkey*, Ankara: Mayaş Publications. tarih yok.
- Türkmen, F., & Aykaç, E. (2017). The Association Between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study. *European Research Studies Journal*, 20(4A), 742-753. tarih yok.
- Uğurlu F. (2022). Çalışmanın Başlığı- Makyavelist liderliğin örgütsel sinizm ve mobbinge etkisi: Hatay ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 822-836. tarih yok.
- Van den Heuvel, S., Schalk, R. ve Van Assen, M. (2015). Does a well-informed employee have a more positive attitude toward change?, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), ss.1–22. tarih yok.
- van Honk, J., Hermans, E. J., Putman, P., Montagne, B., & Schutter, D. J. (2002). Defective somatic markers in sub-clinical psychopathy. *NeuroReport*, 13(8), 1025–1027. tarih yok.
- Veblen, T. (1899). *The Theory of the Leisure Class: an Economic study of Institutions*. Champaign, III.: Project Gutenberg. tarih yok.
- Wahyono., (2018). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organizational agility development, *Industrial and Commercial Training*, 50(6), ss. 326-341. tarih yok.
- Wai, M. ve Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 52(7), 794–799. tarih yok.
- Wanous, J. P., Reichers, A.E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedent and correlates. *Group & Organizational Management*, 25(2), 132-153. tarih yok.
- Wanous, John P., Arnon E. Reichers, ve James T. Austin. 2000. «Cynicism About Organizational Change.» *Group & Organization Management* 132-153.
- Wanous, John P., Arnon E. Reichers, ve James T. Austin. 1994. «Organizational Cynicism: An Initial Study.» *Academy of Management* 269-273.
- Wastell C., Booth A. (2003). Machiavellianism: an alexithymic perspective. *J. Soc. Clin. Psychol.* 22, 730–744. tarih yok.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573. tarih yok.
- Will, M. G. (2015). Successful organizational change through win-win. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(2), ss.193–214. tarih yok.
- Williams, K. M., Paulhus, D. L., & Hare, R. D. (2007). Capturing the four-factor structure of psychopathy in college students via self-report. *Journal of Personality Assessment*, 88(2), 205–219. tarih yok.
- Winter, S. J., Stylianou, A. C., & Giacalone, R. A. (2004). Individual differences in the acceptability of unethical information technology practices: The case of Machiavellianism and ethical ideology. *Journal of Business Ethics*, 54(3), 279–301. tarih yok.
- Yılmaz, D. ve Kilicoglu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*, 1(1), ss.14-21. tarih yok.
- Yoshimura, K. E. (2003). Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: Group differences (Yülsek Lisans Tezi). repository.lib.ncsu.edu. tarih yok.

- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel destek algısı ve belirleyicilerinin işten ayrılma eğilim ile ilişkisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 35(1), 7-32. tarih yok.
- Zettler, I., & Solga, M. (2013). Not enough of a ‘dark’ trait? Linking Machiavellianism to job performance. European Journal of Personality, 27(6), 545–554. tarih yok.
- Zettler, I., & Solga, M. (2013). Not enough of a ‘dark’ trait? Linking Machiavellianism to job performance. European Journal of Personality, 27(6), 545–554. tarih yok.
- Zhumagaliyeva, B., & Barabanova, E. (2014). Features of Manipulative Behavior in Operational Officers’ Professional Activity. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 140, 9–14. tarih yok.



EKLER

Ek 1 - Anket

ANKET BÖLÜM 1 - DEMOGRAFİK İFADELER

1. Cinsiyetiniz
☐ Kadın ☐ Erkek
2. Medeni haliniz
☐ Evli ☐ Bekar
3. Yaşınız
☐ 0-24 ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40-44 ☐ 45-49 ☐ 50 ve üzeri
4. Eğitim durumunuz
☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora
5. Çalıştığınız sektör
☐ Perakende ☐ Finans ☐ Enerji ☐ Otomotiv ☐ Telekom
☐ Üretim ☐ Eğitim ☐ Sağlık ☐ Bilgi Teknolojileri ☐ Diğer
6. Çalıştığınız kurumun büyüklüğü
☐ 0-49 kişi ☐ 50-249 kişi ☐ 249'dan fazla kişi
7. Şu anda çalışmakta olduğunuz pozisyondaki çalışma süreniz
☐ 0-3 Yıl ☐ 4-6 Yıl ☐ 7-9 Yıl ☐ 10-12 Yıl ☐ 13-15 Yıl ☐ 16-18 Yıl ☐ 19 Yıl ve üzeri
8. Şu anda çalışmakta olduğunuz kurumdaki çalışma süreniz
☐ 0-3 Yıl ☐ 4-6 Yıl ☐ 7-9 Yıl ☐ 10-12 Yıl ☐ 13-15 Yıl ☐ 16-18 Yıl ☐ 19 Yıl ve üzeri
9. Şu anda çalışmakta olduğunuz sektördeki çalışma süreniz
☐ 0-3 Yıl ☐ 4-6 Yıl ☐ 7-9 Yıl ☐ 10-12 Yıl ☐ 13-15 Yıl ☐ 16-18 Yıl ☐ 19 Yıl ve üzeri
10. Toplam iş deneyiminiz
☐ 0-3 Yıl ☐ 4-6 Yıl ☐ 7-9 Yıl ☐ 10-12 Yıl ☐ 13-15 Yıl ☐ 16-18 Yıl ☐ 19 Yıl ve üzeri
11. Kurumda çalıştığınız departman
☐ İnsan Kaynakları ☐ Finans ☐ Satış ☐ Pazarlama ☐ Bilgi Teknolojileri
☐ Müşteri Hizmetleri ☐ Ar-Ge ☐ Tasarım ☐ Satınalma ☐ Diğer
12. Çalışmakta olduğunuz kurumdaki pozisyonunuz
☐ Yönetsel Pozisyon (en az 1 astı var) ☐ Yönetsel Olmayan Pozisyon

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.

1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum

1	Çalıştığım işletmenin politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	1	2	3	4	5
10	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
11	Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	1	2	3	4	5
14	Başarıya ulaşmamda yardımcı olacağına inanırsam etik davranmamaya istekliyimdir.	1	2	3	4	5
15	Hedeflerime engel oluşturursa, diğerlerinin çabalarını sabote etmeye hazırım.	1	2	3	4	5
16	Yakalanma şansım düşükse hile yaparım.	1	2	3	4	5
17	Diğerlerine karşı rekabet avantajını sürdürmek için yalan söylemenin gerekli olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
18	Diğerleriyle konuşmanın tek iyi sebebi, kendi yararına kullanabilecek bilgi almaktır.	1	2	3	4	5
19	Statü hayatta başarımın iyi bir göstergesidir	1	2	3	4	5
20	Servet biriktirmek benim için önemli bir hedeftir.	1	2	3	4	5
21	Günün birinde zengin ve güçlü olmak isterim.	1	2	3	4	5
22	İnsanlar yalnızca kişisel çıkarla motive olur.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.

1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum

23	Gruplara katılmaktan hoşlanmam çünkü diğerlerine güvenmem.	1	2	3	4	5
24	Takım üyeleri ilerlemek için her zaman birbirlerini arkadan bıçaklar.	1	2	3	4	5
25	İşyerinde herhangi bir zayıflık gösterirsem diğer insanlar bundan faydalanır.	1	2	3	4	5
26	Diğer insanlar her zaman benim aleyhime olan durumlardan istifade etmeyi planlar.	1	2	3	4	5
27	Kişiler arası durumlarda emir vermek hoşuma gider.	1	2	3	4	5
28	Durumu kontrol altında tutmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
29	Diğer insanlar üzerinde kontrol sahibi olmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
30	Bu işletmede alınan önemli kararlardan kimin / kimlerin sorumlu olduğunu bilirim.	1	2	3	4	5
31	Bu işletmede kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu bilirim.	1	2	3	4	5
32	Bu işletmede kimin neyi bildiğini iyi bilirim.	1	2	3	4	5
33	İşletme içerisinde bir fikri nasıl olgunlaştıracağımı bilirim.	1	2	3	4	5
34	Bu işletmede kişileri uyumlu bir çalışan yapacak kişisel özellikleri bilirim.	1	2	3	4	5
35	İşletme içerisinde bir fikri gerçekleştirmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu bilirim.	1	2	3	4	5
36	Mesleğimi verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrendim.	1	2	3	4	5
37	Mesleğimin gerektirdiği işlerde uzmanlaştım.	1	2	3	4	5
38	Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım.	1	2	3	4	5
39	Mesleğimin bu işletmeye özgü yanlarını bilirim.	1	2	3	4	5
40	Mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi bilirim.	1	2	3	4	5
41	Çalışmakta olduğum sektör ile ilgili doğru haberleri kimden alabileceğimi bilirim.	1	2	3	4	5
42	Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili enformasyon paylaşımı için bir arkadaş grubum var.	1	2	3	4	5
43	Sektördeki diğer işletmelerde işlerin nasıl yürüdüğünü bilirim.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.

1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum

44	Sektördeki diğer işletmelerin ne derece başarılı olduklarını bilirim.	1	2	3	4	5
45	Çalıştığım işletmenin geçmişindeki en önemli başarısını bilirim.	1	2	3	4	5
46	Geçmişte bu işletmeye gerçekten zarar veren hataların neler olduğunu bilirim.	1	2	3	4	5
47	İşletmenin geçmişle ilgili en büyük pişmanlığını bilirim.	1	2	3	4	5
48	İşletmenin geçmişindeki önemli dönüm noktalarını bilirim.	1	2	3	4	5
49	İşletmenin tarihindeki önemli hatalardan kimin / kimlerin sorumlu tutulduğunu bilirim.	1	2	3	4	5
50	Genel olarak değişikliklerin olumsuz olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
51	Sıradan bir günü, beklenmedik olaylarla dolu bir güne her zaman tercih ederim.	1	2	3	4	5
52	Yeni ve farklı şeyler denemektense aynı şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
53	Hayatım ne zaman rutin bir hal alsın, onu değiştirecek yollar ararım.	1	2	3	4	5
54	Sürprizlerle karşılaşmaktansa sıkılmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
55	Bu işletmede işlerin işleyişi ile ilgili önemli bir değişiklik yapılacağı söyleneceydi, büyük ihtimalle stres olurdum.	1	2	3	4	5
56	Yapılan planların değiştiği söylendiğinde, biraz gerginlik hissederim.	1	2	3	4	5
57	İşler planlandığı gibi gitmezse, bu beni stres eder.	1	2	3	4	5
58	Eğer yöneticim performans kriterlerini değiştirseydi, daha fazla çalışmadan aynı başarıyı gösterebileceğimi düşünsem bile bu beni rahatsız ederdi.	1	2	3	4	5
59	Fikir değiştirmek bana çok zor geliyor.	1	2	3	4	5
60	Hayatımı iyileştirebilecek değişikliklerde bile, çoğu zaman, az da olsa rahatsızlık hissederim.	1	2	3	4	5
61	Biri bir şeyi değiştirmem için beni zorlarsa, değişikliğin bana yararı olabileceğini düşünsem bile genellikle karşı koyarım.	1	2	3	4	5
62	Bazen benim için iyi olacağını bildiğim değişikliklerden kaçındığımı görüyorum.	1	2	3	4	5
63	Sık sık fikrimi değiştiririm.	1	2	3	4	5
64	Fikrimi kolay kolay değiştirmem.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.

1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum

65	Bir sonuca vardığımda, fikrimi pek değiştirmem.	1	2	3	4	5
66	Görüşlerim uzun vadede çok tutarlıdır.	1	2	3	4	5

Zaman ayırıp çalışmaya destek verdiğiniz için teşekkürlerimi sunar, iyi günler, iyi çalışmalar dilerim.