

Bozkurt, E. (2020) Sağlık Yöneticilerinde Örgütsel Değişim Sinizmi: Nitel Bir Araştırma. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 9-22.

*Araştırma/ Research*

*Makale Geliş Tarihi:02.08.2019  
Makale Kabul Tarihi: 12.09.2019*

## SAğLIK YÖNETİCİLERİNDE ÖRGÜTSEL DEğİŞİM SINİZMİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>



<https://doi.org/10.35375/sayod.600575>

Eda BOZKURT<sup>2</sup>

### ÖZET

Kamu kurumlarının küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen önemli bir unsur olan sinizm konusunda bilgilenmeleri; kendilerini bu süreçte nerede gördükleri konusunda fikir sahibi olmaları, bilgi edinmeleri ve buldukları konuyla ilgili araştırmalar yaparak kendilerini revize etmeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı; güçlü rekabetin yaşandığı, değişimin süreklilik arz ettiği çevre koşulları içerisinde yer alan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından büyük önem taşıyan örgütsel değişimi ve bu değişime yönelik tutumların toplamıyla ortaya çıkan örgütsel değişim sinizmini farklı boyutlarıyla ele alarak incelemektir. Bu kapsamda Konya ilinde bulunan iki hizmet sektörünün değişim karşısındaki tavırları yorumlanmaya çalışılmıştır. Bu amaca yönelik olarak yapılan çalışmada veriler; hastane yöneticilerine görüşme tekniği uygulanarak elde edilmiştir. Yöneticilerin değişim süreçlerine yönelik davranışları nitel yöntemlerle ortaya konmaya çalışılmıştır. Konya ilinde yer alan kamu hastanesi ve tıp fakültesi hastanesinde görev yapmakta olan yirmi adet yönetici ile yapılan görüşmeler sonucunda; her iki kurumun da değişim faaliyetleri içinde buldukları ve değişimi gerçekleştirirken çalışanlarına gerekli bilgi ve eğitim olanaklarının sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurumların adil olma ve ödüllendirme sistemleri ile ilgili kendilerini revize etmeleri gerektiği sonucunu çıkarmak da mümkündür. Ayrıca kurumlarda değişim kararlarının yönetim ağırlıklı olduğundan yola çıkılarak merkezi yönetim anlayışının hâkim olduğuna da dikkat çekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, Örgütsel Değişim, Örgütsel Değişim Sinizmi.

## ORGANIZATIONAL CHANGE IN HEALTH EXECUTIVES: A QUALITATIVE RESEARCH

### ABSTRACT

To inform public institutions about cynicism which is an important factor affecting organizational change in globalization process; they need to have an idea of where they see themselves in this process, to obtain information and to revise themselves by conducting research on their position. The aim of this study is; The aim of this study is to examine the organizational change and the change in organizational change which is very important in terms of sustaining the existence of the organizations within the environmental conditions in which the strong competition is experienced and the continuity of change. In this context, it has been tried to interpret the attitude of two service sectors in the province of Konya.

<sup>1</sup>Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup>Uzm. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, edabozkurt27@hotmail.com.  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5327-5564>

In this study, the data; It was obtained by using interview technique. It has been tried to reveal behaviors of managers about change processes by qualitative methods. As a result of the interviews conducted with twenty executives working in the public hospital and medical faculty hospital in the province of Konya; it is concluded that both institutions are engaged in change activities and that the necessary information and training opportunities are provided to their employees. It is also possible to conclude that institutions need to revise themselves regarding fairness and reward systems. In addition, it is noteworthy that central government approach is dominant in the context of change management in institutions.

**Keywords:** Change, Organizational Change, Organizational Change Cynicism.

## GİRİŞ

Örgütsel değişim son yıllarda değerlenen kavramdır. Dünyadaki ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik değişimler örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır. Bilgi teknolojileri ve iletişim alanındaki yenilikler, müşteri talepleriyle değişen toplumsal yapı gibi nedenler örgütlerin yapı, sistem ve süreçlerini yeniden düzenlemelerini kaçınılmaz kılmaktadır (Turan 2011: 51-52). Böyle bir durum, örgütleri ansızın ortaya çıkan gelişmelere uyum sağlayabilecek esnek planlar ve yönetim tarzları oluşturmaya maruz bırakmaktadır. Bu yönetim anlayışıyla hareket etmeyen örgütlerin rekabetin yoğun olduğu günümüz şartlarında tehlikeli sonuçlarla karşı karşıya kaldıkları görülmüştür (Güçlü ve Şehitoğlu 2006: 243).

Örgütsel değişim toplumların nasıl evrimleştirdiğini ve tarihsel değişim kavramının da yolunu göstermektedir. Kurumlar aynı zamanda gündelik yaşamı belli bir yapıya bağlayarak belirsizlikleri azaltır (North 2002: 9). Örgütler için avantaj ve dezavantajları içinde barındıran örgütsel değişim ile ilgili farklı uygulama boyutları bulunmaktadır. Ancak burada önemli olan değişimin önceden planlanarak ve çalışan katılımını kapsayan bir anlayışla gerçekleştirilmesidir (Öztürk 1998: 1). Bir örgütün üyelerinin katılım ve desteğiyle gerçekleşen değişimle mecburi gerçekleştirilen değişimlerin farkında olmak gerekmektedir. Yeniliğin kabulü, katılımcı olarak yapılması ve insan ilişkileri açısından aralarında önemli farklılıklar olacaktır (Özdemir 2000: 55).

Sağlık sektöründe çalışanlar uzun çalışma saatleri, hasta sayısının çokluğu, ücret dağılımlarının adil olmaması gibi durumlarla karşılaşmaları sonucunda örgütlerine karşı negatif tutumlar sergileyebilmektedir. Bu durum hastaya verilen hizmet kalitesinin düşmesine, çalışma veriminin azalmasına, çalışanların performans ve motivasyonlarının azalmasına buna bağlı olarak işten ayrılmaya neden olabilmektedir. Sağlık sektöründe yer alanların iş verimini olumsuz açıdan etkileyecek sinizm konusu ayrı bir öneme sahiptir.

Son yıllarda örgütsel sinizm konusu başta örgütsel davranış olmak üzere pek çok bilim dalı tarafından incelenmektedir. Ancak ülkemizde sağlık sektöründe bu konu üzerine yeterli araştırmalar yapılmamıştır. Bu çalışma ile çalışanların sinizm düzeyleri ve sinizm konusunda yönetici davranışları tespit edilerek yapılmış araştırmalara katkı sağlamak hedeflenmiştir.

### 1. Değişim ve Örgütsel Değişim

Günümüzde sosyal, siyasal ve ekonomik faktörler örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır. Örgütsel değişim son yıllarda değerlenen bir kavramdır. Bilgiye ulaşmada kolaylık, iletişim alanındaki yenilikler, değişen toplumsal yapı gibi nedenler örgütlerin sistem ve süreçlerini yeniden güncellemelerini gerekli kılmaktadır (Turan 2011: 51-52). Dolayısıyla yine çevre

eliyle doğan örgütler, bu çevrenin sürekli değişmesi karşısında, kendilerini bu değişimlere ayak uydurma yolunda bulmaktadırlar (Sağlam 1979: 6). Tüm çalışma alanları için bireysel veya örgütsel bağlamda farklı olmak sürekli bir çabayı gerektirir. Bu açıdan bakıldığında değişim bir süreklilik ifade etmektedir. Sürekli değişim kavramı da organizasyon ve kişilerle ilgili bütün konularda onları sürekli farklı hale getirme, yeni durumlar oluşturma şeklinde tanımlanabilir (Top 2008: 11-12).

Örgütlerde değişim iç ve dış çevreden gelen uyarıcı ve başlatıcılar ve zorlayıcı faktörlerin etkileriyle başlar. Uyarıcı çevrenin başında iç ve dış çevrenin sunduğu fırsatlar gelir. İşbirliği, bilgi paylaşımı ve öğrenme örgütlerin gelişmelerine büyük ölçüde katkı sağlar (Top, 2008: 36). Günümüzde, işletmelerin yapı ve işleyişlerini önemli ölçüde etkileyen gelişmeler, haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, ulusal ve uluslararası küreselleşme, örgütsel değişimin denetimi, insan hakları, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkmasıyla insanların yaratıcılığından daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler şeklinde (Koçel 2014: 27). Yeni değişim anlayışı örgütlerin insana bakış açısını da değiştirmiştir. Yönetimde insan faktörünün böylesine ön plana çıkmasında küreselleşme, yönetim ve üretim modellerindeki değişim, yabancılaşma, tatminsizlik gibi işgücündeki olumsuzluklara çözüm aranması sonucu oluşan yeni anlayışlar etkili olmuştur (Güçlü ve Şehitoğlu 2006: 246-247).

Değişimin nedenleri genel olarak iç ve dış nedenler olmak üzere ikiye ayrılır. İç nedenler işletmelerin kendi iç bünyelerindeki bazı gelişme, vaziyet, şart ve olaylarla ilişkilidir (Koçel 2005: 695). Dış nedenler açısından bir sistem içerisinde ele alınan her işletme çevreden girdi alır ve çevreye çıktı verir. Bu girdi çıktı süreci ne kadar düzenli, geliştirici, sürekli ve büyük ise işletmeler o derece başarılı olmaktadır (Top 2008: 12). Değişimle işletme yönetimi sürecini etkileyen bazı faktörlerin, sürekli hızla değişen çevre, değişen performans standartları, değişen iş ortamı ve örgüt yapısı olduğu görülmektedir. Bu faktörler birbiriyle etkileşim içinde olup, işletme yönetimi anlayışı, işleyişi açısından önemli değişimleri gündeme getirmektedir (Öztürk 1998: 9).

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde kullanılabilir başlıca iki yöntem vardır. Bunlar geleneksel yöntem ile planlı değişim yöntemidir. Yönetimde sistem teorisinin gelişmesi değişim konusunun planlı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamıştır (İraz ve Şimşek 2004: 105). Planlı örgütsel değişme, tüm örgütsel değişkenlerin amaçlar yönünde daha etkin kullanılmasını amaçlamaktadır. Bu süreç örgüt tarafından sürdürülen etkinliklerin, bireylerin, grupların, örgütsel yapı ve süreçlerin değişim için hazırlanmasıdır. Planlı örgütsel değişme personelin, yöneticilerin, bölümlerin, örgüt mensuplarının örgütün geleceği üzerinde düşünmesini hedeflemektedir (Özdemir 2000: 55-56). Planlı değişim kuramsal ve uygulamalı bir özellik taşımakta olup, K. Lewin tarafından değişim görevlileri diye adlandırılan toplumsal değişim uzmanlarına başvurulmasını da önermektedir (Çelebioğlu 1988: 106). Planlı örgütsel değişimde yöneticiler işletme ortamını inceleyerek, işletmeyi etkileyebilecek trendler hakkında bilgi toplar ve çeşitli planlama araç / teknikleri arasından kurumuna rekabet pozisyonu sağlayabilecek en güçlü stratejiyi seçer (Catalanello ve Redding 1994: 21). Geleneksel değişim yönetimi, varsayımlar tamamen yönetici hakimiyeti üzerine kurulu, merkezileşmiş, ast-üst ilişkilerini gösteren, katı bir hiyerarşiyi savunan, çalışanlarını (insanı) her zaman ikici plana iten, ilke prosedür, yöntem ve standartlara ve bunların işlemesine öncelik veren bir

yönetim anlayışını ifade etmektedir (Barutçu 2000: 80). Geleneksel yaklaşım, genellikle teoriktir. Planlı değişmeye, hem teorik hem de pratik niteliğe sahiptir (Töremen 2002: 188).

Bir işletmede değişim yoluna gidildiğinde çalışma süreciyle alakalı görevler ve beceriler de değişecektir. Genellikle yeni bir organizasyon yapısıyla sonuçlanan bu değişimlerin ölçüğü büyüdükçe eski değer sistemleri artık yetersiz kalacak veya işlemeyecektir (Beckhard vd 1997: 13). Örgütlerde çalışanların değişimlere yönelik algıları, değişime gösterecekleri tepkiyi etkilemekte, dolayısıyla örgütsel değişimin başarısında belirleyici rol oynamaktadır. Değişim algısı üzerindeyse, demografik özellikler, değişim deneyimleri gibi birçok faktör etkili olmaktadır. Ancak kullanılan değişim yönetimi modeli, çalışanların kurum değişimindeki bakışını etkileyen önemli faktördür (Kerman ve Öztöp 2014: 92). Örgütlerde değişime karşı direnme çok çeşitli şekillerde olduğundan yöneticilerin en şaşırtıcı sorunlarından biridir. Açık/belirgin direnme iş bırakma, üretimi azaltma, kötü mal üretme biçiminde olabilir. Gizli/pasif direnme ise işe gecikmeyi artırma, işe gelmeme, iş değiştirme isteğı, istifa şeklinde ortaya çıkabilir (Özdemir 2000: 61). Değişime aktif olarak direnenler genellikle değişim sebebiyle özel çıkar kaybına uğrayacak olan kesimlerdir veya değişim öncesi sahip olduğu avantaj ve ayrıcalıklardan mahrum kalmak istemeyenlerdir (Aktan 2003: 157).

Değişim yönetimin her kademesince farklı algılanmaktadır. Üst düzey yöneticiler değişimi sorunları aşmada ve kariyerlerini geliştirmede bir fırsat olarak görürken orta kademe yöneticiler değişimi pek olumlu karşılamamaktadır (Karabal 2018: 9). Yöneticinin kıdemi ne kadar yüksek olursa, değişim programına yönelik riskler de o kadar yüksek olacaktır. Değişimden memnuniyetsiz olan yöneticilerse, o zaman değişimi baltalama potansiyeli daha büyüktür. (Hussey 1998: 65). Değişime direnmeyi yönetmede, direnmenin üstesinden gelebilmek için örgüt yöneticilerinin kullanabilecekleri birçok yöntem vardır. Bunlar haberleşme ve bilgi verme, eğitim, katılım sağlama ve fikir alma, ikna etme, anlayış gösterme, anlaşma ve uyuşma, açık ve kararlı baskı olarak sıralayabiliriz (Barutçu 2017: 141). Örgütte kurulacak iyi bir ekip ortamı ve katılımcılık anlayışı üretkenliğı, verimi ve müşteri memnuniyetini artırırken; zamandan ve maliyetten tasarrufu sağlayacaktır (Duck 1998: 72).

## 2. Sinizm ve Örgütsel Sinizm

Sinizm son zamanlarda ilgi görmeye başlayan bir kavramdır. Konuyla ilgili çalışmalar çok yenidir ve sinizm akademik araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde çalışılmıştır. Sinizm araştırmaları belirli meslekler, örgütler, liderlerle ilişkili sinizme kadar uzanmaktadır (Wanous 2000: 132).

Kişilerin örgütleriyle ilgili öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi negatif duygulara sahip olması şeklinde çok basitçe ifade edilebilen sinizm, gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından birçok sorunu da beraberinde getirmektedir (Özler vd 2010: 48).

Örgütsel sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin samimiyetiyle ilgili inançsızlığa eğilimden kaynaklanmaktadır. Sinikler adalet, dürüstlük eksikliği nedeniyle, örgütlerinin kendilerine ihanet ettiklerine inanmaktadırlar (Özler vd 2010: 49). Ücret sistemlerinin büyük çoğunluğu çalışanlara kıyasla yönetici kadrosunu daha fazla ödüllendirmektedir. Bu da yönetici kadrosuyla çalışanları birbirinden ayırarak motivasyon düşüklüğüne sebep olmakta, çalışan performansı değil; bireysel davranışlar ödüllendirilmektedir (Rosen 1998: 164). İşletme içindeki bu tepkili ortamın talepleri, organizasyon normları ve çalışan ihtiyaçları arasında uyum sağlanarak kabul edilebilir bir boyut kazanacaktır (Erskine 1991: 435). Bir örgüt, personelinin davranışlarını, ilgili çevrenin tepkileri ile uyumlu hale getirmediğçe değişemez.

Örgütlerin yaşamasında, gelişmesinde, başarılı olmasında, başarısızlığa uğramasında personel davranışlarının önemi hayli büyüktür (Özdemir 2000: 57).

Sinik tutumların önlenmesi için yönetim kademesi özellikle çalışanlar arasında haksızlıkların yapılmaması, stresin azaltılması, fazla iş yükünün olmaması, sosyal desteğin sağlanması, iletişim engellerinin ortadan kaldırılması gibi örgütsel bağlılığı artırıcı sinik tutumları azaltıcı unsurlar mutlaka yönetim kademesi tarafından yerine getirilmelidir (Altınöz vd 2011: 312). Özellikle insan hayatını doğrudan etkileyen hizmetlerin verildiği sağlık işletmelerinde diğer işletmelere göre iletişimin önemi bir kademe daha yüksektir (Tengilimoğlu vd 2011: 339).

Örgütsel sinizmin “bilişsel”, “duyuşsal” ve “davranışsal” boyutları bulunmaktadır (Kaygın ve Kavak 2017: 809). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda kişiden kişiye değişiklik gösteren inançlardan ve bu inançların örgütsel sinizmin temellerini oluşturmasından bahsedilmektedir. İnanç boyutunu diğer boyutlardan ayıran en önemli nokta, bir tepki niteliği taşımasıdır. Bu boyut daha çok düşünceler kapsamında kalmaktadır (Ağırdan 2016: 19). Örgütün ilgili kurallardan yoksun olduğunun düşünülmesi, tutarsızlık, yalan ve hile bu boyuta örnek gösterilebilir (Altınkurt ve Yılmaz 2016: 125). Kızgınlık, saygısızlık, endişe, utanç duyma ve sinirlenme gibi tepkiler duyuşsal boyuta örnek olarak verilebilir (Altınkurt ve Yılmaz 2016: 125). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun daha çok kişiden kişiye değişiklik gösteren inançlardan oluştuğundan ve bu inançların örgütsel sinizmin temellerini oluşturduğundan bahsedilebilir. İnanç boyutunu diğer boyutlardan ayıran en önemli nokta, bir tepki niteliği taşımasıdır. Bu boyut daha çok düşünceler kapsamında kalmaktadır (Ağırdan 2016: 19). Davranışsal boyuta ise şikâyet etme, dalga geçme, küçümseme, iğneleyici konuşmalar örnek gösterilebilir (Altınkurt ve Yılmaz 2016: 126). Kişilerin örgütleriyle ilgili bu tür öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi negatif duygulara sahip olması gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından birçok sorunu da beraberinde getirmektedir (Özler vd 2010: 48).

Örgütsel sinizm kavramının tanımlanmasında farklı algılamalar olduğu gibi, sinizm türleri de farklı biçimlerde yorumlanmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel sinizmin beş türlerinin kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, mesleki sinizm, iş gören sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi olduğunu belirtmek mümkündür (Turan 2011: 95).

- **Kişilik sinizmi**, doğuştan gelen sabit bir kişilik özelliğidir ve genellikle insan davranışlarını olumsuzluğunu yansıtır. Bu özelliğe sahip kişiler insanların bencil, ve vurdum duymaz olduklarına inanırlar, buna bağlı olarak insanlara karşı derin bir güvensizlik hissederek (Ağırdan 2016: 10). Genel olarak olumsuz bir insan davranışı algısını yansıtan doğal ve istikrarlı bir özellik olan tek sinizmin biçimidir (Abraham 2000: 269).
- **Toplumsal sinizm**, kişi ile toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlaliyle ortaya çıkmaktadır (Abraham 2000: 269). Toplumun karşılanamayan beklentileri sonucunda oluşmaktadır (Turan 2011: 96).
- **Mesleki sinizm**, işlerin, çalışma gruplarının ve denetlemenin özellikleri, çalışma koşulları, performans değerlendirmeleri, ödeme uygulamaları ve benzerleri, çalışanlar için odak iş uyarıcılarını oluşturur. Bunlar genellikle çalışma tutumlarının en iyi tahmin edicileri ve övgü veya eleştirilerinin en muhtemel konularıdır (Mirvis 2006: 47). Hizmet sektöründe yer alan belli mesleklerde, müşterilerle yaşanan stres yaratan etkileşimler çalışanların duygusal ve fiziksel olarak kendisini tükenmiş hissetmesine neden olmaktadır (Gün 2015: 18).
- **İşgören sinizmi**, çalışanların örgütlerindeki olumsuz çalışma şartları ile eşitsizlik ve adaletsizliğin varlığına dair inançları sebebiyle örgütlerine karşı geliştirmiş oldukları,

olumsuzluk ve güvensizlik ile özdeşleştirilebilecek bir tutumdur (Ağırdan 2016: 14). İş gören sinizminin, spesifik bir iş örgütüne yöneltilmiş biçimi olduğu söylenebilir (Sezgin vd 2016: 414). İş gören sinizminde özellikle eşit davranmama duygusu ön plana çıkmaktadır (Turan 2011: 99).

•**Örgütsel değişim sinizmi**, gelecekteki çabaların başarısı konusunda karamsarlıktan ve değişim ajanlarının beceriksiz olduğuna dair inançtan oluşan değişim çabalarına bir tepkidir (Abraham 2000: 271). Örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı kuruma karşı başlıca üç boyutu içeren olumsuz tutumdur. Bunlar, örgütün bütünlüğünden yoksun olduğu inancı, kuruma karşı olumsuz etki, yine bu inançlarla bağlantılı olarak kuruma yönelik küçük düşürücü ve eleştirel davranış eğilimi şeklindedir (Delken 2004: 8). Örgütsel sinizmin nedenleri arasında kişilik, psikolojik sözleşme ihlali, liderlik davranışındaki eksiklikler v.b. sayılmaktadır (Özler vd 2010: 47).

## 2.1. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Sinizm

Hizmet sektöründe bireyler arası ilişkiler gittikçe önem kazanmakta ve dolayısıyla hizmeti üreten ve tüketen kesimin doyuma ulaşabilmesi için insan ilişkileri niteliğinin geliştirilmesi gerekmektedir (Öğüt 2003: 192). Hastanelerdeki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma yapısal olarak karmaşaya yol açabilmektedir. Hastanede yüksek uzmanlık derecesindeki çalışanların fonksiyon esaslı bir takım oluşturmaları gerekmektedir (Ağırdan 2016: 41). Diğer sektörlerden farklı olarak sağlık kurumlarında sunulan hizmetlerin acil, ertelenemez ve stoklanamaz özellikleri sebebiyle sağlık çalışanları yoğun, stresli çalışma şartlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Sektörün bu özellikleri, çalışanların hizmetlerinin nicelik/niteliğinde düşüşe neden olabilmektedir (Çelik vd 2016: 869). Sağlık kurumunda çalışanlar psikolojik/fiziksel yorgunluğa sebep olan mesailer, ücret dağılımındaki adaletsizlik algıları sonucunda örgütlerine karşı negatif tutum sergileyebilmektedirler. Çalışanların karşılaştıkları bu problemler, örgütsel sinizm yaşama ihtimallerini de artırmaktadır (Çimen ve Deniz 2017: 250). Sağlık sektöründe yer alan çalışanların buldukları ortamdan memnuniyetsizlik duymaları, hastalara ve çalışma çevrelerine olumsuz olarak yansıtacaktır. Bu nedenle sağlık sektöründe çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin araştırılarak sinizme neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması için yöneticilerin çaba göstermesi gerekmektedir (Akyüz ve Yurtseven 2016: 63; Akman 2013: 2).

Hastane yöneticilerinin iş-yükünün azaltılması ve nöbet sürelerinin kısaltılması için çalışan sayısının artırılması gibi yollarla güvenli çalışma ortamlarını sağlayarak örgüt içinde destekleyici ve adil bir iklim oluşturmalı ve örgüte yönelik sinik tutumları önlemeye çalışması gerekmektedir. Yöneticiler her kademe çalışanın değer ve durumlarını düzeltmeye yönelik ödeme sistemleri geliştirmelidirler (Fayol 2005: 40). Sağlık kurumu içerisinde karşılaşılan sinik tutumlar güven ve fedakârlık ortamının oluşumunu engelleyecektir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının işlerini sevmeleri için gereken alt yapı ve özlük haklarında iyileştirmeler yapılmalı, eğitimler destekleyici ve işbirliği oluşumuna ortam sağlayacak biçimde düzenlenmelidir (Akyüz ve Yurtseven 2016: 74).

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan bu çalışmada bugüne kadar yurt içinde yapılmış olan araştırmaların kapsamına katkı sağlamak ve araştırmaya yeni bilgiler eklemek üzere konuyla ilgili yeni araştırmalarda tartışmaya açık biçimde hazırlanmıştır. Çalışma küreselleşme sürecinde değişimle en fazla

karşı karşıya kalan hizmet sektörü içerisindeki kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına yönelik uygulamalı bir araştırma olarak konunun önemini vurgulamayı hedeflemektedir. Ayrıca örgütsel değişimle ortaya çıkan sinizm tutumunun sağlık yöneticileri üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek de çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu anlamda değişim olgusu karşısında değişen ve gelişen yönetim anlayışı içerisinde örgütsel değişim ve sinizm kavramları analitik bir yaklaşımla ele alınmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Yapılan araştırmada ana kütle, Türkiye'nin Konya ilinde faaliyet gösteren Konya Numune Hastanesinden 10 adet ve Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi Hastanesi bünyesinde 10 adet olmak üzere; yönetici pozisyonunda çalışanlar arasından basit rastgele örnekleme yoluyla seçilen 20 adet üst, orta ve alt düzey yöneticiyi kapsamaktadır.

Hastanelerde üst kademe yönetim yürütme yetkisini kullanarak hastaneyi yöneten kesimdir. Bu yürütme yetkisinin başında hastane müdürü bulunmaktadır. Sağlık hizmetleri hastane müdürü ve fonksiyonel yöneticiler tarafından oluşan bir ekip tarafından yürütülmektedir. Orta kademe yönetimde fonksiyonel alanı oluşturan, yardımcı tıp hizmetleri, hemşirelik hizmetleri, destek hizmetler ve mali hizmetlerdir. Hizmetin fiilen yürütülmesini sağlayan ve üst kademe yönetimle ast üst ilişkisi içerisinde hareket eden kademedir. Alt kademe yöneticisi ise, şube şefliklerini veya sorumluluklarını ifade etmektedir. Örneğin hemşirelik hizmetlerindeki servis sorumlu hemşireleri alt yönetim pozisyonlarını göstermektedir.

Kamu Hastanesinde araştırma kapsamına alınan katılımcılar: Destek ve Kalite Müdür Yardımcısı, Sağlık Hizmetleri Müdür Yardımcısı, Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı, Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yardımcısı olmak üzere dört adet üst kademe yöneticisi olup; Görüntüleme Birim Sorumlusu orta kademe yöneticisi ve alt kademe yöneticileri; Döner Sermaye Saymanlığı Birim Sorumlusu, Hasta Hakları Birim Sorumlusu, Mutemetlik Birim Sorumlusu, Bilgi İşlem Merkezi Birim Sorumlusu, Personel Şefi olmak üzere beş adet alt kademe yöneticisinden oluşmaktadır.

Tıp Fakültesi Hastanesi'nde araştırma kapsamına alınan katılımcılar: Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı ve iki adet Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yardımcısı olmak üzere üç adet üst kademe yöneticisi, Servis Hizmetleri sorumlusu, Yoğun Bakım Sorumlusu ve Laboratuvar Sorumlusu olmak üzere üç adet orta kademe yöneticisi; Sarf Depo Sorumlusu, Biyomedikal Sorumlusu, Teknik Hizmetler Sorumlusu ve Personel Şefi olmak üzere dört adet alt kademe yöneticilerinden oluşmaktadır.

### **3.3. Veri Toplama Yöntemi**

Çalışanlarla yapılan araştırma kalitatif bir nitelik taşımaktadır. Görüşmeler hastane yöneticilerinin çalıştıkları kurumdaki birimlerinde karşılıklı sohbet ortamında, yaklaşık olarak 25 – 30 dakika sürmüştür. Nitel araştırmalar kişilerin bilgi, tecrübe, algı ve duygularını kendi sosyal ortamı içerisinde anlamlı kılarak yine o ortam ile ilgili çeşitli fikirleri yansıtmaları nedeniyle çalışmamızda nitel araştırma yöntemlerinden olan yüz yüze görüşme tekniğinin kullanılması uygun görülmüştür. Çalışmayı değerlendirmemize yardımcı olacak mülakat soruları konunun amaç ve önemine uygun olabilecek bir nitelikte araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur.

#### 4. BULGULAR

Araştırmamız kapsamındaki görüşme verileri dikkate alındığında, “Kurumunuzda örgütsel değişimin size ifade ettiği çağrışımlar nelerdir? Sizce örgütsel değişimin önemi nedir?” sorusuna; Kamu Hastanesi ve Tıp Fakültesi Hastanesi’nde görüşülen katılımcıların büyük çoğunluğu çağın gereklerine ayak uydurma, yenilik, teknolojiyi takip etme, yönetmelik güncellemeleri, kendini revize etme, sıradanlığın dışına çıkmak, taleplere uygunluk, daha iyi hizmet sunumu şeklinde yorumlamışlardır.

Yine katılımcılar değişim aşamalarına ilişkin, “Kurumunuzda son 5 yıl içerisinde herhangi bir değişim gerçekleşti mi? Eğer gerçekleştiyse bu nasıl bir değişimdi, açıklar mısınız?” sorusuna yönelik iş rotasyonu, teknolojik yenilikler, makine ve teçhizat anlamında yapılan değişimler, yönetim kademesinde yapılan düzenleme ve yenilikler, fiziki anlamda hastane binasının yenilenmesi gibi temel değişim faktörlerini de içinde barındıran değişim aşamalarından söz etmişlerdir. Bu değişimler örgütü daha verimli hale getirerek başarılı kılmaya ve örgüt ikliminde değişiklikler yaparak iyileştirmelerle daha iyi bir örgüt kültürü ortamı sağlamaya yönelik çabaları kapsamaktadır (Öztürk 1998: 123).

Örgüt değişiminde yöneticilerin rol düzeylerini ortaya koyabilmek amacıyla sorulan “Kurumunuzda değişim girişimi yönetim tarafından mı yoksa kurumun tüm birimlerince mi belirlenmektedir?” sorumuza yönelik elde edilen verilere göre, %55-%60’lık kesim değişime büyük çoğunlukla yönetim tarafından karar verildiği üzerinde durmuştur. Bu sonuç alınan cevapların çoğunluğu ile doğrulanmaktadır. Buna göre yöneticilerin değişim kararı alma aşamasında kilit nokta olduğunu söylemek mümkündür.

Katılımcılara farklı bir soruda “Değişim başlamadan önce çalışanlara hedefler ve sürece yönelik bilgiler verilmekte midir? Eğer veriliyorsa bu bilgilendirme hangi yollarla yapılmaktadır?”, sorusu sorularak yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim seviyesi ortaya konmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin iş görenlerine değişim hakkında bire bir bilgi verdiği söylenebilir. Ayrıca yapılan toplantılar ve düzenlenen konferanslarla kısa zamanda çok sayıda katılımcıya ulaşmayı hedeflemişlerdir. İletişim, katılımın tercih edilmediği, doğrudan ve zorlayıcı yaklaşımların uygulandığı değişim halleri de dâhil olmak üzere, tüm değişim çabalarında hayati önem taşımaktadır. Değişimin çapı; etkilenecek insanların niceliği ne kadar büyükse, değişimi desteklemek için o kadar geniş çaplı iletişim kanalları geliştirilmelidir (Çimen 1998: 70).

Bir diğer sorumuzda yapılan değişimlerden sonra kazanılan hak ve menfaatlerin adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığı bilgisine ulaşmak amacıyla “Örgütsel değişimle birlikte kazanılacak haklar/menfaatlerin liyakate dayalı olarak adil bir şekilde dağıtıldığını düşünüyor musunuz? Eğer düşünmüyorsanız sebebini belirtir misiniz?” sorusu aktarılmış, Kamu hastanesindeki katılımcılardan alınan cevapların aksine Tıp Fakültesi Hastanesi için yapılan değişimlerin yeteri kadar adil bir düzeyde olmayışının kurum içerisinde bir kaosa ve dolayısıyla çalışan sinizmine yol açabileceğini de belirtmek mümkündür. Çalışan sinizmi çalışanların örgütlerindeki olumsuz iş şartları, eşitsizlik ve adaletsizliğin varlığına dair inançları sebebiyle örgütlerine karşı geliştirmiş oldukları güvensizlik tutumudur (Ağırdan 2016: 14). Çalışanların birbirine güven duyması için, öncelikle işletme yöneticilerine güven duyması gerekmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında ise, çalışanların yönetime güvenmesi için, yönetimin de çalışanlarına aynı güveni duyması zorunludur (Özler vd 2010: 52).



Örgütsel değişimlerde ortaya çıkan sorunlardan birisi de direnişle karşılaşılmasıdır. Bu durumu değerlendirmek amacıyla, “Kurumunuzdaki değişimlere karşı direnç gösterildiği durumlar oldu mu? Sizce bunun sebepleri nelerdir?”, sorusuna genel olarak her iki hastane katılımcılarının da verdiği yanıtlar benzer nitelikte olup yapılan değişimin mantıksız bulunması, fazla iş yükü getirisi ile karşılaşılması, mevcut düzenin bozulması, rutinin dışına çıkılması, değişimin algılanmasındaki yanlışlıklar, adaptasyon sorunlarının yaşanması gibi nedenlerden dolayı tepki ile karşılaşıldığını belirtmişlerdir. Değişime direniş gösterenleri değişime katmak ve çalışanlarla yapılacak bire bir görüşmeler de direnişle başa çıkmada etkili olabilir (Çimen 1998: 66-69). Sağlık çalışanlarının stres yaşamalarına neden olan etmenler göz önüne alınarak özellikle iş yükünün azaltılması, nöbet sürelerinin kısaltılması için çalışan sayısının artırılması gerekmektedir. Diğer yandan emek yoğun işleyen sağlık sektöründe çalışanların, emeklerinin karşılığını almaları da örgüte yönelik sinik tutumlarının azalmasını sağlayabilir (Bacaksız 2018: 58).

Katılımcılara “Kurumunuzda değişime gösterilen dirençle başa çıkma yolları sizce neler olabilir?” şeklinde yöneltilen soruda ise çalışan taleplerinin dikkate alınarak çözüm odaklı değişimlerin yapılması, etkili bir iletişim ağı ile değişimin çalışan faydası sağlayan yönleri üzerine dikkat çekilmesi, konuyla ilgili eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi, değişimden sonra artan iş yükünü hafifletmek amacıyla personel takviyesi yapılması gerektiğini; bu durumda direnç düzeyinin en aza indirgenebileceğini vurgulamışlardır. Değişim, rutini bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeniyle rahatsız edici bir olay olarak görülmektedir (Karabal 2018: 9). Dirençle başa çıkmada; teşvikler, tek tek ilişki kurmak, telkin, değişimin kaçınılmazlığını anlatmak, katılım, bireyleri çalışmanın birer parçası haline getirmek temel mekanizmalar olarak belirtilebilir (Hammer ve Stanton 1998: 84).

Katılımcılara aktarılan “Değişime bağlı yeni teknik ve uygulamalara yönelik eğitim ortamı sağlanmış mıdır? Kurumsal değişim sürecinde eğitim ve danışmanlık hizmeti dışarıdan mı yoksa kurum içerisinden mi sağlanır?” sorusundan yola çıkarak kurumların değişim aşamasında eğitimin önemine inanma düzeyleri aydınlatılmaya çalışılmıştır. Sonuçlara göre her iki kurumda da değişimle birlikte gelen yenilikler hakkında çalışanların bilgilendirilmesinin önemsendiği ortaya konulmaktadır. Kurumlar bu eğitimleri çoğunlukla kurum içerisinden sağlarken, yeterli görülmeyen kısımlar için dışarıdan danışmanlık hizmeti ile destek almışlardır. İş başında eğitim, çalışma alanındaki eksikliklerin üstesinden gelme ve çalışanlara yeni beceriler kazandırma açısından önemlidir (Ebert ve Griffin 2000: 210).

“Kurumdaki değişim sonrası çalışanların olumlu tutumlarına yönelik yönetimce ödüllendirilme gerçekleştirilir mi?” sorusuna katılımcıların birçoğu süregelen bir ödüllendirme sisteminin bulunmadığını, bu konu üzerindeki eksikliklere yönelik çalışmalar yapılması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Dolayısıyla bu kurumlarda ödüllendirme mekanizması güçlendirilmelidir. Teşvik, insanların değişime dirençleriyle baş etmede kullanılacak standart tekniklerdendir. Bu durum mali teşvikleri içermekle birlikte bununla sınırlı değildir. İş güvencesi etkili bir teşvik yöntemi olduğu gibi; manevi ödüller ve yeni kariyer fırsatları da diğer teşvik yöntemlerindedir (Hammer ve Stanton 1998: 84).

“Değişime uyum süreci değişim aşamasından sonra araştırmaya ve denetime tabi tutulur mu?” sorusuna ise her iki hastanenin katılımcıları da genel manada benzer cevaplar vererek; denetimlerin düzenli olarak yapıldığını, bu denetimlerin kalite ve verimlilik odaklı olduğunu,

yapılan değişimlerin denetimi destekler nitelikte olduğunu ve bu değişimlerden sonra denetimin daha kolay gerçekleştirilebildiğini vurgulamışlardır. Niteliksel değişim süreci için daha az denetim, daha az merkezi planlama ve güç üzerinde daha az yoğunlaştırıcı bir sistem örgüt içerisinde yerleştirilmelidir. Bu yönde aynı zamanda bilgilendirme yoğunluğu ile değişimin ortaya çıkarabileceği karmaşıklık yok edilebilir (Keçecioglu 1998: 4).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde artan rekabet ortamı, gelişen ve değişen teknolojiler, ürün/hizmet üretiminde kalite kavramının ön planda tutulması modern yönetim anlayışını gerektirmekle beraber işletmelerin başarıyı yakalayabilmeleri ve sürdürebilmeleri için geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşmaları kaçınılmazdır. Örgütlerde uygulanacak olan yenilik hedefleri ve aşamaları bu açıdan geleneksel değişim modeli yerine planlı değişim modeli tabanına oturtularak “insan” faktörünü temel alan katılımcı bir tarza bürünmelidir. Katılım sağlanarak yapılan değişimler çalışanların motive olma eğilimini artırdığı gibi bireylerin içinde yer aldıkları kuruma aitlik hissini de en üst düzeye taşıyacaktır.

Araştırmamız, hastane yöneticilerinin örgütsel sinizm seviyelerinin belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın ana kütlesi ve örneklemini, hastane idari çalışanları oluşturmaktadır. Değişim çalışanlara geçerli sebepler sunularak dayatıldığında yönetimin her kademesinde dirençle karşılaşmak mümkündür. Araştırma bulguları çalışanların da değişime dahil edilmesiyle yürütülen değişim çabaları daha etkili sonuçlar ortaya çıkardığını göstermektedir. Ayrıca işletme içerisinde planlanan değişim, uygulama aşamasında ve değişim uygulandıktan sonra bazı denetimlere tabi tutularak genel durum kontrol edilmelidir. Değişimin kurumda etkili ve verimli sonuçlar doğurması için çalışanlara yeni uygulamalar ve işleyişe ayak uydurabilmeleri için süre tanınmalıdır.

Sağlık çalışanlarına yönelik olarak yapılan sinizm araştırması sonucunda örgüt içinde sinizme neden olan konuların örgüt yöneticileri tarafından özenle takip edilerek ortadan kaldırılması sağlanmalıdır. Karşılıklı olarak sorunların tartışılması ve iyi bir iletişim ağının kurulması örgüt verimi ve motivasyonu açısından son derece önemlidir. Bu amaçla örgüt içinde var olan iletişim kanalları her çalışan tarafından kullanılabilir duruma getirilmeli ve çalışanlar bu yolları kullanabilme güvenini kendileri hissedebilmelidir. Sağlık alanında verilen hizmetin başarılı olması işi sevmek ve özverili çalışmaktan geçmektedir. Sağlık örgütleri içinde oluşacak olan sinik davranışlar bu güven ve özverili çalışma ortamının oluşumunu engelleyecektir. Dolayısıyla sağlık çalışanlarının işlerini sevmeleri için gereken alt yapı ve özellikle özlük haklarında iyileştirmeler yapılmalıdır.

Araştırma bulguları literatürü destekler nitelikte sonuçlar ortaya koymuştur. Dolayısıyla değişimin başarıya ulaşabilmesi ve örgütte oluşabilecek bir kaos ortamıyla ortaya çıkabilecek olan örgütsel sinizmin önlenmesi için gerekli eğitimin sağlanması, ast-üst arası iletişim kopukluğunun önlenmesi, çalışanın kurum lehine güdülenmesi ve değişimde kilit nokta olarak görülmesi, ödüllendirme sistemlerinin yeterli düzeyde sağlanması gibi yönetsel faaliyetlerle sinizm düzeyinin olabildiğince en alt seviyeye indirgenebileceği belirlenmiştir.

Eğitimin her alanda önemi oldukça büyüktür. İşletmeler de eğitim kavramı üzerinde yoğunlaşarak yapılan yeniliklerle birlikte ortaya çıkan süreci eğitimle desteklemelidirler. Başarılı bir değişim yönetimine profesyonel yöneticiler ile gidilmesi örgütte rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu sebepten yönetimi üstlenen bireylerin alacağı sorumlulukları layıkıyla yerine

getirebilmesi için gerekli bilgi ve donanıma sahip olması şarttır. Bu ise ancak profesyonel yöneticilik eğitimini almış yöneticilerle gerçekleştirilebilir. Etkin bir değişim modeli sağlanması için bir diğer önemli nokta ise çalışanların açık ve anlaşılır bir biçimde bilgilendirilmesidir. Bu bilgilendirme seminerler, toplantı ve paneller ile yapılabilecekken, kurumun yetersiz kaldığı durumlarda dışarıdan sağlanacak bir danışman veya değişim uzmanına başvurulabilir.

Sağlık sektöründe sürdürülebilir rekabetin ve çalışan memnuniyetinin artırılabilmesi için sinik tutumların azaltılarak örgütün bütününe yayılmasının önüne geçilmesi insan sağlığını temel alan bu hizmet sektöründe oldukça önemlidir. Değişim evresinde çalışanlara yönelik ödül, işe alım, terfi gibi pekiştirme mekanizmaları; riskten kaçınma ve başarısızlık korkusunu destekleyen yönetsel davranışlarla tamamlanırsa, çalışanların değişiklik önermek ya da üstlenmek isteyecekleri bir ortam sağlanmış olacaktır (Burnes 2000: 290).

Araştırma çerçevesinde çalışmanın farklı kısıtlılıkları söz konusudur. Bu anlamda önemli kısıtlılarından birisi sadece Konya ili kapsamındaki iki adet sağlık kuruluşunda gerçekleştirilmiş olmasıdır. Araştırmanın bulgularının temel olarak Konya İlinde yer alan iki Kamu Kurumu ile sınırlandırılmış olması çalışmanın sonuçlarının bu kamu kurumlarına yönelik olduğunu göstermektedir. Çalışmanın bir diğer sınırlılığını örneklem grubu ve sayısı oluşturmaktadır. Örgütsel değişim sinizmini sağlık yöneticileri kapsamında ele alma amacı yapılan görüşmelerin sınırlılığına sebep olmuştur. Dolayısıyla kurumlarda üst, orta ve alt düzey olmak üzere her kademedeki yöneticiyle görüşme sağlanmıştır. Bir diğer sınırlılık araştırma yöntemi olmak üzere nitel araştırma ortamlarında olguları genellemek oldukça güçtür ve her olgu aslında kendi ortamında ve zamanında anlam kazanır. Bu çerçevede nitel araştırma yöntemleri, bizzat pratiğin içindeki bireylere anlamlı ve gerçekçi bulgular sağlayabilmekte ve olguları anlamada önemli bir tecrübe kaynağı oluşturabilmektedir (Yıldırım 1999: 11).

## KAYNAKÇA

- Abraham R, 2000. Organizational Cynicism: Bases and Consequences, Genetic, Social and General Psychology Monographs, Farquhar Center for Undergraduate Studies Nova South Eastern University, 269-292. Erişim tarihi, 03 Şubat 2019. Erişim adresi, [https://www.researchgate.net/publication/12371070\\_Organizational\\_Cynicism\\_Bases\\_and\\_Consequences](https://www.researchgate.net/publication/12371070_Organizational_Cynicism_Bases_and_Consequences)
- Akman G, 2013. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, İstanbul, 2-10.
- Aktan CC, 2003. Değişim Çağında Devlet, 1. Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya, 91.
- Akyüz İ, Yurtseven N O, 2016. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 63-74. Erişim tarihi 10 Şubat 2019. Erişim adresi, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/202103>
- Altınkurt Y, Yılmaz K, 2016. Öğretmenlerin Mizah Tarzları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 122-143. Erişim tarihi, 08 Ocak 2019. Erişim adresi, <http://dergipark.gov.tr/sakaefd/issue/30334/327408>

- Altınöz M, Çöp S, Sığındı T, 2011. Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 291.
- Ağırdan Ö, 2016.Örgütsel Sinizm: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 10-81.
- Bacaksız F E, Seren H A K, Tuna R, 2018. Sağlık Çalışanlarında Performans ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, ACU Sağlık Bilgisi Dergisi, 57-58. Erişim tarihi 06 Ocak 2019. Erişim adresi, [http://acibadem.dergisi.org/uploads/pdf/pdf\\_AUD\\_422.pdf](http://acibadem.dergisi.org/uploads/pdf/pdf_AUD_422.pdf)
- Barutçu E, 2000. Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 80-141.
- Beckhard R, Goldsmith M, Hessebein F, 1997. The Organization of The Future, Drucker Foundation Future Series, New York, 13.
- Burnes B, 2000. Managing Change A Strategic Approach to Organizational Dynamics, Third edition, Biritish Library Catalog, England, 290.
- Catalanello FR, Redding C J, 1994. The Jossey-Bass Management Series, Library of Congress Cataloging -in- Publication Data, 21.
- Çelebioğlu F, 1988. Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 4-106.
- Çelik Y, Kandemir A, Şantaş F, Uğurluoğlu Ö, 2016. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 867-886. Erişim tarihi, 07 Ocak 2019. Erişim adresi, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/286734>
- Çimen M, Deniz S, 2017. Sağlık Kurumları Yönetiminde Örgütsel Davranış Konuları, 1. Basım, Sonçağ Matbaacılık ve Yayıncılık Ltd. Şti., Ankara, 250.
- Delken M, 2004. Organizational Cynicism: A Study among Call Centers, University of Maastricht Faculty of Economics and Business Administration Department of Organization and Strategy, 8-22. Erişim tarihi, 11 Ocak 2019. Erişim adresi, [http://www.studiosus.nl/scripties/organizational\\_cynicism.pdf](http://www.studiosus.nl/scripties/organizational_cynicism.pdf)
- Duck D J, 1998. Managing Change: The Art of Balancing-The Harward Business Review, Harward Business School Publishing, Boston, 72.
- Ebert J R, Griffin E, 2000. Business Essentials, 3. Baskı, PrenticeHall, USA, 210.
- Erskine R, 1991. Business Management, Prentice Hall International Ltd., Cambridge, 435.
- Fayol H, 2005. Genel ve Endüstriyel Yönetim Planlama-Örgütlenme-Kumanda-Koordinasyon-Kontrol, Adres Yayınları, Ankara, 40.
- Güçlü N, Şehitoğlu E T, 2006. Örgütsel değişim yönetimi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 243-247. Erişim tarihi, 11 Kasım 2018. Erişim adresi, <http://mehmetakif.dergipark.gov.tr/makusobed/article/260847>

- Gün F, 2015. Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 18.
- Hammer M, Stanton A S, 1998. Değişim Mühendisliği Devrimi, 2. Baskı, Yön Matbaacılık, İstanbul, 84.
- İraz R, Şimşek G, 2004. Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelenmesi, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 99-117. Erişim tarihi, 12 Şubat 2019. Erişim tarihi, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289617>
- Karabal C, 2018. Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-dergi, 7-9. Erişim tarihi, 5 Ocak 2019. Erişim adresi, [dergipark.gov.tr/download/article-file/519183](http://dergipark.gov.tr/download/article-file/519183)
- Kaygın E, Kavak O, 2017. Determination of The Level of Organizational Sinizm on Academic Staff, Global Business Research Congress (GBRC), 809. Erişim tarihi, 8 Kasım 2018. Erişim adresi, [https://www.researchgate.net/publication/319906607\\_Determination\\_of\\_the\\_level\\_of\\_organizational\\_sinizm\\_on\\_academic\\_staff](https://www.researchgate.net/publication/319906607_Determination_of_the_level_of_organizational_sinizm_on_academic_staff)
- Keçecioğlu T, 1998. Örgüt Teorisindeki Yenilikler, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 4.
- Kerman U, Öztop S, 2014. Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 92-93. Erişim tarihi, 15 Ocak 2019. Erişim adresi, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/215122>
- Koçel T, 2014. İşletme Yöneticiliği, 15. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 27.
- Mirvis H P, Kanter D L, 2006. Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce, Human Resource Management, 45-68. Erişim tarihi, 03 Şubat 2019. Erişim adresi, [https://www.researchgate.net/publication/229634114\\_Beyond\\_demography\\_A\\_psychographic\\_profile\\_of\\_the\\_workforce](https://www.researchgate.net/publication/229634114_Beyond_demography_A_psychographic_profile_of_the_workforce)
- North C D, 2002. Kurumlar Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans, 1. Baskı, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 9.
- Öğüt A, 2003. Bilgi Çağında Yönetim, 2. Baskı, Nobel Basımevi, Ankara, 192.
- Özdemir S, 2000. Eğitimde Örgütsel Yenileşme, 5. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 55-62.
- Özler D E, Atalay C G, Şahin M D, Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, 48-50. Erişim tarihi, 13 Kasım 2018. Erişim adresi, <http://dergipark.gov.tr/oybd/issue/16336/171027>
- Öztürk A, 1998. Değişim Yönetim Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme, Tayf Ofset Baskı, Adana Nobel Kitabevi, Adana, 1-9.
- Rosen H R, 1998. Leading People, Transforming Business from The Inside out Viking, Penguin, USA, 164.
- Sağlam M, 1979. Örgütsel Değişim, Doğan Basımevi, Ankara, 6-51.

- Sezgin B O, Tolay E, Sürgevil O, 2016. Örgütsel değişim sinizmi: Çalışanların değişime karşı tutumlarının incelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 21, 412-414.
- [https://www.researchgate.net/publication/294576638\\_orgutsel\\_degısım\\_sınızmı\\_calısınların\\_degısım\\_karsı\\_tutumlarının\\_incelenmesine\\_yonelik\\_nitel\\_bır\\_arastırma](https://www.researchgate.net/publication/294576638_orgutsel_degısım_sınızmı_calısınların_degısım_karsı_tutumlarının_incelenmesine_yonelik_nitel_bır_arastırma). Erişim Tarihi, 9 Kasım 2018.
- Başbakanlık, 2003. Değişim Yönetimi İçin Yönetimde Değişim, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1, Ankara, 128.
- Tengilimoğlu D, Işık O, Akbolat M, 2011. Sağlık İşletmeleri Yönetimi, 3. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, 339.
- Top S, 2008. İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 13-36.
- Töremen F, 2002. Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 187-188. Erişim tarihi, 20 Şubat 2019. Erişim adresi, <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt12/sayi1/185-202.pdf>
- Turan Ş, 2011. Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 51-99.
- Wanous J P, Reichers A E, Austin J T, 2000. Cynicism about Organizational Change, 25, Group&Organization Management, 132, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.123.2613&rep=rep1&type=pdf>. Erişim tarihi, 21 Haziran 2019.
- Yıldırım A, 1999. Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi Qualitative Research Methods, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, 7-17. Erişim tarihi, 12 Kasım 2018. Erişim adresi, <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5326/1485>