

Kararsız Özdeşleşmenin Bilişsel Esnekliğe Etkisinde Örgütsel Sinerjinin Aracı Rolü

Bora COŞAR*

Öz

Bu çalışmada örgüt üyelerinin örgütle ilgili bilişsel ve duygusal konularda kararsızlık içinde olma durumlarının örgütsel sinerji aracılığıyla alternatifler arasında karar verebilen ve kontrolü elinde tutan bireylere dönüşüp dönüşmediği araştırılmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sinerjinin alt boyutları olan etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji ve güncellenme ve güçlenme değişkenlerinin örgüt içindeki kararsız bireyleri daha kararlı ve kontrollü bir yapıya ulaştırmada aracı değişkenler olarak ne derecede etkilediği araştırmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Bu odak noktası doğrultusunda 20-50 yaş aralığında, 92'si kadın ve 155'i erkek lojistik sektörü işletme çalışanlarından veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda kararsız özdeşleşmenin bilişsel ve duygusal boyutlarının bilişsel esnekliğe etkisinde örgütsel sinerjinin aracı değişkenlerinin farklı düzeylerde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Bulguların alanyazına katkı sağlayıcı nitelikte sonuçlar içerdiği düşünülmekte olup konuyla ilgili bundan sonraki çalışmalara ışık tutabileceği öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kararsız Özdeşleşme, Bilişsel Boyut, Duygusal Boyut, Örgütsel Sinerji, Bilişsel Esneklik

The Mediating Role of Organizational Synergy in the Effect of Ambivalent Identification on Cognitive Flexibility

Abstract

In this study, it is investigated whether the organization's cognitive and emotional ambivalent identification status related to the members of the organization has turned into individuals who can decide between alternatives and retain control with the effect of organizational synergy mediation. In this context, the extent to which the variables of interaction and appreciation, integration, strategy and updating and empowerment, which are the sub-dimensions of organizational synergy, affect ambivalent individuals in the organization as mediator variables in making them more stable and controlled structure. In line with this focus, data were collected from 20 to 50 years old, 92 female and 155 male logistics sector operating staff. As a result of the analyses, it has been observed that the mediator variables of organizational synergy have different effects on the effect of cognitive and emotional dimensions of cognitive flexibility on cognitive



Özgün Araştırma Makalesi (Original Research Article)

Geliş/Received: 01.08.2021

Kabul/Accepted: 07.06.2022

DOI: <https://dx.doi.org/10.17336/igusbd.976048>

* Dr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Türkiye.

E-Posta: boracosar@beykent.edu.tr ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3131-9885>

flexibility. The findings are thought to include results that contribute to the literature, and it is predicted that they may shed light on future studies on the subject.

Keywords: Ambivalent Identification, Cognitive Dimension, Emotional Dimension, Organizational Synergy, Cognitive Flexibility

Giriş

Günümüzde hızla değişen teknolojik gelişmeler ve acımasız rekabet şartları, küreselleşmenin de etkisiyle örgüt üyelerinin psikolojik durumlarını olumsuz anlamda etki altında bırakmaktadır. Hızlı bir şekilde değişen ve gelişen örgütsel yapı ve yönetim süreçleri, örgüt üyelerinin örgütsel aidiyet duygularıyla ilgili olarak hem olumlu hem de olumsuz düşüncelere içinde olmasına neden olmaktadır. Bu durum örgüt üyelerinin örgüt içindeki görevlerine ve davranışlarına olumsuz bir şekilde yansımakta ve sonuç olarak örgütlerin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini yürütmesine engel olabilmektedir (Hayashi, 2014; Yeşil 2018). Ancak diğer taraftan aynı konu hakkında olumlu ve olumsuz düşüncelerin oluşmasına neden olan bu kararsızlık durumunun şiddetinin ve yoğunluğunun da önemli olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Çünkü şiddeti ve yoğunluğu düşük düzeyde olan kararsızlık durumlarına sahip örgüt üyelerinin yaratıcılıklarının yüksek düzeyde olduğu ve alternatiflere karşı daha duyarlı hareket ettikleri görülmektedir (Plambeck and Weber, 2009; Ashforth, Rogers, Pratt & Pradies, 2014). Bu bağlamda örgüt üyelerinin kararsızlık durumunun yüksek seviyelerden düşük seviyelere çekilmesi örgüt için oldukça anlamlı ve yararlı sonuçlara neden olabilecektir. Literatüre bakıldığında örgüte katkı veren örgüt üyelerinin örgütteki herhangi bir problem karşısında alternatif çözüm yolları bulabildiği, yeni durumlara karşı esnek olduğu ve bu durumlarda kendisini yetkin olarak hissettiği görülmektedir. Tüm bu özellikler bilişsel esneklik kavramını işaret etmektedir. (Martin & Anderson, 1998). Ancak bir örgüt üyesinin yüksek seviyelerdeki kararsızlık durumunun bilişsel esnekliğe dönebilmesi için diğer örgüt üyeleriyle etkileşim içinde olması, takdir görmesi, örgüt içindeki bütünleşmeye dâhil edilmesi, stratejik kararlar konusunda yetiştirilmesi, sürekli kendini güncellemesi ve mental açıdan güçlenmesi oldukça önemlidir (Conner, 1993). Elbette bu noktada örgüt yöneticilerine de büyük işler düşmektedir. Ancak bu sayede tüm çalışanların örgüte katkı vermesi sağlanabilir. Bu nedenle bu çalışmada bu alt boyutlardan meydana gelen örgütsel sinerji ölçeği aracı değişken olarak kullanılmıştır.

Bu noktada çalışmanın amacı bu seviyenin nasıl düşürülebileceğini araştırmak olup model bu çerçevede kurgulanmıştır. Tüm bu bilgiler ışığında kararsız özdeşleşmenin bilişsel esnekliğe etkisinde örgütsel sinerjinin aracı rolünü test etmek, hem yönetim ve organizasyon hem de örgütsel psikoloji alanyazınına katkıda bulunmak anlamında oldukça önemli sonuçları ortaya koymaktadır.

Kararsız Özdeşleşme

Bleuler (1911) kararsızlığı "aynı nesneye yönelik güçlü sevgi ve nefret duygularının eşzamanlı varlığı" olarak tanımlamaktadır (Luescher & Pillemer, 1998). Benzer şekilde, Alexander (1951), Argyris (1957) ve Freud (1913), kararsızlığı aynı nesneye yönelik çelişkili duyguların bir arada bulunması olarak ifade etmektedir. Her ne kadar bu dört araştırmacı kararsızlığı genel anlamda duygusal bir eğilim olarak tanımlasa da, Sincoff (1990) kararsızlığın davranışsal, bilişsel ve duygusal bir eğilim olduğunu belirterek bu durumun bilişsel yanına da işaret etmiştir.

Kısaca hem bilişsel hem de duygusal durumlardan oluşan kararsızlık kavramına bağlı olarak kararsız özdeşleşmeyi 'bir üyenin kendisini eş bir biçimde bir örgütün parçası olarak algıladığı ve algılamadığı bir süreç' olarak tanımlamak mümkündür. Diğer bir deyişle örgüt üyesi örgütün kimliğine karşı hem olumlu hem de olumsuz duygular barındırmaktadır (Hayashi, 2014). Bu çelişkili duygular, örgüt üyelerinin örgütlerine karşı olumlu ve olumsuz duygularının karışımından oluşan bir bütündür. Bu durum örgüt üyelerinin örgütleriyle hem özdeşleşmelerini hem de farklı düşüncelere sahip olmaları durumunu ortaya çıkarmaktadır. Yani örgüt üyeleri, tıpkı ailelerindeki olumlu ve olumsuz yönleri ele alıp yorumladıkları gibi üyesi oldukları örgütleri de aynı şekilde yorumlamaktadır. Genel olarak bakıldığında kararsız özdeşleşme, örgütsel psikolojisi ve örgüt bilimleri alanlarında önemli bir sorun olarak görülmektedir; çünkü bu durum örgütsel kimlik bağlamında örgüt üyelerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Schuh, Van Quaquebeke, Göritz, Xin, De Cremer & Van Dick, 2016).

Bu çalışma kararsız özdeşleşmeyi bilişsel ve duygusal boyutları ile analiz içerisine dâhil etmiştir. Böylece kavramın iki yönünün modeldeki diğer değişkenlerle olan ilişkisi net bir biçimde görülmektedir. Asforth, Rogers ve Pratt (2010) tarafından yapılan araştırmada örgütlerin belirsiz bir doğaya sahip olmaları nedeniyle örgüt üyelerinin kararsızlık durumlarının tetiklendiği ve bu durumun örgüt yöneticileri ve sahipleri tarafından rahatsız edici bulunduğu görülmektedir. Ancak kararsızlık durumunun iyi yönetildiği takdirde örgüt üyesinin olumlu ve etkili davranışlarla örgüt içinde faaliyette bulunabildiği belirtilmektedir. Bu sonuçlar gerçekleştirilen bu araştırma ile paralellik göstermektedir. Daha önce alanyazında bu çalışma ile ilgili bir model olmadığı için mevcut çalışmalar göz önüne alındığında Schuh ve diğerlerinin (2016) çalışmasında da kararsız özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz düzeyde etkilediği görülmektedir. Bu çalışmada aracı değişken olarak yer alan örgütsel sinerji kavramı modelden çıkarıldığında benzer sonuçlar ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Çünkü bu durumda kararsız özdeşleşmenin bilişsel esnekliği olumsuz bir biçimde etkilediği görülmektedir. Kısaca örgüt için alternatifler arasında seçim yapmakta ve karar almakta zorlanan örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık bağlamında örgüte katkı veremediklerini söylemek mümkündür.

Bu makale kararsız özdeşleşmenin bilişsel esnekliğe etkisinde örgütsel sinerjinin aracı rolü olduğunu savunmaktadır. Çünkü genel anlamda olumsuz olarak görülen bu durumun olumlu tarafa dönebilmesi için aracı değişken olan örgütsel sinerjinin alt boyutlarına ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. Diğer bir deyişle örgüt bireyinin bu kararsızlık durumunun örgüt tarafından yaratıcı ve karar verici bir davranışa dönüştürülebilmesi için örgütsel sinerjinin alt boyutları olan etkileşim ve takdir etme, bütünlüğe, strateji ve güncellenme ve güçlenme değişkenlerinin köprü görevi görmesi oldukça önemlidir.

Bilişsel Esneklik

Örgüt üyeleri, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerinde bir takım sorunlarla karşılaşmakta, strese maruz kalmakta ve bu zor durumlarla baş etmek için çabalamaktadır. Özellikle örgütsel bağlamda alternatifler arasından seçim yapmak ve kararlar almak örgüt üyelerini oldukça zorlamaktadır. Karşılaşılan sorunları çözme ve ya da karar verme durumlarında örgüt üyelerinin önünde birçok farklı seçenek bulunmaktadır. Bu gibi durumlarda her örgüt üyesi farklı şekilde davranma potansiyeline sahiptir. Bu noktada bilişsel esneklik kavramı ön plana çıkmaktadır. Martin ve Anderson' a (1998) göre bilişsel esneklik, (i) herhangi bir durumla ilgili olarak örgüt üyesinin alternatif çözüm yollarının ve seçeneklerin farkında olması, (ii) yeni durumlara karşı esnek olması ve (iii) bu durumlarda kendisini yetkin olarak hissetmesidir. Bilişsel

esneklik temel olarak alternatiflerin farkında olma ve bu alternatifleri kontrol edebilme konusunda bireyin kendisine güven duyması olarak tanımlanabilir. Bilişsel esnekliğe sahip örgüt üyeleri, örgüt içi ve dışı ilişkilerinde alternatif yolları değerlendirebilmekte ve sosyal durumlara uyum sağlamakta daha başarılı olabilmektedir (Martin & Anderson, 1998; Maltby, Day, McCutcheon, Martin & Cayanus, 2004). Bununla beraber bilişsel esneklik düzeyi yüksek olan örgüt üyeleri, yeteneklerini daha etkili bir şekilde kullanabilmekte ve herhangi bir problemle karşılaştıklarında birden fazla çözüm yolu ve bakış açısı geliştirebilmektedir (Hill, 2008).

Konuyla ilgili araştırmalar incelendiğinde bilişsel esnekliğin sosyal yeterlilik ve kendini ayarlama ile ilgili pozitif, iletişimde isteksizlik ve katı bir tutum içinde olmayla negatif ilişkili olduğu görülmektedir (Martin & Rubin, 1994; Martin & Rubin, 1995). Bu sonuçlara bağlı olarak kararsız özdeşleşmenin bilişsel esnekliği negatif yönlü etkilemesi beklenmektedir. Ancak örgütsel sinerji kavramı modele aracı değişken olarak eklendiğinde bu etkilerin azalması ya da pozitif dönüşmesi de araştırmanın bir diğer beklenen sonucudur.

Örgütsel Sinerji

Sinerji, etimolojik olarak Yunan dilinde birlikte çalışmak olarak anlamlandırılan 'synergos' kelimesinden gelmektedir. Ansoff (1991), örgütsel düzeyde bir tanım yaparak sinerjiyi, bir bütünün toplam etkisinin, onu meydana getiren parçaların teker teker yaratacağı etkilerden daha büyük olması anlamında açıklamıştır. Lee'ye göre (1993) örgütsel bağlamda sinerji, örgütün hayatta kalmasını ve sürdürülebilirliğini sağlayan, ilgili olmayan örgütsel parçalardan daha fazlasını oluşturan ve bilgi ve uygulama ilişkilerinin ürünü olan dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. En yalın haliyle sinerji, bütünün bireysel uygulamaların toplamından daha fazla olması şeklinde yorumlanabilmektedir (Chadwick, 2010).

Örgüt içerisinde sinerji yaratabilmek için örgüt çalışanları arasında iş birliği oluşmasını sağlamak, yaratıcılıkla ilgili uygulamalar gerçekleştirmek, doğru iletişim kurmak gibi unsurların önemli olduğu belirtilmektedir (Doctoroff, 1977). Olumlu sinerji etkisi oluşturabilmek için ön koşullar; güven, etkili iletişim, hızlı geri bildirim ve yaratıcılıktır (Burke, 1983; Tschacher ve Brunner, 1992).

Conner (1993), bir grubun kapasitesini değerlendirilirken, grup üyelerinin gönüllüğünün ve kabiliyetlerinin dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Eğer bu faktörlerden birinde eksik varsa, grubun kapasitesi de düşük olacaktır. Aynı durum, sinerji geliştirme potansiyel kapasitesi için de geçerlidir. Yani, sinerjisi yüksek bir örgüt yaratmak için, örgüt üyeleri de gerekeni yapmak için istekli olmalı ve bunu yapabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Birçok örgüt yüksek sinerji sahibi olamamaktadır, çünkü örgüt üyeleri ya verimli olmak için çalışmaya gönüllü değildir ya da bunu ortaya çıkararak yetenek veya koşullar kendilerinde bulunmamaktadır (Mullen ve Keally, 1999).

Conner (1993) örgütlerde sinerji oluşabilmesi için etkileşim, takdir etme anlayışı, bütünlüşme ve uygulamayı içeren dört adımlı bir süreç olması gerektiğini belirtmektedir. Etkileşim, sürecin ilk adımıdır ve bu adım olmadan diğer adımların oluşması mümkün gözükmemektedir. Etkileşimin üç unsuru; etkili iletişim, aktif dinleme ve güven yaratmaktır. Bu şekilde yanlış anlama, yabancılaşma ve çatışma gibi örgütün sorunlarını azaltan ve örgütün potansiyelini geliştiren bir etkileşim meydana gelmektedir. Takdir etme anlayışı, farklılıkları kullanma ve değerlendirme kapasitesidir. Örgüt üyelerinin takdir etme anlayışını güçlendirmek için her üyenin diğerlerinden neden farklı olduğunu ve farklılıkları takdir etmenin gerekliliğini anlamaları gerekmektedir. Takdir etme anlayışının oluşması için dört adım gerekmektedir. Bunlar açık bir iklim oluşturmak, olumsuz yargıyı ertelemek, empati kurmak ve değer çeşitliliği sağlamaktır (Akpolat ve

Levent, 2018). Bütünleşme süreci, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için, örgüt üyelerinin örgüte tam anlamıyla uyum sağlamaları, onunla bir olmaları, kendi öznel ve sosyal yanlarını örgüt potasında eritmeleri anlamına gelmektedir. Örgüt içindeki tüm birimler, öngörülen hedefler doğrultusunda bir bütün olarak hareket edebilirler. Eğer örgüt bu seviyede bir bütünlüğe ulaşırsa belirsizliği tolere edebilir, kalıcı, esnek, yaratıcı ve seçici bir seviyeye ulaşabilir ve bu durum örgütün performansının artmasına sebep olabilir (Aytaç, 2004). Uygulama süreci ise istenilen çıktılarının çeşitli bölümlerini etkili bir şekilde uygulamaktır. Başarılı uygulamanın anahtarları ekip odaklı kalmak, güncellenmek, izlemek ve güçlendirmek ve stratejik davranmaktır (Conner, 1993).

Örgütsel sinerji kavramı bu çalışmaya aracı değişken olarak dahil edilirken kullanılan ölçek Conner'ın (1993) ortaya koymuş olduğu sürece odaklı olarak geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan etkileşim ve takdir etme alt boyutu, etkili iletişim, aktif dinleme, güven yaratma, açık bir iklim oluşturma, olumsuz yargıyı erteleme, empati kurma ve değer çeşitliliği kavramlarını barındırmaktadır. Örgüt içinde etkileşimin üst düzeyde olması, bireyler arasındaki iletişim kanallarının açık ve şeffaf olmasını sağlamaktadır. Bu durum örgüt içinde hem sağlıklı bir iletişimin ve iklimin oluşmasını sağlar hem de örgüt içindeki güven unsurunu artırır (Handy, 1998). Takdir edilmek ise örgüt çalışanlarının yönetici ve diğer çalışma arkadaşları tarafından değer görmesi, önemsenmesi ve ödüllendirilmesi anlamlarını taşımaktadır. Kısaca takdir edilmek, maddi ve manevi unsurların birleşiminden oluşan ve örgütsel sinerjiyi yüksek düzeyde destekleyen önemli bir motivasyon unsurudur (Weis, 1993). Bütünleşme alt boyutu, belirsizlikleri tolere etme, kalıcı, esnek, yaratıcı ve seçici olabilmek özelliklerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda bütünleşme, örgüt içindeki bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda bir araya gelmesi ve ortak hedef doğrultusunda çalışmalarını sürdürmesi anlamına gelmektedir. Bütünleşme sayesinde örgüt içindeki bireyler, birbirlerini olumlu yönde etkileyerek sosyal bir yapı oluşturmaktadır (Karaman and Aylan, 2012). Strateji alt boyutu, büyük resmi görmek, uzun dönemli planlar yaparak geleceğe bakmak, sorunları çok yönlü bakış açılarıyla ele almak, her farklı görüşün desteğini almak ve her farklı görüşe destek vermek anlamlarına gelmektedir. Ayrıca strateji, bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin ne olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikalara ihtiyaç duyulacağı konularının bir bütününden oluşmaktadır (Porter, 2000). Son olarak güncellenme ve güçlenme alt boyutu ise değişen uygulama ve koşullara göre kendisini ve dolayısıyla bağlı bulunduğu örgütü geliştirmek ve örgüt üyelerinin en iyi özelliklerini örgüte aktararak örgütün etkinlik ve verimliliğini artırma çabalarını içermektedir (Mullen ve Keally, 1999). Güncelleme konusunda bazı örgüt üyeleri diğerlerine oranla daha hızlı hareket edebilirler. Buna bağlı olarak oluşabilecek düzensiz hareketler, insanların birbirleriyle adım atmama riskini artıracak ve toplam çabanın sinerjisi azalacaktır. Sonuç olarak, grubun ortak hedeflerine ve karşılıklı dayanışmasına saygılı olarak takım odaklı kalmak önemlidir. Uygulama sürecinde koşullar ve ortamlar değişebilir. Bu durumda, örgütün uygulama ve eylem planına göre bir güncelleme yapılmalıdır. Ayrıca örgüt üyelerinin etkin bir şekilde çalışabilmeleri için grup çalışması içinde güçlendirilmiş olması ve katılımcıların ilgilerinin olması gerekmektedir. İnsanlar, duruma, sürece ya da sonuca katkıda bulunabilecekleri değerli bir şeyleri olduğuna inandıklarında yetkilendirilmektedirler. Bununla birlikte, grup içinde yetkilendirilerek güvenildiğini hisseden üyeler, bakış açılarını paylaşmaya, yaratıcılıklarını ve yeni fikirler için potansiyellerini artırmaya daha isteklidirler. Bu bağlamda, örgüt çalışanları düşündükleri ya da hissettikleri şeyleri söylemede kendilerini rahat hissedersen, hedef ve süreçlere önemli ölçüde katkıda bulunabileceklerdir (Mullen and Lick, 1999).

Yöntem **Örnekleme**

Araştırma örnekleme ile ilgili İstanbul ilindeki lojistik firmaları telefon yoluyla aranarak yöneticileriyle görüşme sağlanmıştır. Araştırmada lojistik sektörünün seçilmiş olmasının temel nedeni, yoğun teknoloji kullanılması ve sektörün hızla gelişiyor olmasıdır. Bu bağlamda sektör içindeki dinamiklerin hızla değişiyor ve gelişiyor olmasının örgüt çalışanlarını negatif anlamda zorlayabileceği düşünülerek bu sektörde karar kılınmıştır. Temasa geçilen 373 firmadan 124'ü olumlu geri dönüş yapmış ve her bir firmadan iki çalışan olmak kaydıyla anket çalışmaları gerçekleştirilmek istenmiştir ve toplamda 247 adet anket doldurulmuştur. Bu şekilde homojen bir araştırma gerçekleştirilmek hedeflenmiştir. Katılımcıların 92'si kadın (% 37) ve 155'i erkektir (% 63). Örneklemin yaş aralığı 20 ile 50 arasında değişirken, yaş ortalaması 26.4 yıldır (S: 1.23). Ayrıca katılımcıların 86'sı orta düzey yönetici (% 35), 161'i ise çalışanlardan (% 65) meydana gelmektedir.

Veri Toplama Araçları

Demografik Bilgi Formu. Katılımcıların yaş, cinsiyet, örgüt içinde buldukları pozisyon sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir.

Kararsız Özdeşleşme Ölçeği. Hayashi (2014) tarafından üniversite öğrencilerinin okullarıyla olan bağlılıkları ve aidiyet duygularını bilişsel ve duygusal olarak ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçek iki Japon üniversitesindeki lisans öğrencilerine dağıtılmış olup toplam 12 ifade ve iki alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlardan biri bilişsel boyut diğeri ise duygusal boyut olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik değerlerine bakıldığında (Cronbach's alpha) bilişsel boyutun 0.883, duygusal boyutun ise 0.768 olduğu görülmektedir. Bu değerler güvenilirlik analizinde sınır kabul edilen 0.700 değerinin üzerinde olduğu için ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Bilişsel Esneklik Ölçeği. Ölçek Bilgin (2009) tarafından üniversite öğrencilerinin seçeneklerinin farkında olması, yeni durumlara uyum sağlaması ve bu durumlara ilişkin olarak kendisini yetkin hissetmesi durumlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Anabilim Dalı ile Okul Öncesi Öğretmenliği birinci sınıf öğrencilerine dağıtılmış olup 19 ifade ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar alternatifler ve kontrol olarak adlandırılmıştır. Araştırmada ölçeğin bütünü için bulunan güvenilirlik katsayısının (Cronbach's alpha) 0.920 olduğu görülmüştür.

Örgütsel Sinerji Ölçeği. Ölçek Akpolat ve Levent (2018) tarafından ilköğretim öğretmenlerinin içinde buldukları eğitim örgütünde algıladıkları örgütsel sinerji düzeyini ortaya koymak için geliştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul ili Eyüp ilçesinde bulunan ilk ve ortaokullarda görev yapan 778 öğretmen oluşturmuştur. Ölçek 31 ifade ve dört alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; etkileşim ve takdir etme, bütünlük, strateji, güncellenme ve güçlenme olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin tamamı için bulunan güvenilirlik katsayısı (Cronbach's alpha) 0.970 olup ölçek 1-7 arası Likert tipi puanlanan bir ölçektir.

İşlem

İstanbul ili sınırları içinde yer alan lojistik firmaları telefon yoluyla aranarak yöneticileriyle görüşme sağlanmıştır. Alınan izin neticesinde katılımcılara anket internet üzerinden e-posta yoluyla gönderilmiştir. Bilgilendirme formuyla araştırmann içeriği katılımcılara aktarılmış, gönüllü katılımın önemi vurgulanmıştır. Katılımcılar, ankette yer alan demografik form ve ölçekleri doldurarak araştırmaya katkı sağlamıştır. Anketin doldurulma süresi ortalama 15-20 dakika sürmektedir.

Bulgular

Araştırmann güvenilirliği, composite scale reliability (CR), Cronbach's alpha ve elde edilen ortalama varyans (AVE) ile değerlendirilmiştir. Tablo 1'de görüldüğü üzere CR ve Cronbach's alpha değerlerinin 0.70 değerini aştığı görülmüştür. AVE değerlerinde de tüm değerlerin 0.50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin de $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir.

Tablo 1. Cronbach's alpha, CR, AVE, Anlamlılık, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

| Değişkenler | Anl. | S.S. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------------------------------------------------|------|----------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|------|
| Kararsız Özdeşleşme 1 Bilişsel İfadeler (Ters ölçek) | 2.69 | 1.31 | 1 | | | | | | | |
| Kararsız Özdeşleşme 2 Duygusal İfadeler (Ters ölçek) | 3.34 | 1.74 | .563** | 1 | | | | | | |
| Örgütsel Sinerji 1 Etkileşim ve Takdir Etme | 5.30 | 1.36 | -.638** | -.484** | 1 | | | | | |
| Örgütsel Sinerji 2 Bütünleşme | 5.28 | 1.11 | -.509** | -.391** | .553** | 1 | | | | |
| Örgütsel Sinerji 3 Strateji | 4.98 | 1.25 | -.939** | -.606** | .627** | .491** | 1 | | | |
| Örgütsel Sinerji 4 Güncellenme ve Güçlenme | 4.62 | 1.55 | -.324** | -.579** | .330** | -.342** | .379** | 1 | | |
| Bilişsel Esneklik 1 Alternatifler | 5.76 | 1.04 | -.600** | -.503** | .632** | .521** | .613** | .405** | 1 | |
| Bilişsel Esneklik 2 Kontrol | 4.56 | 1.43 | -.532** | -.920** | .471** | .405** | .583** | .679** | .491** | 1 |
| | | α | .933 | .956 | .912 | .933 | .882 | .892 | .959 | .917 |
| | | CR | .912 | .924 | .892 | .914 | .866 | .856 | .938 | .902 |
| | | AVE | .605 | .509 | .656 | .573 | .617 | .599 | .521 | .634 |

** işaretli bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler $p < 0,01$, *işaretli ise $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Kararsız Özdeşleşmenin Bilişsel Esnekliğe Olan Etkisi

Araştırma öncelikle kararsız özdeşleşmenin bilişsel esnekliğe olan etkisine odaklanmaktadır. Sonrasında ise modele aracı değişken olarak örgütsel sinerji kavramı eklenecektir. Daha önce alanyazında böyle bir çalışma olmadığı için yakın kavramlarla hipotez geliştirme çalışması yapılmak durumundadır. Buna bağlı olarak kararsız özdeşleşmenin pozitif yönlü ifadesi olan örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalara odaklanılmıştır. Özel bir sosyal kimlik biçimi olarak örgütsel özdeşleşme, "bir grubun başarıları ve başarısızlıklarıyla ilgili doğrudan veya dolaylı bir deneyim içeren bir gruba bağlılık veya birlik algısı" anlamına gelir (Ashfort ve Mael, 1989). Daha sonra Pratt (1998) bu yapının, bireylerin bir organizasyon hakkındaki inançlarının kendine referanslı hale gelebileceği benzersiz bir süreç olduğunu belirtmiştir. Ng (2015) örgütsel özdeşleşmenin, bir çalışanın örgütü kendi kimliğinin veya benlik kavramının bir parçası olarak gördüğü

boyut olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, önceki araştırmalara dayanarak, bu tanımın psikolojik yönleri benlik kavramı ve örgütle algılanan birliklidir.

Örgütsel özdeşleşme, "Kuruluşla ilişkili olarak kendimi nasıl algılıyorum?" sorusuna yanıt verir. (Pratt, 1998). Aynı zamanda, kişinin örgüte olan bağlılığını güçlendirir ve olumlu yönde etkiler (Ashfort ve Mael, 1989 ; Chen vd. , 2015).Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşme örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilebilir (Gibney vd. , 2011 ; Lee vd. , 2017).Göre Cheney (1983) ,Örgütsel özdeşleşmenin bazı önemli bağlantıları, "motivasyon, iş tatmini, iş performansı, bireysel karar verme, rol oryantasyonu ve çatışma, çalışan etkileşimi ve hizmet süresi dahil olmak üzere çeşitli iş tutumları, davranışları ve sonuçları" ile kurulmuştur (Cheney, 1983). Ek olarak, örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın düşük düzeyde olmasının, yüksek bir devir oranına ve devamsızlığa yol açtığını ve bu durumun örgütsel performansı büyük ölçüde etkilediğini belirtmek gerekir (Gonzalez ve DeNisi, 2009). Kreiner and Ashforth (2004) defined organizational identification as a desirable attachment made by individuals to their respective users. Örgütsel özdeşleşmenin hem olumlu hem de olumsuz biçimlerini değerlendirdiler. Onlara göre örgütsel özdeşleşmenin güçlü tanımı "bir kişinin organizasyonun çoğu yönüne karşı olumlu tavırlar sergilediği benzersiz bir psikolojik durumdur." Zayıf tanımı ise "kuruluşun çeşitli yönleriyle hem özdeşleşmenin hem de özdeşleşmemenin psikolojik bir durumudur. Bir insan bazılarında hoşlanırken diğerlerinden nefret eder." Daha önce de belirtildiği gibi kararsız özdeşleşme, örgütsel psikolojisi ve örgüt bilimleri alanlarında önemli bir sorun olarak görülmektedir; çünkü bu durum örgütsel kimlik bağlamında örgüt üyelerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir ve firmaya olan bağlılıklarını ve performanslarını azaltmaktadır (Schuh, Van Quaquebeke, Göritz, Xin, De Cremer & Van Dick, 2016).

Araştırma bağlamında ilk önce Türkiye'deki çalışmalara odaklanılmıştır ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Aktaş ve Akdemir'in (2019) Ankara'da yer alan 843 belediye çalışanıyla yapmış olduğu çalışmada örgütsel özdeşleşme ile örgüte kendini adama, işte enerjik olma, işi benimseme, iş gören performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Örgütsel özdeşleşme, örgüt üyesine işle ilgili güven vermekte ve işin bireyin değerlerine uygunluğu gibi psikolojik şartların oluşmasına katkı yapmaktadır. Bu durum, örgüt üyelerinin kendilerini örgüte adanmalarında önemli rol oynamaktadır (Kanten, 2012). Bu sonuca bağlı olarak kararsız özdeşleşmenin bu ve buna benzer bağımlı değişkenleri negatif bir şekilde etkileyeceği öngörülmektedir. Aktan'ın (2019) İstanbul ve Ankara illerinde bulunan Sağlık Bakanlığına bağlı 41 hastane ve 232 hastane yöneticisi üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel özdeşleşme düzeylerinin algılanan performans düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Bu noktada araştırmanın bağımlı değişkenleri olan alternatifler ve kontrol değişkenlerinin örgütün olumlu bir şekilde yönetilmesine sebep olabileceği düşünülerek modele kararsız özdeşleşme dâhil edilmiştir. Ancak bu noktada kararsız özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşmenin tersine bu bağımlı değişkenleri olumsuz bir şekilde etkileyeceği varsayılmaktadır. Mete'nin (2018) savunma sektörü kuruluşlarından 315 örgüt üyesiyle yapmış olduğu çalışmada örgütsel vatandaşlık ve örgütsel özdeşleşme kavramları ile inovatif çalışma davranışları arasında olumlu ilişkiler olduğu saptanmıştır. Buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin tersi olan kararsız özdeşleşmenin bu ve benzeri bağımlı değişkenleri olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmüştür. Yılmaz (2018), Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, Şahinbey Belediyesi ve Şehit Kamil Belediyesinde çalışan 1525 örgüt üyesi ile psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme kavramları ilişkisini incelemiş ve aralarında pozitif yönlü ilişki bulmuştur. Bu çalışmada kararsız özdeşleşmenin bilişsel esnekliğe etkisinde aracı rolü üstlenen örgütsel sinerjinin, kararsız özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşme kavramına dönüşmesinde

etkisi olabileceği düşünülerek araştırma modeli oluşturulmuştur. Harbalioglu'nun (2018) Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 390 örgüt üyesi ile yapmış olduğu çalışmada örgüt üyelerinin iletişimsel, iklimsel, örgütsel karar verme ve davranışsal etik algılarında meydana gelen bir birimlik artışın, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Bu duruma bağlı olarak örgütsel karar verme değişkeni göz önünde bulundurulmuş ve onun yerine bilişsel esneklik ve alt boyutları olan kontrol ve alternatif bağımlı değişkenleri modele eklenmiştir.

Konuyla ilgili yurt dışında gerçekleştirilen çalışmalar ise şu şekildedir:

Abbasi ve diğerlerinin (2020) Pakistan'da yer alan 276 banka çalışanıyla yapmış olduğu çalışmada örgütsel özdeşleşmenin, yüksek performanslı çalışma sistemini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca modelde psikolojik güçlendirme değişkeni aracı olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak özdeşleşme durumunun yüksek olduğu bireylerde performansın da aynı şekilde yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Valle ve diğerleri (2020) ABD'de üniversite bünyesinde çalışan 247 kişiyle yapısal eşitlik modelini kullanarak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Buna göre daha güçlü çalışan-organizasyon ilişkilerinin olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlara yol açtığı görülmüştür. Ayrıca örgütleriyle özdeşleşen bireylerin daha memnun ve işlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir. Bunların hepsi olumlu ve değerli sonuçlardır ve örgütsel özdeşleşme, bu ilişkileri anlamının merkezi olarak görülmektedir. Zagenczyk ve diğerleri (2020) ABD'de bulunan bir sağlık kuruluşundan 254 kişiyle görüşmeler gerçekleştirmiştir. Sonuçlara göre örgütsel özdeşleşme ile algılanan organizasyonel destek ve etik iklim arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. Bu durum örgütün pozitif yönlü ve etik kurallara uygun yönetilmesinde örgütsel özdeşleşmenin önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Porck ve diğerleri (2020) Batı Avrupa'da yer alan büyük bir teknik servis şirketinde örgütsel özdeşleşme ile ilgili bir çalışma gerçekleştirdi. Buna göre örgütsel özdeşleşmenin gruplar arası stratejik fikir birliğini artırttığı görüldü. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin örgüte bağlılık, örgüt içi iletişim değişkenleri ile arasında yüksek düzeyde ilişki tespit edildi.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri ve bulguları şu şekilde ortaya konulmaktadır:

Kararsız özdeşleşme bağımsız değişkeninin bilişsel esneklik bağımlı değişkeninin alt boyutu olan alternatifler değişkenini negatif şekilde etkilemesi beklenmektedir. Çünkü örgütün belirli özellikleriyle ilgili hem pozitif hem de negatif bilişsel ve duygusal durum yaşayan örgüt üyelerinin alternatifler arasından karar verebilmesi mümkün gözükmemektedir.

H1a: Kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan bilişsel ifadeler, bilişsel esnekliğin alt boyutu olan alternatifler boyutunu negatif yönlü olarak etkilemektedir.

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda bilişsel ifadeler bağımsız değişkeninin alternatifler bağımlı değişkenini negatif bir şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta = -0.60$, $p < 0.01$). Buna bağlı olarak bulunduğu örgüte aidiyet duyguları besleyen ve beslemeyen, bulunduğu örgüt için başkalarının ne düşündüğü ile ilgili karmaşık düşünceleri olan, örgütünü hem olumsuz şekilde eleştiren ancak diğer taraftan da örgütüyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olan örgüt üyelerinin örgüt ile ilgili durumlarda alternatifler arasından seçim yapması mümkün gözükmemektedir.

H1b: Kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan duygusal ifadeler, bilişsel esnekliğin alt boyutu olan alternatifler boyutunu negatif yönlü olarak etkilemektedir.

Regresyon analizi sonucuna bağlı olarak duygusal ifadeler bağımsız değişkeninin alternatifler bağımlı değişkenini negatif bir şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta = -0.50$, $p < 0.01$). Örgüt üyelerinin örgütlerine olan duygusal yaklaşımları tam bir netlik içermediği

ve iki yarı zıt duyguyu eşit biçimde barındırdığı için kişinin yine alternatifler konusunda problem yaşaması oldukça doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Kararsız özdeşleşme bağımsız değişkeninin bilişsel esneklik bağımlı değişkeninin alt boyutu olan kontrol değişkenini negatif şekilde etkilemesi beklenmektedir. Çünkü bulunduğu örgüt ile ilgili zıt bilişsel ve duygusal durumlara sahip olan örgüt üyelerinin örgüt ile ilgili konularda kontrolünü elinde bulundurarak karar vermesi ve sorunları çözmesi beklenmemektedir.

H_{2a}: Kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan bilişsel ifadeler, bilişsel esnekliğin alt boyutu olan kontrol boyutunu negatif yönlü olarak etkilemektedir.

Regresyon analizi sonucunda bilişsel ifadelerin kontrol boyutunu negatif bir şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta = -0.53$, $p < 0.01$). Bilişsel olarak zıt düşüncelere sahip örgüt üyelerinin daha önce de öngörüldüğü üzere kontrol mekanizmasını elinde tutamadığı analiz sonuçlarına bağlı olarak da tespit edilmiştir. Bilişsel anlamda iki yarı zıt düşünceye sahip olan örgüt üyelerinin işleri ile ilgili kontrolünü sağlayamaması öngörülen bir durumdur.

H_{2b}: Kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan duygusal ifadeler, bilişsel esnekliğin alt boyutu olan kontrol boyutunu negatif yönlü olarak etkilemektedir.

Bu bölümdeki regresyon analizleriyle ilgili en çarpıcı sonuç bu hipoteze bağlı olarak gerçekleşmiştir. Duygusal ifadelerinde zıt durumlara sahip örgüt bireylerinin kontrolü elinde tutması analiz sonuçlarına göre de mümkün değildir ($\beta = -0.92$, $p < 0.01$). Ancak bu analiz sonucunda ortaya çıkan sayısal ifadeler diğer sonuçların değerlerinin neredeyse iki katıdır. Bu bağlamda özellikle duygusal anlamda kararsız özdeşleşme içinde olan örgüt üyelerinin kontrol konusunda oldukça problem yaşadığını söylemek mümkündür. Başka bir deyişle örgüt üyelerinin duygusal anlamdaki davranış ve yaklaşımları, onların işleri üzerinde kontrol sahibi olmalarını engellemektedir.

Kararsız Özdeşleşmenin Bilişsel Esnekliğe Etkisinde Örgütsel Sinerjinin Aracı Rolü

Araştırma aşağıdaki hipotezler doğrultusunda analizlerini sürdürmektedir. Bu noktada araştırmaya aracı değişkenler dâhil edildiği için Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konan üç koşul göz önünde bulundurulmuştur. Bunlar;

1. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
3. Aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine eklendiğinde; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz etmek mümkündür.

Bu koşullara bağlı olarak analizleri aşağıdaki tabloyla özetlemek mümkündür:

Tablo 2. Aracı Değişkenin Yer Aldığı Hipotez Sonuçları

| Hipotezler | 1. Adım | 2. Adım | 3. Adım | Sonuç |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|
| H₃: Örgütsel sinerji değişkeninin, kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan <u>bilişsel ifadelerin</u> bilişsel esnekliğin alt boyutu olan <u>alternatifler</u> boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | - | - | - | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{3a}: Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan <u>etkileşim ve takdir etmenin</u>, kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan <u>bilişsel ifadelerin</u>, bilişsel esnekliğin alt boyutu olan <u>alternatifler</u> boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.63$ p <0.01 | $\beta = -0.60$ p <0.01 R ² = 0.36 | $\beta = -0.33$ p <0.01 R ² = 0.46 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{3b}: Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan <u>bütünleşmenin</u>, kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan <u>bilişsel ifadelerin</u>, bilişsel esnekliğin alt boyutu olan <u>alternatifler</u> boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.50$ p <0.01 | $\beta = -0.60$ p <0.01 R ² = 0.36 | $\beta = -0.45$ p <0.01 R ² = 0.42 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{3c}: Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan <u>stratejinin</u>, kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan <u>bilişsel ifadelerin</u> bilişsel esnekliğin alt boyutu olan <u>alternatifler</u> boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.93$ p <0.01 | $\beta = -0.60$ p <0.01 R ² = 0.36 | $\beta = -0.34$ p <0.05 R ² = 0.39 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{3d}: Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan <u>güncellenme ve güçlenmenin</u>, kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan <u>bilişsel ifadelerin</u> bilişsel esnekliğin alt boyutu olan <u>alternatifler</u> boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.32$ p <0.01 | $\beta = -0.60$ p <0.01 R ² = 0.36 | $\beta = -0.52$ p <0.01 R ² = 0.40 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H₄: Örgütsel sinerji değişkeninin, kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan <u>bilişsel ifadelerin</u> bilişsel esnekliğin alt boyutu olan <u>kontrol</u> boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | - | - | - | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{4a}: Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan <u>etkileşim ve takdir etmenin</u>, kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan <u>bilişsel ifadelerin</u> bilişsel esnekliğin alt boyutu olan <u>kontrol</u> boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.32$ p <0.01 | $\beta = -0.53$ p <0.01 R ² = 0.28 | $\beta = -0.39$ p <0.01 R ² = 0.31 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{4b}: Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan <u>bütünleşmenin</u>, kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan <u>bilişsel ifadelerin</u>, bilişsel esnekliğin alt boyutu olan <u>kontrol</u> boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.50$ p <0.01 | $\beta = -0.53$ p <0.01 R ² = 0.28 | $\beta = -0.44$ p <0.01 R ² = 0.30 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{4c}: Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan <u>stratejinin</u>, kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan <u>bilişsel ifadelerin</u> bilişsel esnekliğin alt boyutu olan <u>kontrol</u> boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.93$ p <0.01 | $\beta = -0.53$ p <0.01 R ² = 0.28 | $\beta = -0.13$ p >0.01 R ² = 0.34 | Tam aracı rolü desteklendi. |
| H_{4d}: Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan <u>güncellenme ve güçlenmenin</u>, kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan <u>bilişsel ifadelerin</u> bilişsel esnekliğin alt boyutu olan <u>kontrol</u> boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.32$ p <0.01 | $\beta = -0.53$ p <0.01 R ² = 0.28 | $\beta = -0.34$ p <0.01 R ² = 0.56 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H₅: Örgütsel sinerji değişkeninin, kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan <u>duygusal ifadelerin</u> bilişsel esnekliğin alt boyutu olan <u>alternatifler</u> boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | - | - | - | Kısmi aracı rolü desteklendi. |

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------|
| H_{5a} : Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan etkileşim ve takdir etmenin , kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan duygusal ifadelerin , bilişsel esnekliğin alt boyutu olan alternatifler boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.48$ p <0.01 | $\beta = -0.50$ p <0.01 R ² = 0.25 | $\beta = -0.25$ p <0.01 R ² = 0.45 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{5b} : Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan bütünleşmenin , kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan duygusal ifadelerin , bilişsel esnekliğin alt boyutu olan alternatifler boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.39$ p <0.01 | $\beta = -0.50$ p <0.01 R ² = 0.25 | $\beta = -0.35$ p <0.01 R ² = 0.37 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{5c} : Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan stratejinin , kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan duygusal ifadelerin bilişsel esnekliğin alt boyutu olan alternatifler boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.60$ p <0.01 | $\beta = -0.50$ p <0.01 R ² = 0.25 | $\beta = -0.17$ p <0.01 R ² = 0.39 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{5d} : Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan güncellenme ve güçlenmenin , kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan duygusal ifadelerin bilişsel esnekliğin alt boyutu olan alternatifler boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.57$ p <0.01 | $\beta = -0.50$ p <0.01 R ² = 0.25 | $\beta = -0.40$ p <0.01 R ² = 0.27 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H₆ : Örgütsel sinerji değişkeninin, kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan duygusal ifadelerin bilişsel esnekliğin alt boyutu olan kontrol boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | - | - | - | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{6a} : Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan etkileşim ve takdir etmenin , kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan duygusal ifadelerin bilişsel esnekliğin alt boyutu olan kontrol boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.48$ p <0.01 | $\beta = -0.92$ p <0.01 R ² = 0.84 | $\beta = -0.89$ p <0.01 R ² = 0.85 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{6b} : Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan bütünleşmenin , kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan duygusal ifadelerin , bilişsel esnekliğin alt boyutu olan kontrol boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.39$ p <0.01 | $\beta = -0.92$ p <0.01 R ² = 0.84 | $\beta = -0.89$ p <0.01 R ² = 0.85 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{6c} : Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan stratejinin , kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan duygusal ifadelerin bilişsel esnekliğin alt boyutu olan kontrol boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.60$ p <0.01 | $\beta = -0.92$ p <0.01 R ² = 0.84 | $\beta = -0.88$ p <0.01 R ² = 0.85 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |
| H_{6d} : Örgütsel sinerji değişkeninin alt boyutu olan güncellenme ve güçlenmenin , kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan duygusal ifadelerin bilişsel esnekliğin alt boyutu olan kontrol boyutuna etkisinde aracı rolü bulunmaktadır. | $\beta = -0.57$ p <0.01 | $\beta = -0.92$ p <0.01 R ² = 0.84 | $\beta = -0.78$ p <0.01 R ² = 0.88 | Kısmi aracı rolü desteklendi. |

Analizler göz önünde bulundurulduğunda tüm ana hipotezlerin kısmi olarak desteklendiği görülmektedir. Kararsız özdeşleşmenin iki boyutunun da bilişsel esnekliğin boyutlarını negatif yönlü etkiledikleri H_{1a}, H_{1b}, H_{2a} ve H_{2b} hipotezlerinde analiz edilmiştir. Bu modele örgütsel sinerji ve alt boyutları aracı değişken olarak dahil olduğunda ise kararsız özdeşleşme yaşayan örgüt üyelerinin bilişsel esneklik konusunda alternatifleri daha iyi değerlendirdikleri ve kontrol mekanizmasını daha başarılı yönettikleri görülmektedir. Özellikle analizle ilgili çarpıcı sonuçlara bakılacak olursa H_{3a} hipotezinde yer alan etkileşim ve takdir etme boyutunun güçlü bir aracı değişken olduğunu söylemek mümkündür. Yine H_{4d} hipotezinde güncellenme ve güçlenmenin

hipotezi yüksek düzeyde etkilediği görülmektedir. Ayrıca H_{5d} hipotezinin dışındaki tüm aracı değişkenlerin buldukları hipotezleri yüksek düzeyde etkiledikleri analiz edilmiştir.

Son olarak H_{4c} hipotezinde yer alan aracı değişkenin diğer hipotezlerin aksine tam aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre örgütsel sinerjinin alt boyutlarından biri olan stratejinin, kararsız özdeşleşmenin alt boyutu olan bilişsel ifadelerle bilişsel esnekliğin alt boyutu olan kontrol değişkeni arasında köprü görevi gördüğünü söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle bulunduğu örgütle ilgili hem olumlu hem de olumsuz düşüncelere sahip olan örgüt üyelerinin zor durumlarla karşılaştıklarında karar verebilmeleri ve kontrollerini kaybetmemeleri oldukça zor görünmektedir. Bu gibi durumlarda yüksek düzeyde stres yaşamaları ve farklı seçeneklerin içinde boğulmaları içten bile değildir. Sonuç itibarıyla tam olarak ne yapacağını bilemeyen ve kendini güçsüz eden bireyler olmaktan öteye gidememektedirler. Ancak örgüt içinde onları yönlendirebilecek ve motive edebilecek bir strateji yönetiminin bu durumları azalttığı analiz sonuçlarında ortaya çıkmıştır. Örgütün içinde tüm örgütsel sinerji alt boyutlarının önemli olduğu görülmektedir. Ancak strateji tam aracılık etkisiyle diğerlerinden biraz daha ön plana çıkmaktadır.

Sonuçlar ve Tartışma

Bu çalışma kararsız özdeşleşme tutumu içinde olan örgüt bireylerinin kontrolü elde tutabilmesi ve alternatif durumlarda doğru seçeneğe ulaşabilmesi için örgütsel sinerji ve alt boyutlarının aracı rolünün olup olmadığı sorusuna cevap aramak için gerçekleştirilmiştir. Alanyazında bu çalışmada oluşturulan modelle ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Mevcut araştırma ilk olarak kararsız özdeşleşmenin alt boyutları olan bilişsel ve duygusal ifadelerin bilişsel esnekliğin alt boyutları olan alternatifler ve kontrol değişkenlerine olan etkisini incelemiştir. Bu bağlamda kararsız özdeşleşmenin bilişsel esnekliği negatif yönlü bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu sonuç H_{1a} , H_{1b} , H_{2a} ve H_{2b} 'yi doğrular niteliktedir. Diğer bir deyişle örgüt üyelerinin bağlı oldukları örgütleriyle ilgili aynı anda hissettikleri olumlu ve olumsuz duygu ve düşünceleri onların hem kendilerini örgütle ilgili konularda kontrol altında tutmalarına hem de alternatifler arasında seçim yapmalarına engel olmaktadır. Kreiner ve Ashforth'göre (2004), bir örgütte tutarsız ve çelişkili bir ortam varsa bunun temel nedeni kararsız özdeşleşme tutumuna sahip örgüt üyeleridir. Araştırmanın şu ana kadar gerçekleştirilen analizleri bu cümleyi doğrular niteliktedir. Daha sonra araştırma modeline örgütsel sinerji aracı değişken olarak eklenmiş ve kararsız özdeşleşme ile bilişsel esneklik değişkenleri arasındaki gücü olumlu yönde artırması beklenmiştir. Yapılan analizler sonucunda beklentiler fazlasıyla gerçekleşmiştir. Aracı değişken ile ilgili hipotezlerden biri tam aracılık etkisine sahipken diğerleri kısmi aracı etkisine sahip olarak araştırmadaki yerini almıştır.

Araştırmadaki dikkat çeken sonuçlara bakıldığında ilk sırayı H_{4c} hipotezi almaktadır. Bilişsel ifadeler yani örgütle ilgili olumlu ve olumsuz düşüncelere sahip örgüt üyelerinin iyi bir strateji yönetimi ile örgütle ilgili kararlar alma ve alternatifleri belirleyip seçme konularında başarılı olabildikleri görülmektedir. Diğer bir deyişle örgüt içinde iş bölümü, işlerin yapılma zamanları, nasıl yapılacağı ve sürecin nasıl işleyeceği herkesin fikrine açık bir şekilde şeffaf bir anlayışla yönetiliyorsa, örgüt üyelerinin örgütle ilgili olumsuz düşüncelerinde düşüş gözlemlenmektedir. Önemli olan tüm bu durumların örgüt içi yönetim stratejisi olarak benimsenmesi ve uygulanmasıdır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Uysal ve Yıldız, 2014; Yılmaz, 2015). Bu hipotez tam olarak desteklenmiş olup araştırmanın en önemli bulgusu niteliğindedir. Ayrıca hem bilişsel hem de duygusal açıdan kararsız özdeşleşme tutumu içinde olan bireylerin, örgütleriyle etkileşim içinde

olması ve örgüt üyelerinin birbirini takdir etmesi örgütle ilgili birtakım belirsizleri ortadan kaldırmaktadır. Örgüt üyesi, diğer üyelerin başarılarından memnuniyet duyuyorsa, onların fikirlerini dikkate alıyor ve uyguluyorsa, iş arkadaşlarına empati ile yaklaşabiliyorsa, örgüt içinde saygı unsuru ön planda tutuluyorsa örgütle ilgili düşünceler belirsizlik durumdan olumluya doğru ilerlemektedir. Çünkü bu noktada iki taraflı fayda sağlayıcı davranışlar sergilenmektedir ve bu durum örgüte olan inancı ve bağlılığı artırmaktadır (Kerse ve Karabey, 2019).

Örgüt içinde örgüt üyelerinin bütünleşmesi yani hedefe yürüyen tek bir vücut gibi hareket etmesi de örgüt üyelerinin olumlu düşüncelerini artırmaktadır. Örgüt içinde esnek hareket alanı bulabilen ve buna bağlı olarak inisiyatif alabilen, işlerin bazen rutinden çıkmasını sağlayıp farklı yöntemler deneyebilen, fikir alışverişleriyle sorunları beraber çözmek için hareket eden örgüt üyelerinin örgütle ilgili düşünceleri ve duyguları olumlu yönde seyretmektedir. Son olarak yenilikleri takip eden ve başarısızlıklardan ders çıkaran örgütlerdeki üyeler de bu kültür yapısından etkilenerek örgütleriyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olmaktadır. Tüm bu olumlu düşünceler örgüt üyelerinin hem kendilerini hem de yaptıkları işleri kontrol altında tutmalarını sağlamaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2013; Kerse ve Karabey, 2019). Ayrıca örgüt üyesi, iş ile ilgili farklı alternatifler oluşturabilmekte ve duruma göre doğru olanı seçebilmektedir.

Araştırmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi araştırmanın lojistik sektörüne ait firmalarda yapılmış olmasıdır. Araştırmada en az 400 anket hedefi konmuş ancak sadece 247 adet geri dönüş gerçekleşmiştir. Bu sayının gelecek araştırmalarda artırılması bulguların güvenilirliği adına gereklidir. İkinci olarak modele farklı değişkenler eklenmesi araştırmanın modelinin genişlemesine katkı yapabilir ve daha geniş açılı sonuçlar ortaya çıkabilir.

Özetle bu araştırmaya kadar kararsız özdeşleşme, örgütsel sinerji ve bilişsel esnekliğin aynı modelde yer aldığı başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu anlamda araştırmanın bulguları, ilgili alanyazına katkı verici niteliktedir. Bulgular sadece akademisyenler için değil profesyoneller için de faydalı olabilir. Makalede ortaya çıkan bulgu ve sonuçlar, konuyla ilgili bundan sonraki çalışmalara ışık tutabilir, yeni araştırma sorularının üretilmesine sebep olabilir.

KAYNAKLAR

- ABBASI, S. G., SHABBIR, M. S., ABBAS, M., & TAHIR, M. S. (2020). HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs*, e2512.
- AKPOLAT, T., & LEVENT, A. F. (2018). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeğinin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 728-744.
- AKTAN, T. (2019). Hastanelerin performansı ve kaynak yönetimi ile hastane yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Doctoral dissertation, Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara).
- AKTAŞ, K., & AKDEMİR, B. (2019). İşe Adanmışlık ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (77), 307-348.
- ALEXANDER, F. (1951). *Fundamentals of psychoanalysis*. New York: W. W. Norton & Company, Inc.
- ANSOFF, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.

ARGYRIS, C. (1957). *Personality and organization: the conflict between system and the individual*. New York: Harper.

ASHFORTH, B., ROGERS, K., & PRATT, M. (2010). Ambivalence in organizations. In *Annual meeting of the Academy of Management, Montreal*.

ASHFORTH, B. E., ROGERS, K. M., PRATT, M. G., & PRADIES, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*, 25(5), 1453-1478.

AYTAÇ, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.

BİLGİN, M. (2009). Bilişsel esnekliği yordayan bazı değişkenler. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(36), 142-157.

BLEULER, E. (1911). *Dementia Praecox oder Gruppe der Schizophrenien*. Leipzig, Germany: Franz Deuticke.

BURKE, J. B. (1983). Synergistic management: The task of the flight nurse. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 54(3), 261-262.

CHADWICK, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20(2), 85-101.

CONNER, D. R. (1993). *Managing at the speed of change*, New York: Villard.

DOCTOROFF, M. (1977). *Synergistic management: creating the climate for superior performance*. Amacom.

FREUD, S. (1913). Totem and taboo. (Strachey, J. Trans.) (pp. 155–161). London: Routledge & Kegan Paul.

HANDY, C. (1989). *Süper Yönetim*. İstanbul: İlgı Yayıncılık

HARBALIOĞLU, M. (2018). Etik liderlik algısının psikolojik kontrat ihlali ve örgütsel özdeşleme üzerine etkisi Antalya ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi /The Journal of Turk & Islam World Social Studies*. Yıl: 5(16), 382-407.

HAYASHI, S. (2014). Complexity of organizational identification: measuring ambivalent identification. *International Business Research*, 7(1), 49.

HILL, A. (2008). "Predictors of relationship satisfaction: The link between cognitive flexibility, compassionate love and level of differentiation." Unpublished doctoral dissertations, California School of Professional Psychology, Alliant International University, San Diego.

KARAMAN, A., & AYLAN, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.

KANTEN, P. (2012). İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü (Doctoral dissertation, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü).

KARACAĞLU, K., & İNCE, F. (2012). Brandes, Dhardwadkar ve Dean (1999) Örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.

KERSE, G., & KARABEY, C. N. (2019). Örgütsel sinizm ve özdeşleşme bağlamında algılanan örgütsel desteğin işe bağlanma ve politik davranış algısına etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 83-108.

KREINER, G. E., & ASHFORTH, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27.

LEE, L. G. (1993). *Management presence and synergy* (Doctoral dissertation). Seattle University.

LÜSCHER, K., & PILLEMER, K. (1998). Intergenerational ambivalence: A new approach to the study of parent-child relations in later life. *Journal of Marriage and the Family*, 413-425.

MALTBY, J., DAY, L., MCCUTCHEON, L. E., MARTİN, M. M. & CAYANUS, J. L. (2004). Celebrity worship, cognitive flexibility and social complexity. *Personality and Individual Differences*, 37, 1475-1482.

MARTIN, M. M. & ANDERSON, C. M. (1998). The cognitive flexibility scale: Three validity studies. *Communication Reports*, 11(1), 1-9.

MARTIN, M. M. & RUBIN, R. B. (1994). Development of communication flexibility scale. *Southern Communication Journal*, 59, 171-178.

MARTIN, M. M. & RUBIN, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76 (2), 623-626.

METE, E. S. (2018). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ile inovatif çalışma davranışı ilişkisi ve inovatif örgüt kültürüne yönelik meta kuramsal bir model geliştirme. (Doctoral dissertation, Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara).

MULLEN, C. A., & KEALY, W. A. (2002). Lifelong mentoring: The creation of learning relationships. In *New Directions in Mentoring* (pp. 203-216). Routledge.

MULLEN, C. A., & LICK, D. W. (Eds.). (1999). *New directions in mentoring: Creating a culture of synergy*. Psychology Press.

PLAMBECK, N., & WEBER, K. (2009). CEO ambivalence and responses to strategic issues. *Organization science*, 20(6), 993-1010.

PORCK, J. P., VAN KNIPPENBERG, D., TARAKÇI, M., ATEŞ, N. Y., GROENEN, P. J., & DE HAAS, M. (2020). Do group and organizational identification help or hurt intergroup strategic consensus?. *Journal of Management*, 46(2), 234-260.

PORTER, M. E. (2000). Şirket Stratejisi: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. S. Atay (Çev.). MESS. Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası. İstanbul: BZD Yayıncılık.

SCHUH, S. C., VAN QUAQUEBEKE, N., GÖRITZ, A. S., XIN, K. R., DE CREMER, D., & VAN DICK, R. (2016). Mixed feelings, mixed blessing? How ambivalence in organizational identification relates to employees' regulatory focus and citizenship behaviors. *Human Relations*, 69(12), 2224-2249.

SINCOFF, J. B. (1990). The psychological characteristics of ambivalent people. *Clinical psychology review*, 10(1), 43-68.

TSCHACHER, W., & BRUNNER, E. J. (1992). Organization and self-organization. In *Evolution of dynamical structures in complex systems* (pp. 382-391). Springer, Berlin, Heidelberg.

TOKGÖZ, N., & YILMAZ, H. (2008). Örgütsel sinizizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.

UYSAL, H. T., & YILDIZ, M. S. (2014). İşgören performansı açısından çalışma psikolojisinin örgütsel sinizme etkisi. *Journal of International Social Research*, 7(29).

VALLE, M., ANDREWS, M. C., & KACMAR, K. M. (2020). Situational antecedents to organizational identification and the role of supervisor support. *Organization Management Journal*.

WEIS H. D. (1993). Yüksek Verim Alma Stratejileri, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.

YEŞİL, A. Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.

YILMAZ, E. (2015). İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. (Master's thesis, Hasan Kalyoncu Üniversitesi).

YILMAZ, C. (2018). Yerel Yönetimlerde Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Gaziantep'te Bir Araştırma [The Relation Between Psychological Empowerment and Organisational Identification in The Local Governments: A Study in Gaziantep].

ZAGENCZYK, T. J., PURVIS, R. L., CRUZ, K. S., THOROUGHGOOD, C. N., & SAWYER, K. B. (2020). Context and social exchange: perceived ethical climate strengthens the relationships between perceived organizational support and organizational identification and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20.

Summary

Today, rapidly changing technological developments and relentless competitive conditions harm the psychological status of the members of the organization due to the impact of globalization. The organizational structure and management processes that change and develop rapidly cause both positive and negative thoughts regarding the organizational sense of belonging of the members of the organization. This adversely reflects the duties and behaviors of the members of the organization within the organization and as a result can prevent organizations from operating in a healthy manner. On the other hand, it is important to underline that the severity and intensity of this indecision situation, which causes positive and negative thoughts on the same issue, is also important. Because members of the organization with low concentrations of instability are seen to have a high level of creativity and act more sensitively to alternatives. In this context, decreasing the indecision of the members of the organization from high to low levels may cause very meaningful and beneficial results for the organization. At this point, the purpose of the study is to investigate how to reduce this level, and the model is constructed within this framework. In the light of all this information, testing the mediating role of organizational synergy in the effect of ambivalent identification on cognitive flexibility reveals very important results in terms of contributing to both management and organization and organizational psychology literature.