



Örgütsel Değişime Açıklık: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması

Openness Toward Organizational Change: A Scale Development Study

Abdullah Çalışkan¹

¹Prof. Dr., Toros Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, abdullah.caliskan@toros.edu.tr, Orcid ID: 0000-0001-5746-8550

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler

Örgütsel Değişime Açıklık,
Geçerlik,
Güvenilirlik,

Makale Geçmişi:

Geliş Tarihi: 07 Şubat 2022
Kabul Tarihi: 16 Haziran 2022

ARTICLE INFO

Keywords

Openness Toward Organizational
Change,
Validity,
Reliability

Article History:

Received: 07 February 2022
Accepted: 16 June 2022

ÖZET

Bu çalışmada, örgütlerde değişim ve sonuçları için olumlu etki ve destek sağlayan çalışan tutumlarından biri olan değişime açıklık olgusunu geçerli, güvenilir ve en uygun sayıda ifade ile ölçebilecek bir "Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği" geliştirmek amaçlanmıştır. Araştırmada sanayi, eğitim ve sağlık sektörü çalışanlarından oluşan üç farklı çalışma grubu kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliği, sırasıyla keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre "Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği" nin tek boyut ve 6 maddeden oluşan bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, lider desteği ölçeğinden istifade edilerek, ölçeğin ölçüt bağımlı geçerliği de sağlanmıştır. Ardından güvenilirlik analizleri yapılarak ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu kanıtlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, geliştirilen ölçeğin, Türkiye'deki tüm işletme ve kurumlarda görev yapan bireylerin örgütsel değişime açıklık eğiliminin ölçülmesinde geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

ABSTRACT

In this study, it is aimed to develop an "Openness Toward Organizational Change Scale" that can measure the phenomenon of openness to change, which is one of the employee attitudes that provide positive impact and support for change and its results in organizations, with valid, reliable and the most appropriate number of expressions. Three different working groups consisting of industry, education and health sector workers were used in the research. The validity of the scale was made by exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis, respectively. According to the results of the analysis, it was determined that the "Openness Toward Organizational Change Scale" has a single dimension and a structure consisting of 6 items. In addition, the criterion-dependent validity of the scale was ensured by making use of the leader support scale. Then, reliability analyzes were performed and it was proved that the scale was highly reliable. The results obtained show that the developed scale is a valid and reliable scale for measuring the tendency of individuals working in all enterprises and institutions in Turkey to be openness toward organizational change.

Dünyada yaşanan bir dizi köklü değişiklikler nedeniyle dinamik ve değişen varlıklar olan örgütler, bir değişim ve yeniden yapılanma sürecinin içerisinde yer almaktadır (Elias, 2009; Kotter, 2012; Stouten vd., 2018). Teknoloji başta olmak üzere tüm çevresel faktörlerin hızla değişiyor olması, örgütlere de yansımakta ve örgütler de, kendini yenilemek ve değiştirmek adına, değişime açık olmak ve ayak uydurmak zorunda kalmaktadır.

Örgütsel değişim, örgütü geliştirmek için sistem, yapı, kültür, strateji ve teknoloji gibi unsurlar üzerinden gerçekleştirilen, her türlü alanda etkin, amaca yönelik çabalar (Elias, 2009; Choi, 2011; Janićević, 2012). Bu çabaların örgütsel hedefler doğrultusunda daha etkin yönetilmesini amaçlayan değişim yönetimi ise, bir örgütün çevresel bütünlüğünün sağlanmasında ve olup biten değişimlere daha hızlı refleks gösterebileceği bir esnek bir yapının geliştirilmesinde etkin olacak örgütsel kültürün, tutum ve davranışların oluşturulması için örgüt içerisindeki insan kaynağının tüm bilgisinden, kişilik özelliklerinden ve yeteneğinden, faydalanmak için yapılanların tamamıdır (Çalışkan, 2007).

Örgütlerde değişim yönetimi uygulamalarının başarı ile yönetilebilmesi için çalışanların, değişimlerin gerekliliğine ve uygulanabilirliğine yönelik istek ve inançlarının olması gerekir (Wanger ve Bannas, 2000; Schyns, 2004). Çünkü örgütsel değişim genellikle yapılarıdaki, hiyerarşideki veya teknolojideki değişimle ilgili olsa da, bireysel değişim aracılığıyla gerçekleşir. Birçok değişim çabası, örgütsel değişimin bireysel, bilişsel-duygusal doğasının önemini küçümsediği için başarısız olabilir (Devos vd., 2008). Hemen hemen tüm kültürlerde değişim programlarının başarısız olmasının en önemli nedeni, çalışanların örgütsel değişime karşı psikolojik tepkilerine yeterince dikkat edilmemesidir (Devos vd., 2008). Çalışanların psikolojilerinin etkin yönetimi, değişim girişimlerinde başarıya ulaşmada esastır (Armenakis ve Bedeian, 1999; Martin vd., 2005; Chen ve Wang, 2007; Cho vd., 2011). Bireylerin, örgütsel değişim çabalarına uyum sağlayamaması, artan kaygı duyguları, stres, tatminsizlik, işe yabancılaşma, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile karakterize edilirken, değişime gösterilen başarılı psikolojik uyum, öğrenme ve büyüme için fırsatlar sağlayarak, gelecekteki değişim yönetimi çabaları için de daha yüksek düzeyde katılım ve destek ile sonuçlanabilir (Eby vd., 2000).

Değişimin gerekliliği tartışılmaz bir gerçek olmasına rağmen, örgüt içerisindeki bireyler için değişime açık olmak, değişimi benimsemek ve uyum sağlamak, planlandığı kadar kolay olmamaktadır (Lenberg vd., 2017). Çünkü, değişimin gerekliliği konusunda tereddütü olan, değişime açık olmayan çalışanların bulunduğu bir örgütte değişim çabalarının amaca yönelik başarıya ulaşması beklenemez. Bireylerin değişime yönelik tutumları değişim sürecinde temel bir rol oynadığından özellikle çalışanların değişim yönetimi uygulamalarını benimsemesi, kabul etmesi ve desteklemesi gerek şarttır (Hill vd., 2012; Augustsson vd., 2017). Bu nedenle, değişim yönetimi uygulamalarına geçilmeden önce bireylerin değişime yönelik tutumları ölçülmeli, kontrol edilmeli ve yönlendirilmelidir.

Günümüzde, değişime yönelik tutumların uygun şekilde ölçülmesine yönelik kavramsal ve ampirik çalışmalar önem kazanmaktadır (Holt, vd., 2007; Ford vd., 2008; Bouckenoooghe, 2010; Oreg vd., 2011; Çalışkan, 2019). Bu noktada, örgütlerde değişim ve sonuçları için olumlu etki ve destek sağlayan çalışan tutumlarından biri olan değişime açıklık olgusunu geçerli, güvenilir ve en uygun sayıda ifade ile ölçülecek bir ölçeğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada çalışanların örgütleri ile ilgili değişime açıklık algılarının ölçülmesine farklı bir alternatif sunmak üzere, değişim yönetimi uygulamalarını sıklıkla yaşadığı değerlendirilen sanayi, eğitim ve sağlık sektörlerinde görev yapan bireylerden seçilen üç çalışma grubundan hareketle, tüm sektörlerde yer alan işletme/kurumlarda geçerli bir "Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği" geliştirilmesi amaçlanmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIK

Varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için stratejik değişim girişimleri içerisinde bulunmak, örgütler için son derece doğal ve kaçınılmaz bir olgu olsa da, bu girişimlerin önemli bir bölümünün başarısızlıkla sonuçlandığı belirtilmektedir (Burke, ve Biggart, 1997; Burnes, 2004; Beer ve Nohria, 2000a; 2000b; Johansson ve Heide, 2008).

Birçok örgütlerde gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarının, amaçlanan sonuçlarına ulaşamamasının nedenleri, genellikle değişim girişimlerinin doğasından gelen olumsuzluklardan ziyade, bir uygulama başarısızlığı olarak kabul edilmektedir (Kotter, 1995, 1996; Klein ve Sorra, 1996; Schein, 1987, 1999). Özellikle bazı araştırmacılar tarafından, değişim yönetimi süreci içerisinde, bireylerin değişime yönelik tutum ve davranışlarının yeterince dikkate alınmaması nedeniyle birçok değişim çabasının başarısız kaldığı ileri sürülmektedir (Watt ve Piotrowski, 2008; Parish, vd., 2008; Neves, ve Caetano, 2009; Foster, 2010). Bu araştırmacılar, değişim yönetimine sistem odaklı, makro yaklaşımlara bir alternatif olarak, daha mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşmış, değişimi anlayabilmek ve değişimle başedebilmek için değişim yönetimine çalışanların gözünden bakılması gerekliliğini vurgulamış ve örgüt içerisindeki bireylerin değişimi desteklediği koşullara odaklanmışlardır. Bireyleri örgütsel değişimin merkezine alan bu yaklaşıma göre örgütler, yalnızca üyeleri aracılığıyla değişip hareket etmekte ve başarılı değişimin sürekliliğinin sağlanması ancak, çalışanların iş başındaki tutum ve davranışlarını uygun yollarla değiştirmek suretiyle gerçekleştirilebilmektedir (Weeks vd., 2004; Jones vd., 2005; Meyer vd., 2007; Meyer vd., 2010; Oreg vd., 2011). Değişime hazır olma, değişime bağlılık, değişime direnç, değişime karşı sinizm gibi kavramsallaştırılan bu tutum ve davranışlardan bir tanesi de, değişime açıklık davranışıdır (Kang ve Kim, 2008; Choi, 2011; Choi ve Ruona, 2011).

Çalışanların inançları, tutumları ve davranışları, değişim yönetimi sürecini ve sonuçlarını önemli ölçüde etkilediği için, değişime uyum sağlama ve kabul etme isteğini içeren değişime açıklığın, örgütlerde başarılı bir değişim yönetimi için gerekli bir başlangıç koşulu olduğu öne sürülmüştür (Miller vd., 1994; Devos vd., 2008; Nielsen ve Randall, 2013). Miller ve arkadaşları (1994) değişime açıklığı, değişime katkı sağlama istekliliği ve değişimle gelen olası sonuçlar hakkındaki olumlu etkinin bir bileşimi olarak kavramsallaştırmıştır. Wanberg ve Banas (2000) ise, değişime açıklığın, bireylerin değişimi karşılama ve kabul etme istekliliği olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel değişime açıklık, insanların yeni fikirlere ne kadar açık, esnek ve bir değişime ne kadar uyum içinde oldukları olarak ifade edilebilir (Axtell vd., 2002; Hinduan, 2009). Örgüt içi tüm paydaşlar arasında güven tesis edilmesi ve bireyin ne

zaman ve niçin karşılıklı ilişkiyi sonlandırması ya da devam etmesi gerektiği ile ilgili olduğu için, değişime açıklığın temeli sosyal mübadele kuramına dayanır (Redding, 1972; Sinval vd.,2021). Sosyal mübadele kuramı, bireylerin gerçekleştirdiği kaynak değiş tokuşu sonucunda ortaya çıkan etkileşimleri açıklayan en eski kuramlardan biridir. Kuram, örgütlerde varolan ilişkilerin dinamiklerini geniş bir perspektiften köklü bir şekilde açıklayabilme mekanizmasına sahiptir. Bu kurama göre bireyler, örgüt içerisindeki sarfettikleri çaba ile bu çaba sonucundaki kazanımlarını kıyaslayarak yeni pozisyonlar alırlar. Bu konuda yapılan araştırmalar, hem üst yönetimin açıklığının hem de bunun bazen doğal sonucu olan üst yönetime ve kuruma duyulan güvenin, çalışanların değişime açıklığını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Mahajan vd.,2012; Lee vd., 2018; Çalışkan, 2021).

Değişime açıklık için bir diğer önemli faktör, çalışanların değişimle başa çıkma konusundaki bilişsel ve davranışsal esnekliğidir. Yaratıcı, meraklı ve duyarlı bireyler değişime açık olma eğilimindedir. Değişime açıklık, bireylerin iş rollerinde değişiklik olmasını bekleyip beklemediklerine ve bu değişikliklerin işleri üzerinde olumlu etkisi olup olmayacağına da odaklanır (Choi, 2011; Augustsson vd., 2017).

Değişim yönetimi liderlerinin değişim uygulamasını kolaylaştırma gücü, güçlü bir vizyon oluşturma ve iletme, güçlendirici fırsatlar sağlama, çalışanları kişisel çıkarların ötesinde düşünmeye teşvik etme ve çalışanların yeni bir ortama uyum sağlama konusundaki güvenini artırma çabaları örgütsel değişime açıklığı artıran etmenler olarak görülmektedir (Herold vd., 2008; Carter vd., 2013; Rafferty, 2012; Yue vd., 2019). Ayrıca işletmeler, sık sık bilgi paylaşarak, üst yönetimle çalışanlar arasında güven ortamı oluşturarak, bireyleri kişisel çıkarların ötesinde düşünmeye teşvik ederek, çalışanları değişimin pasif uygulayıcıları yerine, değişim yönetiminin aktif katılımcıları ve destekçileri haline getirerek, çalışanların değişime açıklığını artırabilir (Park vd., 2014; Jeong vd., 2016).

2. ÖLÇEĞİN GELİŞTİRİLMESİ VE YÖNTEM

2.1. Çalışmanın Sorunsalı

Örgütsel değişim, stratejik amaçlara ulaşabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için, bir organizasyonun yapısını, stratejilerini, operasyonel yöntemlerini, teknolojilerini veya organizasyon kültürünü, değiştirme sürecidir. Bu nedenle, kuruluşların değişimi nasıl yöneteceklerini ve bununla nasıl başa çıkacaklarını anlamaları gerekir (Fugate ve Kinicki, 2008; Neves, 2009). Çalışanların inançları, tutumları ve davranışları değişim sürecini ve sonuçlarını önemli ölçüde etkilediği için, değişim yönetimi sürecinin önemli kilit unsurlardan biri, çalışanların değişime yönelik tutum ve davranışlarının istendik şekilde geliştirilmesi ve yönlendirilmesidir. Bu tür davranışlardan biri olan değişime açıklık, esneklik, benimseme ve yenilik ile karakterize edilmektedir. Değişime açıklığın, örgüt içerisindeki bireylerin dinamik ve zorlu değişim yönetimi sürecine uyum sağlamasında önemli bir rol oynadığı gösterilmiştir (Armenakis ve Bedeian, 1999; Elias, 2009; Fugate vd., 2012).

Değişime yönelik olumsuz tutumların ise, çalışanların iş memnuniyetini, örgüte güvenini ve bağlılığını, performansını ve hatta örgüt içi etik ve adalete yönelik algılarını etkilediği belirtilmektedir (Bouckennooghe, 2010; Klein vd., 2017). Sonuç olarak, üst yönetimin çalışanların değişime açıklığı konusundaki farkındalığı, örgütsel değişim çabaları için hayati önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, örgütsel değişime açıklığa ilişkin bireysel tutum ve davranışların daha çok yaşandığı kültürel yapıdaki sektörler olan sanayi, eğitim ve sağlık sektörlerinde görev yapan bireylerden seçilen üç çalışma grubundan elde edilen verilerle, tüm sektörlerde yer alan işletme/kurumlardaki örgütsel değişime açıklık davranışını açıklayabilmek, bilimsel yöntemlere dayanarak yüksek geçerlilik ve güvenilirlikte bir ölçme aracı kullanarak ölçebilmek için bir “Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği” oluşturulması ve geliştirilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca, bu çalışma örgütsel davranış ve yönetim bilimine ilişkin literatüre, bireylerin değişim yönetimine ve uygulamalarına yönelik olumlu tutum ve davranışlarının geliştirilmesinde ve örgüt içerisinde pek çok istendik değişkenin oluşturulmasında etkili olabileceği değerlendirilen örgütsel değişime açıklık gibi bir durumun belirlenmesi, ölçülmesi, kontrol edilmesi, örgütsel amaçlar doğrultusunda iyileştirilmesi gibi önemli konularda katkı sağlamayı da amaçlamaktadır. Bu araştırma için Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 10.12.2021 tarih ve 120 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

2.2. Çalışma Gruplarının Oluşturulması

Örgütsel değişime açıklığın ölçümüne yönelik maddelerin tespit edilebilmesi için, öncelikle örgütsel davranış, stratejik yönetim ve personel yönetimi konusunda uzman akademisyen ve/veya bu alanlarda ilgili kurumlarda bizzat çalışmış, kurum yöneticilerinden 50 kişinin katılımı ile oluşan odak grubunun görüşleri doğrultusunda, örgütsel değişime açıklığın ölçülmesine yönelik özellikler, madde madde belirlenmiştir. Maddelerin belirlenmesinde, örgüt içerisindeki bireylerin değişim yönetimine nasıl yaklaştıkları ile ilgili algıları dikkate alınmış ve bu süreçte karşılaşılabilecek duygu durumları ifadelerle betimlenmeye çalışılmıştır. Odak grubu oluşturan tüm katılımcıların deneyimleri ile oluşturdukları görüşleri birleştirilerek, 12 madde içeren bir taslak form oluşturulmuştur.

Oluşturulan 12 maddeli taslak form, tekrar alanında uzman yedi akademisyenin görüşüne sunulmuş, son olarak gelen görüşler çerçevesinde yeniden düzenlenmiş ve aşağıdaki 7 maddelik “Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği Taslak Formu” geliştirilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği (Taslak)

Sıra	Maddeler
1.	İşyerimdeki değişimlere açık birisi olduğumu düşünüyorum.
2.	Değişim, kurumdaki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.
3.	Değişimin performansımı olumlu yönde etkileyeceğini düşünüyorum.
4.	Kurumumun değişimle istenen amaçlara ulaşabileceğini düşünüyorum.
5.	İşyerimdeki değişiklikleri uygulamayı sabırsızlıkla bekliyorum.
6.	Değişimi desteklemek için elimden geleni yaparım.
7.	Değişim kurumun yararına olacaktır.

2.3. Verilerin Toplanması ve İstatistik Analizler

Araştırma için tasarlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcılara çalışma hakkında malumat verebilmek için bir bilgilendirme notu, ikinci bölümde, demografik değişkenlerle (eğitim durumu, yaş, çalışma süresi, cinsiyet, medeni hal, çalışılan pozisyon, çalışılan kurum) ilgili yedi soru ve üçüncü bölümde, yedi ifadeden oluşan taslak “Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği” yer almaktadır. Ankete katılanların cevapları 5’li Likert tipi (1: “Kesinlikle Katılmam”- 5: “Kesinlikle Katılıyorum”) ölçek ile belirlenmiştir. Verilerin analiz edilebilmesi için SPSS paket veri analiz programından istifade edilmiştir. Analizler yapılırken öncelikle her üç çalışma grubunun demografik özelliklerini belirlemek üzere betimleyici istatistikler yapılmış, sonra Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeğinin geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

2.3.1. Araştırma Evreni ve Örneklemin Oluşturulması

Çalışmanın araştırma bölümü için, Mersin ilindeki sanayi, eğitim ve sağlık sektörlerinde yer alan kurum/işletmelerde görev yapan personel içerisinden, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen üç farklı çalışma grubu belirlenmiştir. Araştırmanın, üç farklı çalışma grubu seçilerek yapılmasındaki amaç, çalışma sonunda elde edilen çıkarımların genellenebilirliğinin artırılması gayesidir. Bu sektörlerin belirlenmesinde, örgütsel değişime açıklık algısının etkilerinin önemli ölçüde hissedilebileceğinin düşünüldüğü sektörler ön plana alınmış ve bu kapsamda olduğu değerlendirilen sanayi, eğitim ve sağlık sektörleri tercih edilmiştir. Oluşturulan anket formları, 15 Aralık 2021 – 30 Ocak 2022 tarihleri arasında katılımcılara gönderilmiş ve çalışmaya ilişkin veriler toplanmıştır. Çalışma gruplarına ilişkin demografik veriler aşağıda sunulmuştur:

2.3.1.1. Birinci Çalışma Grubu I

Mersin ve Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çalışanları araştırmanın ilk çalışma grubunun katılımcılarını oluşturmaktadır. Bu evrende yaklaşık olarak 15000 çalışan yer almaktadır. Örnekleme büyüklüğü, %95 güven aralığında, 375 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Araştırma evreni içerisinde yer alan işletmelerde görev yapan ve kolayda örnekleme yöntemiyle tespit edilen toplam 600 kişiye araştırmaya ilişkin anket formları ulaştırılmıştır. Cevaplanan anketlerden 463 tanesi analize uygun bulunmuştur.

Mersin ve Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerde çalışan 353 erkek (% 76.2) ve 110 bayan (% 23.8) toplam 463 sanayi sektörü çalışanı birinci çalışma grubunu oluşturmuştur. Birinci çalışma grubunun 234’ ü evli (% 50.5), 223’ ü bekar (% 48.2) olup, 46’ sı (% 9.9) ilköğretim, 89’ u (% 19.2) lise, 280’ i (% 60.5) lisans, 48’ i (% 10.4) yüksek lisans ve doktora mezundur. Sanayi sektöründe yer alan katılımcıların yaş ortalaması 31.62; çalışma sürelerine ilişkin ortalamaları ise, 6.96 yıl şeklinde belirlenmiştir.

2.3.1.2. İkinci Çalışma Grubu

Mersin bölgesinde bulunan kamu ve özel eğitim kurumları personeli, ikinci çalışma grubunun katılımcılarını oluşturmaktadır. Bu evrende yaklaşık olarak 10000 personel yer almaktadır. Örnekleme büyüklüğü, %95 güven aralığında, 370 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Araştırma evreni içerisinde yer alan kamu ve özel eğitim kurumlarında görev yapan ve kolayda örnekleme yöntemiyle tespit edilen toplam 500 kişiye araştırmaya ilişkin anket formları ulaştırılmıştır. Cevaplanan anketlerden 408 tanesi analize uygun bulunmuştur.

İkinci çalışma grubu, kamuda ve özel sektörde yer alan eğitim kurumlarında görev yapan 226 erkek (% 55.4) ve 182 kadın (% 44.6) toplam 408 eğitimciden oluşmaktadır. İkinci çalışma grubunun 244’ ü evli (% 59.8), 164’ ü bekar (% 40.2) ve 279’ u kamu (% 68.4), 129’ u özel kurumlardan (% 31.6) olup, 238’ i (% 58.3) lisans, 160’ ı (% 39.2) yüksek lisans ve 10’ u (% 2.5) doktora mezundur. Kamu ve özel sektörde yer alan katılımcıların yaş ortalaması 31.48; çalışma sürelerine ilişkin ortalamaları ise, 11.38 yıl şeklinde belirlenmiştir.

2.3.1.3. Üçüncü Çalışma Grubu

Mersin bölgesinde bulunan kamu ve özel sağlık kurumları personeli, üçüncü çalışma grubunun katılımcılarını oluşturmaktadır. Bu evrende yaklaşık olarak 10000 personel yer almaktadır. Örneklem büyüklüğü, %95 güven aralığında, 370 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Araştırma evreni içerisinde yer alan kamu ve özel sağlık kurumlarında görev yapan ve kolayda örnekleme yöntemiyle tespit edilen toplam 750 kişiye araştırmaya ilişkin anket formları ulaştırılmıştır. Cevaplanan anketlerden 493 tanesi analize uygun bulunmuştur.

Üçüncü çalışma grubunu, kamuda ve özel sektörde yer alan sağlık kurumlarında görev yapan 171 erkek (% 34.8) ve 321 kadın (% 65.2) toplam 493 kamu ve özel sağlık sektörü çalışanı oluşturmuştur. Birinci örneklem grubunun 229' u evli (% 46.4), 264' ü bekar (% 53.6) olup, 186' sı (% 37.7) lisans, 169' u (% 34.3) yüksek lisans ve 137' si (% 27.8) doktora mezundur. Sağlık sektöründe yer alan katılımcıların yaş ortalaması 30.57; çalışma sürelerine ilişkin ortalamaları ise, 12.54 yıl şeklinde belirlenmiştir.

2.3.2. Ölçme Aracının Geçerliliğine Yönelik Analizler

Geçerlik, ölçme aracının, ölçmeyi amaçladığı değişkene ilişkin özelliklerin, başka bir değişkene ilişkin özellikler ile karıştırılmadan doğru ölçülebilmesi demektir (Ercan ve Kan, 2004). Araştırmanın bu bölümünde, geliştirilmek istenen "Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği" için yapısal geçerlik analizleri yapılmıştır. Yapısal geçerlik, boyutlar arasındaki ilişkilerin teoriye uygun olması hali ve ölçekte yer alan ifadelerin ölçülmek istenen özellikleri ne derece doğru ölçtüğüdür (Şencan, 2005). Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeğinin, yapısal geçerliğe uygunluğunun ve yeterliliğinin kuram ve kanıt ile desteklendiğini gösterebilmek için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır (Bademci, 2017, 2019).

2.3.2.1. Keşfedici Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizi (KFA), birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, daha az sayıda ilişkisiz ama kavramsal olarak tutarlı değişken bulmayı, keşfetmeyi, amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2016; Gürbüz ve Şahin, 2018). Araştırmaya, sanayi sektörü ve eğitim sektörü çalışma grupları için KFA yapılarak başlanmıştır. Fakat KFA' ne geçilmeden önce, toplanan verilerin bu analiz için uygun olup olmadığına bakılmalıdır. Bu uygunluk, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testi vasıtasıyla inceleyebilir. KMO testi, veri setinin faktör analizi için uygunluğu ve veri yapısının faktörleştirme için uygunluğu konusunda bilgi verir. Bu iki husus için KMO katsayısının 0,60' tan yüksek olması arzu edilir. Bartlett küresellik testi ise, değişkenler arası ilişkinin varlığını kısmi korelasyon ekseninde analiz eder. Testin anlamlı çıkması, veri setinin uygunluğa işaret eder. Ayrıca bu durum, veri setinin normalliğinin de bir göstergesidir (Büyüköztürk, 2016). Elde edilen sonuçlara göre, birinci çalışma grubu için KMO Katsayısı 0.859, Bartlett-Küresellik Testi Ki Kare değeri 989.79 ($p < .001$) olarak, ikinci çalışma grubu için KMO Katsayısı 0.845, Bartlett- Küresellik Testi Ki Kare değeri 1029.94 ($p < .001$) olarak bulgulanmıştır. Bu sonuçlara göre veri setinin, KFA için elverişli olduğu tespit edilmiştir (Kalaycı, 2006, Hair vd., 2010). KFA esnasında, döndürme yöntemi olarak varimax, çıkarsama yöntemi olarak temel bileşenler analizi seçilmiştir.

Birinci çalışma grubu için KFA' ne toplam 7 madde ile başlanmıştır. Elde edilen korelasyon matrisindeki determinant = 0.001 olarak belirlenmiştir. Oluşturulan matriste, çapraz yüklenen ve eşik değeri geçen madde olmadığı tespit edilmiştir. Anti imaj korelasyon matrisinde hiçbir madde eşik değer olan 0,5' in altında kalmadığı için, hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır. KFA ölçek içerisinde yer alan maddelerin tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Ölçeğin açıklanan varyansı % 66.53' tür. Bu aşamadan sonra, ikinci çalışma grubuna ait verilerle keşfedici faktör analizi ölçeğe ait 7 madde ile tekrar yapılmıştır. korelasyon matrisinin determinanı = 0.001 olarak bulgulanmıştır. Elde edilen matriste, çapraz yüklenen ve eşik değer üzerinde yer alan madde olmadığı tespit edilmiştir. Anti imaj korelasyon matrisinde hiçbir madde eşik değer olan 0,5' in altında kalmadığı için, herhangi bir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Ölçeğin yine beklendiği gibi tek faktör altında toplandığı, ölçeğe ilişkin açıklanan toplam varyansın % 68.57 olduğu görülmüştür. Ancak ölçekte yer alan beşinci maddeye (İşyerimdeki değişiklikleri uygulamayı sabırsızlıkla bekliyorum.) ilişkin faktör yükünün 0.302 olduğu tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin genel olarak en az 0.32' nin üzerinde olması esas alınmakta, faktörlerin mümkün olduğunca güçlü maddelerden oluşması arzu edildiğinde yük değerinin en az 0.5' in üzerinde olması önerilmektedir (Meyers vd., 2005; Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu nedenle 5. madde bu aşamada ölçekten çıkarılmıştır. Diğer maddelerin faktör yüklerinin 0.6' nın üzerinde olması, yüksek faktör yüklenmesine sahip olduklarını göstermektedir. KFA' ne ilişkin tüm sonuçlar Tablo 2' de sunulmuştur:

Tablo 2. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

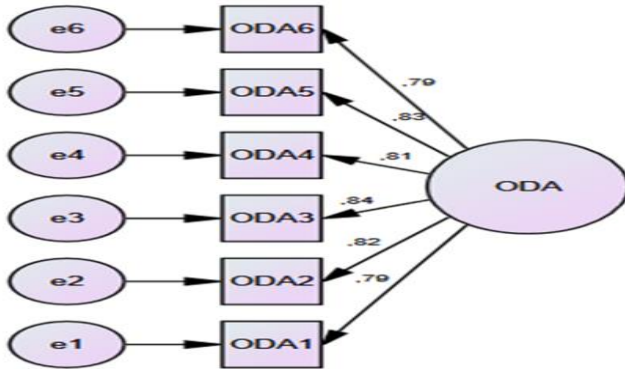
	Çalışma grubu I	Çalışma grubu II
KMO	0,859	0,845
Barlett Sphericity	989.787 ($p < .001$)	1029.939 ($p < .001$)
Açıklanan Varyans	% 66.53	% 68.57

Maddeler	Faktör Yüklere	
İşyerimdeki değişimlere açık birisi olduğumu düşünüyorum.	,726	,751
Değişim, kurumdaki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.	,773	,769
Değişimin performansımı olumlu yönde etkileyeceğini düşünüyorum.	,690	,704
Kurumumun değişimle istenen amaçlara ulaşabileceğini düşünüyorum.	,764	,828
İşyerimdeki değişiklikleri uygulamayı sabırsızlıkla bekliyorum.	,671	
Değişimi desteklemek için elimden geleni yaparım.	,770	,742
Değişim kurumun yararına olacaktır.	,785	,792

Bu aşamada, ölçek içerisindeki boyutlardan herhangi birinin, diğer bir boyuttan farklılaşma düzeyini ortaya koyan ayrışma geçerliliği analizi yapılması gerekmektedir (Schweizer, 2014; Stieler, 2017). Ancak, örgütsel değişime açıklık ölçeğinin tek boyutlu olarak belirlenmiş olması nedeniyle ayrışma geçerliliği analizi yapılmamıştır.

2.3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizleri ile elde edilen ölçek, başka bir çalışma grubunda da test edilerek doğrulayıcı faktör analizi yapılmalı ve ölçeğe ilişkin yapının doğrulandığına ilişkin yeni bir kanıt sağlanmalıdır (Tavşancıl, 2002). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), temeli sağlam bir teorik yapıya dayanan bir ölçme aracı veya önceden geliştirilmiş, defalarca kullanılmış ve kabul görmüş bir ölçme aracının yapısının yeni bir veri seti ile test edilmesi ve doğruluğunun teyit edilmesi amacıyla yapılır (Gürbüz ve Şahin, 2018; Çalışkan vd., 2019). Sanayi ve eğitim sektörleri gibi farklı iki çalışma grubu üzerinde geliştirilen “Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği” nin, sağlık sektörü gibi farklı üçüncü bir çalışma grubu üzerinde yapısal geçerliliğini test etmek üzere DFA yapılmıştır. Paket program ile gerekli analizler yapılmış, bulguların uyum iyiliği değerleri Tablo 3’ de sunulmuştur. DFA’ nde çalışma modelinin uyumu için, RMSEA değerinin 0.10’ un altında olması ve AGFI, GFI, CFI ve NFI değerlerinin 0.90’ dan yukarıda olması beklenmektedir (Steiger, 1990; Byrne, 1994; Schermelleh-Engel vd., 2003; Schumacker ve Lomax, 2004; Çalışkan ve Pekkan, 2020). DFA sonucunda bulguların uyum iyiliği değerlerinin (AGFI, GFI, CFI, NFI ve RMSEA) “iyi uyum” değerlerine sahip olduğu bulgulanmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011; Ocak, 2020). Yani, keşfedici faktör analizi neticesinde iki farklı örneklem üzerinde ortaya konulan ölçek yapısının, doğrulayıcı faktör analizi ile onaylandığı görülmüştür. Bu sonuç, geliştirilen örgütsel değişime açıklık ölçeğinin, istatistiksel olarak doğrulandığını ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen model Şekil 1 ve Tablo 3’ de sunulmuştur.



Şekil 1. Üçüncü çalışma grubunun DFA yapısı

Tablo 3. Üçüncü Çalışma Grubu (Sanayi Sektörü) DFA Sonuçları

Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği	ΔX^2	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	CFI
Kabul Edilebilir Uyum			$\leq 5df$	$\leq 0,10$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	$\geq 0,95$
İyi Uyum			$\leq 3df$	$\leq 0,05$	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$
Çalışma grubu 3 Birincil Seviye DFA	23.85	9	2.65	.04	.99	.99	.95	.99

*p<0,001.

2.3.2.3. Ölçüt Bağımlı Geçerliliği

Ölçeğin geçerliliğinin sağlanması hususunda keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin yanı sıra, son olarak her üç çalışma grubundan toplanan verilerin bir veya birkaç ilişkili veya benzer dış ölçüt ile ilişkisini inceleyen bir geçerli yöntem olan

ölçüt-bağımlı geçerliğine bakılmıştır (Büyüköztürk, 2016). Bu amaçla lider desteği ölçeği, araştırma modeline dahil edilmiş, öncül değişken olarak kullanılmış ve örgütsel değişime açıklık ile arasındaki korelasyon incelenmiştir. Ölçüt bağımlı geçerliği için bu değişkenin seçilmesinin sebebi, yapılan çalışmalarda lider desteği ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkilerin sıklıkla tartışılmış olmasıdır (Gill, 2002; Herold vd., 2008; Michaelis vd., 2009; Carter vd., 2013; Paulsen vd., 2013; Yue vd., 2019). Yapılan çalışmalarda, lider desteğini hisseden, değişim yönetimi uygulamaları hakkında yeterince bilgilendirilen, bu süreçte karar verme mekanizmaları içerisinde yer alan çalışanların, değişime daha açık oldukları belirtilmektedir (Wanger ve Banas, 2000; Axtell vd., 2002; Bommer vd., 2005; Devos vd., 2007; Lyons vd., 2009; Bouckennooghe, 2010).

Her üç çalışma grubu içerisinde yer alan bireylerin lider desteği algılarını belirlemek ve ölçmek üzere, Netemeyer ve çalışma arkadaşları (1997) ile geliştirilen lider desteği ölçeğinin, Ackfeldt ve Coote (2005)' tarafından kullanılan halinden istifade edilmiştir. Toplam 5 maddeden oluşan ölçekte sorular "Yöneticim durumuma anlayış gösterir." ve "Çalıştığım işletmede çalışanlar ile yöneticimiz arasında iyi bir iletişim vardır." gibidir. Türkçe geçerlemesi Akkoç ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan ölçeğe ait Cronbach Alfa değeri, .92 olarak rapor edilmiştir.

Her üç çalışma grubu için Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği (ÖDA) ve Lider Desteği Ölçeğinin (LD) arasındaki ilişkiler analiz edilmiş sonuçlar Tablo 4' te sunulmuştur.

Tablo 4. Ölçüt Bağımlı Geçerliği Kapsamında Değişkenler Arası İlişkiler

	Çalışma Grubu I n=463			Çalışma Grubu II n=408			Çalışma Grubu III n=493		
	Ort.	Std. S.	ÖDA	Ort.	Std. S.	ÖDA	Ort.	Std. S.	ÖDA
ÖDA Ölçeği	3.62	1.23	1	3.88	.70	1	3.98	.88	1
LD Ölçeği	3.96	.99	.57**	4.01	.83	.73**	4.21	1.03	.70**

** p < .01

Elde edilen sonuçlara göre, her üç çalışma grubunda da, lider desteği ile örgütsel değişime açıklık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler elde edilmiştir.

2.3.3. İç Tutarlılığa İlişkin Bulgular

Son olarak örgütsel değişime açıklık ölçeğinin güvenilirliğine yönelik analizlere geçilmiştir. İç tutarlılık güvenilirliği, bir ölçme aracını oluşturan maddelerin, kendi aralarında istikrarlı bir şekilde tutarlı olup olmadığını ifade eder (Gürbüz ve Şahin, 2018; Bayık ve Gürbüz, 2018). Cronbach Alfa testi, ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilmesinde, ölçülmek istenen kavramı, ölçek içerisinde yer alan tüm maddeleri dikkate alarak, doğru ve istikrarlı bir şekilde çıkaran bir metot olması ve iç tutarlılığın homojenliğinin bir ölçüsü olması nedeniyle, en yaygın kullanılan yöntemlerden birisidir (Tezbaşaran, 1996; DeVellis, 2003; Ercan ve Kan, 2004). 0.70'den büyük bir Cronbach Alfa katsayısı, ölçme aracının yüksek seviyede güvenilir olduğu anlamını verir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeğinin iç tutarlılığını test etmek amacıyla, her üç çalışma grubu için ölçeğin iç tutarlılığı analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 5'de sunulmuştur. Ayrıca ölçek içerisinde yer alan tüm maddelere ilişkin "düzeltilmiş madde toplam korelasyonları"nın varsayılan eşik değer olan 0,20' den daha yüksek değerler aldığı tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2006). Sonuç olarak analizler neticesinde elde edilen bulgular, çalışmada kullanılan ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığını ve ölçme aracının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği İç Tutarlılık Sonuçları

Çalışma Grupları	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Sanayi Sektörü	7	0,845
Eğitim Sektörü	6	0,857
Sağlık Sektörü	6	0,921

3. SONUÇ

Bir değişim girişiminin başarılı bir şekilde uygulanmasında çalışanların oynadığı etkin rol, hem sahadaki yönetim uygulamalarında, hem de bilimsel araştırmalarda kabul edilmiş bir yaklaşımdır (Armenakis vd., 1993; Cummings ve Worley, 2005; Fugate vd., 2012). Değişim yönetimine ilişkin araştırmalar, değişimin uygulanmasına yönelik farklı yaklaşımların bir sonucu olarak, değişim paydaşlarının, örgütsel değişime nasıl tepki verdiklerini incelemeye önem vermişlerdir (Bouckennooghe, 2010; Oreg vd., 2011; Çalışkan, 2019). Bu tepkilerin çözümlenmesine ve anlaşılmasına dayanarak, araştırmacılar ve uygulayıcılar, çalışanların belirli değişim girişimlerine yönelik tutum ve davranışlarını daha iyi yorumlayabilir, işletmelerin/kurumların değişim girişimleri için gösterilen destek veya kabul derecesini artırma yeteneğini geliştirebilir ve nihayetinde başarılı değişim olasılığını artırabilir.

Bu maksatla bireylerin örgütsel değişime yönelik algılarının belirlenmesi, ölçülmesi ve yönetilmesi ile ilişkili olacağı düşünüldüğü için yapılan bu çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden istifade edilerek, örgüt içerisindeki bireyler için

örgütsel değişime açıklığın nitelikleri açıklanmaya çalışılmış ve bu nitelikleri ölçebilecek bir ölçek geliştirilmiştir. Bireylerin, örgütsel değişime açık olmaları düzeylerine göre olumlu/olumsuz tutum ve davranışlarının yoğunlukla etkileyebileceğinin değerlendirildiği sektörler olarak değerlendirilen sanayi, eğitim ve sağlık sektörlerinde yer alan işletme ve kurumlarda görev yapan bireylerden oluşan üç ayrı çalışma grubuna 7 maddelik “Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği Taslak Formu” gönderilmiş, daha sonra gönderilen formlara ait verilerin analizleri yapılmıştır.

Ölçeğin geçerliği için öncelikle kapsam geçerliğine bakılmıştır. Ölçek içerisinde yer alan maddelerin örgütsel değişime açıklık davranışını ölçme konusunda nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığı hakkında uzman akademik personelin görüşleri alınmıştır. Ardından, ölçeğin yapısal geçerliği için testinin yapılması amacıyla sanayi ve eğitim sektörlerinde yer alan kurumlarda bulunan bireylerden oluşan iki çalışma grubuna ait verilere ayrı ayrı keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Bu çalışma gruplarına ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları incelendiğinde, verilerin tek faktör altında toplandığı bir yapı elde edilmiş ancak ikinci çalışma grubuna ilişkin analizlerde, bir madde gerekli faktör yükünü sağlayamadığı için ölçekten çıkarılmış ve tek boyutlu ve altı maddeden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur.

Daha sonra, Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeğinin, keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen yapısının, farklı bir sektörde doğrulanıp doğrulanmayacağını ortaya koymak üzere üçüncü bir çalışma grubu üzerinde doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen modelin, iyi uyum iyiliği değerleri sağladığı ve ölçeğin tek faktörlü yapısının doğrulandığı tespit edilmiştir.

Ölçeğin geçerliği hususunda son olarak, ölçüt bağımlı geçerliğine bakılmıştır. Bu kapsamda lider desteği değişkeni araştırma modeline dahil edilmiş, öncül değişken olarak kullanılmış ve örgütsel değişime açıklık ile arasındaki korelasyon incelenmiştir. Her üç çalışma grubunda da, lider desteği ile örgütsel değişime açıklık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği’ nin geçerli bir ölçme aracı olduğuna kanıt olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin kanıtları ortaya koyabilmek için, çalışma içerisinde yer alan üç örneklem grubu için de Cronbach Alfa testi uygulanmıştır. Örgütsel değişime açıklık ölçeğinin iç tutarlılığı test edilmiş, elde edilen sonuçlarla, örgütsel değişime açıklık ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

İşletme/kurumların bu ölçeği kullanmak suretiyle, bireylerin örgütsel değişime açıklık algılarını nasıl olumlu yönde değiştirebilecekleri ve bu durumdan örgütsel amaçlar doğrultusunda nasıl istifade edecekleri hususunda önemli kazanımlar sağlayacakları değerlendirilmektedir. Geliştirilen örgütsel değişime açıklık ölçeği, yalnızca çalışma gruplarında bulunan sanayi, eğitim ve sağlık sektörlerinde değil, gerek kamuda, gerekse özel sektörde faaliyet gösteren, işletme/kurumların yer aldığı diğer tüm sektörlerde de kullanılabilir. Alanyazında, sanayi, eğitim ve sağlık sektörleri gibi farklı çalışma grupları içerisinde geçerlemesi ve güvenilirliği yapılmış başka bir ölçeğe rastlanılmadığı için, Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği’ nin sektör farkı gözetmeksizin, tüm işletme ve kurumlarda bu alandaki önemli bir eksikliği gidereceği değerlendirilmektedir.

Ayrıca, çalışmaya kapsam geçerliliği esnasında yada daha sonra dahil olan ve katkı sağlayan bilim insanları ile yapılan görüşmelerde ve sanayi, eğitim ve sağlık sektöründe yer alan yönetici ve işgörenlerle yapılan görüşmelerde, örgütsel değişime açıklık ölçeğinin anlaşılması ve tatbik edilmesi kolay bir ölçek olduğu, sağlayanların örgütsel değişime açıklık kavramı ile ilgili algılarını net bir biçimde ifade edebilmelerine fırsat sağladığı bilgilerine ulaşılmıştır.

Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeğinin, tek boyutlu altı maddeden oluşan yapısı ile, bilahare yapılacak çalışmalarda örgütsel değişime açıklık değişkenini belirlemeye ve ölçmeye yönelik önemli bir ihtiyacı karşılayarak alandaki bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir. İlerleyen zamanlarda bu konuda yapılacak araştırmalarda, örgütsel değişime açıklık ölçeğinin farklı çalışma gruplarına tatbik edilmesinin, bu çalışmada belirlenen ölçeğin güvenilirlik ve geçerliğine ilişkin tespitler için daha da güçlü kanıtlar oluşturacağı söylenebilir.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma için Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 10.12.2021 tarih ve 120 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Yazar Katkıları: Yazar çalışmanın tümünü tek başına gerçekleştirmiştir.

Çıkar Çatışması: Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Ackfeldt, A.L. & Coote, L. V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, 58, s. 151-159.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö. & Çalışkan, A. (2011). Gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: iş-aile çatışmasının aracılık rolü. *İş. Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (4), S. 83-114.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2017). The need for dual openness to change: A longitudinal study evaluating the impact of employees' openness to organizational change content and process on intervention outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 349–368. <https://doi.org/10.1177/0021886317691930>.
- Bademci, V. (2017). Ölçme ve araştırma yöntemlerinde çağdaş gelişmeler ve yeni standartlar 1: Geçerlik, ölçümlerin kullanımlarının ve önerilen yorumlarının bir özelliğidir. *JRES*, 4(1), 63-80.
- Bademci, V. (2019). Tarih eğitiminde ölçme: Geçerlik hakkında doğrular ve yanlışlar. VI. Uluslararası Tarih Eğitimi Sempozyumu'nda sunulan bildiri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Bayık, M. & Gürbüz, S., (2016). Ölçek uyarlamada metodoloji sorunu: yönetim ve örgüt alanında uyarlanan ölçekler üzerinden bir araştırma. *The Journal of Human and Work*, Volume 3(1), s. 1-20.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000a). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000b). Introduction: Resolving the tension between theories E and O. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 1–33). Boston: Harvard Business School Press.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753.
- Bouckennooghe D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*; 46(4):500-531. doi:10.1177/0021886310367944
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *Journal of Psychology*, 143(6), 559–599.
- Burke, W. W., & Biggart, N. (1997). Interorganizational relations. In D. Druckman, J. E. Singer, & H. Van Cott (Ed.), *Enhancing organizational performance* (pp. 120–149). Washington, DC: National Academies Press.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics* (4th ed.). London, England: Prentice Hall.
- Büyükoztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958. doi:10.1002/job.1824
- Chen, J., & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503–512.
- Cho, S. W., & Na, S. I. (2011). The causal relationship among teachers' commitment to change, efficacy, school climate, and principals' transformational leadership in specialized vocational high schools. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 43(1), 1–25.
- Choi M. (2011) Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, 50(4):479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.
- Cummings, T., & Worley, C. (2005). *Organizational development and change*. Mason, OH: South-Western.
- Çalışkan A. (2007). Organizasyonel değişim yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki türk menşeli işletmelerde bir uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Çalışkan, A. & Pekkan, N. Ü. (2020). Örgütsel dışlanma: bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 51-60. DOI: 10.29131/uiibd.736413
- Çalışkan, A. (2019). Değişime direnç: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 237-252.
- Çalışkan, A. (2021). Örgütsel Güven. Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1): 42-59.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. & Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İBF Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (1), 94-111. DOI: 10.29131/uiibd.562196
- De Vellis, R. F. (2003). *Scale Development: theory and applications* (2nd ed., Vol. 26). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A. and Gaby, S.H. (2000), "Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team based selling". *Human Relations*, Vol. 53, 419-42.
- Elias S. M. (2009). Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change, *Journal of Management*, 35(1):37-55. doi:10.1177/0149206307308910
- Ercan İ & Kan İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3):211-216.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3–39.

- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503–527. <https://doi.org/10.1348/096317907X241579>.
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890–914. <https://doi.org/10.1177/0149206309352881>.
- Gill, R. (2002). Change management—or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–318.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis seventh edition* prentice hall.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.346
- Hill, N. S., Seo, M. G., Kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, 23(3), 758–777. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0662>.
- Hinduan ZR, Wilson-Evered E, Moss S, Scannell E (2009). Leadership, work outcomes and openness to change following an Indonesian bank merger. *Asia Pac. J. Hum. Res.* 47(1):59-78.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Janičićević, N. (2012). The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences towards the Choice of Organizational Change Strategy. *Economic Annals*, 57(193), 25-51.
- Jeong, S., Hsiao, Y., Song, J.H., Kim, J., & Bae, S.H. (2016). The moderating role of transformational leadership on work engagement: The influences of professionalism and openness to change. *Human Resource Development Quarterly*, 27(4), 489–516. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21>
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 288–305. doi: 10.1108/13563280810893661
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386.
- Kalaycı, Ş. (2006). Faktör analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım.
- Kang, M., Lee, S., & Kim, M. (2008). Effects of cynicism about organizational change on job involvement and organizational commitment: Focused on the cases of private colleges. *Korea Contents Association*, 8, 243–251.
- Klein HJ, Brinsfield CT, Cooper JT, Molloy JC. (2017). Quondam commitments: An examination of commitments employees no longer have. *Acad Manag Discov*. 3: 331–357. <https://doi.org/10.5465/amd.2015.0073>
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055–1080.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lee JY, Park S, Baker R. (2018). The moderating role of top management support on employees' attitudes in response to human resource development efforts. *J Manag Organ*. 24: 369–387. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.37>
- Lenberg, P, Wallgren Tengberg L.G., Feldt, R. (2017). An initial analysis of software engineers' attitudes towards organizational change. *Empir Software Eng* 22, 2179–2205. <https://doi.org/10.1007/s10664-016-9482-0>
- Lyons, J. B., Swindler, S. D., & Offner, A. (2009). The impact of leadership on change readiness in the US military. *Journal of Change Management*, 9, 459–475.
- Mahajan A, Bishop JW, Scott D. (2012). Does trust in top management mediate top management communication, employee involvement and organizational commitment relationships? *J Manag Issues*. 24: 173–190. Available: <https://www.jstor.org/stable/43488132>
- Martin, A.J., Jones, E.S. and Callan, V.J. (2005), “The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 14 No. 3, pp. 263-89.
- Meydan, C. & Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Topolnytsky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458–473.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185–211.
- Meyers, L.S., Gamst, G. C. & Guarino, C. (2005). *Applied multivariate research: design and interpretation* || . SAGE Publications. ISBN-13: 978-1412904124.
- Westen, D. & Rosenthal R. (2003). Quantifying construct validity: Two simple measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (3), 608-618.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, 9(4), 399–417.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80.
- Netemeyer, R. G, Boles J. S, Mckee D. O. & Mcmurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), s. 85-98.
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215–231.
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group ve Organization Management*, 34(6), 623–644.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601–617. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>.
- Ocak, M. (2020). *Amos İle Adım Adım Yapısal Eşitlik Uygulamaları*, Ekin Yayınevi, Bursa.

- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., ve Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32–52.
- Park, C.H., Song, J.H., Lim, D.H., & Kim, Y.W. (2014). The influences of openness to change, knowledge sharing intention and knowledge creation practice on employees' creativity in the Korean public sector context. *Human Resource Development International*, 17, 203–221. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.876256>
- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 595–610.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2012). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39, 110–135.
- Redding, W. C. (1972). *Communications within the organization: An interpretive review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council.
- Schein, E. H. (1987). *Process consultation: Lessons for managers and consultants (Vol. 2)*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H & Müller H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*, Second Edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schweizer, K. (2014). On the ways of investigating the discriminant validity of a scale in giving special emphasis to estimation problems when investigating multitrait-multimethod matrices. *Psychological Test and Assessment Modeling*, 56(1), 45-59.
- Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of Career Development*, 30, 247-261.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Sinval J, Miller V, Maro'co J (2021) Openness Toward Organizational Change Scale (OTOCS): Validity evidence from Brazil and Portugal. *PLoS ONE* 16(4): e0249986. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249986>
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioural Research*, 25, 173-180.
- Stieler, M. (2017). *Creating marketing magic and innovative future marketing trends*. Bayreuth: Springer.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12, 752-788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Şencan H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1.baskı.
- Tavşancıl E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. 1.baskı, Ankara: Nobel yayınevi.
- Tezbaşaran, A. (1996). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*, Psikologlar Derneği Yayınları. Ankara.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.
- Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23–31.
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 7–17.
- Westen, D., & Rosenthal, R. (2003). Quantifying construct validity: Two simple measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 608–618. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.608>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

