

DEĞİŞİME DİRENÇ: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI

RESISTANCE TO CHANGE: A STUDY OF SCALE ADAPTATION

Abdullah ÇALIŞKAN*

* Doç. Dr., Toros Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Yüksekokulu, Sağlık Yönetimi Bölümü,
abdullah.caliskan@toros.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5746-8550>

ÖZ

Bu çalışma, Oreg (2006) tarafından geliştirilen Değişime Direnç Ölçeği' nin, Türkçeye uyarlanması kapsamında, güvenilirlik ve geçerlilik değerleri ile ilgili bulguları içermektedir. Çalışma, iki farklı örneklemden (n=403, n=366) alınan verilerle yürütülmüştür. Analizler sonucunda, ölçeğin orijinal faktör yapısına uygun biçimde Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal Direnç alt boyutlarından oluşan üç faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Güvenilirlik analizleri sonucunda ise ölçeğin tümü için Cronbach Alfa katsayısı, birinci örneklem için ,83, ikinci örneklem için ,94 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, uyarlaması yapılan ölçeğin, Türkiye'deki farklı sektörler için değişime direnç eğiliminin ölçülmesinde geçerli ve güvenilir olarak kullanılacak bir ölçek olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Değişime Direnç Ölçeği, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Geçerlilik, Güvenirlik.

Jel Kodları: M10, M12, M16.

ABSTRACT

This study includes the adaptation of the Resistance To Change Scale developed by Oreg (2006) to the Turkish language, and the findings about its reliability and validity values. The study has been carried out on the data from two different samples (n=403, n=366). The results showed that the scale consists of three sub dimensions cognitive, affective and behavioural resistance similar to the original form. The reliability of the scale was computed for each sample by the Cronbach's alpha coefficient technique and it was found to be ,83 for the first sample and ,94 for the second sample. Findings have shown that Turkish adaptation of the Resistance to Change Scale is a reliable and valid instrument that can be used in measuring the employees' resistance tends to change for different sectors in Turkey.

Keywords: Resistance To Change Scale, Confirmatory Factor Analysis, Validity, Reliability.

Jel Codes: M10, M12, M16.

1. GİRİŞ

Çağdaş organizasyonlar, meydana gelen yeni yaklaşımların neticesinde sıklıkla değişimle yüzyüze gelmektedir. Bu yeni yönetim yaklaşımları, çağdaş organizasyonların gelişen dünyada meydana gelen ani değişimlere süratle adapte olmalarını hedeflemektedir. Organizasyonel değişim, organizasyonu geliştirmek için her türlü alanda etkin, sonuca yönelik bir

çalışmadır (Doğan, 2004). Organizasyonel değişim yönetimi, bir organizasyonun kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve organizasyonel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden

ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır şeklinde tanımlanabilir (Çalışkan, 2007).

Değişimin gerekliliği tüm çevrelerce kabul ediliyor olmasına rağmen, organizasyondaki bireylerin, değişim yönetimi uygulamalarına arzu edilen seviyede uyum sağlamaları pek kolay olmamaktadır. Değişim uygulamaları karşısında organizasyon içi en sık rastlanan tutum dirençtir (Lewin, 1947; Pideritt, 2000). Çünkü, hangi sektörde yer aldığına bakılmaksızın, bir organizasyonda bulunanların pek çoğu, hatta, bulunduğu durumdan çoğunlukla şikayetçi olmalarına rağmen, değişim fenomeninden çekinirler, korkarlar (Hussey, 1997). Organizasyonun çalışanlarının kendisinde, grup dinamiklerinde, kültürlerinde oluşan değişimler bireylerin bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerine neden olur (Anderson ve Barker, 1996). Bu durum organizasyonlar için de geçerlidir. Her canlı gibi, her toplumsal açık sistem gibi organizasyon da durulum içinde olmak ister, değişmeye karşı koyar (Başaran, 1992). Organizasyonların davranışları incelendiğinde, ekseriyetle işgörenlerin büyük bir kısmının işlerini değiştirmek istemedikleri, aktif ya da pasif olarak değişime karşı direndikleri gözlemlenebilir (Coch ve French, 1948; Dent ve Goldberg, 1999; Aktan, 1999).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Değişime Direnç

Organizasyon içerisinde çalışanların çoğu, açık ve gizli olarak değişikliklere engel olma eğilimindedirler (Sabuncuoğlu, 2000). Çünkü değişim alışıldandan vazgeçmeyi öngörür. Bu neden ile çalışanlar değişimin, şimdiki durumu daha da kötüleştirceği inancını taşırlar. Özellikle gizli direnç söz konusu olduğunda ve bu direnç değişim uzmanları tarafından algılanmadığında, değişim çalışmaları aksayabilir. Amaçlanan değişiklikleri gerçekleştirmek için organizasyonların çalışanlarının işbirliğine ihtiyaçları vardır (Porras ve Robertson, 1992; Schyns, 2004). Değişime karşı direnç,

değişim sürecini ciddi şekilde engelleyebilir ve azalmış memnuniyet, verimlilik, performans, psikolojik iyilik hali ve artan devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlar getirebilir (Miller vd., 1994; Stanley vd., 2005).

Tüm bu olumsuzluklar değişime karşı direnç yaratabilir. Direnç; bireyin kendini değişimin etkisinden korumaya dönük davranışının göstergesidir. Kısaca direnç, değişime karşı en tipik birey ya da grup tepkisidir (Özgen ve Ölçer, 1997). Bu kapsamda, çalışanların açık dirençleri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde olurken, gizli tepkileri ise; organizasyona bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların ve devamsızlıkların, işten ayrılma niyetlerinin artması gibi biçimlerde olabilir (Davis ve Newstorm, 1997; Doğan, 2004).

Direnç konusunda yeni yaklaşımlar, direncin engellenmesi gereken bir durum değil, aksine kurum içerisinde yararlı bir mekanizma olarak kabul edilmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır (Dent ve Goldberg, 1999; Furst ve Cable, 2008). Çünkü işgörenlerin gösterdiği direnç eğiliminin altında yatan nedenler sorgulandığı takdirde, değişim yönetimi sürecini başarısızlığa götürecek etmenlerin aydınlatılması ve organizasyonel amaçların karşılıklı kabul edilebilir şekilde yeniden belirlenmesi ve geliştirilmesi mümkün olabilecektir (Köse, 1997; Lüscher ve Lewis; 2008; Ford ve Ford, 2009).

2.2. Değişime Direncin Nedenleri

Organizasyonlar, yoğun rekabet koşullarında değişim yönetimi sürecini başarıyla sürdürebilmek için öncelikle dışsal değişimlere adapte olabilmeyi başarmalı, sonra da organizasyon içi sistemleri, yapıları ve süreçleri bu değişimin gereğince yeniden oluşturmalıdırlar (Kırım, 1998; Caldwell ve Clapham, 2003). Organizasyon için bu değişim ve oluşum nasıl kaçınılmazsa, bunlara karşı direnç de o derece kaçınılmazdır (Lawrence 2009; Harvey ve Broyles, 2010). Çalışanlar çeşitli nedenlerden dolayı değişime karşı direnirler veya değişiklikleri anlayarak yöneticilere

yardım edip, değişimin gereğini yerine getirmeye ve katkı sağlamaya çalışırlar (Daft, 1993; Atkinson, 2005).

2.2.1. Kişisel Nedenler

İnsanlar doğuştan tutucu doğarlar. Canlılar, yaşamlarını devam ettirme içgüdüsünün bir parçası olarak koşulların değişmesini pek istemezler. Değişikliği, ne getireceği pek belli olmayan, sonuçları öngörülemeyen bir macera olarak algırlar. Bu nedenle insanlar değişime karşı direnilebilir, çünkü değişim, insanların dünyayı anlama biçimlerini tehdit eder, değerlerini ve rasyonelliklerini sorgulamaya çağırır (Argyris, 1990; Morris ve Raben, 1995).

Bireyler doğaları gereği, her tür değişimi önce reddetme ve direnme eğilimindedirler (Beerel, 2009). Çalışanların, değişimle ilgili geliştirdikleri değişimin organizasyonun ve bireylerin sahip olduğu değerlerle örtüşmediği inancı, değişimin ihtiyaçların karşılanmasını zorlaştıracağı hatta, ihtiyaçların mevcut sistemle zaten karşılandığı inancı, değişimin gereksiz olduğu inancı, değişim sürecinin doğru şekilde ele alınmadığına ve dolayısıyla, değişim sürecini yöneten liderlere güven duyulmaması düşüncesi, değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağı inancı gibi bazı tutumların, değişim süreçlerinde başarısızlığa sebep olduğu görülmüştür (Keenan, 2002; Chiang, 2010).

2.2.2. Sosyolojik Nedenler

Değişim süreci, yalnızca çalışanı etkilemez, aynı zamanda çalışanların meydana getirdiği grupları da etkiler. Bu nedenle çalışanlar içinde buldukları grubun bu süreçten olumsuz etkilenmesinden korktuklarından değişime karşı çıkarlar (Avey vd., 2008). Değişim özellikle gruplarda var olan biçimsel olmayan ilişkileri tehdit eder. Çalışanın eski iş grubundan ayrılması hatta eski iş arkadaşlarının bazılarının haksızlıklara uğramaları veya işten atılmaları grup havasını bozacağından değişimlere karşı tepkiler kaçınılmaz olur (Bovey ve Hede, 2001; Herold vd., 2008). İşgörenlerin çalıştığı organizasyona bağlılığının en büyük göstergesi, onun amaç

ve değerlerini kabul etme derecesidir. Değişimin amaçları ile grubun amaçları uyuşmadığı zaman çatışma ortaya çıkabilir (Burnes ve Philip, 2011). Grup üyeleri bu çatışmadan kaçınmak için değişime karşı direnç haline geçerler. Organizasyonlarda var olan gruplar yöneticileriyle birlikte çalışmaya alışmış olabilirler. Değişimle birlikte yöneticilerin değişmesi grup üyelerinde korkuya ve tepkiye neden olur (Fox ve Hamburger, 2001).

2.2.3. Ekonomik Nedenler

Çalışanların değişim uygulamalarıyla ilgili olarak en büyük korkuları teknolojik otomasyondur (Mullins, 1993). Çalışanlar değişen bilgi ve süreçler nedeniyle işlerini kaybedecekleri korkusuyla direnç gösterirler (Oreg, 2006). Çünkü çalışanlar eski öğrenmiş olduğu bilgi, yetenek ve alışkanlıklarını kaybederken, yeni teknolojinin gerektirdiği yeni süreç ve teknikleri öğrenmek zorunda kalırlar. Çalışanlar uzun vadede bu değişimin ekonomi için daha faydalı olacağı ve yeni iş imkanları yaratacağına inanmakta güçlük çekerler. Bir işi öğrenmek için yıllarını vermiş olan kişinin yapacağını makine gerçekleştirirse, çalışanın verdiği bütün emekler yok olur. Onun için önemli olan kendisinin ve ailesinin bugün ki refahıdır. Hem statünün, ustalığının ve ekonomik gücünün kaybolması, hem de yeniden bilinmeyen bir şeyi öğrenme zahmeti bireyi değişimlere karşı direnmeye götürebilmektedir (Choi ve Ruona, 2011). Değişimden dolayı, çıkarların ortadan kalması da direnmeyi ortaya çıkarır. Çıkarları ortadan kalkan ve zedelenen kişilerin sayısı ve gücü ne kadar fazla ise, değişime direnç de o kadar güçlü olur.

2.2.4. Organizasyonel Nedenler

Her organizasyonun içinde durağanlığı sağlayan sistemler vardır. Bu sistemler organizasyonun iç yapısını oluştururlar. Yani organizasyon bu yapıyı devamlı kılabilmek için değişime direnç gösterir. Özellikle işletmede uygulanmaya çalışılan değişimler, organizasyonun biçimsel (formal) yapısı üzerinde değişikliklere neden olabilir. Değişim nedeniyle bazı bölümler veya

servisler ortadan kalkar veya işlevlerini yitirirler. İşte bu durum, işletmelerde eski ilişkileri bitirip yeni ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olur. Böylece mevkisini, yetkilerini, bir takım sosyal olanaklarını kaybeden bireyler doğal olarak değişime karşı gelirler. Her organizasyon birbirine bağlı alt sistemlerden oluşmaktadır. Birinin diğerini etkilemeden değişimi gerçekleştirmek mümkün değildir. Değişim bir grup üyelerinin gereksinmelerini karşıladığı ölçüde üyeleri açısından çekici olacaktır. Bu çekicilik üyelerin başkalarını etkileme ve başkaları tarafından etkilenmeye daha yatkın olmaya yol açar (Ülgen, 1997).

Organizasyonlarda değişimi isteyenler/mevcut statükoyu korumak isteyenler, gruplar, lobiler, klikler, rakipler vb. arasında mücadele ortamı vardır. Bir grup kendi etki alanında başka bir grubun yer almaya başladığını hissettiği anda, çatışma, dolayısıyla değişime direnç, başlama eğilimine girer (Dent ve Goldberg, 1999). Ancak, eğer organizasyon değişimi yaşamak azminde ise, çatışma kaçınılmaz bir süreçtir. Önemli olan, çatışmayla sarf edilen enerjinin, organizasyonun yararına yönlendirilebilmesidir. Değişimin hızı arttıkça kompleks çatışmaların ortaya çıkması ihtimali artacaktır. Çünkü değişim, fırsatlar yaratmakla beraber, birtakım uyumsuzluk sorunlarını da ortaya çıkaracaktır (Wanberg ve Banas, 2000).

İşin yeniden tasarımı ve yapısal bir değişime çalışanın uzun yıllar üstlendiği sorumluluğu başkasına vermesine neden olur. Bu da değişime olan direnci ortaya çıkarır. Grup hareketleri değişimde bir baskı unsuru olarak ortaya çıkar. Özellikle grup üyeleri değişimi istememişlerse değişime karşı çıkarlar (Caruth vd., 1985). Grup ortamında değişim, birden fazla kişiyi etkilediğinden, grubun tepkisi bireylerin tek tek tepkilerinin toplamından daha fazladır. Grup üyeleri, ekonomik kayba sebebiyet verse bile bir takım değişimleri, kendi prestijleri, aralarındaki birlik ve ilişkilere hatta maharetlerine tehdit olarak görüp direnme yoluna giderler (Gomez ve Rosen, 2001; Stensaker ve Meyer, 2012).

Organizasyon içindeki yetki, sorumluluk ve karar verici otoritenin yeniden belirlenmesi veya değişimi organizasyonda bir takım tepkilere sebep olur. Kaynak dağılımında en büyük paya sahip olan bireyler ve gruplar, kaybın ekonomik olarak kesilmesi korkusuyla oluşan değişimlere tepki gösterirler (Stensaker vd., 2002; Singh, 2012).

2.3. Değişime Direnç Boyutları

Organizasyonel değişimlere karşı oluşan direnç, işgörenin değişim gerçekleştiğinde kaybedebileceğini düşündüğü bazı imtiyazlarını korumaya yönelik bir tutum olarak algılandığı takdirde, daha iyi anlaşılabilir (Schalk vd., 1998). Değişime direnç ile ilgili alan yazın incelendiğinde, kavrama yapılan önemli katkılardan birisinin Piderit' in (1999) çalışması olduğu görülmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda (Maurer, 1996; Henry, 1997; Agoos, 1997; Waddell ve Sohal, 1998; Dent ve Goldberg, 1999) değişime direnç kavramına sadece yönetimin gözünden bakılmış olmasına ve değişime direnç kavramını tek boyutlu bir yaklaşım olarak ele alınmış olmasına rağmen (Stensaker ve Meyer, 2012); Piderit (2000), değişimi anlayabilmek için çalışanların gözünden bakılması gerekliliğini vurgulamış ve bunun için de değişime direnç kavramını, değişime karşı, duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenleri içeren çok boyutlu bir tutum olarak ele almak gerekliliğini belirtmiştir. Böyle bir yaklaşımın, direncin öncülleri ve sonuçları arasındaki karmaşık yapıyı daha iyi açıkladığı değerlendirilmektedir (Oreg, 2003; Szabla, 2007).

2.3.1. Bilişsel Direnç

Bilişsel unsur bir tutumun fikir veya inanç kısmıdır. Bilişsel direnç, bu değişim gerekli mi ya da kuruma fayda sağlayacak mı gibi sorulara verilen yanıtlarla, işgörenlerin değişim hakkında ne düşündüklerinin ortaya konulmasıdır. Yani, değişime direncin bilişsel boyutunda çalışanların değişime ilişkin mevcut inançları ele alınmakta ve sorgulanmaktadır (Oreg, 2006). Bilişsel direnç, duygusal ve davranışsal direncin başlangıç noktasıdır (Chung vd., 2012).

2.3.2. Duygusal Direnç

Duygusal unsur bir tutumun duygusal veya hislerle ilgili kısmıdır. Değişime direncin duygusal boyutunda, çalışanların organizasyonel değişime ilişkin duyguları ele alınmaktadır. Duygusal bileşen, bireylerin değişim hakkında ne hissettiği ile ilgilidir (Oreg, 2006). Örneğin, kızgın, endişeli, gerginlik gibi duygular içerir ve değişimle ilgili olumlu/olumsuz duyguları kapsar. Yani duygusal direnç, kişilerin değişimle ilgili düşüncelerini gösterir. Duygusal direnç, çalışanların değişim süreci hakkında bilgi eksikliği veya yetersiz/kalitesiz iletişim miktarı nedeniyle ortaya çıkabilir (Coetsee, 1999).

2.3.3. Davranışsal Direnç

Davranışsal unsur birine ya da bir şeye yönelik belirli bir şekilde davranma niyetidir. Davranışsal bileşen, organizasyon içerisinde gerçekleşen değişim sürecine yanıt olarak, değişimden şikayetçi olmak, diğerlerini ikna etmeye çalışmak gibi hareket etme niyet veya eylemlerini içerir. Yani değişime direncin davranışsal boyutunda, çalışanların organizasyon içerisinde değişime karşı geliştirdikleri davranışları ele alınmaktadır (van Dam vd., 2008). Bu çabalar, değişimi önlemek, protesto etmek, grevler düzenlemek gibi şekillerde olabilmektedir (Singh vd., 2012).

Bu bileşenler, insanların bir nesneyi veya durumu değerlendirmesinin üç farklı tezahürünü yansıtır. Elbette bu üç bileşen birbirinden bağımsız değildir ve insanların bir değişim hakkında hissettiği şeyler genellikle onun hakkında ne düşündükleriyle ve onun konusundaki davranışsal niyetleriyle örtüşecektir. Bununla birlikte, bileşenler birbirinden farklıdır ve her biri direnç fenomeninin farklı bir yönünü vurgular. Bazı değişkenler, insanların bir değişiklik hakkında nasıl hissettiği üzerinde birincil etkiye sahip olabilirken, diğerleri ne yaptıkları ve diğerleri hakkında ne düşündüklerini daha fazla etkileyebilir. Benzer şekilde, insanların bir değişime yönelik duyguları, davranışlarının veya düşüncelerinin

sonuçlarından farklı sonuçlara yol açabilir (Oreg, 2006).

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Sorunsalı

Çalışanların değişime bağlı ya da karşı tutumları, değişim yönetimi sürecinin seyrini yönlendiren temel faktörlerdendir. Organizasyon içerisindeki bireylerin motivasyonları, bilgi ve yetenekleri kadar değişime ilişkin olumlu ya da olumsuz tutumları da değişimin başarısını etkilemektedir (Susanto, 2008). Bu nedenle, organizasyon içerisindeki bireylerin değişime karşı tutum ve davranışlarının belirlenmesi, organizasyonlar için kaçınılmaz bir olgu olan değişimin yönetimi için son derece önemlidir. Ancak, bunu en az maddeyle en geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçebilecek bir ölçeğe ihtiyaç duyulmaktadır. Alan yazın incelendiğinde, değişime direnç olgusunun ölçümüne yönelik sınırlı sayıda çalışma tespit edilmiş olup, bu çalışmalar farklı boyutlar içermektedir. Bu çalışmada, bireylerin değişime direnç algı ve tutumlarının ölçülmesine farklı bir alternatif sunmak üzere, Oreg (2006) tarafından geliştirilen ve kullanılan ölçeğin Türkçeye uyarlanması amaçlanmıştır. Bu ölçeğin seçilmesinin sebebi, değişime direnç kavramını bilişsel, duygusal ve davranışsal direnç olmak üzere üç boyutlu bir yaklaşım olarak ele almış olması ve mevcut ölçeklere göre daha az ifade sayısına sahip olması, ifadelerin daha anlaşılır olması ve cevaplama süresinin kısa olmasıdır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

3.2.1. Çeviri ve Dil Geçerliliği

Değişime Direnç Ölçeği' nin Türkçe'ye çeviri sürecinde, Brislin ve arkadaşlarının (1973) önerdiği 5 aşamalı metod kullanılmıştır. Bu aşamalar, ilk çeviri, ilk çevirinin değerlendirilmesi, tekrar çeviri, tekrar çevirinin değerlendirilmesi ve alanında uzman kişi görüşlerini kapsamaktadır. Bu çerçevede Oreg (2006) tarafından geliştirilen üç boyutlu Değişime

Direnç Ölçeğinin İngilizce orijinali, öncelikle iyi derecede İngilizce bilgisine sahip iki İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesi tarafından, birbirinden bağımsız olarak Türkçeye çevrilmiştir. Çeviriler yedi farklı alan uzmanı tarafından incelenip karşılaştırılarak her bir maddeyi en iyi temsil ettiği düşünülen ifadeler, anlaşılabilirlik ve kültürel uygunluk kriterlerinde değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda elde edilen Türkçe ölçek, yönetim organizasyon alanında çalışan iki

akademisyen tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Müteakiben, bu ölçek özgün ölçek ile karşılaştırılmış ve son aşamada 2 uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman değerlendirmeleri sonrasında ölçeğe Tablo 1'deki son şekli verilmiş ve bu haliyle çalışmada kullanılması kararlaştırılmıştır. Ölçeğin orijinal formu, 5'li Likert tipi (1-Hiç katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum) bir ölçektir.

Tablo 1: Değişime Direnç Ölçeği

1. Boyut	<u>Bilişsel Tepki (Cognitive)</u>
1.	Değişimin organizasyonda iş yapma süreçlerine zarar vereceğini düşünüyorum.
2.	Değişimi gerçekleştirmenin olumsuz bir şey olduğunu düşünüyorum.
3.	Değişimin işimi zorlaştıracağına inanıyorum.
4.	Değişimin organizasyona fayda sağlayacağına inanıyorum. *
5.	Şahsen değişimden faydalanacağıma inanıyorum. *
2. Boyut	<u>Duygusal Tepki (Affective)</u>
6.	Değişimden korkarım.
7.	Değişim hakkında olumsuz duygulara sahibim.
8.	Değişim beni gerçekten heyecanlandırır. *
9.	Değişim beni üzer.
10.	Değişim beni strese sokar.
3. Boyut	<u>Davranışsal Tepki (Behavioural)</u>
11.	Değişimin gerçekleşmesini önlemek için yollar ararım.
12.	Değişimi protesto ederim.
13.	Meslektaşlarıma, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.
14.	Yönetime, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.
15.	Başkalarına, yapılan değişiklikten övgüyle bahsederim. *

**Ters kodlu ifade.*

3.2.2. Verilerin Toplanması ve İstatistiksel Analiz

Çalışmada verilerin toplanması için kullanılan anket formunda çalışmanın kapsamı ile ilgili bir bilgilendirme notu, ankete katılanların demografik özelliklerini ortaya koymaya yönelik tanımlayıcı istatistiklere ilişkin sorular ve orijinal ölçeğin Türkçe çevirisini içeren üç boyut ve

15 ifadeden oluşan bölümler yer almaktadır. Toplanan verilerin analizinde paket programlardan istifade edilmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

3.2.3. Örneklem

Değişime Direnç Ölçeğinin Türkçe' ye uyarlanması çalışmasında iki ayrı örneklem grubundan istifade edilmiştir. Çalışmada iki

farklı örneklem grubu kullanılmasındaki amaç, elde edilen bulguların genellenabilirliğinin artırılmasıdır. Örneklem gruplarının seçiminde değişimin çok fazla olduğu ve olumlu/olumsuz etkilerinin büyük oranda hissedileceğinin değerlendirildiği sektörler olan savunma sanayi sektörü ve sağlık sektörleri ele alınmıştır.

3.2.3.1. Birinci Örneklem Grubu

Birinci örneklem için katılımcılar, Ankara ili ve çevresinde faaliyet gösteren savunma sanayi sektörü çalışanlarıdır. Bu sektörde yaklaşık olarak 10000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda tesadüfi örnekleme yöntemiyle toplam 600 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 422'si geri dönmüş ve 403 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Birinci örneklem grubunu, Ankara ili ve çevresinde görev yapan 216 erkek (% 53.6) ve 187 bayan (% 46.4) toplam 403 savunma sanayi sektörü çalışanı oluşturmuştur. Birinci grubun 299' u evli (% 74.2), 104' ü bekar (%25.8) olup, 42' si (% 10.4) lise, 305' i (% 75.7) lisans, 49' u (% 12.2) yüksek lisans ve 7' si (% 1.7) doktora mezunudur. Örneklemin yaş ortalaması 36.26; çalışma süresi ortalaması 12.34 olarak tespit edilmiştir.

3.2.3.2. İkinci Örneklem Grubu

İkinci örneklem için katılımcılar, Mersin ili ve çevresinde faaliyet gösteren kamu ve özel sağlık kurumları çalışanlarıdır. Bu kurumlarda yaklaşık olarak 6000 personel çalışmaktadır. Ana kütlede %95

güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 361 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda tesadüfi örnekleme yöntemiyle toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 382'si geri dönmüş ve 366 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

İkinci örneklem grubunu, Mersin ili ve çevresinde görev yapan 169 erkek (% 46.2) ve 197 bayan (% 53.8) toplam 366 kamu ve özel sağlık sektörü çalışanı oluşturmuştur. İkinci grubun 217' si evli (% 59.3), 149' u bekar (% 40.7) olup, 28' i (% 0.8) önlisans, 187' si (% 51.1) lisans, 52' si (% 14.1) yüksek lisans ve 99' u (% 27.0) doktora mezunudur. Örneklemin yaş ortalaması 39.67; çalışma süresi ortalaması 17.22 olarak tespit edilmiştir.

3.2.4. İç Tutarlılığa İlişkin Bulgular

İç tutarlılık güvenilirliği, ölçme aracında bulunan ifadelerin, kendi aralarında tutarlı olup olmadığını gösterir (Bayık ve Gürbüz, 2016). Ölçeklerin güvenilirliğinin (iç tutarlılığının) tespit edilmesinde en yaygın baş vurulan yöntemlerden biri Cronbach Alfa testidir (DeVellis, 2003). Cronbach Alfa katsayısının 0.70'den büyük olması istenir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Değişime Direnç Ölçeğinin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla, her iki örneklem grubu için ölçeğin bütününün ve alt boyutlarının iç tutarlılıkları hesaplanmış ve Tablo-2'de gösterilmiştir. Ayrıca ölçeğe ait maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarının tamamının varsayılan eşik değerinden (0,20) yüksek olduğu tespit edilmiştir (Büyüköztürk, 2007). Sonuç olarak bu bulgular önerilen ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığını ve ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: İç Tutarlılık Analizi Sonuçları

	Savunma Sanayi Sektörü (1. Örneklem) (α)	Sağlık Sektörü (2. Örneklem) (α)
Bilişsel Direnç	,885	,893
Duygusal Direnç	,823	,848
Davranışsal Direnç	,811	,929
Toplam	,834	,940

3.2.5. Geçerliliğe İlişkin Bulgular

3.2.5.1. Keşfedici Faktör Analizi

Değişime Direnç Ölçeğinin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla her iki örneklem verisine de Keşfedici Faktör Analizi yapılmıştır. İlk olarak, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla KMO ve Barlett Küresellik Testleri yapılmıştır. Birinci örneklem Kaiser Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk katsayısı 0.838 ve Barlett-Sphericity testi ki kare değeri

2556.266 ($p < .001$) olarak, ikinci örneklem Kaiser Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk katsayısı 0.932 ve Barlett-Sphericity testi ki kare değeri 3867.566 ($p < .001$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2006: 321, Hair vd., 2010: 95-96). Maddelere ilişkin faktör yükleri birinci örneklem için Tablo 3’de, ikinci örneklem için Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 3: Birinci Örneklem Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

	Boyutlar		
	1. Faktör Bilişsel Direnç	2. Faktör Duygusal Direnç	3. Faktör Davranışsal Direnç
Özdeğer	4.626	2.467	2.186
Açıklanan Varyans %	30.84	16.44	14.57
Madde Kodu	Faktör Yükleri		
S2	,870		
S3	,863		
S4	,826		
S1	,751		
S5	,738		
S7		,803	
S9		,765	
S6		,758	
S10		,751	
S8		,695	
S13			,816
S14			,814
S15			,733
S12			,684
S11			,680

Tablo 4: İkinci Örneklem Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

	Boyutlar		
	1. Faktör Bilişsel Direnç	2. Faktör Duygusal Direnç	3. Faktör Davranışsal Direnç
Özdeğer	5.169	3.356	2.111
Açıklanan Varyans %	34.462	19.04	17.40
Madde Kodu	Faktör Yükleri		
S4	,830		
S3	,825		
S1	,784		
S5	,776		
S2	,760		
S8		,827	
S7		,776	
S9		,752	
S6		,691	
S10		,685	
S14			,783
S13			,729
S12			,699
S15			,649
S11			,599

Her iki örnekleme ait keşfedici faktör analizi sonuçları incelendiğinde, özdeğeri 1'den büyük olan 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu yapı, Oreg (2006) tarafından ortaya koyulan yapıyla uyumludur. Birinci örnekleme, üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 61.85, ikinci örnekleme ise, % 70.91 olarak birbirine yakın seviyede gerçekleşmiştir. Faktörlerin altında oluşan maddeler incelendiğinde, maddelerin başlangıçta öngörüldüğü faktörlerin altında toplandığı gözlenmiştir. Ayrıca, faktör yüklerinin 0.6'nın üzerinde bir değere sahip olması analiz sonuçlarının iyi seviyede olduğunu göstermektedir (Meyers vd., 2005).

3.2.5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Değişime Direnç Ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen üç faktörlü

yapısının Türk örnekleminde farklı iki sektörde doğrulanıp doğrulanmayacağını ortaya koymak üzere Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Değişime Direnç Ölçeğinin geçerliliği, istatistikî paket program kullanılarak test edilmiş, tespit edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 5'de verilmiştir. Literatürde NFI, GFI, AGFI ve CFI değerlerinin 0.90 civarında ve üzerinde RMSEA değerinin ise 0.10'dan düşük çıkmasının modelin gerçek verilerle uyumu için birer ölçüt olarak kabul edilmektedir

(Steiger, 1990; Byrne, 1994; Hu ve Bentler, 1999; Schumacker ve Lomax, 2004). Uyum iyiliği değerlerinin (NFI, GFI, AGFI ve CFI) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011: 37)..

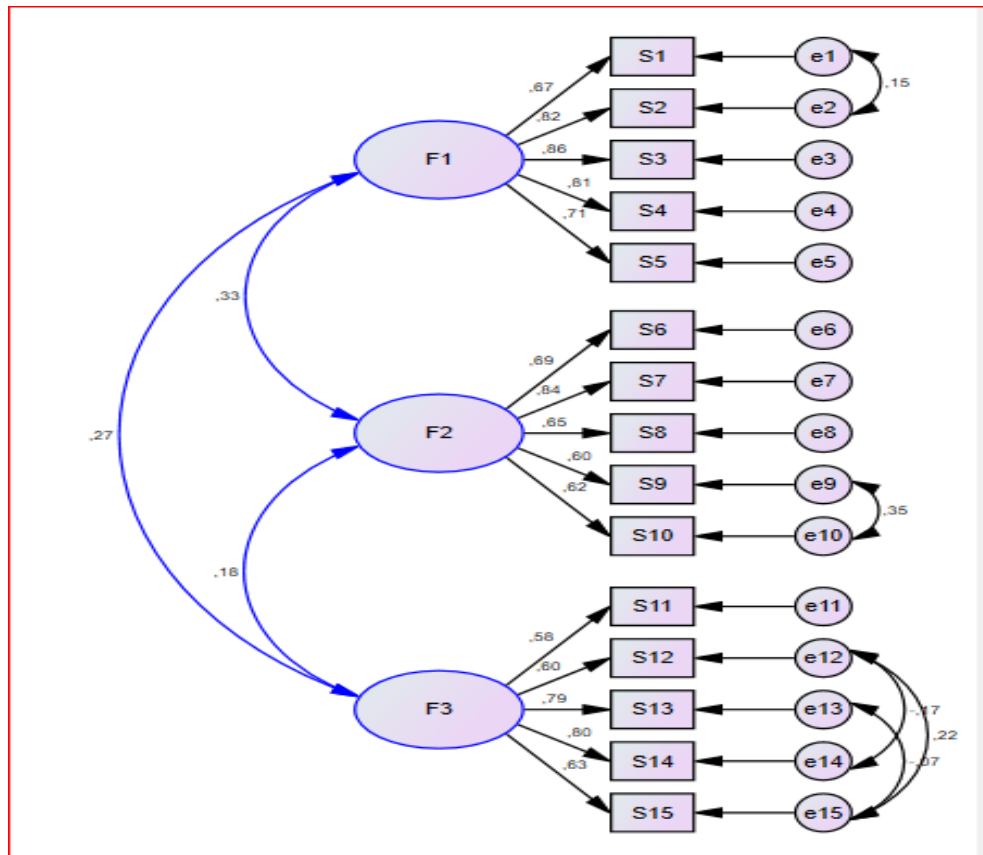
Tablo 5: Değişime Direnç Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişime Direnç Ölçeği	ΔX^2	df	$\Delta X^2/df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	CFI
Referans Değerler				$\leq 0,10$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	$\geq 0,95$
Örneklem 1	153.35	82	1.87	.04	.94	.95	.93	.97
Örneklem 2	198.48	79	2.48	.06	.95	.94	.90	.97

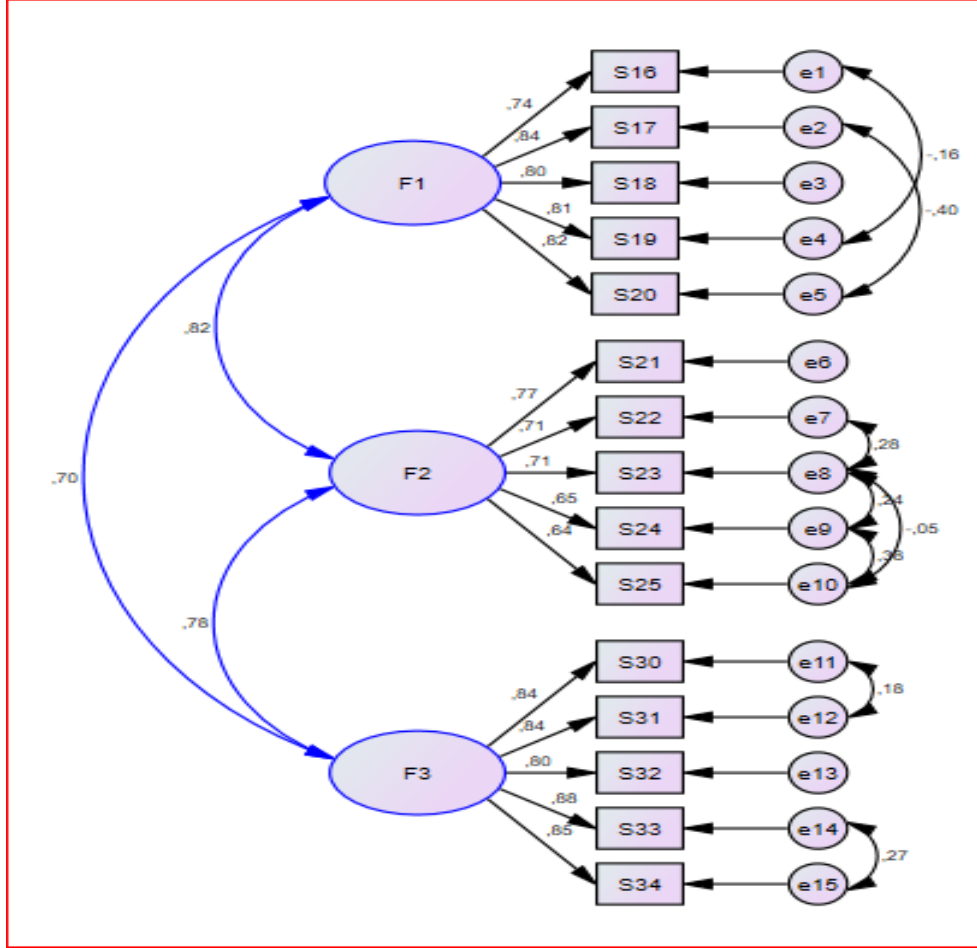
Not: ΔX^2 =Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square, df = Degrees of Freedom, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation, NFI= Normed Fit Index, GFI= Goodness of Fit Index, AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index, CFI = Comparative Fit Index.

*p<0,001.

Şekil 1: Birinci Örneklem DFA Yapısı



Şekil 2: İkinci Örneklem DFA Yapısı



4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, organizasyonel değişimi yaşayan tüm kurumlardaki bireylerin değişime direnç eğilimini ölçmede kavramsal ve yapısal bağlamda görece üstün özellikler içerdiği ve kısalık ve anlaşılabilirlik özellikleriyle öne çıktığı değerlendirilen Oreg (2006) tarafından geliştirilen değişime direnç ölçeğinin Türkçeye uyarlanması amaçlanmıştır. Bu amaçla, ilk olarak Brislin ve arkadaşlarının (1973) önerdiği, ilk çeviri, ilk çevirinin değerlendirilmesi, tekrar çeviri, tekrar çevirinin değerlendirilmesi ve alanında uzman kişi görüşlerinden oluşan 5 aşamalı metod ile ölçeğin orijinal halinden Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır. Ardından, elde edilen bulguların genellenebilirliğinin

arttırılması amacıyla iki farklı örneklem grubundan veri toplanmıştır. Örneklem gruplarının seçiminde değişimin çok fazla olduğu ve olumlu/olumsuz etkilerinin büyük oranda hissedileceğinin değerlendirildiği sektörler olan savunma sanayi sektörü ve sağlık sektörleri ele alınmıştır.

Değişime Direnç Ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa testi ile hesaplanmıştır. Ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla, her iki örneklem grubu için ölçeğin bütününe ve alt boyutlarının iç tutarlılıkları hesaplanmış, iç tutarlılığa ilişkin sonuçlar, ölçeğin kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğunu göstermiştir.

Daha sonra, Değişime Direnç Ölçeğinin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla

her iki örneklem verisine de Keşfedici Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Her iki örnekleme ait keşfedici faktör analizi sonuçları incelendiğinde, özdeğeri 1'den büyük olan üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu yapının, Oreg (2006) tarafından ortaya koyulan ölçeğin orjinal üç boyutlu yapısı ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müteakiben, Değişime Direnç Ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen üç faktörlü yapısının Türk örnekleminde farklı iki sektörde doğrulanıp doğrulanmayacağını ortaya koymak üzere Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi ile ölçeğin bilişsel direnç, duygusal direnç ve davranışsal dirençten oluşan üç faktörlü yapısının doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan tüm sonuçlar, Değişime Direnç Ölçeğinin geçerli bir ölçme aracı olduğuna kanıt olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca, çalışmanın gerek Türkçeye uyarlanması esnasında uzman bilim insanları ile, gerekse savunma sanayi sektörü ve sağlık sektörü çalışanlarının bir kısmı ile yapılan birebir görüşmelerde, değişime direnç ölçeğinin basit, kolay anlaşılabilir bir ölçek olduğu, katılımcıların değişime dirençle ilgili görüşlerini doğru ve net olarak ifade edebildikleri öğrenilmiştir.

Değişime Direnç Ölçeğinin üç boyutlu yapısı ile yapılacak olan araştırmalarda değişime direnç ölçmeye yönelik önemli bir ihtiyacı karşılayarak alandaki bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir. Konu ile ilgili gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, Değişime Direnç Ölçeğinin farklı sektörlerde ve farklı örneklemlerde uygulanmasının, ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin bu çalışmada elde edilen bulguları daha da güçlendireceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

1. AGOCS, C. (1997). "Institutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression", *Journal of Business Ethics*, 16, , ss.917-931.
2. AKTAN, C. C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Young Businessman Association of Turkey, Türkiye Genç İş Adamları Derneği, İstanbul.
3. ANDERSON, H. A. ve BARKER D. (1996). *Effective Enterprise And Change Management*, First Edition, Blackwell Publishers Ltd. USA, s. 17.
4. ARGYRIS, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
5. ATKINSON, P. (2005). *Managing resistance to change*. Management Services, Spring, 14-19.
6. AVEY, J., TARA S. W. V ve FRED L. (2008). *Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitude and Behaviors*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
7. BAŞARAN, E. İ., (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Ankara, s.294.
8. BAYIK, M., GÜRBÜZ, S. (2016). *Ölçek Uyarlamada Metodoloji Sorunu: Yönetim ve Örgüt Alanında Uyarlanan Ölçekler Üzerinden Bir Araştırma*. *İş ve İnsan Dergisi*, 3 (1), 1-20.
9. BEEREL, A. (2009). *Leadership and change management*. London: Sage.
10. BOVEY, H. W. ve HEDE, A. (2001). *Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes*. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
11. BRISLIN, R. W. - LONNERWALTER J. - THORNDIKE R. M., (1973). *Cross-Cultural Research Methods*, New York, John Wiley - SonsPub.

12. BURNES, B. ve PHILIP, J. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162.
13. BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
14. BYRNE, B.M. (1994). Structural Equation Modeling With EQS and EQS/Windows. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
15. CALDWELL, C., ve CLAPHAM, S.E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of Business Ethics*, 47, 349-364.
16. CARUTH, D., MIDDLEBROOK, B., ve RACHEL, F. (1985). Overcoming resistance to change. *Sam Advanced Management Journal*, 50(3), 23-27.
17. CHIANG, C. F. (2010), Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal Of Hospitality Management*, 29, 157-167.
18. CHOI, M., ve RUONA, W. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1): 46-73.
19. CHUNG, S., SU, Y. ve SU, S. (2012). Social Behavior and Personality: an international journal, Volume 40, Number 5, 2012, s. 735-745(11).
20. COCH, L. ve FRENCH Jr., J.R.P. (1948). Overcoming Resistance to Change, *Human Relations*, 1, ss.2-532.
21. COETSEE, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23(4), 204-222.
22. ÇALIŞKAN, A. (2007). Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
23. DAFT, L. R., (1993). *Management*, Third Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, s. 371.
24. DAVIS, K. NEWSTROM, J. W. (1997). *Organizational behaviour human behaviour at work*. U.S.A: Mc
25. DENT, E. B. ve GOLDBERG, S. G. (1999). Challenging “Resistance to Change”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35 No1, March, ss.25-41.
26. DeVELLIS, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd ed.). CA: Sage.
27. DOĞAN, E., (2004). “Öğrenen Örgütlerde Açık Sistem Yaklaşımına Göre Değişimin Yönetimi”, *Öğrenen Örgütler*, Der: DEMİR, K., C. ELMA, Sandal Ya., Ankara, , s. 130.
28. FORD, J. D., ve FORD, L. W. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, 87, 99—103.
29. FOX, S. A. ve HAMBURGER, Y. A. (2001). The Power of Emotional Appeals in Promoting Organizational Change Programs. *Academy o Management Executive*, 15, 84-93.
30. FURST, S. A., ve CABLE, D. M. (2008). Reducing employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93, 453—462.
31. GOMEZ, C., ve ROSEN, B. (2001). The leader – member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and Organization Management*, 26(1), 53 – 69.
32. GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
33. HAIR, J. F. J., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ve ANDERSON, R. E. (2010).

- Multivariate Data Analysis Seventh Edition Prentice Hall.
34. HARVEY, T. R., ve BROYLES, E. A. (2010). Resistance to change, a guide to harnessing its positive power. Plymouth: Rowman&Littlefield Education.
35. HENRY, P. K. (1997). Overcoming Resistance to Organizational Change, Journal of The American Dietetic Association, Vol. 97 No10, October ss.145-147.
36. HEROLD, D. M., FEDOR, D. B., CALDWELL, S., ve 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
37. HU, L. T., ve BENTLER, P. M. (1995). —Evaluating Model Fit, In R. H. Hoyle (Ed.), Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications (pp. 76-99). Thousand Oaks, CA: Sage.
38. HUSSEY, D. (1997). Kurumsal Değişimi Başarmak, Çev. Tülay Savaşer, 1. Baskı, Etkin Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul, s. 299.
39. KALAYCI, Ş. (2006). Faktör analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım.
40. KEENAN, J. P. (2002). Whistleblowing: A Study of Managerial Differences. Employee Responsibilities and Rights Journal, 14(1), 17-32.
41. KIRIM, A., (1998). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Şirket Kültürü Dizisi, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 78.
42. KÖSE, S., (1997). “Değişim ve Yönetimi”, A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Dergisi, C. 2, S. 2, Eskişehir, s. 155.
43. LAWRENCE, P. R. (2009). How to deal with resistance to change. Harvard Business Review, 47(1), 49-57.
44. LEWIN, K., (1947).. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, Human Relations, No. 1, ss.5-41.
45. LÜSCHER, L. S., ve LEWIS, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. Academy of Management Journal, 51, 221—240.
46. MAURER, R. (1996). Using Resistance to Build Support for Change, Journal for Quality and Participation, June ss.56-63.
47. MEYDAN, C. ve ŞEŞEN, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
48. MEYERS, L.S., GAMST, G. C. ve GUARINO, C. (2005). Applied Multivariate Research: Design and Interpretation, SAGE Publications. ISBN-13: 978-1412904124.
49. MILLER, V.D., JOHNSON, J.R., ve GRAU, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. Journal of Applied Communication Research, 22, 59-80.
50. MORRIS, K., ve RABEN, C. (1995). The Fundamentals Of Change Management. In D. Nadler, R. Shaw, A. Walton, And Associates (Ed.), Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation: 47-65. San Francisco, CA: Jossey Bass.
51. MULLINS, L. (1993). Management and Organizational Behavior, London: Pitman Publishing.
52. OREG, S., (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 4, ss.680-693.
53. OREG, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change, European Journal of Work and Organizational Psychology, 15:1, 73-101.
54. ÖZGEN, H., F. ÖLÇER, (1997). “İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma”, IV. Ulusal

- Yönetim ve Organizasyon Kongresi 29-31 Mayıs 1996 Bildiriler Kitabı, Armoni Yayınevi, Ankara, s. 127.
55. PIDERIT, S. K., (1999). Navigating Relationships with Coworkers: Understanding Employees' Attitudes Toward an Organizational Change, Dissertation, UMI Number: 9929921.
56. PIDERIT, S. K., (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change, *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4, October, ss.783-794.
57. PORRAS, J.I., ve ROBERTSON, P.J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
58. SABUNCUOĞLU, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
59. SCHALK, R., CAMPBELL, J.W. ve FREESE, C. (1998). "Change and employee behaviour", *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (3), pp. 157-163.
60. SCHUMACKER, R. E., ve LOMAX, R.G. (2004). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*, Second Edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
61. 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.
62. SEKARAN, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
63. SINGH, K., SAEED, M., ve BERTSCH, A. (2012). Key factors influencing employee response toward change: A test in the telecommunications industry in India. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(3), 66-81.
64. STEIGER, J. H. (1990). Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach, *Multivariate Behavioural Research*, 25: 173-180.
65. STANLEY, D., MEYER, J., TOPOLNYTSKY, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
66. STENSAKER, I. G., MEYER, C. B., FALKENBERG, J., ve HAUENG, A. C. (2002). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organisational Dynamics*, 31(3), 296-312.
67. STENSAKER, I. G., ve MEYER, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124.
68. SUSANTO, A. B. (2008). "Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia", *International Journal of Management Perspectives*, 2(1), pp. 50-61.
69. SZABLA, D. B., (2007). A Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Intentional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18, No. 4, ss.525-558.
70. ÜLGEN, H. (1997). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 3, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul.
71. van DAM, K., OREG, S., ve SCHYNS, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: The

- role of leader-member exchange, perceived development climate and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 313—334.
72. WADDELL, D. ve SOHAL, A.S. (1998). “Resistance: a constructive tool for change management”, *Management Decision*, 36 (8), pp. 543-548.
73. WANBERG, C. R., ve BANAS, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142..