



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMELERİNİN VE DEĞİŞİME  
YÖNELİK EĞİLİMLERİN DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI**

Didem Sinem MISIRDALI

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2018



TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMELERİNİN VE DEĞİŞİME YÖNELİK EĞİLİMLERİN  
DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI

Didem Sinem MISIRDALI

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2018

### KABUL VE ONAY

Didem Sinem Mısırdalı tarafından hazırlanan "Temel Benlik Değerlendirmelerinin ve Değişime Yönelik Eğilimlerin Değişime Direnç Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Çalışması" başlıklı bu çalışma, 01.06.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Semra Güney (Başkan)

  
Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekci (Danışman)

  
Doç. Dr. Selin Metin Camgöz

  
Doç. Dr. Pınar Bayhan Karapınar

  
Dr. Öğr. Üyesi İrem Metin Orta

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Musa Yaşar Sağlam

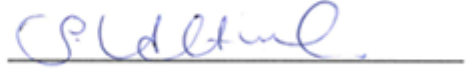
Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

01.06.2018



Didem Sinem Mısırdalı

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.

(Bu seçenekle teziniz arama motorlarında indekslenilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etmeniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirirse bile, teziniz arama motorlarının önbelleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

☐ Tezimin/Raporumun 01.06.2018 tarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.

(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir)

☐ Tezimin/Raporumun.....tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.

☐ Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi

01/06/2018

  
Didem Sinem MISIRDALI

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Doç.Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

  
**Didem Sinem MISIRDALI**

## ADAMA SAYFASI

Öğrenme tutkusunu bana aşıl原因, hayatım boyunca değerlerini örnek aldığım ve desteklerini her an hissettiğim en değerli varlıklarım, sevgili annem **Sabahat Altinel**'e ve sevgili babam **Şaban Altinel**'e,

Yıllar sonra çıktığım bu yolda desteği ile her zaman güç bulduğum, sevgili ablam **Bahtım Alptürker**'e

Teşekkürü borç bilirim...

## TEŞEKKÜR

Her aşamasında çok değerli bilgiler edindiğim tez yazma sürecinde; yakın ilgisi, bilgi ve deneyimleriyle yolumu aydınlatan rehberliği ile her an beni destekleyen, tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekçi'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Hacettepe Üniversitesi'ne adım attığım ilk andan itibaren yakın ilgi ve desteklerinin yanında akademik bilgilerinden çok önemli faydalar sağladığım Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bölümünün değerli hocalarına, yıllar sonra çıktığım bu yolda beni her an cesaretlendirdikleri için teşekkür ederim.



## ÖZET

MISIRDALI, Didem Sinem. *Temel Benlik Değerlendirmelerinin ve Değişime Yönelik Eğilimlerin Değişime Direnç Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.

Günümüzün ekonomik, sosyal ve teknolojik olarak hızla değişen dünyasında, örgütler bu değişime uyum sağlayabildikleri ölçüde başarılı olmaktadır. Örgütsel değişim çalışmalarının başarısının önündeki en önemli engellerden biri ise bireylerin değişime gösterdiği direnç olarak görülmektedir. Değişimin artık bir zorunluluk haline geldiği örgütsel çevrede, sadece değişime direncin ortadan kaldırılması yeterli olmamakta, değişime destek veren ve katkı sağlayan çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların değişime gösterdikleri direnç, değişim sürecinin özelliklerinden ve örgütsel faktörlerden kaynaklanabileceği gibi, bireylerin kişilik özelliklerinin de değişime yönelik direnç eğilimlerinde ve davranışlarında etkili olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın birinci amacı bireylerin kendilerine yönelik değerlendirmelerini ifade eden *Temel Benlik Değerlendirmelerinin* ve bireysel farklılıklar temelinde yapılandırılmış olan *Değişime Direnç Eğilimlerinin*, *Değişime Yönelik Destek ve Direnç Davranışları* üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmanın bir diğer amacı, *Temel Benlik Değerlendirmeleri* ile *Değişime Yönelik Davranışlar* arasındaki ilişkide *Değişime Direnç Eğiliminin* aracılık rolünü test etmektir.

Turizm sektöründe müşteri beklentilerinin hızla değişmesi ve yükselmesi ile değişimin öneminin artması ve sunulan hizmetin en önemli unsurunun insan olması nedeni ile bu çalışma için konaklama işletmeleri seçilmiştir. İki ayrı konaklama işletmesinde gerçekleştirilen çalışmaya beyaz ve mavi yakalı çalışanlar katılmıştır. Bu katılımcılardan elde edilen veriler ile *Temel Benlik Değerlendirmeleri* ile *Değişime Yönelik Davranışlar* arasındaki ilişki ve bu ilişkide *Değişime Direnç Eğilimlerinin* aracılık etkisi incelenmiştir.

Çalışma kapsamında katılımcılara, değişimin önemi ve çalışanların iş yapış şekillerine olan etkisinin farklı olduğu iki senaryo sunulmuş olup; büyük çaplı ve işlerine etkisi fazla olan değişim ile küçük çaplı ve iş yapış şekillerine etkisi fazla olmayan iki ayrı değişim senaryosu için değişime yönelik davranışları incelenmiştir. Bu araştırma da Değişime Yönelik Davranışlar destek ve direnç olmak üzere iki boyutta incelenmiş olup; Temel Benlik Değerlendirmeleri ve Değişime Direnç Eğiliminin etkileri sonuç değişkeni olan Değişime Yönelik Davranışların iki ayrı boyutu temelinde “Yol Analizi” yöntemi ile analiz

edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Temel Benlik Değerlendirmeleri yüksek olan bireylerin, *Değişime Direnç Eğilimlerinin* de arttığı; genel olarak Değişime Direnç Eğiliminin, Değişime Direnç Davranışlarını pozitif yönde, Değişime Destek Davranışlarını ise negatif yönde tahmin ettiği görülmüştür. Ayrıca test edilen modellerin biri hariç tümünde *Temel Benlik Değerlendirmeleri* ve *Değişime Yönelik Davranışlar* arasındaki ilişkide *Değişime Direnç Eğiliminin* aracılık ettiği görülmüştür. Bu bağlamda bireylerin Temel Benlik Değerlendirmeleri ve Değişime Direnç Eğilimlerindeki bireysel farklılıkların Değişime Yönelik Destek ve Direnç Davranışlarını ne şekilde etkilediği belirlenmiş ve yöneticilere tavsiyelerde bulunulmuştur.

### **Anahtar Sözcükler**

Değişime Direnç, Temel Benlik Değerlendirmeleri, Değişime Direnç Eğilimi, Değişime Destek Davranışları, Değişime Direnç Davranışları, Değişime Dirençte Bireysel Özellikler.

## ABSTRACT

Mısırdalı, Didem Sinem. *The Effects of Core Self Evaluations and Dispositional Resistance to Change on Resistance to Change: a Field Study*, Master Thesis, Ankara, 2018.

Organizations would be successful as far as they comply the demands of the economically, socially and technologically changing environment surrounding them. As the success of the change interventions mostly depends on the workers' resistance or support for the change, resistance to change became an important issue for the organizations. The process, context or the outcomes of the change may be the reasons for the resistance; however several researches show that some people resist change free from these reasons, only due to their personal characteristics and dispositions. From this view point, we used two different personality constructs to analyze the behavioral resistance to change. First construct is the broader one, *Core Self Evaluations* which consist of core evaluations people make about themselves. Second construct is *Dispositional Resistance to Change* which consists of individual differences oriented to change. In this research, the effects of Core Self Evaluations and Dispositional Resistance to Change on Behavioral Resistance to Change; also the mediation role of the Dispositional Resistance to Change on the relation between Core Self Evaluations and Resistance to Change Behaviors is investigated by "path analysis" method.

As the changes become permanent in the service sector and the human capital is the most important factor of this sector, two accommodation facilities is selected for this research. Blue and white collar workers from two different hotels participated to this research.

Two different change scenarios is used to analyze the participants' behaviors towards change. First scenario consists of an important change which affects workers' tasks more and the second scenario reflects a less important change which does not affect workers' tasks. On the behavioral resistance to change part, both resistance and the support behaviors of the participants is analyzed. In other words, effects of individual characteristics and dispositions on the support and resistance behaviors is investigated in both scenarios. According to results, as Core Self Evaluations increases, individuals' dispositional resistance to change increases; also generally a positive relation between dispositional resistance and resistance behaviors is found.

Moreover, dispositional resistance mediates the relation between Core Self Evaluations and Behaviors Towards Change.

**Keywords**

Organizational Change, Resistance to Change, Dispositional Resistance to Change, Behavioral Resistance to Change, Core Self Evaluations, Individual Differences.



## İÇİNDEKİLER

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| KABUL VE ONAY.....                                                            | i         |
| BİLDİRİM.....                                                                 | ii        |
| YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....                               | iii       |
| ETİK BEYAN.....                                                               | iv        |
| ADAMA SAYFASI.....                                                            | v         |
| TEŞEKKÜR.....                                                                 | vi        |
| ÖZET.....                                                                     | vii       |
| ABSTRACT.....                                                                 | ix        |
| İÇİNDEKİLER.....                                                              | xi        |
| TABLolar DİZİNİ.....                                                          | xv        |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....                                                          | xvi       |
| <br>GİRİŞ.....                                                                | <br>1     |
| <b>1. BÖLÜM: ALAN YAZINI İNCELEMESİ</b> .....                                 | <b>5</b>  |
| <b>1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI</b> .....                                    | <b>5</b>  |
| 1.1.1. Örgütsel Değişim Türleri.....                                          | 7         |
| 1.1.2. Örgütsel Değişime Neden Olan Faktörler.....                            | 7         |
| 1.1.2.1. Dışsal Faktörler.....                                                | 8         |
| 1.1.2.2. İçsel Faktörler.....                                                 | 8         |
| 1.1.3. Örgütsel Değişimin Aşamaları.....                                      | 9         |
| <b>1.2. DEĞİŞİME DİRENÇ KAVRAMI</b> .....                                     | <b>10</b> |
| 1.2.1. Değişime Direncin Önemi.....                                           | 12        |
| 1.2.2. Değişime Direnci Etkileyen Faktörler.....                              | 15        |
| 1.2.2.1. Değişime Direnci Etkileyen Örgütsel ve Sürece İlişkin Faktörler .... | 15        |
| 1.2.2.1.1. İletişim.....                                                      | 16        |
| 1.2.2.1.2. Katılım.....                                                       | 19        |
| 1.2.2.1.3. Güven.....                                                         | 20        |
| 1.2.2.1.4. Adalet.....                                                        | 22        |
| 1.2.2.1.5. Liderlik.....                                                      | 24        |
| 1.2.2.1.6. Güç .....                                                          | 25        |
| 1.2.2.1.7. Örgüt Değerleri- Değişim Uyumu.....                                | 26        |
| 1.2.2.2. Değişime Direnci Etkileyen Durumsal Faktörler.....                   | 27        |
| 1.2.2.2.1. Değişime Özgü Belirsizlik.....                                     | 27        |
| 1.2.2.2.2. Geçmiş Değişimlerin Etkisi .....                                   | 28        |
| 1.2.2.2.3. Değişim Sürecine Hazırlıkla İlgili Problemler.....                 | 28        |
| 1.2.2.2.4. Değişimin Gerçekleşme İhtimali ve Çapı.....                        | 29        |
| 1.2.2.3. Değişime Direnci Etkileyen Bireysel Faktörler.....                   | 30        |
| 1.2.2.3.1. Mevcut Durumu Koruma Güdüsü.....                                   | 30        |
| 1.2.2.3.2. Değişime İlişkin Farklı Değerlendirmeler.....                      | 31        |
| 1.2.2.3.3. Değişimin Mevcut İnanç ve Değerlerle Uyuşmaması.....               | 31        |
| 1.2.2.3.4. Sosyal İlişkileri Koruma Güdüsü.....                               | 31        |
| 1.2.2.3.5. Değişime Karşı Düşük Tolerans.....                                 | 31        |

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2.2.3.6. Beceri ve Performansa Yönelik Şüphe.....                                            | 32        |
| 1.2.2.3.7. Şahsi Çıkarlar.....                                                                 | 32        |
| 1.2.2.3.8. Sinizm .....                                                                        | 33        |
| 1.2.3. Değişime Bağlılık.....                                                                  | 34        |
| 1.2.4. Değişime Dirençte Bilişsel Süreçler.....                                                | 35        |
| 1.2.5. Değişime Direncin Boyutları.....                                                        | 38        |
| <b>1.3. DEĞİŞİME YÖNELİK DAVRANIŞLAR.....</b>                                                  | <b>39</b> |
| <b>1.4. DEĞİŞİME DİRENÇ EĞİLİMİ.....</b>                                                       | <b>42</b> |
| 1.4.1. Bireysel Özellikler Temelli Değişime Direnç Yaklaşımları.....                           | 43        |
| 1.4.2. Değişime Direnç Eğilimi Kavramı ve Ölçeği.....                                          | 49        |
| 1.4.3. Direnç Eğiliminin 3 Boyutlu Yapısı.....                                                 | 53        |
| <b>1.5. TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMELERİ.....</b>                                                | <b>56</b> |
| 1.5.1. TBD Boyutları.....                                                                      | 60        |
| 1.5.2. TBD Boyutları Arasındaki İlişkiler.....                                                 | 62        |
| 1.5.3. TBD Ölçeği.....                                                                         | 64        |
| 1.5.4. TBD ve Diğer Bireysel Farklılık Değişkenleri Arasındaki İlişkiler .....                 | 65        |
| 1.5.5. TBD'nin Örgütsel Sonuçları.....                                                         | 67        |
| 1.5.5.1. TBD ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....                                              | 67        |
| 1.5.5.2. TBD, İş Performansı ve Motivasyon.....                                                | 69        |
| 1.5.5.3. TBD Değerlendirmeleri ve Örgüte Bağlılık.....                                         | 71        |
| 1.5.5.4. TBD ve Öz Uyumlu Hedefler Koyma Arasındaki İlişki .....                               | 72        |
| 1.5.5.5. TBD ve Kariyer Arasındaki İlişki.....                                                 | 74        |
| 1.5.5.6. TBD ve İşten Ayrılma Niyeti.....                                                      | 75        |
| 1.5.5.7. TBD ve Geri Bildirim .....                                                            | 75        |
| 1.5.5.8. TBD ve Durumsal Faktörlerle Etkileşimi.....                                           | 76        |
| 1.5.5.8.1. TBD ve Algılanan İş Ortamının Etkileşiminin İş Performansına Etkileri.....          | 77        |
| 1.5.5.8.2. TBD ve Dönüşümsel Liderlik Etkileşiminin İş tatmini ve Örgüte Bağlılığa Etkisi..... | 78        |
| 1.5.5.8.3. TBD ile Avantajlı Durumların Etkileşimi.....                                        | 79        |
| <b>1.6. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....</b>                                              | <b>81</b> |
| 1.6.1. TBD ile Değişime Direnç Eğilimi Arasındaki İlişkiler .....                              | 81        |
| 1.6.2. TBD ile Direnç Davranışları Arasındaki İlişkiler.....                                   | 82        |
| 1.6.3. Değişime Direnç Davranışları ve Değişime Direnç Eğilimi Arasındaki İlişkiler.....       | 82        |
| <b>1.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>                                                      | <b>84</b> |
| <b>2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI.....</b>                                                         | <b>88</b> |
| <b>2.1. YÖNTEM.....</b>                                                                        | <b>88</b> |
| 2.1.1. Katılımcılar.....                                                                       | 88        |
| 2.1.2. Kullanılan Ölçekler.....                                                                | 91        |
| 2.1.2.1. Demografik Değişkenler.....                                                           | 91        |
| 2.1.2.2. TBD Ölçeği.....                                                                       | 91        |
| 2.1.2.3. Değişime Direnç Eğilimi Ölçeği.....                                                   | 92        |
| 2.1.2.4. Değişime Direnç Davranışı Ölçeği.....                                                 | 94        |
| <b>2.2. BULGULAR.....</b>                                                                      | <b>96</b> |
| 2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması.....                                      | 97        |
| 2.2.2. Senaryo Manipulasyon Kontrolü.....                                                      | 98        |

|                                                                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.2.3. Faktör Analizi Sonuçları.....                                                                                 | 99         |
| 2.2.3.1. Tahmin Edici Değişkenler İçin Gerçekleştirilen Faktör Analizlerinin Sonuçları.....                          | 99         |
| 2.2.3.1.1. TBD Ölçeği İçin Yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi.....                                                   | 100        |
| 2.2.3.1.2. Değişime Direnç Eğilimi İçin Gerçekleştirilen Doğrulamalı Faktör Analizinin Sonuçları.....                | 102        |
| 2.2.3.2. Değişime Direnç Davranışları Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Temel Bileşenler Analizi Sonuçları.....           | 107        |
| 2.2.3.2.1. Senaryo 1 Temel Bileşenler Analizi Sonuçları.....                                                         | 107        |
| 2.2.3.2.2. Senaryo 2 Temel Bileşenler Analizi Sonuçları .....                                                        | 108        |
| 2.2.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                                                           | 110        |
| 2.2.4.1. Tahmin Edici Değişkenlere Uygulanan Güvenilirlik Analizinin Sonuçları.....                                  | 110        |
| 2.2.4.1.1. TBD: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                                                  | 110        |
| 2.2.4.1.2. Değişime Direnç Eğilimi: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                              | 112        |
| 2.2.4.1.3. Bilişsel Katılık İçin Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                         | 115        |
| 2.2.4.2. Sonuç Değişkenine Uygulanan Güvenilirlik Analizinin Sonuçları.....                                          | 115        |
| 2.2.5. Korelasyon Analizi Sonuçları.....                                                                             | 119        |
| 2.2.5.1. Demografik Değişkenler ile Tahmin Edici ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....                     | 122        |
| 2.2.5.2. Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler .....                                                         | 123        |
| 2.2.5.3. Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki Korelasyonlar.....                                   | 124        |
| 2.2.6. Hipotez Testi.....                                                                                            | 125        |
| 2.2.6.1. Senaryo 1 Değişime Destek Davranışı için Model Testi.....                                                   | 125        |
| 2.2.6.2. Senaryo 1 Değişime Karşıt Davranışlar Model Testi.....                                                      | 127        |
| 2.2.6.3. Senaryo 2 Değişime Destek Davranışları Model Testi.....                                                     | 129        |
| 2.2.6.4. Senaryo 2 Değişime Karşıt Davranışlar Model Testi.....                                                      | 130        |
| 2.2.6.5. Ek Analizler.....                                                                                           | 132        |
| 2.2.6.5.1. Bilişsel Katılık ve Değişime Yönelik Davranışlar İlişkisine Yönelik Analizler.....                        | 132        |
| 2.2.6.5.2. Değişimin Önem/Etki Derecesi ve Değişime Yönelik Davranışlar Arasındaki İlişkilere Yönelik Analizler..... | 133        |
| 2.2.6.5.3. Değişime Pasif Direnç Davranışlarına Yönelik Ayırıştırıcı Fonksiyon Analizi.....                          | 134        |
| <b>2.3. TARTIŞMA.....</b>                                                                                            | <b>136</b> |
| 2.3.1. Sonuçların Genel Değerlendirmesi.....                                                                         | 136        |
| 2.3.2. TBD ve Genel Direnç Eğilimi Arasındaki İlişkiler.....                                                         | 138        |
| 2.3.3. Değişime Direnç Eğilimi ve Değişime Direnç Davranışları Arasındaki İlişkiler.....                             | 140        |
| 2.3.4. TBD ve Değişime Yönelik Davranışlar İlişkisinde Değişime Direnç Eğiliminin Aracılık Rolü.....                 | 142        |
| 2.3.5. Bilişsel Katılık ve Değişime Yönelik Davranışlar Arasındaki İlişkiler....                                     | 144        |
| 2.3.6. Değişimin Önem ve Etki Derecesi ile Değişime Yönelik Davranışlar İlişkisi.....                                | 144        |
| 2.3.7. Pasif Direnç Davranışları ve Diğer Değişkenler ile İlişkisi.....                                              | 145        |
| <b>GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....</b>                                                                          | <b>146</b> |

|                                               |            |
|-----------------------------------------------|------------|
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                          | <b>153</b> |
| EK.1. ETİK KURUL KARARI.....                  | 169        |
| EK.2. UYGULANAN ANKET FORMU.....              | 170        |
| EK 3. TEZ ÇALIŞMASININ ORJİNALLİK RAPORU..... | 176        |



## TABLOLAR DİZİNİ

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.</b> TBD, Değişime Direnç Eğilimi ve Değişime Direnç Davranışları için<br>Geliştirilen Hipotezler .....       | 85  |
| <b>Tablo 2.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....                                                              | 90  |
| <b>Tablo 3.</b> Model uyum İstatistikleri.....                                                                           | 100 |
| <b>Tablo 4.</b> TBD Ölçeği Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri..                                   | 101 |
| <b>Tablo 5.</b> TBD Modelinin Revize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları....                                      | 102 |
| <b>Tablo 6.</b> Değişime Direnç Eğilimi: Faktör Yapısı Analizi.....                                                      | 103 |
| <b>Tablo 7.</b> Değişime Direnç Eğilimi Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik<br>İstatistikleri.....                | 105 |
| <b>Tablo 8.</b> Değişime Direnç Eğilimi Modelinin Regresyon Katsayıları .....                                            | 106 |
| <b>Tablo 9.</b> Senaryo 1: Temel Bileşen Analizi Sonuçları: Faktör Yükleri.....                                          | 108 |
| <b>Tablo 10.</b> Senaryo 2 Temel Bileşen Analizi Sonuçları: Faktör Yükleri.....                                          | 109 |
| <b>Tablo 11.</b> TBD Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                                                 | 111 |
| <b>Tablo 12.</b> Değişime Direnç Eğilimi Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                             | 114 |
| <b>Tablo 13.</b> Bilişsel Katılık Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                                    | 115 |
| <b>Tablo 14.</b> Senaryo 1 Direnç Davranışları Değişkeni İçin Gerçekleştirilen<br>Güvenilirlik Analizinin Sonuçları..... | 117 |
| <b>Tablo 15.</b> Senaryo 2 Direnç Davranışları Değişkeni İçin Gerçekleştirilen<br>Güvenilirlik Analizinin Sonuçları..... | 119 |
| <b>Tablo 16.</b> Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....                                                                   | 121 |
| <b>Tablo 17.</b> Senaryo 1 Değişime Destek Davranışları Model Uyum İstatistikleri...                                     | 126 |
| <b>Tablo 18.</b> Senaryo 1 Değişime Karşıt Davranışlar Modeli Uyum İstatistikleri.....                                   | 128 |
| <b>Tablo 19.</b> Senaryo 2 Değişime Destek Davranışları Modeli Uyum İstatistikleri...                                    | 130 |
| <b>Tablo 20.</b> Senaryo 2 Değişime Karşıt Davranışlar Model Uyum İstatistikleri.....                                    | 131 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 1.</b> H1:TBD-Değişime Direnç Eğilimi İlişkisi.....                                                       | 86  |
| <b>Şekil 2.</b> H2 a-b : TBD-Değişime Yönelik Davranışlar İlişkisi.....                                            | 86  |
| <b>Şekil 3.</b> H3 a-b: Değişime Direnç Eğilimi – Değişime Yönelik Davranışlar İlişkisi.....                       | 87  |
| <b>Şekil 4.</b> H4: TBD ile Değişime Yönelik Davranışlar İlişkisinde Değişime Direnç Eğiliminin Aracılık Rolü..... | 87  |
| <b>Şekil 5.</b> Direnç Eğilimi 3 Faktörlü Ölçüm Modeli.....                                                        | 103 |
| <b>Şekil 6.</b> Direnç Eğilimi 4 Faktörlü Ölçüm Modeli.....                                                        | 103 |
| <b>Şekil 7.</b> 3 Boyutlu Değişime Direnç Eğilimi.....                                                             | 106 |
| <b>Şekil 8.</b> Senaryo 1 Değişime Destek Davranışları Modeli.....                                                 | 127 |
| <b>Şekil 9.</b> Senaryo 1 Değişime Karşıt Davranışlar Modeli.....                                                  | 129 |
| <b>Şekil 10.</b> Senaryo 2 Değişime Destek Davranışları Modeli.....                                                | 130 |
| <b>Şekil 11.</b> Senaryo 2 Değişime Karşıt Davranışlar Modeli.....                                                 | 132 |

## GİRİŞ

Bu bölümde ilk olarak, çalışmanın amacı ve konusu ile ilgili bilgiler verilecek, daha sonra çalışmanın pratik ve teorik öneminden bahsedilecektir. Son olarak, araştırma yöntemi, hipotezleri ve planı konularına kısaca değinilerek çalışma ile ilgili genel bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.

### Araştırmanın Amacı

Günümüzde örgütler, içinde bulundukları dinamik çevredeki hızlı değişimlere uyum sağlayabildikleri ölçüde başarılı olmaktadır. Bir başka deyişle, değişim örgütlerin ayakta kalabilmeleri için bir zorunluluk haline gelmiştir. Araştırmalar, pek çok değişim girişiminin başarısız olmasının en önemli sebepleri arasında çalışanların değişime direncin yer aldığını göstermektedir (Meaney ve Pung, 2008). Bu nedenle, değişime direncin doğasını anlamak, değişime direnç ile başa çıkılması için gerekli yöntemlerle ilgili bilgi sahibi olmak ve değişime direnci örgüt yararına kullanabilmek son derece önemlidir.

Örgütsel değişime direnci iletişim, katılım ve adalet gibi değişim süreci ile ilgili faktörler; örgüte duyulan güven, liderlik özellikleri gibi durumsal faktörler ve değişimin potansiyel olumsuz sonuçları gibi faktörler etkilemektedir. Bununla birlikte, son yıllarda pek çok araştırmacı değişime direnci bireysel farklılıklar temelinde analiz etmeye yönelmiştir (ör. Oreg, 2003; Piderit, 2000; Wanberg ve Banas, 2000). Bu çalışmalarda, çalışanların örgütsel ve durumsal faktörlerden bağımsız olarak değişime gösterdikleri direnç, kişilik özellikleri temelinde açıklanmaktadır. Değişimin başarısı açısından sadece değişime dirençle başa çıkmak yeterli olmamakla beraber, değişime destek veren ve katkı sağlayan çalışanların önemi büyük olduğundan (Piderit, 2000), değişime yönelik olumlu ve olumsuz tepkileri etkileyen bireysel özelliklerin anlaşılması son derece önemlidir. Bu bağlamda, bu çalışmada farklı bireysel özellikleri çatıları altında toplayan Temel Benlik Değerlendirmeleri (Judge, Erez, Bono ve Thoresen, 2003) ve Değişime Direnç Eğilimi (Oreg, 2003) kavramları ele alınarak, Değişime Yönelik Destek ve Direnç Davranışlarında (Giangreco ve Peccei, 2005) kişilik özelliklerinin etkilerinin daha geniş ve birleştirici bir çerçeveden anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır.

Öz yeterlilik, öz saygı, kontrol odağı ve nevrotiklik gibi bireylerin kendilerine yönelik temel değerlendirmelerinden oluşan Temel Benlik Değerlendirmeleri; sadece değişime yönelik bireysel özelliklerden oluşan Değişime Direnç Eğilimi kavramından daha genel bir kavramdır. Bu çalışmada, bireylerin kendilerine yönelik daha genel değerlendirmeleri ile değişime yönelik özelliklerinin değişime yönelik destek ve direnç davranışları üzerindeki etkisinin yanı sıra; Değişime Direnç Eğiliminin, Temel Benlik Değerlendirmeleri ve Değişime Yönelik Davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolü incelenmiştir. Bu şekilde, değişkenler arasındaki ilişkinin doğası incelenerek, alan yazınına katkı sağlanmaya ve yöneticilere değişime dirençle ilgili bireysel özellikler temelinde daha geniş bir bakış açısı sağlanmaya çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Kapsamı**

Hizmet sektöründe yükselen müşteri beklentilerinin, değişimin önemini arttırması ve sunulan hizmetin en önemli unsurunun insan olmasından dolayı bu araştırmada turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinden veri toplanması tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında Ankara ve Afyon illerinde yer alan, iki 5 yıldızlı otelde çalışan mavi ve beyaz yakalı çalışanlardan toplanan verilerle; Temel Benlik Değerlendirmeleri, Değişime Yönelik Eğilim ve Değişime Yönelik Davranışlarla ilgili analizler yapılarak, bu değişkenler arasındaki ilişkinin yapısı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan biri şehir biri termal niteliğinde olan iki otel kullanılarak farklı nitelikteki otellerin farklı çalışan profillerinin yansıtılması amaçlansa da, her iki otelinde 5 yıldızlı olması çalışmanın genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Araştırmanın sonuçları değerlendirilirken, farklı standartlardaki otellerin örgüt yapılarının ve çalışan profillerinin farklı olacağı göz önüne alınmalıdır.

### **Araştırmanın Önemi**

Daha önce de belirtildiği gibi bu araştırmada, örgütlerin başarısı açısından son derece önemli bir faktör olan değişime direncin anlaşılmasında, bireysel özellikler temelinde daha kapsayıcı ve bütünleştirici bir yaklaşımla alan yazınına katkıda bulunulması ve yöneticilere yol gösterilmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda, daha önce yapılan çalışmalarda, Temel Benlik Değerlendirmeleri (TBD) ve değişime yönelik davranışlar arasındaki ilişkide değişime direnç eğiliminin aracılık rolünün test edilmediği görülmüştür. Ayrıca, alan yazınında TBD ile değişim ile başa çıkma becerileri

arasındaki ilişki (Judge, Thoresen, Pucik, Welbourne,1999) incelenmiş olsa da, TBD ve değişime yönelik direnç ve destek davranışları arasındaki ilişki doğrudan test edilmemiştir. Bu çalışmanın bir diğer önemi ise, sadece değişime destek veya direnç tepkilerini ölçen bipolar ölçeklerden farklı olarak, değişime destek ve direnç davranışlarını birlikte ölçen Değişime Yönelik Davranışlar ölçeğinin (Giangreco ve Peccei, 2005) Türkçeye uyarlanması, güvenilirlik ve geçerliliğinin Türk örneklemini üzerinde test edilerek alan yazınına kazandırılmasıdır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Yukarıda yer alan araştırma soruları pozitivist bir yaklaşımla, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak incelenmiştir. Bu çalışmadaki, tüm veriler anket yöntemi ile tek bir zamanda (anlık) ve aynı katılımcılardan toplanmıştır. Verilerin tek seferde ve aynı kişilerden toplanmasının, araştırma üzerinde oluşturabileceği olumsuz etkilerden, çalışmanın sınırlılıkları başlığı altında bahsedilecektir. Değişkenlerin arasındaki ilişkinin doğasını ortaya koymaya çalışan bu çalışma tanımlayıcı niteliktedir. Dağıtılan anketler sonucu elde edilen veriler istatistiksel programlar kullanılarak analiz edilerek ve elde edilen sonuçlar alan yazınındaki diğer çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılacaktır.

### **Araştırmanın Planı**

Bu çalışma “Alan Yazını İncelemesi” ve “Alan Araştırması” olmak üzere toplam iki ana bölümden ve bu bölümlerden bağımsız olan “Genel Değerlendirme ve Öneriler” başlıklarından oluşmaktadır. Bu bölümde, söz konusu bölüm ve başlıklarda ele alınan konulara kısaca değinilecektir.

Bu çalışmanın ilk ana başlığı olan alan yazını incelemesinde, örgütsel değişim kavramı ile ilgili genel bir çerçeve çizildikten sonra değişime direnç, değişime direnç eğilimi, değişime direnç davranışları ve TBD değişkenlerinin tanımlarından, bu değişkenlerin teorik alt yapılarından bahsedilerek kavramsal bir temel oluşturulmaya çalışılacaktır. Çalışmada yer alan değişkenler ile ilgili yapılan detaylı alan yazını taramasından sonra, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalara değinilerek, alan yazını incelemesi başlığı sonlandırılacaktır.

Alan araştırması ana başlığı ise, “yöntem”, “bulgular” ve “tartışma” olmak üzere

toplam üç alt başlıktan oluşmaktadır. Yöntem başlığı altında katılımcıların demografik özelliklerinden (cinsiyet, yaş, pozisyon, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi), araştırmada kullanılan ölçeklerden (Temel Benlik Değerlendirmeleri Ölçeği, Değişime Direnç Eğilimi Ölçeği, Değişme Direnç Davranışları Ölçeği) bahsedilecektir. Alan araştırması ana başlığının altındaki ikinci alt başlık olan bulgulara, gerçekleştirilen analizlere (faktör analizi, güvenirlik analizi, korelasyon analizi, yol analizi) ve bu analizlerin sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilecektir. Alan araştırmasının son alt başlığı olan tartışmada ise bulgular başlığında açıklanan sonuçlar kısaca özetlendikten sonra alan yazınındaki daha önceki çalışmalara göre yorumlanmaya çalışılacaktır.

Alan yazını incelemesi ve alan araştırması ana başlıklarından bağımsız olan genel değerlendirme ve öneriler başlığı altında, araştırmanın sınırlılıklarından bahsedilerek, bu sınırlılıklar ile ilgili gelecek araştırmacılara önerilerde bulunulacaktır. Bu bölümde ayrıca, araştırmanın alan yazınına olan katkılarından bahsedilecek ve son olarak bireysel özelliklerden kaynaklanan değişime direncin doğasını anlaşılmasına fayda sağlayan, bu çalışmadan elde edilen bulguları örgüt yararına kullanılabilmeleri açısından yöneticilere önerilerde bulunularak çalışma sonlandırılacaktır.

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, yöntemi ve planına ilişkin bilgiler verilmiştir. Bir sonraki bölümde sırasıyla; örgütsel değişime direnç, değişime direnç davranışları, direnç eğilimi ve TBD kavramlarının teorik alt yapılarına detaylı bir şekilde yer verildikten sonra bu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalardan bahsedilecektir.

## 1. BÖLÜM

### ALAN YAZINI İNCELEMESİ

Giriş bölümünde de belirtildiği gibi, bu tez çalışmasının amacı çalışanların değişime gösterdikleri dirençte bireysel faktörlerin rolünü incelemektir. Söz konusu amaca yönelik olarak, bu bölümde ilk önce örgütsel değişim kavramı, değişimin türleri, nedenleri üzerinde kısaca durulmuş; daha sonra değişime direnç kavramı ve davranışları ayrıntılarıyla incelenmiştir. Alan yazını incelemesinin diğer bölümlerinde ise, çalışanların değişime gösterdikleri tepkileri etkileyen bireysel faktörlere ve temel benlik değerlendirmeleri kavramına yer verilmeye çalışılmıştır.

#### 1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

Herakletios (MÖ 540-480) “*Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir*” diyerek, antik çağlardan beri insanoğlunun hayatında değişimin önemli bir yer tuttuğuna işaret etmiştir. Çağlar boyunca ekonomik, politik ve sosyal anlamda devinim halinde olan insan yaşantısında değişim her zaman var olmuş ve olmaya devam edecektir. Bununla birlikte, günümüzde küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet, teknolojiye hızlı gelişmeler, iş gücünün demografik yapısında ve dolayısı ile beklentilerinde oluşan farklılıklar, artan müşteri beklentileri, yenilikçilik ve yaratıcılığın sunduğu fırsatlar örgütler için değişimi önemli bir konu haline getirmiştir. Yukarıda bahsedilen değişimler gibi pek çok faktör, örgütleri çok daha karmaşık ve dinamik bir çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır (Çağlar, 2015). Günümüzde örgütün değişen çevresine uyumu, başarısı üzerinde o kadar etkilidir ki, bugünün rekabetçi avantaja sahip örgütleri değişime sadece ayak uydurmaya çalışan değil, değişimi yaratan öncü örgütlerdir. Edward Deming’in söylediği gibi örgütler için “*değişmek bir gereklilik değil, hayatta kalmak için zorunluluk*” haline gelmiştir (akt. Armenakis ve Harris, 2009). Bu nedenle örgütlerin başarısı üzerinde bu kadar önemli etkiye sahip olan değişim kavramının anlaşılması son derece önemlidir.

Değişim, Türk Dil Kurumu tarafından “*bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü*” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle değişim, “*durumların, kişisel bilgi ve yeteneklerin, planlı veya plansız bir şekilde mevcut durumlarından başka bir hale gelmesidir*” (Koçel, 2010; akt. Serinkan ve Arat, s.7). Bu çalışmanın konusunu

oluşturan örgütsel değişim ise “*örgütlerin alt sistem ve unsurlarında, bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek olumlu ve olumsuz, niceliksel ve niteliksel, planlı ve plansız tüm değişiklikler*” olarak kavramsallaştırılmaktadır (Basım vd., 2009; akt. Serinkan ve Arat, 2013, s.10). Başka bir deyişle, “*örgütün çevresindeki teknolojik, sosyal, ekonomik ve politik dinamiklerin değişmesi sonucu; örgütün yapı, işlev ve teknolojik donanımında, iş süreçlerinde, örgüt üyelerinin rol, davranış ve beklentilerinde meydana gelen farklılaşmalar*” örgütsel değişimi oluşturmaktadır (Çağlar, 2015, s.54).

Değişimin gerekliliği bugün artık tartışılmamakla birlikte, örgütlerde gözlemlenen planlı değişimlerin farklı amaçları ve sonuçları olabilmektedir. Her değişim aslında mevcut dengelerin bozulması anlamına geldiği için (Lewin, 1947) elde edilecek kazanımların çok iyi değerlendirilerek değişim sürecine girilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Genel olarak örgütlerin aşağıda sıralanan amaçlara ulaşabilmek için değişim süreçlerini başlattıkları düşünülmektedir:

- Verimliliği arttırmak
- Örgütsel ve bireysel performansı arttırmak
- Değer yaratmayan faaliyetleri ortadan kaldırmak
- Örgütsel imajı geliştirmek
- Yenilikçilik anlayışını geliştirmek
- Çalışanların bilgi ve becerilerinden daha iyi faydalanmak
- Ürün ve hizmetlerin müşterilerin gözünde değerinin artırılmasını sağlamak (Aktan, 1997; akt. Çağlar, 2015).

Değişim yukarıdaki kazanımları elde etmek amacıyla planlı olarak gerçekleştirilebileceği gibi; plansız bir şekilde, kendiliğinden oluşan değişimlerin de olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu tez çalışmasında, örgütlerin planlı olarak gerçekleştirdiği değişimlere, çalışanların gösterdikleri direnç inceleneceğinden, bundan sonraki bölümlerde değişim kavramından bahsedilirken örgütlerin çeşitli alanlarda yaptıkları planlı düzenlemeler ve değişiklikler kastedilmektedir. Örgütlerde gözlemlenen planlı değişimler çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bir sonraki bölümde örgütsel değişim kavramıyla ilgili bütüncül bir bakış açısı sağlayabilmek için alan yazınında bahsedilen değişim türleri kısaca açıklanacaktır.

### 1.1.1. Örgütsel Değişim Türleri

Örgütsel değişimler kapsamı, değişime konu olan hususların sayısı, değişimin süresi gibi faktörler temelinde farklılık göstermektedir. Bu bölümde bazı değişim türlerine değinilecektir.

Evrimsel ve Devrimsel Değişim: Önceden belirlenmiş programa göre küçük adımların zamana yayılarak gerçekleştirildiği, görece daha yavaş ve uzun süreye yayılan değişimler “evrimsel değişim” olarak adlandırılmaktadır. Buna karşılık, örgütün tamamının yeniden düzenlenmesi ile hızla gerçekleşen daha köklü değişimler “radikal” veya “devrimsel” değişim olarak adlandırılmaktadır (Çağlar, 2015; Serinkan ve Arat, 2013).

Makro ve Mikro Değişim: Değişimin kapsamının geniş olmasını ifade eden makro değişimde örgütün tamamı, bir bütün olarak değişime konu olmakta iken; mikro değişimde ise örgütün içinde görece dar kapsamlı herhangi bir konu ile ilgili değişim söz konusudur (Çağlar, 2015).

Proaktif ve Reaktif Değişim: Örgütün değişmesini gerektirecek potansiyel koşullar gerçekleşmeden önce hazır olmak adına yapılan değişim proaktif değişimdir. Reaktif değişim ise örgütün, değişmesini gerektirecek koşullar gerçekleştiğinde uyum sağlamak adına gerçekleştirdiği değişimdir (Çağlar, 2015).

Aktif ve Pasif Değişim: Pasif değişim örgütün çevresel koşullara uyum sağlamak adına kendi bünyesinde gerçekleştirdiği değişimi ifade ederken; aktif değişim örgütün gerçekleştirdiği değişimler ile dış çevresini etkilemesidir (Serinkan ve Arat, 2013).

Kademeli ve Ani Değişim: Planlanan değişimlerin belli bir zaman içinde adım adım gerçekleştirilmesi kademeli değişimdir. Ancak, iç veya dış çevresel koşulların baskısı ile örgütlerin, değişimi kısa sürede planlayarak, hızla uygulaması ani değişim olarak adlandırılmaktadır (Çağlar, 2015; Serinkan ve Arat, 2013).

### 1.1.2. Örgütsel Değişime Neden Olan Faktörler

Çevreleri ile etkileşim halinde olan açık sistemler olarak kabul edilen örgütlerde, değişim ihtiyacının doğmasında çeşitli dışsal ve içsel faktörler rol oynamaktadır. Dışsal faktörler örgütlerin sınırları dahilinde yer almayan, onların faaliyetlerini daha çok dolaylı

olarak etkileyen unsurlarken; içsel faktörler çoğunlukla örgütlerin kontrolünde olan ve onların faaliyetlerini doğrudan etkileyen unsurlardır.

#### 1.1.2.1. Dışsal Faktörler

Doğal çevre faktörleri: Ham madde, su, iklim gibi üretime etki eden faktörler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; akt. Serinkan ve Arat, 2013).

Toplumsal faktörler: Toplumsal yapıyı meydana getiren sosyal ilişki ve kültürel değerlerde meydana gelen değişiklikler (Serinkan ve Arat, 2013).

Ekonomik faktörler: Makro düzeyde dünyanın ve ülkelerin ekonomik yapı ve sistemlerindeki değişim; mikro düzeyde müşterilerin istek ve beklentileri, rakiplerin stratejileri gibi örgütleri etkileyen faktörler (Serinkan ve Arat, 2013; Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2014).

Hukuki ve politik faktörler: Dünya ve ülke politikaları, ülkelerin yönetim şekli ve örgütlerin tabii olduğu yasal düzenlemeler gibi faktörlerde yaşanan değişimler (Serinkan ve Arat, 2013).

Teknolojik faktörler: İşin doğasını, yapılış biçimini, iş ilişkilerini ve donanımı etkileyen; örgütleri köklü değişimler yapmaya mecbur kılan teknolojiideki hızlı değişimler (Aşan ve Aydın, 2006; akt. Serinkan ve Arat, 2013).

#### 1.1.2.2. İçsel Faktörler

Büyüme: Örgütlerin, pazar paylarını veya ürün çeşitliliğini artırma gibi yollarla durumlarını geliştirme istekleri (Serinkan ve Arat, 2013).

Şirket birleşmeleri: Durumlarını geliştirmek için tek başlarına yeterli bilgi, kaynak ve yeteneklere sahip olmayan örgütlerin birleşmeleri (Serinkan ve Arat, 2013).

Üst yönetimin etkisi: Yöneticilerin veya bakış açılarının değişmesi sonucu değişimin odak noktası haline gelmesi (Serinkan ve Arat, 2013)

İş gücünün etkisi: Eğitim düzeyi yükselen iş gücünün beklentilerinin değişmesi ve işe devamsızlık, işten ayrılma oranlarının artması, düşük moral gibi iş gücü ile ilgili sorunlar (Serinkan ve Arat, 2013).

Örgütsel problemler: Genel performanstaki düşüş, iletişim kopukluğu, motivasyon eksikliği, yapıdan kaynaklanan sorunlar gibi örgütsel eksiklikler (Çağlar, 2015; Ivancevich vd., 2014).

### **1.1.3. Örgütsel Değişimin Aşamaları**

Pek çok değişim vakası inceleyen Kotter'a (1995) göre değişimin amacı, örgütlerin yeni ve daha zorlayıcı pazar koşullarıyla başa çıkmasına yardımcı olmaktır. Kotter (1995) ve Armenakis ve Bedeian (1999), değişimin çeşitli adımlardan oluşan uzun soluklu bir süreç olduğunu ve bu aşamalardan birinin bile atlanmasının ya da birinde yapılan hatanın değişimin üzerinde olumsuz etkileri olacağını söylemektedirler. Kotter (1995) ve Armenakis, Harris ve Mossholder'a (1993) göre, öncelikle değişim ihtiyacının örgütün tamamına yayılmasını sağlayacak bir aciliyet hissi yaratmak ve mevcut durumla, olunması istenen durum arasındaki farkın örgüt genelinde anlaşılmasını sağlamak gerekmektedir. Pek çok değişimin bu aşamada başarısız olması, bireyleri konfor alanlarından çıkarmanın zor olması, bazen geçmiş başarılarla takılarak değişimin aciliyet ve öneminin kavranamaması, mevcut tutum ve davranışların başarılı olmak için yeterli görülmesi gibi faktörlerin direnç sebep olmasına bağlanmaktadır (Kotter, 1995; Ford, Ford ve Mc Namara, 2002). Yöneticilerin bu ilk aşamada, değişim karşısında hareketsiz kalmalarının sebepleri ise çalışanlar ile ilişkilerin bozulması riski, moralin düşmesi, kısa vadeli sonuçların tehlikeye girmesi ve tüm bu potansiyel krizlerden sorumlu olacak kişi olarak görülmekten kaçınmalarıdır. Kotter'ın modelinin 2. aşamasında uzmanlık, bilgi, reputasyon, ünvan, ilişki anlamında değişimi yönlendirecek ve fayda sağlayacak kişilerin katılımıyla güçlü bir koalisyon kurulması gerekmektedir. 3. aşamada değişimin getireceklerine yönelik tüm paydaşlar tarafından kolay anlaşılır ve kolay iletilebilir bir vizyon oluşturulmalı; tüm plan ve projeler bu vizyona uyumlandırılmalıdır. Mevcut durumdan memnuniyet duymayan bireyler bile değişim nedeniyle fedakarlık yapmak durumunda kaldıklarında değişimin gerekliliğine ve başarılı olacağına ikna edilmek isterler ki bu da ancak Kotter'ın (1995) modelinin 4. aşamasındaki iyi ve samimi bir iletişim ile olur. Değişim sürecinde direnç, örgütün yapı ve prosedürlerden kaynaklanabileceği için 5. aşamada örgüt sistem ve yapısının değişimi destekler hale getirilmesi gerekir. 6. aşamada uzun soluklu bir süreç olan değişim sürecinde bireylerin motivasyonlarını canlı tutacak, kısa vadede başarıya ulaşacak değişim yönelimli küçük hedefler koyulmalıdır. 7. aşama değişimin örgüt kültürüne derinlemesine işlediğinden emin olmayı içerir, çünkü yeni davranış biçimleri

örgütün norm ve değerleri içinde köklenmediği sürece, değişim baskısı kalktığı anda yok olmaya başlarlar. Son olarak Kotter (1995), bir sonraki üst yönetimin değişimi benimsemesi halinde artık o değişimin başarısından emin olabileceğimizi söylemektedir.

## 1.2. DEĞİŞİME DİRENÇ KAVRAMI

Örgütler açısından çevreye uyum sağlamak için değişim ne kadar önemli olsa da; yapılan araştırmalar değişim girişimlerinin ancak üçte birinin başarılı olduğunu ve değişime direncin bunun arkasındaki sebeplerin başında yer aldığını göstermektedir (Meaney ve Pung, 2008). Nitekim, Armenakis ve Harris (2009), değişimin ondan etkilenenler tarafından uygulanacağına dikkat çekerek, söz konusu kişilerin değişime yönelik motivasyon ve dirençlerini anlamının çok önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Alan yazını incelendiğinde değişime direnç kavramının farklı şekilde tanımlandığı görüldüğünden, kavramın daha net anlaşılması için farklı tanımların incelenmesinde fayda vardır.

Watson (1969; akt. Coghlan, 1993, s.10), değişime direnci *“kişilik veya sosyal sistemlerde istikrarı korumaya çalışan bir güç”* olarak; Zaltman ve Duncan (1977; akt. Coghlan, 1993, s. 10) ise *“mevcut durumu değiştirmek için ortaya çıkan gücün karşısında duran yapı”* olarak tanımlamışlardır. Değişime direnci bir çeşit tutum olarak gören Dent ve Goldberg (1999, s.26) ise, değişime direnci *“yönetimin gerçekleştirmek istediği değişimin, çalışanlar tarafından yürekten kabul edilmemesi”* olarak kavramsallaştırmışlardır. Chawla ve Kelloway (2004) ise değişime direnci hem tutumsal hem de davranışsal olarak kavramsallaştırarak, *“örgütün değişim amaçlarına ulaşmasını engelleyecek tüm davranış ve tutumlar”* (s.485) olarak tanımlamışlardır.

Armenakis, Harris ve Mossholder (1993) ise, değişime direnç ifadesi yerine daha olumlu bir yaklaşımı yansıtan *“değişime hazır olma”* ifadesini kullanmışlar; değişime hazır olmayı, *“değişimin gerekliliğine ve örgütün değişimi başarabilme kapasitesine yönelik inanç, tutum ve niyetler”* (s.681) olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre, *“değişime hazır olma”* örgütsel değişime yönelik destek veya direnç davranışının bilişsel öncülünü yansıtmaktadır.

Örgütsel değişim alan yazınında önemli bir yeri olan Lewin (1947), değişime direncin birey ve grup standartları arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu; ancak grup standartlarının

değişmesi halinde, bireysel değişimin gerçekleşeceğini ifade etmektedir. Değişimin gerçekleşmesi, grup standartlarının birey için önem ve değerine bağlı olduğu için, bu önem ve değer azaltılması direnci azaltacaktır. Lewin'e (1947) göre mevcut durum, değişime yönelik itici ve sınırlayıcı güçlerin dengede olduğu haldir. Değişimin başlaması için itici güçlerin artırılması veya sınırlayıcı güçlerin azaltılması yoluyla, bu denge durumunun bozulması, bir başka deyişle "çözülme" sağlanması gereklidir. İtici güçler değişim yönündeki istek, hedef ve ihtiyacı ifade ederken; kısıtlayıcı güçler mevcut hali korumaya yöneliktir. Örneğin beceri, değişimde işin zorlaşmasına bağlı olarak kısıtlayıcı bir güç olabilir. İtici güçlerin artırılmasının genellikle gerilim yaratması beklendiği için sınırlayıcı güçlerin azaltılması daha tercih edilir bir yöntemdir. Çözülme aşamasında gözlemlenen direnç, bireylerin mevcut durumdan duydukları memnuniyetten ve doğru olanı yaptıklarına dair inançlarından kaynaklanmaktadır. Değişimi gerçekleştirmek için bu inanç ve tutumların değiştirilmesi, yani duygusal uyanış yaratmak gerekmektedir. Planlı bir değişimde bu çözülme aşamasından sonra, değişim gerçekleşir ve sonrasında yeniden dondurma aşamasına, bir başka deyişle yeni denge durumuna geçilir (Lewin, 1947).

Herscovitch ve Meyer (2002) ise çalışanların değişime yönelik tepkilerini farklı başlıklar altında incelemişlerdir. Buna göre, araştırmacılar değişimi kabul etmemeyi "direnç" olarak adlandırmış ve aktif direnci değişimin başarısız olması için açık şekilde değişime karşıtlık gösterme; pasif direnci değişimin başarısını engellemek için üstü kapalı direnç gösterme olarak kavramsallaştırmışlardır. Araştırmacılar (Herscovitch ve Meyer, 2002), temel bağlılığı "değişimi kabul" veya "değişime uyum" olarak adlandırmış ve değişimle ilgili gerekli olan asgari çabayı gösterme olarak açıklamışlardır. İsteğe bağlı bağlılığı, yani "işbirliği"ni değişimin ruhu ile uyum sağlayarak, değişim için çaba göstermek ve makul fedakarlıklarda bulunmayı göze almak; "değişim şampiyonluğu"nu ise değişimi coşkuyla karşılayarak değişimin başarısı için beklenenin ötesinde çaba sarf etmek ve diğerlerinin de değişimi benimsemesi için emek harcamak olarak tanımlamışlardır. Herscovitch ve Meyer (2002) gibi Bennis'de (1973; akt. Coghlan, 1993), çalışanların değişime gösterdikleri tepkileri sıralamış; söz konusu tepkileri değişime karşı çıkma, direnç gösterme, kabul etme, destek verme, kucaklama olarak listelemiştir. Araştırmacıya göre, çalışanların değişime karşı duruşları, söz konusu değişimi bir gelişim fırsatı veya yıkıcı bir unsur olarak değerlendirmelerine bağlı olarak değişmektedir.

Hambrick ve Canella (1989) ise bireylerin korktukları veya toleransları düşük olduğu için gösterdikleri direnci *kör direnç*; kendileri için değerli olanları kaybetme endişesinden gösterilen direnci *politik direnç*; değişimin kötü olduğuna dair inançları ve kendi yerleşmiş değerlerine aykırı olması nedeniyle gösterdikleri direnci ise *ideolojik direnç* olarak adlandırmışlardır.

Giangreco ve Peccei (2005), bazı çalışanların değişime karşı açık bir direnç göstermeyi çok uygun bulmadıkları için dirençlerini daha çok değişime yönelik çalışmalara aktif olarak destek vermemek veya çalışmalarını yavaşlatmak yoluyla gösterdiklerini ifade etmektedirler. Buna göre, bu bireyler her ne kadar değişime açık olarak direnç göstermeseler de, değişimi destekleyen davranışlardan kaçınma yoluyla pasif direnç göstermektedirler. Araştırmacıların elde ettikleri bulgular, değişime karşı açıkça direnç göstermeyen çalışanlarla değişime destek verdiğini belirten çalışanlar arasında da ayırım yapılması gerektiğini, sadece aktif ve açık dirence odaklanılmasının eksik bir bakış açısı olacağını göstermektedir (Giangreco ve Peccei, 2005). Bazı yazarlar ise, değişime açık direncin teşvik edilmesi gerektiğini, çünkü açık direncin kapalı dirençten daha az tehlikeli olduğunu ve daha kolay yönetilebildiğini belirtmektedirler (Conner, 1992).

### 1.2.1. Değişime Direncin Önemi

Örgütlerin, teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve serbestleşen ekonomiler temelinde hızla karmaşıklaşan çevrelerine ayak uydurmaları gerektiği için değişim ve bu değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi son derece önemlidir (Gordon vd, 2000; akt. Rafferty, Jimmieson ve Armenakis, 2013). Ancak değişim girişimlerinin sadece % 38'i başarılı olmaktadır (Isern ve Pung, 2007; akt. Erwin ve Garman, 2009). Hatta bazı araştırmacılar, kötü yönetilen değişimlerin örgütler açısından krizle sonuçlandığını söylemektedirler (Probst ve Raisch, 2005; akt. Rafferty vd., 2013). Daha önce de belirtildiği gibi değişime direnç, değişim girişimlerinin başarısız olmasının en önemli sebebi olduğundan; değişimin daha kolay ve başarılı olması için çalışanların yenilikleri kabul etmeleri, onları uygulama kapasitesine sahip olmaları, değişim ile ilgili bir amaca, plana ve değişimin içinde bir yere sahip olmaları gerekmektedir (Bridges, 2003; akt. Neves ve Caetano, 2006). Bu noktada, çalışanların değişime yönelik algıları kilit rol oynamakta; bu algı değişime karşı destek veya direnç davranışlarının bilişsel öncülü olabilmektedir (Armenakis vd., 1993).

Örgütün yapısı veya teknolojisiyle ilgili olan, doğrudan doğruya çalışanla ilgili olmayan değişimlerde bile, çalışanlar mutlaka etkilenmekte ve bireysel bir değişim yaşanmaktadır. Bu durumda, çalışanların gösterdikleri bilişsel ve duygusal tepkileri azımsamak ya da yok saymak değişimin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir (Devos ve Buelens, 2003; akt. Ertürk, 2008). Nitekim, Türkiye gibi toplulukçu ülkelerin de içinde yer aldığı bir çalışmada, liderlerin değişimi başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için değişime açıklığın en önemli unsur olduğu görülmüştür (Management Center Europe, 2005, akt. Ertürk, 2008). Bununla birlikte, kültürel uyum modeline göre (Aycan vd., 1999; akt. Ertürk, 2008) örgütsel uygulamalar, toplumsal değerlerden etkilenmekte olup; Türkiye gibi toplulukçu, belirsizlikten kaçınma eğilimi ve güç mesafesi yüksek olan ülkelerde değişime direncin yüksek olduğu düşünüldüğünde (Harzing ve Hofstede 1996; akt. Ertürk, 2008) değişime bireysel direncin yönetilmesi daha fazla önem kazanmaktadır.

Örgütsel değişimin başarısız olmasında en çok rastlanan sebep ve değişim esnasında en sık rastlanan problem çalışanların değişime gösterdiği dirençtir (Maurer, 1997; Spiker ve Lesser, 1995; Regar vd., 1995; Martin, 1975; Waldersee ve Griffith, 1997; akt. Bovey ve Hede, 2001a). Yöneticiler değişimi gerçekleştirirken değişimin daha çok teknik ve hesaplanabilir sonuçları ile ilgilenirken, değişimin başarısı için en önemli faktörlerden biri olan insan faktörünü önemsememe eğilimde olabilirler (Arendt vd., 1995; New ve Singer, 1983; Levine, 1997; Steier, 1989; akt. Bovey ve Hede, 2001a). Bu durumda değişim yönetilen değil, direnç gösterilen bir durum olarak karşımıza çıkar (Nord ve Jermier, 1994, akt. Bovey ve Hede, 2001a). Başarılı bir örgütsel değişim için çalışanların psikolojik durumlarını dikkate alan bir değişim stratejisi geliştirmek gerekmektedir ki (Deloitte Touche, 2005; akt. Elias, 2009) bu sadece değişimin başarısı için değil; örgütsel bağlılığı, iş tatminini, örgüte duyulan güveni ve motivasyonu arttırması açısından örgütün genel başarısı için de önem teşkil etmektedir (Elias, 2009). Çalışanların psikolojik durumları çerçevesinden bakıldığında Kouzes ve Posner'e göre (2002; akt. Elias, 2009), başarılı bir değişimde çalışanların içsel olarak motive olmaları, değişimi bir öğrenme fırsatı olarak görmeleri ve değişim sürecinde kontrolleri olduğunu düşünmeleri gerekir.

Birçok yazar tarafından (ör. Coch ve French, 1948; Lewin, 1947) direnç adı altında olumsuz bir şekilde yaftalanmış bu terimin, yeniden kavramsallaştırılması; değişimden etkilenenlerin değişime yönelik tutum ve davranışlarının olumsuz bir reaksiyon şeklinde direnç olarak adlandırılması yerine, değişime karşı bu tereddütlü yaklaşımın daha geniş

bir pencereden değerlendirilmesi gerekir. Dent ve Goldberg (1999) değişime direnç yazınında yaptıkları çalışmalar sonucunda değişime direnç ifadesinin, çalışanların doğal olmayan bir reaksiyonu olarak görüldüğünü ve yöneticiler tarafından başa çıkılması gereken olumsuz bir durum olduğunun üstü kapalı bir şekilde yer aldığını ifade etmektedirler. Ancak, değişim statü veya iş gibi bireysel bir kayba yol açıyorsa, bu problemi sadece direnç olarak etiketleyip, çalışanların tepkileri ile ilgilenmemek değişim faaliyetlerinin önünde engel olarak kalacaktır (Dent ve Goldberg, 1999).

Daha önce belirtildiği gibi birçok değişim girişimi etkilenenlerin direnişinden ve yönetenlerin bu duruma karşı kayıtsızlığından başarısız olmaktadır. Oysa ki değişime direnç davranış ve tutumlarının arkasındaki duyguların, değişimin değerlendirilmesine ve düzeltilmesine fayda sağlaması mümkündür (Armenakis, Bernerth, Pitts ve Walker, 2007). Bu şekilde değişimin değerlendirilmesi yoluyla, örgüt ile çevresi arasındaki uyumu arttırmak için örgütsel değişimde düzeltmeler yapılmasına *değişim katalizi* denir (Naveh vd., 2002; akt. Armenakis vd., 2007). Mevcut değişim stratejisinin dış çevre koşullarına uygun olmaması ve gerekli becerilerin mevcut olmamasına dair görüşlerin direnç olarak değil, stratejinin gözden geçirilmesi için bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerekir (Armenakis vd., 2007).

Birçok yazar değişime direnci, değişimi engelleyen her türlü tepki, karşı çıkma ve güç olarak tanımlamıştır, yani direnci elimine edilmesi gereken bir problem olarak görmüşlerdir. Ancak, bazı yazarlar ise bu görüşe karşı çıkarak direncin sebeplerinin ve yapısının anlaşılması gerektiğini, direncin olumlu niyetlere dayanabileceği gibi olumlu yanları olabileceğinin altını çizmişlerdir (Piderit, 2000; Erwin ve Garman, 2009). Örneğin Mabin ve diğerleri (2001; akt. Erwin ve Garman, 2009), direncin stratejik ve hareket planlarını düzeltmek için yararlı bir şekilde kullanılabileceğini; Lines (2004) ise karar verme kalitesini yükseltmek için kullanılabileceğini söylemektedirler. Erwin ve Garman (2009) değişime uyumu olumlu, direnci ise olumsuz olarak tanımlamanın çok sınırlı bir bakış açısı olduğunu vurgulamışlardır.

Değişim, onu yönetenler ve ondan etkilenenler tarafından farklı algılanabilir. Değişim ile ilgili kendi doğrularına saplanan yöneticilerin, değişimin ancak direnç gösterenlerin irrasyonel fikir ve davranışlarının değiştirilmesi halinde başarılı olacağına dair düşünceleri, çalışanları ile ilişkilerini tehlikeye attığı gibi; direnç gösterenlerin şüphelerini daha iyi bir değişim süreci için kullanma fırsatını kaçırmalarına sebep olur. Değişimi yönetenlerin, daha alt kademedeki çalışanların ve onların işlerinin değişimden ne şekilde etkilenecekleri ile ilgili bir anlayış geliştirmeleri ve etkilenenlerle iletişimi canlı

tutmaları, değişimin sebeplerinin anlaşılmasını sağlamaları, çalışanların değişimi daha olumlu karşılamalarına yarayacaktır (Ford ve Ford, 2009). Ayrıca, değişime karşı eleştirilerini açıkça dile getiren bireyler, işlerin doğru yapılmasını umursayan, aynı zamanda değişim planının hatalı yönlerini görebilecek kadar örgütün iç işleyişine hakim kişiler olabilecekleri için bu kişilerin direnci, değişimin yararına kullanılabilir (Ford ve Ford, 2009). Ford ve Ford (2009) inceledikleri bir örnekte orta düzey bir yöneticinin çalışanlarla iletişimi ve onların katılımını destekleyerek, onlardan değişim ile ilgili fikir ve endişe listeleri aldığını; bu listeleri üst düzey yöneticilerin katkıları ile bir hareket listesine dönüştürdüğünü; bu şekilde çalışanların kendi paylarını gördükleri bu planı coşkuyla karşılayarak, son derece iş birlikçi bir tutum sergilediklerini belirtmektedirler.

### **1.2.2. Değişime Direnci Etkileyen Faktörler**

Alan yazını incelendiğinde, çalışanların değişime yönelik gösterdikleri tepkilerin çok farklı faktörlerle ilişkilendirildiği görülmüştür. Bazı faktörler, çalışanların bireysel özellikleriyle ilgiliyken, bazılarının daha çok örgütsel veya doğrudan değişim ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Aşağıdaki bölümlerde, söz konusu faktörlerden kısaca bahsedilmektedir. Ancak bu tez çalışmasının konusu değişime direnç davranışını etkileyen bireysel faktörleri incelemek olduğundan, söz konusu faktörlerin daha detaylı inceleneceğini belirtmekte fayda vardır.

#### **1.2.2.1. Değişime Direnci Etkileyen Örgütsel ve Sürece İlişkin Faktörler**

Alan yazını incelendiğinde, örgüt ile ilgili unsurların çalışanların değişime yönelik algı, tutum ve davranışlarını etkiledikleri görülmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda, örgütlerin değişim süreçlerinde izledikleri iletişim ve adalet gibi politikaların (ör. Chawla ve Kelloway, 2004) ve çalışanların sürece katılımlarının (ör. Coch ve French, 1948) direnci etkileyen unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Değişimin örgüt tarafından nasıl uygulandığı çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmekle birlikte; değişimin bir süreç olduğu ve bu süreçte sadece örgütün yapı ve politikalarının değil, sürece ilişkin faktörlerin de önemli olduğu bilinmektedir. Bu yüzden örgütün değişim sürecinde çalışanlarla kurduğu iletişim, algılanan adalet, örgüte duyulan güven gibi sürece ilişkin faktörlerin de örgütsel faktörlerle bir arada ele alınması gerekmektedir. Bu bölümde değişime direnci etkileyen örgütsel ve değişim sürecine ilişkin faktörlerden kısaca bahsedilecektir.

#### 1.2.2.1.1. İletişim

İletişim, *“bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin semboller yardımıyla insanlar arasında aktarıldığı bir süreç”* tir (Himstreet ve Baty, 1969, s.3). Örgütsel anlamda iletişim ise, *“tüm örgüt çalışanlarının eylemlerini, örgütün amaçlarını karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumu”* olarak kavramsallaştırılmaktadır (Tutar, 2009, s.159). İletişim, yönetim süreçlerinin sağlıklı yürütülmesinde ve örgütsel amaçlara ulaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Günbayı, 2007). Dolayısıyla, değişim sürecinde örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, değişimin gerekliliğinin, sebeplerinin ve niteliğinin çalışanlara aktarılmasında ve uygulanmasında iletişimin payı göz ardı edilemez. Nitekim, yapılan uluslararası bir çalışmada, yönetsel iletişimin değişim kültürü yaratılmasında en önemli 3 unsur arasında yer aldığı belirlenmiştir (Management Center Europe, 2005, akt. Ertürk 2008). Değişik ülkelerde yapılan çalışmalarda da (ör., Armenakis vd., 1993; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Wanberg ve Banas, 2000), iletişimin, değişime açıklığı ve güveni olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

İletişim sayesinde, çalışanlara değişimin, gerekliliği gösterilebiliyorsa, onların rollerinde meydana gelecek değişiklikleri anlamaları sağlanıyor ve bu duruma ilişkin öz yeterlilikleri geliştiriliyorsa değişimin daha kolay kabul edilebileceği ve yönetimin inanılabilirliğinin artacağı düşünülmektedir (Young ve Post, 1993; akt. Chawla ve Kelloway, 2004). Chawla ve Kelloway’e (2004) göre değişimi yönetenler ve değişimden etkilenenler arasındaki iletişim, değişimin sebeplerinin, örgüte sağlayacağı faydaların anlaşılması, paylaşılan vizyon doğrultusunda hedeflere odaklanması, belirsizliğin ortadan kaldırılması gibi açılardan önemlidir. Nitekim yaptıkları çalışmada araştırmacılar (Chawla ve Kelloway, 2004), yönetsel iletişimin doğrudan ve dolaylı olarak değişime açıklık üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir. Ertürk’de (2008), Türkiye’de yaptığı çalışmada benzer sonuçlar elde etmiş; çalışanların değişim sürecine katılımının ve yönetsel iletişimin hem doğrudan, hem de üstlere duyulan güven aracılığıyla değişime açıklığı etkilediğini tespit etmiştir. Çalışmada, iletişimin üstlere duyulan güveni, güvenin ise değişime açıklığı arttırdığı, güvenin iletişim-değişime açıklık ilişkisinde tam aracılık rolü oynadığı görülmüştür (Ertürk, 2008). Schweiger ve De Nisi (1991) yaptıkları deneysel çalışmada, gerçekçi iletişimin çalışanların değişimle daha iyi başa çıkabilmelerine yardımcı olduğunu; değişim sürecindeki iletişim

eksikliğinden kaynaklanan belirsizliğin ise stresi ve işten ayrılma istediğini arttırdığını, bağlılığı ve algılanan güvenilirliği azalttığını belirlemişlerdir.

Schweiger ve De Nisi'nin (1991) belirttikleri gibi çoğunlukla problem değişim değil, değişimin yarattığı belirsizliktir. Dolayısı ile değişimde uygulanan prosedürlerin ve değişimin sonuçlarının adil olması yeterli olmamakta, değişimi yönetenlerin değişimin gerekçelerini düzgün bir şekilde iletmeleri de önem teşkil etmektedir. Bu şekilde, gerekli bilgilere sahip olan çalışanlar, değişime destek verip vermeme kararını alacaklardır ki; yöneticiler, açık ve samimi iletişim temelinde olumsuz algılanacağını düşündükleri bilgileri bile saklamamalıdır. Bireyler iletişimi samimi, zamanında ve değişimin sebeplerini mantıklı buldukları takdirde değişime destek verme eğiliminde olacaklardır (Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007).

İletişimin değişime direnç üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarında, Wanberg ve Banas (2000) ve Lewis (2006; Jimmieson, Rafferty ve Allen, 2013) bireylerin değişim süreci ile ilgili bilgi sahibi olmalarının ve bilginin kalitesinin değişime direnci azalttığını belirtmişlerdir. Washington ve Hacker (2005) ise değişimin önemini, yapısını ve gerekliliğini anladığını ileten yöneticilerin, değişim ile ilgili heyecan, değişimin başarısına inanç ve değişimin gerçekleşiyor olmasından hoşnutluk duyduklarını söylemişlerdir. Araştırmacılar (Washington ve Hacker, 2005), doğrudan değişime direnci ölçmemekle birlikte, duygu ve düşüncelerin tutumlarla uyumlu olacağından yola çıkarak, değişimle ilgili heyecan ve hoşnutluğun değişime yönelik direnci azaltacağına dair çıkarımda bulunmuşlardır.

İletişimin, değişime dirence yönelik etkisinin bir takım faktörlere göre şekilleneceğini belirtmekte fayda vardır. Değişimde, iletişim sürecinin kapsamı ve içeriğinin değişime yönelik tutum ve davranışları etkilediği; yüksek kalitede iletişimin önemli olduğu bilinmektedir. Değişimde yüksek kalite iletişim *“bilginin gerçekçi, işe yarar, çalışanların endişelerini gideren, uygun zamanda ve uygun şekillerde verilmesi”* olarak tanımlanmıştır (KI Miller ve Monge, 1985; VD. Miller, Johnson ve Grau, 1994; akt. Jimmieson vd., 2013, s.197). Kalitesiz ve yeterli olmayan iletişimin ise sinizm gibi problemlere yol açtığı düşünülmektedir (Wanous, Reichers, Austin, 2000).

Değişim sürecinde yüksek kaliteli ve doğru iletişimin nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan Barrett (2002; akt Jimmieson vd., 2013), değişim iletişiminin amaçlarını ortaya koymaya çalışmıştır. Şöyle ki, değişim mesajı çalışanların örgütün değişim vizyonunu, hedeflerini ve değişimin kendilerine olan faydalarını anlamalarını

sağlamalıdır. Mesaj, çalışanları değişime ve daha yüksek performansa motive etmeli; değişimin yanlış anlaşılmasına neden olacak söylentileri ortadan kaldırmalı, çalışanları örgütün stratejik hedef ve performans amaçlarına yaklaştırmalıdır (Barett, 2002; akt. Jimmieson vd., 2013). Yüksek kalite iletişimin olduğu durumlarda, değişimle ilgili belirsizlik azalmakta, bu sayede çalışanlar değişimi daha az endişeli karşılamakta, daha çok işbirliği göstermekte, değişime daha kolay uyum sağlamakta ve hatta değişimi destekleyen davranışlar göstermektedirler. Ayrıca yüksek kalite iletişim ile çalışanlara gerekli bilgiler verilerek, onların sürece sorun çözme ve fikir geliştirme gibi yollarla daha fazla katılım göstermeleri, bağlanmaları ve daha iyi performans göstermeleri sağlanmaktadır (Jimmieson vd., 2013).

Oreg (2006) ise değişimde iletişimin sadece varlığının değil, miktarının ve içeriğinin de önemli olduğunu söylemektedir. Oreg (2006), iletişim miktarı arttıkça ve direncin de arttığını bulmuş olup; bu durumu bireylerin edindikleri bilgiler doğrultusunda önerilen değişim ile ilgili hem fikirlikleri temelinde direnç gösterip göstermemeye karar verdikleri şeklinde yorumlamıştır. Bir başka deyişle, değişimde iletişimin varlığı önemli olmakla birlikte, iletişim eğer bireylerin direnç gösterme sebeplerinin haklı olduğunu ortaya koyuyorsa, direncin artmasına sebep olmaktadır, dolayısıyla iletişimin varlığı kadar içeriği de önemlidir (Oreg, 2006).

Değişimi yönetenler örgüt ile ilgili büyük resmi görüp, örgütün şartlarını genel olarak düşünürken; değişimden etkilenenler daha çok kendi kişisel durum, kazanç, kayıp, sorumluluk ve rol değişikliklerine odaklanırlar (Bartunek vd. 2006; akt. Bordia ve DiFonzo, 2013). Örgütsel değişim belirsizlik (Bordia vd. 2004, akt. Bordia ve DiFonzo 2013) ve birey için değerli bir şeylerin kaybı tehdidini (Fugate, Prussia ve Kinicki, 2012; akt. Bordia ve DiFonzo, 2013) içerdği için bireyler değişim ile ilgili daha iyi bir anlayış geliştirme, değişimin yapısını ve sonuçlarını anlama ihtiyacı duyarlar (Bordia ve DiFonzo, 2013). Resmi iletişim kanalları yetersiz veya güvenilmez bulunduğu ise (DiFonzo ve Bordia, 1998, akt. Bordia ve DiFonzo, 2013) bireyler söylenti gibi resmi olmayan bilgi kaynakları ile değişimi anlamlandırmaya, belirsizliği azaltmaya ve özgüvenlerini tehdit eden durumlarla başa çıkmaya çalışırlar (Bordia ve DiFonzo, 2013). Resmi olmayan bir bilgi kaynağı olan söylenti, *“bireyler arasında dolaşan gerçekliği doğrulanmamış bilgi ifadeleridir”* (DiFonzo ve Bordia 2007a; akt. Bordia ve DiFonzo, 2013, s.233). Yaygınlaşan söylentiler değişimin olumsuz yönlerinin abartılarak yayılmasına sebep olur (Bordia, 2004; akt. Rafferty vd. 2013). Söylentilerin, çalışanların moralini bozma, yönetim ve çalışanlar arasındaki güven ilişkisini zedeleme

ve üretkenliği azaltma gibi örgütsel açıdan olumsuz sonuçları mevcuttur (Bordia ve DiFonzo, 2013). Nitekim, işten çıkarılmaların gerçekleştiği bir değişim vakasında söylentiler ile iş tatmini, örgüte bağlılık ve güven arasında negatif yönlü; işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Difonzo ve Bordia, 2007a; akt. Bordia ve DiFonzo, 2013). Söylentiler dağılmaya başladığında önlemesi çok zor olduğu gibi, zamanla bireylerde inanca dönüştükten sonra bu yanlış inanışları değiştirmek daha da zorlaşacağından, yönetimin değişim iletişimine ve kalitesine önem vermesi gerekmektedir (Bordia ve DiFonzo, 2013)

#### 1.2.2.1.2. Katılım

Alan yazınında iletişim gibi, değişime katılımın da çalışanların değişime yönelik tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediğine ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Coch ve French (1948) değişime direncin, yeni yöntem ve hedefler hakkında şikayetler, işten ayrılma oranlarının artması, verimliliğin düşmesi ve yönetime karşı öfke gösterilmesi gibi şekillerle ortaya çıktığını belirttikleri deneysel çalışmada, direncin motivasyonel bir problem olduğunu; değişim sürecinin dizayn ve geliştirilmesinde katılım arttıkça işten ayrılma isteği ve öfkenin azaldığı, çalışanların morallerinin yükseldiği ve verimliliğin arttığını belirlemişlerdir. Bu nedenle yöneticilere, değişim ihtiyacını doğru bir şekilde iletmek için grup toplantıları düzenlemelerini ve çalışanların değişimin planlanmasına katılımlarını sağlamalarını önermektedirler (Coch ve French, 1948).

İletişim de olduğu gibi, katılımın da değişime yönelik tutumlara etkisi bazı faktörlerden etkilenmektedir. Chawla ve Kelloway'e (2004) göre çalışanlar öncelikle yönetim tarafından kendilerine verilen değeri ve değişim ile ilgili önerilerinin yönetim tarafından samimiyetle dikkate alındığını görmek isterler. Bu nedenle yönetimin üstün körü, adil ve samimi olmayan katılım talepleri başarılı olmamakta, hatta değişime yönelik dirence sebebiyet vermektedir. Bir anlamda, çalışanların değişime katılımının sağlayacağı faydalar (ya da zararlar), katılımın algılanan kalitesine bağlı olarak değişebilmektedir (Chawla ve Kelloway, 2004). Nitekim Dijk ve Dick (2009) çalışmalarında değişimi etkileme ve değişim ile ilgili karar vermeyi içeren kapsamlı katılımların, salt değişimin uygulanmasını içeren katılımlara kıyasla, değişime direncin azaltılmasında daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmadan hareketle, yöneticilerin çalışanlarını problem çözme ve karar alma süreçlerine dahil ederek, daha fazla inisiyatif alacakları bir örgüt iklimi oluşturmalarının direncin azaltılmasında etkili olacağı söylenebilir (Ertürk, 2008).

Alan yazınındaki daha önceki çalışma bulguları (ör. Chawla ve Kelloway, 2004) ile paralel olarak, değişim programının geliştirilme veya uygulanma aşamalarında katılımları arttıkça, orta kademe yöneticilerin değişime daha olumlu yaklaştıkları ve daha az direnç gösterdikleri görülmüştür (Giangreco ve Peccei, 2005). Aynı çalışmada, değişime katılım ve değişime direnç ilişkisinde tutumların tam aracılık görevi gördüğü; değişim sürecine katılmanın orta kademe yöneticilerin değişime yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerini sağladığı, olumlu tutumların da direnç davranışlarını azalttığı saptanmıştır (Giangreco ve Peccei, 2005). Benzer biçimde, Lines (2004) katılımı, değişimin ilk aşamasından itibaren tüm süreçte yer alma ve söz sahibi olma olarak ele almış ve katılım algısının direnci azalttığı gibi, amaç başarımı, örgüte bağlılığı arttırdığını belirlemiştir. Msweli-Mbanga ve Potwana (2006) ise katılım olanağına sahip olma ve katılım istekliliği arasında pozitif yönlü; katılım istekliliği ve direnç arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Araştırmacılar, katılım olanağını değişim ile ilgili bilgi sağlanması, fikirlerin ifade edilme olanağı ve karar almada yer alma fırsatları sağlanması şeklinde tanımlarken; katılım istekliliğini ise toplantılara katılma, katkı sağlama, daha çok çalışma gibi yollarla katılım fırsatlarını değerlendirme olarak tanımlamışlardır.

Yukarıda yer aldığı üzere, yapılan çalışmalar genel olarak katılımın çalışanların ve yöneticilerin değişime yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, katılımın kapsamının ve sunulan katılım fırsatının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının da bu noktada önemli olduğunu belirtmekte fayda vardır.

Japonya gibi kültürel olarak toplulukçuluk özelliği yüksek olan ülkelerde katılımcı yönetim anlayışının tercih edildiği (Erez, 1992; akt. Ertürk 2008); bu kültürlerde ortak çıkarlara yönelik olarak katılımcı karar alma eğiliminin yüksek olduğu, bir başka deyişle yüksek toplulukçuluk özelliğinin katılımcı yönetim anlayışı ile uyumlu olduğu bilinmektedir (Sagie ve Aycan, 2003; akt. Ertürk, 2008). Bu doğrultuda Türkiye’de yapılan bir çalışmada, çalışanların katılımının değişime açık olmayı pozitif yönde doğrudan tahmin ettiği; aynı zamanda katılımın yöneticiye duyulan güven artırma yoluyla da değişime açık olmayı olumlu yönde tahmin ettiği görülmüştür (Ertürk, 2008).

#### 1.2.2.1.3. Güven

Güven, *“başkalarının karar ve hareketlerinden kaynaklanabilecek olası sonuçların*

*risklerine karşı savunmasız olmayı gönüllü olarak kabul etme*” olarak tanımlanmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995, s. 712). Pek çok araştırmada (ör. Mayer vd., 1995; Neves ve Caetano, 2006), çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini ve örgütlerine yönelik tutumlarını şekillendirdiği gösterilen güvenin, değişim sürecini de etkilemesi kaçınılmazdır. Nitekim yapılan çalışmalarda, çalışanların yöneticiye güven duyduğu örgütlerde değişimin daha kolay kabul gördüğü (Reinke, 2003; akt. Neves ve Caetano, 2006); örgüte duyulan güvenin yüksek olduğu durumlarda ise yöneticilerin değişimleri daha olumlu karşıladığı ve değişimin içinde yer almada daha istekli oldukları görülmüştür (Condrey, 1995; akt. Neves ve Caetano, 2006). Bir başka çalışmada, değişim üzerindeki kontrollerinin düşük olduğunu hissetseler bile çalışanların, yöneticilerine güven duymaları halinde örgütlerine olan bağlılıklarının yüksek olduğu; bununla birlikte, hem değişim üzerinde kontrolleri olduğunu hissetmeyen hem de yöneticiye güven duymayan çalışanların bağlılıklarının en düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Neves ve Caetano, 2006). Araştırmacılar (Neves ve Caetano, 2006), bu bulguyu Blau’nun (1964) sosyal alışveriş kuramı temelinde, üst seviyedeki güvenin yönetici ile sosyal etkileşimi arttırması yolu ile düşük kontrolün oluşturabileceği olumsuz duyguların önüne geçebileceği şeklinde açıklamışlardır.

Özellikle büyük çaplı değişimler, örgüt normlarının değişimini de kapsayan daha radikal değişimler olduğu için bu değişimlerin kolaylaşması için tüm örgüt üyelerinin desteği gerekmekte ve bu noktada da güven önem kazanmaktadır (Armenakis vd., 1993). Fiorelli ve Margolis de (1993; akt. Chawla ve Kelloway, 2004) örgütte güven sağlanması halinde direncin düşmesi ile birlikte değişimin daha kolay kabullenileceğini ve değişime bağlılığın artacağını belirtmişlerdir. Çalışanların değişimin yararına inanarak değişime yönelik geliştirdikleri bağlılık, yöneticileri duydukları güven ölçüsünde artmaktadır (Neves ve Caetano, 2009).

Oreg (2006) ise yönetimin etkili bir değişim gerçekleştirme becerisine ve örgütün yararına olanı yapıyor olduğuna dair güvenin olmaması halinde; öfke, endişe, hayal kırıklığı, değişime karşı gelme davranışları, değişimin faydaları üzerine olumsuz değerlendirmeler ve yönetimin bilinçli bir karar alıp almadığının sorgulanması gibi bilişsel, duygusal ve davranışsal direnç görülme ihtimalinin arttığını belirtmiştir. Türkiye’de ise yöneticiye duyulan güvenin, değişime açık olmayı pozitif yönde etkilediğini gösteren çalışma bulguları (Ertürk, 2008), Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde (Hofstede, 1981, 2000; akt. Ertürk, 2008) güvenin önemini göstermektedir.

#### 1.2.2.1.4. Adalet

Büyük veya küçük her değişimde, bireylerin sağladığı faydalar ve kaynak dağılımı değişmekte olduğu için bireylerin değişim ile ilgili algılarından bir tanesi de bu dağılımdaki adalettir. Nitekim pek çok çalışmada (ör. Cobb vd., 1995; Novelli vd., 1995; Saunders vd., 2002; akt. Bernerth vd., 2007) örgütsel adaletin, örgütsel değişim sürecini etkilediği gösterilmiştir. Daha önceki çalışmalardan farklı olarak, Bernerth vd. (2007), örgütsel adaletin etkisini genel olarak incelemek yerine, adalet algısını oluşturan 3 boyutun değişim sürecindeki rollerini ve etkileşimlerini detaylı olarak incelemişlerdir.

'*Dağıtımsal adalet*' Adams'ın (1965; akt. Bernerth vd., 2007) denklik teorisine dayanmakta olup, bireylerin örgüte verdikleri ve karşılığında aldıkları ile diğerlerinin verdikleri ve aldıklarını kıyaslamalarını temel alan adalet algısıdır. Değişim sonunda, iş güvencesi, sorumluluklar ve çalışanların menfaatleri etkilenebilmekte; bir anlamda örgütsel kaynaklar çalışanlar arasında yeniden dağıtılmaktadır. Dağıtımsal adalet çerçevesinde, eğer çalışanlar değişim sonucunda daha fazla kaynak elde edebileceklerine, bir başka deyişle değişimden fayda göreceklerine inanırlarsa, değişime yönelik bağlılıkları artmaktadır (Cobb vd., 1995; Novelli vd., 1995; akt. Bernerth vd., 2007). Ancak, çalışanlar değişim sonucunda dağıtılacak adaleti düşük bulurlarsa, girdilerini azaltmaya, değişim girişimine karşı olumsuz tutumlara yönelmektedirler (Shapiro ve Kirkman, 1999; akt. Bernerth vd., 2007).

Dağıtımsal adaletin yanı sıra, '*işlemsel adalet*'in de değişim sürecine yönelik tutumları etkilediği düşünülmektedir. Leventhal, Karuza ve Fry'a (1980; akt. Bernerth vd., 2007, s. 305) göre işlemsel adalet "*zaman ve kişilere bağlı olmadan tutarlı olarak uygulanan, tarafsız kişilerce doğru ve geçerli bilgiye dayanarak alınan kararları içeren, etik değerlere uygun, etkilenenlerin fikirlerini dikkate alan ve yanlışlık gördüklerinde etkilenenlere düzeltme olanağı sağlayan*" adalet boyutudur. Bazı araştırmacılar (ör. Lind ve Tyler 1988, Thibault ve Walker, 1973; akt. Bernerth vd., 2007) değişim sürecine katılan ve söz hakkı olan bireylerin, kararları daha adil ve eşitlikçi olarak algıladıklarını ileri sürmekte; bu nedenle çalışan katılımını, işlemsel adalet algısını yükseltmek için bir yöntem olarak önermektedirler. Nitekim, daha önceki bölümde belirtildiği gibi, pek çok çalışmanın (ör. Neves ve Caetano, 2009) katılımın değişime bağlılığı arttırdığını göstermesi, değişim sürecinde işlemsel adaletin katılım yoluyla sağlanmasının ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Bernerth vd., 2007).

Değişime direnci etkilediği düşünülen son adalet boyutu olan '*etkileşimsel adalet*'in, iki alt boyuttan oluştuğu düşünülmektedir. Karar verenlerin gösterdikleri saygı, nezaket ve itibar '*bireyler arası adalet*' alt boyutunu oluştururken; karar verenlerin kararlar ile ilgili mantıklı açıklamaları yaptıkları, prosedürler ile ilgili bilgileri zamanında ve bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda iletişim sağladıkları kısım ise *bilgisel adalet* alt boyutunu oluşturmaktadır (Colquitt, 2001; akt. Bernerth vd., 2007). Katılımın sağlandığı demokratik iklimlerin, değişim açısından daha verimli olduğunu düşünen Coch ve French (1948) değişimde adalet ile ilgili ilk çalışmalardan birini yapmış olup; dürüstlük, açıklık, çift yönlü iletişim, güven, katılım, denk dağılımların direnci azalttığını göstermişlerdir. Coch ve French'in (1948) bulguları, değişim sürecinde çalışanlara gerekli bilgilerin zamanında ve doğru verilmesinin ve onlara kibar ve saygılı davranılmasının, çalışanların değişime yönelik dirençlerinin azaltılmasında etkili olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Nitekim, Armenakis ve Harris de (2002), çalışanlara saygılı, kibar bir şekilde gerçek ve gerekli bilgilerin verilmesinin, etkileşimsel adalet algısının yükselmesine ve çalışanların değişime karşı daha olumlu yaklaşımlarına neden olacağını belirtmektedirler.

Büyük örgütsel değişimlerde, çalışanlar girişimin başından itibaren kimin kazanacağı, kimin kaybedeceği ve neden böyle bir değişimin yapılması gerektiğine dair bir anlayış geliştirmeye çalışırlar (Rousseau ve Tijoriwala, 1999; akt. Korsgaard, Sapienza ve Schweiger, 2002). Bu durum çalışanları değişimin arkasındaki sebepleri ve yönetimin niyetini sorgulamaya itmektedir. Korsgaard vd. (2002) yaptıkları boylamsal çalışmada çalışanların değişim sürecini adaletsiz olarak algıladıkları durumlarda (işlemsel adaletin düşük olduğu durumlarda), örgütte kalma niyetlerinin ve örgüte karşı duydukları sorumlulukların olumsuz olarak etkilendiğini belirtmektedirler. Özellikle değişimin sonuçlarının çalışanlar açısından olumsuz olduğu durumlarda, işlemsel adalet önem kazanmaktadır; çünkü çalışanların kendileri için olumsuz sonuçları olsa da kararların adil olarak alındığına dair inançları, değişimin sonucu ile ilgili daha iyi ve eşitlikçi bir anlayış geliştirmelerini sağlar (Brockner ve Wiesenfeld, 1996; akt. Korsgaard vd., 2002). Bu doğrultuda, adil örgütsel değişim uygulayan yöneticiler daha haklı, yeterli ve daha güvenilir bulunmaktadır (Kernan ve Hanges, 2002; Tyler ve De Cremer, 2005; akt. Bernerth vd., 2007). Bu bulgular, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin örgütsel sinizm ile negatif yönlü ilişkisi ile uyumludur (Bernerth vd., 2007).

Bir başka çalışmada (Chawla ve Kelloway, 2004), değişimde iletişim, katılım ve iş güvencesinin yönetime duyulan güven üzerinde etkisi olduğu ve işlemsel adaletin de

bu ilişki de kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Ayrıca iletişim ve iş güvencesi ile değişime açıklık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, bu ilişkide işlemsel adalet yine kısmi aracılık rolü oynamaktadır. Chawla ve Kelloway (2004) çalışmalarında katılım ve değişime açık olma arasında sadece işlemsel adalet üzerinden ilişki bulunduğunu; değişime açık olma ve güven ile işten ayrılma isteği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

#### 1.2.2.1.5. Liderlik

Örgütlerin değişimi ve dönüşümü sağlayacak, örgütü harekete geçirecek ve yeniden yapılanmasını sağlayacak güçlü liderlere ihtiyacı vardır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008). Liderlik ve örgütsel değişim arasındaki ilişki incelendiğinde, hangi tip liderliğin değişimin başarısı ile ilişkili olduğuna dair birçok çalışma olduğu görülmektedir. Bass ve Riggio (2006), dönüşümsel liderliğin temelde dönüşüm ve değişim ile ilgili olduğunu ifade ederlerken; liderlik yazınında karizmatik ve dönüşümsel liderliğin özellikle değişim zamanlarında etkili olduğu da iddia edilmektedir (Herold, Fedor, Caldwell ve Liu, 2008). Dönüşümsel liderlik ve değişim liderliğinin iletişim, katılım sağlama, destekleme ve vizyon oluşturma gibi pek çok örtüşen noktası olsa da; Herold vd. (2008) çalışmalarında dönüşümsel ve değişim liderliklerinin ilişkili olmadığını; değişim liderliğinin değişime bağlılık üzerinde etkisi yokken, dönüşümsel liderliğin değişime bağlılığı pozitif yönde etkilediğini göstermişlerdir. Özellikle bireylerin işleri önemli ölçüde etkilendiğinde, değişim liderliğinin iyi veya kötü olmasına bakılmaksızın, dönüşümsel liderlik ve değişime bağlılık ilişkisi mevcutken; değişim liderliğinin kötü olduğu durumlarda bu ilişki daha da belirgin hale gelmektedir. Bu durum bize bireylerin işlerinin önemli ölçüde etkilendiği değişimlerde, ortaya çıkan belirsizliğin değişim lideri tarafından iyi yönetilemediği durumlarda, bireylerin o liderin genel liderlik tarzına yani geçmişteki liderlik özelliklerini temel alarak ne kadar güveneceklerine karar verdiklerini göstermiştir (Herold vd., 2008).

Furst ve Cable'a (2008) göre çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerine yönelik mevcut algıları, onların yönetimin taktiklerini nasıl algıladıklarını etkilemektedir. Yönetici-çalışan ilişkisinin zayıf olduğu durumlarda; bir başka deyişle sadakat, duygusal destek, karşılıklı güven ve hoşlanmanın daha az olduğu durumlarda; ceza verme veya ödüllerin geri alınması gibi yaptırımların yanı sıra, değişimi haklı gösterme ve yöneticilerin çalışanların çabalarını destekleme gibi değişimi sevdirmeye yönelik taktikler daha çok direnç yol açmaktadır. İlişkilerin güçlü olduğu durumlarda ise bu yaptırım ve

taktiklerin daha az dirence yol açtığı görülmüştür. Yöneticilerin değişimde çalışanların öneri ve yardımlarını aldıkları danışma taktığının ise yönetici-çalışan ilişkisinin etkilerinden bağımsız olarak direnci azalttığı görülmüştür (Furst ve Cable, 2008). Bu durum çalışanların değişim sürecine katılımının direnci azaltmasına yönelik bulgularla (ör. Coch ve French, 1948) uyumludur. Van Dam, Oreg ve Schyns (2008) lider üye etkileşimi teorisi temelinde; yöneticileri ile iyi, kaliteli ilişkileri olduğunu düşünen, örgütün güçlü bir gelişim iklimine sahip olduğuna inanan; yeterli bilgilendirme aldığına ve katılımına değer verildiğini düşünen bireylerin yönetime daha fazla güven duyduğunu ve daha az direnç gösterdiklerini belirlemişlerdir.

#### 1.2.2.1.6. Güç

Gücün kullanımı, başka bir bireye istenilen şeyi yaptırmak için güç kaynakları kontrol ediyor olmayı gerektirir. Bass (1960; akt., Boonstra ve Gravenhorst, 1998), pozisyon ve etkileme olmak üzere iki tür güç kaynağı belirlemiştir. Pozisyon gücü, bireyin hiyerarşi içindeki resmi pozisyonundan kaynaklanmakta, ödül ve ceza gibi yaptırımlar yoluyla görülmektedir. Bazı örgüt yapılarında, değişim resmi otoritenin pozisyonundan kaynaklanan gücünü kullanarak değişimi dayatması, yönetimin tek taraflı bakış açısından örgüt yararına olduğu düşünülen kararları alması, bu süreçte çalışanları dışlaması ve karşı olan her davranışın direnç olarak görülmesi temelinde güç baskıcı uygulamalarla gerçekleşir. Örgüt kriz içindeyken ve hızlı karar verme gerektiği hallerde, aciliyet hissi herkes tarafından paylaşıldığında ve bireyler alternatiflerin ne olduğu bilgisine sahip olmadıklarında bu tip bir yaklaşım kabul görse de; bireyler, gücü ve kontrolü elinde bulunduranların aldıkları kararların, kendi çıkarlarına hizmet etmediğini anladıklarında değişime direnç gösterirler ve baskıcı güce karşı çıkarlar (Boonstra ve Gravenhorst, 1998). Ekonomik ve teknik rasyonellik temelinde, yukarıdan planlamaya dayanan bu değişim girişimleri, bireylerin katılımını ve öğrenme olanaklarını göz ardı ettiği için genelde başarısız olmaktadır (Boonstra ve Gravenhorst, 1998).

Etkileme gücü ise, bireyin düşünce ve planlarının, başka birey ve gruplar tarafından kabul edilmesini sağlama kapasitesidir (Greiner ve Schein, 1988; akt. Boonstra ve Gravenhorst, 1998). Kaynak bağımlılığı teorisi temelinde bireyin sahip olduğu bilgi, uzmanlık, beceri, karizma, grup desteği gibi kaynakları bu gücün temelini oluşturmaktadır (Beer, 1980; French ve Raven; 1959; akt. Boonstra ve Gravenhorst, 1998). Bu tip güç kullanılarak yürütülen değişim çalışmalarında açık hedeflerin ve sınırlı alternatiflerin olduğu taslak bir plan hazırlanır; bilgi, yönetim tarafından arzu

edilen değişimin çalışanlar tarafından kabul edilmesi için kullanılır. Amaç değişimin kabul edilmesi ve uygulama esnasında çıkabilecek dirence çözüm bulmaktır. Ancak etkileme gücü kullanılarak yapılan değişimde çalışanların katılımı yeterince sağlanmadığı gibi, bilgi sadece yönetimin gerekli gördüğü kadar verilmekte olduğu için dirençle karşılaşmak mümkündür (Boonstra ve Gravenhorst, 1998). Hatta Yukl vd. (1991; akt., Boonstra ve Gravenhorst, 1998), etkileme taktiğinin değişime bağıllık değil, ancak kabul yarattığını söylemektedir.

Szabla (2007) ise Boonstra ve Gravenhorst'ün (1998), güç modeline liderlik temelinde benzeyen bir yaklaşım getirmiştir. Szabla (2007), pozisyonlarından kaynaklanan gücü, baskıcı bir şekilde kullanan liderlerin bulunduğu gruptaki çalışanların, iş ile ilgili ihtiyaçlarının karşılanmayacağını düşünmelerinden dolayı değişime en çok direnç gösterenler olduğunu; bununla birlikte rasyonel ve deneysel liderlerin uzmanlıkları temelinde etkileme güçlerini kullanarak değişimi yönettikleri gruptaki çalışanların, iş tatminlerinin artacağını düşünmelerinden dolayı değişimi daha olumlu karşıladıklarını söylemektedir. Szabla (2007) güç baskıcı uygulamaların yer aldığı gruptaki çalışanların, baskıdan kaynaklı olarak dirençlerini çoğunlukla açık bir şekilde gösteremediklerini; işleyişe katkı sağlama zorunluluğundan davranışsal olarak destek verseler de, değişime karşı öfke, hayal kırıklığı ve endişe şeklinde duygusal direnç gösterdiklerini belirtmektedirler. Boonstra ve Gravenhorst'un (1998) çalışmalarında yer alan örgütsel öğrenme modeli, tüm etkilenenlerin düşüncelerine değer verildiğı, karar almanın karşılıklı danışma, bilgi ve uzmanlık paylaşımına dayandığı, yöneticilerin demokratik diyalogu (Bouwen, 1995; Gustavsen, 1992; akt. Boonstra ve Gravenhorst, 1998) geliştirme rolü oynadıkları bir modeldir. Bu model ile Szabla'nın (2007) normatif-eğitici, bir başka deyişle işbirlikçi ve bireyleri karar alma sürecine katan liderlik tipi örtüşmektedir ki, araştırmacı bu özellikteki liderlerin bulunduğu gruptaki çalışanların değişim ile ilgili en olumlu inançlara sahip olan ve değişimi en çok destekleyen çalışanlar olduklarını belirtmiştir.

#### 1.2.2.1.7. Örgüt Değerleri - Değişim Uyumu

Değerler Enz tarafından (1988, s.287) "*birey veya grup tarafından, örgütün yapması gerekenler ile ilgili inançlar*" olarak tanımlanmıştır ve bu değerler bireylerin, davranışlar arasında yaptıkları seçimleri etkilemektedir (Rokeach, 1988; akt. Amis, Slack ve Hinnings, 2002). Örgütler, yapı ve sistemlerindeki değerlerin bir yansıması olduğu için, bunlarda gerçekleştirilecek büyük çapta bir değişim, değerlerde de değişim yapmayı

gerektirir (Amis vd., 2002). Değişime iten dışsal güçlerin, yöneticiler tarafından örgütün değerlerine uygun bulunması halinde, bu değişimlerin kucaklanma ihtimali artarken; değişim baskılarının örgütün değerlerine uygun olmadığı hallerde, bu baskının gücü örgütün tepkisini belirler. Baskı yeterince güçlüyse örgütler değişebilir; değilse direnç gösterirler (Oliver 1991, akt. Amis vd., 2002). Bir başka deyişle, değişimler çevresel baskı ile ortaya çıkabilirler, ancak sonuçları ve bu baskıya verilecek tepki örgütün içsel süreçleri ile ilgilidir. Bireylerin örgüt içinde benimsedikleri davranışlar, zamanla örgütün dengesini koruyan yerleşmiş değerler haline dönüşür (Miller ve Chen, 1994; Tushman vd. 1986; akt. Amis vd., 2002). Bu durumda genelde her değişime direnç gösterilir, ancak değişimin çapı büyüdükçe, bireylerin değişime yaklaşımı daha olumsuz olmaktadır (Rafferty ve Griffin, 2006; akt. Rafferty vd., 2013) çünkü radikal yapısal ve stratejik değişimlerde temel inançların da aynı yönde değiştirilmesi gerekmektedir (Pettigrew, 1987; akt. Amis vd., 2002).

Örgütlerin değer sistemlerine uygun olmayan radikal değişimlerde, baskıcı yaptırımlar değişimi teşvik etmede önemli rol oynar (Amis vd., 2002). Ancak bu baskıcı yaptırımlar, sadece yapay bir uyumluluk sağlayabileceği için baskıların şiddeti azaldıkça örgütler eski değerlerine daha uyumlu olan forma geri döneceklerdir. Örgüt genelinde yaygın olarak benimsenen baskın değerlerin, önerilen değişim ile uyumlu olması önemlidir, aksi halde direnç veya yapay kabul görülme ihtimali artar (Amis vd., 2002).

#### 1.2.2.2. Değişime Direnci Etkileyen Durumsal Faktörler

Bu bölümde değişimin getirdiği belirsizlik, değişim sürecine hazır olma gibi değişime direnci etkileyen durumsal faktörler incelenecektir.

##### 1.2.2.2.1. Değişime Özgü Belirsizlik

Schweiger ve De Nisi'nin (1991) belirttikleri gibi, değişimde direncin en önemli sebeplerinden biri değişimin yarattığı belirsizliktir. Belirsizlik "*bir durumun ne olacağını tahmin edememe ve bilgi sahibi olamama*" olarak tanımlanmıştır (DiFonzo ve Bordia, 1998; akt. Bordia ve DiFonzo, 2013, s. 234). Bazı araştırmacılara göre, direnç değişimin doğal ve beklenen bir parçasıdır; çünkü değişim bilinenden bilinmeyene gidişi içermekte (Coghlan, 1993; Bovey ve Hede 2001b) ve bilinmeyen yarattığı endişeden dolayı bireyler, bilineni bilinmeyene tercih etmektedirler (Heath vd., 1993;



Yeterlilik: Bandura'nın (1986) bireyin başarılı olabileceklerine yönelik inançları ve Vroom'un (1964) beklenti teorileri temelinde, bireyler ancak başarılı olabileceklerine inandıkları değişimlere girerler. Dolayısı ile değişim mesajının, çalışanların değişimle ilgili öz yeterliliklerine vurgu yapması gerekir (Armenakis ve Harris, 2002).

Uygunluk: Bireyler, değişime doğrudan direnç göstermeseler de, söz konusu değişimin örgüt için uygun değişim olmadığını düşündükleri takdirde direnç gösterebilirler ki; bu tarz bir direnç iyi niyetli ve örgüt açısından faydalı olabilir. Dolayısı ile değişim mesajı çalışanları değişimin uygunluğuna ikna edemiyorsa, değişimin uygunluğunun tekrar gözden geçirilmesi gerekebilir (Armenakis ve Harris, 2002).

Kişisel Çıkarlar: Bireyler, değişimin olumlu ve olumsuz sonuçları ve değişimin adaleti ile ilgili yapacakları değerlendirmeler sonucunda, kişisel çıkarlarının tehdit edildiğini düşündükleri takdirde direnç gösterme eğiliminde olacaklardır. (Cobb vd., 1995; Clarke vd., 1996; akt. Armenakis ve Harris, 2002). Dolayısı ile değişim mesajının, değişim sonucunda elde edilecek kazanımlara vurgu yapması, çalışanların değişime daha fazla hazır olmalarını sağlayacaktır.

Destek: Örgütlerde yöneticilerin ve fikir önderlerinin, değişime destek verdiğinin görülmesi, çalışanların değişimi desteklemesini sağlayacaktır. Dolayısı ile değişim mesajının yöneticiler tarafından verilen desteği içermesi gerekmektedir (Armenakis ve Harris, 2009).

#### 1.2.2.2.4. Değişimin Gerçekleşme İhtimali ve Çapı

Bazı değişimler kaçınılmazken, bazılarının ise gerçekleşmesi imkansızdır. Dibella (2007), bireylerin değişimin gerçekleşme ihtimalini düşük bulmaları halinde, direnç gösterme ihtimallerinin yüksek olduğunu belirtmektedir.

Dibella (2007), çalışanların değişimi arzu etme ve gerçekleşme ihtimaline yönelik perspektiflerinin farklı kombinasyonları ile oluşturduğu 4 farklı senaryoda değişime direnç davranışlarını incelemiştir. 1. Senaryoda arzu edilirlilik ve değişimin gerçekleşme ihtimali yüksek hatta değişim kaçınılmaz olduğu için dirençle karşılaşma olasılığı oldukça azdır. Bu noktada, değişimi yönetenlerin yapması gereken değişim hareket planı hazırlayarak değişim odağının kaybedilmemesini, sürecin yeterli hızda yürümesini sağlamaktır (Dibella, 2007). 2. senaryoda katılımcılar değişime karşı arzu duymakta, ancak gerçekleşme ihtimalini düşük buldukları için direnç göstermektedirler. Bir başka

deyişle yöneticiler değişime karşı iyi niyetli ama şüpheci bireyler ile çalışmakta olduklarından yapmaları gereken, ilk aşamalarda elde edilecek küçük başarılarla bireyle değişimin gerçekleşme ihtimaline ikna ve motive etmektir. Tipik bir direnç örneği olan 3. senaryoda ise değişimin gerçekleşme ihtimali yüksektir, ancak katılımcılar değişimi arzu etmedikleri için sosyal kaytarma ve geciktirme taktikleri ile direnç gösterebilirler ki bu durum da değişimi gerçekleşme ihtimalini tehlikeye atmaktadır. Değişimi yönetenlerin bu senaryoda yapmaları gereken değişimin kaçınılmaz olduğunu vurgulamak ve olumsuz yanlarına olan vurguyu azaltarak, katılımcıların gözünde onu daha arzu edilir hale getirmektir. Değişimi yönetenler açısından en zorlusu olan 4. senaryoda değişim hem imkansız görölmekte hem de arzu edilmemekte olduğu için katılımcıların değişimi desteklemesi için hiçbir sebep yoktur. Bu durumda yapılması gereken katılımcıların gözünde değişimin daha olası ve daha arzu edilir hale gelmesini sağlamak, onları değişim sürecinden başarılı bir şekilde çıkılabileceğine inandırmak için değişimi daha olumlu gören destekçileri sürece katmaktır (Dibella, 2007).

Değişimde önemli olan katılımcıların perspektiflerini yönetmektir (Dibella, 2007). Dibella (2007), değişim aşamalı olarak gerçekleştiği takdirde belirsizlik, bilinmezlik, bölünmeler, amaçlanmayan sonuçlar daha az olacağından, katılımcılar değişimin mevcut çıkarlarına ve iş yapış şekillerine daha az tehdit oluşturduğunu düşüncecek ve gerçekleşme olasılığını daha yüksek olarak göreceklerdir. Dönüşümsel değişim ise oturmuş inanç ve değerlerde, davranış ve tutumlar dahil olmak üzere çok daha geniş çapta gerçekleştiği için katılımcılar bu durumu çok daha travmatik olarak görmekte; uzun dönemde yarar sağlayacak olsa da, değişime daha fazla direnç göstermektedirler (Dibella, 2007).

#### 1.2.2.3. Değişime Direnci Etkileyen Bireysel Faktörler

Bu bölümde değişime direnci etkileyen bireysel faktörlere yer verilecektir.

##### 1.2.2.3.1. Mevcut Durumu Koruma Güdüsü

Lewin'e (1947) göre, bireyler genel olarak mevcut durumda dengede kalmayı tercih ederler. Değişim mevcut durumu tehdit ettiği (Beer, 1980; Hannan ve Freeman, 1988; Spector, 1989; akt. Ford vd., 2002), işlerin yapılma şeklinde farklılıklara neden olduğu

için denge durumunda kalmak isteyen bireyler tarafından olumsuz algılanabilmekte, bu bireyler söz konusu değişime tepki gösterilebilmektedir (Kotter ve Schlesinger, 2008).

#### 1.2.2.3.2. Değişime İlişkin Farklı Değerlendirmeler

Değişimden etkilenenler, değişimi yönetenler ile aynı bakış açısına ve aynı bilgilere sahip olmadıklarından, değişimi farklı değerlendirebilir; zararlarını faydalarından daha fazla olarak görebilirler. Yöneticilerin, kendilerinde bulunan tüm bilgilerin herkes tarafından bilindiğini ve aynı şekilde algılandığını; bununla birlikte değişimi gerçekleştirmek için gerekli tüm bilgiye sahip olduklarını varsaymaları hatalı bir yaklaşımdır. Örgüt içinde farklı grupların, sahip oldukları bilgi temelindeki farklı bakış açıları onların değişimi farklı pencerelerden algılamalarına ve dirence neden olabilir. Hatta bazen değişimden etkilenenlerin sahip olduğu bilgiler, değişim açısından daha faydalı olabilir ki, bu durumda bu grupların gösterdiği direnç örgüt ve değişim yararına kullanılabilir (Kotter ve Schlesinger, 2008).

#### 1.2.2.3.3. Değişimin Mevcut İnanç ve Değerlerle Uyuşmaması

Değişim, bireylerin dünyayı mevcut algılayış şekillerine yönelik bir tehdit olduğu için bireyler kendilerini haklı çıkarma güdüsü ile direnç gösterebilirler (Kotter ve Schlesinger, 2008). Ayrıca bireyler, mevcut değerleri ile uyuşmayan değişimlere direnç gösterme eğiliminde olurlar (Amis vd., 2002).

#### 1.2.2.3.4. Sosyal İlişkileri Koruma Güdüsü

Bireyler, değişim ile birlikte mevcut sosyal ilişkilerinin tehdit edildiğine yönelik şüphe duydukları takdirde, değişime direnç gösterebilirler (O'Toole, 1995; akt. Ford vd., 2002; Kotter ve Schlesinger, 2008).

#### 1.2.2.3.5. Değişime Karşı Düşük Tolerans

Bazı bireyler, değişime toleransları daha düşük olduğundan, değişimin faydalı olacağını düşünseler de direnç gösterebilirler. Örneğin, terfi alan bir birey kişisel çıkarları açısından değişim hakkında olumlu düşüncelere sahip olsa da, değişime toleransı

düşük olduğundan mevcut durumdaki alışkanlık, ilişki, davranışlarını bırakmaya istekli olmayabilir (Kotter ve Schlesinger, 2008).

#### 1.2.2.3.6. Beceri ve Performansa Yönelik Şüphe

Bireyler, değişimin gerektireceği beceri ve davranışları geliştirebileceklerinden, değişen koşullarda gösterecekleri performanstan şüphe ettikleri için değişime direnç gösterebilirler (Morris ve Raben, 1995; O Toole, 1995; akt Ford vd., 2002; Kotter ve Schlesinger, 2008). Değişimle birlikte oluşacak yeni rol, mevcut yeterlilik ve becerilere uygun görülüyorsa, direnç eğilimi artacaktır (Chreim, 2006).

#### 1.2.2.3.7. Şahsi Çıkarlar

Dent ve Goldberg (1999) bireylerin doğrudan değişime değil; değişim sonucunda oluşacak maddi (statü vb.) ve manevi (güven vb.) kayıplara tepki gösterdiklerini ileri sürmektedirler. Bir başka deyişle, bireyler değişimin gerçek veya kurguladıkları sonuçlarıyla ilgili korku ve endişeleri nedeniyle direnç göstermektedirler (Morris ve Raben, 1995; Smith ve Berg, 1987; akt. Ford vd., 2002). Bununla birlikte, bireyler örgüt çıkarları açısından değişimin gerekliliğinin bilincinde olsalar da, şahsi çıkarları tehdit edildiği takdirde direnç gösterme ihtimalleri artmaktadır (Clarke vd., 1996; akt. Armenakis ve Bedeian, 1999).

Değişim kazanç ve kayıplar içerse de, bireyler kaybın acısını, kazancın zevkinden daha çok hissetme ve sahip oldukları haklarını gerçekte olduğundan daha büyük olarak algılama eğilimindedirler (Heath vd., 1993, akt. Korsgaard vd., 2002). Giangreco ve Peccei (2005), çalışmalarında değişimin içeriği, sonuçları ve bu değişimden bireysel kazanım ve kayıpların, bireylerin değişime direnç seviyesini ve değişime yönelik davranışlarını belirlediğini belirtmişlerdir. Bununla aynı doğrultuda, Oreg (2006), bireylerin değişimin iş güvencesi, içsel ödüller, güç ve prestijleri gibi değişim sonucundaki potansiyel kayıp ve kazanımları üzerindeki etkileri ile ilgili düşünce ve kaygılarının direnci etkilediğini belirlemiştir.

Değişimden etkilenenler değişimi bireysel tercihlerinin penceresinden, kendi çıkarlarına göre değerlendirdikleri için değişimin kabul, ret ve ya takdir edilmesi kişiden kişiye değişmektedir. Buna göre, bireyler kendi değer ve çıkarlarına uygun buldukları ölçüde değişimi arzulamaktadırlar (Dibella, 2007). Dibella (2007) bireylerin değişimi sadece iyi

ve kötü olarak değerlendirmediklerini, “arzulama ve arzulamama” düzlemi üzerinde bir noktada karşıladıklarını söylemektedir. Bireyler söz konusu düzlemde arzu etme noktasına ne kadar yakınlarsa değişimin başarı ihtimali artmaktadır, çünkü bu durumda bireyler değişime üretken bir şekilde katkıda bulunup ona bağlanmakta; arzu etmedikleri değişimlere ise yardım etmedikleri gibi, bu değişimleri sabote edebilmektedirler (Dibella, 2007). Bu nedenle, yöneticilerin, çalışanlar tarafından değişimin arzu edilirliliği ile ilgili bakış açılarını anlamaları son derece önemlidir.

Değişim neticesinde yeni oluşan yapı ile iş temelli kimlikleri değişen çalışanların değişime daha fazla direnç gösterdikleri görülmüştür. Dijk ve Dick (2009), bu durumu kimlik temelli direnç olarak adlandırmakta ve birey merkezli bu direnci kendilerini değişimden olumsuz olarak etkilenen bir grupla özdeşleştiren bireylerin, grubun dolayısı ile kendilerinin statü kaybına yönelik bir direnç olarak açıklamaktadırlar. Ayrıca bu direnç sadece statü kaybından kaynaklanan etkileme ve kontrol gücünün azalması ile ilgili değil, bireylerin sahip oldukları statüye yükledikleri değer ve bu statünün kaybından dolayı iş temelli kimlikleri üzerinde oluşan olumsuz etkiden kaynaklanmaktadır (Dijk ve Dick, 2009). İş temelli kimliklerine karşı tehdit olarak algıladıkları değişim çalışmalarına kendini geliştirme stratejileri ile karşılık veren çalışanlar firmadan ayrılma yolunu seçebilmekte değişim yanlılarına karşı daha olumsuz tutumlar geliştirebilmekte ve örgüte daha az bağlılık gösterme yollarını seçebilmektedirler (Dijk ve Dick, 2009). Buna karşılık, Dijk ve Dick (2009) öneri ve fikirler dikkate alınan çalışanların, iş-temelli kimlikleri tehdit altında olsa bile, daha az direnç gösterdiklerini tespit etmiş ve katılımın öneminin vurgulamışlardır.

#### 1.2.2.3.8. Sinizm

Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2007), değişime direncin bireysel sebepleri arasında yer alan sinizmin, 3 boyutlu yapısına vurgu yaptıkları çalışmalarında; bilişsel boyutun duygusal durumları; bu ikisinin de davranışsal boyutu etkilediğini belirterek; diğer boyutların kaynağı olarak gördükleri bilişsel sinizme odaklanmışlardır. Bilişsel sinizmi *“diğerlerinin karar ve hareketlerinin arkasında yatan sebeplere (güdülere) ilişkin güvensizlik”* olarak tanımlamışlardır (Stanley vd., s. 436). Değişime yönelik sinizmi ise *“belirli bir örgütsel değişim ile ilgili yönetimin açık veya imalı (üstü kapalı) güdülerine yönelik güvensizlik”*; yönetime yönelik sinizmi ise *“genel olarak yönetimin karar ve faaliyetlerinin arkasındaki güdülere ilişkin güvensizlik”*; sinizm eğilimini ise *“genel olarak insanların karar ve hareketlerinin arkasındaki güdülere ilişkin güvensizlik”* olarak

tanımlamışlardır (Stanley vd., 2007, s. 436). Örgütsel değişimde, sinizmin rolünün anlaşılması için yapılan bu çalışmada şüphecilik ve sinizm arasındaki ayrıma dikkat çekilmiş; sinik ve şüphecilerin ortak noktasının iletilene güvensizlik duymaları, ayrıldıkları noktanın ise siniklerin aynı zamanda iletilenin arkasındaki niyetlere güven duymamaları olduğunu belirtmişlerdir (Kanter ve Mirvis, 1989; Reichers vd, 1997; akt. Stanley vd., 2007). Şüpheciler değişimin başarısına şüpheli fakat umut ile yaklaşırlarken; sinikler değişimin başarısı konusunda daha karamsardır. Stanley ve diğerleri (2007) değişime yönelik şüpheciliği, değişimin amaçlarına ulaşabileceğine ilişkin güvensizlik, yani yönetimin becerilerine, yeterliliğine ve değişimin uygulanmasına yönelik bir şüphe olarak tanımlarken; değişime yönelik sinizm ise yönetimin değişim için sunduğu sebeplerin doğru ve samimi olarak algılanmaması ile ilgili olduğunu belirtmektedirler (Stanley vd., 2007, s.437). Ayrıca, sinizm, şüphecilik ve güven örgütsel değişim alanında birlikte ele alınması gereken kavramlardır. Çünkü bireyler yönetimi niyetini sorguluyorlarsa veya girişimin başarılı olacağından emin değillerse güven duymaları pek olası değildir. Araştırmacılar (Stanley vd., 2007), değişime yönelik sinizmin, şüpheciliğin, sinizmin yukarıda yer alan daha genel formlarının birbirinden ayrılan kavramlar olduklarını ve değişime dirençle ilgili olduklarını bulmakla beraber; şüphecilik ve güvenin etkileri kontrol altında alındığında bile değişime yönelik sinizmin değişime direncin önemli bir öncülü olduğunu belirtmişlerdir.

### 1.2.3. Değişime Bağlılık

Değişime direnç, değişimin başarısı önünde bir engel olarak görülmekte iken (Meaney ve Pung, 2008); değişime bağlılık, bireyleri değişim girişimin başarılı olmasını sağlayacağı düşünülen davranışlara bağlayan güç ve zihniyet olarak görüldüğü (Herscovitch ve Meyer, 2002) için bu bölümde incelenmesi uygun bulunmuştur. Conner (1992) değişime bağlılığı “*bireyler ve değişim hedefleri arasındaki hayati bağ*” (s.147) olarak tanımlayarak, önemine dikkat çekmiştir. Değişime bağlılık 3 boyutlu bir kavram olup, “*duygusal bağlılık değişimin faydalı olacağına duyulan inanç nedeni ile değişime destek verme arzusu; değişime devam bağlılığı değişime destek verilmemesi halinde oluşabilecek zararların algılanmasından dolayı duyulan bağlılık; değişime normatif bağlılık ise değişime bağlanma sorumluluğu hissetmek*” olarak tanımlanabilir (Herscovitch ve Meyer, 2002, s.475). Kısaca bireylerin istedikleri için, zorunda oldukları için ve gerektiği için bağlılık gösterdikleri söylenebilir.

Değişime bağlılık, değişime yönelik olumlu tutumun daha ötesinde değişimi destekleme ve değişimin başarısı için çalışma istekliliğini ifade etmektedir (Herold vd., 2008). Değişime bağlılık, çalışanların değişime davranışsal destek vermelerinde, örgüte bağlılığın daha üstünde bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, değişime bağlılığın her boyutu, değişimi destekleyen davranışlar üzerinde eşit derecede etkiye sahip değildir. Değişime bağlılığın 3 boyutu da 'değişime uyum' ile pozitif yönlü bir ilişkide olmakla beraber, sadece değişime duygusal ve normatif bağlılık 'işbirliği' ve 'değişim şampiyonluğu' ile pozitif yönlü ilişkidir (Herscovitch ve Meyer, 2002). Ayrıca, değişime bağlılık göstermeyen bireyler de örgütlerinde yaşanan değişime gönüllü olarak 'uyum' sağlayabilmektedirler. Bu durumda bireyler değişime bağlılık göstermeseler de, kendileri için olumsuz sonuçlar doğuracağını düşündükleri için direnç göstermekte tereddüt edebilirler. Bununla birlikte, direnç göstermekte tereddüt etmelerinin bir başka sebebinin örgütün diğer unsurlarına duydukları bağlılık olabileceği belirtilmektedir (Herscovitch ve Meyer, 2002).

Değişime bağlılık, örgüte bağlılığa kıyasla değişime destek davranışları üzerinde daha fazla etkiye sahip olsa da (Herscovitch ve Meyer, 2002); örgüte bağlılık değişimin kabullenilmesinde rol oynamaktadır (Iverson 1996; Lau ve Woodman, 1995). Örgüte bağlılığı yüksek olan bireyler, örgüt yararına olduğunu düşündükleri değişiklikleri daha kolay kabul edip, örgüt ve değişim adına çaba göstermeye istekliken (Lau ve Woodman, 1995); örgüt zararına olduğunu düşündükleri değişikliklere direnç gösterebilirler (Yousef, 2000). Bununla birlikte, değişimin büyüklüğü, yani bireylerin işlerine ve rutinlerine etki derecesi de, değişime bağlılığı etkilemektedir (Fedor, Caldwell ve Herold, 2006).

#### **1.2.4. Değişime Dirençte Bilişsel Süreçler**

Değişime direnç yazınında genel olarak, aslında tüm bireylerin değişimle ilgili aynı nesnel gerçekliği deneyimlediği, ancak bu nesnel gerçekliği yanlış ya da bireysel farklılıkları temelinde farklı algıladıkları için değişime direndikleri varsayılmaktadır. Ancak Ford vd. (2002), değişime verilen tepkilerin, bireysel farklılıklar temelinde açıklandığı bu yaklaşımı yetersiz bulmakta; direncin herkes tarafından nesnel olarak algılanan bir gerçekliğe verilen bir tepki olmadığını; gerçekliğin birey tarafından anlamlandırılan, yapılandırılan ve sosyal etkileşimle ortaya çıkan bir olgu olduğunu belirtmektedirler. Dolayısı ile direnci anlamak için sadece bireyi değil, birey tarafından yapılandırılan gerçeklik algısını incelemek gerekir (Ford vd., 2002). Ford vd.'ne (2002)

göre bireyler tarafından yaratılan farklı gerçeklik algıları, onların kendileri ve dünyayla ilgili algılarını etkilediği, tüm hareket ve etkileşimlerine zemin oluşturduğu; dolayısı ile değişim sürecini nasıl deneyimlediklerine ve anlamlandırdıklarına etki ettiği için direncin kaynağını bireyin gerçeklik algısında aramak gerekir.

Bu açıdan bakıldığında Coghlan (1993), bilişsel çarpıtmaları “*gerçeğin zihin tarafından saptırılmış halinin gerçek olarak algılanması ve kabul edilmesi sonucu söz konusu gerçeğin olduğundan farklı hale gelmesi*” (s.11-12) şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel değişimde yeterli bilgi olmadığında, değişim sebebiyle endişeli hisseden bireyler diğerlerinin düşünceleri, değişim sonrasında ne olacağı ve kendilerinin bu süreçte nasıl algılandıkları ile ilgili çıkarımlar yapmaktadırlar. Kimi zaman gerçeği yansıtmayan bu çıkarımlar, doğru bilgiyle düzeltilmezse, çalışanların değişime yönelik dirençleri artmaktadır (Coghlan, 1993). Danışman yardımıyla endişe ve korku gibi duygularıyla ve değişime yükledikleri anlamlarla yüzleştirilen bireyler, bu düşüncelerin gerçek mi yoksa gerçeğin çarpıtılmış hali mi olduğunu kendileri anlayarak, değişime direnç göstermeye devam edip etmeyeceklerine karar verirler. Bu süreç sonunda, bireylerin değişime direnç göstermeye devam etmeleri, artık değişime karşı ön yargılı ve yanlış çıkarımlara dayanan bir tepki olarak değil, bilinçli bir tercih olarak görülmelidir. Bu durum, değişimi yönetenler açısından, bu bilinçli direnç tercihinin neden oluştuğuna dair değişim sürecini gözden geçirmeleri için bir işaret olabilir (Coghlan, 1993).

Coghlan gibi (1993), Bovey ve Hede de (2001b), irrasyonel düşünceler ile değişime direnç arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Beck (1988; akt. Bovey ve Hede, 2001b) bireylerin kendileri ve yaşadıkları olaylar ile ilgili olumsuz şemalar geliştirme eğiliminin karamsar tutumlara yol açtığını söylemektedir ki bu durum yanlış akıl yürütme olan bilişsel çarpıtmaya bir örnektir (Matlin, 1995; akt. Bovey ve Hede, 2001b). Bireyler, işlerin yapılış şekli değiştiğinde kayıp ve üzüntü duygularına kapılmakta; rol kimliğindeki kayıp ve değişiklikler ise kızgınlık, üzüntü, endişe ve düşük öz güvene yol açmakta (Sullivan, Guntzelman, 1991; akt. Bovey ve Hede, 2001b) ve bireyler duygusal olarak değişime adapte olamadıklarında direnç göstermektedirler (Spiker, 1994; akt. Bovey ve Hede, 2001b). Ayrıca, bireylerin duygusal olarak değişime adapte olamadıkları durumlarda, irrasyonel düşünceler ile değişime direnç arasındaki ilişki güçlenmektedir (Bovey ve Hede, 2001b).

Ford'un (1999) yapısalci fikrine göre ise değişimi yönetenlerin işi doğru gerçeklikle değil, yapılandırılmış gerçekleri yöneterek değişimi gerçekleştirmektir. Buna göre, değişim ancak mevcut yapılandırılmış gerçekliğin yıkılması ve yenisinin inşa edilmesi

ile gerçekleşir. Sonuç olarak, bu yapılandırılmış gerçeklikler bireylerin hareket ve etkileşimlerini etkileyen temel olduğuna göre, bu gerçekliği değiştirmek yeni olasılıklara yer açılmasını sağlayacaktır (Ford, 1999).

Yapılandırılmış gerçeklik bildiğimiz ve anladığımız dünyanın bizim yaratımımız olduğunu (Maturana ve Vareia, 1987; Von Foester, 1984; Watzlawick, 1984b; akt. Ford, 1999), bilinen ve gerçek olanın farklı şeyler olduğunu ifade eder (Spivey, 1997; akt. Ford, 1999). İnsanlar yarattıkları diller aracılığı ile bildikleri dünyayı yaratırlar (Rorty, 1989; akt. Ford, 1999) ve tüm gerçeklik dilin içinde yaratılan ve dil yoluyla aktarılabilen yaratılmış gerçekliktir. Örgütler de bireyler tarafından sosyal olarak yapılandırılmış gerçeklerdir ve bu gerçeklik iletişim ve konuşma yoluyla/içinde yapılandırıldığına göre örgütün değişimi ancak iletişimin değişmesi ile olabilir.

Ford'a (1999) göre örgütler iletişim ağına sahip yapılar değil, iletişim ağından oluşan yapılardır. Örgüt içindeki iletişimlerin insanların ne şekilde davranacağı, neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair bir bağlam oluştururlar (Berquist, 1983; Schrage, 1989; akt. Ford, 1999). Değişimi yönetenler değişimi yaratmak, devam ettirmek ve sonuçlandırmak için iletişimi etkili bir şekilde kullanmalıdır. Bir anlamda, değişimi gerçekleştirmek, yeni bir iletişim ağı kurmak demektir. Yapılandırılmış gerçekliğe dayanan iletişim ağları insanların hareketleri ve etkileşimlerine temel oluşturduğuna göre, bu temeli yani iletişim ağını değiştirmek yeni hareket, etkileşim ve sonuçlar doğuracaktır. İletişimler açısından bakıldığında, değişim örgüt içindeki iletişimin değişmesi ise; direnç mevcut iletişimlerin korunmaya çalışılmasıdır (Holmes, 1992; akt. Ford, 1999). Ford (1999) değişime direnci, değişimi sabote etmek ve başarısız olmasını sağlamak için yapılan, hareketsizliği de içeren her tür hareket olarak tanımlamıştır. Dilde köklenen gelenek ve sosyal benlik algısı (Gergen, 1995, akt. Ford, 1999), bireylerin mevcut etkileşimlerini değiştirmeye direnmesinin sebeplerindendir.

Ford vd. (2002) gerçekliğin, iletişim yoluyla ve iletişimin içinde var olduğunu, yani kelimeler ve cümleler yoluyla ifade edilen gerçekliğin tanımlama, anlayış ve anlatılan şekline dönüşerek ne anlatıldığı, ne anlaşıldığı ve ne tanımlandığını oluşturduğunu söylerler. **Arka plandaki iletişim** ise tecrübe ile elde edilen, sözlü olarak var olmayan, kapalı ancak neyi nasıl dinlediğimiz ve anladığımızı belirleyen temeldir. Dolayısı ile bireylerin gerçeklik algısı yani durumdan ne çıkardıkları **“arka plan iletişiminin”** etkileneceği için direncin bu arka plan iletişimine göre değerlendirilmesi gerekmektedir (Ford vd., 2002). **“Memnuniyet arka planında”** geçmişteki başarılar bireylerin değişimlere direnç göstermelerine sebep olur. Bu arka planda hali hazırda başarılı

olan örgütün yeni ve değişik bir şeyler yapma ihtiyacı anlaşılmaz, daha önceden başarılı olmuş iş yapış şekillerinin devam ettirilmesi yeterli görülür. Değişiklikler gereksiz, hatta gelecekteki başarı için tehdit unsuru olarak algılanır (Hedberg vd., 1976; Johnson, 1988; Nichol, 1993; akt. Ford vd., 2002). **“Umutsuzluk arka planında”** ise geçmişteki başarısızlıklar bireylere yapılacak değişimlerin işe yaramayacağı ve yine başarısız olunacağı görüşünü verdiği için direnç görülür. Bireyler başarısızlıktan kendileri ve örgütlerini sorumlu tutarlar ve değişiklik önerileri motivasyon eksikliği ve isteksizlikle karşılanır. **“Sinik arka plan”**, umutsuz arka planda olduğu gibi geçmişteki başarısızlıklar üzerine kuruludur, ancak sinik arka planda başarısızlığın sebepleri dışarıda bulunur. Burada desteklenen gerçeklik, sorunun kendilerinden kaynaklanmadığı, hiç kimsenin başarılı olamayacağı ve işlerin bu şekilde olduğu şeklindedir. Bu karamsar tabloda, yanlışların düzeltilemeyeceği ve geleceğinde tatmin edici olmayacağını inanma eğilimi mevcuttur. Bireyler değişimin başarısız olacağından emin oldukları için direnç gösterirler (Vance vd., 1995; akt. Ford vd., 2002). Sinik arka planda değişim girişimleri daha açık bir dirençle, hatta öfke ve düşmanlıkla karşılanabilir, çünkü değişime girişenlerin dürüst olmadıkları, bencil ve güvenilmez oldukları, arkadaki güdülerinin farklı olduğu yönünde inanışlar söz konusudur (Reicher vd., 1997; Goldner vd., 1977; Kanter ve Mirvis, 1989; akt. Ford vd., 2002). Ford ve diğerleri (2002) değişimin başarısı için yapılan birçok önerinin, değişimi mevcut durumda değerlendirmeleri ve geçmişten gelen bu arka planların görmezden geldikleri için eksik bir yaklaşımlar oldukları noktasında eleştirirler. Değişime direncin kırılması için bu arka plan iletişimlerinin bitirilmesi, gerçekte olana başka anlam yüklemeyecek, değişimi destekleyecek bir iletişim arka planının oluşturulması gerekir.

#### 1.2.5. Değişime Direncin Boyutları

Oreg (2006), Piderit'in (2000) değişime yönelik tutumların 3 boyutlu yapısı olduğunu önerdiği çalışmayı temel alarak oluşturduğu modelde, bu 3 boyutlu yapının bireylerin sadece direnç tutumlarında değil, dirençlerinin yapısında da mevcut olduğunu belirtmektedir. Heyecan ve öfke gibi bireylerin değişime yönelik hisleri duygusal boyutu; değişimin gerekliliğine ve faydalarına yönelik değerlendirmeler bilişsel boyutu; değişimden şikayet etme ve başkalarını ikna etme gibi niyet ve hareketler ise davranışsal boyutu oluşturmaktadır. Bu boyutlar birbirinden bağımsız olmamakla birlikte, direncin farklı yönlerini temsil ettikleri ve birey bu boyutların içinde farklı direnç ve destek seviyelerinde bulunabileceği için ayrı ayrı değerlendirilmelidir (Oreg, 2006).

Değişime direnci etkileyen faktörlerin bazıları değişim süreci (bilgi azlığı gibi) ile bazıları ise değişimin sonucu (güç ve prestij kaybetme gibi) ile ilgilidir. Oreg (2006) sonuç faktörleri olarak güç-prestij, iş güvencesi ve iş özellikleri; süreç faktörleri olarak ise güven, bilgi ve sosyal etkiyi belirlediği geniş kapsamlı çalışmasında değişimin potansiyel olumsuz sonuçları olan güç ve prestij kaybının bilişsel direnç ile; iş güvencesinin duygusal ve bilişsel direnç boyutları ile ilişkili olduğunu, bu faktörlerin davranış boyutu ile ilişkisi görülmediğini belirlemiştir. Bireyler değişim sonucundaki güç ve prestij kaybını bilişsel olarak değerlendirmekte (Steward ve Manz, 1997); iş güvencesini kaybetme riski (Burke ve Greenglass, 2001) ise onları daha çok duygusal olarak etkilemekte; iş özelliklerindeki (Hackman ve Oldham, 1980; Tichy, 1983; Ryan ve Deci, 2000) olumsuz değişimin yaratacağı etki ise daha çok bilişsel ve duygusal olarak değerlendirilmektedir (Oreg, 2006). Örgütsel değişimler genellikle iş tanımlarının değişmesini içerir. Bireyler mevcut pozisyonların daha az ilginç, daha az yetkiye sahip oldukları daha basit işlere transfer olurlar ise içsel iş tatminleri azalacağından değişime bilişsel ve duygusal olarak direnç gösterme eğilimleri artacaktır. Yönetime güven, çalışanların özellikle davranışsal direncini etkilerken, duygusal ve bilişsel direnç ile de ilişkili bulunmuştur. Sosyal etki ise bireylerin değişime duygusal ve davranışsal dirençlerini etkilerken, bilişsel dirençleri ile ilişkili değildir (Oreg, 2006).

### 1.3. DEĞİŞİME YÖNELİK DAVRANIŞLAR

Değişime direncin 3 boyutlu yapısının anlaşılması, bu çalışmanın sonuç değişkeni olan değişime yönelik destek ve direnç davranışlarının anlaşılması açısından önemlidir. Değişime direnç kavramına genel bir çerçeve çizilen yukarıdaki tüm bölümlerde, değişime yönelik davranışlarla ilgili bilgiler bulunmakla birlikte, bu bölümde doğrudan değişime yönelik davranışlar üzerinde durulacaktır.

Lines (2004), değişime direnç davranışlarını “*değişim çabalarını yavaşlatmaya veya durdurmaya yönelik davranışlar*” (s.4) olarak tanımlamıştır. Coch ve French (1948) ise değişime direnç davranışlarını, değişimde örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyen, kötü iş performansı, bağlılık eksikliği ve yüksek işten ayrılma niyeti gibi davranışlar olarak sıralamışlardır.

Değişime direnci tutumsal ve davranışsal olarak iki boyutta ele aldığımızda tutumsal direnç “*değişim ihtiyacının psikolojik olarak reddedilmesi*”, davranışsal direnç ise

*“değişimi destekleyen davranışlardan kaçınma veya bu kargaşalı zamanda örgütte kalma isteksizliği”* olarak tanımlanabilir (Chawla ve Kelloway, 2004, s.485). Fishbein ve Azjen’in (1975) planlı davranış teorisine göre tutumlar eğilimleri, eğilimler ise davranışları belirlemektedir. Bu temelde değişime direncin iki boyutlu yapısı, direnç tutumlarının direnç davranışlarının öncülü olmasını açıklamaktadır (Chawla ve Kelloway, 2004). Bu doğrultuda araştırmacılar (Chawla ve Kelloway, 2004), bireylerin bildirdikleri umursamazlığı kötü iş performansı göstergesi; işten ayrılma niyetini ise bağlılığın azalması ve gerçek ayrılmanın göstergesi olarak değişime direnç davranışları olarak değerlendirdikleri çalışmada; değişime açıklık ve güveni ise değişime yönelik tutumlar olarak ele almışlardır. Bu tutumlar (değişime açıklık ve güven) arttıkça, işten ayrılma niyetinin azaldığını; işten ayrılma niyeti azaldıkça da kötü performans göstergesi olan umursamazlığın azaldığını; ayrıca tutumların davranışları tahmin ettiğini göstermişlerdir. İşten ayrılma davranışı ile ilişkili bulunan, işten ayrılma niyeti ve umursamazlık arasındaki bu pozitif yönlü ilişkinin bir başka önemi ise, değişim esnasında işlerini umursamayan çalışanların örgütte kalmaya devam etmesi halinde kötü performansları ile örgüte zarar verme ihtimallerinin bulunmasıdır (Chawla ve Kelloway, 2004)

Bovey ve Hede (2001b), savunma mekanizmaları ve değişime davranışsal direnç ilişkisini inceledikleri çalışmada savunma mekanizmalarını, bireyi endişeden ve tehlikeden korumak için istemsizce ortaya çıkan bilinç dışı süreçler olarak kabul etmişlerdir ki (Andrews vd., 1993; akt. Bovey ve Hede, 2001b); bazı çalışmalar bu bilinçsiz güçlerin bireyin davranışları üzerinde bilinçten daha fazla etkili olduğunu göstermiştir (Wade ve Tavis, 1996; Van der Erve, 1990; akt Bovey ve Hede, 2001b). Yansıtma, rol yapma, soyutlanma, ayrışma/kopma ve reddetme gibi 5 farklı uyumsuz savunma mekanizmasının yüksek olduğu bireylerde, değişime direnç davranışlarının daha fazla olduğu; mizah ve kabul etme gibi uyumlu (adaptif) savunma mekanizmalarının yüksek olduğu bireylerde ise değişime davranışsal direncin düşük olduğu görülmüştür (Bovey ve Hede, 2001b). Bovey ve Hede (2001b), bu durumu bireylerin değişimin getirdiği endişeye karşı, onun ironik ve eğlenceli yönlerini görme yolu ile yapıcı bir baş etme becerisi geliştirmelerine bağlamışlardır. Tüm uyumsuz savunma mekanizmaları içinde yansıtmanın değişime direnç davranışları ile en yüksek seviyede pozitif yönlü ilişkide olduğu belirlenmiştir. Yansıtma *“bireyin kendisinde bulunan kabul edilemez duygu, dürtü ve düşünceleri başkalarına yanlış ve bilinçsiz olarak atfetmesi”* olarak tanımlanabilir (Amerikan Psikiyatri Birliği, 1994; akt. Bovey ve Hede, 2001b, s.537). Büyük örgütsel değişimlerde bireylerdeki endişe seviyesi

yükselmekte; bu yüzden bireyler yansıtmayı bu endişe ile baş etmek için bir savunma mekanizması olarak kullanmakta ya da kendi içsel duygu ve düşüncelerini dışarıya yansıtarak; değişimi endişenin sebebi olarak görmekte ve ona karşı direnç göstermektedirler (Bovey ve Hede, 2001b). Bovey ve Hede (2001b) yöneticilere öncelikle bilgi temelli girişimlerle, çalışanların değişen çevre ile olan ilişkilerinde motivasyon ve davranışlarını etkileyen bilinç dışı süreçler ile ilgili farkındalık ve anlayış geliştirmeleri için yardımcı olmalarını önermektedirler. Bu bilgi temelli girişimler danışmanlık ile desteklenmeli; danışmanlık sürecinde bireylere kendi savunma mekanizmalarının, değişime yönelik algılarını ve motivasyonlarını ne şekilde etkilediğini analiz etme ve anlama yönünde yardım edilmelidir (Bovey ve Hede, 2001b).

Giangreco ve Peccei (2005), “değişime yönelik davranışlar” ölçeğini geliştirdikleri çalışmalarında değişime yönelik davranışları açık direnç, pasif direnç ve destek davranışları şeklinde sınıflandırmışlardır. Araştırmacılar, orta kademe yöneticilerde değişime direnç davranışlarının daha çok pasif direnç, bir başka deyişle değişimi destekleyen davranışlardan kaçınma veya üstü kapalı bir şekilde değişimi yavaşlatacak davranışlarda bulunma şeklinde ortaya çıktığını göstermişlerdir. Bireylerin kendilerinden bekleneni asgari düzeyde gerçekleştirmeleri; değişim girişiminde aktif bir şekilde işbirliği yapmamaları; astların değişimi anlaması ve desteklemesi için gerekli çabayı göstermemeleri pasif direnç davranışlarına örnek olarak sayılmaktadır (Giangreco ve Peccei, 2005).

Örgütsel faaliyetlerin süreç ve sonuçları, bireylerin o durum ile ilgili duygu ve düşüncelerini etkilerken, davranışlar üzerinde etkili olması beklenen çoğunlukla süreçlerdir (Robbins vd., 2000; akt. Oreg, 2006). Oreg (2006), bu doğrultuda yaptığı çalışmada değişim sürecindeki güven, iletişim ve sosyal etki gibi faktörlerin değişime direncin davranış boyutunu etkilediğini göstermiştir. Şöyle ki, söz konusu çalışmada yönetime daha az güven duyan çalışanlar daha fazla davranışsal direnç göstermişlerdir. Ayrıca, bireylerin sosyal çevrelerindeki iş arkadaşları, astları ve üstleri değişime direnç gösterme eğiliminde oldukları takdirde, bireylerin direnç gösterme eğilimlerinin artacağı yönündeki çalışma bulgularıyla (Brown ve Quarter, 1994; akt. Oreg, 2006) uyumlu olarak; Oreg (2006), değişim sürecinde değişime karşı olan sosyal etkinin, değişime direnç davranışları boyutu pozitif yönde ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Sürece ilişkin bir diğer faktör olan iletişime bakıldığında ise, iletişimin de değişime direncin davranış boyutu ile ilişkili olduğu; ancak bu ilişkinin beklenenin tersine, negatif yönlü olduğu bulunmuştur. Oreg (2006), bu durumu iletişimin değişime

direncin sebeplerini haklı göstermesi halinde, direnç davranışlarının artmasına yol açacağı şeklinde yorumlamıştır (bu ilişki detaylı olarak iletişim bölümünde açıklanmıştır).

Oreg (2006), duygusal direncin iş tatmini gibi işle ilgili duygusal sonuçlarla; bilişsel direncin devam bağlılığı gibi bilişsel sonuçlarla; davranışsal direnç boyutunun ise işten ayrılma niyeti gibi davranışsal sonuçlarla ilişkili olacağını önerdiği çalışmasında, değişime davranışsal direnç arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığını göstermiştir.

#### 1.4. DEĞİŞİME DİRENÇ EĞİLİMİ

Günümüzde hızla değişen çevreye uyum sağlamaya çalışan örgütler, daha yatay ve organik yapılara dönüşürken, bu yapının değişime yardımcı olacak en önemli olan unsurlarından biri çalışanlardır. Örgütler açısından değişime uyum sağlamak oldukça önemliken, değişim çabalarının büyük bir kısmı çalışanların değişime direnci nedeniyle başarısız olmaktadır (Meaney ve Pung, 2008). Sürdürülebilirlik için, örgütler daha fazla güçlendirilmiş, daha iyi eğitilmiş iş gücünün değişime katkı sağlamasına ihtiyaç duymaktadırlar. Bir başka deyişle, daha başarılı bir değişimin anahtarı değişime sadece dirençle başa çıkmak değil, değişimi coşkuyla karşılayacak ve destekleyecek iş gücüne sahip olmaktır (Piderit, 2000).

Değişime direnci, basitçe yöneticiler tarafından önerilen değişimi engellemeye çalışarak, mevcut durumu devam ettirmeye çalışan bir güç (Lewin, 1947); direnç gösterenleri ise kurallara uymayı reddeden bireyler olarak olumsuz bir şekilde yargılamak çok dar bir bakış açısidir (Piderit, 2000). Değişime direnç, değişim çalışmalarının başarısız olma sebepleri arasında en çok bahsedilen faktör olarak görülse de, pek çok araştırmacı bireylerin değişime değil, değişimin işini kaybetme gibi olumsuz sonuçlarına (ör. Dent ve Goldberg, 1999) tepki verdiklerini söylemektedirler. Benzer şekilde Nord ve Jermier (1994) direnci çalışanların olumsuz bir tutumu olarak yaftalamanın, çalışanların dirençlerindeki haklı sebeplerin anlaşılmasını engelleyebileceğini ifade etmektedirler. Değişime direnç, değişim sürecinde olumsuzluklar yaratabileceği gibi; değişim sürecine katkı sağlayabilecek farklı görüşlerin ve çalışanların olumlu niyetlerini yansıtarak değişim sürecine fayda sağlayabilir. Bu bağlamda, direncin sadece olumsuz bir tutum olarak algılanması yanlış bir yaklaşımdır (Piderit, 2000). Dolayısı ile değişime direncin sebeplerinin ve doğasının anlaşılması, buna göre çözümler üretmek ve farklı görüşlerden fayda

sağlamak değişim çalışmalarının başarısı açısından çok önemlidir. Bazı bireyler, değişimin potansiyel olumsuz sonuçları (Dent ve Goldberg, 1999), değişim sürecindeki adaletsizlik (Korsgaard vd., 2002) ve değişimdeki durumsal faktörlerin etkisinden bağımsız olarak değişime direnç gösterme eğilimindedirler. Bu tür bir direnç ise genellikle bireylerin kişisel özelliklerinden kaynaklandığı için değişime direncin birey temelli yaklaşımlarla değerlendirilmesi gerekmektedir (Oreg, 2003).

#### **1.4.1. Bireysel Özellikler Temelli Değişime Direnç Yaklaşımları**

Değişime direnç ile ilgili pek çok çalışma güven, katılım gibi durumsal faktörleri incelerken birey temelli farklılıklar kapsamında inceleme yapan nispeten daha az çalışma vardır (ör. Piderit, 2000; Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, 2002; Judge vd., 1999; Wanberg ve Banas, 2000). Birey temelli yaklaşımlara baktığımızda, Piderit'in (2000), değişime yönelik tutumların 3 boyutlu bir yapısı olduğunu, direncin öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkinin anlaşılmasında bu 3 boyutlu yapının önemli olduğuna ilişkin önermesini görmekteyiz. 'Bilişsel boyut', değişim ile ilgili inançları yansıtırken; bireylerin bu boyuttaki tutumları değişimin örgüt açısından çok gerekli ve faydalı olduğu veya gereksiz ve zararlı olarak görüldüğü bir düzlem üzerinde herhangi bir noktada olabilir. Bireylerin değişime yönelik duygularını yansıtan 'duygusal boyutta', bireyler değişim ile ilgili coşku ve heyecan gibi olumlu veya öfke ve korku gibi olumsuz hislere sahip olabilirler. Benzer şekilde, "davranışsal boyutta" bireyler, değişimi destekleme veya karşı çıkma niyetine sahip olabilirler (Piderit, 2000). Piderit (2000), direnç kaynaklarının bireylerin duyguları, düşünceleri ve davranışları üzerinde farklı etkileri olabileceğini ve bireyin bu 3 boyuttaki tutumlarının birbirleriyle, hatta aynı boyut içerisinde çelişebileceğini ifade etmektedir. Örneğin bir çalışan, bilişsel olarak genel anlamda değişimin gerekliliğine inansa da, yine bilişsel olarak önerilen değişimin doğru değişim olup olmadığını sorguluyor olabilir. Benzer şekilde, bir çalışan duygusal olarak değişimin getirecekleri ile ilgili korku ve öfke duyuyor olsa da; yönetimin, değişime karşıt davranışlara göstereceği tepkiden çekindiği için bu duygusal tepkisini davranışa dönüştüremeyebilir. Sonuç olarak, bu yapının anlaşılması; örneğin değişimi duygusal olarak destekleyen bir bireyin, kaybedeceklerinden korktuğu için gösterdiği bilişsel karşı olma tutumunun değerlendirilmesi, buna yönelik yardımlar yapılması, bireylerin değişime daha fazla destek vermeleri açısından önemlidir (Piderit, 2000).

Örgütsel değişim, bireylere yeni ve belirsiz bir durum sunduğu için değişime dirence

bireysel özellikler temelinde baktığımızda, değişimde belirsizlik toleransı özelliğinin önemli olduğunu görmekteyiz. Budner'a (1962) göre belirsiz durumlar, yeterli bilginin olmadığı; yeni, karmaşık veya çözümsüz durumlardır ve belirsizlik toleransı, bireylerin bu durumlara yönelik tepki ve algıları şeklinde açıklanabilir. Belirsizlik toleransı ile ilgili ilk çalışmalar, bu özelliğin bireylerin fikirlerini değiştirme istekliliği, yeni deneyimlerle başa çıkma ve tolerans gösterme dereceleri ile ilgili olduğunu göstermektedir (Rydell, 1966). Belirsizlik toleransı yüksek olan bireyler, problem çözme ve yaratıcılık kapasitelerini kullanarak, belirsiz durumlara karşı esnek olduklarından bu durumları tercih ederler. Belirsizlik toleransı düşük olan bireyler ise bu durumları bir tehdit olarak görüp kaçınma eğilimindedirler. Ayrıca belirsizlik toleransı yüksek olan bireyler için değişimde iletişimin kalitesi, değişime uyum davranışını arttırmaktadır, çünkü bu bireyler değişim ile ilgili bilgileri tehdit edici bulmamakta ve değişim mesajının ikna edici yönüne odaklanmaktadır (Jimmieson vd., 2013). Belirsizlik toleransı, örgütsel değişime uyum sağlanmasını kolaylaştırdığı (Judge vd., 1999) ve değişime yönelik sinizmi azalttığı (Walker, Armenakis ve Bernerth, 2007) için değişime destek ve başa çıkma ile olumlu ilişkileri olduğu söylenebilir.

Belirsizlik toleransının yanı sıra, algılanan kontrol de bireylerin değişime yönelik tutumlarını etkileyebilir. Örgütsel değişimlerin kontrol edilmesi zor durumlar yaratma potansiyeli (Sutton ve Kahn, 1986; akt. Jimmieson vd., 2013) bireysel bir özellik olan kontrol odağının (Rotter, 1966) değişimde önemli olduğuna işaret etmektedir. Bu anlamda içsel kontrol odağına sahip bireylerin, değişime öncülük ettiği ve daha iyi başa çıktığı (Judge vd., 1999); değişime daha fazla normatif ve duygusal bağlılık geliştirdikleri (Chen ve Wang, 2007; akt. Jimmieson vd., 2013); değişime yönelik daha olumlu tutumlara sahip oldukları (Elias, 2009) ve değişim zamanlarında daha fazla örgüt vatandaşlığı davranışları sergiledikleri bilinmektedir (Hoffi-Hofstetter ve Mannheim, 1999; Jimmieson vd., 2013). Benzer biçimde, Lau ve Woodman'da (1995) içsel kontrol odağına sahip bireylerin, değişim geçiren örgütlerine yönelik daha olumlu tutumlara sahip olduklarını göstermişlerdir. Bu durum içsel kontrol odağına sahip bireylerin, değişim üzerinde kontrol sağlama ihtiyaçlarına yönelik olarak değişime daha fazla katılım göstermeleriyle açıklanabilir (Jimmieson vd., 2013). İçsel kontrol kavramı, algılanan kontrolle yakından ilişkilidir. Değişimde algılanan kontrol, bireylerin değişim sürecini ve sonuçlarını etkileme becerilerine duydukları güveni ifade etmektedir (Ashford, 1988). Algılanan kontrolün artmasının, değişimde bir tehdit olarak görülen belirsizliğin azalmasına yardımcı olduğu düşünülmektedir (Fugate, Prussia, Kinicki, 2012). Nitekim, Neves ve Caetano (2009) ise bireylerin algıladıkları kontrolün yüksek

olması halinde, üstlerine duydukları güven durumsal faktöründen bağımsız olarak değişime bağlılıklarının arttığını belirlemişlerdir.

Kontrol kavramıyla ilişkili olan “değişim öz yeterliliği” de, değişime direnci etkileyen bir diğer bireysel farklılık değişkenidir. Değişim ile başa çıkma becerilerine duyulan inanç olarak kavramsallaştırılabilecek “değişim öz yeterliliğinin”, çalışanların kendilerini değişime hazır hissetmelerine oldukça önemli katkı sağladığı düşünülmektedir (Armenakis vd., 1993). Bu görüşü destekler şekilde Cunningham vd. (2002), değişime yönelik öz yeterlilik düzeyleri yüksek olan bireylerin, değişime daha fazla hazır olduklarını ve katkı sağladıklarını göstermişlerdir. Temel Benlik Değerlendirmeleri yüksek olan bireylerin, karşılarına çıkan durumlarla başa çıkma ve genel becerilerine, durumu kontrol etme yeteneklerine duydukları inanç, onların daha karmaşık ve zorlu görevlere talip olmalarını sağlamaktadır (Judge vd. 2000; Srivastava, Locke ve Judge, 2002). Bu bulgu ile uyumlu olarak, öz yeterlilik düzeyleri yüksek olan, daha aktif pozisyonlarda görev alan, daha zorlu işlerde daha fazla kontrole sahip olan bireyler değişime hazır olma ve katkı sağlama eğilimindedirler (Cunningham vd., 2002). Karasek (1979) aktif işleri psikolojik olarak talepkar ve yüksek karar verme içeren; pasif işleri ise daha az karar verme içeren ve daha basit işler olarak tanımlamıştır. Aktif işler, öğrenme fırsatı sunarken, motivasyonu ve yeni davranış biçimleri geliştirmeyi de desteklerler. Böylece bireylerin görevleri ile ilgili adım adım ustalık geliştirip (Theorell ve Karasek, 1996), daha büyük değişimlere daha fazla katkı sağlayabilmelerinin yolunu açar. Aktif işler ustalık duygusuna katkı sağladığından (Theorell ve Karasek, 1996); aktif işler ve problem çözümüne aktif yaklaşım ile görev ve değişim öz yeterliliği arasındaki bu pozitif yönlü ilişki beklenen bir durumdur. Özetle bireyleri güçlendiren (Spreitzer, 1995), değişimi yönetmelerini sağlayacak becerileri edinmeleri için fırsatlar sağlayan işler, onların değişime yönelik öz yeterliliklerini arttırmakta (Conger ve Kanungo, 1988) ve değişime daha fazla hazır olmalarını sağlamaktadır (Armenakis vd., 1993). Bu araştırmanın amacı TBD ve değişime direnç eğilimi ile direnç davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek olduğundan, TBD ve alt boyutları olan öz yeterlilik ve kontrol odağına ilişkin yukarıda yer alan çalışmalara ilave olarak, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalardan değişkenler arası ilişkilerin yer aldığı bölümde daha detaylı bahsedilecektir.

Değişimlerin sıklığı ve şiddeti de bireyler üzerinde etkiye sahip olduğu için aynı anda pek çok değişimin yaşandığı günümüzde, değişime daha bütünsel bakmak, her değişimi ayrı ayrı değerlendirmemek gerektiğini söyleyen Herold, Fedor ve Caldwell

(2007), özellikle değişimin süreklilik arz ettiği bu ortamda düşük öz yeterlilik algısına sahip bireylerin, değişime bağlılığının daha az olduğunu belirtmektedirler (Herold vd., 2007). Jimmieson, Terry ve Callan (2004), değişime yönelik öz yeterliliği yüksek olan bireylerin değişim ile oluşacak yeni talepleri karşılayacak becerilerine güven duyduklarını ve değişim sürecinde etkili olduklarını belirlemişlerdir.

Bireyler değişimi arzu etme ve arama derecelerinde farklılaşırlar (Oreg, Nevo, Metzer, Leder ve Castro, 2009). Değişime yönelik bu farklı tepkilerin bireysel özellikler temelinde anlaşılmasına yönelik olarak Judge vd. (1999) çalışmalarında, değişim ile ilgisi bulunmuş olan kontrol odağı, genel öz yeterlilik, öz saygı, pozitif duygulanım özelliklerini olumlu benlik algısı faktörü altında; deneyime açıklık, belirsizlik toleransı ve riskten kaçınma özelliklerini risk toleransı faktörü altında değerlendirmişlerdir. Söz konusu çalışmada, yöneticilerin pozitif benlik algısı ve risk toleransı özelliklerinin değişim ile başa çıkma olumlu etkiye sahip olduğu, yöneticilerin kendilerine yönelik yaptıkları ve başkaları tarafından onlara yönelik yapılan değerlendirmelerde görülmüştür. Ayrıca çalışmada olumlu benlik algısına sahip olan ve risk toleransı yüksek olan yöneticilerin, değişim ile daha iyi başa çıkabildikleri için, iş tatminleri, performansları, örgüte bağlılıklarının arttığı, aldıkları ücret gibi kariyer göstergelerinin olumlu etkilendiği tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, değişim ile başa çıkabilme becerisi, pozitif benlik algısı ve risk toleransı faktörleri ile olumlu iş sonuçları arasında kısmi aracılık görevi görmüştür (Judge vd., 1999). Çalışmanın bulguları alan yazınındaki kontrol odağı, genel öz yeterlilik ve belirsizlik toleransının değişim ile ilişkisini ele alan yukarıda yer alan diğer çalışmalarla örtüşmektedir. Riskten kaçınma özelliğine bakıldığında, riskten kaçınma eğilimi yüksek olan bireylerin, örgütsel değişim gibi yeni ve riskli durumları olumsuz olarak değerlendirdikleri ve bu durumlardan kaçındıkları görülmüştür (Cable ve Judge, 1994). Pozitif duygulanımın boyutlarından olan güven ve kolay uyum sağlamanın, bireylerin başlarına gelen durumlarla daha iyi başa çıkmalarını sağladığı ve onları değişime daha hazırlıklı hale getirdikleri saptanmıştır (Holahan ve Moos, 1987; akt. Judge vd., 1999). Ayrıca, pozitif duygulanımın, değişimi kabul ve değişime hazır olma ile pozitif yönlü ilişkide olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Iverson, 1996; Holt, Armenakis, Feild ve Harris 2007). Bowman ve Stern (1995; akt. Judge vd., 1999) pozitif duygulanımı yüksek olan bireylerin, problemlerle başa çıkma becerilerinin, değişim gibi görevleri ile ilgili stresli durumlarda fayda sağladığını göstermişlerdir. Değişim ve öz saygı ilişkisine bakıldığında, öz saygının değişime uyumu arttırdığı (Folkman, Lazarus, Gruen ve DeLongis, 1986); değişim sürecinde daha az stres ve endişe yaşanması ile ilgili olduğu

görülmüştür (Callan, Terry ve Schweitzer, 1994). Yaratıcılık, tolerans ve zekilik ile açıklanan deneyime açıklığın (Goldberg, 1992) ise değişim gibi hayattaki stresli durumlarla etkili başa çıkma becerileri ile ilişkili olduğu bilinmektedir (Mc Crae ve Costa, 1986).

Bazı çalışanlar en ufak bir değişime bile direnç gösterirken, bazıları değişimi bir öğrenme fırsatı olarak görür, bazıları ise hiç önem vermezler (Wanberg ve Banas, 2000). Birçok çalışma bu durumu bireylerin değişime açıklığı kavramı ile açıklamıştır. Miller, Johnson ve Grau (1994), değişime açıklığı değişimi gönüllü destekleme, değişimin potansiyel sonuçlarının iyi olacağını hissetme olarak ele almışlardır. Wanberg ve Banas (2000) ise değişime açıklığı değişimin kabulü ve değişime yönelik olumlu görüşlere sahip olma şeklinde 2 faktörle açıklamışlardır.

Wanberg ve Banas (2000) değişime açıklığı açıklamak için birey temelli bir yaklaşım benimsemişler ve psikolojik esneklik çatısı altında öz saygı, iyimserlik ve algılanan kontrolün, bireylerin değişimi kabul etme istekliliğini pozitif yönde etkilediğini ve bu durumun bireylerin değişim hakkında olumlu görüşleri olmasına bağlı olmadığını belirlemişlerdir. Psikolojik esnekliği yüksek olan bireyler, değişim ile hem fikir olmasalar da, yani değişim hakkında olumlu görüşlere sahip olmasalar da; becerilerine duydukları güven, durumu kontrol edebilme yeteneklerine duydukları inanç ve olumlu duygu eğilimleri neticesinde değişimi daha kolay kabul etmektedirler (Wanberg ve Banas, 2000). Bu bulgular Piderit'in (2000) önerdiği değişime yönelik 3 boyutlu yapıda tutumların uyumlu olmayabileceği önerisi ile örtüşmektedir. Örgütler açısından önemli bir sonuç olarak ise psikolojik esneklik bireysel özelliği temelinde çalışanların değişimi kabulü arttıkça iş tatmini artar; işe karşı olan olumsuz tepkiler ve işten ayrılma niyeti azalır. Ayrıca değişimi kabul eden, ancak değişim ile ilgili olumlu görüşleri olmayan, yani değişimi sorgulayan bireyler, değişime farklı bakış açıları sunabilecekleri için değişimdeki yanlışların gözden geçirilmesi açısından faydalı olabilirler (Wanberg ve Banas, 2000).

Elias'ın (2009) kişilik özellikleri temelindeki araştırmasında, bazı çalışanların değişimi kucakladığı ve değişimi profesyonel anlamda ufuklarını açan ve büyüme ihtiyaçlarını karşılayan bir olgu olarak karşıladıkları; bazılarının ise değişim nedeniyle harcamaları gereken fazladan çabadan dolayı değişime karşı olumsuz tutumlara sahip oldukları görülmektedir. Elias (2009) büyüme ihtiyacı, kontrol odağı ve içsel iş motivasyonunun değişime yönelik tutumların öncülü olduğunu, ayrıca değişime yönelik tutumların büyüme ihtiyacı ve duygusal bağlılık ilişkisinde tam aracılık görevi gördüğünü

bulmuştur. Gelişme ihtiyacı yüksek olan bireyler, değişimi bir gelişme ve öğrenme fırsatı olarak görmekte, değişime yönelik olumlu tutumlar geliştirmekle birlikte ona bu fırsatı sunan örgüte daha fazla bağlanmaktadır (Elias, 2009). Elias (2009), bu noktada değişimin sadece örgütün değil, çalışanların da bireysel gelişim ihtiyaçlarını karşılıyor olması gerektiğinin altını çizmektedir. Yukarıda yer alan çalışmalarla uyumlu olarak Elias'da (2009) içsel kontrol odağı yüksek olan bireylerin örgütsel değişime yönelik olumlu tutumlar, dışsal kontrol odaklı bireylerin ise değişime yönelik olumsuz tutumlara sahip olduklarını göstermiştir. Ayrıca, içsel iş motivasyonu yüksek bireyler mevcut hali sürdürmektense becerilerini geliştirme yönünde daha fazla motivasyona sahiptirler ki değişimi bir gelişim ve büyüme fırsatı olarak gördüklerinden ona yönelik olumlu tutumlara sahip olmaları beklenen bir durumdur (Houkes, 2001; akt. Elias, 2009).

Birey temelli diğer çalışmalara baktığımızda başarma ihtiyacı yüksek olan bireylerin örgütsel yeniden yapılanma çalışmalarına daha fazla katılım gösterdiklerini (Miller, Johnson ve Grau, 1994); özerklik ve aktif olma odağını barındıran, bireysel inisiyatif özelliği yüksek olan bireylerin değişimin sonuçlarını daha olumlu değerlendirdiklerini görmekteyiz (Hornung ve Rousseau, 2007). Ayrıca nevroz ve sorumluluk ile değişime yönelik tepkiler arasındaki ilişki olduğu bilinmektedir (Rafferty ve Griffin, 2006).

Birey temelli bir yaklaşım ile pozitif çalışanların değişim üzerindeki olumlu etkilerini araştıran çalışmalarında Avey, Wernsing ve Luthans (2008), pozitif çalışanları pozitif duyguları olan ve pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanlar olarak ele almışlardır. Pozitif duygular, çalışanların problem çözmeye ve alternatiflere yönelik bakış açılarını genişlettiğinden, yeni çalışma koşullarına uyum sağlamaları için gereken enerjiyi sağlayarak, bireylerin değişim ile başa çıkmalarına yardımcı olur (Baumeister, Gaijlot, DeWall ve Oaten, 2006, akt. Avey vd., 2008). Umut, esneklik, öz yeterlilik ve iyimserlik alt boyutlarından oluşan psikolojik sermaye ise (Luthans ve Youssef, 2004; Luthans, Youssef vd., 2007; Luthans, 2002; Luthans, Avolio vd. 2007; akt. Avey vd. 2008) bireylerin daha pozitif duygulara sahip olmalarını sağlama yolu ile örgüt vatandaşlığı ve örgüte adanmışlığı artırır; daha az sinik ve kaçınmacı davranışlar sergilemelerine fayda sağlar. Pozitif duygular aracılığı ile pozitif psikolojik sermayenin etkilediği bu olumlu davranış ve tutumlar ise daha önceki çalışmalarda gösterildiği üzere örgütsel değişime katkı sağlayan faktörlerdir (Avey vd., 2008).

Fugate, Prussia ve Kinicki (2012), değişimde bireysel özelliklere farklı bir bakış açısı

getirerek, TBD ve negatif duygulanım gibi görece olarak kalıcı ve zor değişen kişilik özelliklerine kıyasla, olumlu değişim oryantasyonunun değişebilir ve geliştirilebilir bir yapısı olduğunu ifade etmişlerdir. Fugate vd. (2012), durumsal olarak ele aldıkları olumlu değişim oryantasyonunu, değişime yönelik öz yeterlilik, değişime yönelik olumlu tutumlar ve değişim üzerinde algılanan kontrol olmak üzere 3 bileşenden oluşacak şekilde yapılandırmışlardır. Olumlu değişim oryantasyonu yüksek olan bireyler, değişimleri daha olumlu değerlendiren, değişimin getireceklerine yönelik olarak becerilerine güvenen, değişim sürecine ve sonuçlarına etki edebileceğine güvenen, değişime aktif yaklaşıma sahip bireylerdir. Bu bireylerin değişime yönelik daha olumlu yaklaşımları, onların değişimi bir tehdit ve zarar unsuru olarak değil, olumlu bir mücadele olarak görmelerini sağlar. Fugate vd.'nin (2012) olumlu değişim oryantasyonunun bu durumsal yapısı, yöneticilere değişime dirençle başa çıkmalarında yardımcı olacak bir bakış açısı sunmaktadır. Yöneticiler, çalışanların algıladıkları kontrolün ve belirsizliğin azalması için değişimin planlanmasında çalışanların görüşlerine yer vererek (ör. Koorsgaard vd., 2002) ve değişim sürecine katılımlarını sağlayarak (ör. Wanberg ve Banas, 2000); onların değişime yönelik öz yeterliliklerinin gelişmesini sağlayacak yapılar (ör. Bandura, 1997) oluşturarak çalışanların değişime yönelik oryantasyonlarının daha olumlu olmasını sağlayabilirler.

#### **1.4.2. Değişime Direnç Eğilimi Kavramı ve Ölçeği**

Değişime direnç ile bireysel özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen yukarıdaki bölümde özetlenen çalışmalar hiç kuşkusuz değişime direncin anlaşılmasında bireysel özelliklerin etkilerinin görülmesine fayda sağlamaktadır. Ancak; Oreg (2003)'in belirttiği gibi değişime yönelik kişilik özelliklerini bir çatı altında toplayan farklı değişim tipleri ve durumlarda, bireysel farklılıklar temelinde değişime direnci anlayabilmeyi ve ölçebilmeyi sağlayan bir bakış açısına ihtiyaç duyulmuştur. Bu noktadan hareketle, Oreg (2003) değişime direnç eğilimini, değişim karşısında kişileri birbirinden ayıran bireysel farklılık değişkeni olarak kavramsallaştırmış ve bu kavramsallaştırmayla uyumlu bir "Direnç Eğilimi Ölçeği" geliştirmiştir (Oreg, 2003). Yukarıda yer alan çalışmalar değişime yönelik tepkileri farklı yönlerden etkileyen özellikleri ölçerken; Oreg (2003) doğrudan doğruya bireylerin değişim karşısındaki tepkilerini etkileyen özelliklerini, yani direnç eğilimlerini ölçmektedir. Değişime direnç ve kişilik özellikleri arasında bir köprü görevi gören değişime direnç eğilimi kavramının, direnç ve iş ile ilgili diğer kavramlar arasındaki ilişkiyi daha rahatlıkla görmemizi sağladığı düşünülmektedir (Oreg, 2006).

'Değişime direnç eğilimi' kavramı ve ölçeği geliştirilirken, öncelikle kişisel özelliklerden kaynaklanan 6 muhtemel direnç kaynağı belirlenmiştir. İlk kaynak olan "kontrolü kaybetme endişesi" nedeni ile bireyler özellikle kendilerine dayatılan, yani zorunlu değişimlere, sahip oldukları karar verme haklarını yitirme kaygısıyla direnç gösterebilmektedirler. Pek çok çalışma (ör. Coch ve French, 1948), değişimde karar verme sürecinde bireylerin katılımının etkisini göstererek, kontrolü kaybetme endişesini yok etmenin ne kadar önemli olduğunu ispatlamıştır. İkinci değişime direnç kaynağı dogmatizm ile ilgilidir. Buna göre, bilişsel olarak katı olan, yani dogmatik bireyler (Rokeach, 1960) kapalı görüşlü oldukları için değişime daha az istekli olabilmektedirler (Oreg, 2003). Üçüncü kaynak olarak belirlenen psikolojik esneklik temelinde bakıldığında, psikolojik esnekliği düşük olan dogmatik bireylerin, stresli bir durum olan değişimle başa çıkmakta zorlandıkları (Wanberg ve Banas, 2000); hatta değişimi kabullenmeyi eski davranışlarının yanlış olduğunu kabullenme olarak gördükleri için direnç gösterdikleri bilinmektedir (ör. Kanter 1985; Zaltman ve Duncan, 1977). Ayrıca psikolojik esnekliğin bir özelliği olarak, bazı bireylerin değişim sürecinin kısa vadede gerektirdiği yeni bilgi ve beceriler geliştirmek için gerekli çabayı göstermekten imtina etmeleri, yani değişimin getirdiği yeni duruma uyum sağlamaya daha az toleranslı oldukları için direnç göstermeleri (Kanter, 1985) bir başka direnç kaynağı olarak belirlenmiştir (Oreg, 2003). Direnci etkileyen 5. kişisel kaynak ise bazı bireylerin bilindik ve iyi belirlenmiş şartlar altında; bazılarının ise farklı ve yeni çözümler yaratabildikleri ortamlarda daha iyi performans göstermeleri, yani bireylerin uyarım ve yeniliklere yönelik tercihleridir (Kirton 1980, 1989; akt. Oreg, 2003). Son olarak ise eski alışkanlıkları bırakmanın zorluğu (Tichy, 1983) direnç eğilimini oluşturma potansiyeli olan faktörler arasında sayılmıştır (Oreg, 2003). Oreg (2003), bu faktörler temelinde yaptığı çalışmada bu özelliklerin hepsinin 4 boyut altında toplandığını belirlemiştir.

Değişime direnç eğilimi kavramı, aynı şart ve durumlar altında değişime yönelik farklı tepkileri etkileyen bireysel özellikleri anlamak için geliştirilmiş bir kavram olup, bu yapının alt boyutlarını *rutin arama*, *duygusal tepki*, *kısa vadeli düşünme* ve *bilişsel katılık özellikleri* oluşturmaktadır (Oreg, 2003). Rutin arama "bireylerin hayatlarında ne ölçüde kalıcı rutinler aradıkları ve rutinlerden ne derece hoşlandıkları" ile ilgilidir (Oreg, 2003, s.681). Duygusal tepki boyutu, bireylerin zorunlu değişimler karşısında rahatsız, endişeli veya heyecanlı ve mutlu hissetme derecelerini göstermektedir. Kısa vadeli düşünme bireylerin değişimin kısa vadede getireceği zorluklara mı, uzun vadeli faydalarına mı odaklandıklarını anlatırken; bilişsel katılık boyutu ise bireylerin görüşlerine bağlılıklarındaki katılık derecelerini, alternatif fikir ve bakış açılarını dikkate

almadaki isteksizlik ve inatçılıklarını yansıtmaktadır (Oreg, 2003). Değişime direnç eğilimini bu alt boyutlar temelinde ölçmek üzere geliştirilen ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği Oreg'in (2003) ölçekle ilgili ilk olarak yaptığı çalışmada açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile gösterilmiştir. Ölçeğin yakınsak ve iraksak geçerliliği belirsizlik toleransı (Budner, 1962); riskten kaçınma (Slovic, 1972); heyecan arama (Zuckerman, 1994) ile güçlü ve anlamlı; dogmatizm (Rokeach, 1960), nevrotiklik ve deneyime açıklık (Digman, 1990) ile anlamlı ve daha zayıf ilişkileri temelinde belirlenmiştir (Oreg, 2003). Değişime direnç eğiliminin değişime yönelik tepkiler üzerinde, dogmatizm, heyecan arama ve belirsizlik toleransı gibi ilgili kavramlar kontrol altına alındığında bile anlamlı yordama gücü bulunmaktadır (Oreg, 2003). Değişime direnç eğilimi kavramının, diğer kişilik modelleri ile ilişkili olduğu görülse de, değişime karşı bireylerin tepkilerini yordamada onlardan ayrı ve daha güçlü olduğu görülmüştür (Oreg, 2003). Ayrıca ölçeğin 4 boyutlu yapısı farklı çalışmalarda test edilmiş (Oreg, 2003), alt boyutların farklı bireysel özellikler ile farklı yönlerde ilişki de olması sebebi ile bu 4 boyutlu yapının korunmasına karar verilmiştir. Yine pek çok çalışmada bu 4 boyutun değişime direnç eğilimi üst faktörünü oluşturduğu doğrulanmıştır. Farklı durumlarda bu alt boyutlar farklı etkiler gösteriyor olsalar da, değişime direnç toplu skoru bireylerin farklı durumlarda gönüllü veya zorunlu değişimlere karşı olan tepkilerini yordamaktadır (Oreg, 2003-2006, Oreg, Vakola vd., 2008).

Oreg'in (2003) kavramsallaştırdığı "değişime direnç eğilimi"ni anlayabilmek için boyutlarını detaylı bir şekilde incelemekte fayda vardır. Rutin arama boyutu heyecan arama, riskten kaçınma ve belirsizlik toleransı kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Heyecan arama tercihi düşük olan bireylerin (Zuckerman 1994), daha az uyarım tercih ettikleri ve daha fazla rutin arama eğiliminde oldukları için değişime daha fazla direnç gösterdikleri düşünülmektedir. Benzer şekilde riskten kaçınma özelliği eğilimi yüksek ve belirsizlik toleransı düşük olan bireylerin ise özellikle rutin arama eğilimleri yüksek olduğu için değişime daha fazla direnç eğilimi gösterdikleri iddia edilmektedir (Judge, 1999; Oreg, 2003). Direnç eğiliminin diğer boyutları olan duygusal tepki ile kısa vadeli düşünmenin, değişime yönelik olumsuz tepkilere yol açmalarındaki sebep, bu iki boyutun nevrotiklikle yakından ilişkili olmasıyla açıklanabilir. Şöyle ki, nevrotik kişilik yapısı, bireylerin değişimi bir tehdit olarak algılamasına neden olduğu için değişime direnci ve olumsuz davranışları güçlendirmektedir.

Oreg (2003), değişime direnç eğilimi yüksek olan öğrencilerin, gönüllü bir değişimden kaçınarak ders programlarını değiştirme fırsatını kullanmadıklarını ve öğretmenlerin ise

yeni bilgisayar programı kullanmaktan kaçınarak değişime direnç gösterdiklerini belirlemiştir. Aynı çalışmada, özellikle bilişsel katılık ve kısa vadeli düşünme alt boyutlarının direnç davranışı ile ilişkili olduğu görülmüştür. Duygusal tepki daha çok zorunlu olan değişimlere yönelik bir tepki olduğu için, gönüllü değişimlerde etkisinin yüksek olmadığı belirlenmiştir (Oreg, 2003). Zorunlu değişimlerde ise direnç eğilimi yüksek olan bireylerin duygusal tepkileri daha olumsuz olmakla birlikte, işlerinin gerekliliklerini yerine getirmekte zorlandıkları görülmektedir. Zorunlu ve gönüllü değişimlerde yapılan bu çalışmalar, ölçeğin farklı değişim tiplerini kapsayacak şekilde geliştirildiğini göstermektedir (Oreg, 2003). Kalıcı bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırılan değişime direnç eğilimi temelinde, direnç eğilimi yüksek olan bireyler gönüllü olarak değişimi hayatlarına dahil etmezken; zorunlu değişimler karşısında ise öfke ve endişe gibi daha olumsuz duygusal tepkiler verirler (Oreg, 2006). Değişime direnç eğilimi kavramı, değişimin yumuşak ve durumsal faktörlerin olumlu olduğu hallerde bile bazı bireylerin değişime karşı olumsuz tepkilerini açıklamaktadır. Bu bireyler rutin faaliyetlerde daha rahat eden, daha sabit fikirli, uzun dönemde sağlayacakları faydayı bilmelerine rağmen kısa vadedeki zahmetlerden dolayı değişime toleransları düşük olan bireylerdir (Oreg vd., 2008). Değişime direnç eğilimi yüksek bireyler, teknolojik yeniliklere karşı da, özellikle değişimin çok fazla olduğunu algıladıklarında daha fazla direnç gösterme eğiliminde olurlar (Nov ve Ye, 2008).

Bireylerin mesleki ilgi ve tercihleri ile kişilikleri arasında doğrudan bir ilişki olduğunu gösteren Holland (1997), bireyleri ve meslekleri özellikleri çerçevesinde 6 kategoriye ayırmıştır. Her kategorinin altında yer alan bireyler farklı tutum ve ilgilere, her meslek ise farklı yapılara sahiptir. Bireyler kendi ilgilerini yansıtabilecekleri yapılar aradıklarından, bireylerin ilgi ve tutumları ve meslek seçimleri arasında uyum olduğu görülmektedir (Holland, 1997). Oreg vd. (2009) meslek seçimleri ve değişime direnç eğilimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada; sosyallik hariç, realist, araştırmacı, sanatsal, sosyal ve geleneksel olarak kategorize edilen bu mesleki yapıların hepsinin değişim ile ilintili olduğunu söylemektedirler. Sanatsal olanlar, fazla düzenli ve rutin aktivitelerden kaçınan, daha açık bir inanç sistemine sahipken; geleneksel olanlar daha kapalı bir inanç sistemine sahip, daha planlı ve düzenli olma eğilimindeki bireylerdir (Holland, 1997). Bu anlamda meslek seçimleri ve değişime direnç ilişkisine bakıldığında sanatçı, araştırmacı ve girişimci özellikteki mesleklere sahip bireylerin değişimi hoş karşılaması; realist ve gelenekselcilerin ise değişime direnç göstermesi beklenir (Oreg vd., 2009). Realist ve geleneksel meslek tiplerinde çalışan bireyler, rutin arama eğilimlerinin daha fazla olması ve değişimle karşılaştıklarında yaşadıkları

duygusal rahatsızlıktan dolayı, girişimci ve araştırmacı meslek tiplerine göre değişime daha fazla direnç gösterirler. Sanatsal nitelikte mesleklere sahip olan bireylerin ise, rutin arama boyutunda değişime direnç eğilimlerinin geleneksellere göre düşük olduğu görülürken; sadece değişime karşı değil genel olarak kişilik yapılarındaki duygu yoğunluğundan (Roy, 1996) kaynaklı olarak değişime direnç eğilimlerinin duygusal tepki boyutunda yüksek olduğu görülmüştür. Özetle, bireylerin değişime direnç eğilimleri mesleki ilgileri ve meslek seçimleri ile ilişkilidir. Değişime direnç eğilimi yüksek olan bireyler daha realist ve geleneksel yani istikrarı destekleyen meslek tiplerine yönelirken; düşük olanlar ise daha dinamik olan girişimci ve araştırmacı özelliklere sahip mesleklere yönelirler (Oreg vd., 2009).

Schwartz'ın (1992, 2005) 70'den fazla kültürel grupta geçerliliğini test ettiği değerler sistemi ile değişime direnç eğiliminin ilişkisinin değerlendirildiği çalışmada, değişime direnç eğiliminin 17 ülkede farklı kültürlerde güvenilir ve geçerli sonuçlar verdiği görülmüştür (Oreg vd., 2008). Bu çalışmada ayrıca, değişime direnç eğiliminin açıklık değerleri ile negatif yönlü; geleneksel değerler ile pozitif yönlü ilişkide olduğu belirlenmiştir. Değişime açıklık değerleri, proaktif ve gönüllü olarak uyarım, değişiklik ve yenilik aramayı; özgür ve özerk düşünme ve davranışları kapsar (Schwartz, 1992, 2005); bu nedenle değişime direnç eğilimleri ile negatif yönde ilişkidir (Oreg, 2008). Bunun tam aksine, geleneksel değerler sistemi mevcut durumu koruma, güvenlik ve sosyal düzen, itaat gibi unsurları içerdiğinden (Schwartz, 1992, 2005), değişime direnç eğilimi ile pozitif yönde ilişkidir (Oreg vd., 2008)

#### 1.4.3. Direnç Eğiliminin 3 Boyutlu Yapısı

Oreg (2003), Piderit'in (2000) değişime yönelik tutumların 3 boyutlu yapısını temel alarak eğilimlerin 4 boyutunu davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak sınıflandırmıştır. Ancak Piderit (2000) bu değerlendirmeyi tutumlar temelinde yaparken, Oreg (2003) eğilimler temelinde yapmıştır. Oreg'e (2003) göre rutin arama direnç eğiliminin *davranışsal boyutunu* oluşturmaktadır. Bireylerin değişim ile karşılaştıklarında yaşadıkları stres ve zorluğu yansıtan duygusal tepki ve uzun dönemde elde edecekleri faydaları rasyonel olarak bilmelerine rağmen, yakın vadedeki zahmetlerden kaçınmaları olan kısa dönem odaklanma *duygusal boyutu*; bireylerin fikirlerini değiştirme kolaylığı ve sıklığını ölçen bilişsel katılık ise *bilişsel boyutu* oluşturmaktadır. Kişilik özellikleri temelde duygusal olduğundan (Watson ve Clark, 1997), duygusal boyutun değişime direnç eğiliminin en güçlü bileşeni olduğu, yani bireylerin değişimden

en çok duygusal olarak etkilendikleri düşünülmektedir (Oreg, 2003). Oreg'in (2003) değişime direnç eğilimi yüksek olan bireylerin bu eğilimi en çok işe gelmeme davranışları yoluyla ve duygusal olarak olumsuz duygular besleme şeklinde gösterdiklerini belirlemiş olması, duygusal boyutun yanında davranış boyutunun da önemini göstermektedir. Bilişsel boyutu oluşturan bilişsel katılık, değişime direnç eğilimi üst faktörü ile en az ilişkili boyuttur. Ancak 4 faktörlü modelin, 3 faktörlü modele göre daha iyi uyum göstermesi (Oreg, 2003, Oreg vd. 2008); ayrıca heyecan arama, riskten kaçınma ve dogmatizm ile bilişsel katılık arasındaki ilişkinin, diğer alt boyutların bu değişkenlerle olan ilişkileri ile uyumlu olması bu 4 faktörlü yapının bu çalışmalarda (Oreg, 2003; Oreg vd., 2008) korunmasını sağlamıştır.

Pek çok çalışma değişime yönelik tepkileri, değişime destek, kabul, hazır olma, karşı çıkma ve direnç gösterme düzlemlerinde inceleseler de Piderit (2000) ve Oreg (2006) değişime yönelik tutumların tek boyutlu bir düzlemde değil; 3 boyutlu yapı çerçevesinde daha kompleks bir yapı çerçevesinde incelenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Nitekim, bireylerin bu farklı boyutlarda, hatta aynı boyutun içinde sahip olabilecekleri farklı eğilimler değişime yönelik duygu karmaşası yaşamalarına neden olabilir. Duygu çatışması bir obje ile ilgili olumlu ve olumsuz tutumlara sahip olma durumu olarak açıklanmakta (Kaplan, 1972; akt. Oreg ve Sverdlik, 2011) ve bu tutumlar ne kadar güçlü ise duygu karmaşasının o kadar yüksek olacağı düşünülmektedir. Sverdlik ve Oreg (2009), Schwartz'ın (1992) bireysel değer teorisini, değişime direnç eğilimi ile ilişkilendirdikleri çalışmada geleneksel değer sistemleri durağanlık ve uyum; açıklık değer sistemleri ise yenilik ve özerklik ile bağıntılı olduğu için, değişime direnç bu temelde değerlendirildiğinde duygu çatışması görülebileceğini belirtmişlerdir. Şöyle ki, zorunlu bir değişim ele alındığında, değişime direnç eğilimi yüksek olan gelenekselcilerin durağanlık arayışları nedeni ile oluşan direnç eğilimleri; uyum sağlama istekleri nedeniyle oluşan destek eğilimleri çatışacaktır. Benzer şekilde açıklık değer sistemlerine sahip bireylerin, ise yenilik arayışları değişime destek eğilimlerini arttırırken; özerkliğe duydukları ihtiyaç, yani zorunlu bir değişime boyun eğmeme arzuları ise onları değişime direnç göstermeye iter. Değişim zorunlu olmadığında, geleneksel değerler ile değişime destek arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması bu bulguyu destekler niteliktedir. Uyum zorunluluğu ortadan kalktığında gelenekselciler, durağanlık yönelimleri nedeni ile direnç gösterirler. Bu çalışmada, her ne kadar duygu çatışması direk olarak ölçülmemiş olsa da, aynı değer sistemi içinde bile bireylerin değişim karşısında, aynı anda farklı eğilimler sergileyebileceklerini göstermektedir (Sverdlik ve Oreg, 2009).

Oreg ve Sverdlik (2011), duygu çatışması ikilemindeki bireylerin değişime karşı eğilimlerinin standart değişime direnç veya destek ölçekleri ile (ör. Armenakis, 2007; Wanberg ve Banas, 2000; Fedor, Caldwell ve Herold, 2006) belirlenemeyeceğini, çünkü değişime karşı destek ve direnç duygularını aynı anda içlerinde bulunduran bireylerin bu ölçeklerde alacakları ortalama skorların; değişime karşı ılımlı veya kayıtsız olan bireyler ile karıştırılmalarına sebep olacağını ileri sürmektedirler.

Bireylerin, değişim sürecinde yaşayabilecekleri duygu çatışması ile ilgili bir dizi çalışma yapan Oreg ve Sverdlik (2011), değişime direnç eğilimi yüksek olan bireylerin, değişim ajanına yönelik olumlu yaklaşımlarını olması halinde (ör. güvenlerinin yüksek olması), daha çok duygu çatışması yaşadıklarını ifade etmektedirler. Örgüt için fedakarlık yapmayı ve grup normları ile lider tarafından belirlenen kurallara uymayı içeren örgütle özdeşleşmenin (Roccas, Klar ve Liviatan, 2006), değişime verilen desteği artıracığı düşünüldüğünden; değişime direnç eğilimi yüksek olan bireylerin örgütle özdeşleşme dereceleri de yüksek ise daha çok duygu çatışması yaşadıkları görülmüştür. Benzer şekilde örgütle özdeşleşme seviyesi düşük olan bireylerin, değişime yönelik olumlu yaklaşımları mevcut ise bu bireyler de duygu çatışması yaşamaktadırlar. Bir başka deyişle, örgütle özdeşleşme dereceleri yüksek olan bireyler için değişime direnç ve duygu çatışması arasındaki ilişki pozitif; düşük olanlar için değişime direnç ve duygu karmaşası arasındaki ilişki negatif yönlüdür (Oreg ve Sverdlik, 2011). Bu çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişki, bipolar ölçeklerde elde edilen orta seviyedeki skorların, ılımlı reaksiyonlar ile çatışan duyguların karıştırılabileceğini kanıtlar niteliktedir. Duygu çatışması yaşadığı için ölçeklerde orta seviyede skorlar elde eden bireylerin, değişime kayıtsız veya ılımlı olanlardan farklı olarak, değişimi hem desteklemek hem de değişime direnç göstermek için iyi sebepleri vardır (Oreg ve Sverdlik, 2011).

Yöneticilerin, direnci olumsuz bir olgu olarak algılamalarının en önemli sebebi iş ile ilgili olumsuz sonuçlarla ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısı ile bireysel farklılıklardan kaynaklanan değişime direnç eğilimi ve boyutlarının, işe yönelik olumsuz davranış ve tutumlarla olan ilişkisini anlamak örgütler açısından önem teşkil etmektedir. Değişime direncin 3 boyutlu yapısı temelinde, bireyler değişim ile ilgili endişeli olduklarında, yani duygusal dirençleri yüksek olduğunda iş tatminleri düşebilir, ancak işten ayrılma gibi davranışsal bir direnç göstermeyebilirler (Oreg, 2006). Her ne kadar değişime direnç eğiliminin sonuçlar üzerindeki doğrudan ilişkisi incelenmemiş olsa da, değişimin getirdiği belirsizlik ve baskı gibi direnç eğiliminin öncülü olan koşulların iş

tatmini ve örgüte bağlılığı düşürdüğü, işten ayrılma niyetini arttırdığı görülmektedir (Rush, Schoel ve Barnard, 1995; akt. Schweiger ve DeNisi, 1991). Wanberg ve Banas (2000), bireysel özellik ve değişim koşullarının, değişimi kabul seviyesini etkilediğini, bu kabul seviyesinin de iş tatmini ile pozitif; işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişkide olduğunu göstermişlerdir. Genel anlamda değişime yönelik olumlu eğilimlerin, iş ile ilgili olumlu tutumlarla ilişkili olabileceği düşünülebilir. Oreg (2006) bu ilişkiyi detaylandırarak, değişime duygusal direncin duygusal sonuçlarla, davranışsal direncin davranışsal nitelikteki sonuçlarla, bilişsel direncin ise bilişsel sonuçlar ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Örneğin iş tatmini duygusal yönü ağır basan bir sonuçken; örgütte kalmanın değer olup olmadığına ilişkin hesabı içeren devam bağlılığı bilişsel içerikli, işten ayrılma niyeti ise daha çok davranışsal nitelikteki direnç sonuçlarıdır.

### **1.5. TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMELERİ**

Çalışanların, iş tatmini ve performans gibi örgütsel davranış ve tutumlarını belirlemede bireysel özelliklerin rolü uzun zamandır örgütsel davranış alanında incelenen bir konudur (örn: Staw ve Ross, 1985; akt. Judge ve Bono, 2001b) Ancak, 5 faktörlü kişilik modeline kadar bu alanda bütünleştirici bir kuramın olmaması, bu çalışmaların belirli bir çerçevede anlaşılamamasına neden olmuştur. 5 faktörlü kişilik modeli (Costa ve McCrae, 1988), her ne kadar kişilik özelliklerindeki farklılıkları ve sonuçlara etkilerini açıklasa da, bireylerin kendilerine yönelik değerlendirmelerindeki farklılıkların sonuçlarını açıklayamamaktadır (Kacmar, Harris, Collins ve Judge, 2009). Bu anlamda belli kişilik özelliklerinin bütünleştirici bir yapı altında incelenmesi ihtiyacına yönelik olarak Judge, Locke ve Durham (1997) Temel Benlik Değerlendirmeleri (TBD) kavramını geliştirmişlerdir.

TBD kavramı, bireylerin kendileriyle ilgili temel değerlendirmelerinin, kendileriyle ve diğerleriyle ilgili daha spesifik değerlendirmelerini etkilediğini belirten Edith Packer'in (1985, 1985/1986; akt. Judge vd., 1997) yazınlarını temel almaktadır. Bu yazınlara göre bireyler etraflarında gelişen durumlar ile ilgili bilinçsiz değerlendirmeler yapmaktadırlar. Bu değerlendirmeler farklı seviyelerde gerçekleşse de, derin seviyedeki temel değerlendirmeler, bireylerin olaylar, durumlar ve bireyler ile ilgili diğer değerlendirmelerini etkilemekte ve şekillendirmektedir (Packer, 1985; Packer, 1985/1986; akt. Judge vd., 1997). Dolayısıyla, bireylerin kendileriyle ilgili temel değerlendirmelerini anlamak, onların kendilerine, diğer kişilere ve olaylara yönelik tutumlarını anlamada önemli rol oynamaktadır.

Bazı araştırmacılar eğilimlerin doğuştan gelen genetik özellikler temelinde değerlendirilmesi gerektiğini söylerken (Lykken ve Tellegen, 1996; akt. Judge, Locke, Durham ve Kluger, 1998a); bu bakış açısı eğilimlerin arkasındaki psikolojik süreçleri açıklamamaktadır. Nitekim, bireylerin hayat boyunca öğrendikleri ve edindikleri tecrübeler, eğilimlerini, genel iş tutumlarını ve hayat tatminlerini etkilemektedir (Judge vd., 1998a). Bu anlayışla Judge, Locke ve Durham (1997) bireylerin iş ve hayat tatminlerini etkileyen eğilimsel kaynağı açıklamak için temel benlik değerlendirmeleri (TBD) kavramını geliştirmişlerdir. TBD, bireylerin kendileri, diğer bireyler ve dünya ile ilgili ulaştıkları temel ve bilinçaltı sonuçlardır (Judge vd., 1997). Judge vd.'ne (1997) göre bireylerin dış dünya ile ilgili değerlendirmeleri sadece objelerin özelliklerinden veya bireylerin o objelerle ilgili arzularından değil; aynı zamanda bireylerin kendileri, diğerleri ve dünya ile ilgili varsayımlarından etkilenmektedir. 'Ben güçsüzüm', 'Dünya tehlikeli bir yerdir ve insanlar bana zarar bana verebilir' bu varsayımların olumsuz olanları arasında sayılırken; 'Hayatın zorlukları ile başa çıkabilirim' ve 'Diğerleri beni mutlu eder' gibi varsayımlar ise olumlu değerlendirmelerdir.

Bireyler kendileri, diğerleri ve dünya gibi farklı seviyelerde değerlendirmelere sahip olsalar da, kendilerine yönelik olan TBD en önemlisidir (Judge vd., 1998a), çünkü dünyayı ve diğerlerini ne şekilde algıladıkları, bu daha derin TBD'den etkilenmektedir. TBD olumsuz olan bireylerin dünyayı iyi ve macera dolu olarak algılamaları mümkün değildir, çünkü kendilerini karşılarına çıkan durumları kontrol edebilecek yeterliliğe sahip olarak görememekte, çaresiz ve korkmuş hissetmektedirler (Judge vd., 1998a). Bir başka deyişle, kendilerini değerli gören ve hayatın zorlukları ile başa çıkabilecek becerilere sahip olduklarına inanan bireyler, olaylara daha pozitif bir çerçeveden bakabilmekte, düşük temel benlik algısına sahip bireyler ise aynı durumları daha olumsuz algılayabilmektedirler. TBD olumlu olan bireyler, daha fazla sorumluluk almalarını ve yeni şeyler öğrenmelerini gerektiren görev değişikliklerini, işlerinin daha ilginç hale gelmesi ve daha fazla yetki sahibi olma gibi olumlu yönlerine odaklanarak algılarken; düşük TBD'ne sahip bireyler ise söz konusu görev değişikliklerini fazladan sorumluluk alma veya yeni bir şeyler öğrenmenin zorluğu gibi olumsuz yönlerine odaklanarak algırlar (Judge vd., 1997). Bireyler kendilerine yönelik değerlendirmeleri çoğu zaman, bilinçsiz olarak yapmakta; bu yüzden bu değerlendirmelerin algı ve davranışlar üzerindeki etkisi çoğu zaman hemen fark edilememektedir (Bono ve Judge, 2003).

TBD'nin, bireylerin iş ile ilgili davranışları 4 farklı yoldan etkilediği düşünülmektedir. İlk

olarak, bireylerin kendileri ile ilgili olumlu algıları, bir başka deyişle olumlu TBD, “duygusal genelleme” temelinde sonuçları doğrudan etkileyebilmektedir. Yani bireylerin kendileri ile ilgili olumlu algıları, sahip oldukları işleri de olumlu olarak algılamalarına neden olur. İkinci olarak, TBD, bireylerin iş özellikleri gibi konulardaki değerlendirmelerini etkileyerek elde ettikleri sonuçları ve işle ilgili davranışları dolaylı bir yoldan şekillendirebilmektedir. Üçüncü olarak, yine dolaylı bir biçimde, TBD bireylerin azimli olma gibi davranışlarını şekillendirme yoluyla elde ettikleri sonuçları ve işle ilgili davranışlarını etkileyebilirler. Son olarak ise TBD, değişkenler arasındaki ilişkiyi düzenleme yoluyla sonuçları etkileyebilir (Judge vd., 1997). Örneğin, yüksek TBD’ne sahip bireyler daha iyi öz yönetim becerilerine sahip oldukları ve avantajları daha iyi kullanabilme becerilerine sahip oldukları için; yüksek TBD, bireylerin hayatlarının erken döneminde sahip oldukları sosyoekonomik statü ve eğitim ile iş yaşamlarındaki gelir ilişkisini düzenlemektedir (Judge ve Hurst, 2007).

Bazı araştırmacılar TBD’nin en önemli boyutlarından biri olarak kabul edilen öz saygının, bireyin mantıklı düşünme gücüne, yani gerçekliğe dayanan, sonuçlar çıkaran, kavramsal düşünme yeteneğine duyduğu inançtan kaynaklandığını düşünmektedirler (Rand, 1993; Binswanger, 1991; akt. Judge vd. 1998a). Bazı araştırmacılar ise bu gerçek temelli yaklaşımdan uzaklaşarak, gerçekçi olmayan iyimserliğin ve pozitif öz değerlendirmelerin, sahip olunan kontrol gücü ve becerilerin abartılı olarak algılanmasının, öz saygının kaynağı olduğunu söylemektedirler (Taylor ve Brown, 1988; akt. Judge vd., 1998a). Özellikle çok yüksek seviyedeki TBD’nin birey için tehlikeli olduğunu, çünkü yetenek ve öz değer abartılı bir şekilde algılanmasının, aslında bireyin kendi kendine yarattığı bir illüzyon olduğuna dair fikirler mevcuttur. Ancak Judge vd. (1998a) TBD’nin oluştuğu sürecin iç gözleme dayandığını, bu sebeple bir yanılsama olmadığını, gerçeklikte köklenmiş olduğunu belirterek ile gerçeklik temelli yaklaşımı benimsemişlerdir. Ayrıca Judge (2009), narsisizm ile yüksek TBD arasında ayırım yapmak gerektiğini belirtmekle birlikte; yüksek TBD’nin bireyin karar alırken olumsuz bilgiyi görmezden gelmesi, yeteneklerine fazla güvenmesi ile gereksiz risk alması gibi olumsuz durumlara yol açabileceğini söylemektedir.

Kişilik özelliklerinin göreceli olarak kalıcı olduğu, yani zaman içerisinde fazla değişim göstermediği düşünülmektedir. Buna göre, bir bireyin, hayatının ilk evrelerinde ölçülen kişilik özellikleri ile yıllar sonra ölçülenlerin benzer olduğu, ayrıca bu özelliklerin bireylerin karşılaştıkları farklı durumlarda tutarlılık gösterdiği varsayılmaktadır. TBD, kişilikle yakından ilişkili olduğu için, olumlu TBD’ne sahip bir bireyin kişilik özelliklerini

sergilediği davranışlarının, iş ve iş dışı yaşamlarında benzer özellikler gösterdiği ifade edilmektedir (Judge ve Kammeyer-Mueller, 2011). Nitekim Judge ve Kammeyer-Mueller (2011), TBD'ni oluşturan alt bileşenlerin kalıcılığı ile ilgili yapılan çalışmalarındaki, bu bileşenlerin zaman içinde fazla değişim göstermediğine ilişkin bulgularına istinaden, TBD'nin de, diğer kişilik özellikleri gibi bireysel, kalıcı bir özellik olduğu çıkarımını yapmaktadırlar. Ayrıca Judge, Bono ve Locke (2000) ve Judge ve Hurst'ün (2007) çocukluk ve yetişkinliğin ilk dönemlerinde ölçtükleri TBD'nin, orta yaşlılıktaki iş ile ilgili davranış ve sonuçları ile ilişkili olduğunu bulmaları da TBD'nin bireysel farklılık değişkeni olduğu çıkarımını desteklemektedir. Yine de TBD'nin görece olarak kalıcı bir bireysel farklılık değişkeni olduğunu destekleyecek daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Felsefe, psikolojinin farklı alt dalları (klinik psikolojisi, gelişimsel psikoloji, sosyal psikoloji) ve örgütsel davranışın farklı inceleme konularından (iş tatmini, stres) yararlanarak, geliştirilen TBD kavramını oluşturan özelliklerin 3 kriteri sağlaması gerektiği düşünülmektedir (Judge vd., 1997). Öncelikle, kişiliği oluşturan boyutların aksine TBD'yi oluşturan boyutların tanımlamalardan ziyade, öz değerlendirme içermesi gerekmektedir. Örneğin TBD'nin boyutlarından biri olan öz saygı, bireyin kendi değerine yönelik değerlendirmeleri içerirken; bir kişilik boyutu olan uyumluluk ise iş birliği ve empati kurmayı açıklayan bir tanımlamadır. Bir anlamda, TBD, tanımlamalar yerine öz değerlendirmelere odaklanması nedeniyle kişilik kavramı ve onun boyutlarından ayrılmaktadır. İkinci olarak, TBD kapsamında yer alan özelliklerin yüzeysel değil, temel olması gerekmektedir; çünkü temel özelliklerin, diğer değerlendirme, algı ve tutumlarla daha fazla bağlantısı bulunmaktadır (Cardinal, 1995; akt. Judge vd., 1997). Son olarak ise, TBD kapsamında yer alan özelliklerin/boyutların kapsamının geniş olması gerekmektedir (Allport; 1961; akt. Judge vd. 1997). Örneğin genel öz saygı, örgüt temelli öz saygıdan daha geniş bir kapsama sahip olduğu için TBD'ne daha uygun bir özelliktir. Judge vd. (1997) bu üç kriteri uygun olarak belirlenen öz saygı, genel öz yeterlilik, nevroz ve kontrol odağını TBD özellikleri olarak belirlemişlerdir. TBD ile ilgili ilk çalışmada (Judge vd., 1997), iş tatminini açıklayan eğilimsel faktörler formüle edilmeye, yukarıda adı geçen disiplinlerden faydalanarak iş tatmininin, birey temelli sebeplerini anlamak için birleştirici bir kavram geliştirilmeye çalışılmış; bu kavram TBD olarak adlandırılmıştır. Bu ilk çalışmadan itibaren, başka özelliklerin de bu yapıya fayda sağlayabileceği ve araştırılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Örneğin eğilimsel iyimserliğin (Judge vd., 1998a); negatif duygulanımın (Judge, Heller ve Klinger, 2008) TBD'de belirleyici özellikler

olabileceklerine dair varsayımlar test edilmiş ve bu konuda destekleyici kanıtlar bulunmuştur. Ancak, TBD kavramının oluşturulduğu ilk çalışmadan itibaren öz saygı, genel öz yeterlilik, nevrotiklik ve kontrol odağı, kavramın incelenmesinde odak noktasını oluşturmuştur.

### 1.5.1. TBD Boyutları

Bir bireyin kendisiyle ilgili olan temel değerlendirmelerinin 4 temel ögeyi barındırdığı düşünülmektedir. Bu boyutlar, daha önceki bölümde belirtildiği gibi öz saygı, genel öz yeterlilik, nevrotiklik ve kontrol odağıdır. Bu bölümde, bu boyutlardan genel hatlarıyla bahsedilmiştir.

Öz saygı: Öz saygı basit bir şekilde “bireyin kendini yetenekli, önemli ve değerli görme ve kendini onaylama derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Coppersmith, 1967; akt. Bono ve Judge, 2003, s. 6). Öz saygı bir bireyin kendine yüklediği değerlerin hepsini kapsayan genel değerlendirme olduğu için, söz konusu bireyin kendisi ile ilgili yaptığı değerlendirmelerin temelini oluşturduğu düşünülmektedir (Harter, 1990; akt. Judge vd. 1998a). Nitekim yapılan çalışmalar öz saygının, iş tatmini ile pozitif yönlü ilişkide olduğunu göstermekte; (örn: Locke, McClear ve Knight, 1996; Clausen, 1991; Staw vd. 1986; akt. Judge vd., 1998a), bu da öz saygının iş tatminini tahmin eden bireysel farklılık değişkeni olarak kavramsallaştırılan TBD kavramı altında yer alması gerektiği düşüncesini desteklemektedir.

Genel öz yeterlilik: Öz yeterlilik “bireyin hayatındaki olayları kontrol etmesi için gereken motivasyon, bilişsel kaynaklarını harekete geçirmeye yarayan becerilerine yönelik değerlendirmesi” olarak tanımlanmaktadır (Judge vd., 1998a, s.19). Bandura’nın (1997) Sosyal Bilişsel Kuramı’nın temel kavramlarından biri olan öz yeterlilik, bireylerin kendi deneyimleri, başkalarının deneyimlerine yönelik gözlemleri, diğer kişilerin etkileri ve bireylerin fiziksel ve duygusal durumlarından şekillenen bir kendilik değerlendirmesidir. Bandura (1997), öz yeterliliğin bir görevle ilişkilendirilerek, bireyin yetkinlik ve becerilerinin görevleri özelinde incelenmesi gerektiğini belirtmiş ve görev odaklı öz yeterlilik kavramını tanımlamıştır. Diğer araştırmacılar ise bireyin genel olarak hayatta karşılaştığı zorluklarla başa çıkmasına yarayan, değişmesi zor yetkinlik ve becerilerine yönelik inancını genel öz yeterlilik olarak kavramsallaştırmışlardır (Judge vd., 1997; Judge vd. 1998a).

Genel öz yeterlilik, bireyin karşısına çıkan durumlar ile başa çıkmasına yarayan, kendisinden beklenenleri yönetmesini sağlayacak temel ve genel becerilerine yönelik inancını yansıttığı için TBD'nin boyutları arasında yer almaktadır (Judge vd., 1998a).

Kontrol odağı: Kontrol odağı “*bireyin hayatında olan olaylar üzerinde ne derece kontrolünün olduğuna yönelik inancı*”yla ilgilidir (Rotter, 1966, s.1). Alan yazınında kontrol odağının iki türü olduğu ifade edilmektedir. Buna göre, ‘içsel kontrol odağı’na sahip bireylerin, olayların sonuçlarını kendi davranışlarıyla açıkladıkları; dışsal kontrol odaklı bireylerin ise olayların sonuçlarının, kader veya çevre gibi dışsal nedenler tarafından kontrol edildiğine inandıkları düşünülmektedir (Rotter, 1966). İçsel kontrol odağına sahip bireylerin, yaşamlarının yönetiminde üst düzeyde sorumluluk alabileceklerine inandıkları ve bu bireylerin iş tatminlerinin daha yüksek olmasının sebebinin durumu kontrol etme becerilerine duydukları inanç olduğu varsayılmaktadır (Judge vd., 1998a).

Genel öz yeterlilik ve kontrol odağının birbirlerine bazı yönlerden benzedikleri söylenebilir. Kontrol odağı, bireyin çevresini ne derece kontrol edebileceğine yönelik inancıdır. Mantıksal olarak değerlendirildiğinde, genel öz yeterliliği yüksek, yani pek çok farklı durumda iyi performans göstereceğini değerlendiren bireylerin, aynı zamanda çevrelerindeki olaylar üzerindeki kontrollerinin yüksek olduğunu düşünmeleri beklenebilir (Bono ve Judge, 2003). Ancak, kontrol odağı genel öz yeterlilik ile ilişkili olsa da; genel öz yeterlilik bireyin becerilerine yönelik inancını; kontrol odağı ise bireyin olayların sonuçlarını kontrol etme becerisine yönelik inancını yansıtmaktadır (Judge vd., 1998a).

Nevrotiklik: Nevrotiklik “*bireyin genel olarak kendini olumsuz görmesi, korku, endişe ve depresyonda hissetmesi*”dir (Watson, 2000; akt. Judge vd., 2003, s.303). 5 faktörlü kişilik modelinin (Costa ve Mc Crae, 1988) bileşenlerinden biri olan nevroitiklik, duygusal dengenin karşıt kutbudur. Yüksek nevroitiklik özelliği gösteren bireylerin, kendilerini daha güvensiz, cesaretsiz ve suçlu hissettikleri, olayları daha olumsuz ve tehditvari olarak algılama eğiliminde oldukları bilinmektedir (Costa ve Mc Crae, 1988). Dünyanın olumsuz bir çerçeveden anlamlandırılmasına neden olan negatif duygulanım ve nevroitiklik birbirlerine oldukça yakın kavramlar olmakla birlikte; negatif duygulanım çoğunlukla nevroitliğin ölçüsü olarak görülmüştür (Larsen ve Ketelaar, 1991; akt. Judge vd., 1998a). Nitekim, negatif duygulanımı daha yüksek olan bireylerin akranlarını daha olumsuz değerlendirdikleri, kendilerini kurban olarak görüp,

kendilerinden, hayatlarından ve işlerinden tatmin olmama eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Clark ve Watson, 1991; akt. Judge vd., 1998a).

### 1.5.2. TBD Boyutları Arasındaki İlişkiler

TBD'nin boyutları arasındaki ilişkiler ve bu boyutların birbirinden ayrışıp ayrışmadığı yapılan araştırmalarla incelenmiştir. Öz yeterlilik ile kontrol odağı arasındaki ilişki incelendiğinde, Bandura'nın (1997) görev odaklı öz yeterliliği, kontrol odağı ile daha az ilişkili bulunurken; TBD'nin boyutlarından olan genel öz yeterlilik ve kontrol odağı arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir (Judge, vd., 1998a). Bu durum, her iki değişkenin bireyin içinde bulunduğu çevreye karşı, kendi becerilerine yönelik inancını yansıtmasıyla açıklanmaktadır.

Genel öz yeterlilik ile öz saygı arasındaki ilişki ise öz yeterlilik-kontrol odağı ilişkisine göre çok daha belirgindir. Daha önce belirtildiği gibi, genel öz saygı, bireyin farklı durumlarda genel olarak performans göstermesine yönelik değerlendirmesidir. Yani birinin kendini becerikli, başarılı ve değerli görme derecesi olan öz saygı ile bireyin becerilerine yönelik değerlendirmesi olan genel öz yeterlilik arasındaki farklılık oldukça azdır (Bono ve Judge, 2003); bu yüzden iki boyutun birbirinden ayrışması noktasında bazı problemler gözlemlenmektedir. Öz saygı ve nevroitiklik arasındaki ilişki ise, özsaygı kavramı ile ilgili oldukça önemli çalışmaları olan Rosenberg'in (1965; akt. Bono ve Judge, 2003) çalışmalarına dayanmaktadır. Rosenberg (1965; akt. Bono ve Judge, 2003) ve Eysenck (1990) nevroitikliği düşük öz saygı belirtisi olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla TBD'nin iki boyutu olan nevroitiklik ve öz saygının birbirleriyle ilişkili olması beklenmektedir.

Her ne kadar aralarında ilişki mevcut olsa da, TBD kavramı çatısı altında toplanana kadar bu özellikler genellikle ayrı ayrı incelenmiştir. Çalışmalara ikili olarak beraber dahil edildiklerinde ise bu değişkenlerin ayrıştıkları görülmektedir (Bono ve Judge, 2003). Örneğin kültürler arası farklılıklara yönelik bir çalışmada öz saygı ve kontrol arasında bir ilişki bulunmadığı gibi, kavramsal ve görgül olarak benzerlik görülmemiştir (Ghorpade vd., 1999; akt. Bono ve Judge, 2003). Bir başka çalışma ise öz saygı ve kontrol odağının güçlü bir şekilde ilişkili, ancak iki kavramın bağımsız olduklarını göstermiştir (Finn ve Rock, 1997; akt. Bono ve Judge, 2003). Bu bileşenler bazı çalışmalarda diğerinin yordayıcısı olarak görülürken; bazılarında sonuç değişkeni olarak karşımıza çıkmakta; bazı çalışmalarda ise aralarında nedensellik ilişkisi

görülmektedir (Bono ve Judge, 2003).

Judge, Erez, Bono ve Thoresen (2002) meta analiz çalışmalarında bu özelliklerin yüksek korelasyonlara sahip olduğunu göstermişlerdir, ancak ikililer arasındaki korelasyonlara bakmak bu ilişkinin doğasını göstermemektedir. Yapılan pek çok çalışmada, bu 4 özelliğin bir üst faktöre yüklendiği tanımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile gösterilmiş; TBD üst faktörünü açıklama ve yordama açısından gerekli psikometrik özelliklere sahip oldukları görülmüştür (Erez ve Judge 2001; Judge, Bono ve Locke, 2000; Judge vd., 1998a, Judge ve Bono 2001a, Bono ve Judge 2003). Ayrıca belirtmek gerekir ki öz saygı, üst faktöre her zaman en çok yüklenen bileşen olduğu için TBD'nin en iyi göstergesi olduğu söylenebilir. Özetle bu 4 bileşenin kavramsal benzerliklere sahip, görgül ilişkileri güçlü, TBD olarak adlandırılan üst faktörün (ikinci düzeyden faktörün) göstergesi/bileşenleri olduğu sonucuna varmak mümkündür (Bono ve Judge, 2003).

Judge (2009), TBD'nin alt bileşenleri arasında güçlü bir ilişkinin var olması ve bu bileşenlerin üst faktör olan TBD ile yüksek seviyede korelasyona sahip olmasının, bu bileşenlerinin kendilerine has özellikleri olmadığı anlamına gelmediğini belirtmektedir. Araştırmacı, öz saygıya yönelik 'kendime dair olumlu tutumlarım var' ifadesinin, kontrol odağına yönelik 'hayatım benim hareketlerimle belirleniyor' ifadesinin yerine geçemeyeceğini ifade etmektedir. Benzer biçimde, öz saygı, bireylerin kendi değerlerine yönelik inancını yansıtırken; TBD ise daha geniş bir kapsamda bireyin hayatını kontrol etme ile ilgili becerilerine, performans, başa çıkma, başarma ve azmetme yeteneğine, hayatının genel olarak iyi olduğuna dair daha geniş değerlendirmelerini yansıttığı için birbirlerinden ayrılmaktadırlar (Judge, 2009). Judge vd.'nin (1997) öz saygı ile ilintili ancak ondan geniş kapsamlı olarak geliştirdikleri TBD değişkeninin, bireylerin işe yönelik davranış ve tutumlarını tutarlı bir şekilde tahmin ettiği yönündeki bulgular, TBD'nin bileşenlerinden bağımsız olarak örgütsel davranış yazınında önemli bir değişken olarak ele alınabileceğine işaret etmektedir (Judge, 2009). Ayrıca TBD'nin yeni bir kavram olmaktan ziyade mevcut kavramların bütünlleştirilmesi sonucu elde edilen ve bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerine ilişkin bir özet sunan çekirdek bir değişken olduğu düşünülmektedir. TBD'nin bileşenleri arasındaki yüksek korelasyon, TBD'nin yakınsak geçerliliği olduğu şeklinde yorumlanırken; söz konusu bileşenlerin iş performansı gibi diğer değişkenler ile benzer (aynı yönde) ilişkiye sahip olmaları aynı kavramın bileşenleri olduğuna işaret etmektedir (Judge, Van Vianen ve De Pater, 2004; Judge vd., 2002).

Teorik olarak bakıldığında, birbirinden ayrı kavramları ölçtüğü düşünülen TBD boyutlarının birbirinden ayrılmadığını düşünen ve bu savı test eden pek çok araştırma bulunmaktadır (ör. Erez ve Judge, 2001). Bazı araştırmalarda, TBD bileşenlerinin toplu olarak “TBD” üst faktörü temelinde motivasyon ve performansı tutarlı olarak yordadıkları saptanırken; bileşenlerin motivasyon ve performans üzerinde etkileri tek tek değerlendirildiğinde aynı sonuca ulaşamadıkları görülmüştür (Erez ve Judge, 2001). Benzer biçimde, Judge vd. (2002), iş tatmini ve hayat doyumu gibi değişkenleri TBD üst faktörünün, kendini oluşturan alt boyutlardan daha iyi yordadığını göstermişlerdir. Bir başka deyişle, bu 4 bileşenin set halinde TBD üst faktörü temelinde birleştiklerinde yordama güçlerinin arttığını söylemek mümkündür (Erez ve Judge, 2001). Ayrıca çalışmalar (ör. Judge vd., 2003) doğrudan ölçülen TBD değişkeninin, sonuçları yordama gücünün; bileşenlerin toplamı ile edilen TBD üst faktöründen daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum bileşenlerin arka planında yer alan psikolojik mekanizma nedeniyle TBD’nin, bileşenlerinin salt toplamından daha geniş bir kavram olduğunu düşündürmektedir (Judge vd., 2003).

### 1.5.3. TBD Ölçeği

Geliştirilen ilk ölçekte, TBD’nin boyutları olan genel öz yeterlilik, kontrol odağı, öz saygı ve nevrotiklik boyutları ayrı ayrı ölçülmüş, TBD değişkeninin ölçümü bu boyutların üst boyutu (ikinci düzeyden faktör) olarak faktör analizinden çıkan sonuçlara göre yapılmıştır (Judge vd, 2000; Judge vd., 1998a). TBD’nin bu dolaylı ölçümünde, her bir özellik daha fazla madde ile ölçülse de, üst faktörün sonuç değişkenleri ile ilişkisinin az da olsa alt bileşenlerinkilerden farklı bulunması, ölçeğin görgül açıdan geçerliliğinin azalmasına sebep olmaktadır (Judge vd., 2004). Bir kavramı doğrudan ölçen ölçekler alt bileşenleri değil, üst faktörü ölçmeye yönelik olarak tasarlandığından daha geçerli oldukları söylenebilir. Daha önceki çalışmalarda, TBD üst faktörünün bileşenlerinin toplamından daha fazla yordama gücünün olduğunun görülmesi ve uzun ölçeklerin kullanışsızlığının doğurduğu ihtiyaca yönelik olarak Judge, Erez, Bono ve Thoresen (2003) 12 maddelik TBD ölçeğini geliştirmişlerdir.

Judge vd. (2003) öz saygı, genel öz yeterlilik, kontrol odağı ve nevrotiklik bileşenlerinin daha geniş ve genel bir öz benlik algısından kaynaklandığını söylemektedirler. Daha önce belirtildiği gibi, TBD’nin arkasındaki psikolojik mekanizma ve bu 4 bileşenin etkileşimleri, onların birleşiminden daha geniş bir kavram olan TBD’ye katkı sağlamaktadır. Bu temelde TBD’nin doğrudan ölçülmesi daha doğru bir yaklaşımdır.

Günümüzde yaygın olarak kullanılan 12 maddelik TBD Ölçeği (Judge vd., 2003), bileşenlerinden ziyade üst faktör olan TBD'ni ölçmektedir. Nitekim, yapılan araştırmalar TBD Ölçeği maddelerinin tek boyutla ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca söz konusu çalışmalarda, ölçeğin içsel tutarlılığı ve test-tekrar test güvenilirliğinin tatmin edici seviyede olduğu görülmüştür (Judge vd., 2003). Ölçeğin, 4 TBD bileşeni ile ilişkisi incelendiğinde yakınsak geçerliliğe sahip olduğu; iş tatmini, performans ve hayat doyumu gibi sonuçlar ile ilişkisi ele alındığında 5 faktörlü kişilik özellikleri ve TBD'ni özellikleri temelinde ölçen faktör kontrol altına alındığında bile artımsal geçerliliği olduğu görülmüştür (Judge vd. 2003).

Yazında 4 bileşenden oluşan, ancak tek bir boyuta indirgenebilen TBD ölçeğinin psikometrik özelliklerinin tatmin edici düzeyde olduğuna dair bulgular bulunmaktadır (ör. Judge vd, 2003). Söz konusu bulgular göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmada TBD'nin bileşenleri/boyutları bazında değil, genel olarak değerlendirilmesinin daha uygun olacağı düşünülmüştür.

#### 1.5.4. TBD ve Diğer Bireysel Farklılık Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Temel değerlendirmelerin, diğer bireysel farklılık değişkenleriyle ortak olduğu ve onlardan ayrıldığı noktalar mevcuttur. Örneğin, "bireylerin kendileri ve dünya ile ilgili bilgileri ve gerçekliği işledikleri ve anlamlandırdıkları bilişsel yapılar" olarak (Markus,1977 ve Cantor,1990; akt. Judge vd., 1998a, s.18) tanımlanan şemalar TBD ilişkili olmakla birlikte; temel değerlendirmelerin her zaman bilişsel olmaması ve tüm diğer daha spesifik değerlendirmelerin altında yatan ve onları kapsayan temel özellikler olması nedeniyle TBD'den ayrılmaktadır (Judge vd., 1997). Cantor'un (1990) (akt. Judge vd., 1998a), şemaların eğilimler ve dış dünya ile ilgili anlayışlar arasında aracılık rolü oynadığını göstererek, şemalarla eğilimleri birbirlerinden ayırmış olması TBD ve şemaların ilişkili, ancak farklı kavramlar olduğunu göstermektedir.

TBD ile ilişkili olması beklenen bir diğer kavram kişiliktir. Kişilik "*bireyleri, diğerlerinden ayıran, farklı durumlarda ortaya koyduğu tutarlı davranışlarını ve duygularını açıklayan, sürekliliği olan özelliklerin tamamı*" olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2013, s.57). Kişilik ile ilgili çalışmalar "özellikler kuramı", "psikoanalitik kuram" ve "sosyopsikolojik kuram" olmak üzere 3 sınıfa ayrılmakla birlikte; bu kuramlardan en çok üzerinde durulanı "özellikler kuramı"dır (Akgündüz ve Akdağ, 2014). Özellikler kuramına dayanan "5-Faktör Kişilik Modeli" ise kişilik boyutlarını sınıflandırmak için sıklıkla

kullanılan bir modeldir. Kişiliği 5 boyut altında inceleyen modelin dışa dönüklük boyutu sosyal, işbirlikçi, sıcakkanlı ve coşkulu olma özellikleriyle ilişkiliyken (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002); bir diğer boyut olan nevrotiklik, endişeli, güvensiz, öfkeli, alıngan ve içine kapanıklık özelliklerini yansıtmaktadır. Sorumluluk boyutunda disiplinli, düzenli, azimli ve dikkatli olma özelliklerinden bahsedilirken; deneyime açıklık boyutu maceracılığı, yaratıcılığı, yeniliklere açık olmayı içermektedir. Son olarak, uyumluluk boyutu ise yardımsever, nazik, hoşgörülü ve saygılı olma gibi özellikleri yansıtmaktadır (Costa ve Mc Crae, 1995).

Bireylerin iş ile ilgili davranış ve tutumlarını etkileyen özellikleri, farklı çatılar altında toplayan TBD ve 5 faktör modeli arasındaki ilişkinin doğasını anlamak çok önemlidir. Çünkü bu iki kişilik özelliği grupları arasında nevrotiklik gibi örtüşen bir değişken olmakla birlikte; kişiliğin, 5 faktör kişilik modeli tarafından gösterilemeyen bölümünün TBD tarafından gösteriliyor olması mümkündür.

Daha önce belirtildiği gibi TBD'nin ana unsurlarından biri olan öz saygı, genelde nevrotiklik ile ilişkilendirilmektedir. Nitekim, Eysenck (1990) ve Watson (2000; akt. Judge vd. 2003) öz saygıyı, nevrotikliğin bir bileşeni/göstergesi olarak ele almışlardır. Ancak, 5 temel kişilik özelliği modelinin en çok kullanılan ölçeklerinden birini geliştiren Costa ve Mc Crea (1995) nevrotiklik tanımlarında veya özelliklerinde öz saygıya yer vermemişlerdir. 5 faktör modeli ile öz saygının pozitif yönlü ilişkisini, farklı metot ve ölçütler kullanarak açıkça gösteren çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar, öz saygı ve 5 faktör özellikleri arasındaki bu pozitif yönlü ilişkilere ilaveten; öz saygıdaki varyansın büyük bir bölümünün 5 faktörden kaynaklandığını, bunun da özellikle öz saygı ve nevrotiklik arasındaki güçlü ilişkiden kaynaklandığını göstermişlerdir (Robbins 2001; Farmer, 2001; akt. Bono ve Judge, 2003).

Her iki modelde de bulunan nevrotiklik ile öz saygı arasındaki bu ilişkiyi Eysenck (1990) nevrotikliğin öz saygıyı kapsayacak şekilde tanımlanması gerektiği şeklinde yorumlamıştır. Bu doğrultuda Judge ve Bono (2001b) TBD'nin, nevrotikliği ölçmenin daha geniş ve kapsayıcı bir yolu olabileceğini değerlendirmişlerdir. Kavramsal olarak bakıldığında nevrotikliğin uzun yıllara dayanan araştırma geçmişine sahip olması; Eysenck (1990) ve Watson'ın (2000; akt. Judge, 2003) öz saygıyı nevrotikliğin altında incelemiş olmaları TBD'nin nevrotikliğin altında incelenebileceğini gösterebilir. Ancak, nevrotikliği ölçen tipik ölçekler (ör. NEOFFI-Costa ve Mc Crae, 1992; Eysenck kişilik envanteri-Eysenck, 1968; akt. Judge vd., 2004) TBD'ni açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Judge vd., 2004). Psikopatolojik kökenlerinden dolayı nevrotiklik ölçekleri

genel olarak düşmanlık, stres, endişe ve huzursuzluk gibi durumları değerlendirirken; Judge ve Bono'nun (2001b) belirttikleri gibi bireyin yeteneklerine ve çevresini kontrol etmelerine yönelik değerlendirmelerini içermemektedir. Yani kavramsal olarak nevrotiklik altında ölçülmesi olası görünen TBD'nin; açık olarak kontrol ve yetenekleri ölçmeyen nevrotiklik ölçekleri ile açıklanması mümkün değildir (Judge vd., 2004).

TBD'nin tüm özellikleri, 5 faktör modelindeki nevrotiklik ile oldukça güçlü; dışa dönüklük ve sorumluluk ile orta seviyede anlamlı ilişkiye sahipken; değişime açıklık ve uyumluluk ile tutarlı bir ilişkinin olmaması bu kavramların ayrıştığını göstermektedir (Judge vd., 2004). Ayrıca her iki modelde bulunan, nevrotikliğin etkileri kontrol altına alındığında TBD ile dışa dönüklük ve sorumluluk arasındaki bu ilişkinin devam etmesi, TBD'nin 5 faktör modelindeki sorumluluk ve dışa dönüklük boyutları ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Judge vd., 2004).

#### **1.5.5. TBD'nin Örgütsel Sonuçları**

Örgütsel davranış yazınında TBD'nin örgütsel değişkenler üzerindeki etkisi pek çok araştırmayla incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı, TBD'nin değişime direnç davranışları üzerindeki etkisi incelemek olduğundan, söz konusu ilişki daha sonraki bölümlerde detaylı olarak tartışılacaktır. Bununla birlikte, TBD konusunda bütüncü bir bakış açısı sunmak amacıyla örgütler açısından önemli olan bazı değişkenlerin TBD ile ilişkisi kısaca özetlenecektir.

##### **1.5.5.1. TBD ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Daha önce de belirtildiği gibi, TBD iş tatminini etkileyen bireysel özellikleri bütünleştirici bir yapı altında incelemek amacıyla ortaya konulmuş bir kavramdır. Yapılan ilk çalışmada, TBD'nin iş tatminini pozitif yönde yordadığı görülmüştür (Judge vd., 1997). Daha sonraki çalışmalarda da TBD'nin iş tatminini pozitif yönde tahmin ettiği bulunmuş olmakla birlikte, TBD'nin iş tatmini ve diğer değişkenler üzerindeki doğrudan etkilerinden yanı sıra aracılık rollerinin de dikkat çekici olduğu tespit edilmiştir (Judge vd., 1998a). Hackman ve Oldham'ın (1980) beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimden oluşan iş özellikleri modeline göre, bireyin işine içsel olarak motive olması ve bu motivasyonun sürmesi için bireyin iş sonuçları hakkında bilgi alması, işin sonuçlarına yönelik sorumluluk duyması, işe katkısının önemli

olduğunu düşünmesi ve işini anlamlı bulması gerekmektedir. Yüksek TBD'ne sahip bireylerin ise yaptıkları işi daha değerli olarak gördükleri, bu anlamda da iş tatminlerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir (Judge vd., 1998a). Swann'ın (1992) kendini doğrulama teorisi temelinde, olumlu benlik algısına sahip olan bireyler olumlu geri dönüş sağlayacak durumlar ararken; olumsuz benlik algısına sahip olan bireyler ise öz benlik algılarına uygun olarak olumsuz geri dönüşü olacak durumlara odaklanırlar. Çünkü durumun olumlu veya olumsuz olmasından ziyade bireyin öz benlik algısını doğrular nitelikte olması gerekmektedir. Bu teoriden yola çıkarak, olumlu TBD'ne sahip bireyler işleri ile ilgili olumlu çıkarımlar yapmalarını sağlayacak yönlerine odaklanırken, olumsuz TBD'ne sahip bireyler ise işlerinin olumsuz yönlerine odaklanırlar. Özetle, olumlu TBD sahip olan bireyler, TBD'ne uyumlu olarak işlerini daha anlamlı gördüklerinden, iş tatminleri artmaktadır (Judge vd., 1998a).

TBD'nin iş özellikleri ve iş tatmini ilişkisindeki aracı etkisinin açıklanmasında, hem objektif hem de algılanan iş özellikleri temelinde incelenme yapılması daha belirleyici olacaktır. Nitekim iş özelliklerinin objektif olarak ölçüldüğü bir çalışmada, yüksek TBD'ne sahip bireylerin yeteneklerine ve durumları kontrol kabiliyetlerine duydukları güven ile objektif olarak daha karmaşık ve zorlayıcı işlere yöneldikleri ve bu işleri elde edebildikleri; ayrıca zorluk derecesi aynı olsa bile yaptıkları işi daha anlamlı buldukları, işlerini anlamlı ve önemli buldukları için ise tatminlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Judge, Bono ve Locke, 2000).

İşin karmaşıklığı ve tatmin arasındaki ilişki ile ilgili öğrenciler arasında yapılan deneysel bir çalışmada ise; TBD yüksek olan işletme öğrencilerinin daha karmaşık görevlere yöneldiği ve bu daha karmaşık görevlerin ise tatmini arttırdığını görülmüştür (Srivastava, Locke ve Judge, 2002). TBD'nin temel iş özelliklerinden bağımsız olarak, iş tatmini üzerindeki direk etkisi, bireylerin kendilerine yönelik değerlendirmelerinin hayat ve işlerine yönelik algılarını etkilediğini göstermektedir (Judge vd., 1998a). Judge ve Bono'nun (2001b) yaptıkları meta analiz çalışmasında, TBD'nin 4 bileşeninin iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde yordadığı; 4 bileşen üst faktör olan TBD'ne yüklenerek incelendiğinde ise pozitif yönlü bu ilişkinin güçlendiği görülmüştür. Bu analizi doğrular nitelikte, Judge vd. (2002) TBD üst faktörünün iş tatmini ve yaşam doyumunu pozitif yönlü anlamlı yordayıcı gücünün, bileşenlerinin toplamından daha fazla olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, TBD iş tatminini 5 faktörlü kişilik modeline göre daha iyi yordamaktadır (Bono ve Judge, 2003). Tüm bu çalışmalar, iş tatmininin en iyi bireysel belirleyicilerinden birisinin TBD olduğunu gösterir niteliktedir (Judge vd., 2004).

Türkiye’de ise konaklama sektöründe yapılan bir çalışmada, TBD’nin bir bileşeni olan genel öz yeterlilik ile iş tatmini ve yaşam doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu; öz yeterliliğin iş tatmini ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir (Akgündüz, 2013). Yine Türkiye’de beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada, TBD ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Gürbüz, Erkuş ve Sığı, 2010). Her ne kadar Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde (Hofstede, 1980), iş tatminin TBD’den ziyade, iş ilişkilerine bağlı olduğunu ileri süren çalışmalar olsa da (Diener ve Diener, 1995; Oishi vd., 1999; akt. Gürbüz vd., 2010); Piccolo, Judge, Takahashi, Watanabe ve Locke (2005) Türkiye gibi toplulukçu bir kültüre sahip olan Japonya’da iş tatminin TBD tarafından yordandığını göstermişlerdir. Ayrıca, Çin, Kore ve Japonya gibi toplulukçu kültürlerde yapılan yayınlanmamış başka çalışmalarda da TBD ve iş tatmini arasında bulunan ilişki (Chang, Ferris, Johnson, Rosen, Tan, 2012), TBD’nin iş tatminiyle ilişkisine dair bulguların kültürel farklılıklardan belirgin bir şekilde etkilenmediğine işaret etmektedir. (Gürbüz vd., 2010)

#### 1.5.5.2. TBD, İş Performansı ve Motivasyon

TBD, ilk olarak iş tatminini ölçmek üzere ortaya konmuş bir kavram olsa da, kavramın motivasyon ve iş performansı üzerindeki etkisine yönelik olarak da oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. Kişilik özellikleri ile motivasyon arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların sonuçlarının tutarsız olduğu, bu tutarsızlığın ise bireysel faktörlerin belli bir sistem içinde toplanarak incelenmemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Erez ve Judge, 2001). Bu bağlamda, 5 faktörlü kişilik modeli, bireysel özellikler ve motivasyon ilişkisinin anlaşılmasına fayda sağlamıştır (Barrick, Mount ve Strauss, 1993; Gellatly, 1996; akt. Erez ve Judge; 2001). 5 faktör kişilik modeli ile ilişkili ancak ondan bazı yönlerle ayrılan TBD’nin ise motivasyon ve iş performansı ilişkisine bireysel özellikler temelinde önemli bir bakış açısı sağladığı düşünülmektedir.

TBD ve iş performansı arasındaki ilişkinin önemli bir bölümünün “motivasyon” aracılığı ile gerçekleştiği düşünülmektedir (Judge, Erez ve Bono, 1998b; Erez ve Judge, 2001). Erez ve Judge (2001), TBD ile iş performansı ve motivasyon arasındaki ilişkiyi detaylandırmış; TBD ile hedef belirleme motivasyonu ve görev performansı arasındaki etkileşimi incelemişlerdir. Araştırmacılara göre, bireylerin, hedeflere motive olması, hedeflere bağlanmaları ile ilişkilidir (Erez ve Zidon, 1984; Locke ve Latham; 1990; akt. Erez ve Judge, 2001). Bireylerin hedeflere bağlanması ise o hedefleri

başarabileceklerine dair inançlarına ve o hedeflerin çekiciliğine bağlıdır (Hollenbeck ve Klein, 1987; akt. Erez ve Judge, 2001). Becerilerine ve durumları kontrol kabiliyetlerine güvenen bireylerin, başaracaklarına yönelik inançları yüksek olduğundan, bu inanç temelinde başarmaya daha fazla motive olurlar ve daha fazla çaba gösterirler (Erez ve Judge, 2001). Motivasyon, iş performansının önemli bir belirleyicisi olduğu için pek çok görevi daha iyi yaparlar (Judge vd., 1998b). Ayrıca bu bireyler, becerilerine duydukları güvenden kaynaklı olarak daha ilgi çekici ve zorlayıcı hedefler koyarlar ve bu daha yüksek hedefleri içsel olarak daha motive edici bulduklarından onlara ulaşmak için daha fazla performans gösterirler (Erez ve Judge, 2001). Bunun tam aksine, kendilerini yetersiz ve değersiz hisseden bireyler zaten bu karmaşık görevlere talip olmazlar, becerilerinin ötesinde zorlayıcı hedefler koymazlar. Chang vd. (2012) yaptıkları meta analizde, TBD yüksek bireylerin, görevlerinin olumlu yönlerine odaklandıkları için daha zorlayıcı hedefler koyduğunu, içsel motivasyonlarının yüksek olduğunu, hedefe daha fazla bağlı oldukları göstermişlerdir.

Erez ve Judge (2001), satış çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada yüksek TBD'ne sahip bireylerin işlerinde daha azimli olduklarını ve başarmak için daha fazla çaba gösterdiklerini belirlemişlerdir. Yaptıkları laboratuvar çalışmasında, görev azminin objektif bir ölçütü olan görev motivasyonu ve görev performansı ile TBD'nin pozitif yönde ilişkili olduğunu görülmüştür. Sigorta temsilcileri üzerinde gerçekleştirdikleri alan çalışmasında ise TBD'nin satış hedef seviyesi, hedef bağlılığı, objektif ve üstler tarafından değerlendirilen iş performansı ile pozitif yönlü ilişkide olduğu görülmüştür (Erez ve Judge, 2001). Yüksek hedef belirleme motivasyonu olan bireyler, daha faal oldukları için satış hacimleri ve dolayısı ile ölçülen performansları daha yüksek olmaktadır (Erez ve Judge, 2001).

TBD'nin motivasyonu arttırmak suretiyle iş performansını olumlu yönde etkilediği bulgusu dikkat çekici olmakla birlikte, TBD'nin performansı doğrudan da etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir. Nitekim olumlu TBD'ne sahip bireylerin avantajlı durumlardan daha fazla fayda sağladıkları (Judge ve Hurst, 2007) ve beklenmeyen durumlarla daha iyi başa çıkabildikleri (Erez ve Judge, 2001; Judge vd., 1997; Judge vd. 1998b) için daha iyi performans gösterdikleri düşünülmektedir. Bu savı destekler biçimde, Türkiye'de beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada, TBD ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunması dikkat çekicidir (Gürbüz, vd., 2010).

Judge ve Bono (2001b) yaptıkları meta analiz çalışmasında, TBD bileşenlerinin hepsinin iş performansı ile ilişkili olduğunu; bu ilişkide iş performansını en güçlü tahmin eden bileşenin öz saygı, en zayıfın ise nevroitiklik olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca TBD'nin, iş performansını 5 faktörlü kişilik modeline göre daha iyi yordadığı da saptanmıştır (Bono ve Judge, 2003). İş performansının en önemli öncülü olarak görülen sorumluluk (Barrick ve Mount, 1991) ile TBD'nin, iş performansını yordama güçlerinin birbirine çok yakın olması (Judge ve Bono, 2001b; Judge vd., 2002); ayrıca sorumluluğun etkileri kontrol altına alındığında bile, TBD ile performans, satış hacmi, faaliyet seviyesi, hedef belirleme ve hedef başarımı arasındaki ilişkide çok az bir değişiklik olması, TBD'nin performans ve motivasyon ilişkisinde önemli bir belirleyici olduğunu gösterir niteliktedir (Erez ve Judge, 2001).

#### 1.5.5.3. TBD ve Örgüte Bağlılık

İş tatmini gibi, örgüte bağlılığın da TBD'den etkilendiği düşünülmektedir. Yüksek TBD'ne sahip bireylerin, işlerinin kontrolünü ellerinde tuttuklarına dair inançları, bilgi ve becerilerine güvenleri doğrultusunda, bu beceri ve yeteneklerini rahatlıkla diğerlerine gösterdikleri düşünülmektedir (Judge ve Hurst, 2007). Bu durumun, söz konusu bireylerin örgütte daha fazla varlık göstermelerini ve örgütle daha fazla bütünleşmelerini sağlayacağı varsayılmaktadır (Spector, 1986; akt. Kim, Liden, Kim ve Lee, 2014). Ayrıca TBD yüksek olan bireyler, örgütsel çevreyi, karşılaştıkları olayları ve iş özelliklerini daha olumlu değerlendirdikleri için, bu bireylerin iş tatminlerinin (Judge vd., 1997) ve örgüte bağlılıklarının artacağı ve örgüt tarafından verilen her desteği memnuniyet ile karşılayacakları varsayılmaktadır (Kittenger, Walker, Cope ve Wuensch, 2009). Algılanan iş özelliklerinin olumlu olmasının örgüte duygusal bağlılığı ve iş tatminini artırdığını (Buchanan, 1974) bilinmektedir. TBD olumlu olan bireylerin iş özelliklerini daha pozitif algılamaları nedeniyle, iş tatminlerinin arttığı, bu durumun örgüte bağlılığı yönde etkileyeceği göz ardı edilmemelidir.

Judge, Thoresen, Pucik ve Wellbourne (1999) bireysel özelliklerin, yöneticilerin örgütsel değişimle başa çıkma becerileri üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada, TBD'nin 3 bileşeni ve yine ilişkili bir kavram olan pozitif duygulanımı araştırmaya dahil etmişlerdir. Bu 4 bileşenin yüklendiği, TBD ile yakından ilgili olan, olumlu benlik algısı üst faktörünün, örgüte bağlılık ile pozitif yönlü ilişkide olduğunu bulmuşlardır. Kittenger, Walker, Cope ve Wuensch (2009) ise TBD ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmini ve iş özelliklerinin tam aracılık rolü üstlendiklerini belirlemişlerdir. Bu

ilişkiyi yaklaşma/kaçınma eğilimi temelinde inceleyen Chang vd. (2012) ise göre iş çevrelerindeki olumlu durumlara daha fazla odaklanan olumlu TBD'ne sahip bireylerin, örgüte duygusal bağlılıkları yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Yine aynı çalışmada, bu bireylerin, alternatiflerin az olmasından daha az olumsuz etkiledikleri, örgütte zorunlu olarak kaldıklarını hissetmedikleri, dolayısıyla örgütlerine yönelik hissettikleri bağlılıklarının devam bağlılığı ile açıklanamayacağı sonucuna varılmıştır.

Ayrıca TBD, örgüte bağlılık ile yakından ilgili bir kavram olan örgüt vatandaşlığı ile pozitif yönlü ilişkidir. Çünkü TBD olumlu olan bireyler sadece verilen görevleri yerine getirmekle kalmayıp; iş arkadaşlarına yardım etme, örgütün faydasına olacak davranışlar sergileme eğilimi göstermektedirler (Chang vd., 2012).

#### 1.5.5.4. TBD ve Öz Uyumlu Hedefler Koyma Arasındaki İlişki

Chang vd. (2012) TBD'nin kaçınma ve yaklaşma eğilimi teorisi temelinde değerlendirilmesi gerektiğini önermektedirler. Elliot ve Trash (2002) bireysel kişilik farklılıklarının, olumlu uyaranlara yaklaşma ve olumsuz uyaranlardan kaçınma eğiliminden kaynaklandığını ifade etmektedirler. TBD'ni bu yaklaşımlar çerçevesinde incelediğimizde olumlu TBD'ne sahip bireylerin olumlu uyaranlara karşı daha hassas olduğu, bir başka deyişle bu bireylerin yaklaşma eğilimleri daha fazla iken; olumsuz uyaranlardan kaçınma eğilimlerinin ise daha az olduğu görülmektedir. Olumsuz TBD'ne sahip bireylerin ise olumsuz uyaranlardan kaçınma eğilimi yüksekken; bu bireyler olumlu uyaranlara karşı daha az hassasiyet göstermektedirler (Ferris vd. 2011; akt. Chang vd. 2012). Chang vd. (2012) TBD ile ilgili yaptıkları derleme çalışmasında her ne kadar açık olarak kaçınma yaklaşma eğilimi çerçevesine oturtulmasa da, bu alanda yapılan çalışmaların teoriye uygun olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, Judge, Erez, Bono ve Locke (2005) yaptıkları çalışmada olumlu TBD'ne sahip bireylerin başarabilecekleri hedeflere yöneldikleri; Srivastava vd.'nin (2002) yaptıkları çalışmada düşük TBD'ne sahip bireylerin ise tehditlerden kaçındıkları görülmektedir.

Temel iş özelliklerinin yanı sıra, bireylerin hedef seçimleri de TBD ile iş tatmini ve hayat doyumu arasındaki ilişkinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Dışsal bir uyarının (ödül veya ceza) olmadığı durumlarda bir amaca ulaşmak için gereken içsel motivasyonun kaynağını açıklayan öz benlik yönetimi teorisini (Deci ve Ryan, 1985) temel alan öz uyum teorisine göre kendi düşünce, çıkar ve değerlerine uygun, kendileri için anlamlı hedeflere yönelen bireyler, başkalarının istekleri veya istenmeyen bir sonuçtan

kaçınma gibi dışsal sebeplerle belirlenen hedeflere yönelenlerden daha mutludurlar (Sheldon ve Elliot, 1999). Kendilerine yönelik algıları olumlu olan (örneğin yüksek öz saygı ve düşük nevrozizm gösteren) bireyler, kendi değer ve düşüncelerine daha uygun, içsel olarak motive olabilecekleri hedefler belirleme eğilimindedirler (Elliot ve Sheldon, 1998). Öz uyum teorisi temelinde, Sheldon ve Elliot'a (1999) göre kalıcı değer ve çıkarlarına uygun, yani öz uyumlu hedeflere sahip olan bireyler bu yönde daha fazla çaba harcarlar ve böylece hedefe ulaşma ihtimalleri artar; hedefe ulaştıklarında ise içsel değer, ihtiyaç ve çıkarlarına cevap veren bu hedefler bireylerin daha mutlu olmasını sağlar. Yaklaşma/kaçınma eğilimi teorisi (Elliot, 1999) çerçevesinde değerlendirildiğinde olumlu benlik algısı olan bireyler, olumlu bir sonuç veya duruma ulaşmak için yaklaşma eğilimi gösterirken; olumsuz benlik algısına sahip bireyler ise daha çok olumsuz bir sonuç veya durumdan kaçınma eğilimindedirler. Olumsuz uyaranlardan kaçınma eğilimleri düşük olan TBD yüksek bireyler, becerilerine ve fikirlerine daha fazla güvendikleri için, sadece başkaları tarafından değer verildiği veya endişe gibi olumsuz uyaranlardan kaçınmak için hedeflere yönelmezler (Elliot vd., 1997; Shah ve Higgins, 2001; akt. Jugde, Bono, Erez ve Locke, 2005). Utanç ve endişe gibi olumsuz dışsal durumlardan kaçınmak için belirlenen, bireyle bütünleşmeyen, değer ve çıkarlarına katkı sağlamayan, öz uyumlu olmayan hedeflere ulaşılması, bireylerin iyi oluş durumlarına katkı sağlamamaktadır; çünkü bu durumlar bireyin içsel değer ve çıkarlarına kalıcı olarak hizmet etmemekte, yani bu kaçınma durumunda sürekli olarak o hedefe yönelik motivasyon sürdürülemediğinden, bu hedeflere ulaşılması da zorlaşmaktadır (Sheldon ve Elliot, 1999).

TBD ile hedef öz uyumu ile pozitif yönde, hedef öz uyumu ise iş tatmini ve hedef başarımları ile pozitif yönde ilişkilidir (Judge vd., 2005). Ayrıca hedef öz uyumu TBD ve iş tatmini-hayat tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır. Özetle, kendilerine yönelik değerlendirmeleri olumlu olan bireyler, özerk bir şekilde içsel olarak motive olabilecekleri, öz uyumlu hedefler belirler, bu hedeflere ulaşmak için daha fazla motive olur ve çaba harcarlar, ulaştıklarında ise daha fazla iş tatmini ve hayat doyumu sağlarlar (Judge vd., 2005). Türkiye'de, turizm sektöründe yapılan bir çalışmada ise iş performansının en çok bireyin kendi değerlerine uygun ve önemli gördüğü öz uyumlu amaçlara yöneldiğinde arttığı görülmüştür (Kale, 2013). Her iki çalışma birlikte ele alındığında, TBD olumlu olan bireylerin daha fazla öz uyumlu hedeflere yönelmesi, bu hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba sarf etmesi; öz uyumlu hedeflerin ise performans ile olumlu yöndeki ilişkisi, bize TBD ve performans arasındaki ilişkiyi öz

uyumlu hedefler üzerinden dolaylı olarak gösterir niteliktedir.

#### 1.5.5.5. TBD ve Kariyer Arasındaki İlişki

Kariyer başarısının göstergeleri olarak iş tatmini, ücret ve görev statüsünün temel alındığı bir çalışmada, TBD yüksek olan bireylerin daha fazla kariyer başarısı elde ettikleri, bu ilişkide eğitim ve sağlığın ise aracılık rolü oynadığı görülmüştür (Judge ve Hurst, 2008). TBD'nin iş tatmini (ör. Judge vd., 2000) ve ücret (Judge ve Hurst, 2007) ile pozitif yönlü ilişkisi olduğunu gösteren çalışmalar mevcut olmakla birlikte; görev statüsü ele alındığında daha zorlu hedefler belirleyen, zorlu görevlerde daha iyi performans gösteren (Judge vd., 1998b), örgüte daha fazla bağlılık gösteren (Kittinger vd., 2009) TBD'si yüksek bireylerin daha yüksek statüleri elde etmelerini beklemek mümkündür. Ayrıca, olumlu TBD sahip bireylerin işsizlik süreçlerinde bile daha ısrarlı bir şekilde iş aramaları, onların kariyerleri için olumlu bir faktör olabilmektedir (Wanberg, Glomb, Song ve Sorenson, 2005).

Diğer taraftan, TBD'nin en önemli bileşeni olan öz saygının bireylerin kariyerlerini etkilediği yapılan birçok araştırmayla gösterilmiştir. Örneğin öz saygıları düşük olan bireylerin, işsiz kalma veya geçici işlerde çalışma eğilimleri yüksek olduğu (Salmela-Aro ve Nurmi, 2007; akt. Judge ve Hurst, 2008); bu yüzden kariyerlerinin olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Yine yapılan bir çalışmada, TBD'nin bir diğer boyutu olan duygusal dengenin bireylerin kariyerlerini etkilediği; duygusal dengesi düşük olan bireylerin daha düşük sosyoekonomik statülere doğru iş değişiklikleri yaşama eğilimlerinin olduğu tespit edilmiştir. (Gelissen ve Graaf, 2006; akt. Judge ve Hurst, 2008). Ayrıca olumlu kişilik özelliklerinin eğitim motivasyonu ve eğitim alma ile pozitif yöndeki ilişkisi (ör. Waddell, 2006; akt. Judge ve Hurst, 2008) ve eğitimin de kariyer başarısı ile olumlu yöndeki ilişkileri (ör. Ng, Eby, Sorensen ve Feldman 2005; akt. Judge ve Hurst, 2008) daha önceki çalışmalarda belirlenmiştir. Özetle olumlu TBD'ne sahip bireylerin eğitimleri artmakta, eğitimdeki bu artış ise kariyer başarısına olumlu yönde etki etmektedir (Judge ve Hurst, 2008).

Benzer şekilde yüksek nevrotiklik gibi olumsuz kişilik özelliklerine sahip bireylerin daha stresli olmaları (ör. Bolger ve Zuckerman, 1995; akt. Judge ve Hurst, 2008) ve sağlığa zararlı davranışlarda bulunma ihtimallerinin daha yüksek olmasına (ör. Copper, Agocha ve Sheldon, 2000; akt. Judge ve Hurst, 2008) yönelik çalışmalar, sağlık ile TBD arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. TBD'nin sağlık ile bu

negatif yönlü ilişkisinin ise kariyer başarısını (iş tatmini ve ücret temelinde) olumsuz olarak etkilediği görülmüştür (Judge ve Hurst, 2008). Son olarak, olumlu TBD'ne sahip bireylerin görevlerinde daha hızlı prestij kazandıkları, daha yüksek ücretlere daha hızlı ulaştıkları, iş tatminlerinin ise zamanla daha fazla arttığı görülmüştür (Judge ve Hurst, 2008).

#### 1.5.5.6. TBD ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işleri ile ilgili yaptıkları değerlendirmenin olumsuz olması sonucunda iş yerine karşı isteksizlik, uygunsuz davranışların sergilenmesi ve sonuçta bilinçli olarak işten ayrılma niyetinin olduğu bir süreçtir (Daloğlu, 2002; akt. Akgündüz ve Akdağ, 2014). İşten ayrılma niyetine sahip olan bireylerin daha iyi alternatifler bulmaları ile birlikte, işten ayrılma gerçekleşir ki çalışanların örgütten ayrılmaları yeni iş gören alımı ve eğitimi gibi maliyetler teşkil ettiğinden örgütler için sorun oluşturur (Hom ve Griffeth, 1995; akt. Akgündüz ve Akdağ, 2014). Diğer örgütlerde olduğu gibi, özellikle çalışanların sunulan ürün olan hizmetin önemli bir parçasını oluşturduğu turizm sektöründe, çalışanların işten ayrılmaları ve işten ayrılma niyeti olan çalışanların performanslarındaki düşüşler örgütler için olumsuz sonuçlar doğurduğundan, TBD'nin bu niyet üzerindeki etkilerini anlamak önemlidir. Türkiye'de turizm sektöründe yapılan bir çalışmada, TBD ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuş; bireylerin kendi beceri, değer ve yetenekleri ile ilgili olumlu değerlendirmeleri yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmüştür. Bireylerin kendileriyle ilgili olumlu değerlendirmelerinin, kendilerini daha iyi işlere layık olarak görmelerine yol açtığı; bu durumun da işten ayrılma niyetini arttırdığı düşünülmektedir (Akgündüz ve Akdağ, 2014). Ancak, Chang vd.'nin (2012) yaptıkları meta analiz çalışmasında, işten ayrılma niyeti ile TBD arasında negatif yönlü ilişki olduğu gösterilmiştir. Bu duruma yaklaşma/kaçınma kuramı çerçevesinde bakıldığında, TBD olumlu olan bireylerin işlerinin olumlu yönlerine odaklandıkları için işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı yönünde değerlendirilmiştir (Chang vd.,2012).

#### 1.5.5.7. TBD ve Geri Bildirim

Bireylerin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili, kendilerine yönelik yaptıkları değerlendirmeleri ile diğerlerinin yaptığı değerlendirmelerin, yani geribildirimlerin, farklılaşma derecesi arttıkça, olumlu TBD sahip bireyler için hedefe bağlılığın arttığı

düşünülmektedir (Bono ve Colbert, 2005). Özellikle diğerlerinden kendilerine yönelik olumsuz geri bildirim alan olumlu TBD'ne sahip bireylerin, becerilerine duydukları güven ile gelişme potansiyellerine inandıkları ve diğerlerinin kendilerine yönelik olumsuz fikirlerini kendi olumlu değerlendirmeleri ile uyumlu hale getirmek için gelişmeye motive oldukları ve hedefe daha fazla bağlandıkları varsayılmaktadır. Düşük TBD'ne sahip bireylerde, diğerlerinin geri bildirimlerinin kendi değerlendirmelerinden daha olumlu veya olumsuz olması fark etmeksizin, hedefe bağlılıklarının azaldığı düşünülmektedir. Bu bireyler için hedefe bağlılığın en yüksek olduğu nokta kendilerinin ve diğerlerinin geri bildirimlerinin en uyumlu olduğu noktadır. Bu durum TBD düşük olan bireylerin geri bildirim olumsuz olanına odaklanarak, gelişme beklentilerinin ve hedefi başarabileceklerine dair inançlarının düşmesiyle açıklanmaktadır. (Bono ve Colbert, 2005). Özetle, olumlu TBD'ne sahip bireyler, olumsuz bir değerlendirme aldıklarında, bu değerlendirmeleri kendileri için bir gelişme fırsatı olarak görmekte, böylece hedefe daha fazla motive olmakta ve bağlılıkları artmaktadır. Nitekim TBD yüksek olan bireylerin kendilerine yönelik değerlendirmelerinin objektif olamayacağı, yani kendileri ile ilgili taraflı olarak daha olumlu geri bildirim yapmaları ihtimali kontrol altına alındığında da, yine bu bireylerin hedefe bağlılıklarının daha yüksek olması, TBD'nin geribildirimden sağlanan faydayı arttırmada etkili olduğunu düşündürmektedir. (Bono ve Colbert, 2005).

#### 1.5.5.8. TBD ve Durumsal Faktörlerle Etkileşimi

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar, uzun yıllardır çalışanların iş ile ilgili davranış ve tutumlarına yönelik anlayış geliştirmek için bireysel özellikler üzerinde çalışmaktadırlar. Bazı araştırmacılar ise, durumsal faktörlerin etkilerinin bireysel kişilik farklılıklarının önüne geçebileceğini ifade etmektedirler (Davis-Blake ve Pfeffer, 1989; akt. Kacmar vd., 2009). Ancak durumsal faktörlerin daha etkili olduğunu düşünen bu araştırmacılar da, bireysel farklılıkların etkisini yadsımamaktadırlar. Bu temelde bireysel özellikler ve durumsal farklılıkların etkileşimini incelemek, bireylerin iş ile ilgili davranışlarını anlaşılmasına fayda sağlamaktadır.

Özellik aktivasyon teorisi, bireysel özellikler ile durumsal faktörlerin etkileşiminin anlaşılmasına temel oluşturmaktadır. Özellik aktivasyon teorisine göre her bireyin kendine has bir özellik profili mevcuttur, ancak bireylerin bu özelliklerini dışa vurmaları durumsal faktörlerin uygunluğuna bağlıdır (Tett ve Gutterman, 2000). Özelliğin aktive olmasındaki farklılığı açıklayan durumsal faktörün çok güçlü olmaması gerekir, çünkü

bu durumlar genelde herkes tarafından aynı tepkilerin verilmesine sebep olur (Tett ve Gutterman, 2000). Örneğin bireysel özellikleri düzenli olmasına yönelik olan bireyler bile, iş yerini geç terk etmeleri halinde büyük cezalar alacaklarını bildiklerinde masalarını toplamadan iş yerini terk edebilirler (Tett ve Burnett, 2003). Bireysel özelliklerin en çok yansıtıldığı noktalar, durumsal faktörlerin zayıf veya ılımlı olduğu, ancak özelliklerin yansıtılmasına uygun olduğu durumlardır (Tett ve Burnett, 2003).

5 faktörlü kişilik modeli her ne kadar kişilik özelliklerindeki farklılığın büyük bir kısmını açıkla da, bireylerin kendilerine yönelik değerlendirmelerindeki farklılıkları açıklayamamaktadır (Kacmar vd., 2009). Bireylerin kendilerine yönelik değerlendirmelerinin iş ile ilgili davranışları açıklamadaki etkisini açıklamak üzere geliştirilen TBD'nin iş tatmini, performans ve motivasyon gibi değişkenleri etkilediğini gösteren pek çok çalışma olmakla birlikte; durumsal faktörlerin de örgütsel davranışı etkilediği bilinmekte olduğu için (Mischel, 1977; akt. Kacmar vd., 2009) davranışları açıklamada ikisinin etkileşimini incelemek doğru bir yaklaşım olacaktır. Özellik aktivasyon teorisi ise (Tett ve Gutterman, 2000) bu yaklaşıma bir çerçeve çizmektedir. Teoriye göre bireysel yatkınlıklar ancak duruma uygun bulunduklarında ortaya çıkarlar. Bireyleri birbirinden ayıran kişilik özelliklerinin sınırlandırılması veya desteklenmesi durumsal faktörlere bağlıdır. Durumsal faktörler tarafından desteklenen kişilik özelliklerinin ortaya çıkma olasılığı artarken; uygun olmayanların sınırlandırılması söz konusudur (Tett ve Gutterman, 2000).

#### 1.5.5.8.1. TBD ve Algılanan İş Ortamının Etkileşiminin İş Performansına Etkileri

Kacmar vd. (2009), TBD ve durumsal bir faktör olan algılanan iş ortamının etkileşiminin, iş performansını ne şekilde etkilediğini incelemişlerdir. Bu çalışmada algılanan iş ortamını oluşturan faktörlerden biri örgütsel politikadır. Örgütsel politika, bireylerin davranışlarını belirleyen diğerlerinin çıkarlarına uygun olup olmamasına bakılmaksızın kendi çıkarları olduğunu anlatmaktadır (Ferris vd. 1989; akt. Kacmar vd., 2009). İkinci durumsal faktör ise liderin algılanan etkililiğidir ki, bu kavram üstlerin astlarını etkileme ve motive etme becerilerine yönelik, astların algısı şeklinde tanımlanabilir (Judge, Illies vd. 2002, akt. Kacmar vd., 2009). Çalışanların politik çıkarları (Jones ve Davis, 1965; Lewin, 1936; akt. Kacmar vd., 2009) ve liderlerini ne kadar etkili olarak gördükleri bireylerin davranışlarındaki farklılıkları açıklamaktadır.

Yüksek TBD'ne sahip olan bireyler kendi değerlerine uygun olan iş hedeflerine daha

fazla motive olmaktadır (Judge vd., 2005), ayrıca bu bireyler dışsal olarak önemli olan iş hedeflerini gerçekleştirmede daha azimli olurlar ve daha iyi performans gösterirler (Erez ve Judge, 2001). Yani bu bağlamda yüksek TBD'ne sahip bireyler, politikanın olmadığı yani kuralların açık ve net olduğu, çabaların net kriterlere göre değerlendirildiği ortamlarda öz yönetim eğilimleri göstererek daha iyi performans sergileyecekler; ancak TBD düşük olanlar bu durumsal faktörlerden etkilenmeyeceklerdir. Bu performans yüksekliği, olumlu TBD'ne sahip bireylerin faaliyetlerinin daha az politik ortamlarda üstleri tarafından objektif olarak daha üretken olarak görüldüğü şeklinde de açıklanabilir. Sonuçta özellik aktivasyon teorisi temelinde daha az politik ortamlar, yüksek TBD sahip bireylerin daha üretken faaliyetler göstermelerini destekler (Kacmar vd., 2009).

Algılanan lider etkililiği temelinde bakıldığında ise TBD yüksek olan bireyler, liderlerini etkili olarak algıladıklarında daha fazla performans göstermeye motive olurlar. Kendilerini becerikli ve yetenekli olarak değerlendiren yüksek TBD'ne sahip bireyler, liderlerinin de öyle olmasını beklerler. Aksi halde lidere saygı duymayacaklar ve bu hayal kırıklığı performanslarına olumsuz olarak yansıyacaktır (Kacmar vd., 2009). Düşük TBD'ne sahip bireyler ise algılanan lider etkililiğine bakılmaksızın kendilerini yeteneksiz ve güçsüz olarak değerlendirdikleri ve becerilerine güvenmedikleri için bu durumsal faktör performanslarını etkilemeyecektir (Kacmar vd., 2009).

Olumlu TBD'ne sahip bireyler için avantajlı durumları yansıtan örgütsel politikalar ve algılanan liderlik etkililiği faktörleri, TBD'nin dışa vurulmasını ve harekete geçirilmesini sağlayarak daha iyi performans gösterilmesini sağlamaktadır. Bu çalışmanın sonucuna göre TBD yüksek bireyleri avantajlı durumlarla, yani politik davranışların sınırlandırıldığı, etkili liderlerin olduğu ortamlar ile eşleştirmek, örgüt açısından önemli bir kriter olan performansı arttırabilir (Kacmar vd., 2009).

#### 1.5.5.8.2. TBD ve Dönüşümsel Liderlik Etkileşiminin İş tatmini ve Örgüte Bağlılığa Etkisi

Özellik aktivasyon teorisi temelinde, TBD ve durumsal faktörlerin etkileşiminin incelendiği bir başka çalışmada ise dönüşümsel liderlik özelliklerinin yüksek olduğu durumlarda, TBD ile iş tatmini ve örgüte duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin arttığı görülmüştür (Kim vd., 2014). Dönüşümsel liderler, çalışanlarının istek, ihtiyaç ve içsel değerlerini dikkate alan, farklılıklarına hassasiyet gösteren, entelektüel teşvik yoluyla

onların gelişimlerini destekleyen, hedef başarımı ve geleceğe ilişkin vizyon temelinde ilham veren, çalışanlarını en iyisini başarabilmeleri için motive eden, adil davranışlar sergileyen liderler olarak tanımlanabilir (Bass ve Avolio, 2000). TBD'ni oluşturan özellikler oldukça durağan olarak kabul edilse de; dönüşümsel liderlik özellik aktivasyon teorisi temelinde yüksek TBD'ne sahip bireylerdeki mevcut potansiyeli açığa çıkarabilir. Bireyler, TBD yükseldikçe dönüşümsel liderliğin rehberlik, vizyon, bireysel ilgi gibi destekleyici özelliklerinden daha fazla yararlanarak, kendilerinde bulunduğunu düşündükleri olumlu özelliklerden daha fazla yarar sağlarlar (Kim vd., 2014). Bu çerçevede dönüşümsel liderlerin, hedef başarımı ile ilgili içsel değerleri (Judge vd., 2005) destekleyerek ve katılımcı karar alma gibi yollar ile bireylerin olumlu TBD'ni aktive ederek iş tatmini ve örgüte bağlılığı arttırmaları mümkündür (Kim vd., 2014).

Yeteneklerine güvenen ve kontrolü ellerinde bulundurduklarına inanan bireyler, dönüşümsel liderlerin destekleyici ve insiyatif almalarına olanak veren stillerinden daha fazla yararlanırken; düşük TBD'ne sahip bireyler, liderlerinden destek görseler bile yeteneklerine ve kontrol etme güçlerine duydukları güvensizlikten dolayı bu özelliklerden fayda sağlayamaz, kendi sınırlılıkları içinde kalırlar. Dönüşümsel liderler, takipçilerine beklentilerin ötesinde performans göstermeleri için destek ve ilham verir, onların düşünce ve fikirlerine önem verirler. Yüksek TBD'ne sahip bireyler ise liderlerinin bu beklentilerini karşılayabilir, bu şekilde daha yüksek hedefleri başarmış oldukları için içsel değerlerine önem verilen bir ortamda işlerini yapmaktan daha fazla zevk alırlar ve işlerinden daha fazla tatmin olurlar. Yeteneklerine güvenen yüksek TBD'ne sahip bireylerin, fikirlerine değer verilen ve destek gördükleri bu durumda kendilerinden beklenenin ötesinde davranışlar sergileme eğilimleri artar ve bu da örgüte duygusal bağlılıklarının artması şeklinde yorumlanabilir. Yani dönüşümsel liderlik, TBD ile iş tatmini ve örgüte bağlılık arasında mevcut pozitif yönlü ilişkiyi güçlendiren bir aracılık görevi görür (Kim vd., 2014). Sonuç olarak, örgütlerin liderlerin etkililiğinden daha fazla yarar sağlaması için liderlik özellikleri ve çalışanların TBD'nin örtüşmesi önemlidir.

#### 1.5.5.8.3. TBD ile Avantajlı Durumların Etkileşimi

Durumsal faktörlerle TBD'nin etkileşiminin incelendiği bir başka çalışmada ise TBD'nin bireylerin akademik başarıları ve ebeveynlerinin sosyoekonomik durumları ile gelir arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği görülmüştür (Judge ve Hurst, 2007). Teorik olarak, işlerine daha bağlı (Kim vd., 2014), hedef başarımında daha azimli (Judge vd.,

2005), daha kompleks işlere sahip (Judge vd., 2000) ve daha iyi performans gösteren (Judge vd., 2003) TBD yüksek olan bireylerin daha yüksek gelir elde etmeleri beklenir. Ayrıca, bireylerin ebeveynlerinin avantajlı sosyoekonomik durumlarının, onların daha iyi eğitim almalarına olanak sağlaması (Smart ve Pascarella, 1986; akt. Judge ve Hurst, 2007) ve kariyerlerini yönlendirmede yardımcı olması açısından (Hartung vd., 2005; akt. Judge ve Hurst, 2007), ileri dönemlerdeki gelir seviyelerine etki edebilir. Bununla birlikte, olumlu TBD'ne sahip bireyler, bu kaynakları daha iyi kullanabilirler, çünkü durumların olumlu yönlerine odaklanma eğilimleri daha fazladır ve bu olumlu durumları kendini doğrulama kuramı temelinde (Swann, 1992) öz benlik algıları ile uyumlu bulurlar. Kendilerini bu durumların sunduğu avantajlardan yararlanmaya değer buldukları için, onlardan yararlanmak için daha fazla çalışırlar. Dolayısı ile bireylerin gençlik ve yetişkinliklerinin ilk dönemlerinde sahip oldukları avantajlı sosyoekonomik ve akademik performans gibi durumsal faktörlerin ileri dönemlerdeki gelir üzerindeki pozitif etkisi, yüksek TBD sahip bireyler için daha fazladır. Bu kaynaklar, düşük TBD'ne sahip bireylerin gelir durumları açısından ise pek bir farklılık yaratmamaktadır. Boylamsal bu çalışma, pozitif benlik algısının uzun vadeli kazanımlara etki edebildiğini göstermekle birlikte, avantajlı durumların sağlayacağı faydanın bireylerin öz benlik algılarına göre değişebileceğini göstermektedir (Judge ve Hurst, 2007).

Yukarıda yer alan örnekler olumlu durumsal faktörlerin, olumlu öz benlik algısına sahip bireyleri daha iyi sonuçlar elde etme yardımcı olduğunu gösterirken; Best, Stapleton ve Downey (2005), örgütsel baskı gibi olumsuz bir durumun TBD ile etkileşiminin tükenmişlik ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Örgütsel baskılar, bireylerin kişisel veya iş ile ilgili hareketlerini kısıtlayan prosedür ve uygulamalardır. Bu örgütsel baskılar, başarılı bir sonuç elde edilebileceğine dair umutları azalttığından, bireysel kaynakların iş faaliyetlerine aktarılmasını kısıtlar. Örgütsel baskıların, tükenmişliği arttırdığı (Best vd., 1999; akt. Best vd., 2005); TBD'nin ise iş tatmini arttığı (Judge vd. 1998a; Judge vd., 2000) bilinmektedir. Bu iki faktör birlikte incelendiğinde, TBD'nin bireylerin örgütsel baskılara yönelik algı ve tepkilerini etkilediği görülmektedir. Araştırmaya göre, durumların olumsuz yönlerine daha fazla odaklanan TBD düşük bireyler, örgütsel baskılardan daha fazla etkilenirler ve iş tatminleri azalır, tükenmişlik yaşama olasılıkları artar. Yani bireylerin tükenmişlik yaşamaları veya işlerinden tatmin olmamaları, sadece iş koşullarından yani durumsal faktörlerden değil, durumlara yönelik algılarını etkileyen temel inançlarından da etkilenmektedir (Best vd., 2005).

## 1.6. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde, alan yazını incelemesinde detaylı olarak anlatılan değişime direnç yönelik davranışlar, değişime bireysel farklılıklar temelinde direnç eğilimi ve TBD değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik daha önceki çalışmalarda bulgulara yer verilecektir. Daha sonrasında ise, bu çalışmada söz konusu araştırmalar doğrultusunda oluşturulan hipotezlere yer verilecektir.

### 1.6.1. TBD ile Değişime Direnç Eğilimi Arasındaki İlişkiler

Oreg (2003) “değişime direnç eğilimi” ölçeğini geliştirdiği çalışmasında TBD ve değişime direnç eğilimi ve bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Söz konusu çalışmada, TBD’nin bir boyutu olan nevrotiklik ile direnç eğilimi arasında, özellikle duygusal tepki ve kısa vadeli düşünme boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Oreg, 2003). Her ne kadar TBD’nin öz saygı, kontrol odağı ve genel öz yeterlilik boyutları ile değişime direnç eğilimi üst faktörü arasında anlamlı bir ilişki bulunmasa da; direnç eğiliminin alt boyutları ile TBD’nin alt boyutları arasında bazı anlamlı ilişkiler göze çarpmaktadır. Şöyle ki, öz saygı ve genel öz yeterlilik ile kısa vadeli düşünme ve rutin arama alt boyutları arasında negatif yönlü ilişki; genel öz yeterlilik ve kontrol odağı ile bilişsel katılık arasında düşük ama pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. TBD’nin nevrotiklik, öz saygı ve genel öz yeterlilik boyutları ile değişime direnç eğilimi ve alt boyutları arasındaki bu ilişkiler, TBD olumlu olan bireylerin değişime direnç eğilimlerinin düşük olacağını düşündürmektedir. Ancak, genel öz yeterlilik ve kontrol odağı ile bilişsel katılık arasındaki ters yönlü ilişki Oreg (2003) ve Oreg vd. (2008) tarafından yüksek öz saygıya ve içsel kontrol odağına sahip bireylerin beceri ve fikirlerine duyduklarına güven, hayatlarının kontrolünün ellerinde olduğuna dair inançlarının dogmatizmde olduğu gibi (Rokeach, 1960) bu bireylerin görüşlerine daha bağlı, daha inatçı olmalarına ve bilişsel katılıklarının daha yüksek olmasına sebep olabileceği şeklinde açıklansa da; iki değişken arasındaki ilişkinin yapısının daha iyi anlaşılmasının gerektiğini düşündürmektedir. Oreg’in (2003) çalışmasında TBD ve alt boyutları ile değişime direnç eğilimi üst faktörü arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış olsa da; bu değişkenler arasındaki ilişkinin yapısını daha iyi anlayabilmek için alt boyutların arasındaki ağırlığı negatif yönlü olan ilişkiler baz alınarak TBD ile değişime direnç eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu düşünülmüş, aşağıda yer alan hipotez öne sürülmüştür.

H1: TBD, değişime direnç eğilimini negatif yönde yordamaktadır.

### 1.6.2. TBD ile Direnç Davranışları Arasındaki İlişkiler

Alan yazının da direk olarak TBD ve değişime direnç davranışları arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışma bulunmasa da, Judge vd. (1999), TBD'nin 3 alt boyutu olan öz saygı, genel öz yeterlilik ve kontrol odağı ile pozitif duygulanımı olumlu öz benlik algısı olarak belirledikleri çalışmada, bu olumlu öz benlik algısına sahip yöneticilerin değişim ile daha iyi başa çıkabildiklerini göstermişlerdir. Başa çıkmanın tanımının *“bireylerin kaynaklarını aşan durumlarda, içsel veya dışsal çevrenin taleplerini yönetebilmeye (düşürmeye veya tolere etmeye) yarayan bilişsel ve davranışsal çaba”* (Folkman vd., 1986; akt. Judge vd., 1999) olarak alındığı çalışmada, değişimin kayıplar içerme ihtimali olması sebebiyle (Schweiger ve De Nisi, 1991), başa çıkma becerileri gerektiren stresli bir durum olduğunun altı çizilmiştir (Judge vd., 1999). Değişim ile başa çıkma becerilerine ilişkin verilerin bireylerin kendilerinden ve bağımsız kaynaklardan edinildiği bu çalışmada, TBD'nin 3 alt boyutu ve pozitif duygulanım ile değişim ile başa çıkma becerileri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler gözlemlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, değişim ile daha iyi başa çıkabilen bireylerin değişime daha az direnç davranışı göstereceği düşünüldükçe, TBD yükseldikçe değişime direnç davranışlarının azalacağı ve destek davranışlarının artacağı yönünde aşağıda yer alan hipotezler öne sürülmüştür.

H2a: TBD, değişime destek davranışlarını pozitif yönde tahmin etmektedir. Şöyle ki, yüksek TBD'ne sahip bireyler, değişime yönelik daha fazla destek davranışı sergilemektedirler.

H2b: TBD, değişime direnç davranışlarını negatif yönde tahmin etmektedir. Şöyle ki, düşük TBD'ne sahip bireyler, daha fazla değişime karşıt davranışlar sergilemektedirler.

### 1.6.3. Değişime Direnç Davranışları ve Değişime Direnç Eğilimi Arasındaki İlişkiler

Daha önce de belirtildiği gibi, Fishbein ve Azjen'in (1975) planlı davranış teorisi temelinde tutumların eğilimleri, eğilimlerin ise davranışları belirlediği bilinmektedir. Bu bağlamda, Chawla ve Kelloway (2004), bireylerin bildirdikleri umursamazlığı kötü iş performansı göstergesi; işten ayrılma niyetini ise bağlılığın azalması ve gerçek

ayrılmanın göstergesi olarak değişime direnç davranışları olarak aldıkları çalışmada; değişime açıklık ve güveni ise değişime yönelik tutumlar olarak ele almışlardır. Bu tutumlar (değişime açıklık ve güven) arttıkça, işten ayrılma niyetinin azaldığını; işten ayrılma niyeti azaldıkça da kötü performans göstergesi olan umursamazlığın azaldığını belirlemişlerdir. Bu çalışma, tutumların davranışları tahmin ettiğini göstermesi açısından önem teşkil etmektedir.

Oreg (2006) ise direk olarak bireylerin değişime direnç eğilimlerinin değişime direncin davranış boyutuyla pozitif yönlü bir ilişkide olduğunu; ayrıca değişime direnç davranış boyutunun ise iş ile ilgili davranışsal bir sonuç olan işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, bazı bireylerin değişimin doğasından bağımsız olarak, değişime direnç eğilimi özellikleri temelinde değişime karşı davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Oreg'in (2003) değişime direnç eğilimi yüksek olan bireylerin bu eğilimi en çok işe gelmeme davranışları şeklinde gösterdiklerini belirlemiş olması, direnç eğiliminin direnç davranışlarını etkilediğini gösterir niteliktedir.

Bu bulgular temelinde bu çalışmada, değişime direnç eğilimi yüksek olan bireylerin değişime karşı olan davranışlarının daha fazla olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür.

H3a: Değişime direnç eğilimi ve değişime destek davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki, değişime direnç eğilimi düşük olan bireyler, daha fazla değişimi destekleyen davranışlar sergilemektedirler.

H3b: Değişime direnç eğilimi ve değişime direnç davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki, değişime direnç eğilimi yüksek olan bireyler, daha fazla değişime karşıt davranışlar sergilemektedirler.

Ayrıca, yukarıda yer alan ilişkiler göz önüne alınarak; TBD, değişime direnç eğilimi ve değişime direnç davranışları arasındaki ilişkinin doğasının anlaşılabilmesi için aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür.

H4: TBD ile değişime direnç ve destek davranışları arasındaki ilişkide değişime direnç eğilimi aracılık yapmaktadır.

### 1.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

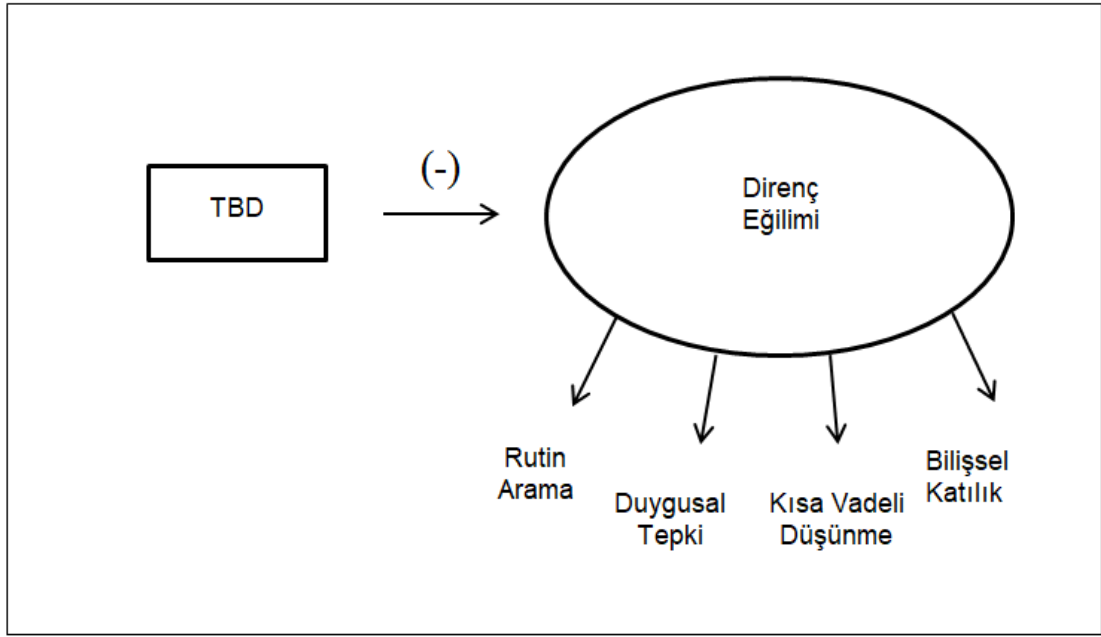
TBD, değişime direnç eğilimi ve değişime yönelik davranışlar ile ilgili yukarıda yer alan yazın incelemesi göz önüne alındığında; TBD ile değişime direnç eğilimi arasında negatif yönlü; değişime direnç eğilimi ve değişime karşı olan davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki; değişime direnç eğilimi ve değişimi destekleyen davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki bulunması tahmin edilmektedir. Ayrıca, TBD ile değişime direnç davranışları arasındaki ilişkide değişime direnç eğiliminin aracılık rolü oynayacağı düşünülmekte olduğundan hipotezler bu yönde geliştirilmiştir.

Bu çalışmada, TBD'nin alt boyutları olan öz yeterlilik, nevroitiklik, öz saygı ve kontrol odağı boyutlarının değişime yönelik davranışlara etkisini incelemek yerine, model uyumu daha iyi olduğundan Judge vd.'nin (2003) çalışmalarında önerdikleri; Kacmar vd.'nin (2009) araştırmalarında kullandıkları gibi, TBD tek boyutlu bir üst faktör olarak ele alınmıştır. *Değişime direnç eğiliminin* ise rutin arama, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve bilişsel katılık olmak üzere 4 boyutlu olarak ele alınması, bu 4 boyuttan değişime direnç eğilimi skoru elde edilerek, değişime direnç eğiliminin örtük değişken olarak analizlere dahil edilmesi düşünülmüştür. Giangreco ve Peccei'nin (2005) *değişime direnç davranışları* ise değişimi destekleyen ve değişime karşıt davranışlar olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Söz konusu hipotezler aşağıda yer alan Tablo 1'de özetlenmiş ve şekillerle (Şekil 1-2-3) görselleştirilmiştir.

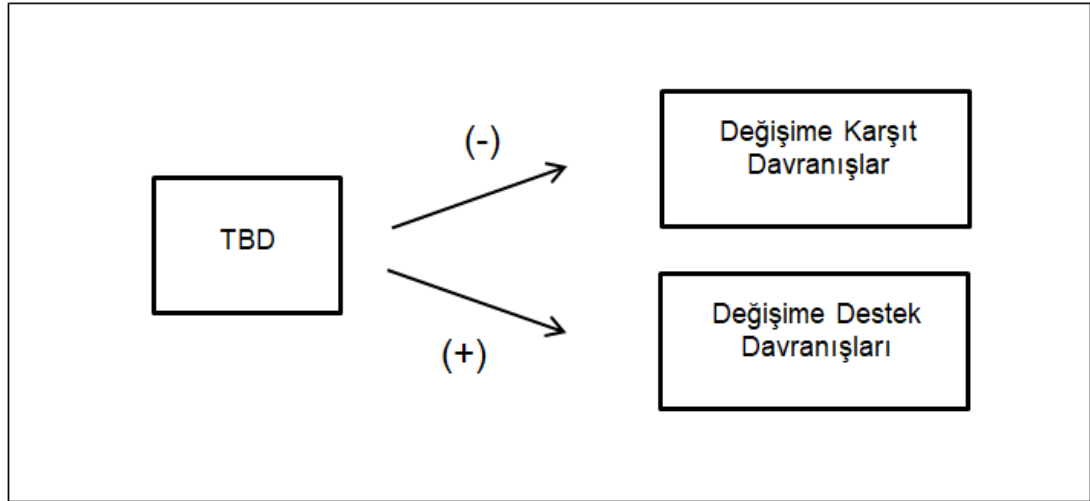
Tablo 1.

TBD, Değişime Direnç Eğilimi ve Değişime Direnç Davranışları için Geliştirilen Hipotezler

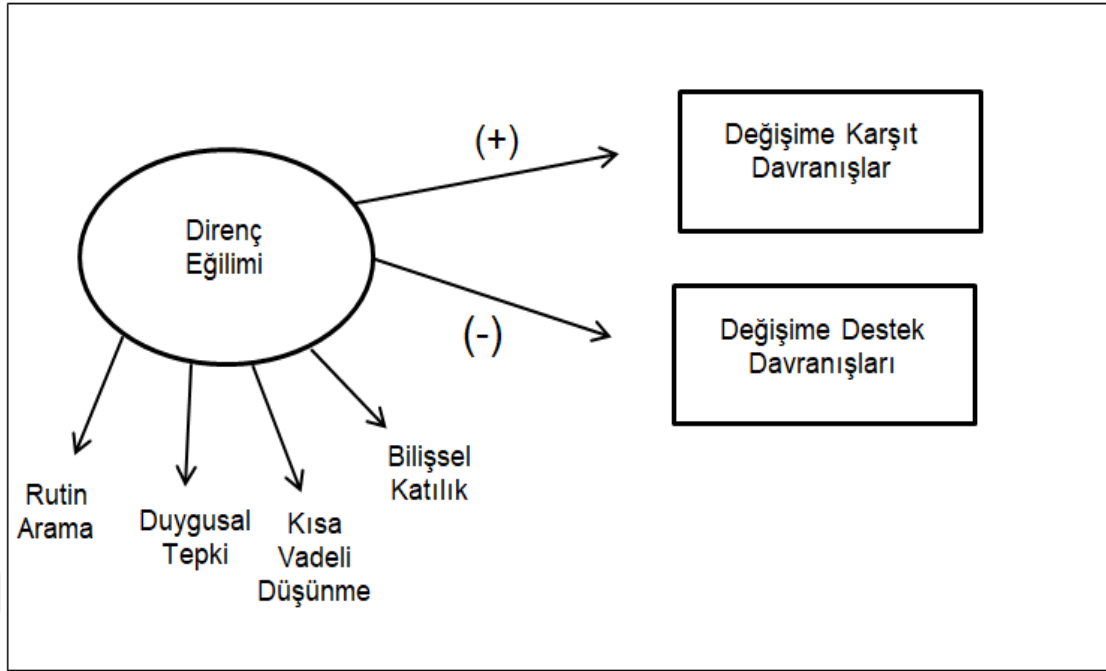
|             | Öne Sürülen Hipotezler                                                                                                                                                                                                          |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>H1:</b>  | TBD, değişime direnç eğilimini negatif yönde yordamaktadır. Şöyle ki, TBD yüksek olan bireyler daha az değişime direnç eğilimi gösterirken; TBD düşük olan bireyler daha fazla değişime direnç eğilimi gösterirler.             |
| <b>H2a:</b> | TBD, değişime destek davranışlarını pozitif yönde tahmin etmektedir. Şöyle ki, yüksek TBD'ne sahip bireyler, değişime yönelik daha fazla destek davranışı sergilemektedirler.                                                   |
| <b>H2b:</b> | TBD, değişime direnç davranışlarını negatif yönde tahmin etmektedir. Şöyle ki, düşük TBD'ne sahip bireyler, daha fazla değişime karşıt davranışlar sergilemektedirler.                                                          |
| <b>H3a:</b> | Değişime direnç eğilimi ve değişime destek davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki, değişime direnç eğilimi düşük olan bireyler, daha fazla değişimi destekleyen davranışlar sergilemektedirler. |
| <b>H3b:</b> | Değişime direnç eğilimi ve değişime direnç davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki, değişime direnç eğilimi yüksek olan bireyler, daha fazla değişime karşıt davranışlar sergilemektedirler.     |
| <b>H4:</b>  | TBD ile değişime direnç ve destek davranışları arasındaki ilişkide değişime direnç eğilimi aracılık yapmaktadır.                                                                                                                |



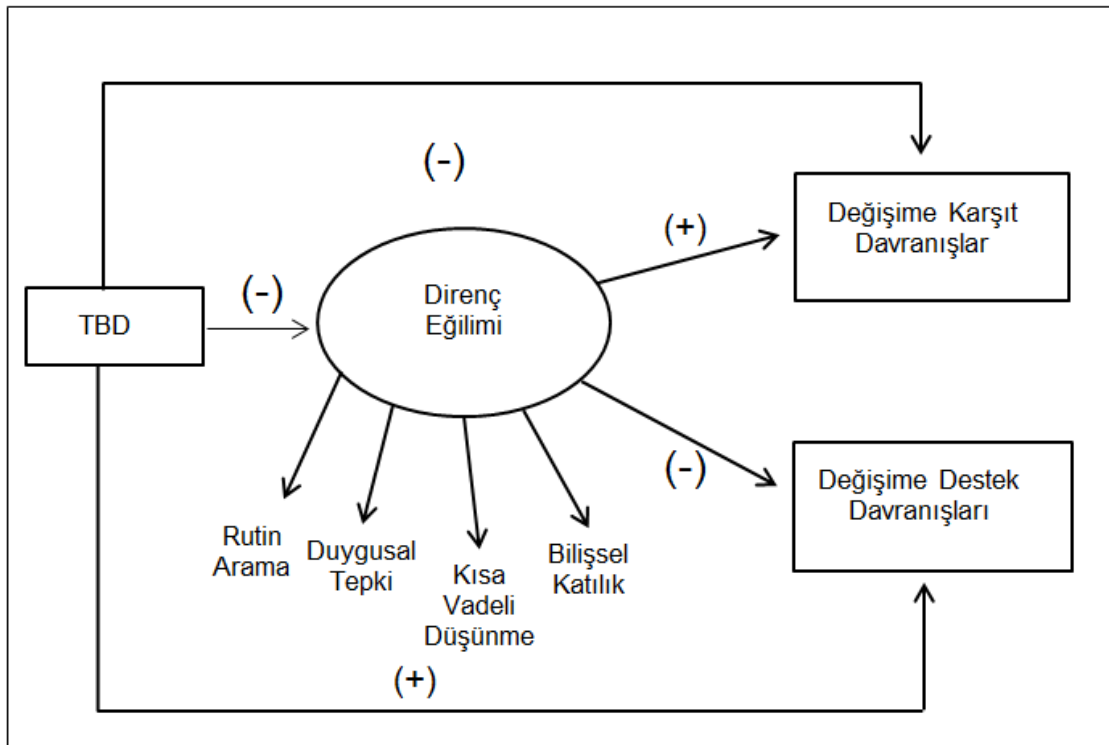
Şekil 1. H1:TBD-Değişime Direnç Eğilimi İlişkisi



Şekil 2. H2 a-b: TBD-Değişime Yönelik Davranışlar İlişkisi



Şekil 3. H3 a-b: Değişime Direnç Eğilimi – Değişime Yönelik Davranışlar İlişkisi



Şekil 4. H4: TBD ile Değişime Yönelik Davranışlar İlişkisinde Değişime Direnç Eğiliminin Aracılık Rolü

## 2. BÖLÜM

### ALAN ARAŞTIRMASI

Alan araştırması bölümünde “yöntem”, “bulgular” ve “tartışma” olmak üzere 3 alt bölüm bulunmaktadır. Yöntem başlığında araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerinden ve veri toplama tekniklerinden (ölçeklerden) bahsedilecektir. Bulgular bölümünde ise, bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin sonuçları açıklanacaktır. Son olarak, tartışma başlığı altında elde edilen sonuçlar geçmiş çalışmalar ile ilişkilendirilerek tartışılacaktır.

#### 2.1. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, bireylerin TBD’nin ve örgütsel değişime direnç eğiliminin değişime yönelik davranışlar üzerindeki etkisini incelemek; değişime direnç eğiliminin, TBD ile değişime direnç davranışları arasındaki ilişkideki aracılık rolünü test etmektir. Bu çalışmada, hipotezleri test etmek için gerekli veriler ‘anket tekniği’ kullanılarak toplanmış; veriler nicel veri analizi yapılarak incelenmiştir. Anket formunun ilk sayfasında katılımcıları anket konusu hakkında bilgilendirmek, katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığını ve hiçbir şekilde gibi kişisel bilgilerine ihtiyaç duyulmadığını, elde edilen verilerin sadece bu araştırma kapsamında kullanılacağını ve katılımcıların bu çalışma ile ilgili hiçbir sorumluluk taşımadığını belirtmek amacıyla gönüllü katılım formu dağıtılmıştır. Bu şekilde katılımcıların ankete ilgili bir anlayış geliştirmeleri ve bilgilerin gizliliği esasına dayanarak daha samimi cevaplandırmaları sağlanmaya çalışılmıştır.

##### 2.1.1. Katılımcılar

Bu araştırmaya, Ankara ve Afyon’da yer alan ve turizm sektöründe faaliyet gösteren iki ayrı 5 yıldızlı otelde görev yapan beyaz ve mavi yakalı çalışanlar katılmıştır. Araştırma etiği temelinde, araştırmanın yapıldığı işletmelerin bilgileri paylaşılamamaktadır. Otellerin temizlik, muhasebe, mutfak, yiyecek-içecek gibi tüm departmanlarında görev yapan; yönetici olmayan çalışanlar, orta ve üst düzey yöneticilerden oluşan

katılımcılara iki otelde toplam 305 adet anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerden 246 adeti geri toplanmıştır (geri dönüş oranı % 80). 246 adet anket formunun ön incelemesi yapıldığında 40 adetinin yarısından fazlasının tam olarak doldurulmadığı saptanmıştır. Tabachnick ve Fidell'in (2013) önerileri dikkate alınarak, araştırma sonuçlarının olumsuz etkilenmemesi için eksik veri tespit edilen 40 adet formun analizlerde kullanılmamasına karar verildiğinden toplam katılımcı sayısı 206'ya inmiştir. Bu şekilde fiili geri dönüş oranı %67 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2'de görüleceği üzere araştırmaya katılan 206 çalışanın %67.5'i (n=139) erkek, % 32.5'i (n=67) kadındır. Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında %13.5'unun (n=27) 18-25; %28'sinin (n=56) 26-35; %43.5'unun (n=87) 36-45; %14.5'unun (n=29) 46-55 ve %0.5'inin (n=1) ise 56 ve üstü yaş grubunda olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumlarına bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun ilköğretim ve lise mezunu olduğu saptanmıştır (%32 ilköğretim; % 39.8 lise ve %22.3'ü üniversite, %2.4 yüksek lisans, % 3.4 diğer). Katılımcıların kurumdaki görevleri incelendiğinde büyük çoğunluğunun çalışan (%75.2; n=155) olduğu görülmüştür. Üst kademe yöneticiler katılımcıların % 7.8'ini (n=16); orta kademe yöneticiler ise %17'sini (n=35) oluşturmaktadır. Söz konusu turizm işletmelerindeki katılımcıların toplam çalışma süreleri incelendiğinde, katılımcıların %17.8'inin (n=34) bir yıldan daha az, %41.7'sinin (n=79) 1-4 yıl, %13.8'inin (n=27) 5-9 yıl, %11.5'inin (n=22) 10-14 yıl, %6.8'inin (n=13) 15-19 yıl ve %8.4'ünün (n=16) 20 yıl ve daha uzun süredir aynı kuruluştaki çalıştığı tespit edilmiştir. Son olarak çalışanların toplam çalışma süreleri incelendiğinde, katılımcıların %2.5'unun (n=5) bir yıldan az, %9.6'sının (n=19) 1-4 yıl süreyle, %10.5'unun (n=21) 5-9 yıl süreyle; %19.6'sının (n=39) 10-14 yıl süreyle; %15.6'sının (n=31) 15-19 yıl süreyle ve %42.2'sinin (n=84) 20 yıl ve daha uzun süredir çalışma hayatında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2.**

Katılımcıların Demografik Özellikleri

|                                       | %    | Sayı |
|---------------------------------------|------|------|
| <b>Cinsiyet</b>                       |      |      |
| Kadın                                 | 32.5 | 67   |
| Erkek                                 | 67.5 | 139  |
| <b>Yaş</b>                            |      |      |
| 18-25                                 | 13.5 | 27   |
| 26-35                                 | 28   | 56   |
| 36-45                                 | 43.5 | 87   |
| 46-55                                 | 14.5 | 29   |
| 56 veya üstü                          | 0.5  | 1    |
| <b>Kurumdaki Görev</b>                |      |      |
| Çalışan                               | 75.2 | 155  |
| Orta Kademe Yönetici                  | 17   | 35   |
| Üst Kademe Yönetici                   | 7.8  | 16   |
| <b>Öğrenim Durumu</b>                 |      |      |
| İlköğretim                            | 32   | 66   |
| Lise                                  | 39.8 | 82   |
| Üniversite                            | 22.3 | 46   |
| Yüksek Lisans                         | 2.4  | 5    |
| Diğer                                 | 3.4  | 7    |
| <b>Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi</b> |      |      |
| 1 Yıldan Az                           | 17.8 | 34   |
| 1 – 4 Yıl                             | 41.7 | 79   |
| 5 – 9 Yıl                             | 13.8 | 27   |
| 10 – 14 Yıl                           | 11.5 | 22   |
| 15 – 19 Yıl                           | 6.8  | 13   |
| 20 Yıl ve Üstü                        | 8.4  | 16   |
| <b>Toplam Çalışma Süresi</b>          |      |      |
| 1 Yıldan Az                           | 2.5  | 5    |
| 1 – 4 Yıl                             | 9.6  | 19   |
| 5 – 9 Yıl                             | 10.5 | 21   |
| 10-14 Yıl                             | 19.6 | 39   |
| 15-19 Yıl                             | 15.6 | 31   |
| 20 Yıl ve Üstü                        | 42.2 | 84   |

### 2.1.2. Kullanılan Ölçekler

Çalışma kapsamında uygulanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Söz konusu anketin ilk bölümünde, katılımcılardan bazı demografik bilgiler ile ilgili maddelere; 2. bölümde katılımcıların kendilerine yönelik değerlendirmeleri (TBD) ile ilgili maddelere cevap vermeleri istenmiştir. 3. bölümde katılımcıların değişime direnç eğilimlerini ölçen maddeler yer alırken; 4. bölümde iki ayrı varsayımsal durumda katılımcıların değişime yönelik davranışlarının ne şekilde olacağını ölçmek üzere iki ayrı senaryo verilmiştir. 1. senaryoda çalışanların yaptıkları işi etkileyen, büyük çaplı bir değişim söz konusuyken; ikinci senaryoda çalışanların yaptıkları işi fazla etkilemeyen ve küçük çaplı bir değişim söz konusudur. Senaryolarda, değişimlerin niteliği, çalışanların işlerine olası etkileri, verilecek destek ve iletişim gibi, değişimin algılanmasını ve verilecek tepkileri etkileyecek durumsal faktörler ile ilgili açıklayıcı bilgiler yer almaktadır. Katılımcıların, bu iki senaryo arasındaki farklılıkları anlayıp anlamadıklarına yönelik olarak her iki senaryonun işlerine olan etkisini ve önemini değerlendirmeleri istenmiştir. 4. bölümde, her iki senaryonun arkasından, bu senaryolara bağlı kalarak Giangreco ve Peccei'nin (2005) değişime direnç davranış ölçeği yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklerin içeriklerine ve geçmiş araştırmalarda elde edilen güvenirlik katsayıları gibi bilgilere detaylı bir şekilde yer verilecektir. Kullanılan anket formundaki gönüllü katılım formu ve ölçeklerin bazı maddeleri "Ek 2" kısmında yer almaktadır.

#### 2.1.2.1. Demografik Değişkenler

Bu bölümde katılımcılardan yaşları, cinsiyetleri, kurumdaki görevleri, öğrenim durumları, çalıştıkları pozisyon, çalıştıkları kurumdaki ve toplam çalışma süreleri ile ilgili maddelere yanıt vermeleri istenmiştir. Daha önce yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak bazı demografik özelliklerin TBD, değişime direnç eğilimi ve davranışları üzerinde etkili olabileceği düşünülmüş olup; demografik değişkenlerin incelenen değişkenlerle ilişkileri korelasyon analizi, tek yönlü ANOVA ve bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir.

#### 2.1.2.2. TBD Ölçeği

Bu bölümde katılımcılardan kendilerine yönelik temel değerlendirmeleri, yani "Temel

Benlik Değerlendirmeleri” ile ilgili maddeleri cevaplamaları istenmiştir. TBD’ni ölçmek için Judge, Erez, Bono ve Thoresen (2003) tarafından geliştirilen, Kisbu (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 12 maddelik Temel Benlik Değerlendirmeleri ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin kullanıma açık olduğu Judge vd. (2003) tarafından bildirilmiş olmakla birlikte, araştırmada kullanılacağı kendisine bildirilerek gerekli onay alınmıştır.

Katılımcılardan maddeleri 1’den 5’e kadar sıralanan 5’li Likert ölçeğini (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) kullanarak değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçek maddelerinin yapısı gereği 6 düz kodlanmış maddedeki yüksek puanların, çalışanların kendilerine yönelik değerlendirmelerinin yüksek veya olumlu olduğunu yansıttığı varsayılmıştır. 6 adet ters kodlanmış madde için ise düşük puanların, yüksek veya olumlu temel benlik değerlendirmelerini yansıttığı varsayılmıştır.

Toplam 12 maddeden oluşan TBD ölçeği, TBD kavramının temelini oluşturan 4 özelliği ve bu özelliklerin örtüşme ve etkileşimlerini göz önüne alarak hazırlanmış bir ölçektir. Örneğin “Hayatımda ne olacağını ben belirlerim” ifadesi kontrol odağını; “Bazı zamanlar var ki her şey bana karamsar ve ümitsiz görünür” ifadesi nevrotiliği; “Sorunlarımın çoğu ile başa çıkabilirim” ifadesi genel öz yeterliliği; “Genel olarak kendimden memnunum” ifadesi öz saygıyı ölçmektedir. Ancak, Judge vd.’nin (2003) belirttiği gibi bu ölçek TBD’ni bileşenlerinin toplamı olarak değil; bileşenlerin etkileşim ve örtüşmeleri göz önüne alınarak oluşturulan, daha genel bir kavram olan TBD’ni tek faktör olarak incelemek üzere geliştirilmiştir ve tüm maddeler, TBD’ni oluşturan 4 boyutu yansıtacak şekilde yapılandırılmıştır. Bu çalışmada yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile tüm maddelerin tek bir boyuta yüklendiği görülmüş ve TBD’nin tek faktör olarak kullanıldığı modelin kullanılması uygun bulunmuştur. Judge vd. (2003) ölçeğin güvenilirliğinin kabul değeri olan .80’in üzerinde olduğunu belirtirken; Türk örneklem üzerinde yaptıkları çalışmalarda Gürbüz vd. (2010) Cronbach  $\alpha$ =.76; Kisbu (2006) ise Cronbach  $\alpha$ =.70 olarak bulmuşlardır. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirliği Cronbach  $\alpha$ =.75 olarak bulunmuştur.

#### 2.1.2.3. Değişime Direnç Eğilimi Ölçeği

Bu bölümde, bireylerin kişilik özellikleri temelinde değişime direnç eğilimlerini ölçmek üzere Oreg (2003) tarafından geliştirilen “Değişime Direnç Eğilimi” ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin kullanımı için Oreg’den gerekli izin alınmış olup; Oreg ve Bayazit’in içinde

bulunduğu araştırmacıların yaptıkları çalışmada (Oreg vd., 2008) kullanılan Türkçe ölçek Bayazıt'tan gerekli izinlerle birlikte alınarak kullanılmıştır.

Değişime direnç eğilimi üst boyutu, bireylerin aynı şart ve durumlar altında değişime yönelik farklı tepkilerini bireysel özellikler temelinde açıklamaktadır. Bu özellikler, 4 alt boyut altında toplanmıştır. Birinci boyut olan “rutin arama” bireylerin hayatlarında ne ölçüde kalıcı rutinler aradıkları ve rutinlerden ne derece hoşlandıkları ile ilgilidir. “Duygusal tepki” boyutu, bireylerin zorunlu değişimler karşısında rahatsız, endişeli veya heyecanlı ve mutlu hissetme derecelerini göstermektedir. “Kısa vadeli düşünme” bireylerin, değişimin kısa vadede getireceği zorluklara mı, uzun vadeli faydalarına mı odaklandıklarını anlatırken; “bilişsel katılık” boyutu ise bireylerin görüşlerine bağlılıklarındaki katılık derecelerini, alternatif fikir ve bakış açılarını dikkate almadaki isteksizlik ve inatçılıklarını göstermektedir (Oreg, 2003).

Ölçek 17 maddeden oluşmakta olup, ilk 5 madde rutin arama boyutunu; sonraki 4 madde duygusal tepki boyutunu, sonraki 4 madde kısa vadeli düşünme boyutunu ve son 4 madde ise bilişsel katılık boyutunu ölçmektedir.

Ölçekte rutin arama boyutu “Hayatım ne zaman rutin bir hal alsın, onu değiştirecek yollar ararım” gibi maddelerle; duygusal tepki boyutu “İşler planlandığı gibi gitmezse, bu beni strese sokar” gibi maddelerle; kısa vadeli düşünme boyutu “Bazen benim için iyi olacağını bildiğim değişikliklerden kaçındığımı görüyorum” gibi maddelerle; bilişsel katılık boyutu ise “Bir sonuca vardığımda, fikrimi pek değiştirmem” gibi maddelerle ölçülmüştür.

Katılımcılardan söz konusu maddeleri 1’den 5’e kadar uzanan (1: kesinlikle katılmıyorum; 2: katılmıyorum; 3: ne katılıyorum, ne katılmıyorum; 4: katılıyorum, 5:kesinlikle katılıyorum) değerlendirme ölçeğini kullanarak, kendilerini olmak istedikleri gibi değil, şu anki hallerini değerlendirerek cevaplamaları istenmiştir. Yapılan yüksek değerlendirmeler (ters yüklenmiş iki soru için düşük) değişime direnç eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir.

Oreg’in (2003) çalışmasında, ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı  $\alpha=.87$  iken; rutin arama alt boyutu için Cronbach  $\alpha=.75$ ; duygusal tepki için Cronbach  $\alpha=.71$ ; kısa vadeli düşünme için Cronbach  $\alpha=.71$ ; bilişsel katılık için Cronbach  $\alpha=.69$  olarak belirlenmiştir. Güçlü, Özer, Kurt ve Kandemir (2010) tarafından Türkiye’de yapılan çalışmada ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiş, değişime direnç eğilimi faktörünün güvenilirlik katsayısı  $\alpha=.85$  olarak raporlanmıştır. Yine Türkiye’de yapılan bir başka

çalışmada, Çalık, Koşar, Kılınç ve Er (2013) tarafından ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu saptanmış ve 4 madde çıkarıldıktan sonra güvenirlik katsayısı  $\alpha=.95$  olarak bulunmuştur. Bu çalışmada değişime yönelik eğilimin 4 boyutunun güvenirlik katsayısı hesaplanmış; rutin arama için Cronbach  $\alpha = .63$ ; duygusal tepki için Cronbach  $\alpha=.72$ ; kısa vadeli düşünme için Cronbach  $\alpha=.69$ ; bilişsel katılık için Cronbach  $\alpha=.63$  olarak belirlenmiştir. Ancak Türkiye’de ve diğer ülkelerde yapılan çalışmaların sonuçları göz önünde bulundurularak ölçeğin direnç eğilimini genel olarak ölçecek şekilde, boyutları dikkate alınmadan kullanılmasına karar verilmiştir. Direnç eğilimi olarak adlandırılan genel boyutun doğrulayıcı faktör analizi sonuçları kullanılarak hesaplanan Açıklanan Varyans Değeri tatmin edici düzeyde bulunmuştur (Açıklanan Varyans=0.60).

#### 2.1.2.4. Değişime Direnç Davranışı Ölçeği

Katılımcıların değişime yönelik davranışlarını ölçmek için Giangreco ve Peccei (2005) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ancak değişimin önemli ve önemsiz olduğu durumlarda değişime yönelik davranışların farklılaşabileceği ihtimali göz önünde bulundurularak, katılımcılara iki ayrı değişim senaryosu sunulmuştur. Katılımcılardan, 1. senaryoda alan yazınına göre daha fazla dirençle karşılanması beklenen, işlerini yapış şekillerini etkileyen, yeni bilgi ve beceri edinmelerini gerektiren, büyük çapta bir değişim; 2. senaryoda ise alan yazınına göre daha az direnç ile karşılanması beklenen iş yapış şekillerine etkisi olmayan, yeni bilgi ve beceri edinmelerini gerektirmeyen, küçük çapta varsayımsal bir değişime yönelik olarak olası davranışlarını belirtmeleri istenmiştir. Senaryolarda alan yazınına göre değişime direncin temel sebepleri arasında yer alan iletişim ve destek faktörleri kontrol altına alınmıştır. Şöyle ki katılımcılara her iki değişim senaryosunda da *“Bu değişimin kurumunuz için gerekliliği, kurumunuza sağlayacağı faydalar, ne şekilde yürütüleceği, işinizi ne şekilde etkileyeceği konusunda yöneticileriniz tarafından yeterli şekilde bilgilendirildiniz. Değişim ile ilgili her türlü sorunuz üstleriniz tarafından samimiyetle cevaplandırılmıştır”* ifadesi ile değişimin önemi, gerekliliği ve çalışanlara etkilerine yönelik bilgilerin verildiği, kaliteli bir iletişimin var olduğu algısı yaratılmaya çalışılmıştır. Bu şekilde katılımcıların değişimin önemi ve gerekliliğini bildikleri ve belirsizliğin iletişim yolu ile azaltılmış olduğu hallerde gösterilecek direnç davranışı ölçülmek istenmiştir. 2. senaryoda çalışanların yeni bilgi ve beceri edinmelerini gerektirmeyen bir değişim söz konusu olduğundan; sadece 1. senaryoda “Değişim ile birlikte yaptığınız işte ihtiyaç

duyacağınız yeni bilgi ve becerileri geliştirebilmeniz için kurumunuz tarafından gerekli eğitim ve destekler sağlanmıştır.” ifadesi ile bireylerin değişim ile gerekli hale gelecek bilgi ve becerilerden yoksun olduklarına dair düşünceleri sebebi ile yaşayacakları endişe nedeni ile gösterecekleri dirençten bağımsız olarak direnç davranışlarının ölçülmesi hedeflenmiştir.

4. bölümde her iki senaryodan sonra çalışanların değişime yönelik destek ve direnç davranışlarını ölçmek amacıyla Giangreco ve Peccei'nin (2005) geliştirdiği değişime direnç davranışları ölçeğini ilgili senaryolara yönelik olarak cevaplamaları istenmiştir. Orijinal ölçek 13 maddeden oluşmakla birlikte; 7 madde değişime destek davranışlarını; 6 madde ise değişime karşı olan davranışları ölçmektedir. Bu çalışmada, değişime karşıt davranışlar bölümünde yer alan ve araştırma ile ilgisi olmayan iki soru kullanılmamıştır. Giangreco ve Peccei'nin (2005) aynı ölçek ile direnç ve destek davranışlarını ölçmelerinin sebepleri, değişime direnç gösterilmemesinin destek verildiği anlamına gelmemesi; ayrıca bireylerin değişime açık bir şekilde karşı çıkmasalar da, destekleyici davranışlardan kaçınmalarının da değişime pasif direnç olarak görülmesidir. Şöyle ki değişime destek maddelerinde yüksek skorlar elde eden çalışanlar değişimi açıkça desteklerken, bu maddelerde elde edilen düşük skorlar değişimi destekleyen davranışlarda bulunmama veya kaçınma, dolayısı ile pasif bir direnç olarak görülebilir. Giangreco ve Peccei (2005), bu görüşü destekler şekilde çalışmalarında sadece %1'lik küçük bir bölümün değişime karşıt davranışlarda yüksek skorlar elde ederek, açık direnç gösterdiğini; ancak değişime destek boyutundaki maddelere ortalamanın altında verilen cevapların pasif direnç göstergesi olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmada, ek analiz ile değişime destek boyutunda ortalamanın altında kalarak pasif direnç gösterdiği düşünülebilecek katılımcıların varlığı ayrıştırıcı fonksiyon analizi ile incelenmiştir.

Katılımcılardan ölçekte yer alan 11 maddeyi 1'den 5'e kadar uzanan (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 5'li Likert değerlendirme skalasını kullanarak değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçek maddelerinin yapısı gereği değişimi destekleyen davranışlar boyutundaki yüksek puanlar çalışanların değişimi destekleyen davranışlar sergilediğini göstermektedir. Destek boyutunda ortalamanın altındaki puanlar ise değişime pasif direnci göstermektedir. Değişime karşı olan davranışlar boyutundaki yüksek puanlar ise çalışanların değişime karşıt, açık direnç davranışları sergilediklerini göstermektedir.

Ölçeğin kullanılması için gerekli izinler alınmış olup, söz konusu ölçek daha önce Türkçeye uyarlanmadığından, ölçeğin Türkçeye uyarlaması standart olarak kullanılan uluslararası yöntemler esas alınarak araştırmacı ve danışmanı tarafından yapılmıştır. Bu uyarlama aşamasında, ölçek öncelikle iki farklı çevirmen tarafından orijinal dili İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Türkçe çeviriler birleştirilerek, üzerinde uzlaşılan bir çeviri sürümü oluşturulmuştur. Üzerinde uzlaşılan çevirinin uzman bir kişi tarafından İngilizceye geri çevirisi yapılmış, ölçeğin İngilizce geri çevirisi ile İngilizce orijinali karşılaştırılmış, geri ve ileri çeviri metinlerinde uyuşmayan maddeler üzerinde görüşülmüş ve uzlaşıya varılmıştır. Türkçeye çevrilip gözden geçirilen ölçek, son sürüm olarak kabul edilmiştir.

“Yukarıda bahsedilen değişimin gerçekleşmesi için aktif bir şekilde işbirliği yaparım” gibi maddeler değişime destek davranışlarını ölçmeye yönelik olup; “İş arkadaşlarımla yukarıda bahsedilen değişime karşı olan faaliyetlerini desteklerim” gibi ifadeler değişime karşıt davranışları ölçmek için kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali orta kademe yöneticiler için geliştirilmiş olup, bu çalışmada kademeye yönelik ifadeler yer verilmemiştir. Ayrıca, ölçek maddelerinde değişimle ilgili yazılmış senaryolara uyumlu olacak şekilde küçük değişiklikler yapılmıştır. Giangreco ve Peccei (2005) ölçeğin değişime destek davranışları alt boyutu için güvenilirliğini  $\alpha=.88$ ; değişime karşıt davranışlar için Cronbach  $\alpha=.76$  olarak bulmuşlardır. Bu çalışmada her iki senaryo için ayrı güvenilirlik analizi yapılmış olup, senaryo 1 için değişime destek davranışları boyutu için Cronbach  $\alpha=.93$ ; karşıt davranışlar boyutu için Cronbach  $\alpha=.64$  olarak bulunmuştur. Senaryo 2’de değişime destek davranışları boyutu için Cronbach  $\alpha=.93$ ; karşıt davranışlar boyutu için Cronbach  $\alpha=.74$  olarak bulunmuştur.

## 2.2. BULGULAR

Bu bölümde, çalışmada kullanılan istatistiksel analizler ve analizlerin sonuçları yer almakta olup; analizlerin sonuçlarına geçilmeden önce, veri setinin kontrolü aşamasındaki yapılan işlemlere yer verilmiştir. Araştırmada, faktör ve güvenilirlik analizlerine geçilmeden önce, sonuç değişkeni için oluşturulan iki ayrı senaryonun anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek amacıyla bağımlı örneklem t-testi yapılmıştır. İkinci bölümde, TBD ve değişime direnç eğilimi ölçeklerinin varsayılan boyutlarını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Değişime direnç davranışları ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla temel bileşenler analizi yapılmıştır. Üçüncü bölümde, değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutlarının tutarlı bir

biçimde ölçülüp ölçülmediğine yönelik olarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Dördüncü bölümde, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini anlayabilmek için korelasyon analizi sonuçları ve son bölümde araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen yol analizi sonuçları incelenmiştir. Ayrıca, araştırmanın hipotezleri arasında yer almayan, değişkenlerin ve değişkenler arası ilişkilerin yapısının daha iyi anlaşılmasına fayda sağlayacak ek analizler kapsamında öncelikle bilişsel katılık ve değişime yönelik davranışlar ilişkisi incelenmiş; daha sonra destek ve karşıt davranışlarının senaryolara göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımlı örneklem t-testi yapılmıştır. Son ek analiz olarak, değişime destek davranışlarının içinde pasif direnç olarak adlandırılabilir değerlerin varlığı; bu değerlerin direnç eğilimi ve alt boyutları ile ilişkisi ayrıştırıcı fonksiyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

### **2.2.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması**

Nicel araştırmalarda, yapılan analizlerin ve bu analizlere dayalı olarak elde edilen bulguların yanıltıcı olmaması için, istatistiksel analizlere geçilmeden önce veri setinin incelenmesi, olası sorun ve hataların belirlenmesi ve analize uygun hale getirilmesi önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu temelde, ters kodlu maddeler için gerekli kodlamalar yapıldıktan sonra, Tabachnick ve Fidell'in (2013) önerileri göz önüne alınarak 4 aşamada yapılan veri seti ön incelemesinde elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

#### **I. Aşama: Veri Setinin Doğruluğu**

Veri seti girilirken kodlama hatası yapıp yapılmadığını (örn. 1 yerine 10 kodlanması) görmek için her bir maddenin minimum ve maksimum değerleri incelenmiş; yapılan incelemeler sonucunda, veri setinde beklenmedik değerlerin olmadığı tespit edilmiştir. Daha sonra, her ölçek maddesi için ortalamanın standart sapmadan daha küçük olduğu değişken olmadığı belirlenmiştir. Son olarak, veri setinde "aykırı değer" olup olmadığını belirlemek amacıyla, tüm katılımcıların verdikleri cevaplar için "z" değeri hesaplanmıştır. "z" değerinin mutlak değer olarak 3.29'dan büyük olduğu bir değer bulunmadığı için veri setinde "aykırı değer" olmadığına karar verilmiş ve veri setinin doğruluğu belirlenmiştir.

#### **II. Aşama: Eksik Veri Analizi**

Bu aşamada, veri setindeki eksik veriler ve eksik verilerin dağılımı (tesadüfiliği)

incelenmiştir. Öncelikle, veri setindeki eksik verilerin %5 ölçütünden daha az ve dağılımlarının tesadüfi olduğu saptanmıştır. Tabachnick ve Fidell'in (2013) belirttikleri gibi eksik verilerin %5 ölçütünden az olması halinde tamamlanma yöntemi farketmediğinden, öncelikle kullanılan ölçeklerdeki %5'den daha az olan eksik veriler ortalama değerler ile tamamlanmıştır. Veriler tamamlanmadan önce ve sonraki ortalama değerler karşılaştırıldığında aradaki farkın çok küçük olması, bu yöntemin uygun olduğunu göstermiştir. Kategorik değişkenler olan cinsiyet değişkeni için tespit edilen 3 adet; eğitimdeki 5 adet eksik veri, katılımcıların ağırlığının erkek ve lise mezunu olması sebebi ile en fazla görülen değer olan "mod değeri" ile tamamlanmıştır. Çalışma kapsamında sadece katılımcılarla ilgili bilgi verme amaçlı kullanılacağı için kurum çalışma süresi, toplam çalışma süresinde yine %5'den az olan verilerin tamamlanmasına ihtiyaç duyulmamış, eksik veriler olduğu gibi bırakılmıştır.

### III. Aşama: Normallik Testi

Bu aşamada her ölçek maddesi ve değişken için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell'in (2013) belirttikleri gibi, bu değerlerin mutlak değer olarak 3'ten büyük olmadığı görüldüğünden, tüm ölçek maddelerinin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmış ve bu sebeple herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

### IV. Aşama: Çok Değişkenli Aykırı Değer

Bu aşamada regresyon analizi ile her katılımcı için Mahalonobis Uzaklık değerleri hesaplanmış ve bu değerlerin Ki kare tablosunda yer alan kritik değerden büyük olmadığı tespit edilmiştir. Çoklu aykırı değer tespit edilmediğinden herhangi bir müdahalede bulunma gereği duyulmamıştır.

## 2.2.2. Senaryo Manipulasyon Kontrolü

Senaryolarda tasvir edilen duruma göre davranışların değişeceğine yönelik bir beklenti bulunduğu, katılımcılara sunulan senaryolarda verilen bilgilerin, katılımcılar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek, araştırmanın geçerliliğinin sağlanması açısından gereklidir. Dolayısı ile bu çalışmada, 2 ayrı senaryoda, kontrol edilen değişimin önemi ve etkisi değişkenlerinin ayrışıp ayrışmadığını kontrol etmek için **bağımlı örneklem t-testi** yapılmıştır. Katılımcılara verilen anket formunda yer alan; her iki senaryonun ardından sorulan değişimin etki ve önem derecesine ilişkin

soruların ortalama değerleri karşılaştırılmıştır. Değişimin önemine ilişkin maddenin ortalamasının 1. senaryoda 2. senaryodan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklı olduğu ve beklenildiği gibi 1. senaryo için hesaplanan ortalamanın daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Senaryo 1 için ortalama nem=4.29; Senaryo 2 için ortalama nem=3.06;  $t(205)=20.81$ ;  $p<.01$ ). Değişimin etkisine ilişkin madde için aynı test tekrarlandığında, ilgili maddenin 1. senaryo için hesaplanan ortalamasının (Ortalama Etki=4.05), 2. senaryodakinden daha yüksek olduğu (Ortalama Etki=2.69) ve farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $t(205) = 20.29$ ;  $p <.01$ ). Elde edilen bu sonuçlar, katılımcıların her iki senaryoda anlatılan değişimlerin etki ve önem bakımından farklarını algılayıp, buna göre maddeleri yanıtladıklarına işaret etmektedir. Yukarıda detayları verilen aşamalarla veriler analize hazırlandıktan ve sonuç değişkeni için senaryo manipülasyon kontrolü yapıldıktan sonra faktör analizi ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

### 2.2.3. Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçekler tahmin edici ve sonuç değişkeni olmak üzere ikiye ayrılmış ve her birinin faktör yapısı detaylı bir şekilde incelenmiştir. TBD ve değişime direnç eğilimi tahmin edici değişkenlerinin ölçekleri için daha önceki çalışmalarda “tanımlayıcı faktör analizi” yapıldığından ve hangi maddelerin hangi boyutlarla ilişkili olduğu belirlenmiş olduğundan, değişkenlerin faktör yapısını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Değişime Direnç Davranışları leği ise ilk defa Türkçeye uyarlandığından, faktör yapısını belirlemek amacıyla “Temel Bileşenler Analizi” (keşfedici faktör analizi) uygulanmıştır.

#### 2.2.3.1. Tahmin Edici Değişkenler için Gerçekleştirilen Faktör Analizlerinin Sonuçları

Değişime direnç eğilimi ve TBD leklerine doğrulayıcı faktör analizi uygulanırken daha önceki çalışmalarda (Oreg, 2003; Judge vd., 2003) birbiriyle ilişkili olduğu belirlenen maddeler bir araya getirilerek ölçüm modelleri oluşturulmuş; bu ölçüm modelleri Amos 23 (Arbuckle, 2014) kullanılarak test edilmiştir. Söz konusu modellerin veri setine uyumlarının kabul edilebilir düzeyde olup olmadığını belirlemek için “uyum iyiliği istatistikleri” incelenmiştir. Alan yazınında, ölçüm modeli uyum iyiliği istatistiklerinin

değerlendirilmesinde farklı ölçütler kullanılmakla birlikte, bu araştırmada, Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller'in (2003) önerdikleri ölçütler (Tablo 3.) kullanılmıştır.

Tablo 3.

Model Uyum İstatistikleri

|                               | İyi Uyum                  | Kabul Edilebilir Uyum  |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------|
| <b>CFI</b>                    | $.97 \leq CFI \leq 1$     | $.95 \leq CFI < .97$   |
| <b>NFI</b>                    | $.95 \leq NFI \leq 1$     | $.90 \leq NFI < .95$   |
| <b>GFI</b>                    | $.95 \leq GFI \leq 1$     | $.90 \leq GFI < .95$   |
| <b>RMSEA</b>                  | $0 < RMSEA \leq .05$      | $.05 < RMSEA \leq .08$ |
| <b><math>\chi^2/df</math></b> | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2 < \chi^2/df \leq 3$ |

Not: CFI:Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), NFI:Normed Fit Index (Normalleştirilmiş Uyum Endeksi), GFI:Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik Endeksi), RMSEA:Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı),  $\chi^2/df$ :Kikare/serbestlik derecesi.

**Kaynak:** Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve 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, s. 52.

#### 2.2.3.1.1. TBD Ölçeği İçin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi

Judge vd. (2003), TBD ölçeğinin tek tek bileşenlerin toplamından daha fazla yordayıcı gücü olduğunu; ayrıca maddelerin tek tek bileşenleri değil, TBD faktörünü ölçmek üzere yapılandırılmış olduğunu, aralarında ilişkiler olduğunu ve özellikleri ölçmede örtüşmeler olduğunu ifade etmektedirler. Bu nedenle, ölçekte yer alan bütün maddelerin tek bir boyutla ilişkili olduğunun varsayıldığı bir ölçüm modeli oluşturulmuş; bu ölçüm modeli AMOS 23 (Arbuckle, 2014) kullanılarak test edilmiştir. Herhangi bir düzeltme yapılmadan önce, tek faktörlü modelin veri setine uyumu incelenmiş ( $\chi^2$  değeri=208.28; df=54;  $\chi^2/df=3.86$ ,  $p<.01$ ), uyumun istenilen düzeyde olmadığı görülmüştür. Daha sonra, bu model üzerinde program tarafından önerilen düzeltmeler yapılmış, söz konusu düzeltmeler kapsamında, maddelerin hata terimlerinin ilişkili olmasına izin verilmiştir. 11 hata teriminin arasında kovaryans ilişkisi tanımlanarak yapılan düzeltmeler sonucunda, modelin veri setine uyumunun belirgin bir şekilde arttığı görülmüştür ( $\chi^2=90.71$ ; df=43;  $\chi^2/df=2.11$ ,  $p<.01$ ;  $\chi^2\Delta(11)=117.57$ ). Daha önce

belirtildiği gibi, veri setinin modele uyumunun kabul edilebilir düzeyde olup olmadığını saptamak amacıyla Schermelleh-Engel vd. (2003)'ün önerdiği model uyum endekslerinden yararlanılmıştır. Aşağıdaki tabloda (Tablo 4), incelenen değerlerin ideal aralıkları, bu çalışmada elde edilen değerlerle karşılaştırılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda CFI'nin (Comparative Fit Index/Karşılaştırmalı Uyum Endeksi) ve NFI'nin (Normalized Fit Index/Normalleştirilmiş Uyum Endeksi) istenilen değerlerden düşük olduğu saptanmış (CFI=.90; NFI=.83); diğer uyum kriterleri olan RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü), GFI (Goodness of Fit/Uyum İyiliği Endeksi) ve  $\chi^2/df$  değerlerinin kabul edilebilir uyum aralığında olmasından dolayı bu uyumsuzluğun göz ardı edilmesine ve modelin kabul edilmesine ilişkin karar alınmıştır (RMSEA=.07; GFI=.92;  $\chi^2/df = 2.11$ ) Elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, TBD'nin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu modelin kabul edilebilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.

TBD Ölçeği Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

|                               | İyi Uyum                  | Kabul Edilebilir Uyum  | Orjinal Model   | Revize Edilmiş Model |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------|-----------------|----------------------|
| <b>CFI</b>                    | $.97 \leq CFI \leq 1$     | $.95 \leq CFI < .97$   | .66             | .90                  |
| <b>NFI</b>                    | $.95 \leq NFI \leq 1$     | $.90 \leq NFI < .95$   | .60             | .83                  |
| <b>GFI</b>                    | $.95 \leq GFI \leq 1$     | $.90 \leq GFI < .95$   | .82             | .92                  |
| <b>RMSEA</b>                  | $0 < RMSEA \leq .05$      | $.05 < RMSEA \leq .08$ | .12             | .07                  |
| <b><math>\chi^2/df</math></b> | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2 < \chi^2/df \leq 3$ | 3.86<br>(df=54) | 2.11<br>(df=43)      |

Not: CFI:Karşılaştırmalı Uyum Endeksi, NFI;Normalleştirilmiş Uyum Endeksi, GFI: Uyum İyilik Endeksi, RMSEA:Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı,  $\chi^2/df$ :Kikare/serbestlik derecesi.

Modelin veri setine uyumu incelendikten sonra, ölçek maddeleri ile faktör arasındaki ilişkiler incelenmiştir. TBD faktörü ve ölçek maddeleri arasındaki ilişki incelendiğinde, modelde yer alan on bir maddenin tamamının ölçülmek istenilen kavramla istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür (Tablo 5). 9. maddenin ise etkisinin % 95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı; % 99 güvenilirlik düzeyinde ise anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu çelişkili sonuç dikkate alınarak, bu maddenin çıkarılma kararının güvenilirlik analizinden sonra belirlenmesine karar verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, TBD'nin 12 madde ile ölçülen, tek boyuttan oluştuğu sonucuna varılmıştır. TBD'nin yapı geçerliliğini ölçmek için açıklanan varyans hesaplanmış, söz konusu

değerin Fornell ve Larcker (1981)'in önerdiği .50 kritik değerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir (Açıklanan varyans =.66).

**Tablo 5.**

TBD Modelinin Revize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları

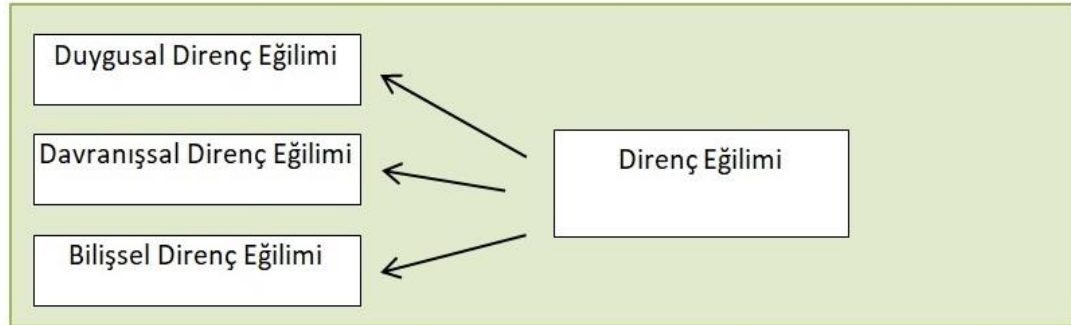
|            | (b)  | Standart Hata | (β) | P      |
|------------|------|---------------|-----|--------|
| <b>TBD</b> | .29  | .100          |     |        |
| Madde 1    | .90  | .23           | .39 | < . 01 |
| Madde 2    | .78  | .21           | .34 | < . 01 |
| Madde 3    | .58  | .17           | .33 | < . 01 |
| Madde 4    | .74  | .22           | .32 | < . 01 |
| Madde 5    | .77  | .17           | .55 | < . 01 |
| Madde 6    | .15  | .26           | .51 | < . 01 |
| Madde 7    | .94  | .19           | .60 | < . 01 |
| Madde 8    | 1.15 | .21           | .57 | < . 01 |
| Madde 9    | .50  | .18           | .25 | < . 05 |
| Madde 10   | 1.09 | .25           | .49 | < . 01 |
| Madde 11   | 1.03 | .21           | .60 | < . 01 |
| Madde 12   | 1.00 |               | .44 |        |

Not: b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β=Standardize edilmiş regresyon katsayısı.

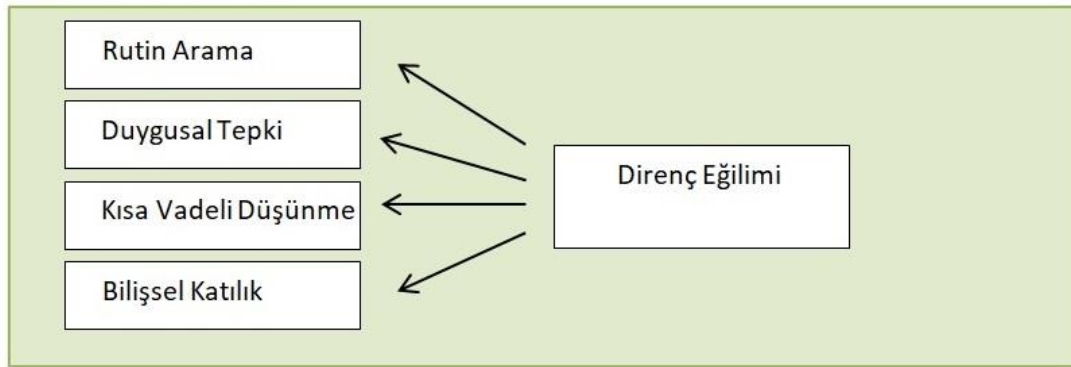
#### 2.2.3.1.2. Değişime Direnç Eğilimi İçin Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizinin Sonuçları

Değişime direnç eğilimi ölçeği için faktör yapısını tespit etmek için “iç içe model karşılaştırması” yapılmıştır. Bu amaçla tek, 3 ve 4 faktörlü modellerin  $\chi^2$ , serbestlik dereceleri (df),  $\chi^2/df$  değerleri karşılaştırılmıştır. Direnç eğilimi boyutları rutin arama, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve bilişsel katılıktır. Öncelikle tüm maddelerin değişime direnç eğilimine yüklendiği tek faktörlü model test edilmiş; modelin kabul edilebilir olmadığı görülmüştür (RMSEA=.116;  $\chi^2=446.4$ ; df= 119;  $\chi^2/df=3.75$ ,  $p<.01$ ). Daha sonra rutin aramanın davranışsal; duygusal tepki ve kısa vadeli düşünmenin duygusal; bilişsel katılığın ise bilişsel boyutu oluşturduğu düşünülerek 3 faktörlü model önerilmiş ve söz konusu model test edilmiştir (Şekil 5). 3 boyutlu modelin, model uyumunun tek faktörlüye göre daha iyi olduğu görülmüştür (RMSEA=.10;  $\chi^2=363.8$ ;  $\chi^2\Delta(0)=82.6$ ;  $\chi^2/df=3.06$ , df=119,  $p<.01$ ). Daha sonra boyutların arasında ilişki olmadığı varsayılarak 4 faktörlü model test edilmiş (Şekil 6), modelin uyum kriterlerinin önceki

modellere göre daha iyi olduğu ve her maddenin sadece bir boyutla ilişkili olduğu görülmüştür (RMSEA=.095;  $\chi^2=340.64$ ;  $\chi^2/df=2.86$ ,  $\chi^2\Delta(0)$ ; 23.16;  $df=119$ ,  $p<.01$ ).



Şekil 5. Direnç Eğilimi 3 Faktörlü Ölçüm Modeli



Şekil 6. Direnç Eğilimi 4 Faktörlü Ölçüm Modeli

Tablo 6.  
Değişime Direnç Eğilimi: Faktör Yapısı Analizi

| Model                                | $\chi^2$ | df  | P    | $\chi^2/df$ |
|--------------------------------------|----------|-----|------|-------------|
| <b>Karşılaştırma</b>                 |          |     |      |             |
| <b>Tek Faktörlü Model</b>            | 446.40   | 119 | .000 | 3.75        |
| <b>3 Faktörlü Model</b>              | 363.80   | 119 | .000 | 3.05        |
| <b>4 Faktörlü model(düzenlenmiş)</b> | 187.98   | 107 | .000 | 1.76        |

Not:  $\chi^2$ = Kikare, df= Serbestlik Derecesi

Ölçeğin orijinalinde olduğu gibi, 4 faktörlü modelin, 3 ve tek faktörlü modellere kıyasla veri setine daha iyi uyum sağladığı tespit edilmekle birlikte, 4 faktörlü modelin uyum iyiliği endekslerinin beklenildiği kadar iyi olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında değişime yönelik eğilim, genel olarak ele alınacağından, alt boyutların genel bir eğilim boyutuyla ilişkili olup olmadığını test etmek amacıyla yeni bir ölçüm model önerilmiştir. Söz konusu modelde, 4 boyutun üst boyut olan değişime eğilimle ilişkisi incelenmiştir.

Yapılan ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde, modelin veri setine uyumunun beklenen düzeyde olmadığı görülmüştür ( $\chi^2 = 249.89$ ;  $p < .05$ ; RMSEA = .07; GFI = .88; CFI = .82). Söz konusu problemin nedenini belirlemek amacıyla regresyon katsayıları incelenmiştir. Alt boyutları ölçen maddelerin söz konusu boyutlarla ilişkileri ve rutin arama, kısa vadeli düşünme ve duygusal tepki alt boyutlarının eğilim üst faktörüyle ilişkileri anlamlı bulunmuştur. Ancak, bilişsel katılık alt boyutunun değişime yönelik eğilim üst boyutuyla ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Nitekim daha önceki çalışmalarda da bu boyutun değişime eğilim genel boyutunu en az tahmin eden boyut olduğu saptanmıştır (ör. Oreg, 2003; Oreg vd. 2008). Dolayısıyla söz konusu boyut ölçüm modelinden çıkarılarak, ikinci doğru düzey faktör analizi tekrarlanmıştır. Yeni modelde, üç alt boyut (rutin arama, kısa vadeli düşünme ve duygusal tepki) üst düzey faktörle ilişkilendirilmiştir. Model tekrar test edildiğinde veri setinin modele uyumunun arttığı tespit edilmiştir ( $\chi^2 (62) = 147.88$ ;  $p < .05$ ; RMSEA = .08; GFI = .90; CFI = .86). Ancak programın önerdiği düzeltmeler incelenerek modelin uyumu iyileştirilmeye çalışılmıştır. Faktörlerin bağımsızlığı ilkesi göz önünde bulundurularak aynı boyutu ölçen maddelerin hata terimlerinin ilişkili olmasına izin verilmiştir. Bu kapsamda, modele 4 kovaryans terimi eklenmiştir ve yapılan bu son düzeltmeden sonra modelin veri setine uyumu kabul edilebilir düzeye yükselmiştir ( $\chi^2 (58) = 110.0$ ; RMSEA = .06; GFI = .93; CFI = .91;  $p < .01$ ) (Tablo 7).

Tablo 7.

Değişime Direnç Eğilimi Gözden Geçirilmiş Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

|                               | İyi Uyum                  | Kabul Edilebilir Uyum  | Revize Edilmiş 3 Faktörlü Model |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------------|
| <b>CFI</b>                    | $.97 \leq CFI \leq 1$     | $.95 \leq CFI < .97$   | .91                             |
| <b>NFI</b>                    | $.95 \leq NFI \leq 1$     | $.90 \leq NFI < .95$   | .84                             |
| <b>GFI</b>                    | $.95 \leq GFI \leq 1$     | $.90 \leq GFI < .95$   | .93                             |
| <b>RMSEA</b>                  | $0 < RMSEA \leq .05$      | $.05 < RMSEA \leq .08$ | .06                             |
| <b><math>\chi^2/df</math></b> | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2 < \chi^2/df \leq 3$ | 1.90<br>(df=58)                 |

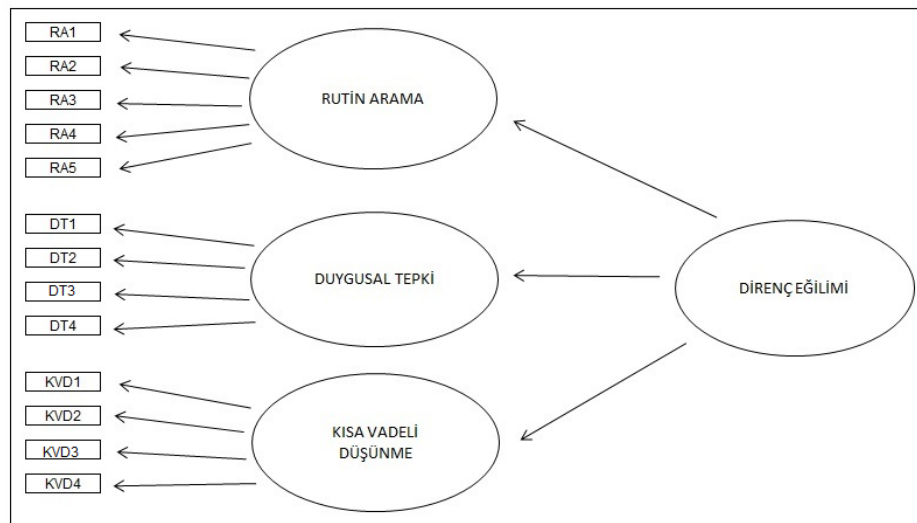
Not: CFI:Karşılaştırmalı Uyum Endeksi, NFI:Normalleştirilmiş Uyum Endeksi, GFI:Uyum İyilik Endeksi, RMSEA:Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı,  $\chi^2/df$ :Kikare/serbestlik derecesi.

Modelin veri setine uyumu incelendikten sonra, ölçek maddeleri ile boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Kavramlarla ölçek maddeleri arasındaki ilişki incelendiğinde, modelde yer alan on üç maddenin hepsinin ölçülmek istenilen alt boyutlarla istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak rutin arama alt boyutunu ölçtüğü varsayılan madde 2 ve 4'ün %95 anlamlılık seviyesinde anlamlı oldukları görülmüş, bu maddelerin güvenilirlik analizinde tekrar incelenmesine karar verilmiştir. Ayrıca genel eğilim ile alt boyutlar arasındaki ilişkiler de anlamlı bulunmuştur (söz konusu ilişkiler için bakınız Tablo 8). Bir başka deyişle, değişime direnç eğiliminin, rutin arama ( $b = .44$ ,  $\beta = .76$ ,  $p < .01$ ), duygusal tepki ( $b = .26$ ,  $\beta = .59$ ,  $p < .01$ ) ve kısa vadeli düşünme alt boyutlarıyla ( $b = .72$ ,  $\beta = .94$ ,  $p < .01$ ) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Kabul edilen söz konusu model şekil 7'de görselleştirilmiştir.

Tablo 8.  
Değişime Direnç Eğilimi Modelinin Regresyon Katsayıları

|                                | (b)  | Standart Hata | ( $\beta$ ) | P     |
|--------------------------------|------|---------------|-------------|-------|
| <b>Değişime Direnç Eğilimi</b> |      |               |             |       |
| <i>Rutin Arama</i>             | .44  | .07           | .76         | < .01 |
| Madde 1                        | .95  | .17           | .52         | < .01 |
| Madde 2                        | .49  | .17           | .24         | < .05 |
| Madde 3                        | 1.22 | .19           | .66         | < .01 |
| Madde 4                        | .48  | .16           | .27         | < .05 |
| Madde 5                        | 1.00 |               | .66         |       |
| <i>Duygusal Tepki</i>          | .26  | .06           | .59         | < .01 |
| Madde 6                        | 1.63 | .33           | .67         | < .01 |
| Madde 7                        | 2.05 | .40           | .81         | < .01 |
| Madde 8                        | 1.75 | .35           | .68         | < .01 |
| Madde 9                        | 1.00 |               | .40         |       |
| <i>Kısa Vadeli Düşünme</i>     | .72  | .10           | .94         | < .01 |
| Madde 10                       | .75  | .13           | .55         | < .01 |
| Madde 11                       | .97  | .14           | .66         | < .01 |
| Madde 12                       | .94  | .14           | .62         | < .01 |
| Madde 13                       | 1.00 |               | .67         |       |

Not: b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı,  $\beta$ =Standardize edilmiş regresyon katsayısı.



Şekil 7. 3 Boyutlu Değişime Direnç Eğilimi

### 2.2.3.2. Değişime Direnç Davranışları Ölçeği İçin Gerçekleştirilen Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

Daha önce belirtildiği gibi, senaryo 1 ve senaryo 2'nin altında yer alan değişime direnç davranışları Giangreco ve Peccei (2005) tarafından geliştirilen, bu araştırmada 11 maddelik olarak kullanılan, değişime destek ve değişime karşıt davranışları içeren 2 boyutlu bir ölçektir. Türkiye'de daha önce kullanılmamış olan ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla her iki senaryo için ayrı ayrı Temel Bileşenler Analizi gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde her iki analizin de sonuçları verilmiştir.

#### 2.2.3.2.1. Senaryo 1 Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

Analiz yapılmadan önce veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. KMO endeksinin, Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından kabul edilen 0.60 kritik değerinden büyük olması (KMO endeksi=.87); Barlett testinin anlamlı olması değişime yönelik davranışlar ölçeğine temel bileşenler analizi uygulanabileceğini göstermiştir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra, temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Öz değeri (eigen value) 1'den büyük olan bileşenlerin belirlenmeye çalışıldığı ilk analizde, maddelerin bileşenlerle ilişkisini görebilmek için veri setine rotasyon uygulanmamıştır. Yapılan analiz sonucunda, özdeğeri 1'den büyük olan 2 faktör olduğu; ölçek maddelerinin her birinin 2 boyuttan sadece birine yüklendikleri tespit edilmiştir. 2 faktörlü ölçek yapısının toplam varyansın % 64.8'ini; birinci faktörün toplam varyansın %: 46.74; ikinci faktörün toplam varyansın % 18.12'ini açıkladığı görülmüştür (Tablo 9). Madde-boyut/faktör ilişkilerini daha yorumlanabilir hale getirmek için, veri setine Varimax rotasyonu uygulanarak faktör analizi yeniden gerçekleştirilmiştir. Rotasyondan sonra elde edilen 2 faktörlü bir yapıda madde-boyut ilişkileri incelenmiş; ilk 7 sorunun değişime destek boyutuna, son 4 sorunun ise değişime karşıt davranışlar boyutuna yüklendiği görülmüştür. Aynı maddelerin farklı faktörlerle ilişkisine rastlanmamıştır. Ayrıca faktör yükleri incelendiğinde, faktör yüklerinin Tabachnick ve Fidell (2013)'in önerdiği .32; Field'in (2009) önerdiği .40 kritik değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Senaryo 1'de yer alan davranış ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda, değişime yönelik davranışların iki boyutta incelenebileceği saptanmıştır. Maddelerin içerikleri incelediğinde, birinci boyutun "Değişime Destek" davranışlarını ölçen maddelerden; ikinci boyutun ise "Değişime

Karşıt” davranışları ölçen maddelerden oluştuğu görülmüştür.

Tablo 9.

Senaryo 1 Temel Bileşen Analizi Sonuçları: Faktör Yükleri

| Ölçek Maddeleri                                                                                                   | Faktör 1     | Faktör 2     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 1. Yukarıda bahsedilen değişimde, iş yerime yardımcı olmak adına benden istenenden fazlasını yaparım.             | .85          |              |
| 2. Yukarıda bahsedilen değişimin gerçekleşmesi için aktif bir şekilde işbirliği yaparım.                          | .84          |              |
| 3. Yukarıda bahsedilen değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak faaliyetleri desteklerim.                        | .86          |              |
| 4. Yukarıda bahsedilen değişimi coşkuyla desteklerim.                                                             | .88          |              |
| 5. Yukarıda bahsedilen değişimin uygunluğu konusunda diğerlerini ikna etmeye çalışırım.                           | .82          |              |
| 6. Çalıştığım kurumda diğerlerinin de bulunduğu tartışmalarda, yukarıda bahsedilen değişimi kuvvetle desteklerim. | .82          |              |
| 7. Çalıştığım kurumda diğerlerinin yukarıda bahsedilen değişimi anlaması için önemli miktarda çaba harcarım.      | .85          |              |
| 8. Çalıştığım kurumda diğerlerinin de olduğu tartışmalarda yukarıda bahsedilen değişimi eleştiririm.              |              | .82          |
| 9. Yukarıda bahsedilen değişimi üstlerime eleştiririm.                                                            |              | .83          |
| 10. İş arkadaşlarımla yukarıda bahsedilen değişime karşı olan faaliyetlerini desteklerim.                         |              | .52          |
| 11. Üstlerime, yukarıda bahsedilen değişim hakkındaki şikayetleri rapor ederim.                                   |              | .56          |
| <b>Açıklanan varyans (%)</b>                                                                                      | <b>46.74</b> | <b>18.12</b> |

#### 2.2.3.2.2. Senaryo 2 Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

Senaryo 1’de olduğu gibi, analiz yapılmadan önce veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. KMO endeksinin, Tabachnick ve Fidell’in (2013) önerdikleri 0.60 kritik değerinden büyük olması (KMO endeksi=.87); Barlett testinin anlamlı olması ( $\chi^2=1324.24$ ;  $p<.05$ ) değişime yönelik davranışlar ölçeğine bileşen analizi uygulanabileceğini göstermiştir.

Öz değeri (eigen value) 1’den büyük olan bileşenlerin belirlenmeye çalışıldığı ilk analizde, maddelerin bileşenlerle ilişkisini görebilmek için veri setine rotasyon uygulanmamıştır. Yapılan analiz sonucunda, özdeğeri 1’den büyük olan 2 faktör olduğu; bu faktörlerin toplam varyansın %66’sını açıkladığı tespit edilmiştir. Birinci faktörün toplam varyansın % 45.82; ikinci faktörün toplam varyansın % 20.64’ünü

açıkladığı görülmüştür (Tablo 10). Madde-boyut/faktör ilişkilerini daha yorumlanabilir hale getirmek için, veri setine Varimax rotasyonu uygulanarak faktör analizi yeniden gerçekleştirilmiştir. Rotasyondan sonra elde edilen 2 faktörlü yapıda madde-boyut ilişkileri incelenmiş; ilk senaryoda olduğu gibi, ilk 7 sorunun değişime destek boyutuna, son 4 sorunun ise değişime karşıt davranışlar boyutuna yüklendiği görülmüştür. Aynı maddelerin farklı faktörlerle ilişkisine rastlanmamıştır. Ayrıca faktör yükleri incelendiğinde, .40 kritik değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Senaryo 2’de yer alan davranış ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda, değişime yönelik davranışların iki boyutta incelenebileceği saptanmıştır. Maddelerin içerikleri incelendiğinde, birinci boyutun “Değişime Destek” davranışlarını ölçen maddelerden; ikinci boyutun ise “Değişime Karşıt” davranışları ölçen maddelerden oluştuğu görülmüştür.

Tablo 10.  
Senaryo 2 Temel Bileşen Analizi Sonuçları: Faktör Yükleri

| Ölçek Maddeleri                                                                                                   | Faktör Yükleri |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|
|                                                                                                                   | Faktör 1       | Faktör 2     |
| 1. Yukarıda bahsedilen değişimde, iş yerime yardımcı olmak adına benden istenenden fazlasını yaparım.             | .85            |              |
| 2. Yukarıda bahsedilen değişimin gerçekleşmesi için aktif bir şekilde işbirliği yaparım.                          | .87            |              |
| 3. Yukarıda bahsedilen değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak faaliyetleri desteklerim.                        | .85            |              |
| 4. Yukarıda bahsedilen değişimi coşkuyla desteklerim.                                                             | .87            |              |
| 5. Yukarıda bahsedilen değişimin uygunluğu konusunda diğerlerini ikna etmeye çalışırım.                           | .84            |              |
| 6. Çalıştığım kurumda diğerlerinin de bulunduğu tartışmalarda, yukarıda bahsedilen değişimi kuvvetle desteklerim. | .82            |              |
| 7. Çalıştığım kurumda diğerlerinin yukarıda bahsedilen değişimi anlaması için önemli miktarda çaba harcarım.      | .76            |              |
| 8. Çalıştığım kurumda diğerlerinin de olduğu tartışmalarda yukarıda bahsedilen değişimi eleştiririm.              |                | .86          |
| 9. Yukarıda bahsedilen değişimi üstlerime eleştiririm.                                                            |                | .85          |
| 10. İş arkadaşlarımla yukarıda bahsedilen değişime karşı olan faaliyetlerini desteklerim.                         |                | .65          |
| 11. Üstlerime, yukarıda bahsedilen değişim hakkındaki şikayetleri rapor ederim.                                   |                | .63          |
| <b>Açıklanan varyans (%)</b>                                                                                      | <b>45.20</b>   | <b>21.26</b> |

#### 2.2.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçeklerin faktör yapıları belirlendikten sonra, güvenilirlik analizleri ile söz konusu yapıların/boyutların içsel tutarlılığı incelenmiştir. Bu kapsamda, ölçek iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's alpha değeri/ $\alpha$ ), madde-toplam korelasyonu ve madde atılınca alpha değeri sonuçları değerlendirilmiştir.

Ölçek maddelerinin ölçeğin bütününe yaptığı katkıyı gösteren, madde-toplam korelasyon değeri için, Field (2009) tarafından önerilen .30 kriteri kullanılmış; korelasyon değeri söz konusu kriterin altında bulunan maddelerin ölçekten çıkartılmasına karar verilmiştir. “Madde çıkarılınca alpha değeri”, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması durumunda ölçeğin iç tutarlılığında gözlemlenecek değişimi ifade etmektedir. Buradan hareketle, bu araştırmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısını belirgin bir biçimde düşüren maddelerin, ölçekten çıkartılmasına karar verilmiştir. Bu çalışmada, yukarıda yer alan ölçütlere ek olarak, her ölçeğin iç tutarlılık katsayısı incelenmiş ve Field (2009) tarafından önerilen .70 kriterinin altında bulunan ölçeklerin kullanımıyla ilgili karar, ölçeğin kullanılma amacı ve faktör analizi sonuçları göz önünde bulundurularak verilmiştir.

##### 2.2.4.1. Tahmin Edici Değişkenlere Uygulanan Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

Bu bölümde “TBD” ve “Değişime Direnç Eğilimi” değişkenlerine uygulanan güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

##### 2.2.4.1.1. TBD: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Keşfedici faktör analizinden sonra, 12 maddeden oluşan TBD değişkeninin iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, ölçeğin iç tutarlılığının Nunnally (1978) tarafından önerilen .70 kritik değerinden yüksek olduğu görülmüştür (Cronbach's alpha =.74). 11 maddenin, ölçeğin tamamıyla olan korelasyonlarının istenilen .30 düzeyine yakın ve bu düzeyin üstünde olması TBD'nin bu maddeler tarafından tutarlı bir biçimde ölçüldüğünün göstergesidir. Ancak doğrulayıcı faktör analizinde faktör yükü diğerlerine kıyasla daha düşük bulunan 9. maddenin ölçeğin bütünüyle korelasyonunun .30'un altında olması ( $r=.206$ ) ve bu madde çıkarılınca ölçeğin güvenilirlik katsayısının artması nedeni ile bu maddenin

ölçekten çıkarılmasına karar verilmiş, bu şekilde ölçeğin güvenirlik katsayısı yükselmiştir. ( $\alpha=.742$ 'den  $\alpha=.745$ 'e çıkmıştır). Madde 1 ve madde 3'ün ölçeğin bütünüyle olan korelasyonlarının .30 kriterinin altında olmasına rağmen (madde 1 için  $r=.29$ ; madde 3 için  $r=.28$ ); kritik değerler ile bulunan değerler arasındaki farkın çok küçük olması ve bu maddeler ölçekten çıkarılınca ölçeğin iç tutarlılık katsayısının düşmesi nedeni ile bu maddelerin ölçekten çıkarılmamasına karar verilmiştir. Özetle 9. madde haricinde diğer maddelerin, ölçekten çıkarılması halinde  $\alpha$  değerinin düşmesi ve ölçeğin bütünü ile olan korelasyonlarının .30'un üstünde olması bu maddelerin ölçeğe katkıda bulunduğuna işaret etmekte; ölçeğin 11 maddelik haliyle kullanılabileceğini göstermektedir. Faktör analizi ve güvenirlik analizi sonuçları dikkate alınarak çalışanların TBD değişkeninin söz konusu 11 maddenin ortalamaları alınarak hesaplanmasına karar verilmiştir. TBD değişkeni için uygulanan güvenirlik analizinin sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11.  
TBD Güvenirlik Analizi Sonuçları

| Maddeler                                                                     | Madde Atılınca Ölçek Ortalaması | Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu | Madde Atılınca $\alpha$ |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| 1. Hayatta hak ettiğim başarıyı yakaladığıma eminim.                         | 39,70                           | ,29                                   | ,738                    |
| 2. Bazen kendimi depresyonda hissedirim.                                     | 39,83                           | .30                                   | .735                    |
| 3. Uğraştığım zaman genelde başarıyorum.                                     | 38.61                           | .28                                   | .736                    |
| 4. Bazen başarısız olduğumda kendimi değersiz hissedirim.                    | 39.94                           | .34                                   | .731                    |
| 5. İşleri başarıyla tamamlarım.                                              | 38.60                           | .45                                   | .721                    |
| 6. Bazen kendimi işime hakim hissetmiyorum.                                  | 39.57                           | .43                                   | .717                    |
| 7. Genel olarak kendimden memnunum.                                          | 38.74                           | .48                                   | .716                    |
| 8. Yeteneklerimle ilgili şüphe duyuyorum.                                    | 39.07                           | .58                                   | .700                    |
| 10. Meslek yaşamımdaki başarımın kontrolünün elimde olmadığını hissediyorum. | 39.57                           | .41                                   | .721                    |
| 11. Sorunlarımın çoğuyla başa çıkabilirim.                                   | 38.83                           | .42                                   | .721                    |
| 12. Bazı zamanlar var ki her şey bana ümitsiz ve karamsar görünür.           | 39.78                           | .44                                   | .716                    |
| Cronbach's $\alpha = .75$                                                    |                                 |                                       |                         |

Not: Madde 9 ölçekten çıkarılmıştır.

#### 2.2.4.1.2. Değişime Direnç Eğilimi: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Doğrulamalı faktör analizinden sonra, değişime direnç eğilimi ölçeğinin öncelikle her bir alt boyutuna güvenilirlik analizi uygulanarak, maddelerin söz konusu boyutları tutarlı bir biçimde ölçüp ölçmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada değişime direnç eğilimi rutin arama, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme olmak üzere 3 boyut ile ele alınmıştır.

Yapılan ilk güvenilirlik analizi sonucu rutin arama boyutunda  $\alpha=.59$  olarak tatmin edici düzeyin altında çıkmıştır. Maddelerin boyut ile ilişkisine bakıldığında madde 2 ve madde 4'ün boyutla korelasyonunun istenilen değer.30'un altında olması ve bu maddeler çıkarıldığında boyut iç tutarlılığının artması sebebi ile bu iki maddenin çıkarılmasına karar verilmiştir (Madde 2 için korelasyon  $r=.232$ , çıkarıldığında  $\alpha=.61$ ; madde 4 için korelasyon  $.184$ ; çıkarıldığında  $\alpha=.62$ ). Bu iki madde çıkarıldığında rutin arama boyutunun iç tutarlılığının  $\alpha=.63$  olduğu ve geri kalan madde 1, 3 ve 5'in boyut ile korelasyonlarının .30'un üstünde olduğu; çıkarıldıklarında iç tutarlılığın düşeceği görülmüştür. Dolayısıyla rutin arama boyutunda 2 ve 4 maddelerin çıkarılarak değişken puanlarının elde edilmesine karar verilmiştir.

Duygusal tepki boyutuna bakıldığında  $\alpha=.72$  olarak tatmin edici düzeyin üzerinde olduğu, tüm maddelerin boyut ile korelasyonlarının .30'un üzerinde olduğu; madde 9 hariç tüm maddelerin çıkarılması halinde  $\alpha$ 'nın düşeceği görülmüştür. 9. maddenin madde-toplam korelasyonunun .30 kritik değerinden büyük olması nedeniyle ( $r=.34$ ) bu maddenin değişken puanı hesaplanırken kullanılmasına karar verilmiştir.

Kısa vadeli düşünme boyutunda, güvenilirlik katsayısının .70 kritik değerine oldukça yakın olduğu tespit edilmiştir ( $\alpha=.69$ ) Maddelerin boyut ile toplam korelasyonuna bakıldığında hepsinin .30 seviyesinin üstünde olduğu, madde 10 hariç tüm maddeler çıkarıldığında iç tutarlılık kat sayısının düşecek olması nedeniyle bu maddelerin tutulmasına karar verilmiştir. Madde 10'un ise çıkarılması halinde iç tutarlılıkta meydana gelecek artışın ( $\alpha=.705$ ) çok düşük olması sebebi ile bu maddenin de tutulmasına karar verilmiştir.

Değişime direnç eğiliminin alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri yüksek olmamakla birlikte, kritik değer olarak kabul edilen .70 değerine oldukça yakın bulunmuştur. Bu çalışmada değişime direnç eğiliminin boyut bazında değişime yönelik davranışlara etkisi yerine, değişime direnç eğiliminin genel olarak davranışlara etkisini belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu yüzden yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak eğilim boyutlarının

puanlarından genel bir direnç eğilimi puanı hesaplanmıştır. Bir başka deyişle, değişime yönelik eğilim boyutlarından üst düzey bir faktör puanı bulunmuş; bu boyuta “genel eğilim” adı verilmiştir. Genel eğilim, gizil bir değişken olarak, bir üst düzey faktör olarak hesaplandığından, ölçekte yer alan bütün maddelerle Cronbach  $\alpha$  değeri saptamak yerine, yapısal eşitlik modellemesinde bulunan faktör yükleri ve standart hata değerleri kullanılarak güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Açıklanan varyans değeri, genel eğilim için .60 olarak bulunmuştur ve bu değer kabul edilebilir düzeydedir.



Tablo 12.  
Değişime Direnç Eğilimi Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Değişkenler                                                                                                                                                                  | Madde Atılınca<br>$\alpha$ | Ölçek Ortalaması | Düzeltilmiş Madde-<br>Toplam Korelasyonu | Madde<br>Atılınca $\alpha$ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------|------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Değişime Direnç Eğilimi</b>                                                                                                                                               |                            |                  |                                          |                            |
| <b>Rutin Arama</b>                                                                                                                                                           | .63                        | 2.39             | .37                                      | .63                        |
| 1.Genel olarak değişikliklerin olumsuz olduğunu düşünürüm                                                                                                                    |                            | 2.29             | .50                                      | .42                        |
| 3.Yeni ve farklı şeyler denemektense, aynı şeyleri yapmayı tercih ederim.                                                                                                    |                            |                  |                                          |                            |
| 5. Sürprizlerle karşılaşmaktansa, sıkılmayı tercih ederim.                                                                                                                   |                            | 2.02             | .45                                      | .52                        |
| <b>Duygusal Tepki</b>                                                                                                                                                        | .72                        |                  |                                          |                            |
| 6. Çalıştığım kurumda işlerin yapılışı ile ilgili önemli bir değişiklik yapılacağı söyleneşeydi, büyük ihtimalle stres olurdum.                                              |                            | 9.53             | .51                                      | .66                        |
| 7. Yapılan planların değiştiği söylendiğinde, biraz gerginlik hissederim.                                                                                                    |                            | 9.00             | .65                                      | .58                        |
| 8. İşler planlandığı gibi gitmezse, bu beni strese sokar.                                                                                                                    |                            | 8.62             | .56                                      | .63                        |
| 9. Daha fazla çalışmadan aynı başarıyı göstereceğimi düşünsem bile, yöneticim çalışanların değerlendirme kriterleri ile ilgili değişiklik yapsaydı, bu beni rahatsız ederdi. |                            | 9.24             | .34                                      | .76                        |
| <b>Kısa Vadeli Düşünme</b>                                                                                                                                                   | .69                        |                  |                                          |                            |
| 10. Fikir değiştirmek bana çok zor gelir.                                                                                                                                    |                            | 7.68             | .37                                      | .71                        |
| 11. Hayatımı iyileştirme olasılığı olan değişimler hakkında bile, çoğu zaman biraz rahatsızlık hissederim.                                                                   |                            | 7.47             | .56                                      | .57                        |
| 12. Biri bir şeyi değiştirmem için beni zorlarsa, değişikliğin bana yararı olacağını düşünsem bile genellikle karşı koyarım.                                                 |                            | 7.68             | .52                                      | .59                        |
| 13. Bazen benim için iyi olacağını bildiğim değişikliklerden kaçındığımı görüyorum.                                                                                          |                            | 7.53             | .49                                      | .62                        |

Not: 2 ve 4. Maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

### 2.2.4.1.3. Bilişsel Katılık İçin Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bilişsel katılığın, genel eğilim faktörü boyutları içinde yer almamasına karar verildiğinden ve bilişsel katılığın değişime yönelik davranışlar üzerindeki etkisi ayrıca test edileceğinden, bu faktör ile ilgili olarak güvenilirlik analizi ayrıca yapılmış olup, ilgili maddelerin bu faktörü tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediği analiz edilmiştir. Bilişsel katılığı 4 madde ile ölçen ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=.64$  olarak bulunmuştur. Maddelerin boyut ile toplam korelasyonu incelendiğinde tüm maddelerin .30 seviyesinin üstünde bir korelasyona sahip olduğu ve iç tutarlılığa katkı yaptığı görüldüğünden madde atılmamasına karar verilmiştir.

Tablo 13.  
Bilişsel Katılık Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Maddeler                                           | Düzeltilmiş Madde- Madde        |                    |                   |
|----------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------|-------------------|
|                                                    | Madde Atılınca Ölçek Ortalaması | Toplam Korelasyonu | Atılınca $\alpha$ |
| 1. Sık sık fikrimi değiştiririm.                   | 10.71                           | .56                | .46               |
| 2. Fikrimi kolay kolay değiştirmem.                | 10.24                           | .40                | .58               |
| 3. Bir sonuca vardığımda, fikrimi pek değiştirmem. | 10.24                           | .39                | .59               |
| 4. Görüşlerim uzun vadede çok tutarlıdır.          | 10.40                           | .33                | .64               |
| Cronbach's $\alpha = .64$                          |                                 |                    |                   |

### 2.2.4.2 Sonuç Değişkenine Uygulanan Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

Bu bölümde bu araştırmanın sonuç değişkenini oluşturan “değişime direnç davranışları” değişkeninin tutarlı bir biçimde ölçülüp ölçülmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Değişime direnç davranışları için analizler iki ayrı senaryo bazında yapıldığı için her iki senaryo için ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca analizlerde ölçeğin iki boyutlu yapısı değişime destek ve karşı olma davranışları temelinde inceleneceği için her iki senaryonun destek ve karşı olma davranışları bazında güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Öncelikle senaryo 1 değişime destek davranışları boyutuna bakıldığında, ölçeğin iç tutarlılık kat sayısının  $\alpha=.93$  olduğu ve tüm maddelerin boyutla korelasyonunun .30'dan büyük olması sebebiyle her hangi bir madde çıkarılmamasına karar verilmiştir. Senaryo 1 değişime karşıt davranışlar boyutuna bakıldığında, ölçeğin iç tutarlılık kat sayısının  $\alpha=.63$  olarak istenilen değerin altında olduğu görülmüştür. Madde toplam korelasyonlarına bakıldığında ise madde 10'un .285 ve madde 11'in .286 değerleri ile .30 kritik değerinin altında korelasyona sahip olduğu, ayrıca bu maddelerin çıkarılması halinde ölçeğin iç tutarlılık kat sayısının artacağı görülmüştür. Bu noktada araştırmacının, katılımcıların sordukları sorular doğrultusunda, madde 11'in değişime destek mi direnç mi olduğunun anlaşılamamış olduğuna getirdiği kanaat ile madde 11'in çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu şekilde senaryo 1 değişime karşı olan davranışlar boyutunun iç tutarlılık kat sayısı  $\alpha=.64$  olarak belirlenerek, ölçeğin bu boyutunun 3 maddelik haliyle kullanılmasına karar verilmiştir. Güvenilirlik analizine ilişkin değerler Tablo 14'de yer almaktadır.

Tablo 14.  
Senaryo 1 Direnç Davranışları Değişkeni İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin  
Sonuçları

| Direnç Davranışları                                                                                               | $\alpha$   | Madde<br>Atılınca<br>Ölçek<br>Ortalaması | Düzeltilmiş<br>Madde-<br>Toplam<br>Korelasyonu | Madde<br>Atılınca $\alpha$ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Değişime Destek Davranışları</b>                                                                               | <b>.93</b> |                                          |                                                |                            |
| 1. Yukarıda bahsedilen değişimde, iş yerime yardımcı olmak adına benden istenenden fazlasını yaparım.             |            | 23.43                                    | .79                                            | .92                        |
| 2. Yukarıda bahsedilen değişimin gerçekleşmesi için aktif bir şekilde işbirliği yaparım.                          |            | 23.45                                    | .78                                            | .92                        |
| 3. Yukarıda bahsedilen değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak faaliyetleri desteklerim.                        |            | 23.38                                    | .82                                            | .92                        |
| 4. Yukarıda bahsedilen değişimi coşkuyla desteklerim                                                              |            | 23.63                                    | .83                                            | .92                        |
| 5. Yukarıda bahsedilen değişimin uygunluğu konusunda diğerlerini ikna etmeye çalışırım.                           |            | 23.76                                    | .76                                            | .93                        |
| 6. Çalıştığım kurumda diğerlerinin de bulunduğu tartışmalarda, yukarıda bahsedilen değişimi kuvvetle desteklerim. |            | 23.82                                    | .75                                            | .93                        |
| 7. Çalıştığım kurumda diğerlerinin yukarıda bahsedilen değişimi anlaması için önemli miktarda çaba harcarım.      |            | 23.66                                    | .79                                            | .92                        |
| <b>Değişime Karşı Davranışlar</b>                                                                                 | <b>.64</b> |                                          |                                                |                            |
| 8. Çalıştığım kurumda diğerlerinin de olduğu tartışmalarda yukarıda bahsedilen değişimi eleştiririm               |            | 9.07                                     | .56                                            | .46                        |
| 9. Yukarıda bahsedilen değişimi üstlerime eleştiririm.                                                            |            | 8.87                                     | .56                                            | .45                        |
| 10. İş arkadaşlarımdan yukarıda bahsedilen değişime karşı olan faaliyetlerini desteklerim                         |            | 8.74                                     | .29                                            | .66                        |

Not: Madde 11 çıkarılmıştır.

Senaryo 2 için destek davranışları boyutuna bakıldığında, ölçeğin iç tutarlılık katsayısının  $\alpha=.93$  olarak oldukça yüksek olduğu; ayrıca tüm maddelerin toplamla korelasyonlarının .30 değerinin üstünde olduğu görüldüğünden, senaryo 2 için de bu boyutta madde çıkarılmamasına karar verilmiştir. Senaryo 2 değişime karşı davranışlar boyutuna bakıldığında, ölçeğin iç tutarlılık kat sayısının  $\alpha=.74$  olduğu ve tüm maddelerin toplamla korelasyonlarının Field (2009) tarafından önerilen .30 değerinin üstünde olduğu görülmüştür. Ancak senaryo 1’de görüldüğü üzere madde 11’in destek mi direnç mi ölçtüğünün, katılımcılar tarafından anlaşılamamış olması ihtimaline karşı madde 11 ölçekten çıkarılmıştır. Madde 11’in ölçekten çıkarılması ile ölçeğin iç tutarlılık kat sayısında her hangi bir düşüş olmamıştır ( $\alpha=.74$ ). Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 15’de yer almaktadır.



Tablo 15.

Senaryo 2 Direnç Davranışları Değişkeni İçin Gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizinin Sonuçları

| Direnç Davranışları                                                                                               | $\alpha$   | Madde Atılınca<br>Ölçek<br>Ortalaması | Düzeltilmiş<br>Madde Toplam<br>Korelasyonu | Madde<br>Atılınca<br>$\alpha$ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Değişime Destek Davranışları</b>                                                                               | <b>.93</b> |                                       |                                            |                               |
| 1. Yukarıda bahsedilen değişimde, iş yerime yardımcı olmak adına benden istenenden fazlasını yaparım.             |            | 21.96                                 | .79                                        | .92                           |
| 2. Yukarıda bahsedilen değişimin gerçekleşmesi için aktif bir şekilde işbirliği yaparım.                          |            | 22.06                                 | .82                                        | .92                           |
| 3. Yukarıda bahsedilen değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak faaliyetleri desteklerim.                        |            | 21.99                                 | .79                                        | .92                           |
| 4. Yukarıda bahsedilen değişimi coşkuyla desteklerim.                                                             |            | 22.21                                 | .82                                        | .91                           |
| 5. Yukarıda bahsedilen değişimin uygunluğu konusunda diğerlerini ikna etmeye çalışırım.                           |            | 22.29                                 | .77                                        | .92                           |
| 6. Çalıştığım kurumda diğerlerinin de bulunduğu tartışmalarda, yukarıda bahsedilen değişimi kuvvetle desteklerim. |            | 22.39                                 | .77                                        | .92                           |
| 7. Çalıştığım kurumda diğerlerinin yukarıda bahsedilen değişimi anlaması için önemli miktarda çaba harcarım.      |            | 22.23                                 | .68                                        | .93                           |
| <b>Değişime Karşı Davranışlar</b>                                                                                 | <b>.74</b> |                                       |                                            |                               |
| 8. Çalıştığım kurumda diğerlerinin de olduğu tartışmalarda yukarıda bahsedilen değişimi eleştiririm.              |            | 8.69                                  | .65                                        | .62                           |
| 9. Yukarıda bahsedilen değişimi üstlerime eleştiririm.                                                            |            | 8.67                                  | .64                                        | .62                           |
| 10. İş arkadaşlarımdan yukarıda bahsedilen değişime karşı olan faaliyetlerini desteklerim.                        |            | 8.45                                  | .44                                        | .74                           |

Not: Madde 11 çıkarılmıştır.

### 2.2.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişki +1.00 ve -1.00 arasındaki değerler ile ifade edilmekte;

korelasyon değeri ilişkinin gücünü, değerin önündeki işaret ise ilişkinin yönünü göstermektedir. Bu çalışmada, Cohen (1988, 1992; akt. Field, 2009) tarafından önerilen kriterler kullanılmış olup;  $\pm .10$ 'a kadar olan değerlerin zayıf,  $\pm .30$ 'a kadar olan değerlerin orta ve  $\pm .50$  ve sonrası değerlerin iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu gösterdiği kabul edilmiştir.

Değişkenlerin türüne göre belirlenen korelasyon analizlerinde, demografik değişkenler gibi kategorik değişkenlerin içinde yer aldığı ilişkiler incelenirken Kendall's Tau; tahmin edici (TBD ve değişime direnç eğilimi) ve sonuç (değişime direnç davranışları) değişkenleri gibi sürekli değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken Pearson korelasyon katsayısı dikkate alınmıştır. Buradan hareketle önce demografik değişkenler ile tahmin edici ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiler; sonra da tahmin edici ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 16.'da yer almaktadır.

Tablo 16.  
Değişkenler Arasındaki İlişkiler

|              | 1.    | 2.     | 3.     | 4.     | 5.    | 6.    | 7.    | 8.    | 9.     | 10.    | 11.    | 12.   | 13.   | 14.   | 15.  | 16.  |
|--------------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|------|------|
| 1.Cinsiyet   | 1     |        |        |        |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |      |      |
| 2.Yaş        | .18** | 1      |        |        |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |      |      |
| 3.Eğitim     | -.07  | -.21** | 1      |        |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |      |      |
| 4.Pozisyon   | -.06  | -.18** | -.29** | 1      |       |       |       |       |        |        |        |       |       |       |      |      |
| 5.K.Ç.S.     | .14   | .39**  | -.22** | .00    | 1     |       |       |       |        |        |        |       |       |       |      |      |
| 6.T.Ç.S.     | .35** | .80**  | -.16** | -.19** | .35** | 1     |       |       |        |        |        |       |       |       |      |      |
| 7.TBD        | -.04  | .07    | -.04   | -.03   | .07   | .03   | 1     |       |        |        |        |       |       |       |      |      |
| 8.DDE        | .07   | .08    | -.08   | .02    | .05   | .05   | .37** | 1     |        |        |        |       |       |       |      |      |
| 9.Rutin A.   | -.12  | .06    | -.12*  | -.01   | .02   | -.001 | .31** | .71** | 1      |        |        |       |       |       |      |      |
| 10.Duygu. T. | .06   | .01    | .03    | -.01   | .01   | -.03  | .18** | .68** | .32**  | 1      |        |       |       |       |      |      |
| 11.K.V. Düş  | .07   | .08    | .14**  | .02    | .07   | .04   | .28** | .78** | .51**  | .42**  | 1      |       |       |       |      |      |
| 12.Bil. Kat  | -.02  | .09    | -.01   | .08    | .04   | .13   | .02   | .24** | -.07   | -.07   | -.03   | 1     |       |       |      |      |
| 13.S1DD      | .06   | .09    | .04    | -.07   | .11   | .13   | .08   | -.12  | -.18** | -.12   | -.19** | .20** | 1     |       |      |      |
| 14.S1DK      | .03   | -.08   | -.11*  | .13**  | .04   | -.13  | .19** | .34** | .39**  | .16*   | .34**  | -.09  | -.16* | 1     |      |      |
| 15.S2DD      | .07   | -.15*  | -.15** | .02    | .11   | .14*  | .03   | -.11  | -.12   | -.18** | -.10   | .17*  | .57** | -.18  | 1    |      |
| 16.S2DK      | .08   | -.01   | -.13** | .05    | -.01  | -.05  | .22** | .22** | .16*   | .16*   | .30**  | -.08  | -.11  | .56** | .13  | 1    |
| Ort:         |       |        |        |        |       |       | 3.31  | 2.83  | 2.24   | 3.08   | 2.53   | 3.48  | 3.93  | 2.80  | 3.69 | 2.82 |
| SS:          |       |        |        |        |       |       | .45   | .52   | .76    | .92    | .81    | .75   | -.79  | .87   | .82  | .82  |

\*\* korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı, \* korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

Not: Cinsiyet: (1=Kadın; 2=Erkek); Yaş:yıl bazında ölçülmüştür; Eğitim: (1=İlköğretim; 2=Lise; 3=Üniversite; 4=Yüksek Lisans; 5=Doktora); Pozisyon (1=Üst Düzey Yönetici; 2=Orta Düzey Yönetici; 3=Yönetici Olmayan/Çalışan); K.Ç.S.=Kurumdaki Çalışma Süresi:yıl bazında ölçülmüştür. Temel Benlik Değerlendirmeleri (TBD); Değişim Direnç Eğilimi (DDE); Rutin Arama (Rutin A.); Duygusal Tepki (Duyg. T.); Kısa Vadeli Düşünme (K. V. Düş.); Senaryo 1 Değişime Destek Davranışları (S1DD); Senaryo 1 Değişime Karşı Davranışlar (S1DK); Senaryo 2 Değişime Destek Davranışları (S2DD); Senaryo 2 Değişime Karşı Davranışlar (S2DK) 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ort: Ortalama; SS: Standart Sapma

### 2.2.5.1. Demografik Değişkenler ile Tahmin Edici ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde korelasyon analizi yapılarak demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, pozisyon, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi) ile TBD, değişime direnç eğilimi ve değişime direnç davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 16'da yer almaktadır.

Yapılan analizler sonucunda değişime direnç eğilimi ve değişime direnç davranışları ile cinsiyet, yaş, pozisyon, kurum çalışma süresi ve toplam çalışma süresi gibi demografik değişkenlerle arasında genel anlamda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak eğitim ile rutin arama ( $r=-.12$ ;  $p<.05$ ); kısa vadeli düşünme ( $r=.14$ ;  $p<.01$ ); senaryo 1 değişime karşı davranışlar ( $r=-.11$ ;  $p<.05$ ); senaryo 2 değişime destek ( $r=-.15$ ;  $p<.01$ ); senaryo 2 değişime karşı davranışlar ( $r=-.13$ ;  $p<.01$ ) arasında düşük seviyede ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu bulgular genel olarak, eğitim arttıkça çalışanların rutin arama özelliğinin, büyük değişimlerde değişime karşı ve küçük değişimlerde hem destek hem de karşı olma davranışlarının azaldığını; eğitim arttıkça çalışanların direnç eğilimi bileşeni olan kısa vadeli düşünme özelliğinin de arttığını göstermektedir. Bu bulgular, genel olarak bireylerin TBD, değişime direnç eğilimi ve değişime direnç davranışlarının demografik özelliklerine göre farklılık göstermediğini göstermekle birlikte; eğitim seviyesi ile direnç eğilimi ve davranışları arasında bazı boyutlarda pozitif, bazı boyutlarda ise negatif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak demografik değişkenler ile diğer değişkenler arasında az sayıda istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmakla birlikte, bu ilişkilerin seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir (Tablo 16).

Korelasyon analizinde cinsiyet ile tahmin edici ve sonuç değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamış olsa da; cinsiyete bağlı olarak gruplar arasında çalışmada kullanılan değişkenlerin ortalamalarında farklılık olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Buna göre, kadın ve erkek gruplarının TBD, genel direnç eğilimi ve değişime yönelik davranışlar boyutlarında varyanslarının homojen dağıldığı görülmüştür. Ancak, grupların söz konusu değişkenler bakımından ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilememiştir. Bu bulgular, cinsiyet değişkeninin TBD, genel direnç eğilimi ve değişime yönelik davranışlarda farklılık yaratmadığını göstermektedir.

Korelasyon analizinde yaş ile tahmin edici ve sonuç değişkenleri arasında genel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamış olmakla birlikte; ortanca değerden büyük ve küçük yaş grupları arasında söz konusu değişkenler bakımından bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak gruplar karşılaştırılmıştır. Araştırmada yaş değişkeni sürekli bir değişken olarak yer almakta olup, öncelikle bu değişken kategorik değişkene dönüştürülmüştür. Şöyle ki, yaş değişkeninin ortanca değerinin 37 olduğu belirlenmiş ve 37 ile 37'den küçük değerler 1. grup (1 olarak kodlanmıştır); 38 ve 38'den büyük değerler ise 2. grup (2 olarak kodlanmıştır) olarak belirlenmiştir. Söz konusu kategorizasyon yapıldıktan sonra bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Bu testte yaş bağımsız değişken olarak; TBD, genel direnç eğilimi ve değişime yönelik davranışlar bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Analiz sonuçlarında gruplar arasındaki varyansların homojen olduğu görülmüştür. Ancak gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görüldüğünden, korelasyon analizi bulgularının desteklendiği tespit edilmiştir.

#### 2.2.5.2. Tahmin Edici Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Öncelikle TBD ile değişime direnç eğilimi ve eğilimin tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı düşük ve orta seviyede ilişkiler olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların TBD yükseldikçe, değişime direnç eğilimleri ( $r=.37$ ;  $p<.01$ ); rutin arama özelliklerinin ( $r=.31$ ;  $p<.01$ ); duygusal tepki özelliklerinin ( $r=.18$ ;  $p<.01$ ); kısa vadeli düşünme özelliklerinin ( $r=.28$ ;  $p<.01$ ) arttığı görülmektedir. Bu bulgular, her ne kadar Oreg (2003) TBD'ni alt faktörleri temelinde incelemiş olsa da söz konusu çalışma bulguları ve hipotezimizle örtüşmemektedir. Öncelikle Oreg (2003), TBD'ni boyutları bazında incelemiş, ancak bu boyutların nevrotiklik hariç **değişime direnç eğilimi üst faktörü** ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahip olmadığını bulmuştur. Oreg'in (2003) çalışmasında nevrotiklik arttıkça **değişime direnç eğiliminin** artmış olması bulgularımızla ters düşmektedir. Aynı çalışmada TBD alt faktörleri, değişime direnç eğiliminin alt faktörleri ile ilişkili olarak görülse de, bu ilişkiler çalışmamızdaki ile ters yöndedir. Şöyle ki; ilgili çalışmada öz saygı ile kısa vadeli düşünme ve rutin arama arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler; genel öz yeterlilik ile rutin arama ve kısa vadeli düşünme arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Buna göre bizim çalışmamızda TBD yükselirken, değişime direnç eğilimi de artmakta; Oreg'in (2003) alt boyutlar temelinde yaptığı çalışmada TBD özellikleri arttıkça direnç eğilimi alt boyutları temelinde azalmaktadır. Ancak, Oreg'in (2003) çalışmasında TBD'nin alt boyutları temelinde ölçülmüş olduğunu; TBD alt boyutları ile genel değişime direnç

eğilimi üst boyutu arasında ilişki bulunamamış olduğunu dikkate almak gerekmektedir. Ayrıca, Türkiye’de yapılan bir çalışmada öğretmenlerin öz yeterlilik düzeyleri ile değişime direnç eğilimleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunamadığı bilinmektedir (Çalık, Koşar, Kılınç, Er, 2013).

#### 2.2.5.3. Tahmin Edici Değişkenler ve Sonuç Değişkeni Arasındaki Korelasyonlar

Bu bölümde TBD ve değişime direnç eğilimi ile sonuç değişkeni olan değişime yönelik davranışlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca genel eğilimden ayrı olarak incelenmesine karar verilen bilişsel katılık ile değişime yönelik davranışlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Senaryo 1’deki değişime destek davranışları ile rutin arama özelliği ( $r=-.18; p<.01$ ); kısa vadeli düşünme ( $r=-.19; p<.01$ ); bilişsel katılık ( $r=-.20; p<.01$ ) arasında anlamlı ve düşük seviyede negatif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Senaryo 1’deki değişime karşıt davranışlar ile TBD arasında anlamlı ve düşük seviyede pozitif yönlü ilişki mevcuttur ( $r=.19; p<.01$ ). Yine senaryo 1’de değişime karşıt davranışlar ile değişime direnç eğilimi ( $r=.34; p<.01$ ), değişime direncin alt boyutları olan rutin arama ( $r=.39; p<.01$ ); duygusal tepki ( $r=.16; p<.05$ ); kısa vadeli düşünme ( $r=.34; p<.01$ ) arasında anlamlı ve düşük-orta seviyede pozitif yönlü ilişkiler mevcuttur. Senaryo 2’de ise sadece değişime destek davranışları ile duygusal tepki ( $r=-.18; p<.01$ ); bilişsel katılık ( $r=.17; p<.05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler mevcuttur. Senaryo 2 değişime karşı olan davranışlar ile TBD ( $r=.22; p<.01$ ); direnç eğilimi ( $r=.22; p<.01$ ); rutin arama ( $r=.16; p<.05$ ); duygusal tepki ( $r=.16; p<.05$ ); kısa vadeli düşünme ( $r=.30; p<.01$ ) arasında anlamlı ve düşük-orta seviyede pozitif yönlü ilişkiler mevcuttur. Özetle her iki senaryo da yordayıcı değişkenler TBD; eğilim ve eğilimin alt boyutları ile sonuç değişkeni değişime karşı olan davranışlar arasındaki pozitif yönlü ilişki, direnç eğilimi ve TBD yükseldikçe değişime direnç davranışlarının arttığını düşündürmektedir. Her iki senaryoda değişime destek davranışları ile yordayıcı değişkenler arasında daha az anlamlı ilişki mevcut olması, bazı ilişkilerdeki yönün farklı olması, ayrıca bu ilişkilerin genellikle düşük seviyede olması yordayıcı değişkenlerin daha çok değişime direnç davranışlarını yordarken, destek davranışları ile daha az ilişkili olduğunu düşündürmektedir.

Korelasyonlardan elde edilen bu bilgiler değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında fikir

vermekle birlikte, bu ilişkilerin yapısını anlamak ve hipotezleri test etmek için yol analizi metodu ile analizler yapılmıştır.

### 2.2.6. Hipotez Testi

Araştırmada öne sürülen hipotezler son yıllarda sosyal ve davranış bilimlerinde çok değişkenli verilerde bağıllık ilişkilerini açıklamak için yaygın olarak kullanılan bir yöntem olan “yol analizi” (path analysis) yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Gizli veya gözlemlenen değişkenler ile yol analizi yöntemi “Yapısal Eşitlik Modeli” olarak da bilinmektedir (McDonald ve Ho, 2002, s.64). Bu analiz araştırmacılara, gözlemlenen değişkenler arasında var olduğu düşünülen doğrudan veya dolaylı ilişkileri belirleme ve test etme olanağı sunmaktadır (Kline, 2011). Bu araştırmada, yol analizi yöntemi kullanılarak, değişime direnç davranışlarına etki ettiği düşünülen TBD ve değişime direnç eğilimi arasındaki ilişkiler üst faktörler bazında incelenmiş ve her iki senaryodaki destek ve karşı çıkma davranışları için ayrı modeller geliştirilip, AMOS 23 (Arbuckle, 2014) programı kullanılarak test edilmiştir. Değişime direnç eğiliminden bağımsız olarak incelenmesine karar verilen bilişsel katılığın ise her iki senaryo da değişime destek ve karşıt davranışları ile ilişkileri ek analiz bölümünde incelenmiştir.

#### 2.2.6.1. Senaryo 1 Değişime Destek Davranışı için Model Testi

Yapılan yol analizinde, öncelikle TBD ile değişime destek davranışları arasına ilişki konulmadan, genel eğilimin tam aracılık görevi gördüğü model test edilmiştir. Bu modelde TBD’nin genel eğilimi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ( $b=.420$ ;  $\beta=.37$ ;  $p<.01$ ); genel eğilimin ise değişime destek davranışını istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkilediği ( $b=-.34$ ;  $\beta=-.21$ ;  $p<.01$ ) görülmüştür. Bu modelin uyum istatistikleri ise genel olarak veri setinin modele iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir. (RMSEA=.04; CFI=.98; GFI=.98; NFI=.93;  $\chi^2=11.58$ ;  $df=9$ ;  $\chi^2/df=1.29$ ). Aynı modelde, TBD ile değişime destek davranışları arasına doğrudan bir ilişki konularak kısmi aracılık ilişkisi test edilmiştir. Bu modelde TBD’nin, değişime destek davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü doğrudan etkisi olduğu görülmüş olup ( $b=.36$ ;  $\beta=.20$ ;  $p<.01$ ), TBD ile değişime destek davranışları arasındaki ilişkide genel eğilimin kısmi aracılık rolü oynadığı model kabul edilmiştir. Kabul edilen bu modelde, TBD, genel eğilimi pozitif yönde ( $b=.45$ ;  $\beta=.39$ ;  $p<.01$ ); genel eğilim ise değişime destek davranışlarını negatif yönde tahmin etmektedir ( $b=-.50$ ;  $\beta=-.32$ ;

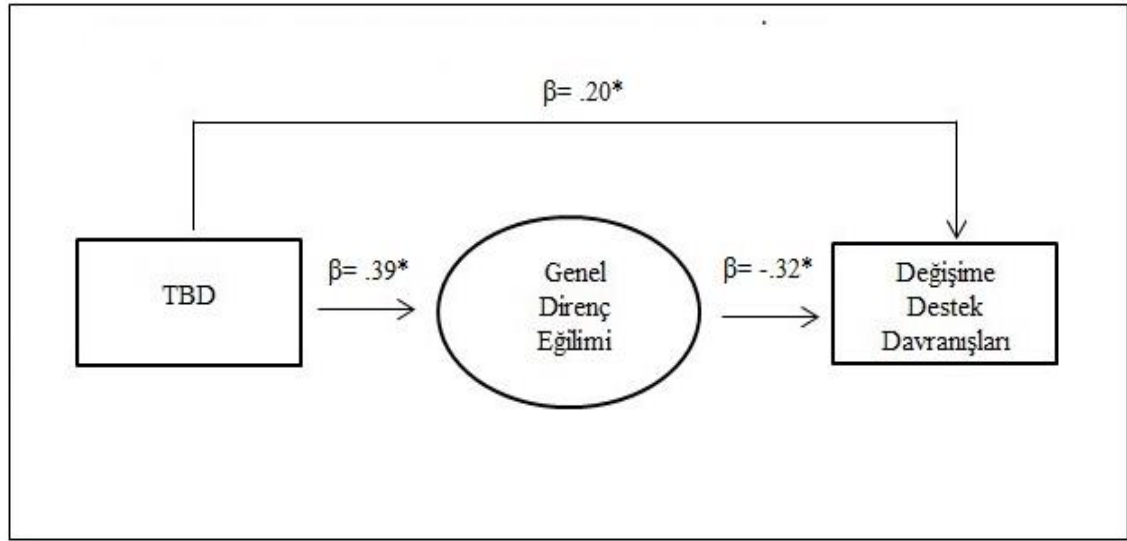
$p < .01$ ). Bu modelin uyum iyiliği istatistiklerinin de tam aracılık modeline göre daha iyi uyum sağladığı görülmektedir. (RMSEA=.01; CFI=1.0; GFI=.99; NFI=.97;  $\chi^2=4.48$ ;  $df=8$ ;  $\chi^2/df=.56$ ). Tablo 17’de her iki modelin uyum istatistikleri karşılaştırmalı olarak; şekil 8’de TBD ile değişime destek davranışları arasındaki ilişkide genel eğilimin kısmi aracılık rolü oynadığı model yer almaktadır.

Tablo 17.  
Senaryo 1 Değişime Destek Davranışları Model Uyum İstatistikleri

|                               | İyi Uyum                  | Kabul Edilebilir Uyum  | Tam Aracılık Modeli | Kısmi Aracılık Modeli |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|
| <b>CFI</b>                    | $.97 \leq CFI \leq 1$     | $.95 \leq CFI < .97$   | .98                 | 1.0                   |
| <b>NFI</b>                    | $.95 \leq NFI \leq 1$     | $.90 \leq NFI < .95$   | .93                 | .97                   |
| <b>GFI</b>                    | $.95 \leq GFI \leq 1$     | $.90 \leq GFI < .95$   | .98                 | .99                   |
| <b>RMSEA</b>                  | $0 < RMSEA \leq .05$      | $.05 < RMSEA \leq .08$ | .04                 | .00                   |
| <b><math>\chi^2/df</math></b> | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2 < \chi^2/df \leq 3$ | 1.29<br>(df=9)      | .56<br>(df=8)         |

Not: CFI=Karşılaştırmalı Uyum Endeksi, NFI=Normalleştirilmiş Uyum Endeksi, GFI=Uyum İyilik Endeksi, RMSEA=Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı,  $\chi^2/df$  = Kikare / serbestlik derecesi.

Bu modele göre TBD arttıkça, değişime destek veren davranışların artması H2a hipotezinin kabul olduğunu göstermektedir. Değişime genel direnç eğilimi azaldıkça, değişime destek davranışlarının artması H3a hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Ayrıca TBD ile değişime destek davranışları arasındaki ilişkide değişime direnç eğiliminin aracılık rolü oynaması H4 hipotezinin doğruluğunu göstermektedir. Ancak, H1 hipotezinde önerdiğimiz üzere, TBD ile değişime direnç eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunamamıştır. TBD ile değişime direnç eğilimi arasında bulunan pozitif yönlü ilişki H1 hipotezinin kabul edilmediğini göstermektedir.



Not:  $\beta$ =standardize edilmiş regresyon katsayısı/\*=  $\beta$ ,  $p < .05$  düzeyinde anlamlı

Şekil 8. Senaryo 1 Değişime Destek Davranışları Modeli

Ayrıca TBD, değişime direnç eğilimi üzerinde pozitif yönde ( $b=.45$ ); değişime direnç eğilimi de değişime destek davranışı üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olsa da ( $b=-.40$ ); bir başka deyişle TBD'nin destek davranışları üzerindeki dolaylı etkisi negatif olsa da; TBD'nin değişime destek davranışları üzerindeki doğrudan pozitif yönlü etkisinin daha büyük olduğu görülmektedir ( $b=.36 > b=.22(.45 \times .50)$ ). Özetle TBD, genel direnç eğilimini arttırdığı aracılık ilişkisinde değişime destek davranışlarını azalmasına neden olurken; destek davranışları üzerindeki doğrudan pozitif yönlü etkisinin daha büyük olması, bu modelde TBD'nin destek davranışlarını arttırdığını göstermektedir. Dolayısı ile TBD'nin değişime destek davranışları üzerindeki doğrudan pozitif yönlü etkisinin, eğilim üzerinden dolaylı negatif etkisine göre daha büyük olması H2a hipotezini desteklemektedir.

#### 2.2.6.2. Senaryo 1 Değişime Karşıt Davranışlar Model Testi

Bu bölümde ilk olarak TBD ile değişime karşı olan davranışlar arasındaki ilişkide genel direnç eğiliminin tam aracılık rolü oynadığı model test edilmiştir. Modelin uyum istatistiklerine bakıldığında, iyi uyum aralığında olduğu görülmüştür ( $RMSEA=.00$ ;  $CFI=1.0$ ;  $GFI=.99$ ;  $NFI=.95$ ;  $\chi^2=8.38$ ;  $df=9$ ;  $\chi^2/df=.93$ ). TBD ile genel direnç eğilimi arasında pozitif yönlü anlamlı ( $b=.48$ ;  $\beta=.40$ ;  $p<.01$ ); eğilim ile değişime karşı olan davranışlar arasında pozitif yönlü anlamlı ( $b=.76$ ;  $\beta=.47$ ;  $p<.01$ ) ilişki bulunması genel eğilimin, TBD ile değişime karşı olan davranışlar arasında

aracılık rolü oynadığını göstermiştir. Bu aracılık ilişkisinin kısmi olup olmadığını test etmek için, TBD ile değişime karşı olan davranışlar arasına ilişki koyularak model tekrar test edilmiştir. Tablo 18'de yer aldığı üzere kısmi aracılığın test edildiği bu modelin uyum istatistiklerinin tam aracılık modeline göre daha kötü olduğu ( $RMSEA=.02$ ;  $CFI=.99$ ;  $GFI=.97$ ;  $NFI=.95$ ;  $\chi^2=8.38$ ;  $df=8$ ;  $\chi^2/df=1.0$ ) ve şekil 9'da yer aldığı üzere TBD ile değişime karşı olan davranışlar arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür ( $b=.004$ ;  $\beta=.00$ ;  $p>.05$ ). Bu nedenle, değişime genel direnç eğiliminin tam aracılık rolü oynadığı model kabul edilmiştir.

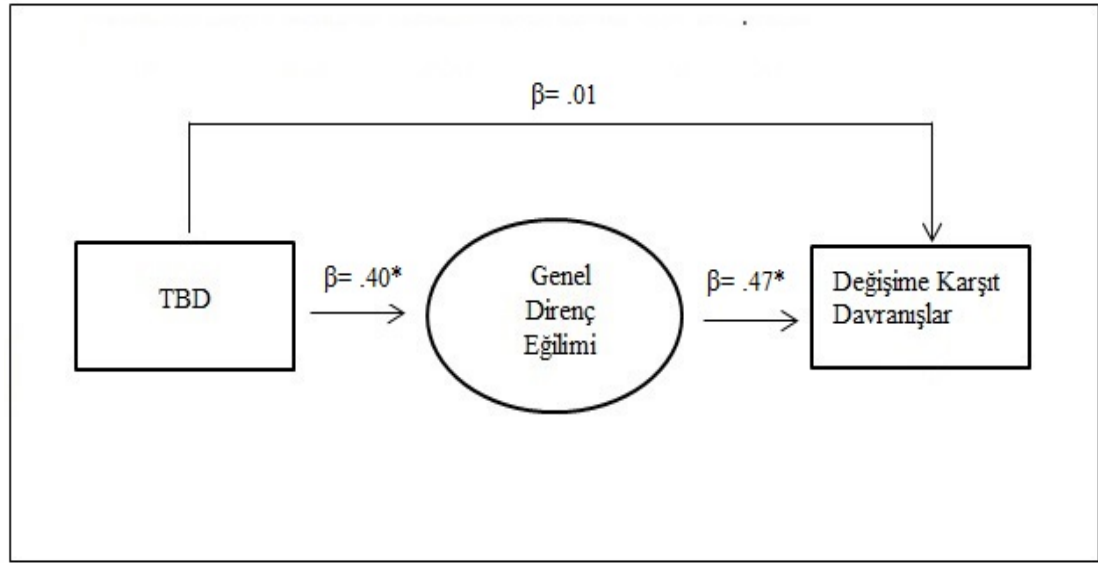
Tablo 18.

Senaryo 1 Değişime Karşı Davranışlar Modeli Uyum İstatistikleri

|                               | İyi Uyum                  | Kabul Edilebilir Uyum  | Tam Aracılık Modeli | Kısmi Aracılık Modeli |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|
| <b>CFI</b>                    | $.97 \leq CFI \leq 1$     | $.95 \leq CFI < .97$   | 1.0                 | .99                   |
| <b>NFI</b>                    | $.95 \leq NFI \leq 1$     | $.90 \leq NFI < .95$   | .95                 | .95                   |
| <b>GFI</b>                    | $.95 \leq GFI \leq 1$     | $.90 \leq GFI < .95$   | .99                 | .97                   |
| <b>RMSEA</b>                  | $0 < RMSEA \leq .05$      | $.05 < RMSEA \leq .08$ | .00                 | .02                   |
| <b><math>\chi^2/df</math></b> | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2 < \chi^2/df \leq 3$ | .93<br>(df=9)       | 1.0<br>(df=8)         |

Not: *CFI*=Karşılaştırmalı Uyum Endeksi, *NFI*=Normalleştirilmiş Uyum Endeksi, *GFI*=Uyum İyiilik Endeksi, *RMSEA*=Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı,  $\chi^2/df$ =Kikare/serbestlik derecesi.

Bu analizler doğrultusunda, TBD'nin değişime direnç eğilimini negatif yönde tahmin edeceğine yönelik olan H1 hipotezi doğrulanmamış olup, bu değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Genel direnç eğiliminin, değişime karşı davranışları pozitif yönde etkilemesi ve TBD ile karşıt davranışlar arasında tam aracılık görevi görmesi H3b ve H4 hipotezlerini doğrular niteliktedir. Bir başka deyişle, TBD'nin değişime karşı olan davranışlar üzerinde direk etkisi yokken; genel direnç eğilimini artırması yoluyla değişime karşı olan davranışları arttırdığı görüldüğünden, H2a hipotezi doğrulanmamıştır.



Not:  $\beta$ =standardize edilmiş regresyon katsayısı / \* =  $\beta$ ,  $p < .05$  düzeyinde anlamlı

Şekil 9. Senaryo 1 Değişime Karşıt Davranışlar Modeli

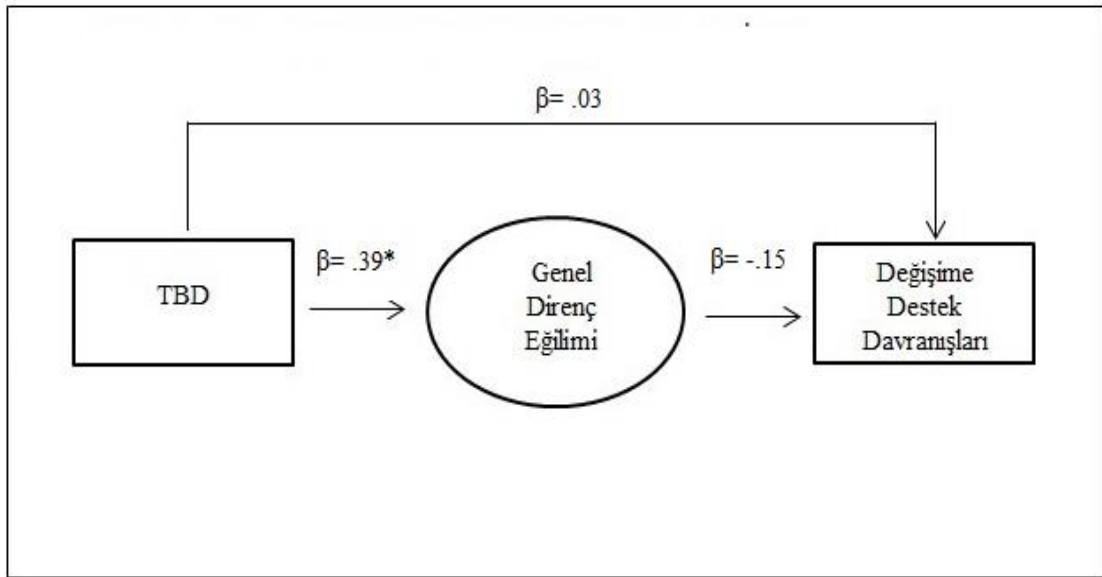
#### 2.2.6.3. Senaryo 2 Değişime Destek Davranışları

Bu bölümde öncelikle, TBD ile değişime destek davranışları arasındaki ilişkide değişime direnç eğiliminin tam aracılık yaptığı model test edilmiştir. Tablo 19'da görülebileceği üzere, modelin uyum istatistiklerinin genel olarak iyi uyum aralığında olduğu belirlenmiştir (RMSEA=.01; CFI=1.0; GFI=.99; NFI; .94;  $\chi^2=9.21$ ; df=9;  $\chi^2/df=1.0$ ). Bu modelde, TBD'nin genel eğilimi anlamlı ve pozitif yönde ( $b=.44$ ;  $\beta=.39$ ;  $p<.01$ ) tahmin etmekte olduğu belirlense de; genel direnç eğilimin destek davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür ( $b=-.25$ ;  $\beta=-.15$ ;  $p=.06$ ). Bir başka deyişle küçük değişimin yer aldığı senaryo 2'de destek davranışı boyutunda bir aracılık ilişkisi gözlemlenmemiştir. Aşağıdaki modelde (Şekil 10) yer aldığı üzere, TBD arttıkça genel direnç eğiliminin artması, genel eğilim ise destek davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması nedeniyle H1, H3a, H4 hipotezleri reddedilmiştir. Ayrıca, TBD ile değişime destek davranışları arasındaki doğrudan ilişkiyi test etmek amacı ile yapılan regresyon analizinde, TBD ile değişime destek davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. Dolayısı ile H2a hipotezi de reddedilmiştir. Ancak genel direnç eğiliminin, destek davranışı üzerindeki etkisinin beklenen şekilde negatif ve istatistiksel olarak anlamlılığa çok yakın bir değerde olduğu göz ardı edilmemelidir.

Tablo 19.  
Senaryo 2 Değişime Destek Davranışları Modeli Uyum İstatistikleri

|                               | İyi Uyum                  | Kabul Edilebilir Uyum  | Tam Aracılık Modeli |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|
| <b>CFI</b>                    | $.97 \leq CFI \leq 1$     | $.95 \leq CFI < .97$   | 1.0                 |
| <b>NFI</b>                    | $.95 \leq NFI \leq 1$     | $.90 \leq NFI < .95$   | .94                 |
| <b>GFI</b>                    | $.95 \leq GFI \leq 1$     | $.90 \leq GFI < .95$   | .99                 |
| <b>RMSEA</b>                  | $0 < RMSEA \leq .05$      | $.05 < RMSEA \leq .08$ | .01                 |
| <b><math>\chi^2/df</math></b> | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2 < \chi^2/df \leq 3$ | 1.0<br>(df=9)       |

Not: CFI = Karşılaştırmalı Uyum Endeksi, NFI = Normalleştirilmiş Uyum Endeksi, GFI = Uyum İyilik Endeksi, RMSEA = Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı,  $\chi^2/df$  = Kikare / serbestlik derecesi.



Not:  $\beta$  = standardize edilmiş regresyon katsayısı/\* =  $\beta$ ,  $p < .05$  düzeyinde anlamlı  
Şekil 10. Senaryo 2 Değişime Destek Davranışları Modeli

#### 2.2.6.4. Senaryo 2 Değişime Karşıt Davranışlar

Bu bölümde bireylerin iş yapış şekillerine etkisi olmayan ve daha önemsiz değişim senaryosunda, önceki hipotez testlerinde olduğu gibi TBD'nin değişime karşı olan davranışlar ile ilişkisinde değişime direnç eğiliminin tam aracılık rolü test edilmiştir. Öncelikle modelin uyum istatistiklerine bakıldığında iyi uyum aralığında olduğu görülmüştür (RMSEA=.01; CFI=1.0; GFI=.99; NFI=.94;  $\chi^2=9.19$ ; df=9;  $\chi^2/df=1.0$ ).

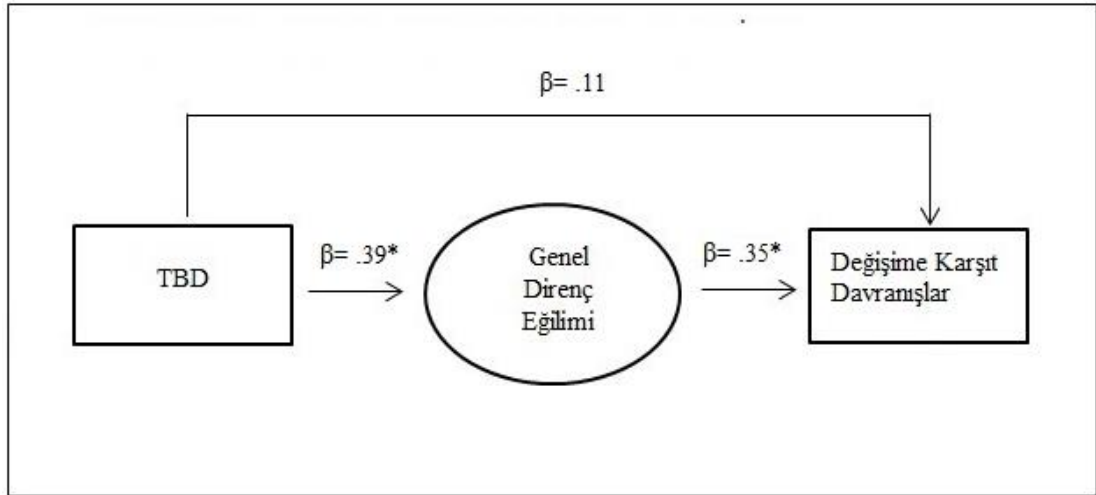
Bununla birlikte, TBD'nin genel direnç eğilimini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ( $b=.43$ ;  $\beta=.39$ ;  $p<.01$ ) tahmin ettiği; genel direnç eğiliminin ise değişime karşı olan davranışları anlamlı ve pozitif yönde ( $b=.59$ ;  $\beta=.35$ ;  $p<.01$ ) tahmin ettiği görüldüğünden aracılık ilişkisini varlığı belirlenmiştir. Bu aracılık ilişkisinin yapısını anlamak için kısmi aracılık testi yapılmış olup, TBD'nin değişime karşı olan davranışlar üzerindeki etkisinin anlamsız ( $b=.21$ ;  $\beta=.11$ ;  $p=.13$ ) olması sebebi ile tam aracılık ilişkisi olduğuna karar verilmiştir. Bu analizlere ilişkin olarak, uyum istatistiklerinin yer aldığı Tablo 20 ve ilişkilerin görselleştirildiği model (şekil 11) aşağıda yer almaktadır.

Tablo 20.  
Senaryo 2 Değişime Karşı Davranışlar Model Uyum İstatistikleri

|                               | İyi Uyum                  | Kabul Edilebilir Uyum  | Tam Aracılık Modeli | Kısmi Aracılık Modeli |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|
| <b>CFI</b>                    | $.97 \leq CFI \leq 1$     | $.95 \leq CFI < .97$   | 1.0                 | .99                   |
| <b>NFI</b>                    | $.95 \leq NFI \leq 1$     | $.90 \leq NFI < .95$   | .95                 | .95                   |
| <b>GFI</b>                    | $.95 \leq GFI \leq 1$     | $.90 \leq GFI < .95$   | .99                 | .97                   |
| <b>RMSEA</b>                  | $0 < RMSEA \leq .05$      | $.05 < RMSEA \leq .08$ | .00                 | .02                   |
| <b><math>\chi^2/df</math></b> | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ | $2 < \chi^2/df \leq 3$ | .93<br>(df=9)       | 1.0<br>(df=8)         |

Not: CFI=Karşılaştırmalı Uyum Endeksi, NFI=Normalleştirilmiş Uyum Endeksi, GFI=Uyum İyilik Endeksi, RMSEA=Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı,  $\chi^2/df$  = Kikare/serbestlik derecesi.

Yukarıdaki analizlerde görüldüğü üzere, TBD arttıkça değişime genel direnç eğiliminin artmış olması H1 hipotezinin tersi yönünde bir ilişki gösterdiğinden, bu hipotez reddedilmiştir. Genel direnç eğilimi arttıkça değişime karşı davranışların artması; TBD ile değişime karşı olan davranışlar arasındaki ilişki de eğilimin tam aracılık rolü oynaması ise H3b ve H4 hipotezlerini doğrulamaktadır. TBD'nin genel direnç eğilimini pozitif yönde; genel direnç eğiliminin ise değişime karşı davranışları pozitif yönde yordaması ve eğilimin tam aracılık görevi görmesinden dolayı; TBD'nin değişime karşı davranışlar üzerinde dolaylı pozitif yönlü etkisi H2b hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.



Not:  $\beta$ =standardize edilmiş regresyon katsayısı/  $*$ =  $\beta$ ,  $p < .05$  düzeyinde anlamlı

Şekil 11. Senaryo 2 Değişime Karşıt Davranışlar Modeli

#### 2.2.6.5. Ek Analizler

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri arasında yer almayan, ancak çalışmanın bulgularının daha iyi yorumlanmasına; değişkenlerin yapısının ve değişkenler arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla keşfedici nitelikte ek analizler yapılmıştır.

##### 2.2.6.5.1. Bilişsel Katılık ve Değişime Yönelik Davranışlar İlişkisine Yönelik Analizler

Bu araştırmanın hipotezleri geliştirilirken, direnç eğiliminin 4 boyutlu faktör yapısı ile genel eğilim örtük değişkeni temelinde incelenmesi düşünülmüştür. Ancak doğrulayıcı faktör analizinde görüldüğü üzere bilişsel katılığın, genel eğilimden bağımsız bir faktör olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda, bilişsel katılık ve değişime yönelik davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik keşfedici analizler ayrıca yapılmış olup, bu bölümde bu ilişkilere yer verilecektir.

Öncelikle bireylerin iş yapış şekillerine etkisi fazla olan ve örgüt için büyük çaplı bir değişimi ifade eden senaryo 1’de bilişsel katılığın değişime destek davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde ( $b=.20$ ;  $\beta=.18$ ;  $p<.01$ ) tahmin ettiği; ancak değişime karşı olan davranışları anlamlı bir şekilde tahmin etmediği belirlenmiştir. Daha küçük çapta ve bireylerin iş yapış şekillerine etkisi olmayan 2 nolu değişim senaryosunda

ise bilişsel katılımın değişime destek veya direnç davranışlarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde tahmin etmediği görülmüştür. Bu bulgular, faktör analizinde bilişsel katılımın genel direnç eğiliminin bir bileşeni olmaması ile örtüşür niteliktedir. Zira üst faktörü oluşturan alt boyutların diğer değişkenler ile ilişkilerinin aynı yönde olması beklenmektedir. Ancak bu çalışmada görüldüğü üzere 3 alt boyuttan oluşan genel direnç eğilimi arttıkça, her iki senaryoda değişime karşıt davranışlar artmakta, senaryo 1’de destek davranışları azalmaktadır. Ancak bilişsel katılım ile değişime yönelik davranışlar arasında sadece senaryo 1’de destek davranışı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu; bu ilişkinin genel direnç eğilimi ve destek davranışı ilişkisinin aksine pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Bu bulgular, daha önceki çalışmalarda da üst faktörle en az ilişkide olduğu; diğer değişkenler ile eğilimin diğer alt boyutlarından farklı yönde ilişkiye sahip olduğu gözlemlenen (Oreg, 2003) bilişsel katılımın genel direnç eğiliminin bir boyutu olmasının sorgulanması gerektiğini düşündürmektedir.

#### 2.2.6.5.2. Değişimin Önem/Etki Derecesi ve Değişime Yönelik Davranışlar Arasındaki İlişkilere Yönelik Analizler

Çalışanların, değişimin işlerine etkisi ve değişimin önemi temelindeki algılamalarının, değişime yönelik davranışları üzerindeki etkisini kontrol altına almak için bu çalışmada iki ayrı senaryo sunulmuştur. Çalışmanın temel amaçları ve hipotezleri arasında yer almamakla birlikte, değişimin öneminin ve çalışanların iş yapış şekillerine olan etki derecesinin destek veya karşıt davranışlarını ne şekilde etkilediğini analiz etmek üzere keşfedici bir analiz olarak bağımlı örneklem t-testi yapılmıştır. Bu analize göre, değişimin önemi veya çalışanların iş yapış şekillerine etki derecesi **değişime direnç davranışlarında** farklılık yaratmamaktadır ( $t(205)=-.51$ ;  $p=.61$ ). Ancak, çalışanların iş yapış şekillerine etkisi daha fazla olan önemli değişimde değişime destek davranışlarının daha fazla olduğu ( $\text{mean}=3.93$ ;  $\text{sd}=.79$ ); iş yapış şekillerine etkisi olmayan küçük çaplı değişimde destek davranışlarının daha az olduğu ( $\text{mean}=3.69$ ;  $\text{sd}=.82$ ) ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $t(205)= 4.58$ ;  $p<.01$ ). Bu bulgular, çalışanların değişim çok önemli olmadığı ve kendilerinin etkilemediği takdirde değişime daha az destek verdiklerini göstermektedir.

#### 2.2.6.5.3. Değişime Pasif Direnç Davranışlarına Yönelik Ayırıştırıcı Fonksiyon Analizi

Giangreco ve Peccei'nin (2005) belirttikleri gibi değişime direnç davranışları ölçeğinde karşıt davranışlar boyutu aktif direnci ölçerken; destek davranışları boyutunda ortalamanın altında kalan katılımcıların, değişime daha az destek verme yoluyla pasif direnç gösterdikleri varsayılmaktadır. Araştırmamızın hipotezleri arasında yer almamakla birlikte, bu çalışmada değişime destek veren katılımcıların arasında ortalamanın altında kalarak aslında pasif direnç gösterdiği varsayılabilir ki kişilerin varlığını araştırmak üzere ayırıştırıcı fonksiyon analizi yapılmıştır. Analiz yapılmadan önce, her iki senaryoda değişime destek davranışı medyan değerleri kullanılarak kategorik değişken haline getirilmiştir. Söz konusu yeni kodlamada, "1" kategorisinde yer alanlar medyan değerinden düşük destek davranış puanları olan katılımcılardan, "2" kategorisinde yer alanlar medyan değerinden yüksek destek davranış puanları olan katılımcılardan oluşmuştur. Yapılan kodlama sonucunda 1. Senaryoda 1.kategoride yer alan, yani değişime pasif direnç gösterenlerin sayısı 121, 2. Kategoride yer alan, yani değişimi destekleyen davranışlar gösterenlerin sayısı 85 olarak gerçekleşmiştir. İkinci senaryoda ise, 1. Kategoride 113 kişi, 2.kategoride 93 kişi yer almıştır.

Destek davranışları "pasif direnç" ve "aktif desteği" yansıtacak şekilde kodlandıktan sonra, ayırıştırıcı fonksiyon analizi yapılarak, destek davranışının yordayıcısı olarak direnç eğiliminin üç boyutunun kullanıp kullanılamayacağı test edilmiştir. 1. Senaryoda gruplar arasında homojenlik varsayımının sağlandığı görülmüştür (Box  $M=18.57$ ;  $F=1.82$ ,  $p>.05$ ). Değişime direnç eğiliminin üç boyutu olan rutin arama, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve TBD'nin destek davranışındaki varyansın %27'si açıkladığı görülmüştür. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Wilks'  $\Lambda=.93$ ;  $\chi^2(4)=15.67$ ,  $p<.05$ ). Rutin arama (Wilks'  $\Lambda=.94$ ;  $F=11.39$ ,  $p<.05$ ) ve kısa vadeli düşünme (Wilks'  $\Lambda=.96$ ;  $F=9.31$ ,  $p<.05$ ) değişkenlerinin destek davranışı kategorisini tahmin etmede etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmüştür. Değişime pasif direnç gösteren grubun rutin arama (ortalama=2.38,  $SS=.71$ ) ve kısa vadeli düşünme (ortalama=2.67,  $SS=.74$ ) ortalama puanları, değişime aktif destek veren grubun rutin arama (ortalama=2.02,  $SS=.78$ ) ve kısa vadeli düşünme (ortalama=2.32,  $SS=.86$ ) ortalama puanlarından yüksek bulunmuştur. TBD ve duygusal tepki değişkenlerinin destek davranışlarını yordamada etkisi anlamsız bulunduğu ve ayırıştırıcı fonksiyon faktör yüklemesi

.50'den düşük olduğundan söz konusu değişkenler için ortalamalar yorumlanmamıştır. Genel olarak bakıldığında TBD, rutin arama, kısa vadeli düşünme ve duygusal tepki değişkenleri kullanılarak, 1. Kategoride yer alanlar %58 doğru sınıflandırılırken, 2. Kategoride olanlar %65 doğru sınıflandırılmaktadır. Bulunan değerler şans eseri yapılabilecek sınıflandırmadan (%50) daha yüksektir.

Aynı analiz 2. senaryoda tekrarlanmış, rutin arama, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve TBD'nin destek davranışı kategorilerini (destek ve pasif direnç) yordayıp yordamadığı test edilmiştir. Ayrıştırıcı fonksiyon analizinin varsayımlarından biri olan gruplar arasında homojenlik varsayımının sağlandığı görülmüştür (Box M=15.85; F=1.56,  $p>.05$ ). Değişime direnç eğiliminin üç boyutu olan rutin arama, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve TBD'nin destek davranışındaki varyansın %19'unu açıkladığı ancak modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır (Wilks' Lambda=.98;  $\chi^2(4)=4.31$ ,  $p<.05$ ). Rutin arama (Wilks' Lambda=.97; F=4.30,  $p<.05$ ) ve duygusal tepkinin (Wilks' Lambda=.98; F=9.31,  $p<.05$ ) değişkenlerinin destek davranışı kategorisini tahmin etmede etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmüştür. Değişime pasif direnç gösteren grubun rutin arama (ortalama=2.33, SS=.74) ve duygusal tepki (ortalama=3.20, SS=.80) ortalama puanları, değişime aktif destek veren grubun rutin arama (ortalama=2.11, SS=.77) ve duygusal tepki (ortalama=2.93, SS=1.03) ortalama puanlarından yüksek bulunmuştur. TBD ve kısa vadeli düşünme değişkenlerinin destek davranışlarını yordamada etkisi anlamsız bulunduğu ve ayrıştırıcı fonksiyon faktör yüklemesi .50'den düşük olduğundan söz konusu değişkenler için ortalamalar yorumlanmamıştır. Genel olarak bakıldığında TBD, rutin arama, kısa vadeli düşünme ve duygusal tepki değişkenleri kullanılarak, 1. Kategoride yer alanlar %58 doğru sınıflandırılırken, 2. Kategoride olanlar %54 doğru sınıflandırılmaktadır. Bulunan değerler şans eseri yapılabilecek sınıflandırmadan çok yüksek değildir. Ayrıca modelin genel olarak anlamlı bulunmaması değişimin çok önemli ve etkisinin büyük olmadığı durumlarda destek davranışlarını (aktif destek ve pasif direnç) tahmin etmede, TBD, rutin arama, duygusal tepki, kısa vadeli düşünmenin çok da etkili olmadığını göstermektedir. Değişimin çok önemli ve etkisinin büyük olduğu durumlarda ise rutin arama ve kısa vadeli düşünmenin pasif direnç ve aktif destek kategorilerini tahmin etmede etkili oldukları söylenebilir.

## 2.3. TARTIŞMA

### 2.3.1. Sonuçların Genel Değerlendirmesi

Bu çalışmada önceki çalışmalardan farklı olarak TBD ve değişime direnç eğilimi, üst faktörler temelinde incelenmiş olup; sonuç değişkeni olan değişime yönelik davranışlar ise destek ve karşıt olmak üzere iki boyutlu bir yapı ile iki ayrı senaryoda incelenmiştir. Ayrıca bu araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkinin doğasının daha iyi anlaşılması için TBD ve değişime yönelik davranışlar arasındaki ilişkide değişime direnç eğiliminin aracılık rolü test edilmiştir. Yol analizi yöntemi ile gerçekleştirilen analizlerde, TBD'nin değişime direnç eğilimini pozitif yönde tahmin ettiği; değişime direnç eğiliminin ise değişime karşıt davranışları her iki senaryoda pozitif yönde tahmin ettiği görülmüştür. Değişime direnç eğilimi, değişime destek davranışları önem ve etki derecesi yüksek olan değişim senaryosunda negatif yönde yordarken; önem ve etki derecesi düşük olan değişimde bu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Aracılık ilişkisi test edildiğinde ise her iki senaryoda değişime direnç eğiliminin, TBD ve değişime karşıt davranışlar arasındaki ilişkide tam aracılık rolünün olduğu; TBD ve değişime destek davranışları arasındaki ilişkide ise sadece önem ve etki derecesi yüksek olan değişim senaryosunda aracılık rolü oynadığı, bu aracılık rolünün kısmi olduğu görülmüştür. Bu bölümde, analizlerden elde edilen bulgular doğrultusunda doğrulanan ve reddedilen hipotezlere, ayrıca ek analizlerin sonuçlarına yer verildikten sonra, değişkenler arasında gözlemlenen ilişkiler değerlendirilecektir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, TBD ve değişime direnç eğiliminin alt boyutları arasında daha önceki çalışmalarda bulunan negatif yönlü ilişkiler ve araştırmada öne sürülen hipotezin aksine; TBD ve değişime direnç eğilimi arasında pozitif yönlü ilişki çıkmış olması göze çarpmaktadır. Araştırmanın hipotezlerinde öne sürüldüğü üzere, değişime direnç eğiliminin değişime karşıt davranışları pozitif yönde tahmin ettiği görülürken, direnç eğiliminin TBD ve değişime karşıt davranışlar arasındaki ilişkide her 2 senaryoda tam aracılık rolü olduğu görülmüş, bu şekilde H3b ve h4 hipotezleri doğrulanmıştır. Değişime direnç eğilimi ve değişime destek davranışları arasındaki ilişkiye bakıldığında büyük bir değişimin yer aldığı ve çalışanların iş yapış şekillerinin daha fazla etkilendiği 1. senaryoda, genel direnç eğiliminin destek davranışlarını H3a'de önerildiği üzere negatif yönde tahmin ettiği ve TBD ve davranış ilişkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı

görülmüştür. Ancak daha küçük ve etkisi az olan değişimi yer aldığı senaryo 2’de destek davranışları üzerinde değişime direnç eğiliminin istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Dolayısı ile senaryo 2 destek davranışlarında eğilimin aracılık rolünden söz etmek mümkün değildir.

TBD ve değişime yönelik davranış ilişkilerine bakıldığında, her 2 senaryoda genel direnç eğiliminin tam aracılık rolü oynadığı değişime karşıt davranışlarla olan ilişkisinde, bu aracılık etkisiyle TBD arttıkça, genel direnç eğiliminin arttığı dolayısı ile değişime karşıt davranışların arttığı görülmüştür. Bu bulgular, H2b hipotezinin her iki senaryoda da reddedildiğini göstermektedir. TBD’nin destek davranışları ile olan ilişkisine bakıldığında, senaryo 1’de destek davranışlarını doğrudan pozitif yönde etkilediği; ancak eğilimin kısmi aracılık etkisiyle negatif yönde bir ilişkinin de var olduğu; bununla birlikte doğrudan etkinin gücünün aracılık etkisinden daha büyük olduğu görülmüştür. Dolayısı ile senaryo 1 için H2a hipotezi doğrulanmıştır. Ancak, daha küçük ve çalışanların iş yapış şekilleri üzerinde etkisi olmayan bir değişimi ifade eden senaryo 2’de ise TBD ve değişime destek davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamış olduğundan H2a hipotezi bu senaryoda reddedilmiştir.

Ayrıca bu çalışmada, araştırmanın hipotezleri arasında yer almayan, ancak değişkenlerin yapısının ve değişkenler arası ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak keşfedici nitelikte ek analizler yapılmıştır. Bu ek analizler kapsamında, öncelikle genel eğilimden ayrı olarak incelenen bilişsel katılığın sadece senaryo 1’de değişime destek davranışlarını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde tahmin etmiş olduğu, karşıt davranışlar ile her 2 senaryoda anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, bu çalışmada senaryolar ile kontrol altına alınan değişimin önem ve etki derecesinin, değişime yönelik davranışlar üzerindeki etkisinin anlaşılması için yapılan keşfedici analiz sonucunda, değişime karşıt davranışlar sergileyen çalışanların değişimin önem ve etki derecesinden bağımsız olarak karşıt oldukları görülmüştür. Değişime destek davranışlarının ise değişimin önemli ve iş yapış şekillerine etkisinin fazla olduğu değişimlerde daha fazla olduğu görülmüştür. Ek analizler kapsamında, son olarak değişime destek davranışları boyutunda, Giangreco ve Peccei’nin (2005) belirttikleri üzere, ortalamanın altında kalarak gerçekte pasif direnç gösterdiği varsayılabilecek katılımcıların varlığına yönelik olarak ayrıştırıcı fonksiyon analizi yapılmıştır. Bu analiz ile destek kategorisinde yer alsalar da destek puanları ortalamanın altında olduğu için pasif

direnç gösterdikleri varsayılabilir katılımcıların, her iki senaryoda destek kategorisinin yarısından fazlasını oluşturduğu görülmüştür. Pasif direnç gösterenlere yönelik analiz kapsamında, değişimin önem ve etki derecesinin yüksek olduğu senaryoda, TBD ve eğilimin 3 boyutunun birlikte, değişime yönelik destek ve pasif direnç davranışlarını anlamlı bir şekilde yordadığı; değişime pasif direnç davranışı gösteren katılımcıların rutin arama ve kısa vadeli düşünme özelliklerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ancak, değişimin önem ve etkisinin düşük olduğu senaryo 2’de TBD ve eğilimin 3 boyutunun birlikte, değişime yönelik destek ve pasif direnç davranışlarını yordadığı modelin anlamlı olmadığı; değişime pasif direnç gösteren grubun, sadece rutin arama ve duygusal tepki özelliklerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

### **2.3.2. TBD ve Genel Direnç Eğilimi Arasındaki İlişkiler**

Daha önce de belirtildiği gibi bu araştırmada, TBD ve değişime direnç eğilimi kavramlarını üst faktörler temelinde incelenmiştir. Dolayısı ile daha önceki çalışmalarda (Oreg, 2003), alt boyutlar arasındaki negatif yönlü ilişkilerden yola çıkılarak öne sürülen TBD’nin değişime direnç eğilimini negatif yönde tahmin edeceğine dair olan H1 hipotezi reddedilmiş olsa da; bu iki üst faktör arasındaki ilişkinin, Türk örneklem üzerinde test edildiğinde pozitif yönlü olduğu görülmesi önemli bir bulgudur.

Oreg’in (2003) çalışmasında; TBD alt boyutları temelinde incelenmiş olduğundan, değişime direnç eğilimi ve TBD üst faktörü arasındaki ilişkiye dair fikir vermemektedir. Bununla birlikte, sadece TBD’nin bir alt boyutu olan nevroitiklik ile direnç eğilimi üst faktörü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (nevroitiklik, ters yüklenmiş bir boyut olduğundan karşıtı duygusal denge olarak ele alındığında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur). Söz konusu çalışmada, TBD’nin diğer alt boyutları ile direnç eğilimi üst faktörü arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Oreg, 2003). Oreg’in (2003) çalışmasında öz saygı ve genel öz yeterlilik ile kısa vadeli düşünme ve rutin arama alt boyutları arasında negatif yönlü ilişki; genel öz yeterlilik ve kontrol odağı ile bilişsel katılık arasında düşük ama pozitif yönlü ilişki; nevroitiklik ile duygusal tepki ve kısa vadeli düşünme boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. TBD’nin duygusal denge, öz saygı ve genel öz yeterlilik boyutları ile değişime direnç eğilimi ve alt boyutları arasındaki bu negatif ilişkiler, TBD olumlu olan bireylerin değişime direnç eğilimlerinin düşük olacağını düşündürmektedir. Bununla

birlikte, genel öz yeterlilik ve kontrol odağı ile bilişsel katılık arasındaki negatif yönlü ilişki Oreg (2003) ve Oreg vd. (2008) tarafından yüksek öz saygıya ve içsel kontrol odağına sahip bireylerin beceri ve fikirlerine duyduklarına güven, hayatlarının kontrolünün ellerinde olduğuna dair inançlarının bilişsel katılıklarının daha yüksek olmasına sebep olabileceği şeklinde açıklanmıştır. Bu çalışmada faktör analizi sonucu bilişsel katılığın genel direnç eğiliminin bir boyutu olarak yer almaması, üst faktörü oluşturan alt boyutların diğer değişkenlerle ilişkilerinin aynı yönde olması beklendiğinden Oreg'in (2003) çalışmasındaki bulgular ile örtüşür niteliktedir. Bir başka deyişle, bu çalışmada bilişsel katılığın genel eğilimin alt boyutu olmadığı görülmüştür, bilişsel katılığın Oreg'in (2003) çalışmasında TBD'nin alt boyutları ile direnç eğiliminin diğer alt boyutlarının arasındaki ilişkilerin tersi yönündeki ilişkisine açıklık getirmektedir.

Bilişsel katılık genel eğilimi oluşturan alt faktörler arasından çıkarıldığında ve Türk örneklem üzerinde üst faktörler temelinde test edildiğinde iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunması, bireylerin kendilerine yönelik değerlendirmeleri yükseldikçe, değişime direnç eğilimlerinin de artacağını göstermektedir. Bir başka deyişle, bireylerin yeteneklerine ve hayatlarındaki olayları kontrol edebilmelerine yarayacak becerilerine duydukları inançları, kendilerini onaylama ve olumlu görme dereceleri arttıkça, değişimler karşısındaki genel direnç eğilimleri artmaktadır. Alan yazınındaki diğer çalışmalara bakıldığında, bazı TBD özelliklerinin (öz yeterlilik, öz saygı, içsel kontrol odağı) değişimle başa çıkma becerilerini arttırdığı (Judge vd., 1999) görülmüş olsa da, söz konusu çalışmada ölçülenin değişimin getirdikleri ile başa çıkma becerileri olduğu, eğilimin ölçülmemiş olduğu göz önüne alınmalıdır. Benzer şekilde, **değişime yönelik öz yeterlilik** düzeyleri yüksek olan bireylerin değişime daha hazır olduklarını ve daha fazla katkı sağladıkları (Cunningham vd., 2002) görülmüş olsa da; söz konusu çalışmada ölçülenin özel olarak **değişime yönelik öz yeterlilik** ile değişime hazır olma ve katkı sağlama dereceleri olduğunu göz önüne almak gerekir. İçsel kontrol odağına sahip bireylerin, değişim üzerinde kontrol sağlama ihtiyaçlarına yönelik olarak daha fazla katılım gösterdikleri (Jimmieson vd., 2013) ve değişim geçiren örgütlerine yönelik daha olumlu tutumlara sahip olduklarını (Lau ve Woodman, 1995) görülmüştür. Bu durum algılanan kontrol ile ilgili olup, algılanan kontrolün artması belirsizliğin azalmasına yardımcı olmakta (Fugate vd., 2012); bireylerin değişimi kontrol etme becerilerine duydukları güveni ifade etmektedir (Ashford, 1988). Dolayısı ile bu çalışmalar da değişimi kontrol etme becerilerine duyulan inanca yönelik olup, değişime yönelik bireysel özellikler temelinde direnç eğilimini ölçmemişlerdir.

TBD yüksek olan bireylerin, karşılarına çıkan durumlarla başa çıkma ve genel becerilerine, durumu kontrol etme yeteneklerine duydukları inanç, onların daha karmaşık ve zorlu görevlere talip olmalarını sağladığı daha önceki çalışmalarda (Judge vd. 2000; Srivastava, Locke ve Judge, 2002) görülmüş olsa da; söz konusu çalışmaların değişim özelinde yapılmadığını belirtmekte fayda vardır. Ayrıca, Türkiye’de yapılan bir başka çalışmada öğretmenlerin öz yeterlilik düzeyleri ile değişime direnç eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Çalık vd., 2013).

Sonuç olarak TBD’nin etkileri değişim özelinde incelendiğinde değişime direnç eğilimi ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüş olup, H1 hipotezi her senaryo için test edilen modellerde reddedilmiştir. Bu şekilde, bu iki kişilik özelliği kavramları arasındaki ilişkinin üst faktörler temelinde pozitif yönlü olduğunun anlaşılmasına katkı sağlanmıştır. Bununla birlikte, TBD ile direnç eğilimi arasındaki pozitif yönlü ilişki “Farklı Tercihler Hipotezi”yle (Ganster ve Schaubroeck, 1995) açıklanabilir. Bu hipoteze göre, kendileriyle ilgili olumlu değerlendirmeleri olan bireyler, bir başka deyişle yüksek TBD’ne sahip olanlar, karşılaştıkları sorunlara daha çok problem-odaklı çözümler aramayı tercih ederlerken, kaçınma odaklı çözümleri kullanmazlar. Bu çalışmada TBD yüksek olan bireyler, değişimi görmezden gelme ya da kaçınma yerine, direnç eğilimi göstererek tepkilerini gösteriyor olabilirler. Nitekim bir meta analiz çalışmasında (Kammeyer-Mueller, Judge, ve Scott, 2009), TBD yüksek olan bireylerin problem odaklı çözümleri daha çok tercih ettikleri görülmüştür.

### **2.3.3. Değişime Direnç Eğilimi ve Değişime Direnç Davranışları Arasındaki İlişkiler**

Bu araştırmada, değişime direnç eğiliminin her 2 senaryoda da değişime direnç davranışları ile pozitif yönlü ilişkide olduğu görülmüştür. Bu bulguya ilave olarak, yapılan ek analizde değişimin önemi ve etki derecesinin farklı olduğu iki ayrı senaryoda değişime direnç davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Bir başka deyişle, değişimin önemi ve çalışanların iş yapış şekillerine etki derecesinden bağımsız olarak, değişime direnç eğilimi olan bireylerin, değişime daha fazla direnç davranışları sergiledikleri görülmüştür.

Çalışmanın bu bulguları Fishbein ve Azjen’in (1975) planlı davranış teorisindeki tutumların eğilimleri, eğilimlerin ise davranışları belirlediğine yönelik değerlendirmeleri ile uyumludur. Ayrıca, söz konusu teori ile uyumlu olarak, Chawla ve Kelloway (2004)

“*değişim ihtiyacının psikolojik olarak reddedilmesi*” olarak tanımladıkları tutumsal direncin; *değişimi “destekleyen davranışlardan kaçınma”* (s.485) olarak tanımladıkları davranışsal direncin öncülü olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu çalışmada, değişime açıklık ve güven **tutumları** ile işten ayrılma niyeti ve kötü performans **davranışları** arasındaki ilişki temelinde; değişime yönelik tutumlar ve davranışlar arasındaki bu ilişki gösterilmiştir (Chawla ve Kelloway, 2004). Bunlara ilave olarak, Oreg’in (2003) çalışmasında değişime direnç eğilimi olan çalışanların, bu dirençlerini en çok işe gelmeme gibi davranışlarla gösterdiklerini ifade etmesi bu araştırmanın bulguları ile uyumludur. Son olarak, Oreg (2006) doğrudan değişime direnç eğilimi ile değişime direncin davranış boyutu arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, direnç eğilimi ve direnç davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğunu; ayrıca değişime direnç davranış boyutunun iş ile ilgili davranışsal bir sonuç olan işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirlemiştir. Söz konusu araştırma sonuçları, bu araştırmanın bulguları ile örtüşmekte ve bazı bireylerin değişimin doğasından bağımsız olarak, değişime direnç eğilimi özellikleri temelinde değişime karşı davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

Değişime direnç eğilimi ve değişime destek davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde, değişimin önem ve iş yapış şekillerine etki derecesinin büyük olduğu değişim senaryosunda, bireylerin direnç eğilimi azaldıkça, destek davranışlarının arttığı görülmektedir. Bu bulgu yukarıda eğilim ve davranışlar ile ilgili bahsedilen teori ve çalışmalarla uyumludur. Ancak, değişimin önem ve etki derecesinin daha az olduğu değişimlerde, değişime direnç eğilimi ve değişime destek davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgu bireylerin, iş yapış şekillerine etkisi olmayan ve daha önemsiz bir değişim karşısında değişimi destekleme adına çaba göstermeyeceklerini; bir anlamda kendilerini etkilemeyen bir durumda destek vermeyi anlamlı bulmadıklarını gösteriyor olabilir. Vroom’un (1964) beklenti teorisi temelinde incelendiğinde, bireyler için değişim önemsiz olduğunda ve işlerine etkisi olmadığında, bir başka deyişle değişimin sonucu ile ilgili bir beklentiye sahip olmadıklarında, değişim destekleyici bir davranış için çaba sarf etmeyi anlamlı görmedikleri düşünülebilir.

Araştırmanın bu bölümünde, değişimin niteliğinden bağımsız olarak direnç eğilimlerinin direnç davranışlarını tahmin etmesi; ancak sadece önem ve etki derecesi yüksek değişimde destek davranışlarını tahmin etmesi öncelikle bir duruma özel eğilimlerin, o duruma özel davranışları daha iyi tahmin ettiğini göstermektedir. Bu bulgu belirgin ve özel tutumların genel tutumlara kıyasla belirgin/özel davranışları tahmin etmede daha

etkili olduğunu belirten “Planlı Davranışlar Teorisi”nin (Fishbein ve Azjen, 1975) varsayımlarını doğrular niteliktedir.

Bununla birlikte, bu araştırmada sadece direnci ölçen bipolar bir ölçek kullanılmış olması halinde, direnç davranışlarındaki düşük skorların daha düşük direnci temsil ettiği, orta seviyedeki skorların ise ılımlı direnci temsil ettiği düşünülecek olup (Sverdlik ve Oreg, 2011); destek ve direnç davranışları arasındaki bu ayrımın yapılması mümkün olmayacaktı. Bir başka deyişle, bu araştırmada değişime yönelik davranışlar değişkeninde 2 boyutlu bir yapıya sahip ölçeğin kullanılmış olması, direnç ve destek davranışlarının direnç eğilimi ile ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasına fayda sağlamakla birlikte, direnç eğiliminin direnç davranışlarını farklı durumlarda tahmin ettiğini; ancak destek davranışı üzerinde aynı yordayıcı etkisinin olmadığı görülmüştür.

Değişime direnç eğilimi, bireylerin örgüt ve süreçle ilgili faktörlerden bağımsız olarak sadece değişime yönelik bireysel özellikleri temelinde bireylerin değişime yönelik dirençlerinin anlaşılması üzerine geliştirilmiş bir kavramdır (Oreg, 2003). Nitekim, bu çalışmadaki senaryolarda değişimin etki ve önem derecesine göre farklılıklar ölçülmüş; ayrıca değişime dirençte önemli rol oynadığı bilinen kaliteli ve samimi iletişim (Schweiger ve De Nisi, 1991), gerekli bilgi ve becerilerin edinilmesini sağlayacak destek (Kotter, 1995) gibi faktörlerin katılımcılar tarafından var sayılması sağlanmıştır. Bunlara rağmen genel eğilimin, direnç davranışlarını pozitif yönde tahmin etmesi yukarıda sayılan değişimin niteliği, iletişim ve destek gibi süreçle ilgili faktörlerden bağımsız olarak, çalışanların bireysel özellikleri temelindeki direnç eğilimlerinin değişime yönelik direnç davranışlarını etkilediğini gösterir niteliktedir. Bir başka deyişle bireylerin değişime direnç eğilimleri yüksek ise diğer faktörlerden (iletişim ve destek gibi) bağımsız olarak daha fazla direnç davranışları sergiledikleri; ancak direnç eğilimleri düşükse, önem ve etki derecesi yüksek olduğu durumda destek vermeyi tercih ettikleri söylenebilir.

#### **2.3.4. TBD ve Değişime Yönelik Davranışlar İlişkisinde Değişime Direnç Eğiliminin Aracılık Rolü**

Araştırmanın hipotezleri arasında yer almakla birlikte, TBD ile değişime yönelik davranışlar arasındaki doğrudan ilişki sadece senaryo 1 destek davranışları için bulunmuş olduğundan ve genel olarak TBD ve davranış ilişkisinde, eğilimlerin aracılık rolü oynadığı belirlendiğinden, bu ilişkinin de bu başlık altında incelenmesi uygun

bulunmuştur. Şöyle ki, senaryo 1 değişime destek davranışları ile TBD arasında gözlemlenen doğrudan pozitif yönlü ilişkinin yanı sıra; değişime direnç eğiliminin bu ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı; bireylerin TBD yükseldikçe değişime direnç eğilimlerinin de artmakta ve direnç eğilimlerinin de destek davranışlarını azaltmakta olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle, TBD değişime direnç davranışları doğrudan pozitif yönde etkilerken, eğilimin kısmi aracılığı ile negatif yönde tahmin etmektedir. Ancak doğrudan ilişkideki pozitif yönlü etkinin, aracılıktaki negatif yönlü etkiden daha büyük olduğunun görülmesi, araştırmanın H2a hipotezini doğrulamakta ve geçmiş araştırma bulgularıyla da örtüşmektedir. Şöyle ki, bazı TBD özelliklerinin (genel öz yeterlilik, öz saygı ve kontrol odağı) değişimle başa çıkma becerilerinde olumlu etkisi olduğu (Judge vd., 1999); değişime yönelik öz yeterliliğin değişime daha fazla destek verme ve katkı sağlama davranışları üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu gösteren çalışmalar (Cunningham vd., 2002), bu araştırmanın TBD ve değişime yönelik destek davranışları arasındaki pozitif yönlü ilişki bulgularını destekler niteliktedir. TBD'nin direnç eğilimi üzerindeki pozitif yönlü etkisi ve direnç eğiliminin de destek davranışları ile negatif yönlü ilişkisi, bir başka deyişle test edilen aracılık modelinde yer alan münferit ilişkiler yukarıda detaylı olarak tartışılmıştır.

Önem ve etki derecesi daha küçük değişimin yer aldığı senaryo 2'de ise TBD'nin değişime yönelik destek davranışları ile doğrudan ilişkisi bulunmamakla birlikte; direnç eğiliminin de destek davranışları ile ilişkisinin bulunmamış olması bu modelde aracılık ilişkisi olmadığını göstermiştir. Bu bulgu, yukarıda da bahsedildiği gibi Vroom'un (1964) beklenti teorisi temelinde, çalışanların iş yapış şekillerini etkilemeyen ve daha önemsiz değişimlerde değişime destek vermek için çaba sarf etmeyi gerekli bulmamalarından kaynaklanıyor olabilir.

Değişime karşıt davranışlar modelleri incelendiğinde her iki senaryoda da değişime direnç eğiliminin, TBD ve değişime karşıt davranışlar ilişkisinde tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bir başka deyişle, TBD yüksek olan bireylerin değişime direnç eğilimlerinin de yüksek olduğu, değişime direnç eğiliminin yüksek olmasının da değişime karşıt davranışları arttırdığı görülmüştür. TBD ile direnç eğilimi; direnç eğilimi ve değişime karşıt davranışlar arasındaki pozitif yönlü ilişkilerin olası nedenlerine yukarıda detaylı olarak yer verilmiştir. Bununla birlikte, her iki senaryoda TBD'nin eğilim aracılığı ile değişime karşıt davranışları arttırması, değişimin özelliğinden bağımsız olarak, TBD ile direnç eğilimi arasındaki pozitif yönlü ilişkinin, TBD ve değişime karşıt davranışlar arasındaki ilişkiye yansıdığını göstermektedir. Bir başka

deyişle bu 3 değişken arasındaki ilişki Türk örneklem üzerinde test edildiğinde, TBD yüksek olan katılımcıların, direnç eğilimlerinin de yüksek olmasının değişime daha fazla karşıt davranışlar sergilemeleri ile ilişkili bulunduğu söylenebilir.

### **2.3.5. Bilişsel Katılık ve Değişime Yönelik Davranışlar Arasındaki İlişkiler**

Daha önce de belirtildiği gibi faktör analizleri sonucu, bu çalışmada bilişsel katılığın genel direnç eğiliminin bir boyutu olarak yer almamasına karar verilmiştir. Bu bulgu, bilişsel katılığın, direnç eğilimi üst faktörü ile en az ilişkili alt boyut olduğunu ve diğer değişkenler ile genel eğilimin diğer alt boyutlarından farklı yönde ilişkiye sahip olduğunu gösteren çalışmalarla desteklenmektedir (Oreg, 2003; Oreg vd. 2008). Ayrıca, bazı ülkelerde yapılan çalışmalarda (Oreg vd., 2008), bilişsel katılığın eğilim faktörü ile ilişkili bulunmadığı bilinmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmada bilişsel katılığın sadece önem ve etki derecesi fazla olan değişimin yer aldığı senaryo 1’de değişime destek davranışları ile pozitif yönde (genel eğilimin aksi yönünde) ilişkili bulunması, diğer hiçbir modelde değişime yönelik davranışlar ile anlamlı ilişkiler sergilememiş olması, Türk örneklem üzerinde test edildiğinde bu boyutun genel eğilimin bir bileşeni olmadığını gösterir niteliktedir. Bu çalışmada kontrol altına alınan iletişim ve destek gibi faktörlerin bilişsel katılık ve direnç davranışları arasındaki ilişkiyi etkilemiş olma ihtimali göz önüne alınsa da, değişime direnç eğiliminin yer alacağı çalışmalarda, bu boyutun üst boyut ve diğer değişkenler ile olan ilişkilerinin detaylı olarak incelenmesi önerilebilir.

### **2.3.6. Değişimin Önem ve Etki Derecesi ile Değişime Yönelik Davranışlar İlişkisi**

Değişimin etki ve önem derecesindeki farklılıkların, değişime direnç davranışlarında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı; ancak bireylerin etki ve önem derecesi daha fazla olan değişimde daha fazla destek davranışları sergiledikleri görülmüştür. Bir başka deyişle, bu çalışmada senaryolar ile var sayılan iletişim ve destek gibi faktörler sağlandığı takdirde bireyler daha önemli ve işlerini etkileyen değişimleri destekleyen davranışları göstermek için çaba sarf etmektedirler. Ancak direnç davranışları gösteren bireyler için değişimin niteliği bir fark yaratmamaktadır.

### 2.3.7. Pasif Direnç Davranışları ve Diğer Değişkenler ile İlişkisi

Giangreco ve Peccei'nin (2005) çalışmalarında yer aldığı üzere değişime bireylerin değişime aktif direnç göstermiyor olmaları, destek verdikleri anlamına gelmemekte; düşük destek skorları ile aslında pasif direnç gösteren bireylerin destek verenlerden ayrıştırılması sonuçların yorumların açısından önem teşkil etmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmada yapılan ayrıştırıcı fonksiyon analizinde destek puanları ortalamasının altında kalan katılımcıların pasif direnç gösterdikleri düşünülmüştür. Destek kategorisinde yer alan, ancak ortalamasının altındaki düşük destek skorları ile destek vermekten kaçınma yoluyla pasif direnç gösterdiği varsayılabilir katılımcıların, her iki senaryoda değişime aktif destek verenlerden daha ağırlıklı olduğunun görülmesi, Türkiye gibi toplulukçu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda değişime direncin yüksek olabileceğini gösteren bulgularla örtüşmektedir (Aycan vd., 1999; Harzing ve Hofstede 1996; akt. Ertürk, 2008).

Değişimin etki ve önem derecesi yüksek olan senaryo'da eğilimin rutin arama ve kısa vadeli düşünme boyutlarındaki ortalamaların, değişime pasif direnç davranışlarında, aktif destek davranışlarına göre daha yüksek olması; bireylerin rutin arama ve kısa vadeli düşünme özelliklerinin pasif direnç davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, değişimin önem ve etkisi derecesinin düşük olduğu senaryo'da değişime pasif direnç gösteren bireylerin, rutin arama ve duygusal tepki özelliklerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgular, her iki durumda rutin arama özelliğinin değişime direnç eğilimi özellikleri arasında değişime direnç davranışlarını en iyi yordayan özellik olduğunu göstermektedir. Bu bulgular Oreg'in (2003), rutin aramanın güvenilirliğin en yüksek ve üst faktörle en güçlü ilişkideki boyut olduğunu gösterdiği çalışmasıyla uyumludur. Bu noktadan hareketle, rutin arama boyutunun direnç eğiliminin temelini oluşturan boyut olabileceği düşünüülerek, bu konuda daha detaylı araştırmalar yapılması önerilebilir.

## GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bu bölüme kadar değişime direnç, değişime direnç eğilimi, TBD kavramları detaylı olarak incelenmiş; bu kavramların arasındaki ilişkilere yönelik analizler ve bu analizlerin bulgularına detaylı olarak yer verilmiştir. Bu bölümde ise öncelikle araştırmanın kısıtları ve bu kısıtların üstesinden gelme yolları ve gelecek araştırmacılara öneriler yer almaktadır. Daha sonra, bu araştırmanın alan yazınına katkıları ve yöneticilerin bu araştırmanın bulgularından ne şekilde fayda sağlayabileceklerinden bahsedilecektir.

### Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmacılara Öneriler

Çalışanların TBD ile değişime direnç eğilimlerinin, değişime direnç davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın kısıtları, sonuçların yorumlanması ve gelecekteki çalışmalara yol göstermesi açısından dikkate alınmalıdır. Bu başlık altında, söz konusu kısıtlar ele alınacak ve gelecek çalışmalarda, bu kısıtların azaltılması için araştırmacılara tavsiyede bulunulmaya çalışılacaktır.

Bu araştırmada çalışanların TBD, değişime direnç eğilimleri ve değişime yönelik destek ve karşıt davranışları ile ilgili bilgiler, anket yöntemi kullanılarak sadece çalışanların kendilerinden toplanmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin sebebi özellikle TBD ve değişime direnç eğilimleri gibi değişkenlerin, bireylerin kendilerine yönelik değerlendirmelerini kapsaması ve bu bireysel özelliklerin en iyi kişilerin kendileri tarafından değerlendirilebileceğinin düşünülmesidir. Ancak verilerin tek bir kaynaktan toplanmasının “ortak yöntem varyansı” sorununa yol açabileceği göz ardı edilmemelidir (Podsakoff, Mackenzie, Lee ve Podsakoff, 2003). Ortak yöntem varyansı sorunu, değişkenler arasındaki varyansın, ölçülen değişkenler arasındaki ilişkiden çok, kullanılan ölçüm yöntemi ile ilişkili olmasına (Fiske, 1982; akt. Podsakoff vd., 2003, s.879) ve değişkenler arasındaki ilişkinin gerçek boyutlarının tespit edilmesinin zorlaşmasına yol açmaktadır. Kişilerin tutarlı olma güdöleri, sosyal beğenilirlik arzuları, tutum ile ilgili ifadelerin içeriğine bakmaksızın katılma eğilimleri, çalışanların kişiliklerinden veya diğer sebeplerden kaynaklanan ruhsal durumları, soruları cevaplama şekillerini etkilemekte ve ortak yöntem varyansı sorununa yol açmaktadır (Podsakoff vd., 2003). Bu bilgiler ışığında, bu araştırmada verilerin tamamının çalışanların kendilerinden toplanmış olmasının, değişkenlerin arasındaki ilişkinin olduğundan daha güçlü veya zayıf görünmesine yol açmış olabileceği düşünülebilir.

Gelecekteki çalışmalarda bu muhtemel sorunun ortadan kaldırılması amacıyla örneğin değişime direnç davranışları ölçeği için verilerin, yöneticiler gibi farklı kaynaklardan da toplanması düşünülebilir. Buna ilaveten, TBD üst faktörü ile değişime direnç eğilimi arasında her ne kadar daha önceki çalışmalarda da ilişki bulunamamış olsa da (Oreg, 2003), bu çalışmada beklenenin tersine pozitif yönlü bir ilişkinin çıkmış olmasının, sosyal beğenilirlik nedeniyle olduğu düşünülebilir. Dolayısı ile TBD, direnç eğilimi ve davranışları verilerini sosyal beğenilirlik kaygısından arındırmak için yapılacak ölçümlerle sosyal beğenilirliğin etkisi kontrol altına alınabilir; böylece bireylerin kendilerini olduğundan daha olumlu gösterme arzularının sonuçları etkilememesi sağlanabilir.

Araştırmanın bir diğer kısıtını elde edilen verilerin aynı zamanda toplanmış olması oluşturmaktadır. Podsakoff vd. (2003) tahmin edici ve sonuç değişkenine verilen cevapların aynı anda toplanmasının, bu değişkenler arasında teori geliştirmeye olanak tanınması bakımından araştırma sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmektedirler. Bu çalışma da bütün verilerin aynı gün toplanmış olmasının, araştırma sonuçlarını olumsuz etkilemiş olabileceği göz önünde bulundurularak, gelecekteki çalışmalarda tahmin edici ve sonuç değişkenine yönelik verilerin farklı zamanlarda toplanması ile bu sorun ortadan kaldırılabilir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise değişkenler arasındaki gözlemlenen ilişkilerin korelasyon ve yol analizi yöntemi ile elde edilmiş olmasından dolayı bu ilişkilerde nedensellikten bahsedilememesidir. Gelecekteki çalışmalarda, TBD ve değişime direnç eğilimlerinin, değişime direnç davranışlarının sebebi olup olmadığını belirlemek amacıyla bu ilişkinin deney ortamında incelenmesi ve verilerin deney koşullarına uygun bir şekilde toplanması gerekmektedir.

Çalışmada, katılımcılara sunulan iki ayrı senaryo ile tüm katılımcıların destek veya karşı olma davranışlarının ölçüldüğü değişimi, aynı şekilde algılamaları kontrol edilmek istenmiştir. Bu nedenle örneklem seçimi için değişimden geçmekte olan bir örgüt tercih edilmemiştir. Bu çalışmanın değişimden geçen bir örgütte yapılması halinde, ilgili değişimin katılımcıların işlerine olan farklı derecelerdeki etkisinin, önemli ve önemsiz değişimlerin yaratacağı farklı etkilerin; o örgütte değişime dirence etki edebilecek iletişim ve yönetim desteği gibi faktörlerin kontrol altına alınmasının mümkün olamayacağı düşünülerek varsayımsal senaryolar sunulmuştur. Ancak, bireylerin bu varsayımsal durumlara kıyasla, gerçek bir değişim ile karşı karşıya kaldıklarında o değişime yönelik eğilimlerinin ve davranışlarının farklılık gösterebileceği göz önünde

bulundurulmalıdır. Bireysel özellikler ve değişime direnç davranışlarının ilişkisinin, değişimden geçen bir örgütteki örneklem üzerinde test edilmesi, bu araştırmanın bulgularına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada değişkenlere ilişkin verilerin, sadece turizm sektöründe iki ayrı şehirdeki 5 yıldızlı konaklama tesislerindeki çalışanlardan toplanmış olması araştırmanın diğer sektörlerle genellenebilirliğini azaltmaktadır. Bu çalışmada iki ayrı şehirde; biri şehir, biri termal özellikteki iki otelde çalışma yapılarak, otel özellikleri temelinde belli farklılıkların yansıtılması düşünülmüştür. Ancak her iki otelin 5 yıldızlı olması ve yıldız standartlarının otellerin örgüt yapılarını etkiliyor olması nedeniyle gelecekteki çalışmaların farklı yıldız standartlarındaki otellerde yapılması, bu sektörde farklı örgüt standartlarına göre eğilimlerin anlaşılmasını sağlayacaktır.

Bu araştırmanın son kısıtını TBD'nin ölçülmesinde alt boyutlar temelinde değil, sadece üst faktörün ölçülmesine yönelik bir ölçek kullanılması oluşturmaktadır. Üst faktöre yönelik ölçeğin kullanılması nedeniyle daha önce Oreg'in (2003) çalışmasında göstermiş olduğu gibi TBD'nin alt boyutları ve değişime direnç eğilimlerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler gözlemlenememiştir. Bu çalışmada direk olarak TBD kavramı ölçülmek istendiği için, TBD'ni alt boyutları temelinde ölçen daha uzun ölçekler yerine; bu birleşik ölçeklere kıyasla yordayıcı gücü test edilmiş, 12 soruluk, daha az vakit alan, pratik bir ölçek tercih edilmiştir. Özellikle TBD kavramını ölçmeye yönelik olarak geliştirilen bu ölçeğin kullanıldığı bu çalışmada, TBD'ni oluşturan özellikler doğrulayıcı faktör analizinde ayrışmamış ve tek faktörlü bir yapı gözlemlenmiştir. Bu çalışmanın amacı, TBD'ni özellikleri temelinde incelemek olmadığı için kullanılmamış olsa da, bu amaçla yapılacak çalışmalarda özelliklerin ayrı ayrı ölçülmesini sağlayan faktör yapılarına sahip birleşik ölçeklerin kullanılması daha uygun olabilir.

### **Araştırmanın Katkıları**

Öncelikle, bu çalışmanın değişime direnç yazınında son yıllarda en çok araştırılan konulardan biri olan değişime dirençte bireysel özelliklerin etkilerinin anlaşılması açısından katkı sağladığı düşünülmektedir. Çalışmada diğer araştırmalardan farklı olarak değişime direnç davranışının ortaya çıkmasında TBD ve değişime direnç eğilimi olmak üzere farklı kişilik özelliklerini tek çatı altında toplayan değişkenlerin etkisi birlikte incelenmiştir. İlgili yazında bu iki faktörün, değişime direnç davranışlarına olan etkilerini birlikte inceleyen araştırmaya rastlanmamış olması nedeniyle; ayrıca TBD ve

değişime direnç eğilimi faktörlerinin etkileşimleri ve her iki faktörün de değişime direnç davranışlarını yordamada doğrudan ve dolaylı etkilerinin anlaşılmasını sağlaması nedeniyle bu çalışmanın alan yazınına önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir. Örneğin, Judge vd. (1999) TBD'nin değişimle başa çıkma becerilerine etkisini incelerken; Oreg (2003), TBD özellikleri ile değişime direnç eğilimi ilişkisini incelemişlerdir. Ancak bu örneklerde ve diğer çalışmalarda, TBD'nin değişime direnç eğilimini ve bu ikisinin arasındaki ilişkinin değişime yönelik davranışları ne şekilde etkilediği birlikte incelenmemiştir. Araştırmamızda bu değişkenler arasında test edilen aracılık ilişkisi; hem bu değişkenler arasındaki ilişkinin yapısının anlaşılması, hem de bu aracılık ilişkisinin ilk defa test edilmesi açısından önem teşkil etmektedir.

Bu araştırmada, değişime direnç davranışları ölçeğinin (Giangreco ve Peccei, 2005) Türkçeye ilk defa uyarlanmış olması alan yazınına önemli bir katkı sağlamıştır. Uyarlanmış ölçeğin faktör yapısının, orijinal ölçekle uyumlu olması, yüksek güvenilirliğe sahip olması, madde korelasyonlarının yüksek olmasına bakarak bu uyarlamanın tutarlı ve geçerli olduğu sonucuna varmak mümkündür. Ayrıca, bu ölçütler ve araştırmanın bulguları değişime direnç ölçeğinin farklı kültürlerdeki tutarlılığına işaret etmektedir. Özetle, bu çalışmada alan yazınına güvenilirlik ve geçerliliği test edilerek yeni bir ölçek kazandırılmakla birlikte, ilgili ölçeğin kültürler arası geçerliliğinin değerlendirilmesine katkı sağlanmıştır.

Değişime direnç yazınında değişime yönelik davranış, tutum ve eğilimlerin ölçülmesinde genellikle bi-polar ölçekler kullanılmaktadır (örn. Wanberg ve Banas (2000)/değişime açıklık ölçeği; Fedor, Caldwell ve Herold, (2006)/değişime bağlılık ölçeği). Bu çalışmaların bazılarında değişime yönelik pozitif yaklaşımlar ölçülürken, bazılarında ise negatif yaklaşımlar ölçülmekte; ancak her iki durumda da ölçeklerde elde edilen yüksek skorların ölçülen pozitif veya negatif yaklaşımın yüksek olduğunu gösterdiği varsayılmaktadır. Ancak, bahsedilen bu ölçek yapılarından farklı olarak, bu çalışmada Türkçeye uyarlaması yapılan ve Türk örnekleminde test edilerek alan yazınına kazandırılan, değişime direnç ölçeğinin yapısının iki boyutlu olması, aynı anda destek ve direnç davranışlarının ölçülmesine olanak sağlaması açısından önem teşkil etmektedir. Nitekim, değişime direnci düşük bireylerin destek verdiği varsayılamayacağından, bu şekilde destek ve direnç davranışları birlikte ölçülerek değişime yönelik davranışlara ilişkin daha iyi bir anlayış geliştirmek mümkündür. Bu çalışmada alan yazınına kazandırılan bu ölçeğin diğer bir özelliği ise, aktif direnç davranışlarının yanı sıra pasif direnç davranışlarını da ölçmeyi sağlamasıdır. Şöyle ki,

destek boyutundaki düşük puanların, gerçek desteği yansıtmadığı; bu bireylerin aslında destekten kaçınmacı davranışlarla pasif direnç gösterdiklerinin düşünülmesi oldukça önemli bir bulgudur. Zira, bu çalışmada destek boyutundaki katılımcılarının çoğunluğunun ortalamanın altında kalarak aktif desteğe kıyasla, pasif direnç davranışlarını tercih ediyor olduklarının görülmesi, Türkiye gibi belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda değişime direncin yüksek olacağına yönelik bulgularla (Aycan vd., 1999; Harzing ve Hofstede 1996; akt. Ertürk, 2008) birlikte değerlendirildiğinde önem teşkil etmektedir. Giangreco ve Peccei'nin (2005) belirttikleri gibi sadece aktif dirence odaklanmak kısıtlı bir bakış açısı olup, destekten kaçınmacı davranışların da dikkate alınması gerekmektedir. Nitekim, günümüzde değişime direncin, değişimin başarısı önündeki en önemli engel olduğu bilinmekle birlikte, salt direncin yok edilmesi yeterli olmamakta; değişimi aktif olarak destekleyen, ona katkı sağlayan çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Hatta bazı araştırmacılar (ör. Conner, 1992), değişime aktif direncin, pasif dirence kıyasla daha daha az tehlikeli ve kolay yönetilebilir bir durum olduğu söylemektedir. Dolayısı ile sadece aktif direnci değil, destek boyutundaki düşük skorlarla pasif direnci veya destek vermekten kaçınmacı davranışları birlikte ölçen bu ölçeğin Türk yazınına kazandırılmış olması önemlidir.

Araştırmanın temel amaçlarından biri TBD kavramını kendisini oluşturan özelliklerin salt birleşiminden daha fazla ve farklı, bileşenlerinin birleşiminden ve etkileşimlerinden oluşan bir üst kavram olarak incelemektir. Her ne kadar TBD ölçeği, temelde TBD'ni oluşturan alt faktörleri ölçüyor olsa da, Judge vd.'nin de(2003) önerdikleri gibi bu çalışmada karşımıza çıkan TBD'nin tek faktörlü yapısı, TBD'nin bileşenlerinin ayrı ayrı ve salt toplamından daha farklı bir faktör olduğunu göstermekle alan yazınına katkı sağlamıştır. Ayrıca, değişime direnç eğilimi ölçeğinin alt boyutu olarak yer alan, ancak eğilim ile en az ilişkiye sahip olduğu görülen (Oreg, 2003) ve farklı ülkelerde direnç eğiliminin bir bileşeni olmadığı görülen (Oreg vd., 2008) bilişsel katılık boyutunun, bu çalışmada eğilimin alt boyutu olarak yer almaması, ölçeğin Türk örneklemeler üzerinde yapılan faktör yapısı analizlerine katkı sağlamıştır.

### **Yöneticilere Öneriler**

Günümüzde örgütlerin içinde bulunduğu çevre ekonomik, sosyal ve teknolojik anlamda hızla değişim gösterirken; örgütler bu değişimlere uyum sağlayabildikleri ölçüde başarılı olmaktadır. Değişimin başarısı açısından ise değişim sürecinin yönetimi, değişimin örgüt açısından uygunluğu gibi faktörler önem teşkil etse de örgütlerin en önemli

unsuru olan insan kaynaklarının değişime verecekleri destek ve katkılar da bir o kadar önemlidir. Pek çok değişim çalışması, çalışanların direnci nedeniyle başarısız olmaktadır (Meaney ve Pung, 2008); Piderit'in (2000) belirttiği gibi gerekli olan sadece değişime direnci ortadan kaldırmak değil, çalışanların değişime destek vermelerini ve katkı sunmalarını sağlamaktır. Bu anlamda, bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda değişime direnç eğilimi yüksek olan bireylerin değişime karşıt davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek, değişime destekleyen davranışlarda bulunma olasılıklarının daha düşük olduğunun görölmesi, yöneticilere yol göstermektedir. şÖyle ki, bu çalışmada değişime direncin en önemli sebepleri arasında sayılan kaliteli iletişim ve destek varsayımsal olarak mevcut olsa da, bireylerin yine de kişilik özellikleri temelindeki değişime direnç eğilimlerinin, değişime direnç davranışlarını arttırdığı görölmüştür. Dolayısı ile yöneticiler değişimin başarılı olmasını sağlamak için değişim sürecini doğru yönetmenin, durumsal faktörleri göz önünde bulundurmanın yanı sıra çalışanların kişilik özelliklerine de dikkat etmelidirler. Bu anlamda çalışanların seçimi yapılırken rutin arama ve duygusal tepki özellikleri daha düşük, kısa vadeli zorluklara değil uzun vadeli kazanımlara odaklanan bireylerin seçilebilmesi için uygun, kişilik özellikleri ölçüm yöntemleri (ör. Oreg, 2003) kullanılabilir.

Bu araştırmada, TBD ile değişime direnç eğilimi arasında bulunan pozitif yönlü ilişki yöneticiler açısından önem taşımaktadır. Çünkü TBD yüksek olan bireylerin, daha fazla direnç eğilimi ve direnç davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. TBD'nin iş tatmini (örn. Judge vd., 1997) ve iş performansı (örn. Judge vd., 1998b) gibi örgütler açısından önemli sonuçları olan değişkenleri pozitif yönde etkilediği bilindiğinden, yöneticilere TBD yüksek olan bireylerin seçilmemesi değil; söz konusu çalışanlara yönelik olarak değişimin gerekliliği, önemi ve uygunluğunu kavramaları için gerekli çalışmaları yapmaları, değişime daha hazır hale gelmeleri sağlanarak (Armenakis vd., 1993), değişime direnç davranışlarının azaltılmaya çalışılması önerilmektedir

Bunun yanı sıra, araştırmanın alan yazını incelemesi bölümünde yer aldığı üzere değişime direncin başlıca sebepleri arasında yer alan kaliteli iletişim, katılım, adalet ve güven gibi örgütsel ve değişim sürecine ilişkin faktörlerin göz önüne alınarak oluşturulacak olumlu bir değişim ve örgüt iklimi değişime direnç davranışlarının azalmasına yardımcı olacaktır.

Bu araştırmada ölçölen değişime destek davranışlarında, katılımcılarının çoğunluğunun aktif destek davranışına kıyasla, pasif direnç davranışlarına yöneldiklerinin görölmesi,

Türkiye gibi toplulukçu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma özelliği yüksek olan toplumlarda değişime direnç eğiliminin yüksek olduğunu gösteren bulgular (Aycan vd., 1999; Harzing ve Hofstede 1996; akt. Ertürk, 2008) ile birlikte değerlendirildiğinde yöneticiler açısından önem teşkil etmektedir. Yöneticilerin, sadece değişime açık direnç davranışlarına değil, değişime destek vermekten kaçınma yoluyla gösterilen pasif direnç davranışlarına da önem vermeleri gerekmektedir. Başarılı bir değişim, ancak değişime katkı sağlayan ve destek veren çalışanlar ile gerçekleştirilebileceğinden, direnç göstermiyor olsalar da destek vermekten kaçınan çalışanların örgüt içindeki mevcudiyetlerinin belirlenmesi önemlidir.



## KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y. (2013). Konaklama işletmelerinde iş doyumu, yaşam doyumu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11:1, 180-204.
- Akgündüz, Y. ve Akdağ, G. (2014). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin temel benlik değerlendirmelerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12:24, 295-318.
- Amis, J., Slack, T. ve Hinings, C.R. (2002). Values and organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38:4, 436-465.
- Arbuckle, J. L. (2014). *IBM SPSS AMOS 23 user's guide*. USA: AMOS Development Corporation.
- Armenakis, A. A. ve Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25:3, 293-315.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P. ve Walker H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43:4, 481-505.
- Armenakis, A. A. ve Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15:2, 169-183.
- Armenakis, A. A. ve Harris, S. G. (2009). Reflections: our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9:2, 127-142.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. ve Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44:1, 48-70.

- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4:3, 359-373.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: sampler set technical report, leader form, rater form and scoring key for the MLQ form 5x-short, 3. ed. Mind Garden, Inc., Redwood City. CA.
- Bass, B.M. ve Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. 2. baskı. New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: a study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43:3, 303-326.
- Best, R. G., Stapleton, L. M. ve Downey, R. G. (2005). Core self-evaluations and job burnout: the test of alternative models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10:4, 441-451.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York:Wiley.
- Bono, J. E. ve Colbert, A. E. (2005). Understanding responses to multi-source feedback: the role of core self – evaluations. *Personnel Psychology*, 58, 171-203.
- Bono, J. E. ve Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: a Review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17, 5-18.
- Boonstra, J. J. ve Gravenhorst, K. M. (1998). Power dynamics and organizational change: a comparison of perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7:2, 97-120.
- Bordia, P. ve DiFonzo, N. (2013). Quality change communication and employee response to change: an investigation of the moderating effects of individuals differences in an experimental setting. S.Oreg , A. Michel ve R. Todnem By (ed.)

içinde, *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective* (s.232-252). Cambridge: Cambridge University Press.

Bovey, W. H. ve Hede, A. (2001a). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22:8, 372-382.

Bovey, W. H. ve Hede, A. (2001b). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16:7, 534-548.

Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30:1, 29-50.

Burke, R. J. ve Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring and nursing staff well-being: The role of perceived hospital and union support. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 14:1, 93-115.

Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47:2, 317-348.

Callan, V. J., Schweitzer, R. ve Terry, D. J. (1994). Coping resources, coping strategies and adaptation to organisational change: direct or buffering effects? *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 8:4, 372-383.

Chang, C. H., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C. ve Tan, J. A. (2012). Core self-evaluations: a review and evaluation of the literature. *Journal of Management*, 38:1, 81-128.

Chawla, A. ve Kelloway E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25:6, 485-498.

Chreim, S. (2006). Postscript to change: survivors' retrospective views of organizational changes. *Personnel Review*, 35:3, 315-335.

Coch, L. ve French, J. R. P. Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.

Coghlan, D. (1993). A Person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14:4, 10-14.

- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13:3, 471-482.
- Conner, D. R. (1992). Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail. Random House: Toronto
- Costa, P. T. Jr. ve McCrae, R. R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and five factor model. *Journal of Personality & Social Psychology*, 55:2, 258-265.
- Costa, P.T. ve McCrae, R. R. Jr. (1995). Domains and facets: hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory. *Journal Personality Assessment*, 64:1, 21-50.
- Cunningham, C. E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.
- Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde değişim ve değişim yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Dent, E. B. ve Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35:1, 25-41.
- Dibella, A. J. (2007). Critical perceptions of organisational change. *Journal of Change Management*, 7:3-4, 231-242.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, 41:1, 417-440.
- Dijk, R. ve Dick, R. (2009). Navigating organizational change: change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9:2, 143-163.
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 14:1, 56.64

- 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.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34:3, 169-189.
- Elliot, A. J. ve Sheldon, K. M. (1998). Avoidance personal goals and the personality-illness relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75:5, 1282-1299.
- Elliot, A. J., ve Thrash, T. M. (2002). Approach- avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82:5, 804-818.
- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33:2, 284-304.
- Erez, A. ve Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86:6, 1270-1279.
- Ertürk, A. (2008). A trust based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29:5, 462-483
- Erwin, D. G. ve Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 31:1, 39-56.
- Eysenck, H. J. (1990). Biological dimensions of personality. L. A. Pervin (Ed.) içinde, *Handbook of personality: theory and research* (s. 244-276). New York, NY, US: Guilford Press.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. ve Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1-29.
- Field, A. P. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3 Baskı). London: Sage.

- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J. ve DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50:3, 571-579.
- Ford, J. D. ve Ford L. W. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, 87:4.
- Ford, J. D., Ford, L. W. ve McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Org. Change Management*, 15:2, 105-121.
- Ford, J.D. (1999). Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*, 12:6, 480-500.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18: 39-50.
- Fugate, M., Prussia G. E. ve Kinicki A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38:3, 890-914.
- Furst, S. A. ve Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93:2, 453– 462.
- Ganster, D. ve Schaubroeck, J. (1995). The moderating effects of self-esteem on the work stress-employee health relationship. R. Crandall & P. Perrewe (Eds.) içinde, *Occupational stress: A handbook* (pp. 167–177). Washington, DC: Taylor & Francis
- Giangreco, A. ve Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16:10, 1812-1829.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4:1, 26-42.

- Günbayı, İ. (2007). The organizational communication process in schools. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7:2, 787.
- Gürbüz, S., Erkuş, A. ve Sığı, Ü. (2010). İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2:1, 69-76.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hambrick, D.C. ve Canella, A. A. (1989). Strategy implementation as substance and selling. *The Academy of Management Executive*, 3:4, 278.285.
- Herold, D. M., Fedor, D. B. ve Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92, 942-951.
- 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.
- Herscovitch, L. ve Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87:3, 474-487.
- Himstreet W.C. ve Baty, W.M. (1969). *Business communication principles and methods*. 3. baskı, California: Wadsworth Pub. Co.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organizations: Do american theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9:1, 42-63.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3. baskı.): Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Hornung, S. ve Rousseau, D. M. (2007). Active on the job-proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change.

*Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 401-426.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R. ve Matteson, M.T. (2014). *Organizational Behavior and Management*. New York: Mc Graw Hill

Iverson, R. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 122-149.

Jimmieson, N. L., Rafferty, A. E. ve Allen, J. (2013). Quality change communication and employee response to change: an investigation of the moderating effects of individuals differences in an experimental setting. S.Oreg , A. Michel ve R. Todnem By (ed.) içinde, *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective* (s.197-231). Cambridge: Cambridge University Press.

Jimmieson, N. L., Terry, D. J. ve Callan,V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change -related information and change -related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9:1, 11-27.

Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and work success. *Association for Psychological Science*, 18:1, 58-62.

Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001a). A rose by any other name... Are self-esteem, generalized self-efficacy, neuroticism, and locus of control indicators of a common construct? Roberts B.W., Hogan R. (Eds.) içinde, *Personality psychology in the workplace* (s. 93-118). Washington, DC: American Psychological Association.

Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001b). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86:1, 80-92.

Judge, T. A., Bono, J. E. ve Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85:2, 237-249.

- Judge, T. A., Erez, A. ve Bono, J. E. (1998b). The power of being positive: the relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11:2,3, 167-187.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. ve Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90:2, 257-268.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. ve Thoresen C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83:3, 693-710.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. ve Thoresen C. J. (2003). The core self-evaluations scale: development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- Judge, T.A., Heller, D. ve Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: a comparative test. *Applied Psychology: An International Review*, 57:3, 361-372.
- Judge, T. A. ve Hurst, C. (2007). Capitalizing on one's advantages: role of core self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 92:5, 1212-1227
- Judge, T. A. ve Hurst, C. (2008). How the rich (and happy) get richer (and happier): relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success. *Journal of Applied Psychology*, 93:4, 849-863.
- Judge, T. A. ve Kammeyer-Mueller, J. D. (2011). Implications of core self-evaluations for a changing organizational context. *Human Resource Management Review*, 21, 331-341.
- Judge, T. A., Locke, E. A. ve Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: a core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. ve Kluger, A. N. (1998a). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83:1, 17-34.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. ve Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84:1, 107-122.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M. ve De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: a review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17:3, 325-346.
- Kacmar, K. M., Harris, K. J., Collins, B. J. ve Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and job performance: The role of the perceived work environment. *Journal of Applied Psychology*, 94:6, 1572-1580.
- Kale, E. (2013). Konaklama işletmelerinde öz uyumun iş performansına etkisi: yaşam doyumunun aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11:21, 117-133.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A., & Scott, B. A. (2009). The role of core self-evaluations in the coping process. *Journal of Applied Psychology*, 94:1, 177-195.
- Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1:1, 47-60.
- Karasek, R. A. Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24:2, 285-308.
- Kim, T. Y., Liden, R. C., Kim, S. P. ve Lee, D. R. (2014). The interplay between follower core self-evaluation and transformational leadership: effects on employee outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 29:2, 163-334.
- Kisbu, Y. (2006). Influences of regulatory focus, core self-evaluations and age on biases in perception and choice. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi.
- Kittinger, J. D., Walker, A. G., Cope, J. G. ve Wuensch, K. L. (2009). The relationship between core self-evaluations and affective commitment. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 11, 68-92.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.

- Korsgaard, M. A., Sapienza, H. J. ve Schweiger, D. M. (2002). Beaten before begun: the role of procedural justice in planning change. *Journal of Management*, 28, 497-516.
- Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail? *Harvard Business Review*, Mart-Nisan, s. 59-67.
- Kotter, J. P. ve Schlesinger L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, 130-139.
- Lau, C. M. ve Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537-554.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and goal change achievement. *Journal of Change Management*, 4:3, 193-215.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. ve Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*. 20:3, 709-734.
- McDonald, R. P. ve Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7:1, 64-82.
- Meaney, M. ve Pung, C. (2008). Mc Kinsey global results: creating organizational transformations. *Mc Kinsey Quarterly*, 1-7
- 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.
- Msweli-Mbanga, P ve Potwana, N. (2006). Modelling participation, resistance to change and organizational citizenship behavior: A South African case. *South African Journal of Business Management*. 37:1, 27-29
- Neves, P. ve Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: the roles of trust and control. *Journal of Change Management*. 6:4, 351-364

- Neves, P. ve Caetano, A. (2009). Commitment to change: contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group and Organization Management*, 34:6, 623-644.
- Nord, W. R. ve Jermier, J. M. (1994). Overcoming resistance to resistance: insights from a study of the shadows. *Public Administration Quarterly*, 17, 396-409.
- Nov, O. ve Ye, C. (2008). Users' personality and perceived ease of use of digital libraries: the case for resistance to change. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59:5, 845-851.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2 Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88:4, 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101.
- Oreg, S., Nevo, O., Metzger, H., Leder, N. ve Castro, D. (2009). Dispositional resistance to change and occupational interests and choices. *Journal of Career Assessment*, 17:3, 312-323.
- Oreg, S. ve Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: the conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96:2, 337-349.
- Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A., Bozionelos, N., Gonzalez, L., Hrebickova, M., Kordacova, J., Mlacic, B., Feric, I., Topic, M.K., Saksvik, P., Bayazit, M., Arciniega, L., Barkauskiene, R., Fujimoto, Y., Han, J., Jimmieson, N., Mitsuhashi, H., Ohly, S., Hetland, H., Saksvik, I., Dam, K. (2008). Dispositional resistance to change: measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93:4, 935-944.
- Piccolo, R. F., Judge, T. A., Takahashi, K., Watanabe, N. ve Locke E. A. (2005). Core self-evaluations in Japan: relative effects on job satisfaction, life satisfaction, and happiness. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 965-984.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of*

*Management Review*, 25, 783-794.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88:5, 879-903.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: a Stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154-1162.
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L. ve Armenakis, A.A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39:1, 110-135.
- Roccas, S., Klar, Y. ve Liviatan, I. (2006). The paradox of group-based guilt: modes of national identification, conflict vehemence, and reactions to the in-group's moral violations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91:4, 698-711.
- Rokeach, M. (1960). *The open and closed mind*. New York: Basic Books
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80:1, 1-28.
- Roy, D. D. (1996). Personality model of fine artists. *Creativity Research Journal*, 9, 391-394.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55:1, 68-78.
- Rydell, S.T. (1966). Tolerance for ambiguity and semantic differential ratings. *Psychological Reports*, 19:3, 1303-1312
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 30, 193-210.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve 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.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. M. P. Zanna (Ed.) içinde, *Advances*

*in Experimental Social Psychology*, (Vol. 25, s. 1-65) San Diego CA Academic Press.

Schwartz, S. H. (2005). Universal moral values for corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 59:1-2, 27-44.

Schweiger, D. M. ve Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *The Academy of Management Journal*, 34:1, 110-135.

Serinkan, C. ve Arat, G. (2013). *İşletmelerde örgütsel değişim ve iç girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sheldon, K. M. ve Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76:3, 482-497.

Slovic, P. (1972). Information processing, situation specificity, and the generality of risk-taking behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22:1, 128-134.

Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik envanterinin geliştirilmesi-I: ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17:49, 21-33.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38:5, 1442-1465.

Srivastava, A., Locke, E. A. ve Judge, T. A. (2002). Dispositional causes of task Satisfaction: the mediating role of chosen level of task complexity. R. Ilies (chair), Core self-evaluations: New developments and research findings. Symposium presentation at the Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Meetings, Toronto.

Stanley, D.J, Meyer, J.P. ve Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19:4, 429-459.

- Stewart, G. L. ve Manz, C. C. (1997). Understanding and overcoming supervisor resistance during the transition to employee empowerment. R. W. Woodman ve W. A. Pasmore (Ed.) içinde, *Research in organizational change and development*. 10, 169-196. Greenwich, CT: Elsevier Science/JAI Press.
- Sverdlik, N. ve Oreg, S. (2009). Personal values and conflicting motivational forces in the context of imposed change. *Journal of personality*, 77:5, 1437-1465.
- Swann, W. B. Jr. (1992). Seeking "truth," finding despair: some unhappy consequences of a negative self-concept. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 15-18.
- 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. *Human Resource Development Quarterly*, 18:4, 525-558.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Baskı). Boston: Allyn and Bacon.
- Tett, R.P ve Burnett, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*. 88:3, 500-517
- Tett, R. P. ve Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397-423.
- Theorell, T. ve Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1:1, 9.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change: technical, political, and cultural dynamics*. New York: Wiley.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Van Dam, K., Oreg, S. ve Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader-member exchange, development climate and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57:2, 313-334.

- Vroom, V. (1964). *Expectancy Theory*. New York : John Wiley.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A. ve Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: an integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 761-773.
- Wanberg, C. R. ve Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- Wanberg, C. R., Glomb, T. M., Song, Z. ve Sorenson, S. (2005). Job-search persistence during unemployment: A 10-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 90:3, 411-430.
- Wanous, J.P., Reichers, A. E ve Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedents and correlates. *Group and Organization Management*, 25, 132-153.
- Washington, M. ve Hacker M. (2005). Why change fails: knowledge counts. *Leadership and Organization Development Journal*. 26:5, 400-411.
- Watson, D. ve Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.) içinde. *Handbook of personality psychology*, 767-793. San Diego, CA: Academic Press.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a nonwestern setting. *Personnel Review*, 29:5, 567-592
- Zaltman, G. ve Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. New York: Wiley.
- Zuckerman, M. (1994). Impulsive unsocialized sensation seeking: the biological foundations of a basic dimension of personality. J. E. Bates & T. D. Wachs (Ed.) içinde, *Temperament: Individual differences at the interface of biology and behavior*. *APA science Vols.* (s. 219-255). Washington, DC, US: American Psychological Association.

## EK.1. ETİK KURUL KARARI



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Sayı : 35853172/

433-861

23 Şubat 2018

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 25.01.2018 tarih ve 1063 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme (Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış) Anabilim Dalı Yüksek lisans programı öğrencilerinden **Didem Sinem MISIRDALI**'nın **Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ** danışmanlığında yürüttüğü "Temel Benlik Değerlendirmelerinin ve Değişime Yönelik Eğilimlerin Değişime Direnç Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Çalışması" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **06 Şubat 2018** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

Öğrenci İşletme  
Yazışmasını Yapalım  
24.02.2018

## EK.2. UYGULANAN ANKET FORMU

### Gönüllü Katılım Formu

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Hacettepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Örgütsel Davranış bölümü yüksek lisans öğrencisi Didem Sinem Mısırdalı tarafından, Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekçi danışmanlığında yürütülmektedir. “*Temel Benlik Değerlendirmelerinin ve Değişime Yönelik Eğilimlerin Değişime Direnç Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Çalışması*” başlıklı bu yüksek lisans çalışmasında, çalışanların kendileriyle ilgili değerlendirmeleri ve değişime yönelik eğilimlerinin değişime yönelik davranışlarına etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma gönüllülük esasına dayanmaktadır ve çalışmaya katılıp katılmamak katılımcının inisiyatifindedir. Çalışmaya katılmamak herhangi bir olumsuz sonuç doğurmaz. Katılımcının bu araştırmayla ilgili herhangi bir sorumluluğu yoktur. Sorularda doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü cevap yoktur. Lütfen, soruları nasıl olması gerektiğini düşünerek değil, sizin kendi düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde yanıtlamaya çalışınız. **Araştırmaya katılmaya karar vermeden önce ya da katıldıktan sonra aşağıda iletişim bilgileri verilen araştırmacılara çekinmeden istediğiniz soruları sorabilirsiniz.** Anketlerin ortalama cevaplama süresi 20 dakikadır. Hiçbir aşamada kimliğiniz sorulmayacak, anketler gizli tutulacak ve araştırmacının dışında hiç kimse cevaplarınızı bilmeyecektir. Çalışmanın yapılabilmesi için **Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan** gerekli izinler alınmıştır.

Anket, genel olarak kişisel rahatsızlık verecek soruları içermemektedir. Ancak, katılım esnasında kendinizi rahatsız hissederseniz veya istediğiniz anda anketi cevaplamayı bırakabilirsiniz. Bunun herhangi bir olumsuz sonucu olmayacaktır ve böyle bir durumda araştırmacıya, anketi tamamlamadığınızı söylemeniz yeterli olacaktır. Merak edilen herhangi bir husus veya çalışmanın sonuçları hakkında bilgi için araştırmacıya tercih ettiğiniz bir yöntemle (telefon, eposta vs.) soru sorabilirsiniz.

Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için aşağıdaki kişilere danışabilirsiniz.

#### **Basılı Form İçin:**

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda bırakabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

☐ Kabul ediyorum

Tarih:

Adı Soyadı:

Adres:

Telefon:

İmza:

**Araştırmacı:** Didem Sinem Mısırdalı

Tel: 0 507 369 10 21 E-posta: [sinem.misirdali@hacettepe.edu.tr](mailto:sinem.misirdali@hacettepe.edu.tr)

Adres: Hacettepe Üniversitesi, Beytepe Kampüsü, İİBF, İşletme Bölümü

**Tez Danışmanı:** Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekçi

E-posta: [otayfur@hacettepe.edu.tr](mailto:otayfur@hacettepe.edu.tr)

Adres: Hacettepe Üniversitesi, Beytepe Kampüsü, İİBF, İşletme Bölümü

Tel: 0 312 297 87 00

**BÖLÜM 1: Demografik Bilgi Formu**

1. Cinsiyetiniz

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

2. Yaş: \_\_\_\_\_ yazınız.

3. Eğitim durumunuz

- ☐ İlköğretim mezunu
- ☐ Lise mezunu
- ☐ Üniversite mezunu
- ☐ Yüksek Lisans mezunu
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz) \_\_\_\_\_

4. Kurumunuzdaki pozisyonunuz:

Üst Kademe Yönetici:.....

Orta Kademe Yönetici:.....

Çalışan:

.....

Cevabınız çalışansa görevinizi belirtiniz: \_\_\_\_\_

5. Bu kurumdaki çalışma süreniz: \_\_\_\_\_

6. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız?: \_\_\_\_\_

## BÖLÜM 2:

Kendinizi genel olarak değerlendirdiğinizde aşağıdaki ifadelerle ne derece katıldığınızı belirtiniz. Lütfen her maddenin yanında yer alan ölçeği kullanarak katılma derecenize uygun sayıyı daire içine alınız.

| ÖRNEK MADDELER                                                               | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Hayatta hak ettiğim başarıyı yakaladığıma eminim.                         | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 4. Bazen başarısız olduğumda kendimi değersiz hissedirim.                    | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 7. Genel olarak kendimden memnunum.                                          | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 10. Meslek yaşamımdaki başarımın kontrolünün elimde olmadığını hissediyorum. | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 11. Sorunlarımın çoğuyla başa çıkabilirim.                                   | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |

## Bölüm 3::

Aşağıdaki listede bir insanın değişikliklere yönelik tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Kendinizi **olmak istediğiniz gibi değil, şu anki halinizi düşünerek değerlendirmeniz beklenmektedir**. Lütfen her ifadeye katılıp katılmama derecenizi yan tarafta yer alan cevaplardan uygun olanı daire içine alarak belirtiniz.

Örnek Maddeler:

| ÖRNEK MADDELER                                                                                                                 | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum<br>Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Genel olarak değişikliklerin olumsuz olduğunu düşünürüm.                                                                    | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 6. Çalıştığım kurumda işlerin yapılışı ile ilgili önemli bir değişiklik yapılacağı söylenseydi, büyük ihtimalle stres olurdum. | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 11. Hayatımı iyileştirme olasılığı olan değişimler hakkında bile, çoğu zaman, biraz rahatsızlık hissedirim.                    | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |
| 16. Bir sonuca vardığımda, fikrimi pek değiştirmem.                                                                            | 1                       | 2            | 3                                 | 4           | 5                      |

#### Bölüm 4:

Bu bölümde çalıştığınız kurumda gerçekleşebilecek değişimler ile ilgili senaryolar yer almaktadır. Sizden istenen, öncelikle senaryoyu dikkatle okumanız ve böyle bir durumla karşılaştığınızda ne yapacağınızı düşünmenizdir. Daha sonra, böyle bir durumda gösterilmesi muhtemel davranışları içeren ifadeler ne derece katıldığınızı belirtmeniz beklenmektedir. Sıralanan ifadeler için doğru veya yanlış cevap yoktur, önemli olan böyle bir durumda gerçekten nasıl davranacağınızı düşünerek cevap vermenizdir.

#### SENARYO 1:

Çalıştığınız kurumda yaptığınız işi etkileyen önemli bir değişimin gerçekleştiğini düşünün. Bu değişime uyum sağlayabilmek için **iş yapış şeklinizi değiştirmeniz, yeni bilgi ve beceri edinmeniz gerekmektedir.** Bir başka deyişle, yapılacak değişimin çalışma şeklinizi, dolayısı ile **iş hayatınızı önemli bir şekilde etkilemesini bekliyorsunuz.** Bu değişimin kurumunuz için gerekliliği, kurumunuza sağlayacağı faydalar, ne şekilde yürütüleceği, işinizi ne şekilde etkileyeceği konusunda yöneticileriniz tarafından yeterli şekilde bilgilendirildiniz. Değişim ile ilgili her türlü sorunuz üstleriniz tarafından samimiyetle cevaplandırılmıştır. Ayrıca değişim ile birlikte yaptığınız işte ihtiyaç duyacağınız yeni bilgi ve becerileri geliştirebilmeniz için kurumunuz tarafından gerekli eğitim ve destekler sağlanmıştır.

**Bu senaryoyu okuduğunuzda anlatılan değişimi değerlendirseniz:**

- **Değişimin önemi**

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Çok önemsiz              | Önemsiz                  | Ne önemli/Ne Önemsiz     | Önemli                   | Çok Önemli               |

- **Değişimin yaptığım işe**

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Çok az Etkisi Var        | Az Etkisi var            | Etkisi yok               | Fazla Etkisi Var         | Çok Fazla Etkisi Var     |

**Lütfen yukarıdaki durumu yaşadığınızda ne yapacağınızı düşünün ve aşağıda sıralanan her bir davranışa katılma derecenizi, yan tarafta yer alan sayılardan uygun olanı daire içine alarak belirtiniz.**

| ÖRNEK MADDELER                                                                                             | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Yukarıda bahsedilen değişimde, iş yerime yardımcı olmak adına benden istenenden daha fazlasını yaparım. | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 6. Çalıştığım kurumda diğerlerinin de bulunduğu tartışmalarda değişimi kuvvetle desteklerim.               | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 9. Yukarıda bahsedilen değişimi üstlerime eleştiririm.                                                     | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |
| 10. İş arkadaşlarımdan, yukarıda bahsedilen değişime karşı olan faaliyetlerini desteklerim.                | 1                       | 2            | 3                              | 4           | 5                      |

### SENARYO 2:

Çalıştığınız kurumda yaptığınız işi etkilemeyen ufak çapta bir değişimin gerçekleştiğini düşünün. Bu değişime uyum sağlayabilmek için iş yapış şeklinizi değiştirmeniz, **yeni bilgi ve beceri edinmeniz gerekmektedir**. Bir başka deyişle yapılacak değişim çalışma şeklinizi, **dolayısı ile iş hayatınızı önemli bir şekilde etkilemeyecektir**. Bu değişimin kurumunuz için gerekliliği, kurumunuza sağlayacağı faydalar, ne şekilde yürütüleceği, işinize etki etmeyeceği konusunda yöneticileriniz tarafından yeterli şekilde bilgilendirildiniz. Değişim ile ilgili her türlü sorunuz üstleriniz tarafından samimiyetle cevaplanmıştır.

**Bu senaryoyu okuduğunuzda anlatılan değişimi değerlendirseniz:**

- Değişimin önemi**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
 Çok önemsiz    Önemsiz    Ne önemli/Ne Önemsiz    Önemli    Çok Önemli

- Değişimin yaptığım işe**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
 Çok az Etkisi Var    Az Etkisi var    Etkisi yok    Fazla Etkisi Var    Çok Fazla Etkisi var

**Lütfen yukarıdaki durumu yaşadığınızda ne yapacağınızı düşünün ve aşağıda sıralanan her bir davranışa katılma derecenizi yan tarafta yer alan sayılardan uygun olanı daire içine alarak belirtiniz.**

| ÖRNEK MADDELER                                                                                                    | Kesinlikle<br>katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne<br>Katılıyorum<br>Ne<br>Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------------|-------------|---------------------------|
| 1. Yukarıda bahsedilen değişimde, iş yerime yardımcı olmak adına benden istenenden daha fazlasını yaparım.        | 1                          | 2            | 3                                       | 4           | 5                         |
| 6. Çalıştığım kurumda diğerlerinin de bulunduğu tartışmalarda, yukarıda bahsedilen değişimi kuvvetle desteklerim. | 1                          | 2            | 3                                       | 4           | 5                         |
| 9. Yukarıda bahsedilen değişimi üstlerime eleştiririm.                                                            | 1                          | 2            | 3                                       | 4           | 5                         |
| 10. İş arkadaşlarımdan yukarıda bahsedilen değişime karşı olan faaliyetlerini desteklerim.                        | 1                          | 2            | 3                                       | 4           | 5                         |

### EK.3.TEZ ÇALIŞMASININ ORJİNALLİK RAPORU

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: left;"> <b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b><br/> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b><br/> <b>YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</b> </div>                                                                                                                 |
| <b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b><br><b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b><br><b>İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Tarih: <u>13/06/2018</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Tez Başlığı : TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMELERİNİN VE DEĞİŞİME YÖNELİK EĞİLİMLERİN DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam <u>188</u> sayfalık kısmına ilişkin, <u>12/06/2018</u> tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % <u>7</u> 'tür.                                            |
| Uygulanan filtrelemeler: <ul style="list-style-type: none"> <li>1- <input checked="" type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç</li> <li>2- <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç</li> <li>3- <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar hariç</li> <li>4- <input type="checkbox"/> Alıntılar dâhil</li> <li>5- <input checked="" type="checkbox"/> 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç</li> </ul> |
| Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.               |
| Gereğini saygılarımla arz ederim. <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> <u>13.06.2018</u><br/> <br/>         Tarih ve İmza       </div>                                                                                                                                                                                                             |
| Adı Soyadı: <u>Didem Sinem Mısırdalı</u><br>Öğrenci No: <u>N15227264</u><br>Anabilim Dalı: <u>İşletme</u><br>Programı: <u>Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış</u>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>DANIŞMAN ONAYI</b> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">         UYGUNDUR.<br/> <br/>         Doç.Dr. Özgü TAYFUR EKMEKÇİ       </div>                                                                                                                                                                                                            |



HACETTEPE UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES  
MASTER'S THESIS ORIGINALITY REPORT

HACETTEPE UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES  
BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT

Date: 13.06.2018

Thesis Title : THE EFFECTS OF THE CORE SELF EVALUATIONS AND DISPOSITIONAL RESISTANCE ON RESISTANCE TO CHANGE:A FIELD STUDY

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 12.06.2018 for the total of 188 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 7. %.

Filtering options applied:

1. ☒ Approval and Declaration sections excluded
2. ☒ Bibliography/Works Cited excluded
3. ☒ Quotes excluded
4. ☐ Quotes included
5. ☒ Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

13.06.2018

Date and Signature

Name Surname: Didem Sinem Mısırdalı

Student No: N15227264

Department: Business Administration

Program: Management and Organization Behavior

**ADVISOR APPROVAL**

APPROVED

Associate Prof. Dr. Özge  
TAYFUR EKMEKÇİ