

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SINIZMI: ÖLÇEK GELİŞTİRME, GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ÇALIŞMASI

*Ebru TOLAY**

*Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ***

*Oytun BORAN SEZGİN****

Alınış Tarihi: 03 Mart 2016

Kabul Tarihi: 07 Aralık 2016

Öz: Bu çalışmanın amacı, en başarılı değişim çabalarını dahi engelleyici rol oynayan ve “değişime karşı kötümser bakış açısı” şeklinde tanımlanan “örgütsel değişim sinizmi” olgusunu ölçmeye yönelik Türk çalışma koşullarına uygun bir ölçme aracı geliştirmektir. Madde havuzu oluşturulması, kapsam geçerliliği, uygulama, yapı geçerliliği ve ölçek güvenilirliği hesaplanması aşamalarından oluşan çalışmanın, sunduğu ölçme aracı sayesinde, değişime yönelik sinizm konusu ile ilgili çalışacak araştırmacılara ve örgütsel değişim uygulamacılarına katkı sağlaması umulmaktadır.

Çalışmada odak grup ve mülakat verilerine dayanarak geliştirilen ölçek, daha sonra farklı iş kollarında ve işletmelerde görev yapan, alt ve orta kademe yöneticiler ile yönetici olmayan 255 çalışan üzerinde test edilmiştir. Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre, üç faktör ve 15 maddeden oluşan bir soru formuna ulaşılmıştır. Yönetimsel, deneyimsel ve edinimsel sinizm olarak isimlendirilen bu faktörlere ilişkin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla, .89, .82 ve .85 olarak bulunmuştur. Açımlayıcı faktör analizi sonrasında ölçeğe ait faktörlerin, varyansı yaklaşık %65 oranında açıkladığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim Sinizmi, Ölçek Geliştirme, Geçerlilik, Güvenilirlik.

ORGANIZATIONAL CHANGE CYNICISM: SCALE DEVELOPMENT, VALIDITY AND RELIABILITY

Abstract: The purpose of this study is to develop a measurement tool in the context of Turkish workplace for “organizational change cynicism” phenomenon which can be defined as “a negative or pessimistic perspective towards organizational change”. This study follows the stages of creating item pool, content validity, survey, construct validity and measurement reliability. Developed measurement tool may contribute the researchers and practitioners who work in the organizational change field.

Item pool of “Organizational change cynicism” scale is developed via focus group and interview data. 255 employees responded the survey. The scale has 3 dimensions which are named as *managerial*, *experiential* and *acquisitional change cynicism* and 15 items with respect to exploratory factor analysis. Internal reliability of 3 dimensions are respectively as .89, .82, .85 and the explained total variance is about 65%.

Keywords: Organizational Change Cynicism, Scale Development, Validity, Reliability.

*Yrd. Doç. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

**Doç. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

***Ar. Gör. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

I. Giriş

İş yaşamında sinizm ya da örgütsel sinizm olgusu, yerli ve yabancı literatürde, farklı meslek grupları açısından tanımlanmaya ve farklı kavramlarla ilişkileri incelenmeye çalışılan bir konu olmakla birlikte (bknz: Albrecht ve Travaglione, 2003; Andersson, 1996; Arslan, 2012; Beer vd., 2005; Bommer vd., 2004; Boyalı, 2011; Bryne ve Hochwater, 2008; Candan, 2013; Cole vd., 2006; Çarıkcı vd., 2013; Dean vd., 1998; Erbil, 2013; Guastello vd., 1992; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Kalağan ve Güzeller, 2010; Karacaoğlu ve İnce, 2013; Roger, 1995; Rubin vd., 2009; Yıldız, 2013) örgütsel değişime yönelik sinizmi ele alan çalışmaların göreceli olarak daha sınırlı olduğu dikkat çekmektedir (Bknz: Atwater vd., 2000; Bordia vd., 2011; Brown ve Cregan, 2008; Özen Kutanis ve Dikili, 2010; Stanley vd., 2005; Turan, 2011).

Örgüt yazınındaki bağlamıyla sinizm konusunun belli başlı beş odak çerçevesinde açıklandığı görülmektedir. Bunlar; *kişilik odağı*, *toplum odağı*, *mesleki sinizm odağı*, *işgören sinizmi odağı* ve *örgütsel değişim odağıdır* (Dean vd., 1998: 344). Çalışanların değişime direnç eğilimlerini en iyi açıklayan değişken olduğu iddia edildiğinden (Stanley vd., 2005) ‘örgütsel değişime yönelik sinizm’in özel bir çalışma alanı olarak ele alınıp incelenmesinin yararlı olacağı söylenebilir. Günümüz iş dünyasının en önemli gerçeklerinden biri olan değişimler karşısında, örgüt üyelerinin sahip olduğu olumsuz bakış açısını yansıtan bu kavramın, gerek akademisyenler gerekse uygulamadaki yöneticiler tarafından anlaşılması ve yönetilmesi oldukça önemlidir.

Bu doğrultuda, çalışmada öncelikle örgütsel değişim sinizmi ile ilgili kavramsal çerçeve sunulmakta ve farklı araştırmacılar tarafından örgütlerde sinizm olgusunu ölçmek amacıyla geliştirilmiş çeşitli ölçme araçları hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra, Türk kültürüne uyumlu bir örgütsel değişim sinizmi ölçeği geliştirme yolunda izlenen adımlar, yapılan analizler ve elde edilen bulgular ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır.

II. Kavramsal Çerçeve: Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel Değişim Sinizmi (Organizational Change Cynicism), “örgütsel değişimleri gerçekleştirmekten sorumlu olanların isteksiz ve/veya yetkinliği olmayan kişiler olarak görülmeleri sebebiyle, değişim çabalarına karşı sahip olunan kötümser bakış açısı” olarak tanımlanmaktadır (Wanous vd., 2000: 133). Wanous ve arkadaşları (1994: 269), örgütlerdeki değişim çabalarındaki başarısızlığın, daha çok, geçmişteki değişim girişimlerinin başarısız olmasından ve çalışanların gelecek değişim çabalarına karşı sinik tutumlar geliştirmesinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Örgüt içerisinde yaygın bir sinizmin yerleşmesi durumunda ise en doğru değişim çabaları gerçekleşse dahi, bu değişim, sinizm tarafından engellenecektir.

Örgütsel değişim sinizmi ile ilgili araştırmalarda, çalışanların doğrudan değişim sinizmi algılarının ölçülmesinde kullanılabilecek tek ölçme aracının Wanous, Reichers ve Austin (1994) tarafından geliştirilen ve .86 güvenilirliğe

sahip olduğu tespit edilen “Örgütsel Değişime Yönelik Sinizm Ölçeği (Cynicism About Organizational Change-CAOC)” olduğu söylenebilir. Bu ölçeğin yabancı literatürdeki kullanımı, ülkemize kıyasla daha yaygın olmakla birlikte (bkz. Abraham, 2000; Avey vd, 2008, 2010; Barton ve Ambrossini, 2013; Bommer vd., 2005; Bordia vd., 2011; Watt ve Piotrowski, 2008; Williams vd., 2011), ülkemizde sinizm konusu ile ilgilenen araştırmacıların genellikle Wrightsman (1991) tarafından geliştirilen “Genel Sinizm Ölçeği” (Erdost vd., 2007; Arslan, 2012; Karacaoğlan Aslan ve Boylu, 2014) ile Brandes (1997) ve Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği”ni (Erdost vd., 2007; Turan, 2011; Arslan, 2012; Boyalı, 2011; Karacaoğlu ve İnce, 2012; Karacaoğlan Aslan ve Boylu, 2014) tercih ettikleri dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, literatürde sinizm ve sinizm türleri ile ilgili olarak geliştirilmiş bazı ölçekler Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1: Sinizm Araştırmalarında Kullanılan Ölçme Araçları

ÖLÇME ARAÇLARI	ARAŞTIRMACILAR
Kişilik Odaklı Sinizm: Karşıtlık Ölçeği	Cook ve Medley (1954): 50 ifade, $\alpha = .86$
Toplumsal / Kurumsal Odaklı Sinizm: Sinizm Ölçeği	Kanter ve Mirvis (1989): 7 ifade, $\alpha = .78$
Meslek Odaklı Sinizm: Çalışma Sinizmi	Niederhoffer (1967) O’Connell, Holzman & Armandi, 1986: 9 ifade, $\alpha = .87$
İşgören Odaklı Sinizm: İşgören Sinizmi	Andersson (1996) Andersson ve Bateman (1997): 7 ifade, $\alpha = .92$
Örgütsel Değişim Çabaları Odağı: Örgütsel Değişime Yönelik Sinizm Ölçeği	Wanous, Reichers ve Austin (1994): 8 ifade, $\alpha = .86$ Reichers, Wanous ve Austin (1997) Wanous, Reichers ve Austin (2000)
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Vance, Brooks ve Tesluk (1997): 9 ifade, $\alpha = .84$ Güzeller ve Kalağan (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlama (9 ifade, $\alpha = .83$)
Örgütsel Sinizm Ölçeği: Bilişsel, Duyusal, Davranışsal Örgütsel Sinizm Alt boyutları	Wrightsman (1991) Brandes (1997) Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007) Türkçe’ye uyarlama; Karacaoğlu ve İnce (2012) Türkçe formun geçerlilik ve güvenilirlik testi: 13 ifade, $\alpha = .91$

*Bu Tablo; Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998); Güzeller ve Kalağan (2008); Karacaoğlu ve İnce (2012)’den yararlanarak geliştirilmiştir.

Tablo 1’den görüldüğü üzere, genel olarak sinizmi ya da sinizm türlerini ölçmeye yönelik farklı araçlar bulunmakla birlikte, doğrudan örgütsel değişim sinizmini ölçen tek bir ölçme aracı bulunmaktadır. Wanous, Reichers ve Austin (1994) tarafından geliştirilen bu ölçeğin ülkemizdeki kullanımının ise yaygın olmadığı söylenebilir. Bu durum, sinizm olgusunun ülkemizde son yıllarda ilgi görmeye başlayan bir konu olmasına karşılık, örgütsel değişime yönelik sinizmin yeterince tanınmaması ile açıklanabilir. Bu nedenle, örgütsel değişime yönelik sinizm ölçeğinin Türk kültürüne uygunluğuna ilişkin bir öngöründe bulunmak pek mümkün görünmemektedir.

Bu çerçevede, örgütsel değişimlerin başarısını yakından ilgilendiren, çalışanların örgütsel değişime yönelik sinik tutum ve davranışlarını ölçmeye yönelik; Türk kültürüne uyumlu ve daha kapsamlı bir ölçme aracına gereksinim duyulduğu düşünülmektedir. Literatürdeki bu ihtiyaçtan hareketle, çalışmanın amacı, orta ve alt kademe yöneticiler ile yönetici olmayan personelin, örgütsel değişimlere karşı sinik tutum ve davranışlarını belirlemeye yönelik, Türk çalışma yaşamına ve kültürüne uyumlu yeni bir *Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçme Aracı* geliştirmektir.

III. Araştırmanın Yöntemi

Çalışanların iş yaşamlarında karşılaştıkları değişimlere yönelik sinik tutumlarını tespit etmeyi hedefleyen ölçme aracının geliştirilmesinde; madde havuzu oluşturulması, kapsam geçerliliği, uygulama, yapı geçerliliği (açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi) ve ölçek güvenilirliği hesaplanmasını içeren beş aşamalı bir süreç izlenmiştir.

A. Madde Havuzu Oluşturma Aşaması

İlk aşamada, ‘örgütsel sinizm’ ve ‘örgütsel değişime yönelik sinizm’ literatüründe karşılaşılan ve benzer nitelikli araştırmalarda kullanılan *ölçme araçları* incelenmiştir (bkz. Brown ve Cregan, 2008; Dean vd., 1998; Kalağan ve Güzeller, 2010; Reichers vd., 1997; Wanous vd., 1994, 2000).

Araştırmacıların, araştırma dizisinin ilk aşamasında gerçekleştirmiş oldukları odak grup çalışması ve derinlemesine mülakatlardan oluşan nitel çalışmanın verilerinden yararlanılarak bir *madde havuzu* oluşturulmuştur (Sezgin, Tolay ve Sürgevil, 2016). Daha sonra, araştırmacılar tarafından farklı sektörlerde yönetici konumunda çalışmayan kişilerle *derinlemesine mülakatlara* devam edilerek toplam 10 derinlemesine mülakat verisi sağlanmıştır. Derinlemesine mülakatlara, cevaplar belli bir doygunluk noktasına erişene kadar (konunun yeni ve farklı boyutlarını temsil eden cevapların yakalanamadığı nokta) devam edilmiştir. Böylece, araştırma dizisinin ilk aşamasında gerçekleştirilen *nitel çalışma (odak grup ve derinlemesine mülakatlar)* ve daha sonra devam edilen *derinlemesine mülakatlardan* elde edilen verilerden ve örgütsel değişim sinizmi ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgisi olduğu düşünülen mevcut *ölçme araçlarındaki ifadelerden* (Brooks ve

Vance, 1991; Wanous vd., 2000) yararlanılarak 57 maddelik bir taslak ölçek hazırlanmıştır.

B. Kapsam Geçerliliği Tespit Aşaması

Ölçülmek istenen özellikler için kullanılan maddelerin nicelik ve nitelik olarak yeterliliğini ifade eden kapsam geçerliliğini belirlemede sıkça kullanılan yöntemlerden biri *uzman görüşlerine* başvurmaktır. Bu çerçevede, taslak ölçek haline getirilmiş 57 maddelik ifade havuzunun, örgütsel değişime yönelik sinizm tutumlarını belirlemede kullanılıp kullanılmayacağı konusunda, yönetim-organizasyon alanında çalışan 5 uzman ile 1 ölçme ve değerlendirme uzmanının görüşleri alınmıştır.

Her bir uzmandan, 57 maddelik soru formundaki ifadeleri örgütsel değişim sinizmine uygunluğu açısından önem derecelerine göre 1-10 ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiş; ayrıca kendilerinden yeni madde önerileri talep edilmiştir. Uzman görüşlerinin değerlendirilmesi aşamasında, uzmanların maddelere verdikleri puanların yüzdesel ağırlıkları hesaplanmıştır. Her bir maddeye ilişkin tüm uzman görüşlerinin yüzdesel ağırlıklarının ortalamaları alınmış ve böylece uzmanlara göre örgütsel değişim sinizmini temsil eden en önemli maddeler belirlenmiştir. Ayrıca uzmanların yeni madde önerileri dikkate alınmış ve uzmanlara göre birbiriyle aynı anlam taşıdığı düşünülen ifadeler de tekrar gözden geçirilmiştir.

Ardından, ölçek maddeleri bir ölçme ve değerlendirme uzmanına iletilmiş; maddelerin dil bütünlüğü ve ölçme gücü hakkındaki değerlendirmeleri alınmıştır. Tüm bu değerlendirmeler ışığında ölçeğe son hali verilmiştir (bkz. Tablo 2). Uygulama aşamasına hazır olan ve toplam 23 maddeden oluşan ölçme aracı, "*kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum*" şeklinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak derecelendirilmiştir.

C. Uygulama Aşaması

Survey yönteminin uygulandığı bu aşamada, veri toplama tekniği olarak yazılı soru sorma kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 20 ve Lisrel 8.80 programlarından yararlanılmıştır.

Uygulama aşamasında, geliştirilen ilk ölçek (bkz. Tablo 2), *kolayda örnekleme* yöntemiyle ulaşılan, farklı iş kollarında ve işletmelerde görev yapan, *alt ve orta kademe yöneticiler ile yönetici olmayan 260 çalışana* uygulanmış; geçerli 255 soru formu analizlere dahil edilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, çalışanların %58'i erkek ve %42'si kadın; %32'si 30 yaş ve altı, %58'i 30-39, %8'i 40-49 ve %3'ü 50-59 yaş aralığında; %7'si lise, %12'si önlisans, %47'si lisans, %27'si yüksek lisans, %7'si doktora eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların %36'sı 6 yıl ve aşağısında, %33'ü 6-10 yıl, %17'si 11-15 yıl, %9'u 16-20 yıl, %5'i 20 yıldan daha fazla iş tecrübesine sahiptir. Ayrıca %61'i 6 yıl ve aşağısında, %22'si 6-10 yıl, %11'i 11-15 yıl, %4'ü 16-20 yıl arasında ve %2'si de 20 yıldan fazla bir süreden beri mevcut kurumunda çalışmaktadır.

Tablo 2: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeğine İlişkin İfadeler

1. İşyerimdeki değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlanır.
2. İşyerimdeki değişimler çalışanları olumsuz etkiler.
3. İşyerimdeki değişimlerde çalışanların yararı gözetilmez.
4. İşyerimde gerekli olmadığı halde değişime gidilir.
5. İşyerimdeki iyileştirme planları, bir anlam ifade etmez.
6. İşyerimdeki değişimler, beraberinde birçok sorun getirir.
7. İşyerimdeki değişimlerin başarılı olacağına inanırım. (T)
8. İşyerimdeki yöneticiler, değişimi yönetecek yetkinlikte değildirler.
9. İşyerimdeki yöneticiler, değişim konusunda samimi değildirler.
10. İşyerimdeki yöneticiler, değişimi “yapmış olmak için” yaparlar.
11. İşyerimdeki yöneticiler, değişimi art niyetli amaçları için kullanırlar.
12. İşyerimdeki yöneticiler, “ya değişimi uygula ya da işten ayrıl” mesajı verirler.
13. İşyerimdeki yöneticiler, aslında değişmeyi gerçekten istemezler.
14. İşyerimdeki yöneticiler, değişimin yararına inanmazlar.
15. İşyerimdeki yöneticilerin, değişimin hedefleri konusundaki sözleri ile değişimin sonuçları tutarsızdır.
16. İşyerimdeki değişimlerin sonunda, beklentilerimin çok azı gerçekleşir.
17. İşyerimdeki değişimler iş yükümü artırır.
18. İşyerimdeki değişimlerin bana bir faydası yoktur.
19. İşyerimdeki değişimler yüzünden sahip olduklarımı yitiririm.
20. İşyerimdeki değişimlerin, eksik yanlarımı ortaya çıkarmasından çekinirim.
21. İşyerimdeki değişimler huzurumu kaçıır.
22. İşyerimdeki değişimler rahatımı bozar.
23. İşyerimdeki değişimler yüzünden belirsizlik yaşarım.

D. Yapı Geçerliliği Tespit Aşaması

Açımlayıcı faktör analizi, güvenilirlik ve korelasyon analizlerinin yapıldığı bu aşamada, ölçeğin yapı geçerliliğini belirleyebilmek için uygulamadan elde edilen veriler üzerinde öncelikle *açımlayıcı faktör analizi* gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizlere uygunluğunu ölçmek için bütün maddeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bu noktada, ‘İşyerimdeki değişimlerin, eksik yanlarımı ortaya çıkarmasından çekinirim’ ve ‘İşyerimdeki değişimler iş yükümü artırır’ ifadeleri, güvenilirliği düşürdüğü için madde havuzundan çıkarılmıştır. Bu işlemde sonra maddelerin bütünü Cronbach Alpha değeri 0,939 olarak belirlenmiştir.

Gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizleri sonrasında ‘İşyerimdeki yöneticiler, değişimi yönetecek yetkinlikte değildirler’, ‘İşyerimdeki iyileştirme planları, bir anlam ifade etmez’, ‘İşyerimdeki yöneticilerin, değişimin hedefleri konusundaki sözleri ile değişimin sonuçları tutarsızdır’, ‘İşyerimde gerekli olmadığı halde değişime gidilir’ ve ‘İşyerimdeki değişimlerin bana bir faydası yoktur’ ifadeleri, 2 ya da daha fazla faktöre yakın yüklerle (0.10’den daha az) dağıldığı için analiz dışında bırakılmıştır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerçekleştirilen boyut içi güvenilirlik analizi sonrasında, “İşyerimdeki yöneticiler, ‘ya değişimi uygula ya da işten ayrıl’ mesajı verirler” maddesi de boyut içi güvenilirliği düşürdüğü için analiz dışında bırakılmıştır. Bu maddenin analiz dışında tutulmasıyla boyut içi güvenilirlik 0,880’den 0.893’e yükselmiştir. Geri kalan 15 madde tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analize ilişkin sonuçlar Tablo 3’te gösterilmektedir. Açımlayıcı faktör analizine göre Keiser-Meyer-Olkin değeri 0,905 olarak tespit edilmiştir. Bartlett testine göre sonuçlar 0,000 düzeyinde anlamlıdır. Üç boyutun toplam varyansı açıklama yüzdesi ise % 64.91 olarak belirlenmiştir. İlk boyut % 24.418, ikinci boyut % 20.762 ve üçüncü boyut % 19.730 ile örgütsel değişim sinizmi olgusunu açıklamaktadırlar.

İlk boyut, çalışanların, yöneticilerinin değişimi yönetmelerindeki eksikliklerine bağlı olarak değişime yönelik olumsuz bakış açılarını içerdiği için “yönetimsel değişim sinizmi”; ikinci boyut, değişimin geçmişte yarattığı olumsuz sonuçların şekillendirdiği olumsuz bakış açılarını içeren maddeleri barındırdığı için “deneyimsel değişim sinizmi” ve üçüncü boyut ise değişimin çalışanın huzurunu, rahatını etkileyerek sahip olduklarını kaybetme duygusuyla olumsuz bir bakış açısı yaratması sebebiyle “edinimsel değişim sinizmi” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3: Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Boyutlar ve Faktör Yükleri		
	1 YDS*	2 DDS	3 EDS
İşyerimdeki yöneticiler, aslında değişmeyi gerçekte istemezler.	0,847		
İşyerimdeki yöneticiler, değişimin yararına inanmazlar.	0,841		
İşyerimdeki yöneticiler, değişim konusunda samimi değildirlirler.	0,762		
İşyerimdeki yöneticiler, değişimi art niyetli amaçları için kullanırlar.	0,722		
İşyerimdeki yöneticiler, değişimi “yapmış olmak için” yaparlar.	0,702		
İşyerimdeki değişimler çalışanları genellikle olumsuz etkiler.		0,731	
İşyerindeki değişimlerin başarılı olacağına inanırım. (T)		0,648	
İşyerimdeki değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlanır.		0,636	
İşyerimdeki değişimlerde çalışanların yararı gözetilmez.		0,614	
İşyerimdeki değişimler, beraberinde birçok sorun getirir.		0,598	
İşyerimdeki değişimlerin sonunda, beklentilerimin çok azı gerçekleşir.		0,590	
İşyerimdeki değişimler rahatımı bozar.			0,883
İşyerimdeki değişimler huzurumu kaçırır.			0,830
İşyerimdeki değişimler yüzünden belirsizlik yaşarım.			0,757
İşyerimdeki değişimler yüzünden sahip olduklarımı yitiririm.			0,605

*YDS: Yönetimsel Değişim Sinizmi, DDS: Deneyimsel Değişim Sinizmi, EDS: Edinimsel Değişim Sinizmi

Açımlayıcı faktör analizi sonrası, ölçek güvenilirliğini test etmek amacıyla maddelerin *Cronbach-Alfa güvenilirlik katsayısı* ve *madde-toplam test puanı korelasyonu* hesaplanmıştır.

Boyut içi *güvenilirlik analizi* sonuçlarına göre yönetsel değişim sinizmi boyutunun güvenilirliği 0,893, deneyimsel değişim sinizmi boyutunun güvenilirliği 0,822 ve edimsel değişim sinizmi boyutunun güvenilirliği 0,854 olarak belirlenmiş ve boyutların güvenilirliklerinin yüksek olduğu saptanmıştır.

Boyut-madde korelasyonu analizi sonrasında, her bir maddenin boyutu ile arasındaki korelasyonun 0,20'den büyük olması beklenmektedir. Tablo 4 incelendiğinde, bütün boyutların, maddeleri ile korelasyonu 0,615 ile 0,873 arasında gerçekleştiği için boyut içerisindeki maddeler, boyut ile anlamlı ve yüksek derecede ilişkili bulunmuştur.

Tablo 4: *Boyut-Madde Korelasyonu*

Maddeler	Boyutlar ve Korelasyon Katsayıları		
	1 YDS*	2 DDS	3 EDS
İşyerimdeki yöneticiler, aslında değişmeyi gerçekten istemezler.	0,815		
İşyerimdeki yöneticiler, değişimin yararına inanmazlar.	0,823		
İşyerimdeki yöneticiler, değişim konusunda samimi değildirler.	0,850		
İşyerimdeki yöneticiler, değişimi art niyetli amaçları için kullanırlar.	0,800		
İşyerimdeki yöneticiler, değişimi “yapmış olmak için” yaparlar.	0,845		
İşyerimdeki değişimler çalışanları genellikle olumsuz etkiler.		0,788	
İşyerindeki değişimlerin başarılı olacağına inanırım. (T)		0,615	
İşyerimdeki değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlanır.		0,700	
İşyerimdeki değişimlerde çalışanların yararı gözlemlenmez.		0,748	
İşyerimdeki değişimler, beraberinde birçok sorun getirir.		0,727	
İşyerimdeki değişimlerin sonunda, beklentilerimin çok azı gerçekleşir.		0,775	
İşyerimdeki değişimler rahatımı bozar.			0,853
İşyerimdeki değişimler huzurumu kaçıtır.			0,837
İşyerimdeki değişimler yüzünden belirsizlik yaşıyorum.			0,726
İşyerimdeki değişimler yüzünden sahip olduklarımı yitiririm.			0,873

*YDS: Yönetimsel Değişim Sinizmi, DDS: Deneyimsel Değişim Sinizmi, EDS: Edimsel Değişim Sinizmi

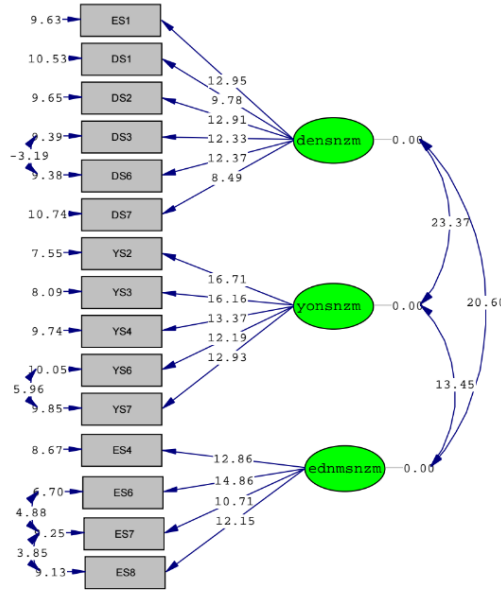
Açımlayıcı faktör analizinden sonra yapı geçerliliğinin sağlanması için Lisrel 8.80 programından faydalanarak **doğrulayıcı faktör analizleri** uygulanmıştır. Yapılan ilk analiz sonrası programın önerileri doğrultusunda dört kere hata modifikasyonu gerçekleştirilmiştir. Kikare/serbestlik derecesi oranında 3,252'den 2,108'e kadar bir gerileme sağlanarak model daha anlamlı

hale getirilmiştir. Bu modifikasyondan sonra program herhangi bir hata modifikasyonu önermediği için model iyileştirmesi sonlandırılmıştır. Gerçekleştirilen hata modifikasyonları sonucunda Kikare/serbestlik derecesi oranlarındaki iyileşmeler Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: 1. Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Model İyileştirmeleri

Model	Ki Kare Değeri	Serbestlik Değeri	Kikare/serbestlik derecesi
Model 1	282.91	87	3.252
1. iyileştirme	218.86	86	2.536
2. iyileştirme	206.17	85	2.426
3. iyileştirme	188.71	84	2.247
4. iyileştirme	174.96	83	2.108

Birinci düzey doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde, bütün maddelerin R^2 değerleri istenen değer olan 0,25 üzerinde bulunmuştur. Boyut ile korelasyonları 0,50'nin üzerinde ve T değerleri 1,96'nın üzerinde tespit edilerek modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Şekil 1'de doğrulamalı faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.



Chi-Square=174.96, df=83, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

Şekil 1: 1. Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

1. Düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indislerinin de iyi ve kabul edilebilir uyum değerlerine sahip oldukları saptanmıştır (bkz. Tablo 6).

Tablo 6: 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndisleri

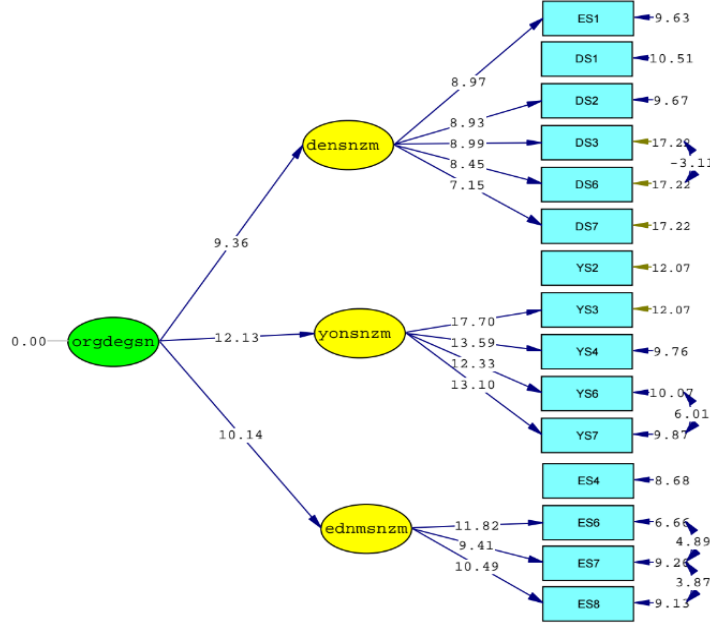
İndis	Değer	Olması Gereken	Sonuç
X^2/df	174.96/83= 2.107	< 2	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,96	> 0,90	İyi Uyum
NNFI	0,97	> 0,90	İyi Uyum
CFI	0,98	> 0,90	İyi Uyum
IFI	0,98	> 0,90	İyi Uyum
AGFI	0,88	> 0,90	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,98	> 0,90	İyi Uyum
RMSEA	0,066	< 0,05	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0,057	< 0,05	Kabul Edilebilir Uyum

Birinci düzey doğrulayıcı analizi sonrasında boyutların temel kavram ile ilişkisini ortaya koymak adına ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Model Lisrel programının önerileri doğrultusunda 4 kere hata modifikasyonu ile düzeltilmiş ve ki kare/serbestlik derecesi iyi uyuma çok yakın olan 2.075'e kadar düşürülmüştür. Gerçekleştirilen iyileştirmeler sonucundaki Kikare/Serbestlik derecesi Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Model İyileştirmeleri

Model	Ki Kare Değeri	Serbestlik Değeri	Kikare/serbestlik derecesi
Model 1	288.42	90	3.205
1. iyileştirme	221.88	89	2.493
2. iyileştirme	208.86	88	2.347
3. iyileştirme	191.18	87	2.198
4. iyileştirme	178.45	86	2.075

İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen yapısal eşitlik modeli ve anlamlılık değerleri Şekil 2'de gösterilmiştir.



Chi-Square=178.45, df=86, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

Şekil 2: 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

2. düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indislerinin de iyi ve kabul edilebilir uyum içerisinde değerlerine sahip oldukları saptanmıştır (bknz. Tablo 7).

Tablo 7: 2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndisleri

İndis	Değer	Olması Gereken	Sonuç
X^2/df	178.45/86= 2.075	< 2	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,96	> 0,90	İyi Uyum
NNFI	0,97	> 0,90	İyi Uyum
CFI	0,98	> 0,90	İyi Uyum
IFI	0,98	> 0,90	İyi Uyum
AGFI	0,88	> 0,90	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,91	> 0,90	İyi Uyum
RMSEA	0,065	< 0,05	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0,057	< 0,05	Kabul Edilebilir Uyum

Birinci düzey ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri sonuçlarının da modelin anlamlı olduğunu göstermesi sonucunda *boyutlar arası korelasyon testi* gerçekleştirilmiştir. Ölçek içi boyutların korelasyonunun çok yüksek olmaması istenmektedir ($< 0,700$). Tablo 8’de görülebileceği üzere, boyutlar arası korelasyonlar orta seviyede olup belirtilen üst sınırın altında kalmaktadır.

Tablo 8: *Boyutlar Arası Korelasyon Analizi*

Boyutlar	Yönetsel Değişim Sinizmi	Deneyimsel Değişim Sinizmi	Edinimsel Değişim Sinizmi
Yönetsel Değişim Sinizmi	-		
Deneyimsel Değişim Sinizmi	.662**	-	
Edinimsel Değişim Sinizmi	.510**	.623**	-

** p < 0.01

IV. Sonuç ve Değerlendirme

Örgütsel değişim sinizmi olgusunu ölçmeye yönelik olarak Türk çalışma koşullarıyla uyumlu bir ölçek geliştirilmesinin Örgütsel Davranış, Örgüt Geliştirme ve Değişim Yönetimi alanlarına ve bu alanda çalışan araştırmacılara katkı sağlaması öngörülmektedir. Örgütsel değişim sinizmi ile ilgili olarak araştırmacılar tarafından araştırma dizisinin ilk aşamasında gerçekleştirilen nitel çalışmada (Sezgin, Tolay ve Sürgevil,2016); örgütsel değişim sinizminin özelde Türk çalışma koşullarından ve konu ile ilgili genel yazından farklılaşan boyutları olabileceği belirtilmiştir. Bu çalışmada ise örgütsel değişim sinizminin Türk iş yaşamına özgü farklılaşan boyutları üzerinde tartışmak ve buna uygun yeni bir yapı önermek mümkün olmuştur. Türk kültürü ile uyumlu; geçerliliği ve güvenilirliği yüksek bu ölçme aracının, konuyla ilgili gelecekte yapılacak araştırmaları destekleyerek alan yazınının zenginleşmesine katkı sağlaması umulmaktadır.

Örgütsel değişim sinizmini ölçmeye yönelik böylesi bir araç ile örgütsel değişimler karşısında çalışanların sinik tutumlara sahip olup olmadıkları konusunda yapılacak araştırmalarda daha geçerli ve güvenilir bilgiler elde edileceği düşünülmektedir. Kuşkusuz bu tür araştırmaların sonuçlarına göre, yöneticilerin izleyecekleri yollar ve kullanacakları yöntemler, gelecekteki örgütsel değişimlerin başarısına katkı sağlayabilir.

Bunların yanı sıra, örgütsel değişim sinizmi ile ilgili yabancı literatürde, çalışanların örgütsel değişimlere yönelik sinik tutum ve davranışlarının nedenleri hakkında kavramsal düzeyde tahminlerde bulunulduğu ancak; mevcut ölçme araçlarının bu nedenleri saptamada yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu çalışmada geliştirilen ölçme aracı ile örgütsel değişim sinizminin 3 alt boyutu olduğu ve çalışanların değişime yönelik sinik tutumlarının, (i) yöneticilerinin isteksiz ve yetersiz olduğuna inanmalarından (yönetimsel değişim sinizmi), (ii) yaşadıkları olumsuz değişim tecrübelerinden (deneyimsel değişim sinizmi) ve (iii) değişimlerin yol açtığı ‘rahatını’ ve ‘kazanımlarını’ yitirme kaygılarından

(edinimsel değişim sinizmi) kaynaklandığı örgütsel olarak da desteklenmiş olmaktadır. Araştırma sonucunda saptanan örgütsel değişim sinizmi alt boyutlarından *yönetimsel değişim sinizmi*, çalışanların, yöneticilerinin değişimi yönetmelerinde istek ve yeterlilik konularındaki eksikliklerine bağlı olarak değişime yönelik olumsuz bir bakış açısına sahip olduklarını ifade etmektedir. *Deneyimsel değişim sinizmi*, geçmişte yaşanan değişimlerin olumsuz sonuçlarının yarattığı negatif bakış açısını yansıtmaktadır. *Edinimsel değişim sinizmi* ise değişimlerin, çalışanların huzurunu ve rahatını etkileyerek o güne kadar elde ettikleri kazanımları kaybetme duygusuyla değişime karşı olumsuz bir bakış açısı geliştirmelerini belirtmektedir. Bu alt boyutlar açısından da, çalışmanın konu ile ilgili literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

Bu bağlamda, yeni ölçme aracının ülkemizde farklı örneklerle test edilmesi; hem genel olarak Örgütsel Değişim Sinizmi ölçeğinin hem de mevcut araştırma ile ortaya çıkan alt boyutlarının, farklı değişkenlerle ilişkilerinin araştırılması, hem örgütsel değişim sinizmi literatürünün zenginleşmesine hem de ölçme aracının geçerliliği ve güvenilirliği konusunda daha sağlam bulgulara ulaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu bakımdan, konu ile ilgilenen araştırmacılara bu alanda uygulamalar yapmaları önerilebilir.

Diğer taraftan, çalışmanın bir kısıtı olarak değerlendirilebilecek bir husus, ölçeğin kolayda örnekleme yöntemi ile test edilmiş olmasıdır. Bu nedenle, hangi sektörlerde ve/veya meslek kollarında çalışan bireylerin örgütsel değişim sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğuna dair bir karşılaştırma yapmak mümkün olmamıştır. Farklı örneklerle üzerinde çalışmanın, bu tarz karşılaştırmalar yapmak açısından da alan yazınına önemli katkılar sağlayacağı ileri sürülebilir.

Son olarak, mevcut ölçeğin kültürlerarası karşılaştırmalar yapmaya olanak tanıyacak biçimde farklı ülke örnekleri üzerinde de denenmesi önerilebilir. Araştırmacıların araştırma dizisinin bir sonraki aşamasını da teşkil eden bu öneri, ölçeğin uluslararası kullanıma sunulması gibi önemli bir amaca da hizmet edecektir.

Kaynaklar

- Abraham, R. (2000) "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(39), ss.269-292.
- Albrecht, S., ve Travaglione, A. (2003) "Trust in Public-Sector Senior Management", *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), ss.76-92.
- Andersson, L. M. (1996) "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework", *Human Relations*, 49(11), ss.1395-1418.

- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997) "Cynicism in Workplace: Some Causes and Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 18, ss.449-469.
- Arslan, E. T. (2012) "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), ss.12-27.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., ve Cartier, P. (2000) "An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism, Reactions, and Commitment to Subordinates", *Personnel Psychology*, 53(2), ss.275-297.
- 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), ss.48-70.
- Avey, J. B., Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2010) "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors", *Journal of Management*, 36(2), ss.430-452.
- Barton, L. C., ve Ambrosini, V. (2013) "The Moderating Effect of Organizational Change Cynicism on Middle Manager Strategy Commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), ss.721-746.
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., ve Tekie, E. B. (2005) "Strategic Management As Organizational Learning: Developing Fit And Alignment Through A Disciplined Process", *Long Range Planning*, 38(5), ss.445-465.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., ve Baldwin, T. T. (2004) "Setting the Stage for Effective Leadership: Antecedents of Transformational Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly*, 15(2), ss.195-210.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. ve Rubin R. S. (2005) "Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism about Organizational Change", *Journal of Organizational Behavior*, 26, ss.733-753.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., ve Irmer, B. E. (2011) "Haunted By The Past: Effects Of Poor Change Management History On Employee Attitudes and Turnover", *Group & Organization Management*, XX(X), ss.1-32.
- Boyalı, H. (2011) Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Brandes P. (1997) Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences, (Unpublished Doktoral Thesis, University of Cincinnati).

- Brown, M., ve Cregan, C. (2008) "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement", *Human Resource Management*, 47(4), ss.667-686.
- Byrne, Z. S., ve Hochwarter, W. A. (2008) "Perceived Organizational Support and Performance: Relationships Across Levels of Organizational Cynicism", *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), ss.54-72.
- Candan, H. (2013) "Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), ss.181-194.
- Cole, M. S., Bruch, H., ve Vogel, B. (2006) "Emotion As Mediators of The Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism", *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), ss.463-484.
- Çarıkcı, İ. H., Bektaş, M. ve Turak, B. (2013) "Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı, 1, ss.117-189.
- Dean, J. W., Brandes, P., ve Dharwadkar, R. (1998) "Organizational Cynicism", *Academy of Management Review*, 23(2), ss.341-352.
- Erbil, Seval (2013) Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007) "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, ss.514-524.
- Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D., ve Billings, S. W. (1992) "A Study of Cynicism, Personality, And Work Values", *The Journal of Psychology*, 126(1), ss.37-48.
- Güzeller, C. Ve Kalağan, G. (2008) "Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, ss.87-94.
- Johnson, J. L., ve O'Leary- Kelly, A. M. (2003) "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal", *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), ss.627-647.
- Kalağan, G., ve Güzeller, C. O. (2010) "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, ss.83-97.
- Karacaoğlan Aslan, F. ve Boylu, Y. (2014) "Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir

- Araştırma”, *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(2), ss.33-45.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012) “Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, *Business and Economics Research Journal*, 3(3), ss.77-92.
- Karacaoğlu, K., ve İnce, A. G. F. (2013) “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*,18(1), ss.181-202.
- Özen Kutaniş, R. ve Dikili, A. (2010) “Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinizm”, D. E. Özler (editör), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, ss. 269-285.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., ve Austin, J. T. (1997) “Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”, *The Academy of Management Executive*, 11(1), ss.48–59.
- Rogers, R. W. (1995) “The Psychological Contract of Trust–Part I”, *Executive Development*, 8(1), ss.15-19.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., ve Baldwin, T. T. (2009) “Do Leaders Reap What They Sow? Leader And Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism About Change”, *The Leadership Quarterly*, 20(5), ss.680-688.
- Sezgin, O. B., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016) “Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(45), ss.411-438.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., ve Topolnytsky, L. (2005) “Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change”, *Journal of Business and Psychology*,19(4), ss.429-459.
- Turan, Ş. (2011) “Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., ve Austin, J. T. (1994) “Organizational Cynicism: An Initial Study”, *Academy of Management Proceedings*, 1, ss.269-273.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., ve Austin, J. T. (2000) “Cynicism About Organizational Change: Antecedents, and Correlates”, *Group & Organization Management*, 25(2), ss.132–153.
- Watt, J. D., ve Piotrowski, C. (2008) “Organizational Change Cynicism: A Review of The Literature and Intervention Strategies”, *Organization Development Journal*, 26(3), ss.23-31.

- Williams, E. A., Pillai, R., Deptula, B., ve Lowe, K. B. (2011) “The Effects of Crisis, Cynicism About Change, and Value Congruence on Perceptions of Authentic Leadership and Attributed Charisma in the 2008 Presidential Election”, *The Leadership Quarterly*, 23(3), ss.324-341.
- Yıldız, K. (2013) “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”, *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), ss.853-879.