

Readiness for Organizational Change Scale: Validity and Reliability Study

Örgütsel Değişime Hazır Olma Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Ömer Çalışkan¹

Abstract

Readiness for organizational change has been extensively studied in the extant literature over the past years, and scholarly attention towards it continues to increase. Turkish researchers also utilize readiness for organizational change concept to examine the change practices enacted by Ministry of National Education. The purpose of this study is to conduct a cross-cultural adaptation of Readiness for Organizational Change (RFOC) scale into Turkish education setting. The participants of the current study included 335 teachers employed at K-12 public schools located in different provinces of Turkey. To test the construct validity of Turkish-adapted RFOC scale, Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed. The results of CFA revealed that four-factor RFOC model provided good fit with the data. The internal consistency estimates of RFOC in terms of Cronbach Alpha ranged between .69 and .89. The reported estimates indicated that Turkish form of RFOC scale can be regarded as a reliable and valid instrument to measure change-readiness level of school teachers in Turkish context.

Keywords: Readiness for Organizational Change, Reliability-Validity, Teachers, Scale Adaptation

Öz

Değişime hazır olma kavramı literatürde kapsamlı olarak çalışılmaktadır ve bu kavrama yönelik akademik ilgi her geçen gün artmaya devam etmektedir. Benzer şekilde, Türk araştırmacılar değişime hazır olma kavramını Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanmakta olan değişim önerilerini incelemede sıklıkla kullanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Örgütsel Değişime Hazır Olma (ÖDHO) ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmasıdır. Araştırmaya, Türkiye'nin farklı illerindeki okul öncesi, ilkököl, ortaokul ve lise türlerindeki okullarda görev yapan 335 öğretmen katılmıştır. Türkçe uyarlaması yapılan ÖDHO ölçeğinin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçlarına göre, dört-faktörlü ÖDHO ölçeği ilgili veride iyi uyum göstermiştir. İç tutarlılık değerleri açısından ise, ÖDHO ölçeğine ilişkin Cronbach alfa değerleri .69 ve .89 arasındadır. İlgili sonuçlar, Türkçe'ye uyarlanan ÖDHO ölçeğinin öğretmenlerin değişime hazır olma durumunu ölçme açısından geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Değişime Hazır Olma, Geçerlik ve Güvenirlik, Öğretmen, Ölçek Uyarlama

Received: Received: 05.11.2019 / Revision received: 10.12.2019 / Approved: 25.12.2019

¹ Dr., Yozgat Bozok University, Yozgat, Turkey, ocaliskanmail@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9569-6431

Atf için/Please cite as:

Çalışkan, Ö. (2019). Readiness for organizational change scale: Validity and reliability study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(4), ss.663-692 doi: 10.14527/kuey.2019.016
Özgün Makale/Research Article

Introduction

Contemporary organizations are mostly far away from creating meaningful and sustainable change (Stouten, Rousseau, & De Cremer, 2018). Therefore, the scope of unsuccessful change attempts appears to be at alarming levels. (Lewis, 2019; Vakola, 2014). Up to 80% of change implementation efforts yield unsatisfactory results, 28% of them are cancelled, and 43% are postponed (Cartwright & Schoenberg, 2006; Knodel, 2004; Washington & Hacker, 2005). To a global survey conducted by McKinsey, just one-third of organizational change initiatives are regarded as successful by the leaders of the participating organizations in the respective survey (Meaney & Pung, 2008). Regarding the particular issue of failure in educational organizations, similar discontent is extensively articulated in the global literature (Cuban, 1990; Hess, 2010; Payne, 2008) and in Turkish literature (Aksit, 2007; Kondakci, Zayim-Kurtay, & Caliskan, 2019; Toprak, 2017).

The respective ongoing disappointments in change attempts have led the researchers to explore the dynamics influential in those failures. One of the most common dynamics has come out as the attitude of organizational members toward change process (Beer & Nohria, 2000; Bouckennooghe, 2009; Clegg & Walsh, 2004). Several types of employee attitudes are conceptualized and studied within the scope of organizational change process such as readiness for change (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993), openness to change (Bozbayındır & Alev, 2018; Çalık & Er, 2014; Demirtaş, 2012; Wanberg & Banas, 2000), cynicism about change (Reichers, Wanous, & Austin, 1997), and resistance to change (Clarke et al., 1996; Piderit, 2000).

Of all those constructs, readiness for change is the most renowned construct in the relevant field of study (Bouckennooghe, 2010) in order to explain attitudes of change recipients in business settings (Bernerth, 2004; Caliskan & Isik, 2016), governmental organizations (McKay, Kuntz, & Näswall, 2013; Rafferty & Minbashian, 2018) and educational organizations (Caliskan, 2011, 2017; Demir-Erdoğan, 2016; Kondakci, Beycioglu, Sincar, & Ugurlu, 2017; Zayim & Kondakci, 2015). The definition of readiness for change is given as “readiness is reflected in organizational members’ beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization’s capacity to successfully make those changes in the environment” (Armenakis et al., 1993, p. 681). A significant role was attributed to the construct because readiness is associated with the first step (unfreezing) of three-level change process (Choi & Ruona, 2011) which is unfreezing, moving and freezing sections respectively (Lewin, 1947). Unfreezing is to get the employees to abandon their old behaviors, ways of thinking, and sta-

tus quo. Before making the employees ready (unfrozen) for the subsequent step (moving), expecting a successful transition (moving or change) seems impossible to a certain extent. In that sense, understanding the change recipients' readiness at the beginning of a change process seems crucial.

Regarding the measurement of readiness for change in organizational change process, a number of scales were offered by different researchers (Holt et al., 2007b; Kondakçı, Zayim, & Çalışkan, 2013) and also a theoretical review of change readiness is conducted, depending on the bulk of studies in the last two decades (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013). Scholarly attention for understanding the measurement of change readiness is still prominent (Rafferty & Minbashian, 2018). With respect to the offered scales to assess individuals' readiness for change, Readiness for Organizational Change (RFOC) scale developed by Holt and his colleagues (2007b) has been a prominent scale extensively cited in the relevant literature. What makes RFOC scale distinctive is that RFOC is a comprehensive scale developed through the theoretical and empirical accumulation on this concept over the years (Armenakis et al., 1993; Armenakis, Harris, & Feild, 1999; Holt et al., 2007a), by the authors of the respective theoretical and empirical works. RFOC scale was structured around four main dimensions; *change-specific efficacy, appropriateness, management support, personal valence*. Each of these dimensions explains one aspect of individual readiness for change and these dimension are highlighted for their role in successful change implementation (Armenakis et al., 1999) and for being the components of readiness concept in a comprehensive review of readiness for change (Rafferty et al., 2013)

Change-Efficacy

Change-efficacy or change related self-efficacy refers to “the extent to which one feels that he or she has or does not have the skills and is or is not able to execute the tasks and activities that are associated with the implementation of the prospective change” (Holt et al., 2007b, p. 238). To put it another way, change efficacy shows how much organizational members are resilient during the implementation of change. Therefore, any organization involving members having low change-efficacy faces with the threat of not coping with the proposed change plan.

Originally, efficacy term is identified with self-efficacy construct offered by Bandura (1977). Self-efficacy is explained with four aspects; mastery experience referring to having opportunities to enact tasks, vicarious experience meaning modelling someone, and verbal persuasion meaning encouragement or discouragement of individuals for the proposed task, and psychological factors (e.g., fear, distress, personal attributes) (Bandura, 1977). With a similar perspective, change process urges organizational members to have a competency to perform the offered tasks, this condition is conceptualized as change-efficacy. In the extant literature, Cunningham et al. (2002) reported that there exists positive correlation between job change self-efficacy and the respective variables; active approach

to job problem-solving, readiness for change, and participation in re-engineering whereas negative correlation is reported between job change self-efficacy and the following variables as; emotional exhaustion, depression, job insecurity, job interference, and shift work. It can be concluded that change-efficacy is negatively influenced by the adverse conditions.

Appropriateness

Appropriateness means how organizational members feel that the offered change is proper for the organization, or not (Holt et al., 2007b). The defining terms of appropriateness are organizational valence of the offered change, the discrepancy between the current and the projected state, and the perceived individual benefit (Armenakis et al., 1993; Cole, Harris, & Bernerth, 2006). Maintaining a good perception of appropriateness towards change may avoid resistance in change attempts (Self & Schreuder, 2009); even more, positive perception of appropriateness is positively correlated with organizational commitment and job satisfaction, and negatively correlated with role ambiguity and turnover intentions (Cole et al., 2006).

Management Support

Management support refers to “the extent to which one feels that the organization’s leadership and management are or are not committed to and support or do not support implementation of the prospective change” (Holt et al., 2007b, p. 239). The perception of employees that their managers are behind the proposed change is quite important for creating a positive employee attitude during change process. In relation to this, Bouckennooghe and Devos (2007) reported that support of top management contributes to individuals’ readiness for change by empowering their commitment and emotional involvement in change process. Associated with transformational leadership behavior, effective leaders in transforming their followers to be interested in change process (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) may reduce negative attitude and cynicism about change (Bommer, Rich, & Rubin, 2005). In the extant literature, the support of management is mostly associated with effective communication between the bottom (organizational members) and up (managers) (Bernerth, 2004; Vakola & Nikolaou, 2005).

Personal Benefit

Personal benefit (personal valence or personally beneficial) is explained as “the extent to which one feels that he or she will or will not benefit from the implementation of the prospective change” (Holt et al., 2007b, p. 238). The perceived individual benefit is considered to be an influential factor to create effective change messages (Armenakis et al., 1999) because organizational members rarely reject change proposals with apparent personal gains (Self, 2007). With

respect to the factors associated with personal benefit in organizational change process, McKay et al. (2013) reported that effective communication among organizational members contributes to the sense of positive personal benefit; also, higher affective commitment towards the proposed change is associated with higher perceived personal benefit.

Given that change recipients' readiness towards a proposed change plays instrumental role for initiating and maintaining a successful change process, measurement of change-readiness among Turkish teachers seems important at the beginning of any change-offers done by Ministry of National Education (MONE) or other governmental bodies. The particular measurement is especially important, considering that MONE proposes several changes and most of the time those offered changes are replaced by new ones within a short period of time. (Aksit, 2007; Güven, 2007). This cycle of replacements is indicative of failure and discontent in educational change attempts in Turkish Education System. Building on the assumptions summarized above, the purpose of this study is to conduct cross-cultural adaptation of RFOC scale into Turkish education settings through providing validity and reliability measures.

Method

Sample

This study was carried out with teachers working at K-12 public schools, from 37 cities of Turkey. The data was collected through convenient sampling during the spring term of 2018/2019 academic year. Regarding the demographical characteristics of the participating teachers, a total of 335 teachers took part in the study. 53.1% of them are female ($n = 178$) while 46.9% of them are male ($n = 157$). Out of the 335 participating teachers, 7.2% were pre-school teachers ($n = 24$); 28.4% were elementary school teachers ($n = 95$); 41.8% were secondary school teachers ($n = 140$), and 22.7% were high school teachers ($n = 76$). The mean years of experience among the teachers was 12.15 ($sd = 8.09$), ranging between one year and 43 years, with a median value of 10.

Data Collection Instrument

Readiness for Organizational Change Scale (RFOC) was developed by Holt and his colleagues (2007b) in order to gauge readiness level of individuals towards change attempts initiated in their organization. Originally, RFOC includes 25 items on a seven-point Likert scale (1 = strongly disagree, 7 = strongly agree). However, within this study, adaption of RFOC scale was done through administering the instrument with a 5-point Likert-type scaling in order to ensure a consistent scaling (5-point Likert-type) with Big Five Inventory which was also administered to check convergent and divergent validity of RFOC. The respective transformation in Likert-type scaling was done, depending on the empirical

suggestions of Lissitz and Green (1975). RFOC scale assesses four dimensions of individual readiness towards organizational change: *appropriateness* (10 items; e.g., “This change makes my job easier.”), *management support* (6 items; e.g., “Our senior leaders have encouraged all of us to embrace this change.”), *personal valence* (3 items; e.g., “This change will disrupt many of the personal relationships I have developed.”), and *change efficacy* (6 items; e.g., “When we implement this change, I feel I can handle it with ease.”). Regarding the reported reliability of RFOC scale in its original form, the Cronbach’s Alpha reliability coefficient ranged between .65 and .80. The reliability scores were as follows: .65 for *personal valence*; .79 for *management support*; .79 for *change efficacy*; and .80 for *appropriateness*.

Adaptation Process of RFOC

Turkish adaptation of RFOC scale was done through following a series of steps. First, a permission request for scale-adaptation was obtained from the developers (corresponding author) of the instrument through e-mail. Then, three bilingual translators who have had undergraduate degree of English Language Teaching, translated the original version of RFOC into Turkish. Following this step, the back translation was done by two different translators. Afterwards, to get the best combination of three different translated versions of RFOC items, the translations were evaluated by two experts from the department of Educational Sciences and the appropriate items were selected upon the agreement of the respective experts. Last, some minor modifications were made to contextualize RFOC items in Turkish context.

Data Analysis

To confirm the original factor structure of RFOC scale within Turkish context, Confirmatory Factor Analysis (CFA) was conducted. In advance of conducting CFA, the required assumptions (sample size, missing value analysis, absence of outliers, univariate and multivariate normality, linearity, and multicollinearity) were checked (Tabachnick & Fidell, 2013). The sample size assumption was met, depending on the criteria that the number of participants should be ten times more than the number of items in the scale (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). For missing value analysis, execution of Little’s MCAR test (Little & Rubin, 1987) revealed that the existing missing cases did not carry any threat for the study because missing values did not exceed 5% of the total sample (Tabachnick & Fidell, 2013). Afterwards, univariate outliers were checked and some cases were detected as outliers, depending on the computed z-scores exceeding the recommended value 3.29, as suggested by Tabachnick and Fidell (2013). In addition, multivariate outliers were checked through computing Mahalanobis distance for each dimension of RFOC. The cases exceeding the critical chi-square ($p < .001$) were regarded as multivariate outliers (Tabachnick & Fidell, 2013). However, in order to decide whether the results of the main data analysis differentiate

with or without outliers, the outlier was kept for comparison. Given that the factor analysis yielded better fit upon the deletion of the outliers, the particular outliers were removed from the data. Next, univariate and multivariate normality were checked and it was seen that multivariate normality assumption was not met. As a remedy for the multivariate normality problem, Maximum Likelihood was preferred in CFA analysis depending on the suggestions of Finney ve DiStefano (2006). Checking the plots, it was seen that linearity assumption was met. Last, the assumption of multicollinearity was satisfied, meaning that bivariate correlations among the dimensions of RFOC were less than the threshold value .90 (Tabachnick & Fidell, 2013).

Table 1
Bivariate Correlations between the Dimensions of RFOC

Variables	1	2	3	4
1. Personal Benefit	-			
2. Change Efficacy	.42**	-		
3. Management Support	.22*	.45**	-	
4. Appropriateness	.56**	.68**	.62*	-

* $p < .05$, two-tailed. ** $p < .01$, two-tailed.

In data analysis, item-parceling method was preferred because item-parceling is suggested as a remedy for the concerns with respect to small sample size and non-normality (Bandalos & Finney, 2009) and also Kline (2011) recommends preferring item-parceling method while conducting CFA for the scales having more than five items. Depending on the respective recommendations, ten item parcels were created with the dimensions of RFOC. To assess model fit in CFA, Byrne (2010) recommends using different criteria because of the fact that each fit index has some limitations. As chi-square statistic is reported to be highly sensitive to sample size (Kline, 2011), the following goodness of fit indices were used; Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI), and Standard Root Mean Square Residual (SRMR). The threshold values for these indices are accepted as CFI values $\geq .90$ (Hoyle & Panter, 1995), TLI values $\geq .90$ (Hu & Bentler, 1999), RMSEA values $\leq .08$ (Browne & Cudeck, 1993), and SRMR values $\leq .08$ (Hu & Bentler, 1999).

Results

Construct Validity of RFOC

The factor structure of RFOC was examined with Analysis of Moment Structures (AMOS 18; Arbuckle, 2009). The analysis of the model revealed that chi-square statistics yielded significant result, but this statistic is sensitive to sample size (Kline, 2011). Therefore, other fit indices were checked to assess model fit. Findings indicated that the model provided a good fit to the data on the basis of CFI (.97), TLI (.95), RMSEA (.07), and SRMR (.05). (see Table 2). In addition, based on the obtained CFA results, the factor loadings of 10 parcels for model 1 are displayed in Table 3 (see also Figure 1). The factor loading regarding each parcel ranges between .60 and .89. Overall, depending on the obtained fit indices and factor loadings, the CFA model yielded satisfactory results on the four-factor structure of RFOC scale in Turkish context.

Table 2
Confirmatory Factor Analysis of RFOC Scale

Model	X ²	df	X ² /sd	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Model 1	79.02	29	2.73	.97	.95	.07	.05

Table 3
Factor Loadings of Item Parcels of RFOC

Dimension	Item parcels	Standardized estimates
Appropriateness	Parcel 1	.89
	Parcel 2	.80
	Parcel 3	.86
Change Efficacy	Parcel 1	.83
	Parcel 2	.67
Management Support	Parcel 1	.73
	Parcel 2	.74
Personal Benefit	Parcel 1	.72
	Parcel 2	.76
	Parcel 3	.60

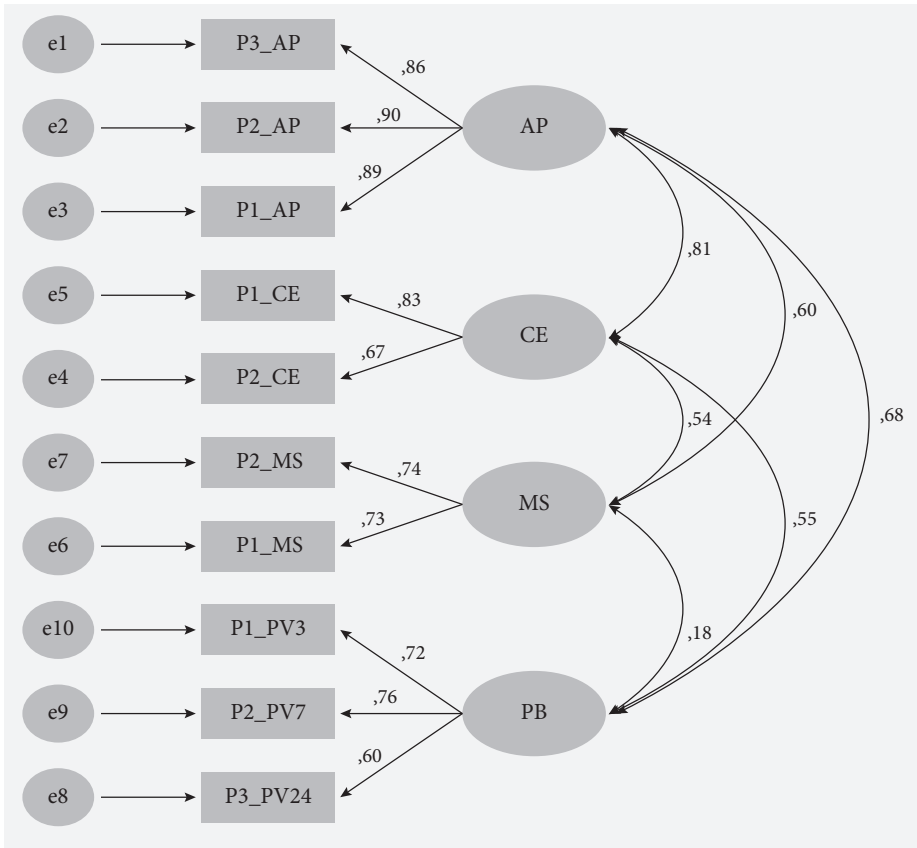


Figure 1. CFA model for RFOC. AP = Appropriateness; CE = Change Efficacy; MS = Management Support; PB = Personal Benefit. P1 = Parcel 1; P2 = Parcel 2; P3 = Parcel 3.

Reliability of RFOC

Upon confirming that the estimates of the model fit are above the satisfactory threshold values, the internal consistency scores for each dimension of RFOC and the total scale were calculated depending on Cronbach’s alpha method (see Table 4). The reliability scores change between .69 and .89. The reliability score for management support is almost adequate considering the reliability cut-off value of .70 (Nunnally, 1978). Also, the extant literature reports that researchers should be cautious while evaluating the internal consistency estimates with alleged legendary cut-off values (Lance, Butts, & Michels, 2006). In particular, they should also consider the existence of the following issues; early stages of research (Nunnally, 1978), non-normal distribution of the data, the construct’s data characteristics (Lance et al., 2006; Spiliotopoulou, 2009).

Table 4
Descriptive Statistics and Reliability Estimates of RFOC Scale

Factors of RFOC Scale	<i>M</i>	<i>SD</i>	α
RFOC Scale	3.62	.54	.74
Appropriateness	3.58	.71	.89
Change Efficacy	3.84	.60	.71
Management Support	3.38	.67	.69
Personal Benefit	3.67	.87	.75

Further Construct Validity

In order to provide further validity for the factors of RFOC scale, convergent and discriminant validity evidences were checked. Convergent and discriminant validity are sub-categories of construct validity. Convergent validity means that two similar constructs presumed to be related in the literature, should yield positive bivariate correlation values; on the other hand, discriminant validity means that two unrelated constructs in the extant literature should have negative bivariate correlation values (Kline, 2011). To end this, Turkish version of Big Five Inventory (Sümer, Lajunen, & Özkan, 2005; Sümer & Sümer, 2002) was also administered to the participating teachers during the data collection. The rationale for choosing BFI is based on the fact that Holt and his colleagues (2007b) similarly used some personality factors to provide further evidence in the development of RFOC scale. Also, personality factors may be expected to correlate with RFOC factors (cf. Wanberg & Banas, 2000). As displayed in Table 5, the bivariate correlations indicate that positive personality factors from BFI are positively correlated with RFOC dimensions while negative personality factor (Neuroticism) of BFI are negatively correlated. The relationships between BFI factors and RFOC factors affirm the assumption that sense of readiness can be associated with positive employee feelings (Holt et al., 2007b; Wanberg & Banas, 2000).

Table 5
Bivariate Correlations between the Dimensions of RFOC and Big Five Inventory

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RFOC Variables									
1. <i>Personal Benefit</i>	1								
2. <i>Change Efficacy</i>	.42**	1							
3. <i>Management Support</i>	.22**	.45**	1						
4. <i>Appropriateness</i>	.56**	.68**	.62**	1					
Big Five Inventory									
5. <i>Extraversion</i>	.11*	.13*	.09	.08	1				
6. <i>Agreeableness</i>	.13*	.18**	.13*	.16**	.25**	1			
7. <i>Conscientiousness</i>	.16*	.19**	.12*	.12*	.33**	.42**	1		
8. <i>Neuroticism</i>	-.07	-.15*	-.14*	-.13*	-.27**	-.39**	-.37**	1	
9. <i>Openness</i>	.05	.11*	.05	.04	.48**	.20**	.44**	-.30**	1

* $p < .05$, two-tailed. ** $p < .01$, two-tailed.

Discussion and Conclusion

In this study, Turkish adaptation of RFOC scale (Holt et al., 2007b) was done through providing validity and reliability estimates. The result of CFA indicated that the RFOC model provided a good fit to the data, with four-factor and 25 items. The other validity tests (convergent and divergent) conducted with BFI dimension, also confirmed that RFOC is a valid construct. As supported in organizational change literature (Holt et al., 2007b; Wanberg & Banas, 2000), personality factors are found to be correlated with RFOC variables in this study. Also, the obtained reliability scores support RFOC to be considered as a reliable measure. In that sense, RFOC can be regarded as a reliable and valid construct to measure individual readiness among Turkish teachers.

Taking into account the relevant literature, the concepts and theoretical foundations for understanding the process of organizational change (Armenakis et al., 1993; Armenakis and Bedeian, 1999; Rafferty et al., 2013), support the dimensions (change efficacy, management support, personal valence, appropriateness) that form the framework of RFOC scale. In that sense, in measuring the concept of change and the concept of readiness for change in particular, RFOC scale can be considered to be developed as a result of the accumulation of field knowledge (organizational change) over the years.

The scale is expected to contribute to understanding the vicious cycle of reform or change attempts (Toprak, 2017), which is one of the most important problems of Turkish Education System, because individual attitudes are one of

the major causes of failure in change initiatives (Clegg & Walsh, 2004). Readiness for organizational change, which can also be thought as readiness (preparedness) of individuals, will provide preliminary information to the managers, practitioners, and researchers about the members of the organization, which are the most important elements of the change before the change applications are undertaken.

In addition, structural aspects (content of change) are mostly emphasized in change studies; but, RFOC is expected to contribute to change literature by focusing on individual side of change that is ignored in change processes. As stated by Holt et al. (2007b), RFOC is a scale developed to measure organizational change at the individual level. In future studies, RFOC scale can be applied to different samples to further provide validity and reliability. In this study, adaptation of RFOC was made only with teachers working at public schools, similar adaptations could be made with teachers working at private schools.

Türkçe Sürüm

Giriş

Çağdaş örgütler, sürdürülebilir ve işe yarar değişim meydana getirmede çoğunlukla yetersiz kalmaktadır (Stouten, Rousseau ve De Cremer, 2018). Bunun bir sonucu olarak, başarısız değişim girişimlerinin büyüklüğü endişe verici seviyelerdedir (Lewis, 2019; Vakola, 2014). Değişim uygulamalarında %80'e varan oranlarda hoşnutsuzluk, %28 düzeyinde vazgeçme, %43 oranında ise erteleme durumu göze çarpmaktadır (Cartwright ve Schoenberg, 2006; Knodel, 2004; Washington ve Hacker, 2005). McKinsey şirketi tarafından küresel ölçekte yürütülen bir araştırmaya göre, örgütsel değişim girişimlerinin sadece üçte biri, ilgili ankete katılan kuruluşların liderleri tarafından başarılı sayılmıştır (Meaney ve Pung, 2008). Eğitim kuruluşlarındaki değişimlere ilişkin başarısızlık konusunda, benzer hoşnutsuzluk yabancı alan yazında (Cuban, 1990; Hess, 2010; Payne, 2008) ve Türkiye alan yazınında (Aksit, 2007; Kondakci, Zayim-Kurtay ve Caliskan, 2019; Toprak, 2017) yaygın olarak dile getirilmiştir.

Değişim girişimlerindeki söz konusu hayal kırıklıkları, araştırmacıları bu başarısızlıklarda etkili olan dinamikleri keşfetmeye yöneltmiştir. En yaygın dinamiklerden biri, örgüt üyelerinin değişim sürecine karşı takınmış olduğu tutum olarak ortaya çıkmıştır (Beer ve Nohria, 2000; Bouckennooghe, 2009; Clegg ve Walsh, 2004). Değişime karşı tutum çalışmaları kapsamında, çalışan tutumlarını ifade edici çeşitli tanımlar yapılmıştır. Örgütsel değişim süreci kapsamında, değişime hazır olma (Armenakis, Harris ve Mossholder, 1993), değişime açık olma (Bozbayındır ve Alev, 2018; Çalık ve Er, 2014; Demirtaş, 2012; Wanberg ve Banas, 2000), değişime yönelik sinizm (kötümserlik) (Reichers, Wanous ve Austin, 1997), değişime karşı direnç (Clarke ve diğerleri, 1996; Piderit, 2000) gibi çeşitli çalışan tutumları kavramsallaştırılmış ve çalışılmıştır.

Tüm bu kavramlar arasında değişime hazır olma tutumu, özellikle iş örgütlerindeki (Bernerth, 2004; Caliskan ve Isik, 2016), kamu kurumlarındaki (McKay, Kuntz ve Näswall, 2013; Rafferty ve Minbashian, 2018) ve eğitim örgütlerindeki (Caliskan, 2011, 2017; Demir-Erdoğan, 2016; Kondakci, Beycioglu, Sincar ve Ugurlu, 2017; Zayim ve Kondakci, 2015) değişime yönelik birey tutumlarını açıklamada ilgi çeken bir yapı olmuştur (Bouckennooghe, 2010). Değişime hazır olmanın tanımı ise şu şekilde yapılmıştır: “Değişime hazır olma, değişimin ne ölçüde gerekli olduğuna ve örgütün bu değişimleri başarılı bir şekilde yapma kapasitesine ilişkin örgüt üyelerinin inanç, tutum ve niyet yansımasıdır” (Armenakis ve diğerleri, 1993, s. 681).

Değişime hazır olma kavramı, üç aşamadan oluşan ve örgütsel değişimi açıklamada yaygın bilinen model “çözülme-değişim-yeniden dondurma” (Lewin, 1947) üçlüsünün ilk adımı olan “çözülme” ile ilişkilendirilmiştir (Choi ve Ruona, 2011). Çözülme, çalışanların eski davranışlarını, düşünme biçimlerini ve statü-

koyu terk etmelerini sağlamaktır. Çalışanları, bir sonraki adım olan değişim için hazır hale getirmeksizin, başarılı bir geçiş hareketi beklemek olası gözükmemektedir (Lewin, 1947). Bu anlamda, bir değişim sürecinin başlangıcında değişime maruz kalanların hazır bulunuşluğunu tespit edebilmek oldukça önemlidir.

Örgütsel değişim sürecinde değişime hazır olma durumunun ölçülmesiyle ilgili olarak, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli ölçekler önerilmiş (Holt ve diğerleri, 2007b; Kondakçı, Zayim ve Çalışkan, 2013) ve son yirmi yıldaki çalışmalar temel alınarak, değişime hazır olma durumuna ilişkin kavramsal bir inceleme yapılmıştır (Rafferty, Jimmieson ve Armenakis, 2013). Değişime hazır olmanın nasıl ölçüleceğine ilişkin akademik ilgi hala devam etmektedir (Rafferty ve Minbashian, 2018).

Bireylerin değişime ne ölçüde hazır olduğunu değerlendirmek için önerilen ölçekler ile ilgili olarak, Holt ve meslektaşları (2007b) tarafından geliştirilen Örgütsel Değişime Hazır Olma (ÖDHO) ölçeği ilgili alan yazında yoğun ilgi gören önemli bir ölçek olmuştur. ÖDHO ölçeğini benzerlerinden farklı kılan ise değişime hazır olma kavramını ortaya atan (Armenakis ve diğerleri, 1993) ve yıllar içerisinde bu kavrama ilişkin teorik ve ampirik birikim oluşturan (Armenakis, Harris ve Feild, 1999; Holt ve diğerleri, 2007a) yazarların çalışmalarına dayanılarak geliştirilen kapsamlı bir ölçek olmasıdır. ÖDHO ölçeği *yönetim desteği, değişim yeterliği, uygunluk ve bireysel yarar* olmak üzere dört boyut etrafında yapılandırılmıştır. Bu boyutların her biri değişime hazır olmanın bir yönünü açıklamaktadır ve bu boyutların önemi değişim girişimlerinin başarısı için (Armenakis ve diğerleri, 1999) ve değişime hazır olma yapısını oluşturan bileşenler olması yönüyle (Rafferty ve diğerleri, 2013) ilgili alan yazında özellikle vurgulanmaktadır.

Değişim Yeterliği

Değişim yeterliği veya değişim odaklı öz-yeterlik şu şekilde tanımlanmaktadır: “İlgili değişimin uygulanmasında, bireylerin görev ve faaliyetleri ne ölçüde yerine getirip getiremeyecekleriyle ilgili gerekli becerilere sahip olup olmama durumuna ilişkin hisleridir.” (Holt ve diğerleri, 2007b, s. 238). Diğer bir ifadeyle, değişim yeterliği bireylerin değişim süreci açısından ne ölçüde dayanıklı oldukları ile ilgili bir durumdur. Dolayısıyla, değişim yeterliği düşük bireylerden oluşan bir örgüt içerisinde, bireylerin önerilen değişimin üstesinden gelememesi gibi bir risk ortaya çıkmaktadır.

Aslında, yeterlik kavramı Bandura (1977) tarafından önerilen öz-yeterlik kavramıyla ilgilidir. Öz-yeterlik dört özellik ile açıklanmaktadır: başarılı deneyimler, dolaylı öğrenme, sözel ikna ve duygusal durum (örn., korku, sıkıntı, bireysel durumlar). Benzer biçimde, değişim süreci örgüt üyelerini teklif edilen görevleri yerine getirme yetkinliğine sahip olmaya zorlar, bu koşul değişim-yeterliği olarak ifade edilir. İlgili alan yazında, Cunningham ve diğerleri (2002) işe ilişkin değişim yeterliği ile çeşitli değişkenler (değişime hazır olma, işe ilişkin aktif problem çözme, değişim mühendisliğine katılım) arasında pozitif bir ilişkinin olduğu-

nu ifade etmiştir. Diğer taraftan, aynı çalışmada, işe ilişkin değişim yeterliği ile duygusal tükenme, depresyon, iş güvensizliği, iş müdahalesi ve vardiyalı çalışma arasında ise olumsuz bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere, değişim yeterliği olumsuz koşullardan negatif yönde etkilenmektedir.

Uygunluk

Uygunluk, örgüt üyelerinin kurumları için sunulan değişikliğin ne ölçüde uygun olduğunu hissetmesi durumudur (Holt ve diğerleri, 2007b). Uygunluk kavramına ilişkin belirleyici unsurlar, sunulan değişikliğin örgütsel değeri, mevcut durum ve gelecekte planlanan durum arasındaki fark ve algılanan bireysel fayda olarak ifade edilebilir (Armenakis ve diğerleri, 1993; Cole, Harris ve Bernerth, 2006). Değişime karşı olumlu bir uygunluk algısı oluşturmak değişime karşı direnci önleyebilir (Self ve Schreder, 2009); ayrıca, olumlu bir uygunluk algısı, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile pozitif ilişkilidir fakat iş yerindeki rol belirsizliği ve işten ayrılma eğilimi ile olumsuz olarak ilişkilidir (Cole ve diğerleri, 2006).

Yönetim Desteği

Yönetim desteği, “örgüt yönetiminin olası bir değişime yönelik desteğinin veya adanmışlığının var olup olmamasına ilişkin durumun ne ölçüde hissedildiği” olarak ifade edilmiştir (Holt ve diğerleri, 2007b, s. 239). Yöneticilerin, önerilen değişikliğin arkasında olduğu algısı, değişim sürecinde olumlu bir çalışan tutumu yaratmak için oldukça önemlidir. Bu duruma ilişkin olarak, Bouckennooghe ve Devos (2007) üst yönetimin desteğini, bireylerin değişim sürecine olan bağlılıklarını ve duygusal katılımlarını güçlendirerek değişime hazır olmasına katkıda bulunur şeklinde ifade etmiştir.

Dönüşümsel liderlik davranışında olduğu gibi takipçilerini değişim sürecine yöneltmede etkili olan liderler (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990) değişime karşı olumsuz tutumu ve kötümserliği önleyebilir (Bommer, Rich ve Rubin, 2005). İlgili alan yazında, yönetim desteği daha çok alt (çalışanlar) ve üst (yöneticiler) arasındaki etkili iletişim olarak ifade edilmiştir (Bernerth, 2004; Vakola ve Nikolaou, 2005).

Bireysel Yarar

Bireysel yarar (bireysel değer veya bireysel faydalılık) kavramı; “öngürülen değişimin uygulanması sonucunda elde edilecek veya edilemeyecek yarar durumunun hissedilme ölçüsü” olarak ifade edilmiştir (Holt ve diğerleri, 2007b, s. 238). Algılanan bireysel yarar, etkili bir değişim mesajı oluşturmada önemli bir etken olarak ön plana çıkmaktadır (Armenakis ve diğerleri, 1999) çünkü örgüt üyeleri göze çarpan bireysel bir kazancın olduğu değişimleri nadiren reddeder (Self, 2007). Örgütsel değişim sürecinde bireysel yarar ile ilişkilendirilen faktörler bakımından, McKay ve diğerleri (2013)’ne göre örgüt üyeleri arasındaki etkili iletişim, bireysel yarar duygusuna olumlu katkıda bulunur; ayrıca, önerilen

değişime yönelik duygusal bağlılığın yüksek olması, algılanan bireysel yararın da yüksek olması şeklinde bir ilişkiyi ortaya çıkarmıştır.

Değişim alıcılarının, önerilen bir değişime hazır olmalarının başarılı bir değişim sürecini başlatmak ve sürdürmek için önemli bir nokta olduğu göz önüne alındığında, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) veya diğer devlet kurumları tarafından önerilen herhangi bir değişiklik teklifi uygulanmadan önce, Türk öğretmenlerin ilgili değişime ne derece hazır olduklarının ölçülmesi önemli görülmektedir. Özellikle MEB'in birçok değişim önerdiği ve çoğu zaman da bu değişimlerin yenileri ile yer değiştirdiği gerçeği göz önüne alınırsa (Aksit, 2007; Güven, 2007), değişime hazır olmayı ölçmenin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu değişim sarmalı, Türk eğitim sistemindeki başarısız girişimlerin ve dolayısıyla da hoşnutsuzluğun göstergesidir. Yukarıda ifade edilen varsayımlar çerçevesinde, bu çalışmanın amacı gerekli geçerlik ve güvenilirlik koşullarını sağlayarak ÖDHO ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmasıdır.

Yöntem

Örneklem

Bu araştırma okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyindeki devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenler ile yürütülmüştür. Araştırmaya Türkiye'nin 37 farklı ilinden 335 öğretmen katılım sağlamıştır. Veriler 2018/2019 akademik yılı bahar döneminde toplanmıştır. Araştırma verilerin toplanmasında seçkisiz örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilirlik yöntemi tercih edilmiştir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2015).

Çalışmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin olarak katılımcıların % 53,1'i ($n = 178$) kadın iken % 46,9'u ($n = 157$) erkek öğretmenlerden oluşmuştur. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul düzeyine ilişkin olarak, % 7,2'si ($n = 24$) okul öncesi öğretmeni, % 28,4'ü ($n = 95$) ilkokul öğretmeni, % 41,8'i ($n = 140$) orta okul öğretmeni ve % 22,7'si ($n = 76$) lise öğretmeni olmak üzere bir dağılım göstermiştir. Öğretmenlerin mesleki deneyimi bir ila 43 yıl arasında değişmekte ortanca deneyim süresi 10 iken ortalama deneyim süresi ise 12,15 ($ss = 8,09$) yıl şeklinde gözlemlenmiştir.

Veri Toplama Aracı

Örgütsel Değişime Hazır Olma (ÖDHO) ölçeği, Holt ve diğerleri tarafından (2017b), örgütsel değişime hazır olmayı çalışan (birey) düzeyinde ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. ÖDHO ölçeği toplam 25 maddeden oluşmaktadır ve ÖDHO'nun ölçeklendirme biçimi ise orjinal formunda yedi-aralıklı Likert tipi (1 = Hiç Katılmıyorum, 7 = Tamamen Katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır. Fakat, bu çalışmada kullanılan diğer ölçek (Beş Faktör Kişilik Envanteri) ile ölçeklendirmede benzerliği sağlamak ve literatürdeki yaygın kullanımın beş-

aralıklı Likert tipi şeklinde olması nedeniyle beş-aralıklı Likert tipi formunda uyarılma yapılmıştır. Ölçeklendirme değişikliği konusunda Lissitz ve Green (1975)'in önerileri dikkate alınarak karar verilmiştir. ÖDHO ölçeği dört faktörden oluşmaktadır; *uygunluk* (10 madde; örn., “Bu değişim işimi kolaylaştırır.”), *yönetim desteği* (6 madde; örn., “Milli Eğitim Bakanlığı, bu değişimi benimsememiz için bizi teşvik etmektedir.”), *bireysel yarar* (3 madde; örn., “Bu değişim, geliştirmiş olduğum kişisel ilişkilerimin birçoğunu aksatacak.”), *değişim yeterliği* (6 madde; örn., “Bu değişimi uyguladığımızda, bunun üstesinden kolaylıkla geleceğimi düşünüyorum.”). ÖDHO'ya ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik değerleri .65 ve .80 arasında rapor edilmiştir. Faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayıları *bireysel yarar* için .65, *yönetim desteği* için .79, *değişim yeterliği* için .79 ve *uygunluk* için .80 olarak hesaplanmıştır.

Uyarılma Süreci

ÖDHO'nun Türkçeye uyarılma sürecinde bir dizi işlem takip edilmiştir. İlk olarak, ölçeği geliştirenlerden e-posta yoluyla ölçek kullanım izni talep edilmiştir. Daha sonra, lisans derecesi İngilizce Öğretmenliği olan üç çevirmen tarafından ölçeğin Türkçeye çevirisi yapılmıştır. Sonrasında ise iki farklı çevirmen tarafından geri çeviri işlemi yapılmış ve ölçeğin çeviri tutarlılığı incelenmiştir. Bir sonraki adımda ise, ÖDHO'ya ilişkin farklı çeviri çeşitlerinden en uygun çevirileri seçmek için, Eğitim Bilimleri alanında uzman olan iki farklı kişinin önerileri dikkate alınarak uygun maddelerin seçilmesi işlemi yapılmıştır. Son olarak ise, Türk eğitim sistemine özgü durumlar ve bağlamlar dikkate alınarak ölçek üzerinde bazı küçük değişiklikler yapılarak ölçek veri toplamak için hazır hale getirilmiştir.

Veri Analizi

ÖDHO ölçeğinin orjinal faktör yapısını test etmek için, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA öncesinde, gerekli varsayım testleri (örneklem sayısı, kayıp veri analizi, tek değişkenli uç değerler, çok değişkenli uç değerler, tek değişkenli normal dağılım, çok değişkenli normal dağılım, doğrusallık ve çoklu bağlantı) kontrol edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Örneklem büyüklüğü varsayımı, ölçekte yer alan maddelerin 10 katı kadar katılımcı olması koşulu (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010) dikkate alındığında, karşılanmış gözükmektedir.

Kayıp veri analizi için yapılan Little MCAR testi (Little ve Rubin, 1987) sonuçlarına göre, varolan kayıp veri çalışma için sorun oluşturmayacak düzeydedir çünkü toplam verinin %5'ini geçmeyen kayıp veri sorun olarak görülmemiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tek değişkenli uç değerler incelenmiş ve hesaplanan z-değerlerinden eşik değer olarak kabul edilen 3.29'u geçen bazı verilerin uç değer olabileceği değerlendirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ayrıca, çok değişkenli uç değerler de kontrol edilmiş. Uç değerlerin veri setinden çıkarılıp çıkarılmamasına ilişkin karar, analizlerin uç değerlerden etkilenip etkilenmediği dikkate alınarak verilmiştir. Uç değerleri çıkarmanın analizleri etkilediği gözlem-

lendiği için uç değerlerin çıkarılmasına karar verilmiştir. Daha sonra, tek değişkenli ve çok değişkenli normallik kontrol edilmiş ve çok değişkenli normallik ile ilgili sorun olduğu gözlemlenmiştir. Çok değişkenli normallik sorunu için önerilen, Maksimum Çeşitlilik ile DFA yapılması kararlaştırılmıştır (Finney ve DiStefano, 2006). Grafiklerin incelenmesi sonucunda, doğrusallığa ilişkin bir sorunun olmadığı gözlemlenmiştir. Son olarak, çoklu bağlantı varsayımına ilişkin olarak ÖDHO ölçeğinin boyutlar arası korelasyon değerlerinin .90 altında olması nedeniyle, çoklu bağlantı varsayımının karşılandığına karar verilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 1
ÖDHO Boyutları Arasındaki İki Değişkenli Korelasyon

Değişkenler	1	2	3	4
1. Bireysel Yarar	-			
2. Değişim Yeterliği	.42**	-		
3. Yönetim Desteği	.22*	.45**	-	
4. Uygunluk	.56**	.68**	.62*	-

* $p < .05$, ** $p < .01$.

Verilerin analizinde, madde-parselleme yöntemi tercih edilmiştir çünkü madde-parselleme özellikle küçük örneklem sayısı ve normal olmayan veri gibi durumlarda önerilmiştir (Bandalos ve Finney, 2009). Ayrıca, Kline (2011) ölçeklerde beş maddeden daha fazla olan boyutlar için DFA yapma durumunda madde-parsellemeyi önermiştir. İlgili öneriler dikkate alınarak ÖDHO ölçeğinden toplamda 10 parsel oluşturulmuştur.

Yapılan DFA sonuçlarının model uyumu açısından yorumlanmasında, her bir uyum indeksinin sınırlılıklarının olabileceği belirtilmiş ve farklı kriterler kullanılması önerilmiştir (Byrne, 2010). Özellikle ki-kare istatistiklerinin örneklem sayısından etkilendiği dikkate alındığında (Kline, 2011) DFA sonuçlarının Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Orantılı Uyum İndeksi (CFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI) ve Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR) gibi ölçütler ile değerlendirilmesi önerilmiştir. Bu uyum indeksleri için önerilen eşik değerler ise CFI için $\geq .90$ (Hoyle ve Panter, 1995), TLI için $\geq .90$ (Hu ve Bentler, 1999), RMSEA için $\leq .08$ (Browne ve Cudeck, 1993), and SRMR için $\leq .08$ (Hu ve Bentler, 1999) şeklinde rapor edilmiştir.

Sonuçlar

ÖDHO Ölçeği Yapı Geçerliliği

ÖDHO ölçeğinin yapı geçerliliği analizi AMOS (Analysis of Moment Structures) 18 versiyon ile yapılmıştır (Arbuckle, 2009). Analiz sonuçlarına göre, ki-kare istatistiği anlamlı çıkmıştır fakat bu istatistiğin örneklem sayısından etkilendiği ifade edildiği için (Kline, 2011) model uyumuna ilişkin karar diğer uyum indeksleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, iyi bir model uyumunun sağlandığı anlaşılmaktadır. Uyum indeks değerleri CFI (.97), TLI (.95), RMSEA (.07) ve SRMR (.05) olarak gerçekleşmiştir (bkz. Tablo 2). Ayrıca, ilgili modele ilişkin 10 parsel ait faktör yükleri Tablo 3'te verilmiştir. Faktör yükleri .60 ve .89 aralığında değişmektedir. Elde edilen uyum indeksleri ve faktör yükleri dikkate alındığında, ilgili DFA modelinin dört-faktörlü ÖDHO yapısını desteklediği anlaşılmaktadır.

Tablo 2

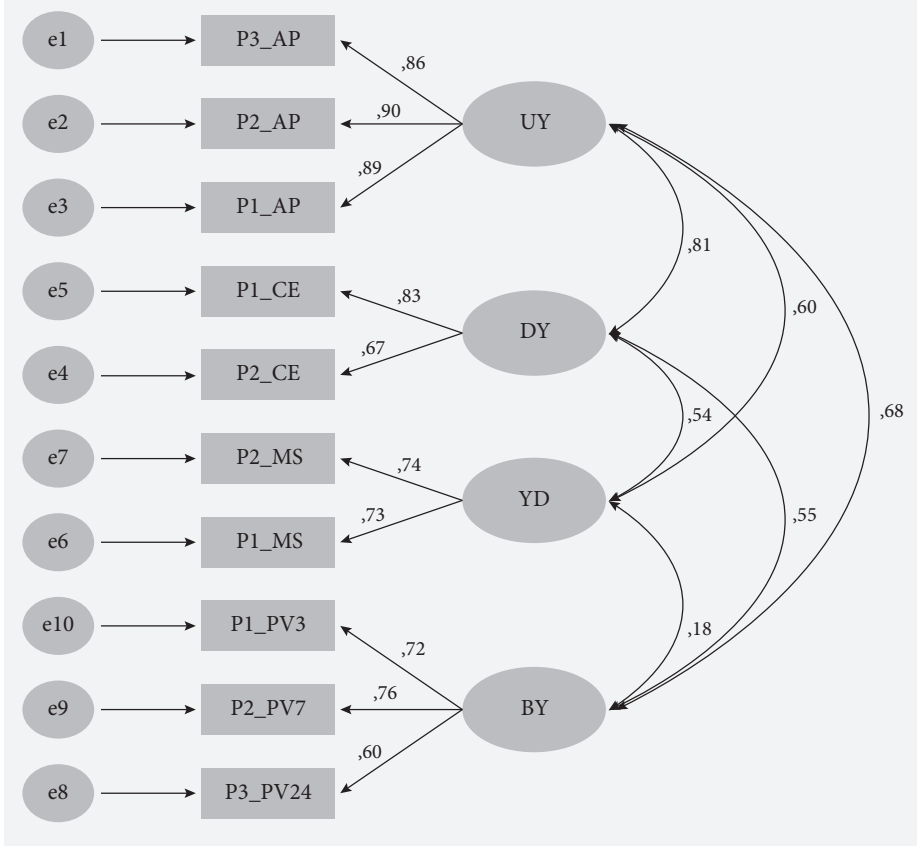
ÖDHO Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	X ²	df	X ² /sd	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Model 1	79.02	29	2.73	.97	.95	.07	.05

Tablo 3

ÖDHO Ölçeği Maddelerine İlişkin Parsellerin Faktör Yükleri

Faktörler	Madde Parselleri	Standardize Edilmiş Değerler
Uygunluk	Parsel 1	.89
	Parsel 2	.80
	Parsel 3	.86
Değişim Yeterliliği	Parsel 1	.83
	Parsel 2	.67
Yönetim Desteği	Parsel 1	.73
	Parsel 2	.74
Bireysel Yarar	Parsel 1	.72
	Parsel 2	.76
	Parsel 3	.60



Şekil 1. ÖDHO için DFA Modeli. UY = Uygunluk; DY = Değişim Yeterliği; YD = Yönetim Desteği; BY = Bireysel Yarar. P1 = Parsel 1; P2 = Parsel 2; P3 = Parsel 3.

Ölçek Güvenirliği

Model uyumu sonuçlarının gerekli eşik değerlerin üzerinde olduğunun gözlemlenmesi sonrasında, ÖDHO'nun her bir boyutu için ve tüm ölçek için Cronbach alfa yöntemi ile iç tutarlılık puanları hesaplanmıştır (bkz. Tablo 4). ÖDHO ölçeğinin güvenilirlik değerleri .69 ve .89 arasında gözlemlenmiştir. *Yönetim Desteği* boyutu için hesaplanan güvenilirlik değerinin .69 olması, Nunnally (1978) tarafından belirtilmiş olan kabul edilebilir eşik değerinin .70 olduğu dikkate alındığında, güvenilirliğin bu boyut için hemen hemen sağlandığı şeklinde yorum yapılabilir. Ayrıca, alan yazında da belirtildiği üzere araştırmacıların çok bilinen güvenilirlik değer eşiklerini yorumlamada dikkatli olmaları belirtilmektedir (Lance, Butts ve Michels, 2006). Özellikle, araştırmannın ilk evrelerinde elde edilmiş bir güvenilirlik değeri var ise (Nunnally, 1978), normal olmayan dağılım ve ölçek yapısının veri

(örneklem) özelliklerine özgü bir durumu söz konusu ise (Spiliotopoulou, 2009) araştırmacılar sonuçları dikkatle yorumlamalıdır ve eşik değerler konusunda tutucu olunmalıdır (Lance ve diğerleri, 2006; Spiliotopoulou, 2009).

Tablo 4

ÖDHO Ölçeği Betimsel İstatistik ve Güvenirlilik Değerleri

ÖDHO Ölçeği Boyutları	\bar{X}	SS	α
ÖDHO Ölçeği	3.62	.54	.74
Uygunluk	3.58	.71	.89
Değişim Yeterliği	3.84	.60	.71
Yönetim Desteği	3.38	.67	.69
Bireysel Yarar	3.67	.87	.75

Yapı Geçerliğine İlişkin Diğer Sonuçlar

ÖDHO ölçeğine ilişkin farklı geçerlik hesaplamaları yapmak amacıyla, örtüşürücü (convergent) ve ayırıştırıcı (discriminant) geçerlik durumları da kontrol edilmiştir. Örtüşürücü ve ayırıştırıcı geçerlik, yapı geçerliği kapsamında ele alınan bir geçerlik belirleme türüdür. Örtüşürücü geçerlik, literatürde birbiri ile ilişkili olduğu varsayılan iki benzer yapı veya ölçeğe ilişkin elde edilecek korelasyon değerlerinin pozitif yönlü olarak beklenmesi durumudur. Ayırıştırıcı geçerlik ise, literatürde birbiri ile negatif ilişkili olduğu varsayılan yapıların korelasyon sonuçlarının, aynı şekilde negatif yönlü olarak beklenmesi durumudur (Kline, 2011). Bu amaçla, Beş-Faktör Kişilik Envanteri'nin (BFKE) Türkçe versiyonu (Sümer, Lajunen ve Özkan, 2005; Sümer ve Sümer, 2002) katılımcılara uygulanmıştır. Bu uyarılama çalışmasında, özellikle BFKE'nin seçilmesindeki gerekçe benzer biçimde ÖDHO ölçeğinin geliştirilmesi aşamasında Holt ve diğerleri (2007b) tarafından kişilik faktörlerinin ÖDHO için yapı geçerliğinde kullanmış olmasına dayanmaktadır. Kişilik özelliklerinin ÖDHO faktörleri ile ilişkili olabileceğine ilişkin durum Wanberg ve Banas (2000) tarafında da belirtilmiştir.

Tablo 5'ten anlaşılacağı üzere, pozitif kişilik özellikleri (*Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk ve Açıklık*) ÖDHO faktörlerinin hemen hemen tamamı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip iken negatif kişilik özelliği olan *Duygusal Dengesizlik* ile negatif yönlü ve çoğunlukla anlamlı bir ilişki içerisindedir. Literatürde de ifade edildiği üzere, örgütsel değişime hazır olma durumunun örgüt çalışanlarının olumlu duyguları ile pozitif bir ilişkisinin olduğu (Holt ve diğerleri, 2007b; Wanberg ve Banas, 2000) bu sonuçlar ile doğrulanmıştır.

Tablo 5
ÖDHO ve BFKE Arasındaki İki Değişkenli Korelasyon

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ÖDHO Değişkenleri									
1. Bireysel Yarar	1								
2. Değişim Yeterliği	.42**	1							
3. Yönetim Desteği	.22**	.45**	1						
4. Uygunluk	.56**	.68**	.62**	1					
BFKE Değişkenleri									
5. Dışadönüklük	.11*	.13*	.09	.08	1				
6. Uyumluluk	.13*	.18**	.13*	.16**	.25**	1			
7. Sorumluluk	.16*	.19**	.12*	.12*	.33**	.42**	1		
8. Duyusal Dengesizlik	-.07	-.15*	-.14*	-.13*	-.27**	-.39**	-.37**	1	
9. Açıklık	.05	.11*	.05	.04	.48**	.20**	.44**	-.30**	1

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma kapsamında, Holt ve diğerleri (2007b) tarafından geliştirilen ÖDHO ölçeğinin Türkçe uyarlaması yapılmış ve gerekli geçerlik ve güvenirlik kanıtları sunulmuştur. Yapılan DFA sonuçlarına göre, orjinal formunda olduğu üzere ÖDHO ölçeği 25 madde ve dört-boyutlu yapıyı desteklemektedir. Ölçeğe ilişkin, Beş Faktör Kişilik Envanteri ile elde edilen diğer geçerlik türleri olan örtüştürücü (convergent) ve ayırıştırıcı (discriminant) geçerlik analizleri de ÖDHO ölçeğinin geçerliğini desteklemiştir. Değişim literatüründe de belirtildiği üzere (Holt ve diğerleri, 2007b; Wanberg ve Banas, 2000), kişilik özelliklerinin ÖDHO değişkenleri ile ilişkili olabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca, elde edilen güvenirlik değerleri ölçeğin kullanımı açısından herhangi bir problem olmadığını ortaya koymuştur. Bu anlamda, ölçek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak Türk öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarını ölçmede kullanılabilir.

İlgili alan yazın dikkate alındığında, örgütsel değişim sürecini anlamaya yönelik kavramlar ve teorik temelledirmeler (Armenakis ve diğerleri, 1993; Armenakis ve Bedeian, 1999; Rafferty ve diğerleri, 2013), ÖDHO ölçeğinin çerçevesini oluşturan boyutları (bireysel yarar, yönetim desteği, değişim yeterliği ve uygunluk) desteklemektedir. Bu anlamda, değişim kavramını ve özelde değişime hazır olma kavramını ölçmede ÖDHO ölçeği yıllar içerisinde oluşan alan (örgütsel değişim) birikiminin bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Ölçeğin, Türk Eğitim Sistemi'nin en önemli sorunlarından olan reform veya değişim kısır döngüsünü (Toprak, 2017) anlamaya yönelik katkı sağlaması

beklenmektedir, çünkü değişim girişimlerindeki başarısızlığın önemli nedenlerinden biri de birey tutumlarıdır (Clegg ve Walsh, 2004). Bireylerin hazır bulunuşluğu olarak da ifade edilebilecek olan değişime hazır olma durumları, girişilen değişim uygulamaları öncesinde yöneticilere, uygulayıcılara ve araştırmacılara değişimin en önemli unsuru olan örgüt üyeleri hakkında ön bilgi sunacaktır. Ayrıca, değişim çalışmalarında daha çok yapısal konulara dikkat çekilmektedir fakat ÖDHO değişim süreçlerinde göz ardı edilen birey faktörünün anlaşılması ve incelenmesi adına değişim literatürüne katkı sağlayacaktır. ÖDHO, Holt ve diğerleri (2007) tarafından da belirtildiği üzere, birey düzeyinde örgütsel değişimi ölçme amacıyla geliştirilmiş bir ölçektir.

Gelecek çalışmalarda, ÖDHO ölçeği farklı örneklemelere uygulanarak geçerlik ve güvenilirlik sağlaması yapılabilir. Bu çalışma kapsamında sadece devlet okullarında çalışan öğretmenler ile bir uyarılma yapıldığı için özel okul çalışanı öğretmenler ile de benzer uyarlamalar yapılabilir.

REFERENCES/KAYNAKÇA

- Aksit, N. (2007). Educational reform in Turkey. *International Journal of Educational Development*, 27(2), 129-137. doi.org/10.1016/j.ijedudev.2006.07.011
- Arbuckle, J. L. (2009). *Amos (Version 18.0) [Computer Program]*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. doi:10.1177/001872679304600601
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. doi:10.1177/014920639902500303
- Bandalos, D. L., & Finney, S. J. (2009). Item parceling issues in structural equation modeling. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), *New developments and techniques in structural equation modeling* (pp. 269-296). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52. doi:10.1177/1534484303261230.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753. doi:10.1002/job.342
- Bouckennooghe, D., & Devos, G. (2007). *Psychological change climate as a catalyst of readiness for change: A dominance analysis* (Report No. 07/483). Ghent University, Ghent, Belgium.
- Bouckennooghe, D. (2009). *What is crucial in developing a positive attitude toward change? The role of content, context, process and individual variables in understanding readiness for change*. (Unpublished doctoral dissertation), Ghent University, Ghent, Belgium.

- Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531. doi:10.1177/0021886310367944
- Bozbayındır, F., & Alev, S. (2018). Öğretmenlerin öz yeterlilik, proaktif kişilik ve değişime açıklık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19(2), 293-311.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York, NY: Taylor and Francis Group.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., & Çakmak, E. K. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Caliskan, O. (2011). *Investigation of the relationship between teachers' readiness for organizational change and resilience* (Unpublished master thesis). Middle East Technical University, Ankara, Turkey.
- Caliskan, O. (2017). *Experimental exploration of attitude change: A path model of cognitive dissonance, resilience, and readiness for organizational change among prospective teachers* (Unpublished doctoral dissertation). Middle East Technical University, Ankara, Turkey.
- Caliskan, S., & Isik, I. (2016). Are you ready for the global change? Multicultural personality and readiness for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 404-423. doi:10.1108/JOCM-07-2015-0119
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17(1), 1-5.
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.
- Clarke, J., Ellett, C., Bateman, J., & Rugutt, J. (1996, November). *Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research I universities*. Paper presented at the Twenty-first Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, Memphis, TN.
- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 217-239. doi:10.1080/13594320444000074
- Cole, M. S., Harris, S. G., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 352-367.
- Cuban, L. (1990). Reforming again, again, and again. *Educational Researcher*, 19(1), 3-13. doi:10.3102/0013189X019001003
- 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 behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392. doi:10.1348/096317902321119637.

- Çalık, T., & Er, E. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okulun değişime açıklığı ile değişim kapasitesi algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 151-172.
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişime açıklığı. *İlköğretim Online*, 11(1), 18-34.
- Demir-Erdoğan, C. (2016). *The mediating role of knowledge sharing on the relationship between distributed leadership and readiness for change among public school teachers* (Unpublished master thesis). Middle East Technical University, Ankara, Turkey.
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (pp. 269-314). Greenwich, CT: Information Age.
- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hess, F. M. (2010). *The same thing over and over*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007a). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (Volume 16, pp. 289-336). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Holt, D. T., Armenakis A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007b) Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255
- Hoyle, R. H., & Panter, A. T. (1995). Writing about structural equation models. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 158-176). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications Inc.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Güven, İ. (2007). Recent initiatives in school effectiveness and improvement: The case of Turkey. In T. Townsend (Ed.), *International handbook of school effectiveness and improvement* (Vol. 17, pp. 363-378). Dordrecht, NL: Springer.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guildford Press.
- Knodel, T. (2004). Preparing the organizational 'soil' for measurable and sustainable change: business value management and project governance. *Journal of Change Management*, 4(1), 45-62.
- Kondakçı, Y., Zayim, M., & Çalışkan, Ö. (2013). Development and validation of readiness for change scale. *İlköğretim Online*, 12(1), 23-35.
- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C. T. (2017). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 176-197. doi:10.1080/13603124.2015.1023361
- Kondakci, Y., Zayim-Kurtay, M., & Caliskan, O. (2019). Antecedents of continuous change in educational organizations. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1366-1380.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-220.

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. doi:10.1177/001872674700100103
- Lewis, L. (2019). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Lissitz, R. W., & Green, S. B. (1975). Effect of the number of scale points on reliability: A Monte Carlo approach. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 10-13.
- Little, R. J. A., & Rubin, D. B. (1987). *Statistical analysis with missing data*. New York: John Wiley and Sons.
- McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 29-40. doi:http://www.psychology.org.nz/wp-content/uploads/Full-Journal.pdf#page=28
- Meaney, M., & Pung, C. (2008). McKinsey global survey results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, August, 1-7. Retrieved from <http://gsme.sharif.edu/~change/McKinsey%20Global%20Survey%20Results.pdf>
- Payne, C. M. (2008). *So much reform, so little change: The persistence of failure in urban schools*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. doi:10.5465/AMR.2000.3707722
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2018). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, 72(10), 1623-1650.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59. doi:10.5465/AME.1997.9707100659.
- Self, D. R. (2007). Organizational change – overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations*, 21(5), 11-13. doi:10.1108/14777280710779427
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182. doi:10.1108/01437730910935765
- Spiliotopoulou, G. (2009). Reliability reconsidered: Cronbach's alpha and paediatric assessment in occupational therapy. *Australian Occupational Therapy Journal*, 56(3), 150-155.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.

- Sümer, N., Lajunen, T., & Özkan, T. (2005). Big five personality traits as the distal predictors of road accident involvement. In G. Underwood (Ed.) *Traffic and Transportation Psychology* (pp. 215-227). Oxford: United Kingdom.
- Sümer, N., & Sümer, H. C. (2002). *Adaptation of BFI in a Turkish sample*. Unpublished manuscript. Ankara: Middle East Technical University.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th edition). Essex, UK: Pearson Education.
- Toprak, M. (2018). Mismatch between teachers' need for change and change in practice: what if what they see is not what they want? *International Journal of Leadership in Education*, 21(6), 669-689.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174. doi:10.1108/01425450510572685
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209. doi:10.1108/LODJ-05-2012-0064
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142. doi: 10.1037/0021-9010.85.1.132
- Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why change fails: Knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 400-411.
- Zayim, M., & Kondakci, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 610-625.

EK-1 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME HAZIR OLMA ÖLÇEĞİ (ÖDHO)

Bu bölümde, “..... değişimi” konusuna ilişkin düşüncenizi almaya yönelik yönelik 25 ifade bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadeyi okuyarak, (1 = Hiç katılmıyorum) ve (5 = Tamamen katılıyorum) olmak üzere 1’den 5’e kadar size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.					
	Hiç katılmıyorum				Tamamen katılıyorum
Bu değişimin, okullar için faydalı olacağını düşünüyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Milli Eğitim Bakanlığı, bu değişimi benimsememiz için bizi teşvik etmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişimden dolayı, bu işteki geleceğim sınırlandırılmış olacaktır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kafama koyarsam, bu değişim hayata geçirildiği zaman gerekli olacak olan her şeyi öğrenebilirim.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Tüm üst düzey yöneticiler (MEB Bakanı ve diğer yetkililer), bu değişimin önemini vurgulamaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim uygulandığı zaman, bana bir fayda sağlayacağına inanmıyorum	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim uygulandığında, mesleğimdeki konumuma/statüme zarar geleceğinden endişe ediyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim işimi kolaylaştırır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Değişimi gerçekleştirdiğimizde yapılması gereken bazı işleri, iyi bir şekilde yapabileceğimi düşünmüyorum	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
MEB, okullara bu değişimin gerçekleşeceğine dair açık bir mesaj vermektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişimi yapmamızın geçerli nedenleri var.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Okullar adına karar veren üst düzey yetkililer (Bakan ve diğer yetkililer), bu değişim çabasını tüm güçleriyle desteklemektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim, Milli Eğitim Bakanlığı’nın öncelikleri ile örtüşmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Milli Eğitim Bakanı, bu değişime kendisini adanmıştır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Üst düzey yöneticilerimizin (MEB Bakanı ve diğer yetkililer) uygulanmasını bile istemediği bu değişim için, bizim çok fazla zaman harcadığımızı düşünüyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Örgütsel Değişime Hazır Olma Ölçeği

Bu bölümde, “..... **değişimi**” konusuna ilişkin düşüncenizi almaya yönelik yönelik 25 ifade bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadeyi okuyarak, **(1 = Hiç katılmıyorum)** ve **(5 = Tamamen katılıyorum)** olmak üzere 1’den 5’e kadar size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

	Hiç katılmıyorum				Tamamen katılıyorum
Bu değişimin yapılması için, birçok mantıklı gerekçe vardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim uygulandığında, işime uyum sağlamada zorluk çekeceğimi zannetmiyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim, okullarımızın verimliliğini genel anlamda artıracaktır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim için harcadığımız zaman başka bir şey için harcanmalı.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişimin çalışmasını sağlayacak olan gerekli becerilere sahibim.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Böyle bir değişimi başlatmak, bizim için çok fazla anlam ifade etmiyor.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Geçmiş deneyimlerim, bu değişim hayata geçirildikten sonra başarılı bir performans sergileyeceğime dair bana güven veriyor.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), bu değişimi benimserse uzun vadede benim için işe yarayacağını hissediyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim, geliştirmiş olduğum kişisel ilişkilerimin birçoğunu aksatacak.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişimi uyguladığımızda, bunun üstesinden kolaylıkla geleceğimi düşünüyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

ÖDHO Ölçeğinin Kullanımına İlişkin Bigiler

ÖDHO ölçeği, uygulanmakta veya yakın zamanda uygulanacak olan eğitime ilişkin bir değişim girişimi ile ilişkilendirilerek kullanılabilir. Dolayısıyla, ölçek yönergesinde bulunan “.....**değişimi**” ifadesindeki boşluğa, belirli bir değişim konusunun yazılması gerekir. Aksi takdirde, yanıtlayanlar açısından ölçek soruları belirsizlik barındırabilir.

ÖDHO Faktörler	Faktör Maddeleri
Değişim Yeterliği	4, 9R, 17, 20, 22, 25
Uygunluk	1, 6R, 8, 11, 13, 16, 18, 19R, 21R, 23
Yönetim Desteği	2, 5, 10, 12, 14, 15
Bireysel Yarar	3R, 7R, 24R

Not: Yanında “R” yazılı maddeler ters kodlu (Reverse) maddelerdir. Veri analizi öncesi, bu maddeleri düz madde formatına çeviriniz.