

T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DEĞİŞİME DİRENCİN ALGILANAN STRES VE YARATICILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

Gizem ARAS

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Duygu Türker Özmen

İzmir, 2015

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinden tamamlanmasına kadar geçen süre içerisinde beni içtenlikle destekleyen ve sabırla bana rehberlik eden değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Duygu Türker zmen'e teőekkürü bir borç bilirim.

Ve ailem...her adımımda olduğu gibi, bu aőamada da sonsuz destek ve özveri ile yanımda olan canım annem Nesrin ARAS, babam Hüseyin ARAS ve kendisini örnek aldığım sevgili ablam Yrd. Doç Dr. Aslı ARAS'a tüm kalbimle teşekkür ederim. Aynı zamanda hayallerimi gerçekleştirmek adına yürüdüğüm bu zorlu yolda, bana benden daha çok inanarak, benimle yürümeye devam eden Salih BEGER'e en derin teőekkürlerimi sunarım.

Gizem ARAS
İzmir,2015



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Değişime Direncin Algılanan Stres ve Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

11 / 06 / 2015

Gizem ARAS





T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TEZLİ YÜKSEK LİSANS TEZ JÜRİ SINAV TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN		
Adı, Soyadı	: Gizem ARAS	
Öğrenci No	: 13300002014	
Anabilim Dalı	: İşletme Anabilim Dalı	
Programı	: İşletme Tezli Yüksek Lisans	
Tez Sınav Tarihi	: 24.10/2015...	Sınav Saati : 15.00
Tezin Başlığı: Değişime... Direncin... Algılanan Stres... ve Yaratıcılık... Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama		
Adayın kişisel çalışmasına dayanan tezini ..60.. dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek çalışma konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,		
<input checked="" type="checkbox"/> BAŞARILI olduğuna (S) <input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ <input type="checkbox"/> EKSİK sayılması gerektiğine (I) ile karar verilmiştir. <input type="checkbox"/> BAŞARISIZ sayılmasına (F) <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU		
<input type="checkbox"/> Jüri toplanmadığı için sınav yapılamamıştır. <input type="checkbox"/> Öğrenci sınava gelmemiştir.		
<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı (S) <input type="checkbox"/> Eksik (I) <input type="checkbox"/> Başarısız (F)	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı (S) <input type="checkbox"/> Eksik (I) <input type="checkbox"/> Başarısız (F)	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı (S) <input type="checkbox"/> Eksik (I) <input type="checkbox"/> Başarısız (F)
Üye : Yrd. Doç. Dr. Duygu Tarkan	Üye : Doç. Dr. Hüseyin Tal	Üye : Yrd. Doç. Dr. Emel Kurşunlu Karıncık
İmza :	İmza :	İmza :

- 1 Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
- 2 Bu halde öğrencinin kaydı silinir.
- 3 Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.
- 4 Bu halde varsa öğrencinin mazeret belgesi Enstitü Yönetim Kurulunda görüşülür. Öğrencinin geçerli mazeretinin olmaması halinde Enstitü Yönetim Kurulu kararıyla ilişkisi kesilir. Mazereti geçerli sayıldığında yeni bir sınav tarihi belirlenir.

ÖZET

Yüksek Lisans

DEĞİŞİME DİRENCİN ALGILANAN STRES VE YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Gizem ARAS

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Tezli Yüksek Lisans

Değişim, günümüz toplumlarında örgütlerin ve örgüt çalışanlarının uyum sağlamasını gerektiren kaçınılmaz ve vazgeçilemez bir olgu haline gelmiştir. Değişimle birlikte, bireyin yaşamının psikolojik, zihinsel ve davranışsal boyutta olumsuz yönde etkileneceği düşüncesi, değişime karşı olumsuz bir tutuma sahip olmasına ve değişime direnç göstermesine yol açmaktadır. Örgütlerde değişim sürecinin ve sonuçlarının etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, değişime direnç olgusunun ve bu durumun etkilerinin ayrıntılı olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Literatürde örgütsel değişim ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, çalışmaların büyük oranda makro düzeyde süreçlere odaklandığı ve mikro düzeyde analizlerin sayıca az olduğu göze çarpmaktadır. Bu çalışma, değişime direnç olgusunu bireysel düzeyde ele alarak, çalışanların değişime karşı gösterdikleri direncin, stres algısı ve yaratıcılıkları üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu amaçla, İzmir ilinde dört devlet dört vakıf olmak üzere toplam sekiz üniversitenin farklı fakültelerinde görev yapmakta olan, farklı ünvanlara sahip 115 akademisyen üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları, örgütlerde bireylerin değişime karşı gösterdikleri direnç düzeyinin algılanan stresi etkilediğini ve algılanan stresin artmasının ise iş ile ilgili yaratıcı davranışları azalttığını ortaya koymaktadır. Çalışmada ayrıca, değişime direncin dört alt boyutu içerisinde, en çok rutini arama boyutunun algılanan stres üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Çalışanlar, Örgütsel Değişim, Değişime Direnç, Stres, Yaratıcılık.

ABSTRACT

Master

THE EFFECT OF RESISTANCE TO CHANGE ON THE FELT STRESS AND CREATIVITY: A STUDY ON ACADEMICIANS

Gizem ARAS

Yasar University

Institute of Social Sciences

Master of Business Administration (with Thesis)

In our societies, change has become an inevitable and indispensable phenomenon for organizations and their employees. The notion that the life of any individual will be negatively affected in psychological, mental and behavioral senses results in the negative attitude and resistance to change. The phenomenon of resistance to change and its effect should be elaborately analysed in order to effectively manage the process of change and its results. Despite the existence of many studies regarding with the organizational change in the literature, the majority of this studies focuses on the macro-level processes and only few of them study the issue at the micro level. This study examines the effects of resistance to change among employees on the felt stress and creativity by addressing the issue at the individual level. In doing so, a survey was conducted on 115 academicians in different positions at the different faculties of eight universities; four of them are state and four of them are foundation universities. The findings of survey show that the level of the resistance to change affects the felt stress and thus decreases the creative behaviors at work. Furthermore, among the four sub dimensions of resistance to change, the dimension of routine seeking has the most effect over the perceived stress.

Key Words: Employees, Organizational Change, Resistance to Change, Stress, Creativity

İÇİNDEKİLER

DEĞİŞİME DİRENCİN ALGILANAN STRES VE YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

TEŞEKKÜR	ii
YEMİN METNİ	iii
TUTANAK	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
ŞEKİLLER	xii
TABLolar	xiii
EKLER	xiv
GİRİŞ	15
Çalışmanın Yapısı	16
Çalışmanın Kapsamı	16
Çalışmanın Amacı	16
Çalışmanın Önemi	17
Çalışmanın Temel Kavramları	17
Çalışmanın Sınırlılıkları	18

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMLAR VE ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ GENEL ÇERÇEVE

1.1 Değişim Kavramı ve Tanımı	19
1.2. Değişimin Özellikleri	20
1.3. Değişimi Ortaya Çıkaran Faktörler	20
1.4. Değişime Direnç Olgusu	21
1.4.1. Değişime Direncin Kaynakları	22
1.4.1.1. Bireysel Kaynaklar	22
1.4.1.2. Örgütsel Kaynaklar	23
1.5. Stres Kavramı ve Tanımı	24
1.6. Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı	28

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Değişime Direncin Algılanan Stres Üzerine Etkisi	30
2.1.1. Değişime Direncin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisi İle İlişkili Teori ve Modeller	31
2.1.1.1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli (1947)	33
2.1.1.2. Kelly'nin Kişisel Yapı Teorisi (1955)	34
2.1.1.3. Taylor'ın Bilişsel Adaptasyon Teorisi (1983)	34
2.1.1.4. Goldratt v.d.'nin Kısıtlar Teorisi (1984)	35
2.1.1.5. Lazarus ve Folkman'ın Etkileşimsel Stres Teorisi (1984)	35
2.1.1.6. Marshall ve Conner'ın Değişim Modeli (1992)	37
2.1.1.7. Reger'in Dinamik Modeli (1994)	38
2.1.1.8. Jaffe, Scott ve Tobe'nin Dört Aşamalı Değişim Modeli (1994)	39
2.1.1.9. Weiss ve Cropanzano'nun Duygusal Olaylar Teorisi (1996)	41
2.1.1.10. Judge v.d.'nin Temel Benlik Değerlendirmesi Teorisi (1997)	42
2.1.1.11. Armanekis ve Bedeian'ın Karma Modeli (1999)	42
2.1.1.12. Mulki v.d.'nin Değişime Direnç Modeli (2012)	43
2.1.2. Değişime Direnç'in Algılanan Stres Üzerindeki Etkisi İle İlgili Çalışmalar	44
2.2. Algılanan Stresin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	56

2.2.1. Algılanan Stresin Yaratıcılık Üzerindeki Olumlu Etkisi	57
2.2.2. Algılanan Stresin Yaratıcılık Üzerindeki Olumsuz Etkisi	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE METODOLOJİ

3.1. Araştırma Tasarımı ve Yöntem	62
3.2. Evren-Örnekleme ve Veri Toplama	62
3.3. Ölçekler	63
3.4. Araştırma Modeli ve Önermeler	64
3.5. Veri Analizleri	65
3.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler	65
3.5.2. Faktör Analizleri	67
3.5.2.1. Değişime Direnç Ölçeğinin Faktör Analizi	67
3.5.2.1.1. Faktör Analizi İçin Varsayımların Değerlendirilmesi	67
3.5.2.1.2. Faktörlerin Değerlendirilmesi	68
3.5.2.2. Algılanan Stres Ölçeğinin Faktör Analizi	68
3.5.2.2.1. Faktör Analizi İçin Varsayımların Değerlendirilmesi	68
3.5.2.2.2. Faktörlerin Değerlendirilmesi	69
3.5.2.3. Çalışan Yaratıcı Davranış Ölçeğinin Faktör Analizi	69
3.5.2.3.1. Faktör Analizi İçin Varsayımların Değerlendirilmesi	69
3.5.2.3.2. Faktörlerin Değerlendirilmesi	71
3.5.3. Güvenilirlik Analizleri	71
3.5.3.1. Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	71
3.5.3.2. Algılanan Stres Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	73
3.5.3.3. Çalışan Yaratıcı Davranış Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	73
3.5.4. Hipotez Testleri	74
3.5.4.1. Hipotezler	74
3.5.4.2. Değişkenler	74
3.5.4.3. Test Varsayımlarının Değerlendirilmesi	74
3.5.4.4. Analizler	75

SONUÇ	84
KAYNAKÇA	89
EKLER	100



KISALTMALAR

RTC	Resistance to Change (Değişime Direnç)
RS	Routine Seeking (Rutini Arama)
ER	Emotional Reaction (Duygusal Tepki)
STT	Short Term Thinking (Kısa Süreli Düşünme)
CR	Cognitive Rigidity (Bilişsel Katılık)
FS	Felt Stress (Algılanan Stres)
ECB	Employee Creative Behaviour (Çalışan Yaratıcı Davranışı)
NIOSH	National Institute for Occupational Safety and Health
AIS	The American Institute of Stress
CCL	Center for Creative Leadership
TDK	Türk Dil Kurumu
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
İİBF	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
S.D.	Serbestlik Derecesi
Drb-Wts	Durbin-Watson
v.b.	Ve Benzerleri
v.d.	Ve Diğerleri
s.	Sayfa Numarası

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli	34
Şekil 2.2. Stresin Değerlendirme ve Tepki Modeli	36
Şekil 2.3. Değişimde Pozitif Tepkilerin Yönetimi	37
Şekil 2.4. Değişimde Negatif Tepkilerin Yönetimi	38
Şekil 2.5. Değişimin Kabul Edilme Olasılığı	39
Şekil 2.6. Değişim Tablosu	40
Şekil 2.7. Duygusal Olaylar Teorisi	41
Şekil 2.8. Armenakis ve Bedian'ın Karma Modeli	43
Şekil 2.9. Değişime Direnç Modeli	44
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	64

TABLÖLAR

Tablo 2.1. Değişim ile İlgili Duygu ve Düşünceler	31
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	66
Tablo 3.2. Değişime Direnç Ölçeğinin Normallik Testi	67
Tablo 3.3. Değişime Direnç Ölçeğinin Korelasyon Matrisi	68
Tablo 3.4. Algılanan Stres Ölçeğinin Normallik Testi	69
Tablo 3.5. Algılanan Stres Ölçeğinin Korelasyon Matrisi	69
Tablo 3.6. Çalışan Yaratıcı Davranışı Ölçeğinin Normallik Testi	70
Tablo 3.7. Çalışan Yaratıcı Davranışı Ölçeğinin Korelasyon Matrisi	70
Tablo 3.8. Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	72
Tablo 3.9. Algılanan Stres Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	73
Tablo 3.10. Çalışan Yaratıcı Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	73
Tablo 3.11. Korelasyon Matrisi	75
Tablo 3.12. H ₁ Hipotezi İçin Regresyon Analizi Sonuçları	77
Tablo 3.13. H _{1a} Hipotezi İçin Regresyon Analizi Sonuçları	78
Tablo 3.14. H _{1b} Hipotezi İçin Regresyon Analizi Sonuçları	79
Tablo 3.15. H _{1c} Hipotezi İçin Regresyon Analizi Sonuçları	80
Tablo 3.16. H _{1d} Hipotezi İçin Regresyon Analizi Sonuçları	81
Tablo 3.17. H ₂ Hipotezi İçin Regresyon Analizi Sonuçları	82

EKLER

Ek-1	ANKET FORMU	100
Ek-2	VARSAYIMLAR (DOĞRUSALLIK ve HOMOJENLİK)	103



GİRİŞ

Günümüzün modern toplumları, yaşantımıza yüksek oranda hız, hareketlilik, değişim ve gelişme getirmiştir. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren değişim, kişisel ve örgütsel yaşamın en önemli olgusu haline gelmiştir. Bugün organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok, bu değişime en iyi nasıl uyum sağlanacağı tartışılmaktadır (Koçel, 2011, s.667). Bu süreçte değişime direnç, en temel konulardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu süreç, bireylerin değişimi ve değişimin getireceği zorlukların yoğun duygusal ve davranışsal etkilerini kabullenmesi için fazladan bir uğraş gerektirmektedir. Coch ve French'e (1948) göre, değişimi yönetmek zordur; çünkü çalışmalarını eski ve bildikleri şekilde yapmak isteyen çalışanların değişime karşı tutumları genellikle ve büyük ölçüde olumsuzdur (Mulki v.d., 2012, s.78).

Değişim süreci, çalışanlar için önemli bir stres kaynağıdır (Riolli ve Savicki, 2006, s.352; Bordia v.d., 2004, s. 346). Aynı zamanda değişim, örgütü ve bireyleri etkileyen, yeni bir duruma uyum gerektiren içsel psikolojik bir süreçtir. Başarılı bir değişim için, değişimin örgüt içerisinde duygu, düşünce ve davranışları nasıl etkilediğinin belirlenmesi gerekir. Bu duygu, düşüncelerin farkında olmak, uyum sürecini engelleyebilecek değişime direnç eylemlerini yönetmede anahtar görevi üstlenecektir (Rush ve Lewis, 2013, s. 7-8). Bununla birlikte son on yılda değişim ile gelen duygular en çok yaratıcılık ile ilgili çalışmaların tahminleyicisi olarak kullanılmıştır (Baas, De Dreu ve Nijstad, 2008, s.779). Birçok çalışma öfke, endişe, stres gibi olumsuz duyguların yaratıcılığı arttırdığını gösterirken (Baruch, Grotberg ve Stutman, 2008, s. 1; Carlsson, 2002, s. 341; Hirt, Devers, ve McCrea, 2008, s. 227; Jones ve Kelly, 2009, s. 86; Zenasni ve Lubart, 2009, s. 353), bazı çalışmalar ise tam tersi bir durumun söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır (Yeh v.d., 2015, s. 145; Zenasni ve Lubart, 2008, s.157). Fakat bu çalışmalar aktif bir ruh halinin yaratıcılık ile daha çok ilgili olduğunu ortaya koymuştur (De Dreu ve Weingart, 2003, s. 161; Zhou ve George, 2001, s.682). Çünkü stres yaratan etkenler, harekete geçirmeyi ve uyarılmayı da artırarak yaratıcılığı da geliştirecektir (De Dreu, Baas, Nijstad, 2008, s.739).

Değişim üzerine birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Değişim ile ilgili bu çalışmaların çoğu makro düzeyde analize yoğunlaşırken, çok az bir kısmı mikro düzeyde birey bazlı çalışmalar olarak yetersiz kalmıştır. Hatta, bu az sayıdaki mikro düzeyde birey odaklı çalışmaların içerisindeki çok daha az bir kısmı ise psikolojik

meselere odaklanmıştır (Judge v.d., 1999, s. 107). Özellikle örgütsel değişimin algılanan stres üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalar oldukça seyrek olmakla birlikte (Mulki vd., 2012, s.77), değişime direnç sürecinde oluşan stresin, yaratıcılık üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmaların sonuçları tutarsızlık göstermektedir (Yeh v.d., 2015, s. 145).

Çalışmanın Yapısı

Çalışmanın ilk iki bölümünde, konuyla ilgili kavramsal ve teorik bir çerçeve oluşturmak üzere literatür taraması gerçekleştirilmiştir. İlk bölümünde çalışmanın temelini oluşturan değişim, değişime direnç, stres ve yaratıcılık kavramları açıklanmaya çalışılmış ve özellikle çalışmanın çıkış noktasını oluşturan değişim kavramı özellikleri itibari ile ayrıştırılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, değişime direnç gösteren bireylerin stres algıları ve yaratıcılık tutumları incelenmiştir. İnceleme, literatürün sunduğu çeşitli teori, model ve çalışmalardan hareketle kapsamlı bir biçimde ele alınmış ve elde edilen teorik bakış açısı çerçevesinde çeşitli hipotezler ileri sürülmüştür. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümünde, önerilen hipotezleri test etmek üzere nicel bir araştırmaya ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışmada, İzmir’de bulunan dört devlet, dört vakıf olmak üzere toplam sekiz üniversitenin, farklı fakültelerinde görev yapmakta olan, değişik ünvanlara sahip 115 akademisyen üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Yönetim literatüründe örgütsel değişim konusu birçok yazar tarafından ele alınmış, değişimin nasıl ortaya çıktığı, nasıl bir süreç izlediği, değişim sırasında karşılaşılan direnç ve değişime direncin getireceği yoğun duygusal ve davranışsal sonuçlar konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar arasında, örgütsel değişimin algılanan stres üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalar oldukça az olmakla birlikte (Mulki vd., 2012, s.77), direnç ile oluşan algılanan stresin yaratıcılık üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalar da tutarsızlık göstermektedir (Yeh v.d., 2015, s. 145). Bu sebeple çalışmanın amacı, örgütsel değişim uygulamalarında bir engel olarak görülen değişime direnç olgusunun, bireylerin stres algıları ve oluşan stres algısının bireylerin örgütsel yaşamda yaratıcılık tutumlarına olan etkisini belirleyen bir model ortaya koymak ve değişimi yönetmede önemli olan bu duygusal ve

davranışsal durumların farkındalığını artırarak literatür ve uygulama alanına katkı sağlamaktır.

Çalışmanın Önemi

Değişime direnç, bireylerin stres algılarını etkileyip işe yönelik tutumlarında olumsuz sonuçlar ve ciddi problemler yaşanmasına sebep olmaktadır. Günümüzde hızla değişen ve gelişen koşullara uyum sağlama sürecinde olan örgütlerin, değişim ihtiyacını sekteye uğratarak, kısa ve uzun vadede başarısızlığa örgütleri uğratmaktadır. Bu çalışma değişime direnç gösteren bireylerin stres algılarının ve yaratıcılık tutumlarının incelenmesi ile bu olumsuz sonuçların oluşmasının önlenmesi bakımından literatüre ve uygulama düzeyine katkı sağlayacak, değişim uygulamalarında yöneticiler için yol gösterici olacaktır.

Çalışmanın Temel Kavramları

Çalışmanın birinci bölümünde ayrıntılı olarak açıklanacak olmasına rağmen, çalışma boyunca üzerinde sıklıkla durulacak bazı temel kavramları şu şekilde tanımlamak mümkündür:

- **Örgüt:** Toplumun temel bir işlevine katkıda bulunan ve belirli bir amaca erişmek üzere odaklanmış olan sosyal bir sistem olarak faaliyet gösteren birimdir (Parsons, 1956, s. 63).
- **Değişim:** “Bütün nesne ve olayların her türlü değişimi ve etkileşmeyi, bir durumdan başka bir duruma her türlü geçişi dile getiren en genel varoluş biçimi” (Güney, 1998, s. 67).
- **Örgütsel Değişim:** Örgütün hedefleri gerçekleştirmek için içerisinde bulunduğu mekanizma, faaliyet ve rutinlerinden oluşan organizasyonel süreç ile maddi ve manevi yapılardan oluşan örgütsel mimarinin yeniden düzenlenmesidir (Martin, Johnson ve Cullen, 2009, s.107).
- **Değişime Direnç:** Duygusal, zihinsel ve davranışsal bileşimlerden oluşan, bireylerin değişime karşı taşıdıkları üç boyutlu olumsuz duygularıdır (Piderit, 2000, s. 786).
- **Stres:** Organizmanın tehlike içerisinde iken, denge mekanizmalarının bozulduğu anda verdiği tepkilerdir. (Baltaş ve Baltaş, 2013, s. 303)
- **Yaratıcılık:** Özel bir alanda yeni, özgün ve yararlı değerli ürünler ve düşünceler üretme kabiliyetidir (Sternberg, 2005, s. 371).

Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın araştırma kısmı çeşitli sınırlılıklara sahiptir. Maliyet ve zaman gibi çeşitli kısıtlar nedeniyle araştırma yalnızca İzmir ilindeki üniversitelerde gerçekleştirilmiş ve konuyla ilgili olarak sınırlı sayıda akademisyene ulaşılabilmektedir. Bu durum, çalışma sonuçlarının genellenebilmesini sınırlamaktadır. Çalışmada kullanılan anket yöntemi, farklı kişiler tarafından daha fazla katılımcıya uygulandıkça, daha sağlıklı ve genellenebilir sonuçların ortaya çıkması mümkün olacaktır.

Veri toplama süresi boyunca araştırma etiği en yüksek öncelik olarak alınmıştır. Çalışmada ayrıca derinlemesine bir bilgiye ulaşabilmek amacıyla katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuştur. Gizliliği garanti altına almak amacı ile katılımcılardan hiçbir kişisel bilgi talep edilmemiştir. Alınan e-postalar, eklerdeki anketler, geliş sırasına göre numaralandırıldıktan sonra, katılımcıların e-posta adreslerinin güvenliği adına sistemden silinmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMLAR VE ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ GENEL ÇERÇEVE

1.1 Değişim Kavramı ve Tanımı

Değişim, açık bir sistem olan örgütlerin ve bu örgütlerde görev alan bireylerin çevreyle olan sürekli ilişkileri dolayısıyla, en temel özelliklerinden ve zorunlu olarak uyum içerisinde olmaları gereken durumlardan biridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 254). Günümüzde örgütler ve bireyler için vazgeçilmez, kaçınılmaz bir durumdur (Buono ve Kerber, 2010, s.9; Chung, Su ve Su, 2012, s.735; Tokat, 2012, s.7; Mulki v.d., 2012, s. 78).

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren bireysel ve örgütsel yaşam içerisinde en önemli konulardan biri haline gelen değişim olgusu, artan önemine paralel olarak, yönetim yazınında da ilgi çeken konulardan birisi olmuştur. Koçel'e (2011, s. 668) göre "genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder". Bu ifade, bireylerin veya nesnelere mevcut durumundan, farklılık arz edecek başka bir duruma gelmesini açıklar (Aldag ve Stearns, 1987, s.387 aktaran Koçel, 2011, s.668). Renee Hanson'a göre (2003) ise değişim, yeni bir şey başladığında veya eski bir şey bittiğinde oluşur ve zamanda özel bir noktada yer alır. Değişim sıklıkla yeni bir başlangıçla başlar, dönüşüm ise insanların eski davranış ve tutumlarını bıraktığı bir sonla başlamalıdır (Hanson, 2003, s.1). Başka bir çalışma ise değişimi, organizasyonel süreç ve yapıların yeniden düzenlenmesi olarak alırken (Martin, Johnson ve Cullen, 2009, s.107), Van De Ven ve Poole'a göre (1995) ise değişim, zaman içerisinde bir örgütsel varlıktaki yapı, kalite ve durum farklılığının, görgül incelemesi olan bir tür olaydır. Aynı zamanda bu varlık, bireyin işi, bir çalışma takımı, örgütsel bir strateji, bir program, ürün veya tüm örgüt olabilir (Van De Ven ve Poole, 1995, s. 512). Dolaşır (2005, s.11) ise değişimi, bir durumdan başka daha iyi bir duruma geçişi ifade eden, hem olumlu ve hem de olumsuz olarak nitelendirilebilecek, bir bireyde, bir grupta veya bir örgütte tecrübe edilebilecek, planlı veya plansız olabilen bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Kısaca değişim, işlerin farklı biçimde yapılarak sonuç olarak bir farklılık yaratmaktır (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 447; Robbins ve Judge, çev. 2013, s. 593). Bu farklılaşma büyük çapta, gözle görülür biçimde olabileceği gibi; küçük çapta, zorlukla gözlemlenen şekillerde de olabilir veya kimileri küçük çapta kimileri ise büyük çaplarda gerçekleşebilir (Köse ve Ünal, 1996, s. 145; Tokat, 2012, s. 30).

1.2. Değişimin Özellikleri

Değişim, bireysel, grupsal ve örgütsel boyutta olmak üzere, üç düzeyde incelenebilecek özellikler gösterir.

Bireysel değişim, yeni bir bilgi, eğitim, deneyim veya örgüt yapısında meydana gelen düzenlemeden dolayı bireyin davranışlarında oluşan değişikliktir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 447).

Kişisel boyutta en önemli özellikler şu noktalarda toplanabilir (Koçel, 2011, s. 668):

1. Yaratıcılık ve yenilikle ilgili olan, kişilerin sürekli iş yenileme usulleri geliştirmeleri,
2. Birey ve organizasyon arasındaki ilişkileri formal, psikolojik ve sosyal yönlerden etkileyen, bireylerin zihinsel olarak kendilerini sürekli farklı davranmaya alıştırmaları,
3. Değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir.

Grupsal değişim ise, yeni bir önderlik tarzı, artan veya azalan bağlılık veya yeni bir gruba geçişi gibi farklı biçimlerde ortaya çıkabilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 447). Bireylerin davranış, tutum, inanç ve değerlerini de büyük oranda bu grupların doğası etkiler (Balci, 2002, s. 42).

Organizasyon için değişim ise, örgütün alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlı veya plansız bütün değişikliklerdir (Tokat, 2012, s. 30). Yine başka bir tanıma göre, örgütsel değişim, örgütsel verimlilik ve etkenliği artırmak için örgütlerin teknoloji, yapı ve kültürünü çevreyle uyumlu hale getirme uğraşlarını kapsamaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009, s. 101). Ayrıca örgütsel değişim yapı, davranış ve teknolojiyi geliştirerek değiştirme yoluna giderek birey, grup ve örgütlerin performanslarını da iyileştirmeye yönelik yönetimce gerçekleştirilen planlı bir girişim olarak da tanımlanmaktadır (Burke ve Eddy, 2006, s.86)

1.3. Değişimi Ortaya Çıkaran Faktörler

Değişimde rol oynayan faktörlere birçok çalışmada rastlanmaktadır. Bu yüzden, değişimi farklı biçimlerde şekillendiren bu çalışmalarda farklı faktörler bulunmaktadır.

Robbins ve Judge değişim güçlerini, iş gücünün doğası, teknoloji, ekonomik şoklar, rekabet, toplumsal eğilimler ve dünya siyaseti olarak altı madde ile belirtmiştir (Robbins ve Judge, çev. 2013, s. 591) . Sabuncuoğlu ve Tüz (2013, s.

255), Koçel (2011, s. 674), Tokat (2012, s. 91) ve Aydoğan (2006, s. 122) ise örgütsel değişimin sebeplerini içsel ve dışsal faktörler olarak belirlemiştir. Çapraz (2009, s. 63) ise bu ayrımı, örgüt yoluyla örgütsel değişimi ortaya çıkaran içsel ve dışsal faktörler ve birey yoluyla etkileyen bireysel faktörler şeklinde yapmıştır.

Bu bağlamda örgütsel değişimi ortaya çıkaran güçleri Çapraz (2009) ayrımına paralel olarak şu şekilde toparlamak mümkündür:

1. Örgüt yoluyla örgütsel değişimi ortaya çıkaran işletmelerin iç bünyelerindeki örgüt yapısı, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü, örgütsel gerilim, örgütün yaşı, düşük verimlilik, kişiler ve gruplar arası çatışmalar gibi bazı gelişme, durum ve olaylar ile ilgili olan içsel güçler.

2. Örgüt yoluyla örgütsel değişimi ortaya çıkaran işletme dışındaki, teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar, sosyal, kültürel ve demografik koşullar gibi durum ve olaylar ile ilgili olan dışsal güçler.

3. Bireyin değişim konusu hakkındaki bilgisi, bireyin değişim süreciyle ihtiyaç duyabileceği yeni beceri ve yetkinlikleri, bireyin kendisine ait görüşü ve bireyin kendisine güven derecesi gibi bireysel faktörlerdir.

1.4. Değişime Direnç Olgusu

Değişime direnç terimi sıklıkla örgütsel değişim ile ilgili araştırma ve alan yazılarında, genellikle de teknoloji, üretim yöntemleri, yönetim uygulamalarındaki büyük ölçekli değişikliklerin tanıtımına niçin bir çaba harcanması gerektiğinin açıklanması olarak veya telafi sistemlerinin beklentileri karşılamadığı veya tamamen başarısız olduğu durumlarda kullanılmaktadır (Oreg, 2006, s. 73).

İlk “örgütsel değişim” yaklaşımını ortaya koyanlardan birisi olan Lewin (1947), değişim kavramını ele alırken, direnç kavramını da beraberinde kullanmış böylelikle, “değişim” ve “direnç” kavramı yazında genellikle beraber kullanılmaya başlamıştır. Lewin açık bir direnç tanımı yapmamakla beraber, var olan değişimi destekleyici yaklaşımı “arzu”, karşı çıkma yaklaşımını ise “direnç” olarak belirtmiştir (Lewin, 1947 aktaran Timurturkan, 2010, s. 62)

Bemmels ve Reshef (1991, s. 231) ise direnci, çalışanlar tarafından değişimi durdurma, geciktirme ve dönüştürme uğraşları olarak yönetim tarafından algılanan eylemler şeklinde tanımlanırken, Ehrlich ve Lee’ye (1969, s. 249-260) göre ise değişime direnç, kişisel bir eğilim olarak ifade edilmiştir. Eski ve öğrenmiş oldukları inançların değişimini reddeden bireyleri, yeni fikirlere kapalı bireyler olarak; yeni

şeyleri denemeye, öğrenmeye ve kabul etmeye istekli bireyleri yeni fikirlere açık bireyler olarak birbirinden ayırmıştır.

Değişime direnme, uzun süreden beri örgütsel değişim müdahalelerinde bir engel olarak tanımlanmaktadır. Değişime direnme, pasif değişime direnişten, aktif değişime direnişe, hatta saldırgan değişime direnişe kadar değişen davranış aralığında değerlendirilmektedir. Değişime direnme, değişim sürecinin doğal bir sonucu, yaşamın bir gerçeğidir (Jansen, 2000, s. 53).

Yönetim ve psikoloji alanında çalışan bazı akademisyenler ise değişime direnci, bireylerin kararsızlıkları, açısından değerlendirmişler ve değişime direnç ile ilgili çıkarımları genellikle, bireylerin kararsız ve çelişkili olan gözlemlenebilir davranışlarından çıkarabileceğimizi ileri sürmüşlerdir (Arkowitz, 2002, s. 221; Moyers ve Rollnick, 2002, s. 185; Piderit, 2000, s. 788).

Değişime direnç, belli bir mantığı olmayan ve kendine hizmet eden bir durumdur ve genellikle bir tehdit ve değişime bir engel olarak algılanır; fakat geribildirim aslında önemli bir formudur. Bu bildirim dikkatle incelenip tercihlere uygun bir değişim haline getirilirse bu direncin fırsata çevrilmesi mümkündür (Ford ve Ford, 2009, s. 100; Robbins ve Judge, çev. 2013, s. 592; Bareil, 2013, s. 61-62).

1.4.1. Değişime Direncin Kaynakları

Örgütsel değişime direnç ile ilgili birçok çalışmada, birçok direnç kaynağı sınıflandırması görülmektedir. Bu çalışmada değişime direnç kaynakları Robbins ve Judge'nin (çev. 2013, s. 593) ayrımına paralel olarak bireysel ve örgütsel kaynaklar olarak 2 boyutlu açıklanmaktadır.

1.4.1.1. Bireysel Kaynaklar

Robbins ve Judge'ye (2013) göre, değişime dirence sebep olan bireysel kaynaklar, algı, kişilik ve ihtiyaç gibi kişinin karakterinde bulunur. Bu bireysel kaynakları alışkanlık, güvenlik, ekonomik faktörler, bilinmeyen korkusu ve seçici bilgi işleme süreci olarak 5 başlık altında toplamıştır. Bu başlıklardan alışkanlık, hayatın karmaşasıyla mücadele ederken, tutunduğumuz, programlanmış yani alışık olduğumuz tepkileri, bir değişiklik anında direnç kaynağı haline getirmemizi açıklar. Güvenlik, güvenlik ihtiyacı yüksek olan insanların, değişiklik karşısında daha fazla direnç göstermelerini belirtmektedir. Ekonomik faktörler, özellikle ücret verimliliğe bağlı olduğunda ve çalışanların yeni çalışmalarını alışık oldukları eski standartlara göre gerçekleştiremeyecekleri endişesine kapılmışlarsa, işlerin yapılış biçimlerindeki bu değişimlerin ekonomik korkularını yükseltebileceğini ifade etmektedir.

Bilinmeyen korkusu, değişimin, bilinmeyen için Şüphe ve belirsizlik doğuracağını ve seçici bilgi işleme süreci ise, bireylerin kendi bakış açılarına uygun olarak ne duymak istiyorlarsa onu duydukları ve bu bakış açısını tehdit edecek bilgiyi görmezden gelmelerini temsil etmektedir (Robbins ve Judge, çev. 2013, s. 593).

Robbins ve Judge'den farklı olarak Oreg (2003), değişime dirençte bireysel kaynakları 4 kavram altında toplamaktadır. Bunlar; rutini arama, duygusal tepki, kısa süreli düşünme ve bilişsel katılıktır. Bu boyutlardan rutini arama, insanların sürprizle karşılaşmaktansa sıkılmış olmayı tercih edebileceklerini, hayatlarında değişimlerin çoğunu olumsuz bir Şey olarak değerlendirmelerini, yeni ve farklı Şeylerden denemektense aynı eski Şeyleri yapmayı sevmelerini temsil etmektedir. Duygusal tepki, insanların içsel olarak değişimlere karşı takındığı tutumu, değişim ile ilgili bilgilendirmenin üzerlerinde yaratacağı etki ve insanların yaptıkları planlarının değişiminin yarattığı duyguları ifade etmektedir. Kısa süreli düşünme, bireylerin değişime olan genel algılarını, aldıkları kararların değişmesine olan bakış açılarını ve bilişsel katılık boyutu ise; bireylerin değişime karşı tutarlılıklarını belirtmektedir (Oreg, 2003, s. 684)

1.4.1.2. Örgütsel Kaynaklar

Robbins ve Judge'ye göre (2013) değişime dirence neden olan örgütsel kaynaklar, örgütü oluşturan yapısal niteliklerde bulunur. Bu örgütsel kaynakları, yapısal durağanlık, değişime sınırlı odaklanma, grup durağanlığı, uzmanlığa tehdit olarak 4 boyut Şeklinde belirtmiştir. Bu boyutlardan yapısal durağanlık, örgütlerin denge sağlayıcı yerleşik mekanizmalarının, bir değişiklik ile karşı karşıya kaldığı zaman dengeyi sağlamak için karşıt bir denge rolü oynamasını ifade eder. Değişime sınırlı odaklanma, örgütlerin birbirine bağlı alt sistemlerindeki sınırlı değişimlerin büyük sistemler tarafından geçersiz kılınabileceğini belirtmektedir. Grup durağanlığı, bireylerin değişime karşı olan tutumlarının pozitif yönlü olsa bile, içerisinde yaşadıkları grup normları dolayısıyla bu tutumlarının engellenebileceğini ve uzmanlığa tehdit boyutu ise, örgüt yapılarındaki değişimlerin, örgütlerdeki uzun dönemli güç ilişkilerini etkileyerek uzmanlaşmış grupları tehdit edebileceğini temsil etmektedir (Robbins ve Judge, çev. 2013, s. 593).

1.5. Stres Kavramı ve Tanımı

Sürekli bir bilgi akışı, yenilik ve değişimin yaşandığı günümüzde insanlar, birçok mesleki ve bireysel rol ve görevlerini gerçekleştirmeye çalışırken, bir diğer yandan da içerisinde yaşadığı çevrenin hız, hareket ve gelişimine ayak uydurmaya çabalar. Bu çabalar, sınırlı zaman içerisinde sorumluluklarını gerçekleştirmeye çalışan insanların, baskılayıcı bir kavram olarak ifade ettiğimiz stres ile karşı karşıya kalmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Modern çağ ile birlikte özellikle endüstri toplumu ile ilişkilendirilen stres olgusu günlük yaşamın bir parçası olmuştur. Modern toplumun çalışma yaşamındaki pek çok sorunun içerisinde bile yöneticilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların dikkatini en çok çeken konu stres olmuştur (Güney, 2013, s. 319). Geçtiğimiz yüzyıldan itibaren koşulları ağırlaşan endüstriyel yaşam büyük bir tehlike olarak stresi karşımıza çıkarmaktadır. “Birleşmiş Milletler 1992 raporu, iş stresini 20. yüzyılın hastalığı olarak gösterirken, Dünya Sağlık Örgütü, stresin dünya çapında salgın bir hastalık haline geldiğini vurgulamaktadır.” (Yamuç ve Türker, 2015, s. 390).

Türkiye’de 1999-2012 yılları arasında Türkçe literatürde yer alan örgütsel stres kaynakları ile ilgili 24 araştırmayı analiz eden Yamuç ve Türker’in çalışmasına göre ise günümüze doğru yaklaşıldıkça stres olgusuna yönelik artan bir ilgi söz konusudur. Çalışmaya göre çalışanlarda en çok “görevin yapısına ilişkin” ve “yönetim tarzına ilişkin” faktörlerin stres yarattığı görülmektedir (Yamuç ve Türker, 2015, s. 417).

Uluslararası tıbbi istatistik raporlarına göre Türkiye’de 2001 yılında satılan sakinleştirici ilaç miktarı 12,4 milyon kutuya, sakinleştirici ilaç pazarı ise dünya çapında 2,3 milyar dolara ulaşmıştır (Baltaş, 2013, s. 7). Gallup Poll tarafından 2000 yılında Amerika ‘da yapılan bir araştırmaya göre ise de çalışanların %80’inin işyerinde stres yaşadığı belirtilirken (Poll, 2000), Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan başka bir araştırma ise, çalışanların yaklaşık % 40’ının iş stresi ile karşı karşıya kaldığını ortaya koymaktadır (National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), 2015). Yine ABD’de yapılan, Türkiye için de aynı sıralamanın geçerli olduğu bir araştırmaya göre, başta gelen altı ölüm sebebinden her birinin (kalp hastalıkları, kanser, akciğer hastalıkları, kazalar, siroz ve intihar) stres ile bağlantılı olduğu görülmüştür (Baltaş, 2013, s. 51). Aynı zamanda fiziksel hastalıkların %80’ inin duygusal olduğu ve bir başka ifade ile stresler sonucu

oluştugu görülmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 276). Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı hesaplamalara göre, 90'lı yıllarda stres ile ilgili hastalıklar Amerikan ekonomisine yılda 100 milyar dolara mal olmanın yanı sıra, verimlilik kaybı yılda 17 milyar olarak belirtilirken (Geber, 1996, s. 2), güncel verilere göre stresin günümüzde Amerikan ekonomisine yılda yaklaşık 300 milyar dolara mal olduğu tahmin edilmektedir (The American Institute of Stress (AIS), 2015). Ayrıca Avrupa'da da iş stresinin etkileri kendini hissettirmektedir. Fransa'da 2007 yılı itibari ile iş stresinin ulusal maliyeti 2 ile 3 milyar avro iken İngiltere'de 2009-2010 yılları arasında 9.8 milyon çalışma gününün stres kaynaklı devamsızlıklar yüzünden kayba uğradığı ortaya konmuştur (European Agency for Safety and Health at Work, 2015). Stres "Bu nedenle de '20. yüzyılın hastalığı' olarak adlandırılmaktadır." (Gürüz ve Gürel, 2009, s. 372).

Stres kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmış, stresin ne olup ne olmadığı ile ilgili fikirler ortaya atılmıştır. Bu bağlamda bireyi, fizyolojik, psikolojik ve daha birçok açıdan etkileyen stresi tanımlamak, sonuçlarını ve stres ile başa çıkma yöntemlerini araştırıp değerlendirmek yalnızca bireyler için değil, bireylerin içerisinde yaşadıkları örgüt ve toplum açısından da önemli ve değerlidir. (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 237).

Stres, Latince'de "Estrictia", Fransızca'da "Esterece" kelimelerinden türemiş olan, İngiliz dilinde kullanılan bir terimdir. 17.yüzyılda felaket, bela, musibet (adversity), dert, keder, elem (affliction) gibi anlamlar ifade ederken, 18. ve 19.yüzyıllarda kavrama yüklenen anlam değişerek güç, baskı, zor gibi ifadeler ile objelere, kişiye, organa ve ruhsal duruma ilişkin kullanılmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2013, s. 304).

Stres bugün öylesine büyük ve geniş bir başlık olmuştur ki, konu hakkında çalışan birçok araştırmacı kendine özgü birçok tanımlama yapmıştır. Stres ile ilgili çalışmaların bir kısmının stresi oluşturan olaylara, bir kısmının ise bu olayların psikolojik, biyokimyasal ve fizyolojik sonuçları üzerine yoğunlaşması, stres kavramına farklı tanımlamalar getirmiştir (Baltaş ve Baltaş, 2013, s. 303).

Türk Dil Kurumu Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü (2014) stresi şu şekilde tanımlamaktadır:

1. Canlı organizmasında savunma uyandırıcı etkilerle (stres faktörü) buna karşı oluşan savunma mekanizması.
2. Dayanıklılığı azaltan fiziksel veya mental gerilim, gerginlik.

3. Canlıların yaşamı için uygun olmayan koşullar.

19. yüzyılın ikinci yarısında stres vericilere karşı organizmanın tepkilerini ilk olarak inceleyen Fransız fizyolog Claude Bernard'ın ardından 50 yıl sonra Amerikalı fizyolog Walter B. Cannon stresi tanımlamıştır. Cannon'a göre stres, çevresel etkiler yüzünden bozulan iç dengeyi tekrar kazanmak için, organizmanın kendi yaşamını ve çevreye olan uyumunu tehdit eden uyarıcılara karşı bir savaşıma-kaçma tepkisi olarak tanımlamıştır (Tosun, 2005, s. 51; Erdoğan, 1999, s. 269). Stres konusunu uzun yıllarını harcayan ve stres-insan ilişkisine çok önemli katkılar sağlayan Dr. Hans Selye ilk çalışmalarında Canon ile aynı doğrultuda giderek 1936 yılında stresi, organizmanın her çeşit değişime genel bir tepkisi olarak tanımlamıştır (Altıntaş, 2014, s. 1; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 277). Selye, stres kaynağı farklı; fakat biyolojik tepkileri aynı olan durumları birbirinden ayırarak tanımlamıştır. Bu yaklaşım ile "stres" ve "stresör" kavramlarını ayırt ederek ön plana çıkarmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 277; Güney, 2013, s. 320; Erdoğan, 1999, s. 270). Stres vericiler, ruhsal ve fiziksel gerilime neden olan bir durum ve olaydır (Tosun, 2005, s. 51). "Bu etkenler fiziksel (travma, sıcak, soğuk v.b.), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları v.b.) veya sosyal (çevre faktörleri, kültürel değişim v.b.) içerikli olabilir". Organizmanın tehlike içerisinde iken, denge mekanizmalarının bozulduğu anda verdiği tepkiler ise, stres olarak tanımlanmaktadır. (Baltaş ve Baltaş, 2013, s. 303). 1960 yılından itibaren Richard S. Lazarus ise stresi, insan ve insanın içinde yaşadığı çevre ile karşılıklı etkileşiminin organizmada ortaya çıkardığı tepki olarak tanımlamıştır (Balcıoğlu, 2005, s. 10) .

Behr ve Newman'a göre iş stresi ise, insanlar ve işleri arasındaki etkileşimden doğan ve onları normal faaliyetlerinden alıkoymaya zorlayan farklı bir durum olarak tanımlanmıştır. Diğer taraftan stres kavramı ile ilgili birçok tanımlama ve tartışma olmasına rağmen, İvancevich ve Matteson stresi basit olarak "Bireyin çevre ile olan etkileşimi" şeklinde tanımlamış; fakat sonra şu şekilde detaylı bir tanımlama yapmışlardır: "Birey üzerinde özel fiziksel veya/ve psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel nitelikler ve/veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum etkisidir" (Luthans, 2001, s. 396). Stresi bir tepki olarak ele alan Davis ise, stresi "Bir bireyin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fizik koşullarında bireyin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur." şeklinde tanımlamıştır (Davis, çev. 1988, s. 566).

Stres kavramı buraya kadar, “zararlı uyaran”, “zararlı uyarana karşı tepki”, “zararlı uyaran ile organizma arasındaki etkileşim” biçiminde tanımlanmaktadır (Balcıoğlu, 2005, s. 10); fakat stres, her durumda uzak durulması gereken ve zararlı niteliği ön planda olan bir kavram değildir. Her kavram ve durumun iyi ve kötü taraflarının olması gerçeğinden hareketle stresin de olumlu ve olumsuz yönlerinden söz etmek mümkündür. Öyle ki, çoğu zaman başarı için gerekli kaynağın kendisi de olabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009, s. 373). Hatta, etkili bir stres yönetimi ile birçok olumsuzluk yerine, örgütlerde sinerji yaratılması bile olanaklıdır (Türk, Eroğlu ve Türk, 2008, s. 3-4). Bununla birlikte tamamen farklı gibi görünse de aslında aynı söylemleri dile getiren James E. Loehr’e göre her türlü stres yararlıdır. Stresin temel etkisi, stresin kendisi ile ilgili değil, bireylerin buna verdiği tepkiyle ilişkilidir ve hayatta kişisel büyüme için en iyi uyarıcıdır (Loehr, çev. 1999, s. 2). Bu açıdan bakıldığında stresin sadece olumsuz durumlarda değil, olumlu durumlarda da ortaya çıkabileceğini öngören Robbins’e göre stres, “Bireyin arzu ettiği şeylerle ilgili bir fırsat, talep ya da kaynakla karşılaştığı ve elde edeceği sonucun hem belirsiz hem de önemli olduğunu algılamadığı dinamik bir durumdur.” şeklinde tanımlanmıştır (Robbins ve Judge, çev. 2013, s. 607). Bu noktada stresi ikiye ayırmak gerekir. Birinci tür, literatürde “olumlu stres”, “yapıcı stres”/“teşvik edici stres” veya “iyi stres” olarak ifade edilen sağlıklı ve kişilerin gelişimine faydalı olan strestir. İkinci tür ise, kişiyi fiziksel veya psikolojik olarak zayıflatan literatürde “olumsuz stres”, “yıkıcı stres”/“engelleme stres” veya “kötü stres” olarak geçen strestir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 238; Gürüz ve Gürel, 2009, s. 373; Robbins ve Judge, çev. 2013, s. 607). Başka bir ifade ile olumlu stres, yeterli düzeyde bir gerilim hissedip, motive olabileceğimiz şartlarda ortaya çıkar ve verimli bir çalışma sağlar. Olumsuz stres ise çok az veya çok fazla gerilime sahip olduğumuz durumlarda ortaya çıkar (Braham, çev. 1998, s. 46). Stres kelimesi Çince’de tehlike ve fırsat kelimelerinin sembollerinin birleşimidir. Stres bu iki kavramı iç içe barındırmaktadır (Rowshan, 2011, s. 12).

Daha da tipik olarak stres, zorunluluk ve olanakla da ilişkilendirilmektedir. Zorunluluk, bireylerin çalışma yaşamlarında karşı karşıya kaldıkları sorumluluk, baskı, yaptırım ve belirsizlikleri; olanak ise, bireylerin bu zorunluluklarla baş edebilmesi için kontrolü dahilinde bulunan şeyleri ifade eder. Araştırmalar zorunluluklar ve olanaklar arasında bir eşitlik söz konusu olduğunda, uygun

olanakların, zorunlulukların stresli doğasını azaltmaya yardımcı olacağını ileri sürmektedir (Robbins ve Judge, çev. 2013, s. 608).

Bir kavram veya olgunun gerçekten ne olduğunu anlamak, ne olmadığını da anlamak ile mümkündür. Bu yüzden, stresin ne olmadığını da anlamak önemlidir (Gürüz ve Gürel, 2009, s. 372).

Bu bakımdan stres;

1. Basit bir endişe değildir. Endişe, yalnızca duygusal ve psikolojik alanda faaliyet gösterir, stres ise bunlarla beraber aynı zamanda fiziksel olarak da etkiler. Stres, endişenin beraberinde gelebilir; fakat ikisi eş değildir.

2. Basit bir sinirsel durum değildir. Endişe gibi, sinirsel durum, stres sonucu oluşabilir; fakat ikisi aynı değildir.

3. Mutlaka zarar verici, kötü veya sakınılması gereken bir şey değildir. Stres, kaçınılmazdır; olumsuz stres ise önlenemez veya etkili bir biçimde kontrol edilebilir (Luthans, 2001, s. 396).

Kısaca stres ile ilgili tanımların ortak noktası birey dışındaki uyarıcıların birey üzerinde bıraktığı etkidir. Araştırmacılar hangi şartlar altında hangi tür stresin oluştuğunu aydınlatmaya çalışmaktadırlar. Çoğu araştırmacı, örgütler için büyük bir sorun olması dolayısıyla olumsuz stres üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışma da stres kavramının olumsuz sonuçları üzerinde durulacaktır.

1.6. Yaratıcılık Kavramı ve Tanımı

Yaratıcılık, tüm insan aktivitelerinin kesinlikle en önemli ve en yaygınları arasındadır. İnsanların girdiği binalar, kullandığı arabalar, giydiği kıyafetler ve hatta asansörlerde dinlediği müzikler, farklı sanat dalları, eğlenmek için okuduğu karikatürler, televizyon şovları, bilgisayar oyunlarının hepsi, yaratıcı aklın ve yaratıcılığın bazı formlarının örnekleridir (Simonton, 2000, s. 151).

Yaratıcı fikirler ile ilgili tanımların çoğu 3 bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, bu fikirler, farklı yeni veya çığır açıcı bir şey temsil etmelidir. İkincisi, yüksek kaliteye sahip olmaları gerekir. Üçüncüsü, yaratıcı fikirler aynı zamanda elde bulunan mevcut görevlere uygun olmalıdır. Bu yüzden bir probleme karşı olan yaratıcı tepki yeni, iyi ve geçerlidir (Kaufman ve Sternberg, 2007, s. 55). Dahası, yaratıcı fikirler, sadece herkes tarafından yaratıcılık gerektirdiği bilinen işlerde değil, herhangi bir işte ve organizasyonun herhangi bir düzeyindeki çalışanlar tarafından üretilebilir (Madjar, Oldham ve Pratt, 2002, s. 757). Yine aynı bakış açısına sahip başka bir çalışma da, yaratıcılığa geleneksel bakış açısından ayrı bir açıyla bakıp,

yaratıcı insanların bireysel özelliklerine yoğunlaşmıştır. Yaratıcılığı, herhangi bir alanda yeni, orijinal ve faydalı fikirlerin bir ürünü olarak tanımlamıştır. (Amabile v.d., 1996, s. 1155). Başka bir ifadeye göre ise yaratıcılık, insanları hayvanlardan ayıran bir özelliktir ve olasılıkları gerçeğe dönüştürmemize izin veren, bireysel ve kültürel bir olaydır (Kim, 2007, s. 11). Gürüz ve Gürel ise yaratıcılığı fark yaratan ve rutinin alışılmış döngüsünü kıran bir kavram olarak almış, tüm yönetsel süreçlerin daha etkili ve verimli şekilde faaliyet göstermesine aracılık ettiğini belirtmişlerdir. Yaratıcılığı bireysel ve örgütsel olmak üzere 2 boyutta ele almışlardır (Gürüz ve Gürel, 2009, s. 362). Runco (2004) ise, yaratıcılığı tanımlarken, yaratıcılığın farklı yönlerine de değinmiştir. Ona göre yaratıcılık, sadece evrimsel değişimlere yararlı ve etkili bir yanıt değil, aynı zamanda bu değişimlere bir değer katıcıdır ve genellikle yaratıcılık, organizasyonel davranış, esneklik, uyum gösterme ve çözüm yaratma gibi tepkiler ile birbirine sıkı sıkıya bağlıdır (Runco, 2004, s. 658).

Rice'a (2006) göre bazı araştırmacılar yaratıcılık çalışmalarını 2 ayrı boyutta değerlendirmektedir. Birincisi, yaratıcılığı artıran ve engelleyen bireysel özellikleri açıklayan bireysel düzey; ikincisi ise, yaratıcılığı etkileyen organizasyonel faktörleri açıklayan organizasyonel düzeydir. Bunlardan birincisi, bireysel değerlere ve yaratıcı davranışa odaklanırken, ikincisi ise organizasyonun özellikleri ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi araştırır. Bazı araştırmacılar ise, bu iki ayrımı birleştiren bir bakış açısı sunar (Rice, 2006, s. 233).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇEVÇEVE

2.1. Değişime Direncin Algılanan Stres Üzerine Etkisi

Modern toplum günümüz yaşantısında yüksek oranda hız, hareketlilik, değişim ve gelişme ile karşı karşıyadır. Özellikle de 90'lı yıllardan itibaren değişim olayı kişisel ve örgüt yaşamın en önemli konusu haline gelmiştir. Bugün organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok bu değişime en iyi nasıl uyum sağlanacağı tartışılmaktadır (Koçel, 2011, s.667). Bu süreçte direnç, en temel konulardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu süreç, bireylerin değişimi ve değişimin getireceği zorlukların yoğun duygusal etkilerini kabullenmesi için fazladan bir uğraş gerekmektedir. Coch ve French'e (1948) göre, değişimi yönetmek zordur çünkü çalışmalarını eski ve bildikleri şekilde yapmak isteyen çalışanların değişime karşı tutumları genellikle büyük ölçüde olumsuzdur (aktaran Mulki v.d., 2012, s.78). Değişim süreci, çalışanlar için önemli bir stres kaynağıdır (Riulli ve Savicki, 2006, s.352; Bordia v.d., 2004, s. 346). Aynı zamanda bir araştırma ve eğitim örgütü olan CCL'ye (Center for Creative Leadership) göre değişim, örgütü ve bireyleri etkileyen, yeni bir duruma uyum gerektiren içsel psikolojik bir süreçtir. Başarılı bir değişim için, değişimin örgüt içerisinde duygu, düşünce ve davranışları nasıl etkilediğinin belirlenmesi gerekir. Bu duygu, düşüncelerin farkında olmak, uyum sürecini engelleyebilecek değişime direnç eylemlerini yönetmede anahtar görevi üstlenecektir (Rush ve Lewis, 2013, s. 7-8).

Tablo 2.1. Değişim İle İlgili Duygu ve Düşünceler

DÜŞÜNCELER	DUYGULAR
Bu örgüt için tüm her şeyi yaptıktan sonra, bunu yapmalarına inanamıyorum.	Öfkeli
Gider tasarrufu başlar başlamaz, işten kovulacağımı biliyorum.	Korkulu
Benim dışındaki herkes, örgütteki pozisyonunu yükseltti.	Değersiz
Genel müdüre raporlamayı ben yapardım, şimdi aramızda iki kademe var.	Güçsüz
Şu anda tüm güç satışta, araştırma ve geliştirme ise tamamen göz ardı edilmiş durumda.	Haklarından mahrum edilmiş
Bu proje üzerinde çalışmanın bir vakit kaybı olduğunu biliyordum, itibarım şu anda tamamen mahvolmuş durumda.	Takdir edilmemiş
Bir üst pozisyon için bekliyordum; fakat yeni sahipler tarafından verilen sözler ile aldatıldım.	Aldatılmış
Bu yurtdışı pazarındaki gelenekleri ve dili anlamıyorum, işlerin ne olduğunu bilmiyorum.	Sinirli
Muhtemelen bu genç yetenek akını ile rekabet edemem. Onlar bana göre çok fazla enerjiye sahip.	Gözü korkmuş
Bu yeni daha hızlı üretim döngüsünde, dikkat çebilecek kadar yeterli yaratıcılığa sahip olduğumu düşünmüyorum.	Tehdit altında
Eski işimi yaparken, aynı zamanda bu yeni prosedürleri öğrenemem. Bu çok fazla.	Stresli
Yeni şirketin işleri yapış tarzını öğrenmek beni bitkin düşürüyor.	Yorgun
Şimdi ne yapacağım?	Çaresiz

Kaynak: Rush ve Lewis, 2013, s. 9

2.1.1. Değişime Direncin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisi İle İlişkili Teori ve Modeller

Değişim ile ilgili çalışmaların çoğu makro düzeyde sistem odaklı yoğunlaşırken, çok az bir kısmı mikro düzeyde kişi odaklı çalışmalar olarak yetersiz kalmıştır ve hatta mikro düzeydeki kişi odaklı bu az sayıdaki çalışmaların çok daha az bir kısmı da psikolojik meselelere odaklanmıştır (Judge v.d., 1999, s. 107). Özellikle de örgütsel değişimin algılanan stres üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalar oldukça seyrek (Mulki vd., 2012, s.77).

Değişimi, değişimin örgütlere ve örgüt içerisindeki bireylere olan etkisini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Önceki bölümlerde de değinilen değişim ile

ilgili çalışmaların birebir ortak bir perspektifi paylaşmadığı, fakat bazı çalışmaların bakış açıları ve yaklaşımları açısından benzerlikler taşıdıkları görülmektedir. Oluşan farklılıkların temel sebebi, değişimin tek bir değişken ile değil, birçok değişkenle etkileşim içerisinde olan bir kavram olmasından ileri gelmektedir (Çapraz, 2009, s. 47). Bazı çalışmalar daha çok örgüt ve sistem üzerinden ilerlerken, bazı çalışmaların bireysel düzeyde psikolojik süreçleri de barındıran noktalara vurgu yaptığı görülmektedir.

Bu bölümde değişim olgusunu, bireyler üzerindeki psikolojik etkilerine odaklanarak ele alan veya bir model içerisinde kavramsallaştıran ilgili çalışmalar incelenecektir. Değişime direncin stres ile ilişkisine yönelik bu bölümde incelenecek teori ve modelleri açıklamadan önce bir değerlendirme yapmak gerekirse, Lewin'in 3 aşamalı değişim modeli, değişimin planlı olması gerektiğini varsayan, “değişim faaliyetlerini yönetme sorumluluğunu üzerine alan ve katalizör rolü oynayan” değişim ajanlarına yönelik adapte edilmiştir. Başarılı bir değişimin üç aşamayı takip etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Model, yeterli ilgiyi görmemesi ve yalnızca küçük ve durağan işletmeler için uygulanabilir olarak değerlendirilmesine rağmen, günümüzde modern dünyanın ihtiyaçları ile ilişkili olarak kullanılabilir durumdadır (Burnes, 2004, s. 978).

Jaffe, Scott ve Tobe'nin 4 Aşamalı Değişim Modeli Lewin gibi değişimi aşamalar halinde ele alarak bireylere odaklanmıştır. Lewin'in “Çözülme” olarak ifade ettiği aşamanın Jaffe v.d.'nin modelindeki “Reddetme” ve “Direnç” olarak ifade edilen aşamalar ile; Lewin'in “Hareket Etme” olarak ifade ettiği aşamanın diğer modelin “Keşfetme” aşaması ile ve son olarak Lewin'in “Yeniden Donma” aşamasının diğer modelin “Bağlılık” olarak ifade edilen aşaması ile kendi içerisinde farklıları barındırmasının yanı sıra benzerlikleri de taşıdığı söylenebilir.

Duygusal Olaylar Teorisi, iş yerinde yaşanan değişimlerin çalışanlarda yarattığı direnç eğilimi içerisinde duyguların rolünü ve önemini vurgulamıştır. Bilişsel Adaptasyon Teorisi ise, Temel Benlik Değerlendirmesi Teorisi ile benzer yapılar sunması ile beraber değerlendirdikleri kişisel farklılıklar ile birbirinden ayırmıştır. İki teori de, çalışanların değişime karşı tutumlarında kişilik özelliklerinin önemini belirtmiştir. Marshall ve Conner'ın geliştirdikleri model ise, hem örgütsel ve hem de bireysel özellikler üzerine odaklanıp, bireylerin değişime karşı olumlu ve olumsuz bakış açılarını birlikte değerlendirmiştir. Kelly'nin Kişisel Yapı Teorisi, Reger'in Dinamik modeli ile benzer bir bakış açısı ile değişimin gerçekleşmesinde

örgüt kimliği ile ilişik zihinsel engelleri vurgulamıştır. Etkileşimsel Stres Teorisi ise, bireyi çevresi ile ilişkisi boyutunda ele alırken, Kısıtlar Teorisi değişime örgütsel düzeyde yaklaşp bireysel psikolojik etkilere değinmiştir. Armenakis ve Bedeian'ın Karma Modeli ise Lewin'in 3 aşamalı modeli ile benzerlik göstermekle birlikte, Lewin'in değişim ajanları için adapte ettiği modele paralel olarak değişim hedeflerini de içeren tamamlayıcı bir model sunmuştur.

İnceleme örgütsel değişim üzerine yapılmış çalışmalara öncülük eden Kurt Lewin'in değişimi 3 aşamalı bir model olarak ele aldığı psikolojik süreçleri de barındıran çalışması ile başlayacaktır.

2.1.1.1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli (1947)

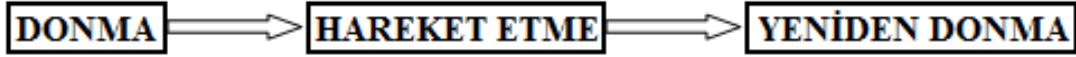
Değişim süreci modelleri, Lewin'in öncülüğünü yaptığı çalışmaların ışığında gelişmiştir. Lewin insanları değişime direnç gösteren, değişim ile başa çıkmaya çalışan farklı kişilikler olarak vurgular ve değişim, planlı olması gerektiğini varsayılarak ele alınır. Lewin'e göre değişim durumu mevcut koşuldan istenilen koşula geçişi içerir. Belirtilen durum, değişimi kolaylaştıran ve sınırlandıran kuvvetlerin birlikte bulunduğu bir alandır (Woodward ve Hendry, 2004, s.155).

Lewin'e göre başarılı bir değişim projesi 3 adımdan oluşmaktadır: Birincisi mevcut durumdan çözülme, ikincisi arzulanan hedefe hareket etme, üçüncüsü ise yeni değişiklikleri kalıcı kılabilmek için yeniden donma aşamasıdır (Lewin, 1951 aktaran Robbins ve Judge, 2013, s. 596). Çözülme aşaması, eski davranışların bırakılıp yeni davranışların benimsenmesi gerektirmektedir (Burnes, 2004, s. 985). Çözülme aşamasının başarılı şekilde gerçekleştirilmesinde 3 önemli unsur bulunmaktadır: statükonun geçerliliğinin kabul edilmemesi, suçluluk duygusu veya hayatta kalma endişesinin azaltılması ve psikolojik güvenli ortam yaratmak. Shein (1999) Lewin'in fikirlerini genişleterek, bu sürecin bireylerin düşünce, algı, duygu ve davranışlarını etkileyecek derin ve dinamik bir psikolojik süreç olduğunu belirtir. Çözülme aşamasının başarılı bir şekilde sonuçlanması için, bireylerin değişim kaynaklı endişe ve stres duygularının aşılması gerekmektedir. Eğer yeterli derecede psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratılmazsa değişim reddedilecek ve gerçekleşmeyecektir (Shein, 1999, s. 27-47).

Kurt Lewin'in 3 aşamalı değişim modeli ile birlikte Alan Teorisi, Grup Dinamikleri, Olay Araştırması gibi diğer çalışmaları sıklıkla farklı konular olarak kabul edilmesine rağmen, Lewin bu çalışmaları, birbirini tamamlayan ve destekleyen

çalışmalar olarak görmüştür (Bargal ve Bar, 1992; Kippenberger, 1998a, 1998b; Smith, 2001 aktaran Burnes, 2004, s.981)

Lewin' in çalışmaları, davranışları etkileyen psikolojik güçleri de barındıran, bireylerin ve gurupların değişim davranışlarını anlamının, tahmin etmenin mümkün olabildiğini belirten çalışmalardır. (Back, 1992; Diamond, 1992 aktaran Burnes ve Cooke, 2013, s. 409).



Şekil 2.1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli

Kaynak: Robbins ve Judge, çev. 2013, s. 596

2.1.1.2. Kelly'nin Kişisel Yapı Teorisi (1955)

Teoriye göre, yeni programların, değişimlerin ve özellikle organizasyonun kimlik şeması ile uyuşmayan girişimlerin kabul edilmesini engelleyen 2 çeşit zihinsel engel vardır. Birincisi, şemalar sınırlı yapılardan oluştuğu için, bireyler tam olarak değişimin anlamını kavrayamayabilirler. İkincisi, değişimler, direnç gösterilmesi muhtemel olan örgüt kimliğinin olumlu öğelerine karşıt kavramlar ile çerçevesidir (Reger v.d., 1994, s. 570). Değişim temel değerlere karşıt bir durum olarak algılandığında, bireyin olumsuz etkisi, değişimin algılanma eksikliği yüzünden oluşan etkiden daha yoğun olabilir (Huy, 1999, s.332). Karşıt kavramların, öfke, tehdit, korku gibi duyguları harekete geçirmesi olasıdır. Değişimin tam olarak kavranamaması durumunda ise, bireylerin yine endişe, sıkıntı ve eylemsizlik tepkileri göstermesi olasıdır (Reger v.d., 1994, s. 571-572).

2.1.1.3. Taylor'ın Bilişsel Adaptasyon Teorisi (1983)

Bilişsel Adaptasyon Teorisi, çalışanların değişime karşı tepkilerini açıklamak için önemli olabilir. Bilişsel Adaptasyon Teorisinin arkasındaki temel, stresli yaşam olayları boyunca uyum düzeyi yüksek olan bireylerin öz saygı, olumluluk ve kontrol algısı da yüksek bireyler olmasıdır. Bilişsel adaptasyon teorisinin, örgütsel değişim çerçevesinde özel olarak çalışılmamasına rağmen, Taylor bu teoride, değişimin stresli bir olay olduğunu ve yüksek orandaki öz saygı, olumluluk, kontrol algılarının değişime karşı olumlu yaklaşım, değişime açıklık ile ilişkili olabileceği önermişlerdir (Wanberg ve Banas, 2000, s. 132-133). Teorideki tartışmalara ek olarak, Wanberg ve Banas (2000, s. 133) bu özelliklere sahip bireylerin, değişimi mümkün olan en

olumlu şekilde görebileceklerini, değişim ile başa çıkmada önemli özellikler olduğunu ve stres ile ilişkilerini kanıtlayan birçok çalışma olduğunu belirtmişlerdir. Teori, değişim yaratan stresli yaşam olayları süresince başa çıkmayı, uyum sağlamayı kolaylaştırıcı temel bireysel farklılıklar olarak bu değişkenleri destekleyici zengin bir literatüre dayanmaktadır. İnsanların genellikle, yaşamlarını tehdit edici bir değişim olayını yaşadıklarında, bu değişimlerin hayatlarını nasıl etkileyeceğine dair endişe duydukları ve bu duruma duygusal olarak adapte olmada başarısızlık ile karşılaştıkları ifade edilmiştir (Taylor, 1983, s. 1161-1165).

2.1.1.4. Goldratt v.d.'nin Kısıtlar Teorisi (1984)

Eliyahu Goldratt ve arkadaşları tarafından geliştirilen Kısıtlar Teorisine göre, gelişme ve değişme sürecindeki örgütlerin belirli temel soruları hızlı ve etkili bir şekilde cevaplaması gerekir (Filiz, 2008) . Önemli değişimler her zaman belirsizlik, endişe, korku gibi duygular ve önemli derecede direniş yaratır. Değişime direnç, her birinin sırası ile baş edilmesi gereken dalgalar ve tabakalar ile gelir. Direncin bu katmanları Kısıtlar Teorisi içerisinde üç temel sorudan türeyen 3 kategoriye ayrılır (Elisabeth ve Michael Umble, 2014, s. 18): 1. Neyi Değiştirmeliyiz? 2. Ne ile Değiştirmeliyiz? 3. Nasıl Değiştirmeliyiz? . Bu süreç ilk olarak neyi değiştirmemiz gerektiğini tespit etmeyi gerektirir. Temel problem tanımlandıktan sonra, pratik ve en iyi çözümlerin neler olduğunu yani ne ile değiştirmemiz gerektiğini bulmamız gerekir. Üçüncü ve en zorlayıcı adım ise örgüt içerisinde tüm çalışma çevresini etkileyen, bulduğumuz çözümleri nasıl uygulanması gerektiğini açıklayan yani nasıl değiştirmeliyiz sorusuna bulmamız gereken cevaptır (Üstün, 2010, s.13; Filiz,2005).

Goldratt'a göre, örgütlerde değişim süreci içerisinde birçok tehdit edici psikolojik engel vardır. Örgüt içerisinde değişim kavramı sebebi ile tehdit edildiğini hisseden birileri her zaman olacaktır (Üstün, 2010, s. 13).

2.1.1.5. Lazarus ve Folkman'ın Etkileşimsel Stres Teorisi (1984)

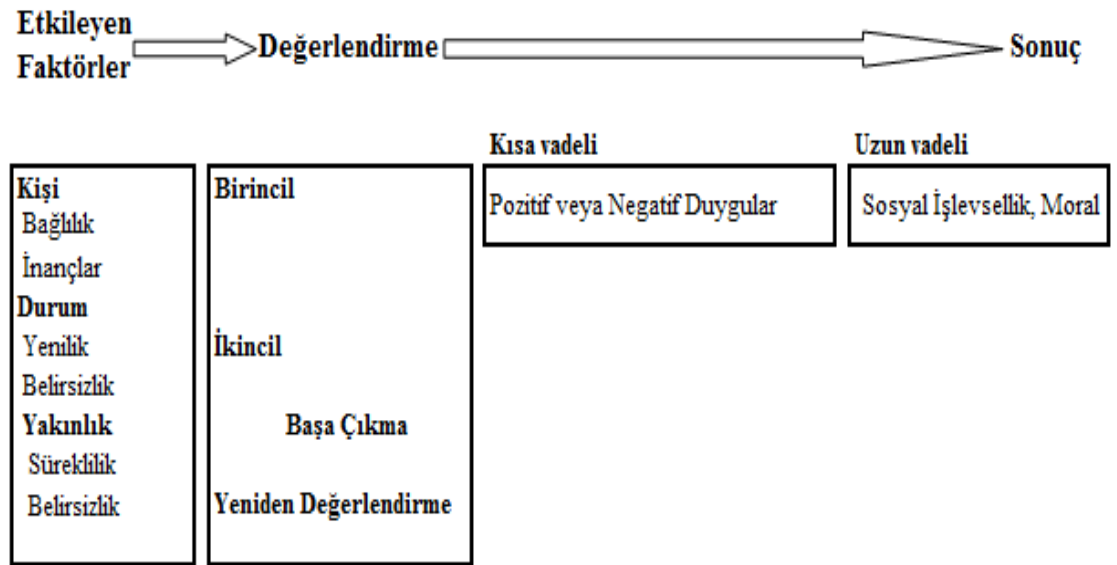
Lazarus ve Folkman'ın ileri sürdüğü Etkileşimsel Stres Teorisine göre stres, bireyin çevresindeki talepler ve mevcut kaynaklar arasındaki algılanan dengesizliğin sonucudur. Stres algıları, yaygın günlük sıkıntılardan, kariyer değişimi, eş zamanlı iş ve yer değişimi gibi hayatı tehdit edici temel yaşam olaylarına kadar sıralanabilir (Miller ve McCool, 2003, s. 259).

Kişi ile çevre arasındaki ilişkide, bu iki bağımsız kimlik yeni bir durum veya koşul karşısında kaybolur. Örneğin, bir tehlike veya tehdit durumu yalnızca bir kişinin veya bir çevrenin özelliği değildir. Belirli özelliklere sahip bir çevre ile bu

çevresel özelliklere tepki verecek bir insanın birleşimini gerektirir. Süreç zaman içerisindeki değişimi barındırır. Stres veya olumsuz duygular bu süreci kapsar, çünkü arzu edilmeyen ve stres verici olan değişime karşı mücadele veririz. Uzun veya kısa dönemli olarak yaşamlarımızın içerisinde değişim, durağanlık kadar yaygındır (Lazarus ve Folkman, 1987, s. 142-143).

Modelin yapısı, bir kişinin karşı karşıya kaldığı durumların değerlendirilmesinde, kişisel ve durumsal faktörlerin etkisini vurgular. Bu yüzden ilk değerlendirme yeni veya belirsiz bir durum karşısında bireyin inançları ile şekillenir. Folkman ve Lazarus bu ilk değerlendirme çıktılarını zarar veya kayıp, tehdit ve zorluk olarak belirtir. İkinci değerlendirme aşaması ise baş etme stratejileridir. Başa çıkma, bireyin stresli durumlar ile baş etmek için belirgin bir teşebbüsü olarak tanımlanabilir. Bu başa çıkma eylemini ise birey ya durumu değiştirerek ya da stresi ile mücadele ederek yapmaktadır. Değerlendirme süreçleri sonunda ise kısa veya uzun dönemli sonuçlar oluşur (Miller ve McCool, 2003, s. 260).

Bireylerin duygusal tepkilerini daha iyi anlayabilmek ve tanımlayabilmek için, bireylerin değerlendirmelerini etkileyen, düşünme şekilleri, neyin iyi veya kötü olduğu hakkındaki fikirleri, psikolojik durumlarını tehdit edici değişim ve dönüşüm olayları, problemler ile başa çıkma tarzları gibi önemli yaşam olaylarının zaman içerisinde izlenmesi gerekir (Folkman ve Lazarus, 1987, s.164-165).



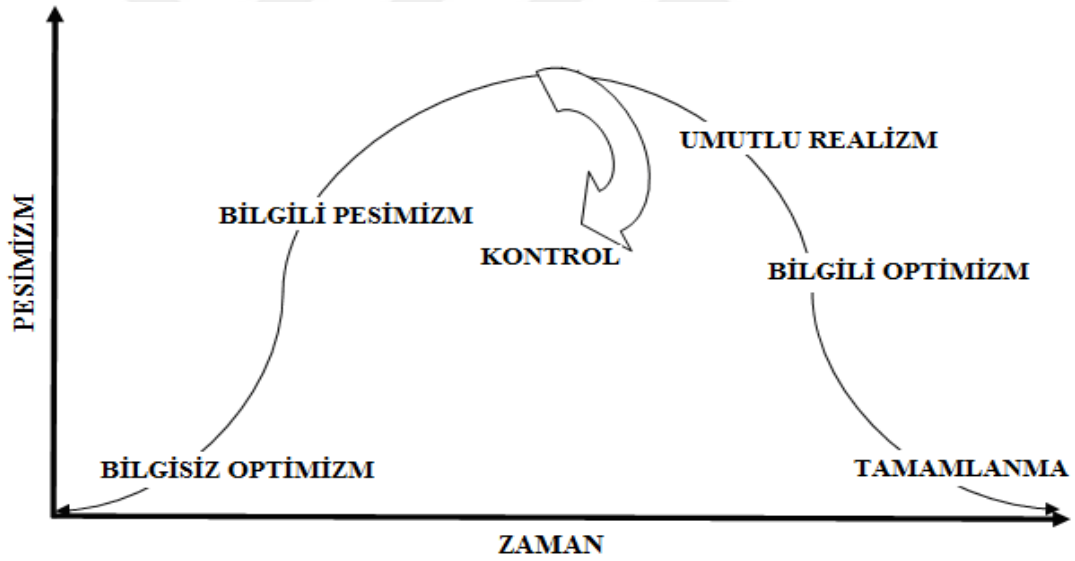
Şekil 2.2. Stresin Değerlendirme ve Tepki Modeli

Kaynak: Miller ve McCool, 2003, s. 26

2.1.1.6. Marshall ve Conner'ın Değişim Modeli (1992)

Marshall ve Conner'ın 1992'de geliştirdikleri bu model, başarılı bir değişimin gerçekleşmesi için örgütte ve bireyde olması gereken özellikler ve kabiliyetler üzerine odaklanmıştır. Bu nitelikler arasında dayanıklılık ve değişime uyumu sağlayacak bireysel enerji önemli bir yer tutmaktadır (Henderson, 2002, s. 198).

Modele göre, çalışanların değişimi, olumlu veya olumsuz bir biçimde algılayabilmesi mümkündür. Değişime karşı bu olumsuz veya olumlu tepkilerin zaman içerisinde nasıl şekilleneceği anlatılmıştır. Değişimin olumlu karşılandığı durumda bile, zaman içerisinde çalışanlar için olumsuz bir hale dönüşebileceği ve çalışanların tepkisine yol açabileceği belirtilmiştir ve bu duruma "Bilgili Pesimizm" adı verilmiştir. Bu aşamadan sonra gelen kontrol safhasında ise, çalışanların tutumlarının ya tamamen olumsuz devam edeceği, ya da gerçeklerin anlaşılması ile değişimin benimseneceği ifade edilmiştir (Marshall ve Conner, 2000, s. 1-2).

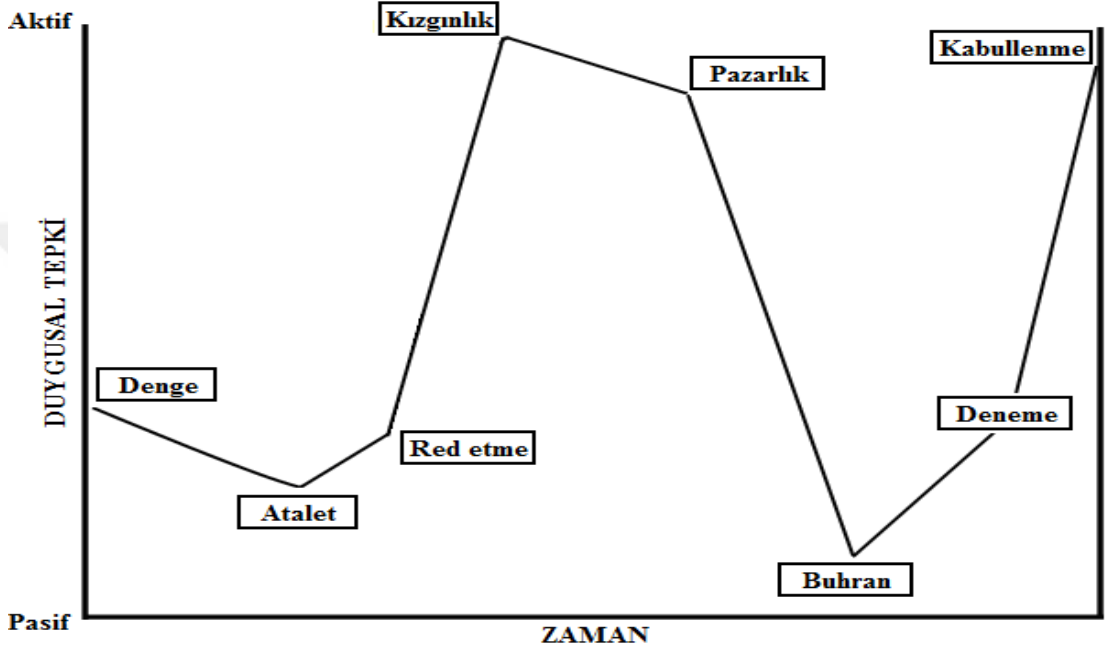


Şekil 2.3. Değişimde Pozitif Tepkilerin Yönetimi

Kaynak: Marshall ve Conner, 2000, s. 2

Değişimin çalışanlar tarafından baştan olumsuz olarak değerlendirildiği durumda ise, değişim bilgisinin verilmesi ile çalışanlarda duygusal bir tepki oluşacak, bir şok ile beraber ne olduğunu anlayamadıkları bir durum ile karşılaşacak ve ardından "Reddedersen kurtulurum" düşüncesi ile değişimin gerçekten var olmadığı düşüncesi ile yaklaşacaklardır. Değişimin gerçekten var olduğunu

anlaşıldığında ise “Kızgınlık” durumuna geçilecek ve ardından değişimin etkilerini en aza indirmek için “Pazarlık” aşamasına girilecektir. Pazarlığın kaybedilmesi ile, çalışan buhran içine sürüklenecek stres ve çaresiz duyguları ile bir çöküntü yaşayacaktır. Daha sonra durumun gerçeklik algısı ile çalışan “Deneme” sürecine girip nasıl çalışacağını öğrenmeye çalışacaktır. Değişimin tamamlanması ile yeni durum kabullenilecektir (Marshall ve Conner, 2000, s. 3-4; Çapraz, 2009, s. 31-33).



Şekil 2.4. Değişimde Negatif Tepkilerin Yönetimi

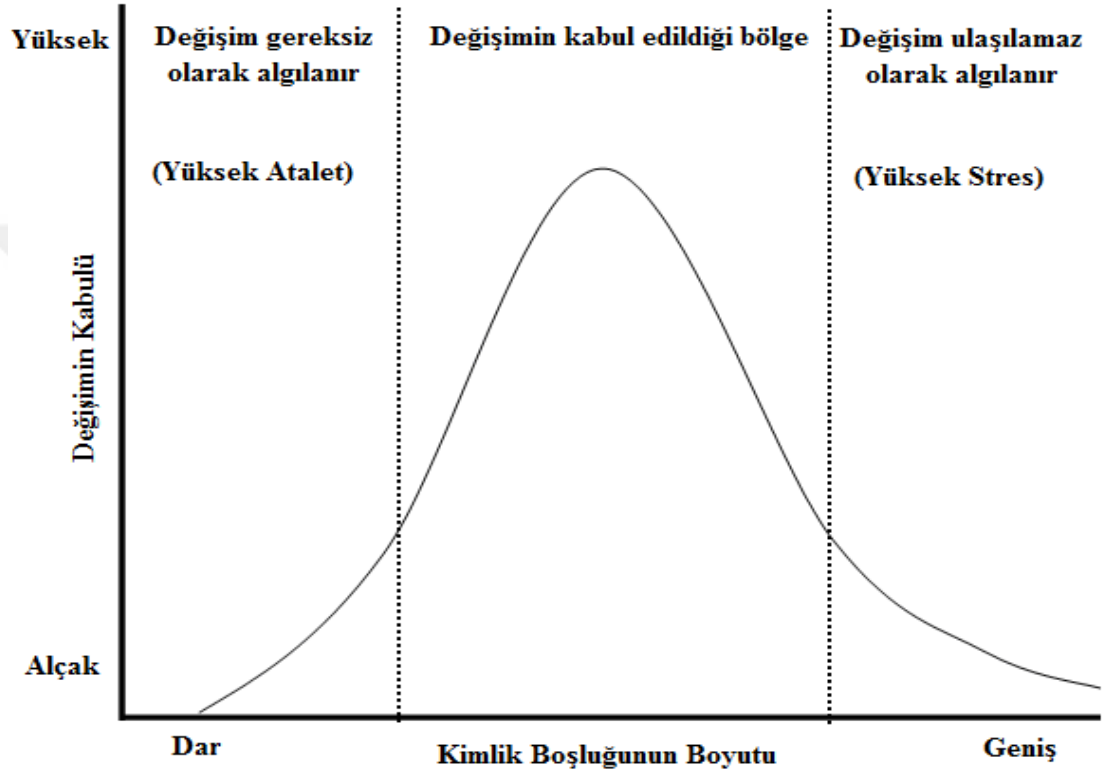
Kaynak: Marshall ve Conner, 2000, s.3

2.1.1.7. Reger’in Dinamik Modeli (1994)

Reger modelinde ilk olarak, örgütsel değişimin zihinsel olarak kabul edilmesini etkileyen benlik kavramı bakış açısını açıklamaya çalışmıştır Kişisel Yapı ve Örgütsel Kimlik Teorilerinden yararlanarak. İkinci olarak bu bakış açısına dayanarak ve Higgins’in (1987) Özbenlik Çelişki Teorisi’nin ışığında bu modeli geliştirmiştir (Reger v.d., 1994, s.567).

Örgüt kimliğinin 2 boyutu vardır. Birincisi, örgütün var olan karakteri ile ilgili düşünceleri ifade eden ‘Mevcut Örgüt Kimliği’. İkincisi ise, arzulananın ne olduğu ile ilgili gelecek merkezli inançları vurgulayan ‘İdeal Örgüt Kimliği’. Bu iki kimlik arasındaki tutarsızlık ve çelişki, iki kimlik algısı arasındaki zihinsel mesafe olarak tanımlanan kimlik boşluğunu oluşturur. İki kimlik arasında algılanan bu

boşluk, organizasyon içerisindeki bireylerde değişim için baskı oluşturur. Dar olan kimlik boşluğu zihinsel eylemsizlik kaynağını oluştururken, geniş kimlik boşluğu örgütsel stresin bir kaynağını oluşturur (Reger v.d.,1994, s. 574). Geniş kimlik boşluğu, değişim uygulamasına ölümcül bir darbe olabilir, çünkü çalışanlar ideal değişimin ulaşılabilir olduğuna inanarak, yüksek örgütsel stres düzeylerine rağmen değişime direnç göstereceklerdir (Higgins, 1987 aktaran Reger v.d., 1994, s.576).



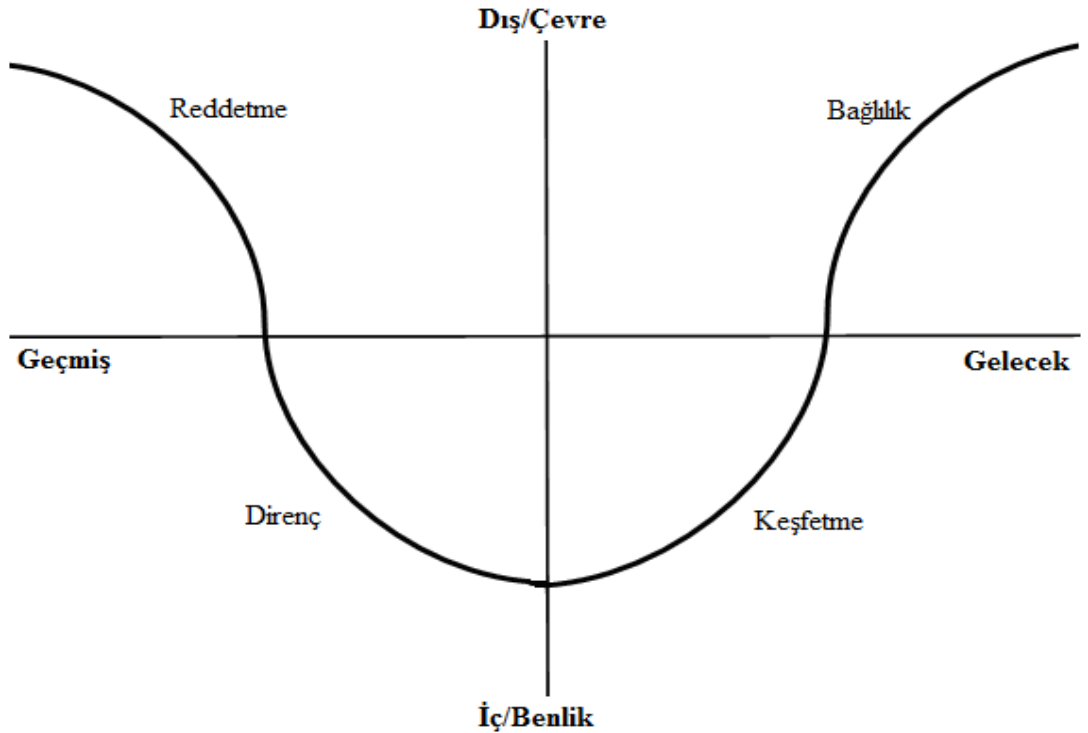
Şekil 2.5. Değişimin Kabul Edilme Olasılığı

Kaynak: Reger, 1994, s. 576

2.1.1.18. Jaffe, Scott ve Tobe'nin Dört Aşamalı Değişim Modeli (1994)

Bireyler temel bir örgütsel değişim ile karşılaştıklarında bir tepki verme sürecinden geçerler (Bovey ve Hede, 2001, s.534). Jaffe ve Scott'a göre bu süreç 4 aşamadan oluşur: "Reddetme", "Direnç", "Keşfetme" ve "Bağlılık". Bu 4 evre dışında grafiğin yatay eksenini, geçmiş ve geleceği, dikey eksen ise dışsal çevreyi ve duyguların, düşüncelerin bulunduğu içsel alanı gösterir. Reddetme evresinde değişimin gerçek olup olmadığı anlaşılabilir; hiçbir şey olmayacakmış gibi davranılır ve geçmişe tutunma gözlemlenir (Jaffe ve Scott, 1988, s. 26). Çalışanlar değişimin

gerekli olduğuna ya da uygulanabilir olduğuna inanmazlarsa değişimi reddetme yoluna gideceklerdir. Daha sonra bu süreci, direnç evresi takip edecektir (Armenakis ve Bedeian, 1999, s.303). Bu evrede, çalışanların endişe, öfke, kızgınlık, depresyon, korku, belirsizlik, yorgunluk gibi duyguları çoğalarak iş kazaları, hastalık ve iş ile ilgili kayıplarda da artış gözlenecektir (Jaffe ve Scott, 1988, s. 26-27). Keşfetme evresinde değişime karşı direnç göstermektense, değişim sürecinden yeni uygulamalar veya yöntemler geliştirerek nasıl faydalanılabileceği düşünülür (Ömür ve Nartgün, 2014, s.311). Bu evrede, umulan sonuçların elde edilmesinde yeni davranışların etkinliği test edilir (Armenakis ve Bedeian, 1999, s.303). Bu süreçte çalışanlar değişimin gelecekte neleri beraberinde getireceği ile ilgili her şeyi sorgulamaya başladığı için süreç boyunca belirsizliğin getirdiği bir stres yaşanır. Bireyler, araştırma, test etme, deneme ve keşfetme yaptıktan sonra artık bağlılık evresine geçmeye hazırdırlar (Jaffe ve Scott, 1988, s. 27). Son olarak da, değişimde hedef gösterilen bireylerin, değişimi benimsemeleri halinde bağlılık oluşur (Armenakis ve Bedeian, 1999, s.303).

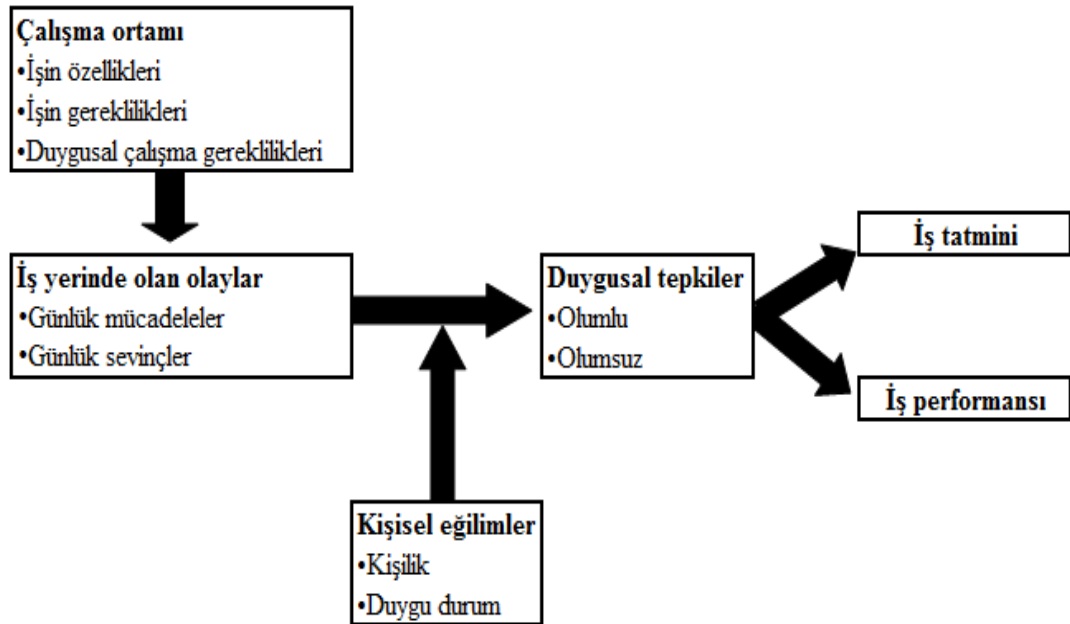


Şekil 2.6. Değişim Tablosu

Kaynak: Jaffee ve Scott, 1988, s. 26

2.1.1.9. Weiss ve Cropanzano'nun Duygusal Olaylar Teorisi (1996)

Weiss ve Cropanzano tarafından 1996 yılında geliştirilen Duygusal Olaylar Teorisi, değişim süreci içerisindeki direnç gösterme eğiliminde, duyguların rolünü ve önemini açıklamaktadır. Bireylerin örgütsel yaşamdaki davranışlarının altında, kişisel ve örgütsel özelliklerin dışında yaşadığı duygusal olaylar da bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2004, s. 184). Bu teori, çalışanların iş yerinde gerçekleşen olaylara verdikleri duygusal tepkileri ve bu tepkilerin iş performansı ile memnuniyeti nasıl etkilediğini gösteren bir modeldir. Teorinin başlangıç noktası, duyguların çalışma ortamında gerçekleşen olaylara bir tepki olarak kabul edilmesidir. Çalışma ortamı içerisinde, direnç gösterimi de olumlu, sevindirici olaylar da veya her ikisi de mevcut olabilir. İş yaşamında gerçekleşen olaylar, bireylerin karakterlerine göre az veya çok yoğunlukta hissedebileceği, olumlu ve olumsuz duygusal tepkileri tetikler (Kozak ve Genç, 2014, s. 87). Teori 2 temel mesaj verir. Birincisi, iş yerindeki direnç gösterimini daha iyi anlayabilmek için duyguların önemli bir kaynak sağladığı; ikincisi ise, çalışanların ve yöneticilerin duyguları ve onları yaratan olayları hiçbir zaman göz ardı etmemesi gereğidir; çünkü duygular birikir (Robbins ve Judge, çev. 2013, s. 111-113).



Şekil 2.7. Duygusal Olaylar Teorisi

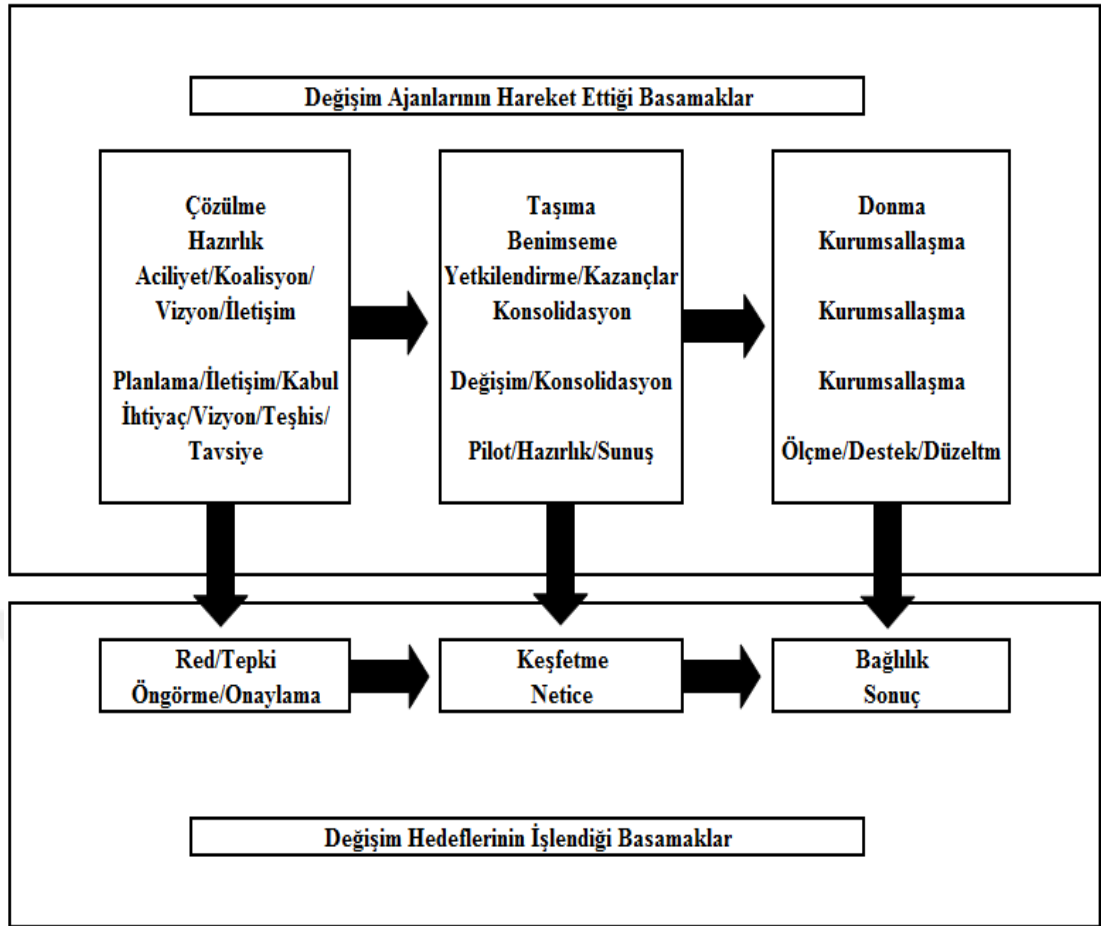
Kaynak: Robbins ve Judge, çev. 2013, s. 112

2.1.1.10. Judge v.d.’nin Temel Benlik Değerlendirmesi Teorisi (1997)

Judge v.d.’nin Temel Benlik Değerlendirmesi Teorisi, psikoloji, klinik psikoloji, iş memnuniyeti, stres, çocuk gelişimi, kişilik ve sosyal psikoloji gibi 8 ayrı alanın bakış açısından kapsamlı bir sentez ile türetilmiştir. Temel Benlik Değerlendirmesi Teorisi, Bilişsel Adaptasyon Teorisi ile benzer bir yapı sunmakla beraber, öz saygı, duygu dengesizliği, kontrol odaklılık ve genelleştirilmiş öz yeterlilik gibi bireysel farklılıkların değişim ile başa çıkmadaki önemli rolüne ve stres ile olan ilişkilerine değinir. Örneğin duygu dengesizliği yaşayan bireylerin, yenilik ve değişimleri tehdit edici bir unsur olarak algılayarak endişe ve stres duyguları geliştirmeye daha yatkın olacakları ifade edilmiştir. Olumsuz öz değerlendirmeye sahip bireylerin, değişim ve yenilikler ile birlikte artan iş gerekliliklerine olumsuz bir bakış açısı ve davranış ile yaklaşırken; olumlu öz değerlendirmeye sahip bireylerin bu gerekliliklere olumlu bir açıdan baktıkları belirtilmiştir. Olumsuz öz değerlendirmeye sahip bireyler, bu değişimi daha fazla iş yükü ve yeni şeyler öğrenme zorunluluğu olarak tanımlayıp, olumsuz duygu ve davranışlar gösterirken; olumlu öz değerlendirmeye sahip bireylerin bu değişimi, daha ilginç ve etkileyici işler için bir fırsat olarak tanımlayacakları tartışılmıştır (Judge v.d., 1998, s. 17-34).

2.1.1.11. Armenakis ve Bedeian’ın Karma Modeli (1999)

Armenakis ve Bedeian’ın (1999, s. 293-315) “Örgütsel Değişim: 1990’lardaki Araştırma ve Teorilerin Bir Derlemesi” çalışmasında, değişim sürecindeki çalışanların değişimi reddetme ve değişime direnme gibi istenmeyen cevaplar yaratabileceği ve hatta stres ve sinizm gibi duyguları yaşayacakları ve işten ayrılma, işe gelmeme gibi eylemlere girebileceği belirtilmiştir. Stres, değişim planı ve uygulamasına bir engel olarak düşünülmüş ve değişimin, açık bir şekilde başarıyı gölgeleyecek olan stres ve sinizm gibi duygulara sebep olabileceği tartışılmıştır. Çalışma, değişim ajanları üzerinden örgütsel değişime yönelik değişim hedeflerini de barındıran tamamlayıcı bir model oluşturmuştur.



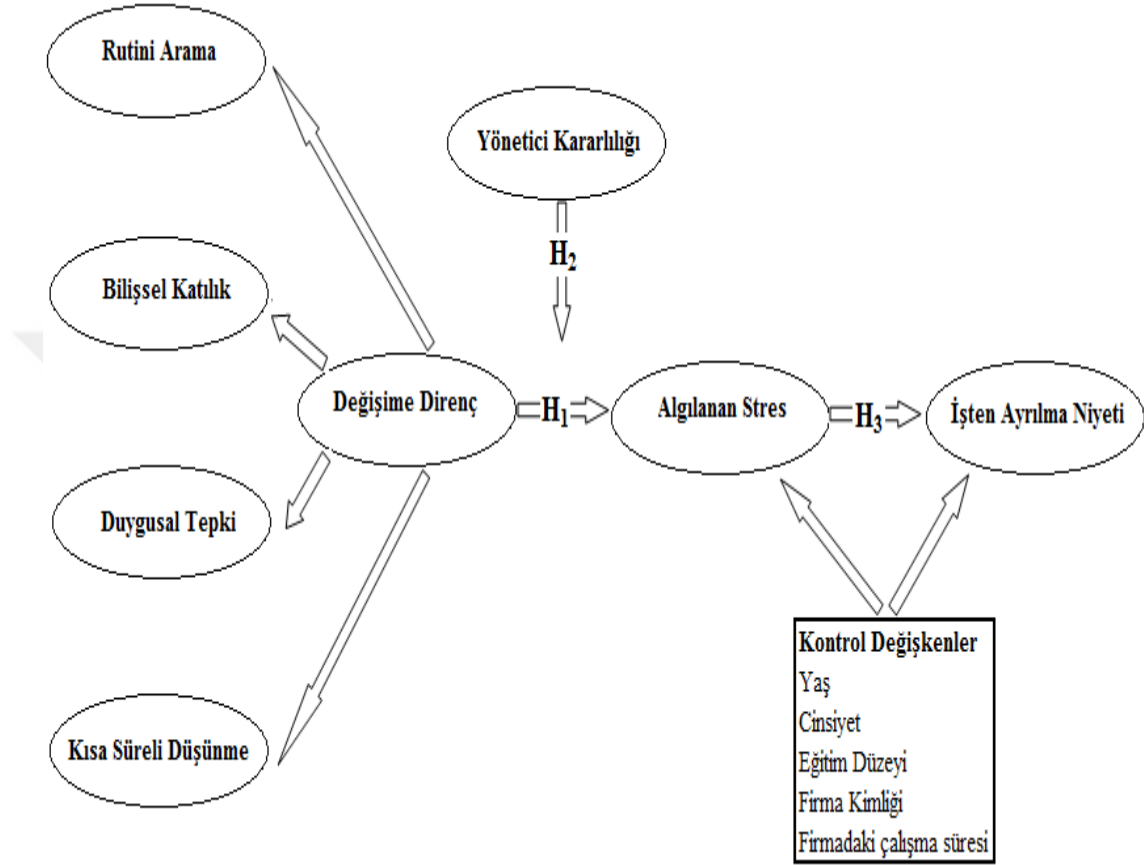
Şekil 2.8. Armenakis ve Bedeian'ın Karma Modeli

Kaynak: Armenakis ve Bedeian, 1999, s. 305

2.1.1.12. Mulki v.d.'nin Değişime Direnç Modeli (2012)

Mulki v.d. (2012, s. 77-83) yaptıkları çalışmaya göre, çalışanlar örgütsel değişimlerin tehditleri ve zorluklarından etkilenirler. Çalışanların değişim ile ilgili bu endişe ve sıkıntılarının sebebi örgütsel faktörler kadar bireysel olarak da incelenebilir. Değişime direncin son çalışmalara göre aslında bireysel bir eğilim olarak kabul görmektedir. Örgütsel değişimi deneyimleyen bireyler, sıklıkla değişimi önemli bir stres kaynağı olarak görür ve işe karşı negatif tutumlar sergiler. Çalışanlar için değişim streslidir; çünkü değişimin olası sonuçları çalışanları, belirsizlik hissi, kontrolü kaybetme korkusu, yeni durum ile başa çıkabilme kendi güç ve saygınlıklarını tehlike atma endişesi içerisine sokar. Bu yüzden değişime direnç gösteren bireylerin aynı zamanda yüksek stres seviyelerine sahip olduklarını ortaya koyar. Örgütsel değişimin algılanan stresi nasıl etkilediğine dair olan katkısının literatürde çok az yer aldığını belirterek bu boşluğa dikkat çeker. Çalışma,

çalışanların değişime dirence karşı nasıl tepki verdiklerini ve yönetici kararlılığının stres algısı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini inceleyerek bu boşluğu belirtir. Ayrıca, çalışanların değişime direnç eylemlerinin algılanan stres üzerindeki etkisi, yönetici kararlılığı değişkeninin moderatör olarak etkisi dikkate alınarak incelenir.



Şekil 2.9. Değişime Direnç Modeli

Kaynak: Mulki v.d., 2013, s. 79

2.1.2. Değişime Direncin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisi ile İlgili Çalışmalar

Değişim örgütsel ve bireysel düzeyde incelenebilecek özellikler gösterir. Değişim bireyleri, birey ve organizasyon arasındaki ilişkileri formal, sosyal ve psikolojik yönlerden etkileyen durumlarla yakından ilgilidir. Bireysel düzeydeki en önemli özelliklerden biri, bireylerin değişime direnç gösterdiği noktalarında toplanır (Koçel, 2011, s. 668-669).

Judge v.d. (1999, s. 107-108) yaptıkları çalışmada, örgütsel değişim ile ilgili çalışmaların büyük ölçüde sistem odaklı makro düzeyde yoğunlaştığını, değişimin

kişi odaklı mikro düzeydeki meseleleri ile ilgilenen çalışmaların ise yetersiz kaldığını dile getirmişlerdir. Değişim sürecini inceleyen kişi odaklı mikro düzeydeki bu az sayıdaki çalışmaların ise yine çok az bir kısmının psikolojik meselelere odaklandığını ifade etmişlerdir. Bu ihmalin, yapılan çalışmaların, değişime karşı gelişen tutumların en iyi bireylerin psikolojik eğilimlerini inceleyerek açıklanabileceğini atlamaları ve değişime karşı tutumların, özellikle değişimi yaşayan bireylerin psikolojik eğilimleri içerisinde barındığını görmemelerinden kaynaklı doğal bir sonuç olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların değişim ile ilgili stres yaşamaya daha eğilimli olan tutumlarının organizasyonel boyutunun yanı sıra bireysel olarak da incelenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Örgütsel değişimi, organizasyonel yaşamda bireyi psikolojik açıdan tehdit eden negatif sonuçlarla ilişkili oldukça önemli bir stres verici olarak değerlendirmişlerdir. Kişilik ile ilgili, literatürdeki çalışmaları inceleyerek, değişime karşı tutumlarla en ilişkili olan kontrol odaklılık, genelleştirilmiş öz-yeterlilik, öz saygı, olumlu duygulanım, deneyime açıklık, belirsizliğe tolerans ve riskten kaçınma olarak 7 kişilik özelliği belirtmişlerdir. Birçok çalışma sonucunu işaret ederek bu özelliklerin, bireylerin stresli olarak kabul ettikleri durumlardaki stres düzeyleri ve değişime karşı tutumları ile güçlü bir ilişkileri olduğunu ifade etmişlerdir ve değişimi bir stres verici olarak kabul etmişlerdir. Özellikle olumlu benlik kavramları olan kontrol odaklılık, öz saygı, öz yeterlilik ve olumlu duygulanım faktörlerinin stres ile arasındaki güçlü ilişkiyi açıklamıştır.

Değişime direncin algılanan stres üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalarını incelemeye başlamadan önce, çalışmalarla ilgili bir değerlendirme yapacak olursak değişim, bireylerde değişime direnç eylemleri ile birlikte yüksek oranda stres verici ve olumsuz duyguların yaşandığı psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmalar kendi içerisinde değişime bakış açıları yönünden benzerlikler taşımaktadır. Bazı çalışmalar, değişime karşı bireylerin tutumlarını kişisel özellikler ile açıklarken (Judge, 1999; Oreg, 2003 ve 2006; Wanberg ve Banas, 2000; Taylor ve Brown, 1988; Oreg ve Berson, 2011; Herold, Fedor ve Caldwell, 2007; Van Dam, 2005), bazı araştırmacılar bu ilişkiyi örgütsel birleşme (Begley, 1998), küçülme (Kalimo ve Tavis, 2003), satın alma ve birleşmeler (Schweiger ve Denisi, 1991; Sheck ve Knicki, 2000; Fugate ve Knicki, 2002), yeniden yapılanma (Hunter ve Thatcher, 2007; Karasek, 1990), yeniden yapılan iş-yer değişimi düzenlemeleri ve (Luo ve Cooper, 1990; Moyle ve Parkes, 1999; Karasek, 1990; Martin, 1999, 2000;

Van Dam, 2005), teknolojik düzenlemeler (Elliott ve Shaukat, 2012) gibi değişim uygulamaları olarak çalışmışlardır. Bazı alışmalar ise bireylerin değişime karşı tutumları içerisinde genel olarak duyguların rolünü vurgulamış (Kozak ve Genç, 2014; Piderit, 2000; Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005; Huy, 1999, 2007) ve değişimin bireyler iizerindeki artan endişe, belirsizlik (Bordia v.d., 2004; Brockner v.d., 1992; Difonzo ve Bordia, 1998; Allen v.d., 2007; Miller, Johnson ve Grau, 1994) ve artan stres, baskı, gerilim, fke (Mulki v.d., 2012; Riolli ve Savicki, 2006; Terry ve Jimmieson, 2003; Brown, Ralph ve Brember, 2002; Allen v.d., 2007; Huff, 1992; Vural ve Vural, 2013; Bonigk ve Steffgen, 2013) gibi olumsuz sonuçlarının altını çizmiştir. Bazı alışmalar ise değişim uygulamasının bireyler iizerindeki zorluklarını azaltmak için liderlerin (Riolli v Savicki, 2006; Oreg ve Berson, 2011; Woodward ve Hendry, 2004), müdürlerin ve değişim ajanlarının (Terry ve Jimmieson, 2003), iletişim süreçlerinin (Difonzo ve Bordia, 1998; Allen v.d., 2007; Miller, Johnson ve Grau, 1994) nemini vurgulamıştır.

İnceleme bu çalışmada kullanacağımız ölçeklerden biri olan Oreg'in (2003) değişime direnç ölçeğini oluşturduğu çalışması ile başlayacaktır.

Oreg (2003, s. 680-693) alışmasında, değişime direncin kişilik özelliklerinden kaynaklı bir durum olduğuna dikkat çeker. Bu kaynakları, kontrolü kaybetme isteksizliği, bilişsel katılık, psikolojik dayanıklılık eksikliği, değişime dahil olan uyum dönemine hoşgörüsüzlük, uyarılma ve yeniliğin düşük seviyeleri için seçim ve eski alışkanlıkları bırakma isteksizliği olarak 6 boyutta sınıflandırmıştır. Daha sonra, bu faktörler rutin arayışı, duygusal tepki, kısa süreli odak, bilişsel katılık şeklinde 4 kategoriye indirilmiştir. Bu faktörlerden duygusal tepki boyutu, psikolojik direnç ve kontrolü kaybetme isteksizliği boyutlarından parçaların birleşmiş halidir. Bireylerin stres duygularını, değişime karşı rahatsızlık hislerini yansıtmaktadır. Özellikle de eski alışkanlıkları bırakma isteksizliğinin değişime dirençte yaygın bir kişilik özelliği olduğunu belirtir. Bireyler yeni bir uyaran ile karşılaştığında, bilinen tanıdık tepkiler yeni durum ile uyumsuz olabilir ve bu yüzden stres iizererek daha sonra yeni durum ile ilişkili hale gelmeye çalışır.

Oreg'e (2006, s. 73-101) göre bireyler, değişime adapte olma veya değişime direnç gösterme davranışları ile birbirlerinden farklılaşır. Bu farklılıklar bireylerin değişime yönelik tutumlarını tahmin edebilir kılar. Değişime olan ruhsal direnci yüksek olan bireyler, istikrarlı bir kişilik özelliği gösterirken; ruhsal dirençleri düşük olan bireyler, değişiklikleri daha az gönüllü olarak yaşamlarının içine dahil ederler

ve değişime zorlandıklarında, endişe, öfke ve korku gibi olumsuz duygusal tepkiler yaşamaları daha fazla olasıdır. Değişime karşı stresli ve sıkıntılı bir tutum gösterirler. Çünkü değişim, beklenmeyen sonuçları ile birlikte çalışanların güç ve saygınlıklarına, iş güvenliklerine, ruhsal tatminlerine güçlü bir tehdit oluşturur.

Riulli ve Savicki'ye göre (2006, s. 351-377) örgütsel değişim, örgüt ve içerisindeki çalışanlar için yüksek oranda bir stres kaynağı olarak kabul edilir. Birçok çalışma, organizasyonel değişimlerin çalışanlar üzerinde endişe, iş güvensizliği, artan stres ve belirsizlik, azalan örgüt bağlılığı gibi negatif sonuçlarını vurgulamaktadır. Değişime karşı temel tepki, çalışanların işlerini etkileyen değişimlerden kaynaklanan belirsizliklerle başa çıkma davranışlarını kapsar. Başa çıkma stratejileri öncelikle, çalışanların kronik iş stres vericilerinin olumsuz etkilerini azaltma becerilerini ifade eder. Araştırmalar göstermiştir ki, değişime karşı gösterilen duygusal odaklı başa çıkma tepkilerini gösteren bireyler değişime takiben oluşan endişeyi yaşamaya daha meyillidirler. Sonuç olarak bu stres vericiden kurtulmak için, örgütten ayrılma faaliyeti içerisine girebilirler. Çalışanların değişime karşı bazı olumsuz tepkileri ise, adaletsizlik algılarından kaynaklı görülür. Bu olumsuz tepkiler, değişime direnç, tatminsizlik, ayrılma niyeti, güvensizlik, değişim ile yüzleşen çalışanlar arasındaki gerginlik eylemlerini içerir. Bu sebeple, değişimi yaşayan örgütlerdeki liderler ve üst düzey yöneticilere, adaletli sürecin korunacağı ve işgücüne bilgi verilmesinin garanti edilmesi öğütlenir.

Bordia v.d.'nin (2004, s. 345-365) yaptıkları çalışmada, örgütsel değişim deneyimi, çalışanlar için oldukça stres verici bir olaydır. Çünkü çalışanlar, değişim süreci ve sonuçları, iş güvenlikleri ve geleceğe yönelik beklentileri, örgüt kültürü ve yapısında meydana gelecek değişimler ile ilgili bir belirsizlik, endişe hissederler. Değişimin ilerleme olanakları ve eğitim ihtiyaçlarını nasıl etkileyeceğini bilememek, yeni gelişen durumlara karşı kontrol eksikliği hissi oldukça fazla bir stres yaratabilir. Bu belirsizlik, değişim süresi boyunca stresin temel kaynağını oluşturur. Belirsizlik ve stres, düşük moral ve iş tatminsizliğine ve hatta çalışanların örgütü terk etmeyi seçmeleri gibi tepkilere yol açabilir. Daha sonra Bordia v.d. (2007, s. 187-210) yaptıkları başka bir çalışmada ise yine aynı doğrultuda örgütsel değişim, çalışanların yaşadıkları belirsizlik hissini azaltmak için, olaylar üzerinde bir öngörü ve anlayış kazanma arayışları boyunca temel bir stres kaynağı olarak belirtilmiştir; fakat değişime karşı yaşanan belirsizlik hissini yalnızca olumsuz bir durum olarak tanımlanmaması gerektiği ve çalışanların bazı özel koşullarda bu belirsizliği olumlu

olarak dönüştürebileceklerini eklemiştir. Çalışanların, değişim süreci içerisindeki belirsizliğe karşı durumu çözmek için bilgi arama davranışı içerisine girmelerinin, onlara iyimserlik ve umut verebileceği, yaşadıkları stresi azaltabileceği belirtilmiştir. Belirsizliği yaşayan bireylerin, bilgi arama davranışı sonucunda değişim ile ilgili kaliteli bir iletişimin sağlandığına yönelik algı oluşur ise, değişime karşı olan tutumlarının değişebileceği aktarılmıştır. Kaliteli bir değişim iletişimine maruz kalan çalışanların endişe ve belirsizlik hissini azalarak, değişime karşı olumlu ve değişime daha açık davranışlar içerisine girdikleri belirtilmiştir. Ayrıca değişim iletişimi boyunca güven rolünün önemi de vurgulanmıştır.

Begley'e (1998, s. 305-329) göre, temel organizasyonel değişimler, birleşmeler, satın almalar ve küçülme gibi yeniden yapılanmalar çalışanlar için yüksek oranda stres verici bir durum olarak kabul edilir. Birçok çalışma, bu değişimlerin çalışanlar üzerinde endişe, iş güvensizliği, artan stres ve belirsizlik, azalan iş tatmini, güven ve örgüt bağlılığı, işten ayrılma niyeti gibi birçok olumsuz etkisini vurgulamaktadır. Değişim bireyler üzerindeki etkilerini, bireylerin değişime karşı tutumlarını incelemek, tahminlemek için bazı temel faktörler kullanılır. Begley'e göre olası bir tahminleyici olan değişim ile başa çıkma becerisine yoğun ilgi gösterilmemiştir. Başa çıkma stratejileri yaygın kullanım alanlarının yanı sıra, organizasyonel değişimin bireyler üzerinde yaratacağı olası stresin azaltılmasında direkt bir uygulama olarak kullanılabilir.

Kalimo, Taris ve Schaufeli (2003, s. 91-109) konu ile ilgili gerçekleştirdikleri çalışmada, işten çıkarma, satın almalar, birleşmeler, küçülme, iş yeri değişimi, işteki teknolojik yenilikler, yönetimin yeniden yapılanması ve takım çalışmasına yönelik uygulamalar gibi örgütsel değişimlerin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu vurgulanmıştır. Değişim uygulamalarından küçülmeye odaklanarak, küçülmenin stresi artırarak iş güvensizliği duygularını teşvik edeceğini ve yüksek oranda sağlık problemlerine yol açacağını belirtilmiştir. Küçülme sürecini deneyimleyen çalışanların, işe yönelik yatırımları ve iş sonuçları arasında bir dengesizliği yaşadıkları belirtilir. Çünkü çalışanlar, işlerine yapmak zorunda oldukları yatırımdan daha az bir ödül aldıklarını hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır ve çalışan bireylerin bozulmuş dengelerini tekrar eski düzeyine getirmek için bu değişim ilişkisinden bilinçli veya bilinçsiz olarak kaçınmaya çalışacakları belirtilmiştir. Bu kayıp hissi önemli bir stres verici olarak ifade edilmiştir.

Schweiger ve Denisi (1991, s. 110-135) yaptıkları çalışmaya göre, Riolli ve Savicki'nin görüşlerine paralel olarak, değişim kaynaklı belirsizliklerin çalışanlar üzerinde önemli bir stres kaynağı olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle satın alma ve birleşmeleri takip eden örgütsel değişimler ile ilgili belirsizlikten doğan problemlerin çok fazla yaşandığını dile getirmişlerdir. Genellikle de üst yönetimin, çalışanları değişim ile ilgili konularda bilgilendirmeye isteksiz olduğu durumların yaşandığı ve iletişim başarısızlığının yaşandığı bu gibi durumlarda çalışanların artan belirsizlik ve stres ile başa çıkabilmek için dedikodu, söylenti yaratma gibi diğer iletişim yollarını aradıklarını ifade etmiştir. Bu arayışın ise daha fazla endişe, gerilim ve stres ile sonuçlanabileceğinin altını çizmişlerdir.

Brockner v.d.'nin (1992, s. 413-425) çalışması yine örgütsel değişimin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçlarına odaklanmıştır. Örgütsel değişimin, çalışanlar üzerinde algılanan yüksek tehdit ve düşük kontrol ile ilişkili olan iş güvensizliği ve takiben artan üzüntü, gerginlik ve stres oluşturabileceğini vurgulamışlardır.

Terry ve Jimmieson (2003, s. 92-101) çalışmalarında ilgili literatürdeki birçok araştırmayı da işaret ederek yaptıkları çalışmaya göre, organizasyonel değişim, çalışanların bakış açısından, stres tepkileri ve diğer olumsuz sonuçlara yol açabilecek potansiyele sahip önemli bir olay olarak görülebilir. Bu bakış açısıyla, çalışanlar değişen iş çevresinden kaynaklanan birçok işyeri stres vericisiyle karşı karşıyadır. Çünkü örgütsel değişim, doğası gereği doğrusal değildir, organizasyonel değişimden kaynaklanan en sık psikolojik durum ise belirsizliktir. Belirsizliği deneyimleyen çalışanlar örgütsel değişimi, temel bir tehdit kaynağı olarak algılar ve değişime karşı baş etme stratejileri geliştirerek uyum sağlamaya çalışırlar. Bu belirsizliğe etken olan faktörlerden özellikle, çalışanların kararlara katılımının, iletişim süreçleri ile birlikte liderin değişim olayının önemli özellikleri olduğu belirtilmiştir. Bu özelliklerin, çalışanların stres ve baş etme süreçleri üzerinde güçlü bir etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Wanberg ve Banas (2000, s. 132-142) yaptıkları çalışmada, bireyleri değişim kabulleri yüksek olan veya düşük olan, değişime açık veya kapalı kişilikler olarak değerlendirmiştir. Öz saygı, algılanan kontrol ve olumlu düşünce gibi 3 bireysel farklılık değişkeni, değişim sürecindeki çalışanların, değişime açıklıklarının tahminleyicisi olarak kullanmıştır. Çalışanların değişime olan tepkilerini açıklamada önemli olabilecek bu 3 bireysel farklılık değişkenini zihinsel adaptasyon teorisi ile

açıklamayı önermiştir. Teoriye göre değişim streslidir ve stresli yaşam koşulları boyunca en yüksek düzeylerde refaha, huzura sahip bireyler, yüksek düzeylerde öz saygı, olumlu düşünce ve kontrol algısına sahip bireylerdir. Zengin bir literatüre dayanan bu teorinin, belirtilen bireysel farklılıkların stresli yaşam koşulları boyunca baş etme ve uyum davranışlarını kolaylaştıracağını desteklediği vurgulanmıştır.

Taylor ve Brown'a (1988, s. 132-142) göre, değişim stresli bir olaydır ve bireysel farklılık değişkenlerine göre değişim sürecinin yarattığı stres derecesinin değişebileceği belirtilmektedir. Öz saygı, olumlu düşünce ve kontrol algısı yüksek bireylerin değişimi mümkün olan en iyi şekilde görmeyi deneyebilecekleri ifade edilmektedir.

Difonzo ve Bordia'ya (2007, s. 295-303) göre, örgütsel değişim, kötü durumda olan örgütler için sıklıkla güçlendirici olarak takdim edilse de, çalışanlar için yutmakta zorlanılacak bir hap olabilir. Dönüşüm ve geçişlere uygulanan olumlu bir terim olsa da, çalışanlar için sıklıkla olumsuz bir kavram olarak algılanmaktadır. Bu değişimler, açık bir şekilde stres vericidir ve çalışanın moral ve üretkenliğini azaltabilir. Ayrıca, değişim ile gelişen iletişim sürecinin kalitesi, değişimin ortaya çıkaracağı zorlukları iyileştirebilir veya daha kötü kötüleştirebilir. Başarısız değişim iletişimine maruz kalan çalışanlar, belirsizlikten doğan bilgi açıklıklarını, söylenti ve dedikodu gibi diğer resmi olmayan iletişim şekilleri ile sağlama davranışı içerisine girerler. Değişim durumu böyle bir tepki sonucunda, olumsuz duyguların oluşmasına ve kaygı hissini tüm grup üyeleri tarafından artarak hissedilmesine yol açabilir. Aynı zamanda belirtmişlerdir ki, bu süreci deneyimleyen yöneticiler, olması gerektiğinden fazla bir kaygının yaşandığını dile getirmişlerdir. Değişimin sert etkisini ve artan endişe ile oluşan örgütsel stresi yumuşatmak arzusu içerisine girmişlerdir.

Oreg ve Berson'ın (2011, s. 627-659) yaptıkları çalışmada, çalışanların büyük ölçekli örgütsel değişimlere direnç niyetini açıklamada, liderlerin kişisel özelliklerinin ve dönüşümcü liderlik davranışlarının rolü incelenmiştir. Çalışanların, örgütsel değişime direnç niyetlerini şekillendirmede, liderin önemli bir rolü olduğu, çalışanların değişime karşı tavırlarının liderin bakış açısını yansıttığı vurgulanmıştır. Değişime karşı durağanlık/değişmezlik gibi değerleri vurgulayan bir liderin çalışanlarının, yenilik ve değişiklikleri vurgulayan bir liderin çalışanlarına göre değişimi bir tehdit olarak algılamak, direnç gösterme eğiliminin de daha fazla olacağı belirtilmiştir. Ayrıca, bu süreçte dönüşümcü ve karizmatik liderlerin,

çalışanlar üzerindeki önemli etkisi de değerlendirilmiştir. Bu tip liderlerin, örgütsel değişim aşamalarında çalışanları değişime karşı olumlu cevaplara motive ederek, değişimin yarattığı belirsizlik ve endişe hissini azalttıkları vurgulanmıştır. İnsan kaynakları bölümlerinin, değişime direnç eğilimindeki üyelere, liderleri de içerisinde barındıran eğitim programları düzenleyerek, değişim süresi boyunca yaşanabilecek güçlüklerle karşı duygusal bir destek sağlanabileceği belirtilmiştir.

Brown, Ralph ve Brember'in (2002, s. 1-12) yaptıkları çalışmaya göre, özellikle 1960'lı dönemlerden itibaren eğitimsel değişim ve yenilikler ile orantılı olarak genişleyen literatürde, eğitimsel değişim konusunun, değişimin öğretmenler üzerindeki etkisi, öğretmen stresi, öğretmen tükenmişliği, öğretmen morali, öğretmen motivasyonu gibi konularla sıklıkla ele alınmış olduğu belirtilmiştir. Birçok ülkede, öğretim işinin en stresli mesleklerden biri olduğu ve öğretim ile ilgili değişim ve düzenlemelerin zaten gerilimli olan durumu daha da kötüleştirdiği ifade edilmiştir. Bu sebeple araştırmada, öğretmenlerin temel stres kaynakları belirlenmeye çalışılmıştır. Yenilik ve değişimin bu stres kaynaklarının en önemlilerinden biri olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, değişimin faaliyet alanı ve oranı ile, baş etmek zorunda kaldıkları rol çeşitliliği ile ve tüm bunların arkasında algıladıkları mantıksızlık hissi ile ilgili şaşkınlık ve endişe hissine kapıldıkları; bazı öğretmenlerin ise yenilik ve değişimler ile ilgili kendileri dışında gelişen bir kontrol odağı inancına sahip oldukları bildirilmiştir. Öğretim yaşamlarında birçok değişimin, şans, kader ile veya üst yönetim ekibi gibi diğer güçlüler tarafından etkilendiği hissine sahip oldukları belirtilmiştir. Araştırmada, yenilik ve değişim ile ilgili stres faktörleri, değişim için sürekli taleplerin arkasında görünen mantık eksikliği, güçsüzlük ve başarısızlık hisleri, değişimi kolaylaştıracak olan bilgi ve kaynakların eksikliği, rol ve amaç açıklığı eksikliği, rol çeşitliliği, öğretim işinin daha çok öğretmenlerin kontrolü dışındaki hareketler olarak algılanması şeklinde 6 boyutta ifade edilmiştir. Değişimin sıklıkla öğretmenler için olumlu bir kavram olarak tanımlanmadığı, özellikle de değişen eğitimin, kendilerini veya uygulamalarını değiştirmeleri için üzerlerinde uygulanan daha fazla bir baskı olarak algılandığı vurgulanmıştır.

Herold, Fedor ve Caldwell'in (2007, s. 942-951) yaptıkları çalışmada örgütsel değişimlere karşı davranışların, devam etmekte olan diğer değişimlerden ve kişisel faktörlerden etkilenebileceği ifade edilmiştir. Değişime karşı davranışsal tepkilerin, belirsizlik, başarısızlık korkusu, kontrol kaybı, duygu bozuklukları gibi olumsuz kavramlar ile ele alındığı belirtilmiştir. Bireysel farklılıkların bu tip değişim ile ilgili

olan olumsuz duyguların algısı ile ilişkili olması gerektiği vurgulanmıştır. Bireysel faktörlerden öz yeterlilik ile değişime karşı bireylerin tepkisi arasındaki ilişkiye özellikle vurgu yapılmıştır. Yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip bireylerin, değişim ile ortaya çıkan ve stresli çalışma koşulları ile ilgili olan bu olumsuz duyguların etkilerinden korunabileceği açıklanmıştır.

Hunter ve Thatcher'ın (2007, s. 953-968) yaptıkları çalışmaya göre, örgütlerin yeniden yapılanma ve dönüşüm süreçleri içerisinde yaşanan değişimin, çalışanlar üzerinde artan baskı ile birlikte bireylerin stres altında çalışmalarına yol açabileceği ifade edilmiştir. Bankanın satış elemanlarını, tüm ürünlerin ve süreçlerin yeniden yapılanmasını takiben 3 yıl boyunca inceledikleri bu çalışmada, Çalışanların, ağır iş yükü, zaman baskısı ve endişe hissettikleri belirtilmiştir. Yeniden yapılanma sürecinin, çalışanların örgüte olan bağlılığını bu tip hislerle azaltabileceği ve bu çalışma çevresi içerisinde, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkiye zarar verebileceği vurgulanmıştır.

Kozak ve Genç'in (2014, s. 81-92) yaptıkları çalışmada, değişim uygulamalarındaki en önemli etken olan, çalışanların değişime direnç eylemleri, duyguların önemine dikkat çekerek vurgulanmıştır. Kozak ve Genç'e göre değişime direnç, insanların doğasında vardır, çünkü her insan alışkanlıkları ile yaşamaktadır ve değişimin gerektirdiği üzere bu alışkanlıklardan vazgeçilmesi kolay değildir. Değişimi deneyimleyen çalışanların şüphe, endişe, belirsizlik, korku gibi olumsuz duyguları yaşaması direncin en önemli sebeplerindedir. Örgüt içerisinde değişime olan direnci engelleyebilmek için, bireyin duygularının anlaşılabilmesi gerekir.

Piderit (2000, s. 783-787) çalışmasında, değişime direnci çok boyutlu ele almış, hem pozitif hem de negatif tutum olarak göstermiştir. Değişim süreci içerisindeki çalışanların, değişime karşı olumlu ve olumsuz duyguları aynı anda yaşayabileceği, duygu karmaşası içerisinde olabilecekleri belirtilmiştir. Yaşanan duygu karmaşasının, değişime direnç gösteriminde en önemli nedenlerden biri olduğu dile getirilmiştir. Çalışanın değişim sürecinde, değişimin gerekliliğine inanarak, merak ve muyluluk duygularına kapılırken aynı anda olumsuz sonuçlanacağına ve hatta işini bile kaybedeceğine inanarak öfke, korku, endişe gibi duyguları da yaşayabileceği belirtilmiştir. Değişimin bireyler için stres verici bu karmaşık etkilerinin, bu sürece dikkat verilerek aza indirgenebileceği vurgulanmıştır.

Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005, s. 429-459) çalışmalarında Armanekis ve Bedeian'ın (1999, s. 293-315) çalışmasındaki gibi, çalışanların örgütsel değişime

direnci üzerine odaklanılmıştır. Çalışanların örgütsel değişime karşı olumsuz bir duruş sergileyebilecekleri ve böylece olumsuz duyguları üretecekleri belirtilmiştir.

Scheck ve Kinicki'nin (2000, s. 627-628) çalışmasında, çalışanların genellikle satın alma ve birleşmeler ile ilgili değişiklikleri, stres verici olarak değerlendirdikleri ve olumsuz tutumlar ve değerlendirmeler içerisine girdikleri belirtilmiştir. Değişim süreci, yeni talepler yaratan sürekli devam eden bir olay olarak ele alınmış ve bu sürecin stres verici taleplerinin karşılanmasının, çalışanlar açısından sürekli başa çıkılmasını gerektiren bir durum olarak değerlendirilmiştir.

Fugate, Kinicki ve Scheck'in (2002, s. 905-928) çalışmasında, şirket birleşmeleri ve satın almaları gibi değişikliklerin, çalışanları çalışma çevresinde birçok olası değişiklikler ile karşı karşıya bırakacağı ifade edilmiştir. Ayrıca hem çalışan hem de işverenlerin bu olası değişikliklerden kaynaklı birçok olumsuz etkiye maruz kalacağı belirtilmiştir. Bu değişimlerin, uyum sağlanmasını ve olumsuz etkiler ile başa çıkılmasını gerektiren özellikler taşıdığı, çünkü bu tip değişimlerin artan endişe ve stres gibi olumsuz duygular ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, değişim çalışmalarının, çalışan tepkilerini göz önüne alarak ilerlemesi durumunda değişime olan direncin engellenebileceği ve hatta, çalışanların olumlu duygular geliştirmesine bile yardımcı olabileceği de eklenmiştir.

Miller, Johnson ve Grau'nun (1994, s.59-80) çalışmasında, değişim, yarattığı olumsuz sonuçlarla olan ilişkisi ile ele alınmıştır. Çalışanların değişime olan tutumları ile ilgili olarak endişe etmeni temel unsur olarak alınmıştır. Alışılmış hale gelen duruma olan herhangi bir değişiklik müdahalesinin stres yaratacağı ve değişim sürecindeki iletişim, bilgi eksikliği gibi unsurların bu endişe ve sıkıntıyı artıracığı belirtilmiştir. Ayrıca değişimin yarattığı sıkıntı ve endişenin etkisinin, bu süreci deneyimleyen çalışanların duygusal durumları ile önemli bir ilişkisi olduğu ifade edilmiştir.

Luo ve Cooper'ın (1990, s. 121-128) çalışmasında, yeniden yapılanma, birleşme ve satın alma gibi günümüzde teknoloji ile hız kazanan değişimlerin gerektirdiği bazı iş değişimlerinin, çalışanlar üzerinde yarattığı etkilere dikkat çekilmiştir. İş değişiklikleri çalışanlar için yeni fırsatlar, faydalar yaratmasının yanı sıra iş yükünün artması, yeni eğitimlerin gereklilikleri, seyahat zamanlarının artması gibi bazı olumsuz sonuçlanabilecek etkiler de yaratmaktadır. İş değişimi ile ortaya çıkan bu farklı yarar ve bedeller çalışanlarda farklı etkilere sebep olacaktır. Alınan iş değişimi kararı, önemli bir yaşam olayı olarak beraberinde önemli zorlukları

getirebilecek ve değişim, potansiyel bir tehdit olarak algılanmaya başladığı andan itibaren artan stres duygusuna maruz kalınacak ve stres süreci başlayacaktır. Ayrıca, iş değişimine ilişkin stres ile sonuçlanan tehdit algısının, sadece bireyin kendisi ve örgüt ile ilgili olmadığı aynı zamanda bireyin sosyal ve ailevi kökeninden de kaynaklandığı belirtilmiştir.

Woodward ve Hendry'nin (2004, s. 155–183) çalışmasında, çalışanların değişim ile ilgili yoğun baskıya maruz kalabilecekleri ve bu baskıların, değişim ile oluşan belirsiz bir çevrede strese dönüşebileceği vurgulanmıştır.

Moyle ve Parkes'in (1999, s. 625-646) çalışmalarında, ünlü bir İngiliz süpermarket zincirinin 6 şubesinden seçilen çalışanlar üzerinde yer, şube değişiminin bireysel uyum sürecine etkisi incelenmiştir. Değişimine maruz kalan çalışanların yüksek seviyede gerilim, stres düzeylerinde sahip oldukları belirtilmiştir. Aynı zamanda bu psikolojik gerilimin, hem iş talepleri hem de kişisel özellikler ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Karasek'in (1990, s. 171-185) İsveçli çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmasında, yeniden yapılanma süreci içerisindeki çalışanların geçiş dönemi boyunca fiziksel ve psikolojik hastalık belirtileri gösterdikleri belirtilmiştir. Bu hastalık belirtilerinin ise, önemli derecede değişim stresi ile ilişkili, iş düzenlemelerinin kendisi ile ilgili olduğu ifade edilmiştir.

Martin'in (1999, s. 231-235) çalışmasında, eş zamanlı iş ve yer değişimi hareketinin, önemli ve stresli bir yaşam olayı olabileceği ve bu değişimi deneyimleyen bireylerin, bu durumdan etkilenebilecek bireyin çevresindeki insanlarla birlikte yüksek stres düzeylerine maruz kalabileceği belirtilmiştir. Değişim için önceden yapılan bir bilgilendirme ve hazırlık sürecinin, değişimin sebep olabileceği bu olumsuz etkinin azaltılmasına yardımcı olabileceği belirtilmiştir. Bu değişimi deneyimleyen 54 kişinin, değişimden önce ve sonraki psikolojik tepkileri hesaplanarak, değişim için yapılan hazırlığın önemli derecede bireye fayda sağladığı, stres ve endişe gibi olumsuz etkileri azalttığı ortaya konmuştur. Yine Martin v.d'nin (2000, s. 347-361) başka bir çalışmasında, eş zamanlı iş ve yer değişiminin stres verici bir yaşam olayı olabileceği belirtilmiştir. Bu değişim stresinin ise cinsiyet, çocuk sayısı, daha önce yaşanan değişimler gibi bireysel, ailevi ve örgütsel faktörlerle daha fazla artabileceği ifade edilmiştir. Bu sürece olan olumsuz psikolojik tepkilerin, değişimin beraberinde getirdiği problem sayısı ve bu problemlere kötümser bir bakış açısı ile ilişkili olabileceği vurgulanmıştır. Değişim kaynaklı

problemlere kötümser yaklaşan bireylerin, iyimser yaklaşan bireylere oranla daha fazla stresli oldukları gözlemlenmiştir.

Van Dam'ın (2005, s. 253–272) çalışmasına göre, yeniden yapılanma ve birleşmeler gibi değişimlerin çalışanlar için birtakım iş değişikliklerini barındırdığı ve çalışanların bu değişimlere olan tepkilerinin farklılaşabileceği belirtilmiştir. Değişime olumsuz yaklaşan bir çalışanın stres duyguları yaşayabileceği belirtilmiştir. Kişilik ile ilişkili özelliklerin, çalışanların değişim ile ilişkili davranış ve tutumlarını etkileyebileceği vurgulanmıştır.

Değişim sürecinde duyguların incelenmesine öncülük eden Huy (1999, s. 325-345) çalışmasında, değişim sürecinde çalışanların genellikle olumsuz duygular sonucunda güven duygularını yitirdikleri ve değişime karşı savunma mekanizmaları geliştirerek yüksek derecelerde endişe duygusu ile yaşadıkları bilinmektedir. Huy bu çalışmada, duygusal yeteneğe ve duygusal zekâya sahip çalışanların radikal değişimler sonucunda örgüte daha kolay uyum sağladıklarını belirtmektedir. Ayrıca Huy'un (2007, s. 1-43) başka bir çalışmasında belirttiği üzere de, strateji, personel, organizasyon kimliği, iş rolleri gibi konuları kapsayan temel değişiklikler yoğun ve derin duyguları hareketlendirir. Bu duygular, değişimin nasıl yorumlanacağını da etkileyerek, değişime karşı davranışları belirler. Değişime karşı olumsuz bir algı, rahatsızlık, korku, endişe ve sıkıntı duyguları yaşayabilirken; olumlu bir algının, değişimin yararlı sonuçlar doğuracağı düşüncesi ile memnuniyet gösteren davranışlar sergileyeceği belirtilmektedir. Fakat bireyler genellikle değişime karşı endişe, korku gibi cevaplar vererek ve çeşitli olumsuz savunma mekanizmaları geliştirerek bu sürecin başarısını büyük oranda engellemektedir.

Huff, Huff ve Thomas'ın (1992, s. 55-75) stratejik yenilenmeyi ele aldıkları çalışmada, örgütsel veya stratejik bir yenilenme veya değişim sürecinde stres gibi güçlü etkilerin göz önüne alınması gerektiği belirtilir. Her türlü değişimin yaşandığı dinamik bir dünyada artan stres kaçınılmazdır. Örgütsel stres, bireylerin memnuniyetsizliğini yansıtan özet bir kavramdır. Yeni bir elemanın işe alınması dahil her türlü yenilik ve değişim, örgütsel strese potansiyel bir katkı sağlayıcıdır.

Bönigk ve Steffgen'in (2013, s. 6215-6234) çalışmalarında, örgütsel değişim olayının, özellikle bu durum ile karşı karşıya kalanlar açısından duygusal bir olay ve korku, öfke, tehdit, endişe ve ilişkili duyguları tetikleyen zorlu, tehdit edici, stres veren psikolojik bir süreç olduğu belirtilir. Çalışmada özellikle bireylerin değişime

karşı geliştirdikleri öfke gibi olumsuz duygulara ve çok yönlü değişime direnç tutumlarına odaklanılmıştır.

Elliott ve Shaukat'ın (2012, s. 11-22) çalışmasında, organizasyonların yeni teknoloji uygulamaları ile girdikleri değişim sürecinin çalışanlar üzerinde baskı yaratarak direnç eğilimlerine sebep olabileceği ve çalışanların endişe, stres ilişkili olumsuz duyguları yaşayabilecekleri belirtilmiştir. Değişime karşı bu engellerin üstesinden gelebilmek için organizasyon içerisindeki her çeşit yapının hesaba katılması ve üzerinde çalışılması gerektiği ifade edilmiştir.

Varol ve Varol'un (2013, s. 452-456) çalışmasında, değişim öğrenciler açısından grup değişiklikleri ve yeni gelen öğrenciler aracılığı ile açıklanmıştır. Değişime maruz kalan bireylerin kendi rutinlerini değiştirmek istemeyerek değişime karşı direnç eğilimi gösterdikleri belirtilmiştir ve bireylerin baskı, stres ve gerilim gibi duygularında artış olduğu gözlemlenmiştir

Tüm bu çalışmalar, değişime direnç gösteren bireylerin aynı zamanda algıladıkları stres seviyelerinin de yüksek derecede olabileceğini gösterir. Bu yüzden; **H₁: Bir örgütte bireyin değişime karşı gösterdiği direnç, algıladığı stres düzeyini etkiler.**

2.2. Algılanan Stresin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi

Yaratıcılık ve stres durumu birçok ortak özelliği bulunmasının yanı sıra, aynı zamanda içsel ve dışsal bazı ortak faktörler tarafından etkilenen iki olaydır. Yaratıcılık genellikle, bilinen şekilde çözümlenemeyen bir durumun çözüm süresi boyunca doğar ve aynı zamanda bu çözüm bireyin yaratıcı eylemi olan aktif yaklaşımı içerir. Stres durumları ise, bireyin talepleri ve kendi yetenekleri veya olanakları arasında dengesizlik hissettiği zamanki durumlar olarak anlaşılır. Bu durumlar birey için tehlikeli, korkutucu ve stres verici, tatsız deneyimlerdir (Vasasova, 2011, s. 113).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, birçok çalışma duygular ve yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemiştir ve özellikle son on yılda duygular, en çok yaratıcılık ile ilgili çalışmaların tahminleyicisi olarak kullanılmıştır (Baas, De Dreu ve Nijstad, 2008, s.779; Mumford, 2003, s.108). Bu çalışmaların sonuçları stres vericiler ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi açıklamakta tutarsızlıklar göstermekle birlikte çok genel olma eğilimi göstermiştir. Bazı çalışmalar endişe, korku, tehdit, stres gibi olumsuz duyguların yaratıcılığı arttırdığını belirtirken (Baruch, Grotberg ve Stutman, 2008, s. 1; Carlsson, 2002, s. 341; Jones ve Kelly, 2009, s. 86; Zenasni ve Lubart, 2009, s.

353; Hon, Chan ve Lu, 2013, s. 416; Dominguez, 2013, s. 479; Nguyen ve Zeng, 2012, s. 65; Binnewies ve Wörnlein, 2011, s. 589; Baer ve Oldham, 2006, s. 983; Gardner, 1990, s. 209; De Dreu, Baas ve Nijstad, 2008, s.739), bazı çalışmalar ise tam tersi bir durumun söz konusu olduğunu belirtmişlerdir (Hirt, Devers ve McCrea, 2008, s. 227; Zenasni ve Lubart, 2008, s.157; Baas, De Dreu ve Nijstad, 2008, s.779; Vassasova, 2011, s. 113; Çekmecelioğlu ve Günsel, 2011, s. 889; Long, 2013, s. 957). Fakat bu çalışmalar aynı zamanda harekete geçmeyi ve uyarılmayı arttıran aktif bir ruh halinin yaratıcılık ile daha çok ilgili olduğunun varlığını da belirtmişlerdir (De Dreu ve Weingart, 2003, s. 161; De Jonge vd., 2012, s. 341; Zhou ve George, 2001, s.682).

Ayrıca Yeh v.d. (2015, s. 143-153) çalışmasında, diğer çalışmalardan ayrı olarak stresin yaratıcılık üzerindeki iki yönlü etkisini ortaya koymuştur: 1) Stres, kortizol konsantrasyonu ve çalışan hafızayı artırma yoluyla yaratıcılığı arttırmıştır 2) Stres, olumsuz duyguların artışı yoluyla motivasyonel rahatlığı da azaltarak yaratıcılığı azaltmıştır. Birinci sonuç stresin yaratıcılığı artırması ile ilgili çalışmalar ile aynı doğrultuda iken, İkinci sonuç stresin yaratıcılığı azaltması ile ilgili çalışmalar ile uyumluluk göstermekle birlikte aynı zamanda, stres-yaratıcılık arasındaki negatif ilişkiyi gösteren diğer çalışmaların da aktif bir ruh halinin yaratıcılık ile daha ilgili olduğu varsayımına da, elde ettiği birinci sonuçtaki çalışan hafıza ile ilgili bulgusuyla katılmıştır. Yani stresin çalışan hafızayı (aktif ruh halini-uyarılmayı) artırarak yaratıcılığı da artırması sonucu ile bir nevi bu ayrıma katılmıştır.

2.2.1. Algılanan Stresin Yaratıcılık Üzerindeki Olumlu Etkisi

Bu bölümde algılanan stres gibi olumsuz duyguların yaratıcılığı artırıcı etkisi ile ilgili bahsedilen çalışmalara yer verilmiştir.

Baruch, Grotberg ve Stutman'ın (2008, s. 1-37) gerçekleştirdikleri çalışmada, bireyi psikolojik ve fiziksel zararlara uğrattığını bildiğimiz öfke gibi negatif duygular bir tür enerji olarak alınmıştır. Bu enerjinin aynı zamanda negatif duyguların kaynağının bilinerek yararlı bir hale dönüştürülebileceği vurgulanmıştır. Bu kaynak saptamasının yapılabilmesini sağlayan 7 unsur ise “Yeniden Düşünme Becerileri” olarak adlandırılmıştır. Bu beceriler sayesinde bireylerin olumsuz duyguları nasıl yöneteceğinin ve bunu yaratıcı bir şekilde nasıl kullanacağını öğrenebileceği belirtilmiştir. Yeniden Öğrenme Becerileri unsurlarını kullanan bireylerin olumsuz duygu ve koşullara yol açabilecek durumlarda, olaya farklı bir açıdan bakarak yaratıcı çözümler sunabildikleri ifade edilmiştir.

Carlsson (2002, s. 341-349) çalışmasında, yaratıcılık düzeyleri farklı bireylerin savunma mekanizmaları ve endişe düzeylerindeki değişiklikleri göstermek amaçlanmıştır. Yeni durumların genellikle heyecan ile birlikte korku ve endişeyi gibi negatif duyguları doğuracağı, bu olumsuz durumla başa çıkabilme cesaretinin yaratıcı olmanın bir parçası olduğu belirtilmiştir. Çalışma sonucunda, yüksek yaratıcılık gösteren gurubun düşük yaratıcılık gösteren guruba göre endişe düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Aynı zamanda yüksek yaratıcılık düzeyine sahip gurubun, çok fazla miktarda savunma mekanizması kullandığı ve savunma kategorisi sayısının yaratıcılık testi hesaplaması da arada pozitif bir ilişkinin varlığı belirtilmiştir.

Jones ve Kelly'nin (2009, s. 75-89) çalışmasında, bireylerin farklı duygu durumlarındaki fikir üretkenlikleri araştırılmıştır. Bireylerin bir şirket için slogan üretmeleri istenmiştir. Olumsuz duyguları deneyimleyen bireylerin, olumlu duygu durumundaki bireylere nazaran daha yaratıcı olduğu gözlemlenmiştir.

Zenashi ve Lubart'a (2009, s. 353-358) göre temel amaç bireylerin duyguları tanımlama kabiliyetleri ile yaratıcı performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu ilişkiyi incelemek için de teorik önerilerin bahsettiği duygusal zekanın bu ilişkideki rolü üzerinden gitmiştir. Çünkü duygusal zeka, bireylerin duygusal içerikleri daha açık ve net bir şekilde algılamasına neden olacaktır. Bu duygu netliği bireyin pozitif duygulanımını sürdürmesini ve geliştirmesini sağlayarak yaratıcılığını da arttıracaktır. Fakat, çalışmanın sonuçları beklenenin aksine pozitif duygular ile yaratıcılık arasında değil; negatif duygular ile yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Hon, Chan ve Lu'nun (2013, s. 416-424) gerçekleştirdikleri çalışmada, stresin, çalışanların yaratıcılıkları üzerindeki etkisi ve yöneticilerden gelen görev geribildirimlerinin bu ilişkiye olan etkisi incelenmiştir. Olumsuz durumlarla ilgili olan iş stresinin çalışanlar üzerindeki yaratıcılığı arttırdığı saptanmıştır. Ayrıca, çalışanların görevleri ile ilgili yöneticilerden gelen olumlu geri bildirimlerin, çalışanların stres ile ilişik yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkardığı belirtilmiştir.

Dominguez (2013, s. 479-504) çalışmasında, olumsuz durumlarla ilgili olan stres algısının beklenenin aksine yaratıcılığı arttırdığı görülmüştür. Ayrıca bu süreçte iş kontrolü ve duygusal zekanın da rolü incelenmiştir. Duygusal zekanın ve iş kontrolünün daha yüksek olduğu durumlarda bu ilişkinin daha pozitif olduğu görülmüştür.

Nguyen ve Zeng'in (2012, s. 65-88) çalışmasında, yaratıcılık kavramı çalışmanın temel konusudur. Çalışma yaratıcılık ile ilgili teorik bir model sunar. Bu teorik model 2 önerme üzerine kurulmuştur. Birincisi, tasarım çalışmalarını stresi artırıcı doğrusal olmayan dinamikleri içerir ikincisi ise, tasarımcının stresi ile yaratıcılığı arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. Çalışmanın sonuçları da beklenen ile uyumlu olarak en yaratıcı çalışmaların orta düzeyde bir stres sonucunda ortaya çıktığı saptanmıştır.

Binnewies ve Wörnlein (2011, s. 589-607) çalışmasında, zaman baskısı ve durumsal kısıtlamalar gibi iş streslerinin bireylerin yaratıcılık düzeylerini arttırdığı ifade edilmiştir. Ayrıca iş kontrolünün de bu ilişkinin gücünü arttırdığı belirtilmiştir.

Baer ve Oldham'ın (2006, s. 963-970) gerçekleştirdiği çalışmada, zaman baskısı gibi stres verici koşullara maruz kalan çalışanlardan, özellikle orta düzeyde bir stres yaşayan bireylerin yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca stres-yaratıcılık ilişkisinde, deneyime açıklık özelliği yüksek olan bireylerin eş zamanlı olarak yaratıcılığı destekleyen bildirimler almasının bu ilişkiyi daha da güçlendirdiği belirtilmiştir. İdeal düzeyde bir uyarılma sağlandığında, iş stres vericilerinin, yaratıcı düşüncelerin üretimini destekleyebileceği belirtilmiştir.

Gardner (1990, s. 209-332) çalışmasında, Aktivasyon Teorisi'ne dayanan Baer ve Oldham'ın (2006) da çalışmasındaki gibi bir sonuç elde edilmiştir. Orta düzeyde bir aktivasyonun veya stres vericinin, teşvik, uyarılma ve bağlanmayı artırarak bireyleri daha çok yaratıcı performansa sürüklediği belirtilmiştir.

De Dreu, Baas ve Nijstad (2008, s. 739-756) tarafından yapılan çalışmada, teşvik edici harekete geçirici olması kaydıyla pozitif veya negatif duygu durumlarının ikisinin de yaratıcılığı arttırdığı ortaya konmuştur. Bir miktar teşvik edici ile pozitif duygu durumlarının zihinsel rahatlık yolu ile, negatif duygu durumlarının ise artmış zihinsel hırs ve ısrar ile yaratıcılığı artıracakları orta konmuştur. Bu sebeple harekete geçirici stres vericiler çözüm bulma yolunda sürekli bir motive, hırs ve ısrar yaratacağı için daha yaratıcı düşüncelerin gelişmesine yol açacaktır

2.2.2. Algılanan Stresin Yaratıcılık Üzerindeki Olumsuz Etkisi

Bu bölümde algılanan stres gibi olumsuz duyguların yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkisi ile ilgili bahsedilen çalışmalara yer verilmiştir.

Hirt, Devers ve McCrea'nın (2008, s. 214-230) gerçekleştirdikleri çalışmada, pozitif duygu durumunun bireylerin yaratıcı davranışları üzerindeki etkisi

incelenmiştir. Bu inceleme, Hazcı Durumsallık Kuramı'nın bu ilişkideki önemli rolü vurgulanarak teori ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Teoriye göre, pozitif duygu durumları bireylerin zihinsel esneklik ve rahatlığına sebep olurken sonuç olarak yaratıcı performanslarını geliştirir. Çünkü pozitif duygu durumlarında bireyler bu olumlu durumlarını sürdürecektir ve ilerletebilecek seçimler yaparlar. Bu seçim sonucunda ise daha orijinal fikirler, yaratıcı çözümler doğar. Çalışmanın sonuçları da teori ile tutarlı olarak mutlu bireylerin zihinsel esnekliklerinin ve yaratıcı çalışmalarının daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Zenasni ve Lubart (2008, s. 157-167) çalışmasında, stres gibi olumsuz duyguları yüksek oranda yaşayan bireylerin uyarılma düzeylerinin de çok yüksek olduğu belirtilmiştir. Bu çok yüksek düzeylerde stres ve uyarılmaların ise bireylerin yaratıcılık düzeylerini düşürdüğü ortaya konmuştur.

Baas, De Dreu ve Nijstad'ın (2008, s.779-806) gerçekleştirdikleri çalışmada duygular ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi açıklamak için 3 boyutlu bir teori geliştirmişlerdir. Bu 3 boyut değer (pozitif veya negatif), aktivasyon değeri (aktive edici veya durdurucu) ve düzenleyici odak (teşvik edici veya önleyici) olarak belirtilmiştir. Çalışma sonucunda yaratıcılığı en çok teşvik edici yaklaşım ile ilgili olan aktive edici pozitif duygu durumlarının arttırdığı belirtilmiştir. Önleyici bir yaklaşımla ilgili olan durdurucu negatif duygu durumlarının ise yaratıcılık ile ilgili olmadığı fakat; negatif teşvik edici duygu durumlarının daha düşük bir yaratıcılık ile ilgili olduğu ortaya konmuştur.

Vassasova (2011, s. 113-115) çalışmasında, farklı üniversite ve fakültelerden mezun olan bireylerin okul ve iş hayatı ile ilgili durumları en stresli olarak belirttikleri ifade edilmiştir. En az stresli olduğunu belirten gurubun yaratıcılıklarının daha yüksek olduğu, en stresli olan gurubun ise yaratıcılığının daha düşük olduğu görülmüştür.

Çekmecelioğlu ve Günsel'in (2011, s. 889-895) yaptıkları çalışmada otonomi olarak ifade edilen bireylerin işteki görevlerini yerine getirirken kendi davranışlarını düzenleme, yön verme konusundaki özgürlük derecesinin, ve aynı zamanda stres algılarının bireylerin yaratıcı davranışları üzerine olan etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre otonominin bireylerin stres algılarını azaltarak yaratıcı davranışlarını pozitif yönde etkilediğini ve ayrıca stres algısının yaratıcılık üzerinde negatif bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Long (2013, s. 957-970) çalışmasında, şirketin küçülmeye gitmesinin ardından bu değişimin çalışanların stres algıları ve yaratıcılık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, Bu değişimi bir tehdit olarak algılayan bireylerin yaratıcılık düzeylerinin, değişimi bir fırsat olarak gören bireylerin yaratıcılık düzeylerinden daha düşük olduğu saptanmıştır. Aynı zaman stres yaratıcı başka bir unsur olan iş yükü baskısının yaratıcılık ve tehdit algısı arasındaki ilişkiyi etkilediği görülmüştür. İş yükü baskısının daha yüksek olduğu durumlarda bireylerin yüksek tehdit algısı ile daha az yaratıcılık gösterdikleri ifade edilmiştir.

Tüm bu çalışmalardan hareketle bireylerin stres algılarının iş ile ilgili yaratıcı davranışları üzerinde etkili olduğu söylenebilir: Bu sebeple:

H₂: Bir örgütte bireyin algıladığı stres düzeyi, iş ile ilgili yaratıcı davranışlarını etkiler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE METODOLOJİ

3.1. Araştırma Tasarımı ve Yöntem

Literatürde çok sayıda değişim ile ilgili çalışma bulunmasına rağmen, bu çalışmaların çok az bir kısmı mikro boyutta, bireye odaklanmaktadır. Birey odaklı var olan bu çalışmaların ise yine çok az bir kısmı, psikolojik süreçlere yoğunlaşmaktadır. Bu araştırma literatürdeki bu boşluğu, çalışanların değişime karşı gösterdikleri direncin, algıladıkları stres ve yaratıcılık tutumları üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu inceleyerek doldurmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın ilk iki bölümünde, ilgili literatür taranmış ve üçüncü bölümde bu kavramsal ve teorik alt yapıya uygun bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, literatürün sunduğu çeşitli teori, model ve çalışmalardan hareketle kapsamlı bir biçimde ele alınmış ve literatürdeki benzer çalışmalar ile uyumlu olarak nicel bir yöntem seçilmiştir.

3.2. Evren -Örneklem Seçimi ve Veri Toplama

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan tüm öğretim elemanları oluşturmaktadır. Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi'nin (ÖSYM) 2012-2013 yılı yükseköğretim istatistiklerine göre, Türkiye'de üniversiteler bazında görev alan toplam 127.441 öğretim elemanı olduğu belirtilmektedir (ÖSYM, 2015a). Bu öğretim elemanlarının ise 6.571'i İzmir ilindeki üniversitelerde görev yapmaktadır (ÖSYM, 2015b). Evrenin genel olarak bir temsilini sağlamak amacı ile bazı kriterler örneklem seçiminin başında belirlenmiştir. Buna göre, çalışmada İzmir ilinde bulunan 4 devlet, 4 vakıf üniversitesi olmak üzere toplamda 8 üniversitenin farklı bölümlerinden, farklı ünvanlara sahip 1000 öğretim elemanı tesadüfi olarak seçilerek bir örneklem grubu oluşturulmuştur. Bu hedef gruba ulaşmak amacı ile bireylerin e-posta adresleri listelenmiş ve oluşturulan anketler e-postalar aracılığı ile ilgililere gönderilmiştir. Bu e-postalar, araştırmanın amacını açıklayıcı bir kapak yazısı ile ankete ekli bir biçimde gönderilmiş ve belirlenen süreç boyunca birer haftalık aralıklarla e-posta yoluyla ikişer kez ilgililere hatırlatmada bulunulmuştur. Süreç sonunda toplamda 115 adet tamamlanmış anket geri gönderilmiştir. Bu sebeple cevaplama oranı yaklaşık olarak % 12 kalmıştır. Fakat değerlendirmeye alınan anketlerin hiçbirinde kayıp veri bulunmamaktadır. Belirtilen zamandan daha sonra e-postalar alınmasına rağmen, zaman kısıtı sebebi ile verilere eklenememiştir.

Veri toplama süresi boyunca araştırma etiği en yüksek öncelik olarak alınmıştır. Gizliliği garanti altına almak amacı ile cevaplayıcılardan hiçbir kişisel bilgi talep edilmemiştir. Alınan e-postalar ve ekindeki anketler, geliş sırasına göre numaralandırılıp indirildikten sonra, katılımcıların e-posta adreslerinin güvenliği adına sistemden silinmiştir.

3.3. Ölçekler

Elde edilen teorik bakış açısı çerçevesinde araştırmaya en uygun olan ölçekler seçilmiştir. Araştırmada çalışanların “Değişime Direnç”, “Algılanan Stres” ve “Yaratıcılık” davranışlarını ölçmek üzere literatürde var olan üç ölçek kullanılmıştır ve tüm yapılarda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Değişime Direnç (RTC, Resistance to Change) ölçeği, Oreg (2003, s.680-693) tarafından geliştirilmiş Güçlü v.d. (2010, aktaran Çalık v.d., 2013, s.6) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ve tekrar tarafımızdan kontrol edilmiştir. Ölçek, rutini arama anlayışı, duygusal tepki, kısa süreli düşünme ve bilişsel katılık olmak üzere 4 alt boyutlu ve 17 ifadeli ölçeği ile hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarından rutini arama boyutu (RS, Routine Seeking), değişime karşı bireylerin eski alışkanlıkları bırakma isteksizliğini belirtirken; duygusal tepki boyutu (ER, Emotional Reaction), bireylerin değişime karşı rahatsızlık hislerini ve stres duygularını göstermektedir. Diğer bir boyut olan kısa süreli düşünme boyutu (STT, Short Term Thinking) ise, değişim sürecindeki bireylerin, değişimin yarattığı sıkıntıdan kurtulmak için ilk olarak uzun dönemli faydaları düşünmek yerine kısa süreli odak yaşayarak zorlayıcı durumdan anlık kurtulma çabalarını açıklarken; son boyut olan bilişsel katılık boyutu (CR, Cognitive Rigidity) ise bireylerin düşüncelerini değiştirebilme kolaylığı ve sıklığını göstermektedir.

Algılanan Stres (FS, Felt Stress) ise, Netemeyer ve arkadaşları (Netemeyer, Maxham ve Pullig, 2005, s. 130-143) tarafından geliştirilen ifadeli tek boyutlu ölçek ile ölçülmüştür. Bilgimiz dahilinde, Türkiye’de ilk defa bu çalışmada kullanılacaktır. Bu sebeple ölçeğin İngilizce/Türkçe çevirisi tarafımızdan gerçekleştirilmiştir.

Yaratıcılık (ECB, Employee Creative Behaviour) ise Rice (2006, s. 233-241) tarafından geliştirilen 9 ifadeli, tek boyutlu ölçek ile ölçülmüştür. Ölçek daha önce Kurt’un (2012, s.227) çalışmasında kullanılmış olup, çeviri tarafımızdan tekrar kontrol edilmiştir.

3.4. Araştırma Modeli ve Önermeler

Değişime Direnç ölçeğinin 4 boyutla incelenmesi nedeni ile H_1 hipotezi, alt hipotezlere bölünmüştür. Buna göre, araştırma kısmında incelenen hipotezler aşağıda yer almaktadır. Şekil 3.1.'de bu hipotezlerin görsel olarak yansıtıldığı çalışma modeli sunulmaktadır.

H_1 : Bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direnç, algıladığı stres düzeyini etkiler.

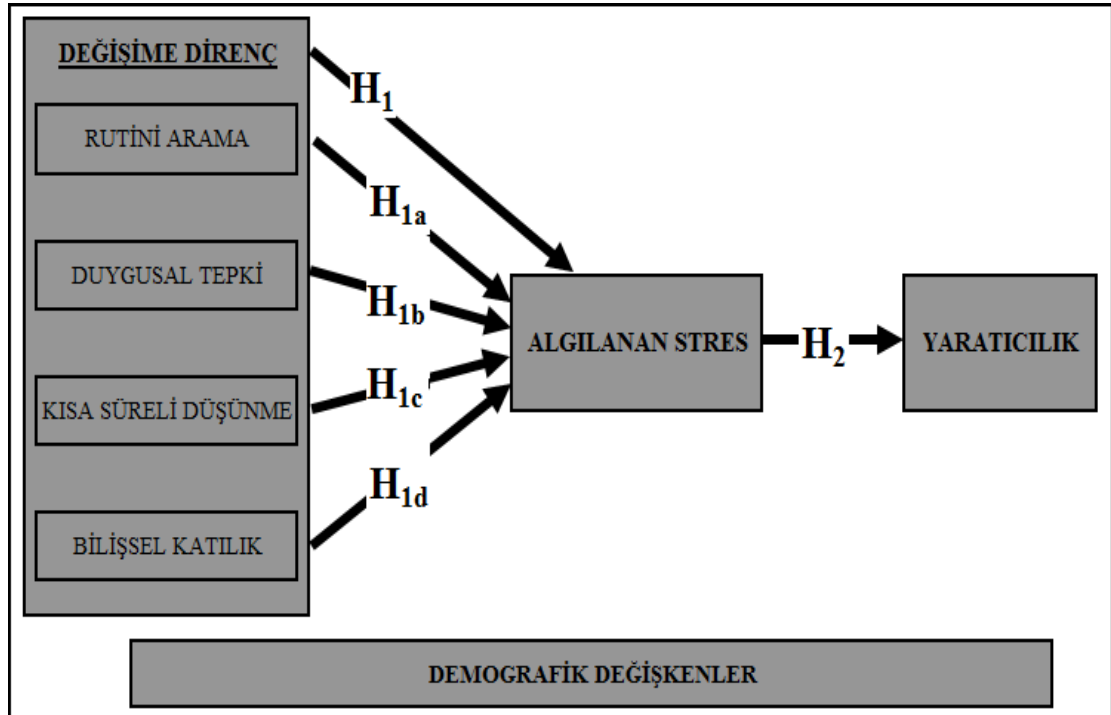
H_{1a} : Bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direncin rutini arama boyutu, algıladığı stres düzeyini etkiler.

H_{1b} : Bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direncin duygusal tepki boyutu, algıladığı stres düzeyini etkiler.

H_{1c} : Bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direncin kısa süreli düşünme boyutu, algıladığı stres düzeyini etkiler.

H_{1d} : Bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direncin bilişsel katılık boyutu, algıladığı stres düzeyini etkiler.

H_2 : Bir örgütte, bireyin algıladığı stres düzeyi, iş ile ilgili yaratıcı davranışlarını etkiler.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.5. Veri Analizleri

3.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamındaki akademisyenlere ait demografik bulgular Tablo 3.1.'de frekans ve yüzdelik dağılımlarına göre yer almaktadır. Tablo 3.1.'de yüzde dağılımı daha az olan bazı veri grupları birleştirilerek sunulmuştur.

İzmir ilinde gerçekleşen bu çalışmada, farklı üniversitelerde görev alan, farklı ünvanlara sahip toplam 115 cevaplayıcının 67'si kadın (%58,3), 48'i erkektir (%41,7). Çalışmanın hiçbir bölümünde kayıp veri bulunmamaktadır. Katılımcıların yaşları 20-61 aralığında değişmektedir. Yaş gruplarına göre, %7,8'i 20-25 yaş aralığında, %26,1'i 26-30 yaş aralığında, %20'si 31-35 yaş aralığında, %18,3'ü 36-40 yaş aralığında, %10,4'ü 41-45 yaş aralığında, %9,6'sı 46-50 yaş aralığında ve %7,7'si 50 yaş üzerindedir. Görüldüğü üzere katılımcıların yaklaşık %54'lük kısmı 20-35 yaş aralığındadır.

Katılımcıların 76'sı devlet (%66,1), 39'u vakıf (%33,9) olmak üzere büyük bir kısmı devlet üniversitelerinde görev yapmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları alanlar incelendiğinde ise 61'i (%53) Sosyal Bilimler alanında görev yaparken, geri kalan 54'ü (%47) sırasıyla Fen Bilimleri 31(%27), Güzel Sanatlar, Sağlık ve Diğer alanlarda görev yapmaktadırlar. Ünvanlara göre bir değerlendirme yapıldığında, katılımcıların %63,5'i olmak üzere çoğu Araştırma Görevlisi (%39,1) ve Öğretim Görevlisi (24,3) olarak görev yapmaktadır. Geri kalan %36,5'lik kısımda ise sırayla Yardımcı Doçent (%19,1), Doçent (%10,4) ve Profesör (%7) yer almaktadır.

Katılımcıların bu kurumdaki çalışma süreleri 1-40 yıl arası değişmektedir. Bu kurumdaki çalışma süresine göre katılımcıların %63,5 olmak üzere yarısından fazlası 1-5 arası bir süredir bu kurumda çalışmaktadır. Geriye kalan %36,5'lik kısımdan %15,7'si 6-10 yıl arası ve %20,8'i ise 11-40 yıl arası değişmektedir. Bu kurum dahil toplam çalışma deneyimleri incelendiğinde katılımcıların %29,6'sı 1-5 yıl arası, %20,9'u 6-10 yıl arası, %16,5'i 11-15 yıl arası, %10,4'ü 16-20 yıl arası, %11,3'ü 21-25 yıl arası ve yine %11,3'ü 26-51 yıl arası değişen iş deneyimlerine sahiptir. Anlaşıldığı üzere katılımcıların toplamda %50,4'lük bir kısmı 11 yıldan daha az bir süre iş deneyimine sahiptir.

Veriler genel olarak incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğunun Sosyal Bilimler alanında çalışan, toplam deneyim ve kurumdaki çalışma süreleri daha az fakat daha genç bir topluluk oluşturdukları görülmektedir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların Demografik Özellikleri		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	67	58.3%
	Erkek	48	41.7%
	Toplam	115	100%
Yaş Aralığı	20-25	9	7.8
	26-30	30	26.1%
	31-35	23	20%
	36-40	21	18.3%
	41-45	12	10.4%
	(46-50)+(51-55)+(56-60)+(61 yaş ve üzeri)	20	17.3%
Toplam	115	100%	
Kurum Türü	Devlet	76	66.1%
	Vakıf	39	33.9%
	Toplam	115	100%
Alan	Fen	31	27%
	Sosyal	61	53%
	(Sağlık)+(Güzel Sanatlar)+(Diğer)	23	20%
	Toplam	115	100%
Unvan	Araştırma Görevlisi	45	39.1%
	Öğretim Görevlisi	28	24.3%
	Öğretim Üyesi (Yrd. Doç.)+(Doç.)+(Prof.)	42	36.5%
	Toplam	115	100%
Bu Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	73	63.5%
	(6-10)+(11-15)+(16-20)+(21-25)+(26-30)+(31-35)+(36-40)	42	36.5%
	Toplam	115	100%
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	34	29.6%
	6-10 yıl arası	24	20.9%
	11-15 yıl arası	19	16.5%
	16-20 yıl arası	12	10.4%
	21-25 yıl arası	13	11.3%
	(26-30)+(31-35)+(36-40)+(41-45)+(50 yıl ve üzeri)	13	11.3%
	Toplam	115	100%

3.5.2. Faktör Analizleri

3.5.2.1. Değişime Direnç Ölçeğinin Faktör Analizi

3.5.2.1.1. Faktör Analizi İçin Varsayımların Değerlendirilmesi

Örneklem Büyüklüğü: Kaiser-Meyer-Olkin hesaplamasına göre örneklem yeterliliği .897 ile önerilen alt eşik .60 üzerindedir.

Normallik: Tablo 3.2., 17 değişken için ölçeğin normallik testi sonuçlarını göstermektedir. Görüldüğü üzere Kurtosis değerleri için yalnızca tek bir değişkende bir sapma görülmektedir. Kolmogorov-Smirnov ve Skewness testi sonuçları ise hiçbir değişkenin normallikten sapmadığını göstermektedir. Bu metotlara dayalı olarak, değişkenlerin, normallik varsayımını karşıladığını söylemek mümkündür.

Tablo 3.2. Değişime Direnç Ölçeğinin Normallik Testi

Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov		Skewness		Kurtosis	
	İstatistik	S.D.	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
RS ₁	.277	115	.572	.226	.192	.447
RS ₂	.267	115	.291	.226	.097	.447
RS ₃	.232	115	.542	.226	-.409	.447
RS ₄	.240	115	.337	.226	-.831	.447
RS ₅	.240	115	.256	.226	-1.175	.447
ER ₁	.174	115	.026	.226	-.704	.447
ER ₂	.196	115	.139	.226	-.857	.447
ER ₃	.392	115	.222	.226	-.234	.447
STT ₁	.221	115	.048	.226	-.323	.447
STT ₂	.347	115	-.496	.226	1.542	.447
STT ₃	.228	115	.275	.226	-.733	.447
STT ₄	.216	115	.164	.226	-.602	.447
STT ₅	.252	115	.384	.226	-.708	.447
CR ₁	.305	115	-.450	.226	1.155	.447
CR ₂	.262	115	.403	.226	-.798	.447
CR ₃	.331	115	-.833	.226	1.294	.447
CR ₄	.351	115	-.864	.226	3.057	.447

Değişkenler Arası İlişkiler: Tablo 3.3., 17 madde için ölçeğin korelasyon matrisini göstermektedir. Korelasyon matrisi, değişkenler arasındaki 136 farklı eşleşme ve korelasyonun 79'unu (yaklaşık %60) .01 düzeyinde anlamlı göstermektedir ve maddeler arası ortalama korelasyon, önerilen alt sınır .30 üzerinde, .335 bulunmuştur. Maddeler arasındaki ilişkiler, araştırmanın ileri bölümlerindeki analizler için, yeterli bir temel sağlamaktadır. Ayrıca, Barlett Küresellik testi sonuçlarına göre, değişkenler arası ilişkiler .001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.3. Değişime Direnç Ölçeğinin Korelasyon Matrisi

	RS ₁	RS ₂	RS ₃	RS ₄	RS ₅	ER ₁	ER ₂	ER ₃	STT ₁	STT ₂	STT ₃	STT ₄	STT ₅	CR ₁	CR ₂	CR ₃
RS ₁																
RS ₂	.275															
RS ₃	.335	.259														
RS ₄	.272	.498	.397													
RS ₅	.213	.508	.285	.797												
ER ₁	.335	.471	.328	.675	.594											
ER ₂	.274	.530	.352	.670	.629	.816										
ER ₃	.026	-.042	.009	.063	.035	.125	.099									
STT ₁	.392	.474	.419	.664	.588	.692	.716	-.009								
STT ₂	-.107	-.116	-.048	.066	.041	.138	.132	.167	.132							
STT ₃	.274	.512	.296	.659	.690	.639	.655	.062	.647	.129						
STT ₄	.192	.477	.333	.676	.675	.664	.654	-.025	.647	.105	.652					
STT ₅	.316	.590	.379	.683	.709	.745	.741	.115	.716	.178	.734	.739				
CR ₁	.091	-.061	-.024	.270	.183	.301	.173	.185	.151	.227	.213	.157	.199			
CR ₂	.294	.535	.357	.702	.694	.770	.763	.151	.679	.153	.730	.723	.928	.232		
CR ₃	-.032	-.053	.001	.096	.087	.046	-.041	.174	.068	.379	-.007	.085	.097	.335	.083	
CR ₄	.014	.065	.104	.364	.377	.246	.218	.304	.140	.270	.259	.257	.247	.259	.300	.488

Koyu değerler .01 düzeyinde anlamlıdır.

3.5.2.1.2. Faktörlerin Değerlendirilmesi

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, “Rutini Arama”, “Duygusal Tepki”, “Kısa Süreli Düşünme”, “Bilişsel Katılık” olarak 4 alt boyuttan oluşan değişime direnç ölçeğinin sırasıyla toplam varyansı açıklama oranları %51,977, %61,519, %62,089 ve %46,809 olarak bulunmuştur.

3.5.2.2. Algılan Stres Ölçeğinin Faktör Analizi

3.5.2.2.1. Faktör Analizi İçin Varsayımların Değerlendirilmesi

Örneklem Büyüklüğü: Kaiser-Meyer-Olkin hesaplamasına göre örneklem yeterliliği .736 ile önerilen alt eşik .60 üzerindedir.

Normallik: Tablo 3.4., 3 değişken için ölçeğin normallik testi sonuçlarını göstermektedir. Kolmogorov-Smirnov, Skewness ve Kurtosis testi sonuçları hiçbir

değişkenin normallikten sapmadığını göstermektedir. Bu metotlara dayalı olarak, değişkenlerin, normallik varsayımını karşıladığını söylemek mümkündür.

Tablo 3.4. Algılanan Stres Ölçeğinin Normallik Testi

Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov		Skewness		Kurtosis	
	İstatistik	S.D.	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
FS ₁	.172	.115	.169	.226	-1.048	.447
FS ₂	.216	.115	.283	.226	-1.169	.447
FS ₃	.240	.115	.469	.226	-.738	.447

Değişkenler Arası İlişkiler: Tablo 3.5., 3 madde için tek boyutlu ölçeğin korelasyon matrisini göstermektedir. Korelasyon matrisi, değişkenler arasındaki 3 farklı eşleşme ve korelasyonun tümünü .01 düzeyinde anlamlı göstermektedir ve maddeler arası ortalama korelasyon, önerilen alt sınır .30'un oldukça üzerinde, .775 bulunmuştur. Maddeler arasındaki ilişkiler, araştırmanın ileri bölümlerindeki analizler için, oldukça yeterli bir temel sağlamaktadır. Ayrıca, Barlett Küresellik testi sonuçlarına göre, değişkenler arası ilişkiler .001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.5. Algılanan Stres Ölçeğinin Korelasyon Matrisi

	FS ₁	FS ₂
FS ₁		
FS ₂	.806	
FS ₃	.715	

Not: Koyu değerler .01 düzeyinde anlamlıdır.

3.5.2.2.2. Faktörlerin Değerlendirilmesi

Yapılan faktör analizi sonucuna göre, tek boyutlu Algılanan Stres Ölçeği toplam varyansın %85, 028'ini açıklamaktadır.

3.5.2.3. Çalışan Yaratıcı Davranış Ölçeğinin Faktör Analizi

3.5.2.3.1. Faktör Analizi İçin Varsayımların Değerlendirilmesi

Örneklem Büyüklüğü: Kaiser-Meyer-Olkin hesaplamasına göre örneklem yeterliliği .879 ile önerilen alt eşik .60 üzerindedir.

Normallik: Tablo 3.6., 9 değişken için ölçeğin normallik testi sonuçlarını göstermektedir. Kolmogorov-Smirnov, Skewness ve Kurtosis testi sonuçları hiçbir

değişkenin normallikten sapmadığını göstermektedir. Bu metodlara dayalı olarak, değişkenlerin, normallik varsayımını karşıladığını söylemek mümkündür.

Tablo 3.6. Çalışan Yaratıcı Davranış Ölçeğinin Normallik Testi

Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov		Skewness		Kurtosis	
	İstatistik	S.D.	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
ECB ₁	.327	115	-.530	.226	-.048	.447
ECB ₂	.257	115	-.350	.226	-.835	.447
ECB ₃	.219	115	-.267	.226	-.974	.447
ECB ₄	.304	115	-.395	.226	-.192	.447
ECB ₅	.286	115	-.037	.226	-.673	.447
ECB ₆	.309	115	-.272	.226	-.609	.447
ECB ₇	.449	115	.871	.226	-.472	.447
ECB ₈	.212	115	-.090	.226	-1.301	.447
ECB ₉	.339	115	-.325	.226	.977	.447

Değişkenler Arası İlişkiler: Tablo 3.7., 9 madde için tek boyutlu ölçeğin korelasyon matrisini göstermektedir. Korelasyon matrisi, değişkenler arasındaki 36 farklı korelasyonun 32'sini (yaklaşık %90) .01 düzeyinde anlamlı göstermektedir ve maddeler arası ortalama korelasyon, önerilen alt sınır .30'un üzerinde, .449 bulunmuştur. Ayrıca, Barlett Küresellik testi sonuçlarına göre, değişkenler arası ilişkiler .001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.7. Çalışan Yaratıcı Davranış Ölçeğinin Korelasyon Matrisi

	ECB ₁	ECB ₂	ECB ₃	ECB ₄	ECB ₅	ECB ₆	ECB ₇	ECB ₈
ECB ₁								
ECB ₂	.477							
ECB ₃	.549	.653						
ECB ₄	.601	.546	.591					
ECB ₅	.430	.622	.590	.655				
ECB ₆	.417	.600	.591	.460	.605			
ECB ₇	.320	.505	.358	.360	.320	.416		
ECB ₈	.546	.559	.504	.632	.530	.433	.362	
ECB ₉	.209	.221	.263	.317	.235	.059	.264	.353

Koyu değerler .01 düzeyinde anlamlıdır.

3.5.2.3.2. Faktörlerin Değerlendirilmesi

Yapılan faktör analizi sonucuna göre, tek boyutlu Çalışan Yaratıcı Davranış Ölçeği, toplam varyansın yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır.

3.5.3. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi değerlendirmesinde, her ölçek için yaygın kullanılan iki yöntem seçilmiştir. İlk olarak her ölçeğin maddeleri arasındaki ilişki hesaplanmış ve yorumlanmıştır. İkinci olarak ise, her ölçeğin içsel tutarlılığı Cronbach alpha hesaplaması aracılığı ile değerlendirilmiştir.

3.5.3.1. Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin korelasyon matrisini gösteren Tablo 3.3.'ten hatırlanacağı üzere değişkenler arasındaki 136 farklı eşleşme ve korelasyonun 79'unu (yaklaşık %60) .01 düzeyinde anlamlı göstermektedir ve maddeler arası ortalama korelasyon, önerilen alt sınır .30 üzerinde, .335 bulunmuştur.

Tablo 3.8., toplam 17 maddeli 4 boyutlu ölçeğin güvenilirlik analizini göstermektedir. Benzer koşullar için alpha değeri Mulki v.d. (2012, s. 81) tarafından .95 olarak belirtilirken, bu çalışmadaki Değişime Direnç Ölçeğinin (RTC) Cronbach alpha değeri .913 olarak belirtilen değere yakın çıkmıştır. Alpha değeri önerilen alt sınır .70'in oldukça üzerindedir. "Rutini Arama" (RS), "Duygusal Tepki" (ER), "Kısa Süreli Düşünme" (STT), "Bilişsel Katılık" (CR) olarak 4 alt boyuttan oluşan değişime direnç ölçeğinin sırasıyla Cronbach alpha değerleri ise, .768, .679, .838, .567 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.8. Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ort.	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Karesi Alınmış Çoklu Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
RS ₁	49.64	96.758	.328	.256	.914
RS ₂	48.31	91.305	.548	.451	.909
RS ₃	49.41	94.296	.391	.277	.913
RS ₄	48.86	84.086	.804	.748	.901
RS ₅	48.90	84.543	.761	.736	.902
ER ₁	48.39	84.503	.805	.756	.901
ER ₂	48.30	84.701	.792	.762	.901
ER ₃	47.11	99.873	.124	.178	.917
STT ₁	48.34	88.261	.762	.684	.903
STT ₂	47.32	99.080	.165	.294	.917
STT ₃	48.75	85.173	.763	.649	.902
STT ₄	48.63	86.727	.757	.650	.903
STT ₅	48.60	82.189	.872	.899	.898
CR ₁	47.63	97.023	.281	.267	.915
CR ₂	48.57	82.475	.869	.889	.898
CR ₃	47.50	98.691	.137	.421	.919
CR ₄	47.43	96.229	.370	.456	.913

Madde Sayısı: 17

Alpha: .913

Standardize Edilmiş Ögelere Dayalı Alpha: .895

3.5.3.2. Algılanan Stres Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin korelasyon matrisini gösteren Tablo 3.5.'ten hatırlanacağı üzere değişkenler arasındaki 3 farklı eşleşme ve korelasyonun tümünü .01 düzeyinde anlamlı göstermektedir ve maddeler arası ortalama korelasyon, önerilen alt sınır .30'un oldukça üzerinde, .775 bulunmuştur.

Tablo 3.9, 3 maddeli tek boyutlu ölçeğin güvenilirlik analizini göstermektedir. Algılanan Stres Ölçeğinin Cronbach's alpha değeri .911 olarak, benzer koşullar için Mulki v.d. (2012, s.81) tarafından .73 olarak belirtilen alpha değerinin oldukça üzerindedir. Alpha değeri önerilen alt sınır .70'in oldukça üzerindedir.

Tablo 3.9. Algılanan Stres Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ort.	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Karesi Alınmış Çoklu Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
FS ₁	5.54	6.058	.803	.662	.888
FS ₂	5.68	5.483	.869	.756	.833
FS ₃	5.81	6.472	.801	.660	.892

Madde Sayısı: 3

Alpha: .911

Standardize Edilmiş Ögelere Dayalı Alpha: .912

3.5.3.3. Çalışan Yaratıcı Davranış Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin korelasyon matrisini gösteren Tablo 3.7.'den hatırlanacağı üzere değişkenler arasındaki 36 farklı korelasyonun 32'sini (yaklaşık %90) .01 düzeyinde anlamlı göstermektedir ve maddeler arası ortalama korelasyon, önerilen alt sınır .30'un üzerinde, .449 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.10, 9 maddeli tek boyutlu ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir. Çalışan Yaratıcı Davranış Ölçeğinin Cronbach alpha değeri .877 olarak, benzer koşullar için Kurt (2012, s. 134) tarafından da .876 olarak belirtilmiştir. Alpha değeri önerilen alt sınır .70'in oldukça üzerindedir.

Tablo 3.10. Çalışan Yaratıcı Davranış Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ort.	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Karesi Alınmış Çoklu Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
ECB ₁	31.34	16.016	.623	.457	.864
ECB ₂	30.70	15.933	.729	.605	.854
ECB ₃	30.85	15.355	.723	.575	.854
ECB ₄	31.34	15.226	.744	.613	.852
ECB ₅	30.90	16.193	.703	.592	.857
ECB ₆	30.63	16.936	.611	.524	.865
ECB ₇	30.69	18.252	.491	.319	.875
ECB ₈	30.89	15.557	.695	.515	.857
ECB ₉	32.17	17.636	.320	.208	.892

Madde Sayısı: 9

Alpha: .877

Standardize Edilmiş Ögelere Dayalı Alpha: .880

3.5.4. Hipotez Testleri

3.5.4.1. Hipotezler

Çalışmanın literatür taraması yapılan ilk iki bölümünde analiz edildiği üzere, Değişime Direnç (RTC) ile Algılanan Stres (FS); Algılanan Stres (FS) ile Yaratıcılık (ECB) arasındaki ilişkiyi destekleyen, yeterli teorik alt yapı ve ampirik kanıtlar bulunmaktadır.

Şekil 3.1.'den hatırlanacağı üzere, bu modele dayalı olarak 2 temel hipotez ileri sürülmüş ve Değişime Direnç ölçeğinin 4 boyutla var olmasına ilişkin H₁ hipotezi alt hipotezlere bölünmüştür.

3.5.4.2. Değişkenler

Çalışmada ileri sürülen hipotezlerde yer alan bağımlı değişkenler şunlardır:

- H₁, H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d} hipotezleri için: Algılanan Stres (FS, Felt Stress)
- H₂ hipotezi için: Yaratıcılık (ECB, Employee Creative Behaviour)

Çalışmada ileri sürülen hipotezlerde yer alan bağımsız değişkenler şunlardır:

- H₁ hipotezi için: Değişime Direnç (RTC, Resistance to Change)
- H_{1a} hipotezi için: Rutini Arama (RS, Routine Seeking)
- H_{1b} hipotezi için: Duygusal Tepki (ER, Emotional Reaction)
- H_{1c} hipotezi için: Kısa Süreli Düşünme (STT, Short Term Thinking)
- H_{1d} hipotezi için: Bilişsel Katılık (CR, Cognitive Rigidity)
- H₂ hipotezi için: Algılanan Stres (FS, Felt Stress)

Önerilen hipotezleri daha açık bir şekilde analiz etmek amacı ile bazı olası değişkenlerin rolünü dikkate almak önemlidir. Bu çalışmada, bu faktörlerden bazıları kontrol değişken olarak modele dahil edilmiştir. Bu değişkenler yaş, cinsiyet, kurum türü, çalışılan alan, unvan ve çalışma süreleridir.

3.5.4.3. Test Varsayımlarının Değerlendirilmesi

Regresyon analizi gerçekleştirilmeden önce, tüm hipotezler için normallik, doğrusallık, otokorelasyon olmaması, eşdoğrusallık ve homojenliği içeren varsayımlar test edilmiştir. Faktör analizi varsayımlarından olan normallik testi hatırlanacağı üzere daha önce yapıldığı için bu bölümde diğer analiz sonuçları alınmıştır.

Homojenlik ve doğrusallık varsayımları dağılım grafikleri ile değerlendirilmiştir. Dağılım grafikleri (EK-2) sonuçlarına göre homojenlik ve doğrusallık varsayımlarının; Durbin-Watson test sonuçlarına göre de verilerde oto korelasyon bulunmadığı varsayımı sağlanmıştır. Ayrıca Tablo 3.11. tüm değişkenler

için, eşdoğrusallık ile ilgili bir sorun yaşanmadığını gösteren korelasyon matrisini göstermektedir. Buna ek olarak eşdoğrusallık için, değişkenlerin varyans enflasyon faktörleri de incelenmiş ve önerilen değer .10'un altında bulunmuştur. Bu değerlere göre, modelin örneklem için ve evrene genellenebilmesi için uygun olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 3.11. Korelasyon Matrisi

	RTC	RS	ER	STT	CR	FS	ECB	Yaş	Cinsiyet	Kur. Türü	Alan	Unvan	Bu Kur. Çalış. Süre.
RTC													
RS	.873												
ER	.894	.697											
STT	.933	.786	.785										
CR	.776	.535	.598	.652									
FS	.867	.829	.753	.810	.612								
ECB	-.763	-.726	-.660	-.725	-.529	-.840							
Yaş	-.157	-.136	-.220*	-.134	-.035	-.218*	.287						
Cinsiyet	.026	-.059	.017	.052	.090	.051	.055	.282					
Kurum Tü.	-.146	-.106	-.064	-.098	-.277	-.139	.055	.005	-.122				
Alan	-.011	-.036	-.024	-.023	.058	-.033	-.019	.155	-.018	-.130			
Unvan	-.123	-.139	-.147	-.091	-.041	-.150	.310	.723	.303	-.051	.147		
Bu K. Ç. S.	-.045	.025	-.124	-.057	.016	-.067	.136	.556	.174	-.179	.199*	.513	
Top. Ç. S.	-.035	-.015	-.115	-.011	.032	-.102	.190*	.896	.297	-.012	.138	.660	.549

Koyu değerler .01 düzeyinde anlamlıdır.

* .05 düzeyinde anlamlıdır.

3.5.4.4. Analizler

Önerilen hipotezlerdeki ilişkileri test etmek amacı ile çalışmada, kontrol değişkenlerin de sürece dahil edildiği, doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.12., bir örgütte bireyin değişime karşı gösterdiği direnç düzeyinin, algıladığı stres düzeyini etkileyebileceğini öne süren H₁ hipotezi için analiz sonuçlarını göstermektedir. Birinci model, yalnızca kontrol değişkenler olarak ele alınan demografik değişkenlere göre algılanan stres düzeyindeki değişimi gösterirken, ikinci modelde, bağımsız değişken modele dahil edilmiştir.

Kontrol değişkenlere göre algılanan stres düzeylerinin ölçüldüğü ilk model için R² değeri .115 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, demografik değişkenler bir bütün olarak, algılanan stres için toplam varyansı yüzde 11.5 oranında açıklar görünmekle birlikte, ilgili model istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya

koymamaktadır. Demografik değişkenlerin algılanan stres üzerinde bütün olarak anlamlı bir etkisi olmamasına karşılık, tek tek bakıldığında yaş ve toplam çalışma süreleri, algılanan stres üzerinde .05 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahiptir; cinsiyet, kurum türü, alan, unvan, bu kurumdaki çalışma süresi gibi değişkenlerin anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Yaş değişkeni için, algılanan stres ile arasında negatif ilişkiyi gösteren standardize edilmiş Beta katsayısı -.620'dir. Bu sebeple yaş arttıkça algılanan stres düzeyinin azaldığını söylemek mümkündür. Toplam çalışma süresi değişkeni için, algılanan stres ile arasında pozitif ilişkiyi gösteren standardize edilmiş Beta katsayısı .438'dir. Bu sebeple toplam çalışma süresi arttıkça algılanan stres düzeyinin de arttığını söylemek mümkündür.

Yaş ve toplam çalışma sürelerine göre yapılan değerlendirmede her iki değişkenin, algılanan stres üzerinde paralel bir etki yapması beklenebilir. Bu sebeple çelişki varmış gibi görünse de, yaş değişkeninin algılanan stresi açıklama düzeyi daha yüksek olmakla birlikte; yaş düzeyleri arttıkça bireylerin deneyim ile birlikte çalışma koşullarına karşı uyumunun artabileceği ve bu sebeple algıladıkları stres seviyesinin azalabileceği söylenebilir. Toplam çalışma süresi arttıkça algılanan stres düzeyinin artması, bu süreçte bireylerin yaş düzeylerinin de artmasına rağmen, uzun süreçte psikolojik yıpranmaların daha belirgin olabileceği şeklinde açıklanabilir.

Demografik verilerin modele dahil edildiği model 2 için, R^2 değeri .762 olarak hesaplanmıştır; bu durumda modelin algılanan stresin varyansını açıklama oranı yüzde 76.2'dir. Bu oldukça yüksek bir açıklama oranıdır. R^2 değişim .642 olması, değişime direnç (RTC, Resistance to Change) değişkeninin modele önemli bir katkı sağladığını göstermektedir. Model 1 genel olarak algılanan stres üzerinde anlamlı bir etki göstermezken, model 2, .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca model 1 için anlamlı olan yaş ve toplam çalışma süresi değişkenlerinin, model 2 için anlamlılıklarından bahsetmek mümkün değildir. Değişime direnç (RTC) değişkeninin, algılanan stres ile arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren standardize edilmiş Beta katsayısı .849'dur. Bu sebeple bireylerin değişime direnci arttıkça, algılanan stres düzeylerinin de arttığını söylemek mümkündür. Bu değerler H_1 hipotezi için destek sağlamaktadır.

Tablo 3.12. H₁ Hipotezi İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: FS

Model	Değişkenler	R	R ²	R ² Dğs.	Anlam. Düzeyi	Std. Edilmemiş B Katsayı.	Std. Edilmiş Beta	Anlam. Düzeyi	Varyans Enflsyn. Faktörü	Drb. Wts.
1	Yaş	.339	.115		.063	-.377	-.620	.007**	6.104	
	Cinsiyet					.213	.088	.369	1.148	
	Kurum Türü					-.300	-.119	.212	1.082	
	Alan					-.011	-.010	.917	1.065	
	Unvan					-.030	-.032	.815	2.228	
	Bu Kurumdaki Çalışma Süresi					.017	.019	.872	1.619	
	Toplam Çalışma Süresi					.254	.438	.037**	5.219	
2	Yaş	.873	.762	.647	.000*	-.073	-.121	.319	6.489	2.031
	Cinsiyet					.132	.055	.285	1.150	
	Kurum Türü					-.009	-.004	.942	1.103	
	Alan					-.011	-.011	.830	1.065	
	Unvan					.015	.016	.819	2.231	
	Bu Kurumdaki Çalışma Süresi					.021	.023	.704	1.619	
	Toplam Çalışma Süresi					-.001	-.002	.983	5.519	
	RTC					1.730	.849	.000*	1.114	

* .01 düzeyinde anlamlıdır

** .05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.13., bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direnç düzeyinin rutini arama boyutunun, algıladığı stres düzeyini etkileyebileceğini öne süren H_{1a} hipotezi için analiz sonuçlarını göstermektedir.

Demografik verilerin modele dahil edildiği model 2 için, R² değeri .723 olarak hesaplanmıştır; bu durumda modelin algılanan stresin varyansını açıklama oranı yüzde 72.3'tür. Bu oldukça yüksek bir açıklama oranıdır. R² değişim .608 olması, rutini arama (RS, Routine Seeking) değişkeninin modele önemli bir katkı sağladığını göstermektedir. Model 1 genel olarak algılanan stres üzerinde anlamlı bir etki göstermezken, model 2, .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca model 1 için anlamlı olan yaş ve toplam çalışma süresi demografik değişkenlerinin, model 2 için anlamlılıklarından bahsetmek mümkün değilken; Model 2 için, demografik verilerden yalnızca cinsiyet değişkeninin algılanan stres üzerinde .05 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Rutini arama değişkeninin (RS), algılanan stres ile arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren standardize edilmiş Beta katsayısı .823'tür. Bu sebeple bireylerin değişime karşı gösterdiği direncin rutini arama boyutu arttıkça, algılanan stres düzeylerinin de arttığını söylemek mümkündür. Bu değerler H_{1a} hipotezine oldukça yeterli bir destek sağlamaktadır.

Tablo 3.13. H_{1a} Hipotezi İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: FS

Model	Değişkenler	R	R ²	R ² Dğs.	Anlam. Düzeyi	Std. Edilmemiş B Katsayı.	Std. Edilmiş Beta	Anlam. Düzeyi	Varyans Enflsyn. Faktörü	Drb. Wts.
1	Yaş	.339	.115		.063	-.377	-.620	.007**	6.104	1.905
	Cinsiyet					.213	.088	.369	1.148	
	Kurum Türü					-.300	-.119	.212	1.082	
	Alan					-.011	-.010	.917	1.065	
	Ünvan					-.030	-.032	.815	2.228	
	Bu Kurumdaki Çalışma Süresi					.017	.019	.872	1.619	
	Toplam Çalışma Süresi					.254	.438	.037**	5.219	
	RS					1.461	.823	.000*	1.113	
2	Yaş	.851	.723	.608	.000*	-.098	-.162	.215	6.449	1.905
	Cinsiyet					.317	.131	.019**	1.151	
	Kurum Türü					-.102	-.041	.449	1.093	
	Alan					.024	.022	.677	1.066	
	Ünvan					.064	.068	.379	2.244	
	Bu Kurumdaki Çalışma Süresi					-.066	-.071	.282	1.632	
	Toplam Çalışma Süresi					.004	.007	.957	5.525	
	RS					1.461	.823	.000*	1.113	

* .01 düzeyinde anlamlıdır

** .05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.14., bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direncin duygusal tepki boyutunun, algıladığı stres düzeyini etkileyebileceğini öne süren H_{1b} hipotezi için analiz sonuçlarını göstermektedir.

Demografik verilerin modele dahil edildiği model 2 için, R² değeri .587 olarak hesaplanmıştır; bu durumda modelin algılanan stresin varyansını açıklama oranı yüzde 58.7'dir. Bu oldukça yeterli bir açıklama oranıdır. R² değişim .472 olması, duygusal tepki (ER, Emotional Reaction) değişkeninin modele önemli bir katkı sağladığını göstermektedir. Model 1 genel olarak algılanan stres üzerinde anlamlı bir etki göstermezken, model 2, .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca model 1 için anlamlı olan yaş ve toplam çalışma süresi demografik değişkenlerinin, model 2 için anlamlılıklarından bahsetmek mümkün değildir. Duygusal tepki (ER) değişkeninin, algılanan stres ile arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren standardize edilmiş Beta katsayısı .720'dir. Bu sebeple bireylerin değişime karşı gösterdiği direncin duygusal tepki boyutu arttıkça, algılanan stres düzeylerinin de arttığını söylemek mümkündür. Bu değerler H_{1b} hipotezine oldukça yeterli bir destek sağlamaktadır.

Tablo 3.14. H_{1b} Hipotezi İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: FS

Model	Değişkenler	R	R ²	R ² Dğş.	Anlam. Düzeyi	Std. Edilmemiş B Katsayı.	Std. Edilmiş Beta	Anlam. Düzeyi	Varyans Enflsyn. Faktörü	Drb. Wts.	
1	Yaş	.339	.115		.063	-.377	-.620	.007**	6.104		
	Cinsiyet					.213	.088	.369	1.148		
	Kurum Türü					-.300	-.119	.212	1.082		
	Alan					-.011	-.010	.917	1.065		
	Ünvan					-.030	-.032	.815	2.228		
	Bu Kurumdaki Çalışma Süresi					.017	.019	.872	1.619		
	Toplam Çalışma Süresi					.254	.438	.037**	5.219		1.811
	ER					1.199	.720	.000*	1.101		
2	Yaş	.766	.587	.472	.000*	-.120	-.198	.216	6.482		
	Cinsiyet					.109	.045	.504	1.152		
	Kurum Türü					-.198	-.078	.231	1.086		
	Alan					-.020	-.019	.771	1.065		
	Ünvan					-.035	-.037	.690	2.228		
	Bu Kurumdaki Çalışma Süresi					.053	.057	.479	1.622		
	Toplam Çalışma Süresi					.081	.139	.340	5.408		
	ER					1.199	.720	.000*	1.101		

* .01 düzeyinde anlamlıdır

** .05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.15., bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direncin kısa süreli düşünme boyutunun, algıladığı stres düzeyini etkileyebileceğini öne süren H_{1c} hipotezi için analiz sonuçlarını göstermektedir.

Demografik verilerin modele dahil edildiği model 2 için, R² değeri .675 olarak hesaplanmıştır; bu durumda modelin algılanan stresin varyansını açıklama oranı yüzde 67.5'tir. Bu oldukça yeterli bir açıklama oranıdır. R² değişim .560 olması, kısa süreli düşünme (STT, Short Term Thinking) değişkeninin modele önemli bir katkı sağladığını göstermektedir. Model 1 genel olarak algılanan stres üzerinde anlamlı bir etki göstermezken, model 2, .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca model 1 için anlamlı olan yaş ve toplam çalışma süresi demografik değişkenlerinin, model 2 için anlamlılıklarından bahsetmek mümkün değildir. Kısa süreli düşünme (STT) değişkeninin, algılanan stres ile arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren standardize edilmiş Beta katsayısı .785'tir. Bu sebeple bireylerin değişime karşı gösterdiği direncin kısa süreli düşünme boyutu arttıkça, algılanan stres düzeylerinin de arttığını söylemek mümkündür. Bu değerler H_{1c} hipotezine oldukça yeterli bir destek sağlamaktadır.

Tablo 3.15. H_{1c} Hipotezi İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: FS

Model	Değişkenler	R	R ²	R ² Dğş.	Anlam. Düzeyi	Std. Edilmemiş B Katsayı.	Std. Edilmiş Beta	Anlam. Düzeyi	Varyans Enflsyn. Faktörü	Drb. Wts.
1	Yaş	.339	.115		.063	-.377	-.620	.007**	6.104	
	Cinsiyet					.213	.088	.369	1.148	
	Kurum Türü					-.300	-.119	.212	1.082	
	Alan					-.011	-.010	.917	1.065	
	Ünvan					-.030	-.032	.815	2.228	
	Bu Kurumdaki Çalışma Süresi					.017	.019	.872	1.619	
	Toplam Çalışma Süresi					.254	.438	.037**	5.219	
	STT					1.271	.785	.000*	1.100	
2	Yaş	.822	.675	.560	.000*	-.088	-.144	.309	6.508	2.018
	Cinsiyet					.095	.039	.511	1.152	
	Kurum Türü					-.123	-.049	.399	1.091	
	Alan					-.007	-.006	.915	1.065	
	Ünvan					-.018	-.019	.821	2.228	
	Bu Kurumdaki Çalışma Süresi					.044	.047	.508	1.620	
	Toplam Çalışma Süresi					.006	.010	.936	5.545	
	STT					1.271	.785	.000*	1.100	

* .01 düzeyinde anlamlıdır

** .05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.16., bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direncin bilişsel katılık boyutunun, algıladığı stres düzeyini etkileyebileceğini öne süren H_{1d} hipotezi için analiz sonuçlarını göstermektedir.

Demografik verilerin modele dahil edildiği model 2 için, R² değeri .432 olarak hesaplanmıştır; bu durumda modelin algılanan stresin varyansını açıklama oranı yüzde 43.2'dir. Bu yeterli bir açıklama oranıdır. R² değişim .319 olması, bilişsel katılık (CR, Cognitive Rigidity) değişkeninin modele önemli bir katkı sağladığını göstermektedir. Model 1 genel olarak algılanan stres üzerinde anlamlı bir etki göstermezken, model 2, .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca model 1 için anlamlı olan yaş ve toplam çalışma süresi demografik değişkenlerinden, model 2 için yalnızca yaş değişkeni anlamlılığını azalarak sürdürmektedir. Bilişsel katılık (CR) değişkeninin, algılanan stres ile arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren standardize edilmiş Beta katsayısı .597'dir. Bu sebeple bireylerin değişime karşı gösterdiği direncin bilişsel katılık boyutu arttıkça, algılanan stres düzeylerinin de arttığını söylemek mümkündür. Bu değerler H_{1d} hipotezine oldukça yeterli bir destek sağlamaktadır.

Tablo 3.16. H_{1d} Hipotezi İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: FS

Model	Değişkenler	R	R ²	R ² Dğs.	Anlam. Düzeyi	Std. Edilmemiş B Katsayı.	Std. Edilmiş Beta	Anlam. Düzeyi	Varyans Enflsyn. Faktörü	Drb. Wts.
1	Yaş	.339	.115		.063	-.377	-.620	.007**	6.104	1.712
	Cinsiyet					.213	.088	.369	1.148	
	Kurum Türü					-.300	-.119	.212	1.082	
	Alan					-.011	-.010	.917	1.065	
	Ünvan					-.030	-.032	.815	2.228	
	Bu Kurumdaki Çalışma Süresi					.017	.019	.872	1.619	
	Toplam Çalışma Süresi					.254	.438	.037**	5.219	
	2						.659	.434	.319	
2	Yaş					-.287	-.472	.011**	6.172	
	Cinsiyet					.111	.046	.559	1.154	
	Kurum Türü					.105	.042	.599	1.163	
	Alan					-.037	-.034	.652	1.067	
	Ünvan					.016	.016	.881	2.235	
	Bu Kurumdaki Çalışma Süresi					.038	.041	.660	1.621	
	Toplam Çalışma Süresi					.151	.260	.126	5.319	
	CR					1.294	.597	.000*	1.116	

* .01 düzeyinde anlamlıdır

** .05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.17., bir örgütte, bireyin algıladığı stres düzeyinin, iş ile ilgili yaratıcı davranışlarını etkileyebileceğini öne süren H₂ hipotezi için analiz sonuçlarını göstermektedir. Birinci model, yalnızca kontrol değişkenler olarak ele alınan demografik değişkenlere göre iş ile ilgili yaratıcı davranışlardaki değişimi gösterirken, ikinci modelde, bağımsız değişken modele dahil edilmiştir.

Kontrol değişkenlere göre iş ile ilgili yaratıcı davranış düzeylerinin ölçüldüğü ilk model için R² değeri .138 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, demografik değişkenler bir bütün olarak, iş ile ilgili yaratıcı davranışlar için toplam varyansı yüzde 13.8 oranında açıklar görünmekle birlikte, ilgili model istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir ilişki ortaya koymaktadır. Demografik değişkenlerin iş ile ilgili yaratıcı davranışlar üzerinde bütün olarak anlamlı bir etkisi olmasına karşılık, tek tek bakıldığında yalnızca yaş değişkeni, iş ile ilgili yaratıcı davranışlar üzerinde .05 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahiptir; cinsiyet, kurum türü, alan, unvan, bu kurumdaki çalışma süresi gibi değişkenlerin anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Yaş değişkeni için, iş ile ilgili yaratıcı davranışlar ile arasında pozitif ilişkiyi gösteren standardize edilmiş Beta katsayısı .441'dir. Bu sebeple yaş arttıkça, iş ile ilgili yaratıcı davranış düzeyinin de arttığını söylemek mümkündür. yaş

düzeyleri arttıkça bireylerin deneyim ile birlikte çalışma koşullarına karşı uyumunun artabileceği ve bu sebeple algıladıkları stres seviyesinin de azalarak yaratıcı davranışları arttırabileceği söylenebilir.

Demografik verilerin modele dahil edildiği model 2 için, R^2 değeri .752 olarak hesaplanmıştır; bu durumda modelin iş ile ilgili yaratıcı davranışın varyansını açıklama oranı yüzde 75.2'dir. Bu oldukça yüksek bir açıklama oranıdır. R^2 değişim .614 olması, algılanan stres (FS, Felt Stress) değişkeninin modele önemli bir katkı sağladığını göstermektedir. Model 1 genel olarak iş ile ilgili yaratıcı davranışlar üzerinde .05 anlamlı bir etki gösterirken, model 2, .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca model 1 için anlamlı olan yaş değişkeninin, model 2 için anlamlılığından bahsetmek mümkün değilken, model 2 için demografik değişkenlerden yalnızca unvan değişkeninin .05 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Algılanan stres (FS) değişkeninin, yaratıcılık davranışı ile arasındaki negatif ilişkiyi gösteren standardize edilmiş Beta katsayısı -.833'tür. Bu sebeple bireylerin algılanan stres düzeylerinin arttıkça, yaratıcılık davranışlarının azaldığını söylemek mümkündür. Bu değerler H_2 hipotezine oldukça yeterli bir destek sağlamaktadır.

Tablo 3.17. H_2 Hipotezi İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: ECB

Model	Değişkenler	R	R ²	R ² Dğş.	Anlam. Düzeyi	Std. Edilmemiş B Katsayı.	Std. Edilmiş Beta	Anlam. Düzeyi	Varyans Enflsyon Faktörü	Drb. Wts.
1	Yaş	.372	.138		.023**	.112	.441	.049**	6.104	1.771
	Cinsiyet					-.038	-.038	.697	1.148	
	Kurum Türü					.045	.043	.646	1.082	
	Alan					-.031	-.068	.463	1.065	
	Ünvan					.099	.248	.067	2.228	
	Bu Kurumdaki Çalışma Süresi					-.010	-.026	.823	1.619	
	Toplam Çalışma Süresi					-.081	-.333	.107	5.219	
2	Yaş	.867	.752	.614	.000*	-.019	-.075	.543	6.538	1.771
	Cinsiyet					.036	.036	.494	1.157	
	Kurum Türü					-.059	-.056	.271	1.098	
	Alan					.035	-.076	.129	1.065	
	Ünvan					.088	.222	.003**	2.229	
	Bu Kurumdaki Çalışma Süresi					-.004	-.010	.871	1.619	
	Toplam Çalışma Süresi					.008	.031	.782	5.436	
	FS					-.348	-.833	.000*	1.130	

* .01 düzeyinde anlamlıdır

** .05 düzeyinde anlamlıdır

Hipotez testlerine dayalı olarak, tüm hipotezler desteklenmiştir. Sonuçlar aşağıda özetlenmektedir;

- **H₁:** Bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direnç, algıladığı stres düzeyini etkiler.
- **H_{1a}:** Bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direncin rutini arama boyutu, algıladığı stres düzeyini etkiler.
- **H_{1b}:** Bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direncin duygusal tepki boyutu, algıladığı stres düzeyini etkiler.
- **H_{1c}:** Bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direncin kısa süreli düşünme boyutu, algıladığı stres düzeyini etkiler.
- **H_{1d}:** Bir örgütte, bireyin değişime karşı gösterdiği direncin bilişsel katılık boyutu, algıladığı stres düzeyini etkiler.
- **H₂:** Bir örgütte, bireyin algıladığı stres düzeyi, iş ile ilgili yaratıcı davranışlarını etkiler.

SONUÇ

Örgütler var olmaya devam ettikçe değişim hem örgütler hem de içerisinde yaşayan bireyler açısından önemini koruyacaktır. Dahası günümüzün modern rekabetçi dünyasında, değişim artık vazgeçilemez, kaçınılamaz ve uyum sağlanmasını gerektiren bir durum haline gelmiştir. Literatür incelendiğinde değişime yönelik çok sayıda yayının yanı sıra, akademik alanda yalnızca bu konu üzerine yoğunlaşmış bilimsel bir derginin bile var olduğu görülmektedir.

Her değişim hareketinin başarıya ulaşması ne yazık ki mümkün olamamaktadır. Çünkü bu değişim uygulamaları bireylere ve dolayısı ile örgütlere daha fazla uğraş gerektiren zorlayıcı bir süreç yaşatmaktadır. Bu zorlu süreçte, değişimin getireceği psikolojik, zihinsel ve davranışsal zorluklar yüksek oranda olumsuz tutumlara yol açarak değişime direnç gibi en temel konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişime direnç eylemleri genel olarak bireylerin değişime karşı kararsız, çelişkili, engelleyici ve geciktirici hareketleri ile birlikte yoğun ve duygusal etkileri daha da belirginleştiren içsel psikolojik de bir süreçtir. Bu sebeple de önemli bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Stres ile ilgili geçmişten günümüze çok fazla çalışma yapılmış olmasına rağmen, hala stres konusunda ulaşılmak istenen noktaların olduğu görülmektedir. Ayrıca, son on yılda değişime direnç ile gelen öfke, endişe, stres, belirsizlik, korku gibi duyguların en çok yaratıcılık ile ilgili çalışmaların tahminleyicisi olarak kullanıldığı görülmeye başlanmıştır. Fakat örgütsel yaratıcılık hala daha çok genç ve gelişmekte olan bir alandır. Bu sebeple aslında başarılı bir değişim yönetimi için, günümüzde birçok örgüt tarafından göz ardı edilen duygular önemle üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Değişimi iyi yönetebilmek, uyum sürecini hızlandırabilmek için en başta değişimin örgütü ve içerisindeki bireyleri nasıl etkileyeceğini iyi anlamak ve çözümlenmek gerekmektedir.

Duygular bireylere aittir ve bireyler içerisinde buldukları örgütlere, örgütler kültürüne göre, kültür ise ülkelere göre değişmektedir. Konu ile ilgili değerlendirme yaparken daha geniş bir açıdan bakmak için bu farklılıkları açıklayan bir modele, Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi'ne bakmak yararlı olacaktır. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi' ne göre ülkeler bazı parametrelere göre açıklanmaktadır. Bu parametreler, güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erkeksilik-kadınsılık, belirsizlikten kaçınma, uzun-kısa dönemli odaklılık, heveslilik-kısıtlılık şeklinde genelde iki ters kavramdan hangisine yakın bulunduğu ile ölçülmektedir. Türkiye için

bu parametrelere bakılırsa; güç mesafesi, erkeksilik ve belirsizlikten kaçınma skoru yüksek olmakla birlikte toplulukçu, uzun dönem odaklı ve kısıtlı olarak karakterize edilmektedir (The Hofstede Centre, 2015). Skorlar değerlendirilecek olursa, güç mesafesinin yüksek olması, ülkede eşitsizliklerin yüksek olduğu, bağımlı, hiyerarşik, otoritenin kabul edilip sorgulanmadığı toplum özellikleridir. Erkeksilik skorunun yüksek olması, duyguların, uyum ve huzurun önemli olduğu kadınsılık skorunun tersine uyuşmazlıkların, iletişim aksaklıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma skorunun yüksek olması, bireylerin korku ve tedirginliklerinin de yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Türkiye'nin toplulukçu, uzun dönem odaklı ve kısıtlı olarak karakterize edilmesi ise yine diğer özellikler ile örtüşen biçimde, bireylerin daha az özgür davrandığı, iletişimin direk değil dolaylı olarak gerçekleştiği, duyguların ve davranışların kontrol altında tutulduğu, hırs ve yarışın yüksek olduğu özellikleri yansıtmaktadır. Bu özellikler toplu olarak değerlendirilecek olursa, bireylerin psikolojik ve davranışsal açıdan etkilenmemesi olanaksızdır. Yapılan araştırmalar ışığında (Paşa, 2000, s.414), özellikle Türkiye için bu skorlara bakılarak yenilik, değişim, stres ve yaratıcılık gibi konuların bu özellikler ve parçaları ile yüksek oranda ilişkili bulunabileceğini söylemek mümkündür.

Literatürde örgütsel değişim konusu birçok yazar tarafından ele alınmış, değişimin nasıl ortaya çıktığı, nasıl bir dinamik izlediği, değişim sırasında karşılaşılan direnç durumları, değişime direncin getireceği yoğun duygusal ve davranışsal sonuçları konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır fakat; bu çalışmaların çoğu makro boyutta sistem odaklı yoğunlaşmıştır ve mikro boyutta birey odaklı çalışmalar daha seyrek kalmıştır. Mikro boyutlu bu çalışmaların ise yine çok az bir kısmı ise psikolojik meselelere yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalardan özellikle de örgütsel değişimin algılanan stres üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalar oldukça seyrek olmakla birlikte (Mulki v.d., 2012, s.77), direnç ile oluşan algılanan stresin yaratıcılık üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalar da istikrarsızlık göstermektedir (Yeh v.d., 2015, s. 145). Bu sebeple, araştırma literatürdeki bu boşluğu, çalışanların değişime karşı gösterdikleri direncin, algıladıkları stres ve yaratıcılık tutumları üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu inceleyerek doldurmayı hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda yapılan çalışma, değişim uygulamalarında engel olarak görülen değişime direnç eylemlerinde farkındalık yaratarak, değişime direnç gösteren bireylerin çoğunlukla deneyimlediği olumsuz sonuçların oluşmasının önlenmesi

bakımından literatüre ve uygulama düzeyine katkı sağlayacak, değişim uygulamalarında yöneticiler için yol gösterici olacaktır.

Çalışma, belirtilen amaç doğrultusunda İzmir ilinde 4 devlet 4 vakıf olmak üzere toplam 8 üniversitenin farklı fakültelerinde görev alan, farklı ünvanlara sahip tesadüfi olarak seçilen 115 akademisyen üzerinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veriler genel olarak incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğunun Sosyal Bilimler alanında çalışan, toplam deneyim ve kurumdaki çalışma süreleri daha az fakat daha genç bir topluluk oluşturdukları görülmektedir.

Araştırma konusu kapsamındaki ölçekler (Değişime Direnç, Algılanan Stres, Çalışan Yaratıcı Davranışı), ilgili literatür taraması sonucunda literatürde var olan ölçekler arasından çalışmaya uygunluğu titizlikle incelenerek seçilmiş, diğer çalışmalarla paralel olarak güvenilirlikleri tekrar hesaplama sonucu oldukça yüksek çıkmış ölçeklerdir. Değişime direnç ölçeği bugüne kadar Türkçe çalışmalarda daha seyrek kullanılmasına karşılık birçok yabancı çalışmada kullanılmış, İngilizce/Türkçe çevirisi tekrar tarafımızdan kontrol edilmiştir. Algılanan stres ölçeği bilgimiz dahilinde ilk defa Türkiye’de uygulanacağı için İngilizce/Türkçe çevirisi tarafımızdan yapılmış ve son olarak çalışan yaratıcı davranışı ölçeği daha önce Kurt’un (2012, s. 227) çalışmasında kullanılmış olup, çevirisi tarafımızdan tekrar kontrol edilmiştir.

Yapılan tüm analizlerden önce, analiz varsayımları özenle incelenmiş ve yeterli ölçüde varsayımlar karşılanmıştır. İnceleme, literatürün sunduğu çeşitli teori, model ve çalışmalardan hareketle kapsamlı bir biçimde ele alınmış ve elde edilen teorik bakış açısı çerçevesinde çeşitli önermeler ileri sürülmüştür. Yapılan hipotez testleri sonucunda, örgütlerdeki bireylerin değişime karşı gösterdikleri direnç arttıkça algıladıkları stres düzeylerinin arttığı ve algıladıkları stres düzeyleri arttıkça iş ile ilgili yaratıcı davranışlarının azaldığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Türkiye için ve genel olarak deneyim süreleri daha az ve ortalamada daha genç bir topluluk oluşturan örneklem için değerlendirildiğinde, bireylerin baskı altında, stres ve tedirginliklerinin yüksek olduğu, daha az özgür davranabildiği bir ortamda ne yazık ki beklenen bir sonuç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Değişime direncin 4 alt boyutu (Rutini Arama, Duygusal Tepki, Kısa Süreli Düşünme, Bilişsel Katılık) içerisinde .608’lik R^2 değişim düzeyi ile rutini arama boyutu, algılanan stres üzerinde en çok etkileye sahip boyut olmuştur. Rutini arama

boyutu, insanların sürprizle karşılaşmaktansa sıkılmış olmayı tercih edebileceklerini, hayatlarında değişimlerin çoğunu olumsuz bir şey olarak değerlendirmelerini, yeni ve farklı şeylerden denemektense aynı eski şeyleri yapmayı sevmelerini, belirsizlikten kaçınma isteklerini temsil etmekteydi. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar ile ilgili parametrelerinin Türkiye skorları içerisinde 85 puanla en yüksek değere sahip olan belirsizlikten kaçınma parametresi, bireylerin bu rutini arama davranışını oldukça iyi yansıtmaktadır.

Kontrol değişkenler olarak ele alınan yalnızca demografik değişkenlere göre algılanan stres ve iş ile ilgili yaratıcı davranışlar üzerindeki etkilerin bir bütün olarak incelendiği modellere bakılırsa, demografik değişkenlerin algılanan stres üzerinde bütün olarak anlamlı bir etkisi olmamasına karşılık, iş ile ilgili yaratıcı davranışlar üzerinde .05 düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Demografik değişkenlerin algılanan stres üzerinde bütün olarak anlamlı bir etkisi olmamasına karşılık, tek tek bakıldığında yaş ve toplam çalışma süreleri, algılanan stres üzerinde .05 düzeyinde anlamlı bir etkileri olduğu görülürken; iş ile ilgili yaratıcılık davranışı üzerindeki etkileri tek tek incelendiğinde yalnızca yaş değişkeninin .05 düzeyinde anlamlı bir etkisi görülmektedir. . Yaş değişkeninin algılanan stres ile arasında negatif ilişki, toplam çalışma süresi ile pozitif ilişki bulunmaktadır. Her iki değişkenin, algılanan stres üzerinde paralel bir etki yapması beklenebilir. Bu sebeple çelişki varmış gibi görünse de, yaş değişkeninin algılanan stresi açıklama düzeyi daha yüksek olmakla birlikte; yaş düzeyleri arttıkça bireylerin deneyim ile birlikte çalışma koşullarına karşı uyumunun artabileceği ve bu sebeple algıladıkları stres seviyesinin azalabileceği söylenebilir. Toplam çalışma süresi arttıkça algılanan stres düzeyinin artması, bu süreçte bireylerin yaş düzeylerinin de artmasına rağmen, uzun süreçte psikolojik yıpranmaların daha belirgin olabileceği şeklinde açıklanabilir. Ayrıca, yaş düzeyi arttıkça iş ile ilgili yaratıcı davranışların da artması; artan yaş düzeyinin algılanan stresi azaltarak yaratıcı davranışları arttırdığını göstermektedir. Bu sonuç çalışmanın ana bulgularından biri olan artan algılanan stres seviyesinin yaratıcı davranışları azalttığı bulgusu ile de tersten bakıldığında örtüşmektedir.

Demografik değişkenlerin model içerisine dahil edildiği H_1 , H_{1b} , H_{1c} hipotezleri için anlamlı bir etkileri söz konusu değilken; H_{1a} hipotezi için cinsiyet, H_{1d} hipotezi için yaş ve H_2 hipotezi için unvan değişkeninin .05 düzeyinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir. Bu veriler ise, algılanan stres düzeyinin cinsiyete göre değişkenlik gösterdiği, yaş arttıkça algılanan stres düzeyinin azaldığı ve unvan

düzeyi arttıkça yaratıcılığın da arttığı görülmektedir. Özellikle Türkiye için erkeksilik skorunun yüksek olduğu ve hiyerarşinin geçerli olduğu bir ülkede, bireylerin söz sahibi olabileceği bir konuma geldikten sonra üzerilerindeki baskı ve stresin azalabildiği ve o konuma gelene kadar kazandıkları bilgi birikimini daha rahat kullanabildikleri yorumu yapılabilir. Ayrıca cinsiyet değişkenine göre algılanan stres düzeyinin değişkenlik göstermesine bağlı olarak, gelecek çalışmalar için bu değişkenin üzerinde önemle durulması tavsiye edilir.

Araştırma sonuçlarının literatürdeki çalışmalar ile uyumlu olmasının yanı sıra, daha önce değerlendirdiğimiz Hofstede'nin Kültürel Boyutlar ile ilgili parametrelerinin Türkiye skorları ile de oldukça örtüşmekte olduğu görünmektedir.

Çalışmada kullanılan anket yöntemi farklı kişiler tarafından daha fazla katılımcıya uygulandıkça, daha sağlıklı ve genellenebilir sonuçların ortaya çıkması mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

Aldag, R. & Stearns, T. (1987). Management. Cincinnati: South-Western Publishing Company. **(aktaran Koçel, 2011)**

Altıntaş, E. (2014). Stres Yönetimi (2). Ankara: Anı Yayıncılık.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing The Work Environment For Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Arkowitz, H. (2002). Toward an Integrative Perspective on Resistance to Change. *Journal of Clinical Psychology*, 58(2), 219-227.

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.

Aydoğan, İ. (2006). İlköğretim Okullarında Okul-Çevre İlişkilerinin Düzeyi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 121-136.

Baas, M., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2008). A Meta-analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic Tone, Activation, or Regulatory Focus?. *Psychological Bulletin*, 134(6), 779-806.

Back, K. W. (1992). This Business of Topology. *Journal of Social Issues*, 48(2), 51-66. **(aktaran Burnes & Cooke, 2013)**

Baer, M. & Oldham, G. R. (2006). The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity. *Journal of Applied Psychology*. 91(4), 963-970.

Balcı, A. (2002). Örgütsel Gelişme (3). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balcıoğlu, İ. (2005). Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi. 10 Aralık 2014, <http://www.ctf.edu.tr/stek/pdfs/47/4701.pdf>

Baltaş, Z. (2013). Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres (7). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2013). Stres ve Başa Çıkma Yolları (30). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bareil, C. (2013). Two Paradigms About Resistance to Change. *Organization Development Journal*, 31(3), 59-71.

Bargal, D. & Bar, H. (1992). A Lewinian Approach to Intergroup Workshops for Arab-Palestinian and Jewish Youth. *Journal of Social Issues*, 48(2), 139-154. **(aktaran Burnes, 2004)**

- Baruch, R., Grotberg, E. H. & Stutman, S. (2008). Creative Anger : Putting That Powerful Emotion to Good Use. 3 Mart 2015, <http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzIxODE5N19fQU41?sid=dd46dc8a-e74a-4005-82bf-045eb4f6de90@sessionmgr4004&vid=0&format=EB&rid=3>
- Begley, T. M. (1998). Coping Strategies as Predictors of Employee Distress and Turnover After an Organizational Consolidation: A Longitudinal Analysis. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 71, 305-329.
- Bemmels, B. & Reshef, Y. (1991). Manufacturing Employees and Technological Change. *Journal of Labor Research*, 12(3), 231-246.
- Binnewies, C. & Wörnlein, S. C. (2011). What Makes a Creative Day? A Diary Study on the Interplay Between Affect, Job Stressors, and Job Control. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 589–607.
- Bordia, P., Allen, J., Jimmieson N. L. & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty During Organizational Change: Managing Perceptions Through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo N. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Is It All About Control?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to Organisational Change: The Role of Defence Mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
- Bönigk, M. & Steffgen, G. (2013). Effects of Habitual Anger on Employees' Behavior During Organizational Change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10, 6215-6234.
- Braham, B. J. (1998). Stres Yönetimi (1) (V. G. Diker, Çev.). İstanbul: Hayat Yayınları (Orijinal çalışma basım tarihi 1993).
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F. & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-u Relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425.
- Brown, M., Ralph, S. & Brember, I. (2002). Change-Linked Work-Related Stress in British Teachers. *Research in Education*, 67, 1-12.
- Buono, A. F. & Kerber, K. W. (2010). Intervention and Organizational Change: Building Organizational Change Capacity. *EBS Review*, 27, 9-21.
- Burke, R. J. & Eddy, Ng. (2006). The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 16, 86-94.

Burnes, B. & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15, 408–425.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.

Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). Örgütsel Davranış (1). İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Carlsson, I. (2002). Anxiety and Flexibility of Defense Related to High or Low Creativity. *Creativity Research Journal*, 14(3&4), 341-349.

Chung, S. H., Su, Y. F. & Su, S. W. (2012). The Impact of Cognitive Flexibility on Resistance to Organizational Change. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(5), 735-746.

Coch, L. & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512–532. (*aktaran Mulki v.d., 2012*)

Çalık, T., Koşar, S., Kılınç, A. Ç. ve Er, E. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Direnme Davranışları ile Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4), 1-16.

Çapraz, B. (2009). Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi. Yayınlanmış doktora tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çekmecelioğlu, H. G. ve Günsel, A. (2011). Promoting Creativity Among Employees Of Mature Industries: The Effects Of Autonomy And Role Stress On Creative Behaviors And Job Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 889-895.

Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı (3) (K. Tosun v.d., Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları (Orijinal çalışma basım tarihi 1977).

De Dreu, C. K. W & Weingart, L. R. (2003). A Contingency Theory of Task Conflict and Performance in Groups and organizational Teams. *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* içinde (151-166). Chichester, UK: Wiley, 12 Mart 2015,

http://library.uniteddiversity.coop/Money_and_Economics/Cooperatives/%20International_Handbook_of_Organizational_Teamwork_and_Cooperative_Working.pdf#page=165

De Dreu, C. K., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic Tone and Activation Level in the Moode-Creativity Link: Toward a Dual Pathway to Creativity Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(5), 739-756.

Diamond, G.A. (1992). Field Theory and Rational Choice: a Lewinian Approach to Modelling Motivation. *Journal of Social Issues*, 48, 79–94. (*aktaran Burnes & Cooke, 2013*)

Difonzo, N. & Bordia, P. (2007). A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change. *Human Resource Management*, 37 (3&4), 295–303.

Dolaşır, S. (2005). Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 11-15.

Dominguez, E. S. (2013). Work Stressors and Creativity. *Management*, 16(4), 479-504.

Ehrlich, H. J. & Lee, D. (1969). Dogmatism, Learning, and Resistance to Change: A Review and A New Paradigm. *Psychological Bulletin*, 71(4), 249-260.

Elliott, R. & Shaukat, R. (2012). The Challenge of Implementing Technochange in the Workplace while Avoiding Resistance. *The International Journal of Technology, Knowledge, and Society*, 8(1), 11-22.

Erdoğan, İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış (2). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

European Agency for Safety and Health at Work (2015). The Business Case for Managing Stress and Psychosocial Risks. 25 Şubat 2015, <https://www.healthy-workplaces.eu/en/stress-and-psychosocial-risks/the-business-case>

Filiz, A. (2008). Kısıtlar Teorisi. 11 Şubat 2015, <http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=36>

Ford, J. D. & Ford, L. W. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 87(4), 99-103.

Fugate, M., Kinicki, A. J. & Scheck, C. L. (2002). Coping with an Organizational Merger over Four Stages. *Personnel Psychology*, 55, 905-928.

Gardner, D. G. (1990). Task Complexity Effects on Non-task-related Movements: A Test of Activation Theory. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 45(2), 209-332.

Geber, S. Z. (1996). How to Manage Stress for Success. New York: Amacom.

Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T. ve Kandemir, M. (2010). Öğretmenlerin Yeni İlköğretim Programına İlişkin Tutumlarının, Epistemolojik İnançlarına ve Değişime Direnme Tutumlarına Dayalı Olarak Yordanması. V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 1-2 Mayıs 2010, Antalya. (*aktaran Çalık v.d., 2013*)

Güney, S. (1998). Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü (1). Ankara: Ocak Yayınları.

Güney, S. (2013). Davranış Bilimleri (7). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon* (2). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Hanson, R. (2008). *Organizational Change: How to Survive and Thrive*. 20 Kasım 2014,

http://www.washington.edu/admin/hr/pod/leaders/orgdev/alliance/articles/OrgChange_Hanson2008.pdf

Henderson, G. M. (2002). Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations. *Human Resource Development Review*, 1(2), 186-214.

Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942-951.

Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A Theory Relating Self and Affect. *Psychological Review*, 94, 319-340. (*aktaran, Reger, 1994*)

Hirt, E. R., Devers, E. E., & McCrea, S. M. (2008). I Want to Be Creative: Exploring the Role of Hedonic Contingency Theory in the Positive Mood-Cognitive Flexibility Link. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(2), 214-230.

Hon, A. H. Y., Chan, W. W. H. & Lu, L. (2013). Overcoming Work-Related Stress and Promoting Employee Creativity in Hotel Industry: The Role of Task Feedback From Supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 416-424.

Huff, J. O., Huff, A. S. & Thomas, H. (1992). Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia. *Strategic Management Journal*, 13, 55-75.

Hunter, L. V. & Thatcher, S. M. B. (2007). Feeling The Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 50(4), 953-968.

Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.

Huy, Q. N. (2007). Emotional Filtering in Strategic Change. *INSEAD Working Papers Collection*, 21, 1-44.

Jaffe, D. T. & Scott, C. D. (1988). Survive and Thrive in Times of Change. *Training and Development Journal*, 42(4), 25-27.

Jansen, K. J. (2000). The Emerging Dynamics of Change: Resistance, Readiness, and Momentum. *Human Resource Planning*, 23(2), 53-55.

Jones, E. E., & Kelly, J. R. (2009). No Pain, No Gains: Negative Mood Leads to Process Gains in Idea-Generation Groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 13(2), 75-88.

De Jonge, J., Spoor, E., Van Den Tooren, M., Sonnentag, S. & Dormann, C. (2012). "Take a Break?!" Off-job Recovery, Job Demands, and Job Resources as Predictors of Health, Active Learning, and Creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 321-348.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham C. C. & Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122.

Kalimo, R., Taris, T. W. & Schaufeli, W. B. (2003). The Effects of Past and Anticipated Future Downsizing on Survivor Well-Being: An Equity Perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 91-109.

Karasek, R. (1990). Lower Health Risk with Increased Job Control Among White Collar Workers. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 171-185.

Kaufman, J. C. & Sternberg, R. J. (2007). Creativity. *Change*, 39(4), 55-58.

Kim, V. (2007). Creating a World of Possibilities: Indigenous and Cultural Perspectives. *Creativity: A Handbook for Teachers içinde* (11-16). Singapore: World Scientific. 11 Ocak 2015,
http://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789812770868_fmatter

Kippenberger, T. (1998a). Planned Change: Kurt Lewin's Legacy. *The Antidote*, 14, 10-12. (*aktaran Burnes, 2004*)

Kippenberger, T. (1998b). Managed Learning: Elaborating on Lewin's Model. *The Antidote*, 14, 13. (*aktaran Burnes, 2004*)

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği (13). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kozak, M. A. ve Genç, V. (2014). Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 81-92.

Köse, S. ve Ünal, A. (1996). Dinazor Sendromu. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 145-168.

Kurt, İ. (2012). The Relationship between Organizational Climate, Individual Values & Creativity: The Mediating Role of Leadership. Yayınlanmış Doktora Tezi. YediTepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1987). Transactional Theory and Research on Emotions and Coping. *European Journal of Personality*, 1, 141-169.

- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations*, 1, 5-41. (aktaran Timurturkan, 2010)
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row. (aktaran Robbins & Judge, 2013).
- Loehr, J. E. (1999). *Stres Altında Başarılı Olmak (1)* (T. Büyükonat, Çev.). İstanbul: Beyaz Yayınları (Orijinal çalışma basım tarihi 1997).
- Long, J. (2013). *Workplace Pressure Moderates Perception of Threat or Opportunity and Employee Creativity after Downsizing*. *Social Behavior and Personality*, 2013, 41(6), 957-970.
- Luo, L. & Cooper, C. L. (1990). *Stress of Job Relocation: Progress and Prospect*. *Work & Stress*, 4(2), 121-128.
- Luthans, F. (2001). *Organizational Behaviour (9)*. New York: Mc Graw Hill.
- Madjar, N., Oldham G. R. & Pratt, M. G. (2002). *There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance*. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.
- Marshall J. ve Conner, D. R. (2000). *Another Reason Why Companies Resist Change*. *Strategy and Business*, 24, 1-4.
- Martin, K. D., Johnson, J. L. & Cullen, J. B. (2009). *Organizational Change, Normative Control Deinstitutionalization and Corruption*. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 105-130.
- Martin, R. (1999). *Adjusting to Job Relocation: Relocation Preparation Can Reduce Relocation Stress*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 231-235.
- Martin, R., Leach, D. J., Norman, P. & Silvester, J. (2000). *The Role of Attributions in Psychological Reactions to Job Relocation*. *Work & Stress*, 14(4), 347-361.
- Miller, T. A. & McCool, S. F. (2003). *Coping with Stress in Outdoor Recreational Settings: An Application of Transactional Stress Theory*. *Leisure Sciences*, 25, 257-275.
- Miller, V. D., Johnson, J. R. & Grau, J. (1994). *Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change*. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Moyers, T. B. & Rollnick, S. (2002). *A Motivational Interviewing Perspective on Resistance in Psychotherapy*. *Journal of Clinical Psychology*, 58(2), 185-193.
- Moyle, P. & Parkes, K. (1999). *The Effects of Transition Stress: A Relocation Study*. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 625-646.

Mulki, J. P., Jaramillo, F., Malhotra, S. & Locander, W. B. (2012). Reluctant Employees and Felt Stress: The Moderating Impact of Manager Decisiveness. *Journal of Business Research*, 65, 77-83.

Mumford, M. D. (2003). Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research. *Creativity Research Journal*, 15(2&3), 107-120

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) (2015). Stress at Work. 25 Şubat 2015, <http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf>

Netemeyer, R. G., Maxham, J. G. & Pullig, C. (2005). Conflicts in the Work-Family Interface: Links to Job Stress, Customer Service Employee Performance, and Customer Purchase Intent. *Journal of Marketing*, 69, 130-143.

Nguyen, T. A. & Zeng, Y. (2012). A Theoretical Model of Design Creativity: Nonlinear Design Dynamics and Mental Stress-Creativity Relation. *Journal of Integrated Design and Process Science*, 16 (3), 65-88.

Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personnel Psychology*, 64, 627-659.

Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.

Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.

Ömür, Y. E. ve Nartgün, Ş. S. (2014). Öğretim Elemanlarının Değişime Uyumu Ölçeği: Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Educational Administration: Theory & Practice*, 20(3), 307-326.

Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) (2015a). 2012-2013 Öğretim Yılı Yükseköğretim İstatistikleri. 16 Nisan 2015, <http://www.osym.gov.tr/dosya/1-69410/h/2ogretimelemanlarisayozettablosu.pdf>

Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) (2015b). 2012-2013 Öğretim Yılı Yükseköğretim İstatistikleri. 16 Nisan 2015, <http://www.osym.gov.tr/dosya/1-69430/h/4illeregoreogrenciogretimelemanlarisay.pdf>

Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3), 181-202.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1, 63-85.

Paşa, S. F. (2000). Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 414-426.

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.

Poll, G. (2000). Attitudes In The American Workplace VI. 26 Şubat 2015, <http://www.stress.org/workplace-stress/>

Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M. & Mullane, J. V. (1994). Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said Than Done. *Academy of Management Review*, 19(3), 565-584.

Rice, G. (2006). Individual Values, Organizational Context, and Self-Perceptions of Employee Creativity: Evidence from Egyptian Organizations. *Journal of Business Research*, 59, 233-241.

Riulli, L. & Savicki, V. (2006). Impact of Fairness, Leadership, and Coping on Strain, Burnout, and Turnover in Organizational Change. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 351-377.

Robbins, S. P. ve Judge, T. (2013). Örgütsel Davranış (14). (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2010).

Rowsan, A. (2011). Stres Yönetimi (1) (Ş. Cüceloğlu, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687.

Rush, S. & Lewis, K. (2013). Adapting to Organizational Change. 3 Mart 2015, <http://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzYxMDg1NV9fQU41?sid=89fb6c07-c418-4daf-b5eb-251ee0ea1da3@sessionmgr4001&vid=4&format=EB&rid=2>

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2013). Örgütsel Davranış (5). Bursa: Aktüel Yayınları.

Scheck, C. L. & Kinicki, A. J. (2000). Identifying The Antecedents of Coping with an Organizational Acquisition: A Structural Assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 627-648.

Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.

Shein, E. H. (1999). Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Reflections*, 1(1), 59-74.

Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, Personal, Developmental and Social Aspects. *American Psychologist*, 55 (1), 151-158.

Smith, M. K. (2001). Kurt Lewin: Groups, Experiential Learning and Action Research. *The Encyclopedia of Informal Education*.
<http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>, 1–15. (*aktaran Burnes, 2004*)

Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.

Sternberg, R. J. (2005). Creativity or Creativities. *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4), 370-382.

Taylor, S. E. & Brown, J. D. (1988). Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health. *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210.

Taylor, S. E. (1983). Adjustment to Threatening Events: A Theory of Cognitive Adaptation. *American Psychologist*, 38(11), 1161-1173.

Terry, D. J. & Jimmieson, N. L. (2003). A Stress and Coping Approach to Organisational Change: Evidence from Three Field Studies. *Australian Psychologist*, 38(2), 92-101.

The American Institute of Stress (AIS) (2015). Workplace Stress. 26 Şubat 2015,
<http://www.stress.org/workplace-stress/>

The Hofstede Centre (2015). Cultural Tools. 19 Mayıs 2015,
<http://geert-hofstede.com/turkey.html>

Timurturkan, D. (2010). Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. Yayınlanmış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tokat, B. (2012). Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi (1). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tosun, M. (2005). Stres ve Alkol Kullanım Bozukluğu. 10 Aralık 2014,
<http://www.ctf.edu.tr/stek/pdfs/47/4706.pdf>

Türk Dil Kurumu Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü. 13 Kasım 2014,
http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&view=bilimsanat&kategori=terim&kelimeget=stres&hngget=md

Türk, K., Eroğlu, C. ve Türk, D. (2008). T.C. Devlet Hastanelerindeki Çalışma Koşullarının Stres Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Geyve Devlet Hastanesi Örneği. *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-17.

Umble, B. & Umble, E. (2014). Overcoming Resistance to Change. *Industrial Management*, 56(1), 16-21.

Üstün, P. (2010). Application of The Theory of Constraints to an Elective Course Registration System. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Van Dam, K. (2005). Employee Attitudes Toward Job Changes: An Application and Extension of Rusbult and Farrell's Investment Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 253-272.

Van De Ven, A. H., Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.

Varol, N. ve Varol, S. (2013). Managing Knowledge and Overcoming Resistance to Change: A Case Study at Fırat University. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, 452-456.

Vassasova, Z. (2011). Creativity and Its Relation to Stress Perception. *Journal of Interdisciplinary Research*. 12 Mart 2015, http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0102/papers/A_vasasova.pdf

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.

Woodward, S. & Hendry, C. (2004). Leading and Coping with Change. *Journal of Change Management*, 4(2), 155-183.

Yamuç, V. A., Türker, D. (2015). Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın Ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 389-423

Yeh, Y.-C., Lai, G.-J., Fin, C.-F., Lin, C.-W. & Sun, H.-C. (2015). How Stress Influences Creativity in Game-Based Situations: Analysis of Stress Hormones, Negative Emotions, and Working Memory. *Computers & Education*, 81, 143-153.

Zenasni, F., & Lubart, T. I. (2008). Emotion-Related Traits Moderate the Impact of Emotional State on Creative Performances. *Journal of Individual Differences*, 29(3), 157-167.

Zenasni, F., & Lubart, T. I. (2009). Perception of Emotion, Alexithymia and Creative Potential. *Personality and Individual Differences*, 46(3), 353-358.

Zhou, J. & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Değişime Direncin Algılanan Stres ve Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi Araştırma Anket Formu

Lütfen formu doldurup, kaydettikten sonra arastirma.projesi2015@gmail.com adresine geri yollayınız.
İlginiz için teşekkür ederiz...

GENEL BİLGİLER

1. Yaş : 20-25 26-30 31-35 36-40

41-45 46-50 51-55 56-60 61 ve üstü

2. Cinsiyet : K E

3. Kurumunuz : Devlet Üniversitesi Vakıf Üniversitesi

4. Fakülteniz :

5. Çalıştığınız kurumdaki ünvanınız :

6. Ne kadar zamandır...

a. çalışma hayatıdasınız? : Yıl / Ay

b. bu kurumda çalışıyorsunuz? : Yıl / Ay

I. KISIM

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri çalıştığınız işyerini ve davranışlarınızı düşünerek okuyup, kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz:

(1 = Kesinlikle katılmıyorum / 2 = Katılmıyorum / 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum /
4 = Katılıyorum / 5 = Kesinlikle katılıyorum)

	1	2	3	4	5
Amirim (üstüm), işimde yaratıcı olduğumu düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi yaparken yeni yaklaşımlar, yöntemler denerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşim gereği, etkileşim içinde olduğum tüm insanlardan yeni fikirler edinmek için fırsat kollarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimde çok yaratıcı olduğuma inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimde olabildiğim kadar yaratıcı olmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimde daha etkin olmama yardımcı olacak yeni beceriler öğrenmek isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İyi performans gösterdiğim zaman bilirim ki, bu benim başarıma isteğimin bir sonucudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde yeni eğilimler oluştuğu zaman, genellikle bunu ilk destekleyenlerden biri benimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşim benim için o kadar tatmin edici ki, yönetim tarafından sağlanan özel teşviklere karşı kayıtsızım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. KISIM

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri okuyarak, kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz:

(1 = Kesinlikle katılmıyorum / 2 = Katılmıyorum / 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum /
4 = Katılıyorum / 5 = Kesinlikle katılıyorum)

	1	2	3	4	5
Değişimi genellikle olumsuz bir şey olarak düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beklenmedik olaylarla dolu bir günü, rutin bir gün olarak değerlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni ve değişik birşeyler denemektense, aynı eski şeyleri yapmayı severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hayatım ne zaman sabit bir rutine girse, onu değiştirmek için yollar ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şaşırmış olmayı, sıkılmış olmaya tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşte yapılan çalışmaların yöntemi ile ilgili önemli bir değişimin olacağı konusunda haberdar edilirse, muhtemelen stresli hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planlar ile ilgili bir değişimden haberdar edilirse, biraz gergin hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşlerin planlandığı gibi gitmemesi beni strese sokar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değişen planlar bana ciddi bir sorun gibi görünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potansiyel olarak hayatımı etkileyebilecek değişimler ile ilgili biraz huzursuz hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Birisi, birşeyi değiştirmek için baskı yaparsa, değişimin kesinlikle benim açımdan yararlı olabileceğini düşünsem bile, ona direnç gösterme eğiliminde olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bazen kendimi, benim için iyi olacağını bildiğim değişikliklerden sakınırken buluyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planlar yaptıktan sonra, onları değiştirmem pek mümkün değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sıklıkla fikrimi değiştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bir karara vardıldıktan sonra, fikrimi değiştirmem pek mümkün değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fikrimi kolaylıkla değiştirmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Görüşlerim zaman içerisinde çok istikrarlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşim direk olarak sağlığıma etkileme eğilimindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Günün sonunda işten strese girmiş bir şekilde ayrılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş ile ilgili problemler, gece beni uykusuz bırakır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bu çalışmanın sonuçları hakkında bilgilendirilmek istiyor musunuz? E H

Zaman ayırıp bu ankete katıldığınız için çok teşekkür ederiz. Anket veya genel olarak bu konuyla ilgili eklemek istediğiniz görüş ve önerileriniz varsa, lütfen belirtiniz:

Teşekkür ederiz.

EK-2 VARSAYIMLAR (DOĞRUSALLIK VE HOMOJENLİK)

