

**DEĞİŞİME DİRENÇ VE ALGILANAN STRES İLİŞKİSİ: SİSTEMATİK LİTERATÜR TARAMASI VE NİCEL BİR ARAŞTIRMA**

**Gizem ARAS-BEGER<sup>1</sup>  
Duygu TÜRKER<sup>2</sup>**

**ÖZ**

*Değişim, günümüz toplumlarında örgütlerin ve örgüt çalışanlarının uyum sağlamasını gerektiren kaçınılmaz 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 üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu amaçla, İzmir ilinde devlet ve vakıf üniversitelerinin farklı fakültelerinden çeşitli ünvanlara sahip 115 akademisyen üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları, örgütlerde bireylerin değişime karşı gösterdikleri direnç düzeyinin algılanan stres düzeyini etkilediğini 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*

**THE RELATIONSHIP BETWEEN RESISTANCE TO CHANGE AND PERCEIVED STRESS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND A QUANTITATIVE SURVEY STUDY**

**ABSTRACT**

*Change has become an inevitable phenomenon in today's society, and as such it necessitates organizational and individual level adaptation. Change and its effects on psychological, mental and behavioral dimensions could lead individuals to have a negative hold on change and trigger resistance to change (RTC). An effective management of change processes and its outcomes requires RTC to be analyzed in detail. Although there are many studies on organizational change in the*

<sup>1</sup> Yaşar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, E-mail: [gizem.beger@yasar.edu.tr](mailto:gizem.beger@yasar.edu.tr)

<sup>2</sup> Yaşar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, E-mail: [duygu.turker@yasar.edu.tr](mailto:duygu.turker@yasar.edu.tr)

---

*relevant literature, it is apparent that most studies largely focus on processes at the macro level and that analyses at the micro level are few in number. This study examines the effect of RTC on employees' perceived stress with an individual level focus on RTC. For this purpose, a research is conducted on a sample of 115 academicians with different titles employed in public and private universities in Izmir province. The results of the study reveal that employees' RTC levels affect their perceived stress. The study also shows that of the four subscales of RTC, the routine seeking subscale has the highest effect on the perceived stress.*

**Keywords:** *Employees, Organizational Change, Resistance to Change, Stress*

## 1. Giriş

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren örgütler açısından en önemli konulardan biri haline gelen değişim olgusu, artan önemine paralel olarak, yönetim yazınında da ilgi çeken konulardan birisi olmuştur. Değişim, açık bir sistem olan örgütlerin ve bu örgütlerde görev alan bireylerin çevreyle olan sürekli ilişkileri dolayısıyla, zorunlu olarak uyum içerisinde olmaları gereken durumlardan biri olup (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013), gerek örgütler gerekse bireyler için vazgeçilmez ve kaçınılmaz bir durumu ifade etmektedir (Buono ve Kerber, 2010). Kavram herhangi bir şeyi, var olan düzeyinden başka bir düzeye getirmeyi ifade ederken (Koçel, 2011), örgütsel açıdan değişim, örgütsel süreç ve yapıların yeniden düzenlenmesi yolu ile (Martin, Johnson ve Cullen, 2009), zaman içerisinde bir örgütsel varlıktaki yapı, kalite ve durumda bir farklılığın meydana gelmesini işaret eder (Van De Ven ve Poole, 1995).

Değişimin olduğu her yerde değişime yönelik bir direncin de ortaya çıkma olasılığı bulunmaktadır. Literatürde "örgütsel değişim" yaklaşımını ilk kez ele alan yazarlardan birisi olarak Lewin (1947), değişim kavramını, direnç kavramı ile beraber kullanmış, böylelikle "değişim" ve "direnç" kavramı yazında genellikle beraber kullanılmaya başlanmıştır. 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). Değişim kadar değişime direnç de oldukça doğal olmakla birlikte, örgüt literatüründe değişime direnç olgusunun sıklıkla, bu davranışı ortaya koyan bireyleri olumsuzlayan ve örgütü tehdit eden bir olgu olarak ele alındığı görülmektedir. Değişime direnç örgütte istenen değişimin gerçekleşmesini pasif, aktif veya saldırgan bir yaklaşımla engelleyen (Jansen, 2000) bir tehdit unsuru olarak görülmektedir. Fakat değişime direnç, bir tür geri bildirimdir (Ford ve

Ford, 2009) ve sonuçları sadece örgütü değil, bireyin kendisini de etkileyen bir olgu olarak ele alınmalıdır.

Çalışanlar farklı sebepler ile değişime karşı direnç gösterebilirler (ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve rasyonel vb.). Ancak, bu faktörleri birbirinden ayıran sınırlar bulanıktır ve çoğunlukla birbiri içerisine geçmiş durumdadır, diğer bir anlamda ekonomik bir neden hem sosyal hem psikolojik hem de rasyonel nedenlerde bağlantılı olabilmektedir. Özellikle psikolojik nedenler değişimin en önemli direnç kaynağı olarak belirtilmektedir (Tunçer, 2013). Değişiklik çalışanlar açısından bir belirsizlik (Herold, Fedor ve Caldwell, 2007) ve dolayısıyla konfor alanının dışına çıkma kaynaklı olarak önemli bir stres kaynağı olurken (Riulli ve Savicki, 2006; Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish ve DiFonzo, 2004), değişime gösterilen direncin de birey üzerinde psikolojik ve fizyolojik bir maliyeti olabilmektedir. Bu çalışma, değişim sonucu artan belirsizliğin insan fizyolojisi üzerinde ortaya çıkardığı (Selye, 1956) ve günümüz iş dünyasının en yaygın sorunu olarak ortaya çıkan stres olgusuna odaklanarak, değişim ve bireyin bu değişime gösterdiği direncin algıladığı stres üzerindeki etkisini araştırmayı hedeflemektedir. Çalışmada öncelikle değişim, değişime direnç ve stres kavramlarının literatürde hangi açılardan incelendiği, sistematik literatür taraması ile analiz edilmekte olup, ardından, değişime direnç davranışının farklı boyutlarının, bireylerin stres seviyeleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu çalışma, bu konular kapsamında, güncel literatüre ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sunması ve değişime gösterilen direnci de değişimin kendisi kadar stresli bir durum olarak ele alarak, konu hakkında ampirik bulgular sunması açısından literatüre katkı sağlamaktadır. 115 akademisyen üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları, bireylerin değişime karşı gösterdikleri direnç düzeyinin algılanan stresi etkilediğini ortaya koymakta olup, değişime direncin dört alt boyutu içerisinde, en çok rutini arama boyutunun stresi etkilediği görülmüştür.

## **2. Sistematik Literatür Taraması**

Literatürde değişim, değişime direnç ve stres konusu ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında genel bir bilgi toplamak ve durum tespiti yapmak amacı ile Ulakbim Sosyal Bilimler Veritabanı ve Web of Science veri tabanında sistematik taramalar yapılmıştır. İlk olarak Ulakbim Sosyal Bilimler Veritabanı'nın 2012-2018 yılları arasında stres olgusuna yönelik 'araştırma makalesi' türünde yayınlanmış ampirik çalışmalar, örgütlerde çalışanların stres kaynakları açısından ortaya koyduğu temel bulgular ışığında incelenmiştir. Tablo 1'de stres kelimesinin, çalışmaların 'anahtar kelimeler' 'konu' 'öz' veya 'başlık' içerisinde geçip geçmediği

dikkate alınarak yapılan taramalar sonucu elde edilen çalışma sayıları; ayrıca bu tabloda ek olarak, 1999-2012 yılları arasında Türkçe literatürde stres kaynakları ile ilgili ampirik bir analiz içeren yayınlanmış makaleler ile yayınlanmamış tezleri sistematik tarama ile inceleyen Yamuç ve Türker'in (2015) çalışması da verilmektedir.

**Tablo 1. Çalışma Sayıları**

N o	Veritabanı	Aranan Kelime		Aranan Alan	Makale Türü	Toplam Çalışma Sayısı	İlgili Çalışma Sayısı
1	Ulakbim Sosyal Bilimler Veritabanı	Stres	2012-2018	Anahtar Kelimeler/ Konu/ Öz/ Başlık	Araştırma Makalesi	168	9
2	Yamuç ve Türker (2015)	Stres	2009-2012	Konu	Ampirik	24	3
3	Web of Science Veritabanı	Çalışan Stresi ve Değişim	2012-2018	Konu	Ampirik	93	55
	Toplam					285	67

Türkçe literatürde taranan 192 çalışmanın öz/özet kısımlarında yer verilen bilgiler ışığında, belirtilen stres kaynağının değişim/değişime direnç ile ilgili olup olmaması dikkate alınarak 11 ilgili çalışma belirlenmiştir. İncelenen 11 çalışmanın ayrıntılı bilgisi Tablo 2'de yer almaktadır. İncelenen çalışmaların hemen hemen hepsinde araştırma yöntemi olarak anket çalışması yapılmış ve elde edilen veriler çeşitli istatistiksel yöntemler kapsamında analiz edilmiştir. İstisnai birer örnek olarak Çoklar vd. (2016) çalışmasında vaka çalışması yapılırken, Yamuç ve Türker, (2015) çalışması hem nitel hem de nicel yöntemle dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Tablo 2'de görüldüğü üzere incelenen çalışmalarda, değişim kaynaklı bireysel, örgütsel ve örgüt dışı stres kaynaklarına odaklanıldığı, fakat değişime direnç temasının bir stres kaynağı olarak bizzat ele alınmadığı görülmektedir. Bununla birlikte yalnızca Kaplanoğlu'nun (2014) çalışmasında, değişime direncin, bireylerin stres düzeylerini artırabilen bir faktör olarak dikkate alınması hususuna işaret edilmektedir.

**Tablo 2.** Türkiye’de Değişim/Değişime Direncin Stres Üzerindeki Etkisi ile ilgili Yapılmış Çalışmalar

No	Eser	Yöntem	Örneklem	Stres Kaynakları
1	Unur ve Pekerşen, 2017	Nicel/Anket	Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 449 aşçı	Bireysel, örgütsel faktörlerle ilişkili olarak; iş ve örgüt yapısı, örgütsel politika, fiziki şartlar, kişilerarası ilişkilerdeki değişim kaynaklı stres
2	Bulgurcu Gürel, 2016	Nicel/Anket	Denizli ilinde faaliyet gösteren ve serbest olarak çalışan 176 Muhasebe çalışanı	Çalışma yaşamındaki değişimin, bireylerin iş-yaşam dengesi üzerinde yarattığı baskı
3	Göksel ve Tomruk, 2016	Nicel/Anket	Yakın Doğu Üniversitesi’nde görev yapan 120 akademisyen	Çalışma saatleri, terfi gibi iş koşullarındaki değişimlerin bireyler üzerinde yarattığı stres
4	Çoklar, Efiltili, Şahin, Akçay, 2016	Nitel/Vaka Çalışması	16 farklı bölümden toplam 64 öğretmen	Teknolojik gelişim kaynaklı stres
5	Yamuç ve Türker, 2015	Nitel/Görüşme + Nicel/Anket	İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin çeşitli bölümlerinden 42 çalışan	Değişen ve zorlaşan yaşam koşulları ile ilişkili olarak görevin yapısına, örgütsel yönetim tarzına ve gurup yapısına ilişkin stres kaynakları
6	Kaplanoğlu, 2014	Nicel/Anket	Manisa Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası’na kayıtlı 319 serbest mali müşavir	İş ile ilgili olarak roller, iş kalitesi, kariyer gelişimi ile ilgili stres
7	Kılıç, Yumuşak ve Yıldız, 2013	Nicel/Anket	İstanbul, Ankara, Bursa ve Eskişehir illerindeki 400 banka çalışanı	İş ve örgütsel yapı, kişilerarası ilişkiler, bireysel özellikler kaynaklı çeşitli değişimlere maruz kalıp adapte olamamanın yarattığı stres
8	Güllüoğlu, 2012	Nicel/Anket	Kayseri Valiliği’ne bağlı 6 televizyon kanalının 162 çalışan	Örgüt içi (işin özellikleri, örgüt içi roller, kişilerarası ilişkiler, kariyer gelişimi, örgüt yapısı ve iklimi) ve örgüt dışı (ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik) değişim kaynaklı stres
9	Yıldırım, Tektüfekçi ve Çukacı, 2004	Nicel/Anket	İzmir/ IAOSB Şirketleri 32 serbest meslek çalışanı	Sosyal, kültürel, teknolojik değişim ve gelişim kaynaklı stres
10	Gök, 2009	Nicel/Anket	İstanbul’da 12 farklı bankanın 30 şubesinde 228 çalışan	Örgüt dışı faktörlerden teknolojik gelişmeler kaynaklı stres
11	Aksoy ve Kutluca, 2004	Nicel/Anket	Malatya askerlik dairesi başkanlığında çalışan 284 subay, astsubay ve sivil memurlar	Mevzuatın çok sık değişmesi kaynaklı stres

İkinci aşamada, yabancı yazında konunun bütünlüklü bir çerçevesini elde etmek üzere, Web of Science veri tabanında 2012-2018 yılları arasında ‘çalışan stresi (employee stress)’ ve ‘değişim (change)’ ifadelerinin birlikte konu içerisinde yer aldığı ‘işletme (business)’ ve ‘yönetim (management)’ alanında ‘makale (article)’ doküman tipinde bir tarama gerçekleştirilmiştir. Bu tarama sonucu elde edilen 93 makale arasında, ilk taramada olduğu gibi öz/özet kısımlarında yer verilen bilgiler ışığında, belirtilen stres kaynağının değişim/değişime direnç ile ilgili olup olmaması dikkate alınarak

incelenmiş ve neticede 54 ilgili çalışma belirlenmiştir (Tablo 3). Görüldüğü üzere, çalışmaların çoğunda araştırma yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilirken, iki çalışmada vaka çalışması, dört çalışmada anket ve görüşme teknikleri, bir çalışmada ise deney ve anket yöntemleri birlikte kullanılarak çoklu araştırma yöntemleri tercih edilmiştir. İlgili 54 çalışma stres kaynakları açısından incelendiğinde 5 ana kategorinin çalışıldığı görülmektedir (çalışma numaraları ile verilmiştir):

- *Örgüt kaynaklı faktörlerde değişimin çalışan üzerinde yarattığı stres:* örgütsel değişim uygulamaları (7/8/14/20/21/22/26/27/28/32/33/34/38/39/40/43/44/46/47/49/50/52/54); yönetsel değişiklik ve yeni kurumsal politikalar, reformlar (3/17/19/25/29/41); işyeri değişimi (42/51/53); değişimin yoğunluğu (15)
- *Örgüt dışı faktörlerde değişimin çalışan üzerinde yarattığı stres:* işin yapısı ve koşullarının değişimi, işe ilişkin artan yoğunluk ve talepler (9/10/13/18/24/37); sektörel değişim (23/38); teknolojik değişim (30/31/45/48); sosyal değişim (33); küresel değişim (36/37)
- *Değişim sürecinde örgütsel yaklaşımların yarattığı stres:* değişim sürecinde uygulanan/uygulanmayan stratejiler (1/11); değişen rol ve beklentiler (4); hatalardan ders almama (5); ilişkisel adalet (40)
- *Değişim süreci sonrasında çalışan üzerinde yarattığı stres:* (16)
- *Değişim sürecinde çalışanların algısı/ tutumu/ davranışının yarattığı stres:* çalışanların geçmiş değişim tecrübelerinin etkisi (6), çalışanların örgütsel sessizlik davranışı (2).

Tüm bu çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, literatürde örgütsel veya örgüt dışı faktörlerde yaşanan değişimin, çalışanların stres düzeyine etkisi oldukça yaygın olarak çalışılrsa da bu süreçte çalışanın algı, tutum, beklenti ve davranışlarının stres düzeyine etkisi çok az çalışılmıştır.

**Tablo 3.** Web of Science Veritabanı'nda Değişim/Değişime Direncin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisi ile ilgili Yapılan Çalışmalar

No	Eser	Yöntem	Örneklem	Stres Kaynakları
1	Strauss ve Parker, 2015	Nicel/Anket	İngiltere'deki bir bölge polis teşkilatından 112 polis memuru	Örgütsel yenilik ve değişim süreçlerinde, bireysel ve durumsal değişkenlere göre farklı müdahale odaklarının kullanılmaması
2	Sholekar ve Shoghi, 2017	Nicel/Anket	Tahran'da İslami Azad Üniversitesi'nin 319 çalışanı	Örgütsel değişim sürecinde örgütsel sessizlik kaynaklı stres
3	Franco-Santos, Nalick, Rivera-Torres ve Gomez-Mejia, 2017	Nicel/Anket	İngiltere'deki 162 üniversitenin farklı bölümlerinden 975 çalışan	Kurumsal ve yönetsel değişiklikler kaynaklı stres
4	Birkeland, Hansen, Heir, Nielsen ve Knardahl, 2017	Nicel/Anket	2011 Oslo bombalaması takiben 180 bakanlık çalışması	Örgütsel kriz kaynaklı değişen roller ve beklentilerin yarattığı stres
5	Weinzimmer ve Esken, 2017	Nicel/Anket	19 farklı endüstriden 853 çalışan	Örgütsel değişim sürecinde hatalardan ders çıkarma ve hata toleransı barındırmayan bir ortam kaynaklı stres
6	Rafferty ve Restubog, 2017	Nicel/Anket	2009'da Filipinler'de bir üretim firmasında çalışan 252 kişi	Çalışanların deneyimlediği örgütsel değişim geçmişi kaynaklı stres
7	Rafferty ve Jimmieson, 2017	Nicel/Anket	Farklı örgüt ve endüstrilerden 260 çalışan	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
8	Bergström ve Arman, 2017	Nitel/Vaka Çalışması	Pharmacom firmasında görev yapan 17 üst düzey yönetici+ arşiv verisi	Örgütsel değişim uygulamaları (workforce reduction) kaynaklı stres
9	Rabenu, Tziner ve Sharoni 2017	Nicel/Anket	120 İsrail-Arap çalışan	İş yapısı ve iş koşulları değişimleri kaynaklı stres
10	Steidle, Gonzalez-Morales, Hoppe, Michel ve O'shea, 2017	Nicel/Anket	Almanya Stuttgart çevresindeki farklı firmalardan 82 çalışan	Artan ve değişen iş talepleri kaynaklı stres
11	Smollan, 2017	Nitel/Görüşme	Yeni Zelanda'da çeşitli hastanelerde çalışan 31 sağlık personeli	Örgütsel değişim doğrultusundaki şirket stratejileri kaynaklı stres (esnek veya katı stratejiler)
12	Antonietti, Antonioli ve Pini, 2017	Nicel/Arşiv verisi	İtalya/Emilia-Romagna bölgesinde en az 20 çalışanı olan 9 farklı üretim firmasından toplam 555 çalışan	Örgütsel değişim doğrultusundaki şirket stratejileri kaynaklı stres (esnek veya katı stratejiler)

13	Franco-Santos ve Doherty, 2017	Nicel/Anket	İngiltere'de 2 Eğitim Sektörü (1122 farklı üniversiteden 573 ve 2.147 üniversiteden 6456 akademisyen)	Eğitim sektöründe işin yapısı ile ilgili değişimler kaynaklı stres
14	Cho, Park ve Dahlgaard-Park, 2017	Nicel/Anket	Güney Kore'de satın alma ve birleşmeleri deneyimleyen 222 çalışan	Örgütsel değişim kaynaklı stres
15	Lee, Sharif, Scandura ve Kim, 2017	Nicel/Anket	Kore'de 2 kaynaktan: 1. farklı örgütlerden 303 çalışan 2. 46 MBA öğrencisi	Örgüt değişim yoğunluğuna bağlı stres
16	Charoensukmongkol, 2017	Nicel/Anket	Tailand'da uluslararası bir bankanın 141 çalışanı	Örgütsel değişim sonrası kaynaklı stres
17	Khvatova ve Dushina, 2017	Nicel/Anket	St Petersburg'da 4 araştırma üniversitesinden 126 öğretmen	Kurumsal reformlar kaynaklı stres
18	Olafsen, Halvari, Deci, Niemiec ve Williams 2017	Nicel/Anket	Norveç'te sağlık sektöründen 267 çalışan	Günümüz çalışma şartlarındaki değişim kaynaklı stres
19	Pick ve Tio, 2017	Nicel/Anket	Avustralya'da kamuda çalışan 486 orta düzey yönetici	Yönetimsel değişikliklerin yarattığı stres
20	Heidari-Robinson ve Heywood, 2016	Nicel/Anket-Nitel/Görüşme	Farklı örgütlerden 1800 yönetici (MCKinsey)	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
21	Schumacher, Van Emmerik ve De Witte, 2016	Nicel/Anket	Belçika'da 6268 banka çalışanı	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
22	Wisse ve Sleetbos, 2016	Nicel/1. ve 2 çalışma Deney+3. çalışma Anket	1. çalışma için 88 Alman öğrenci; 2. çalışma için Amerika'da farklı endüstrilerde çalışan 135 çalışan; 3. çalışma için uluslararası bir şirkette çalışan 339 çalışan	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
23	Teo, Pick, Xerri ve Newton, 2016	Nicel/Anket	Zoomerang.com' veri sağlayıcısı üzerinden 308 katılımcı	Sektörel değişim kaynaklı stres
24	Baron, Franklin ve Hmieleski 2016	Nicel/Anket	Amerika'da 170 işletme kurucusu	Yeni girişimler kaynaklı stres (artan iş yükü, çevresel belirsizlik)
25	Vo, Culié ve Mounoud 2016	Nitel/Vaka Çalışması	1. aşama için ikincil veri + 15 görüşme+20 toplantı notu; 2. aşama için 7 üst düzey yönetici ile görüşme	Kurumsal değişimler kaynaklı stres



26	Brendel, Hankerson, Byun ve Cunningham, 2016	Nicel/Anket	1. aşama için 20 yönetici + 2. aşama için 21 yönetici	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
27	Turgut, Michel, Rothenhöfer ve Sonntag, 2016	Nicel/Anket	Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Alman bir firmada 30 farklı birimden 709 çalışan	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
28	Kevin, 2016	Nicel/Anket	1.aşama için bir kamu sağlık kuruluşundan 131 çalışan; 2.aşama için bir sağlık kuruluşundan 363 çalışan	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
29	Jeffrey, Stanley ve Christopher Brian, 2016	Nicel/Anket	Amerika'da 98 banka şubesinden 398 çalışan	Birleşmeler gibi örgütsel politikalar kaynaklı stres
30	Kim, Lee, Yun ve Im, 2015	Nicel/Anket	Kore'de bir telefon firmasında 210 çalışan	Teknolojik gelişmeler kaynaklı stres
31	Bankins, 2015	Nicel/Anket-Nitel/Görüşme	Anket: Avustralya ve Yeni Zelenda 'da 107 çalışan; Görüşme için: 1. çalışmadan 26 kişi	Teknolojik gelişmeler kaynaklı stres
32	Ann Sykes, 2015	Nicel/Anket	Çokuluslu bir telekomünikasyon şirketinde 120 çalışan	Örgütte kullanılan kurumsal destek programları uygulamalardaki değişim kaynaklı stres
33	Kubicek, Paskvan, Korunka, 2015	Nicel/Anket	1. örneklem: Almanya' da 406 hizmet çalışanı; 2. Avusturya'da 163 hizmet çalışanı; 3. Uluslararası bir Avusturya şirketinin farklı iştiraklerinde 193 satış personeli; 4. Devlet kurumunda çalışan 601 personel	Sosyal ve örgütsel değişim kaynaklı stres
34	Bellou ve Chatzinikou, 2015	Nitel/Görüşme-Nicel/Anket	Yunanistanda bir kamu kuruluşunda çalışan 131 çalışan	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
35	Schreurs, Guenter, Jawahar ve Cuyper, 2015	Nicel/Anket	232 çokuluslu şirket çalışanı	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
36	Jung ve Yoon, 2015	Nicel/Anket	324 otel çalışanı	Küresel değişim hızının artması kaynaklı stres
37	Korunka, Kubicek, Paskvan, Ulferts, 2015	Nicel/Anket	587 Avusturyalı yaşlı bakımı yapan çalışan	Küresel değişim hızının artması ve çalışma koşullarındaki değişiklik kaynaklı stres
38	Makri ve Ntalianis, 2015	Nicel/Anket	Yunanistan'da 140 banka çalışanı	Sektörel ve örgütsel değişim kaynaklı stres
39	Holten ve Branner, 2015	Nicel/Anket	Danimarka'da iki örgütten 351 çalışan	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
40	De Clercq ve Saridakis, 2015	Nicel/Anket	2011 işyeri istihdam ilişkileri anketin aracılığı ile 1,208 işyerinden 8,523 çalışan	Örgütsel değişim uygulamaları ile ilgili ilişkisel adalet kullanımı kaynaklı stres

---

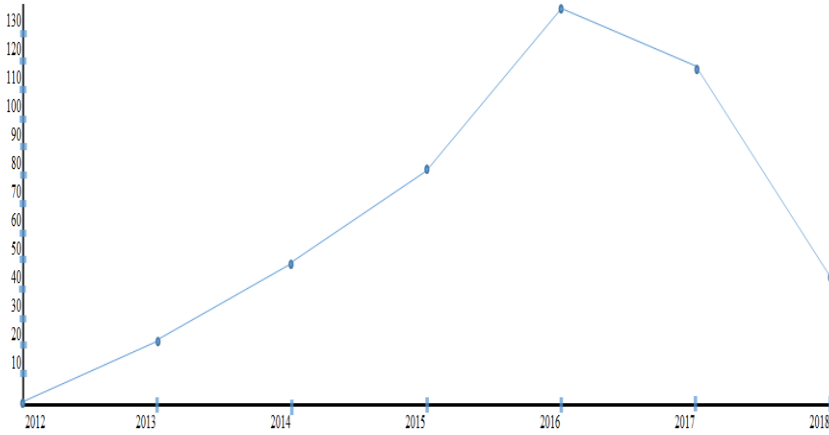
41	Bouville ve Allis, 2014	Nicel/İkincil veri	2002-2003 yaz anketi verileri aracılığıyla Fransa'da 24,486 çalışan	Örgütsel yönetim değişiklikleri kaynaklı stres
42	Cullen, Edwards, Casper ve Gue, 2014	Nicel/Anket	2 firmadan malzeme taşıma işçileri:1. örneklem: 49; 2. örneklem: 389	Örgütsel işyeri değişiklikleri kaynaklı stres
43	Schreurs, Van Emmerik, De Cuyper, Probst, Van Den Heuvel ve Demerouti, 2014	Nicel/Anket	Farklı sektörlerden 238 çalışan	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı iş güvensizliği kaynaklı stres
44	Jing, Xie ve Ning 2014	Nitel/Görüşme- Nicel/Anket	Çin'de telekom endüstrisinden 1. çalışma: 120 çalışan; 2. çalışma: 248 çalışan	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
45	Vakola, 2014	Nicel/Anket	Yunanistan'da bir teknoloji firmasında 183 çalışan	Teknolojik gelişmeler kaynaklı stres
46	Michel, Todnem ve Burnes, 2013	Nicel/Anket	1 çalışma: Alman üniversitesinden 315 çalışan; 2. çalışma: Bir Alman üniversitesinden 723 öğrenci; 3. çalışma: yerel medyadan 98 çalışan; 4. çalışma: Farklı sektörlerden 780 çalışan	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
47	Ning ve Jing, 2012	Nicel/Anket	Çin'de farklı sektörlerden 463 çalışan	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
48	Yun, Lee ve Kettinger, 2012	Nicel/Anket	Bir araştırma şirketinden paneller aracılığıyla 1200 katılımcı	Teknolojik gelişmeler kaynaklı stres
49	Shin, Taylor ve Seo, 2012	Nicel/Anket	Bir şirkette farklı bölümlerden 234 çalışan 45 müdür	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı sttes
50	Fugate, Prussia ve Kinicki, 2012	Nicel/Anket	Kamu hizmetleri kuruluşunda bir bölümden 153 çalışan	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres
51	Ng ve Feldman, 2012	Nicel/meta analizi	55 yayınlanmış makale + 66 bağımsız çalışma	Örgütsel işyeri değişiklikleri kaynaklı stres
52	Bouckenooghe, 2012	Nicel/Anket	Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 84 şirketten 2543 çalışan	Örgütsel politika değişimlerinden kaynaklı stres
53	Otto ve Dalbert, 2012	Nicel/Anket	Bir Alman firmasından 380 çalışan	Örgütsel işyeri değiştirmesi (relocation) kaynaklı stres
54	Mulki Jaramillo, Malhotra ve Locander, 2012	Nicel/Anket	Hindistan'da 255 banka satış personeli	Örgütsel değişim uygulamaları kaynaklı stres

---

Konunun yıllar itibari ile ne ölçüde literatürde etkisi olduğunu bulgulamak üzere, Tablo 3'te incelenen çalışmalar, Web of Science'da taranan yayınlardan aldıkları atıflar açısından analiz edilmiştir. Şekil 1'de görüldüğü üzere, atıfların 2012 yılından başlayarak artan bir ivme gösterdiği; 2016 yılında en üst noktaya ulaşarak devam eden yıllarda azalan bir ivmesi olduğu görülmektedir. Bu durum, konunun artan önemine dikkat çekmektedir. Aynı zamanda, çalışmalara toplamda 469 defa 439 makale tarafından atıf yapılmış olduğu görülmektedir. Ancak yakın tarihli çalışmaların eski çalışmalardan daha az atıf aldığı gerçeği bu rakamlara bakarken göz önünde bulundurulması gereken bir noktadır.

**Şekil 1.** Yıllara Göre Alınan Atıf Sayıları Toplamı

Yıllara Göre Alınan Atıf Sayıları Toplamı



Tablo 3'te incelenen 54 makale yayınladıkları kaynak açısından da analiz edilmiş (Tablo 4) ve 18 çalışmanın ilk beş dergide yayımlandığı bulunmuştur.

**Tablo 4.** Web of Science Veritabanı'nda Konu ile İlgili En Çok Yayın Yapılan Dergiler

Dergi Adı	Yayın Sayısı	Yüzde
European Journal of Work and Organizational Psychology	5	9.091 %
Journal of Organizational Change Management	4	7.273 %
Journal of Management	3	5.455 %
Journal of Managerial Psychology	3	5.455 %
Leadership Organization Development Journal	3	5.455 %
Diğer	37	67.271 %
Toplam	55	100,00%

Tarama sonuçlarını derinleştirmek üzere, bu 18 adet çalışma, Web of Science'da taranan yayınlardan aldıkları atıflar açısından sıralandığında 5 ve üzeri atıf almış 6 çalışma tespit edilmiş ve bu makaleler araştırma düzeyleri, türleri ve konuları açısından daha detaylı olarak ayrıca incelenmiştir (Tablo 5). Tablo 5'ten de görülebileceği üzere bu çalışmalardan dört tanesi kesitsel, ikisi boylamsal veri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Literatürde özellikle değişim ile ilgili konularda, değişim sürecinin etkilerini daha iyi bulgulayabilmek adına boylamsal çalışmaların oldukça önemli olduğu konusunda bir görüş birliği söz konusudur. Diğer taraftan analiz düzeyleri ile ilişkili olarak yalnızca iki çalışmanın dışında diğer dört çalışma çok düzeyli olarak ele alınmıştır. Çok düzeyli çalışmaların konuyu genellikle kişi-durum etkileşimi (person-situation debate/ person-environment transaction/ person-environment interaction) çerçevesinde ele aldıkları görülmektedir. Bu yaklaşım tarzının değişim sürecinin karmaşık ve etkileşimsel doğasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Her ne kadar incelenen 54 çalışmada (Tablo 3) çoğunlukla örgütsel veya örgüt dışı kimi faktörlerin yarattığı değişimin, çalışan üzerindeki etkisi ele alınsa da, çalışmalar daha ayrıntılı olarak incelendiğinde (Tablo 5) bireysel açıdan çeşitli değişkenlerin de, moderatör veya aracı değişken olarak, dikkate alındıkları (pozitif değişim yönelimi, psikolojik sermaye, negatif duygulanım vb.) görülmektedir. En çok atıf alan çalışmaların ikisinde, bu bireysel faktörlerden değişime bağlılık/açıklık ve değişime direnç olgularının stresle ilişkisinin ele alındığı görülmektedir.

Türkçe ve yabancı literatürde yapılan taramalar genel olarak değerlendirilecek olursa, Türkçe literatürde konu ile ilgili çalışma sayısının oldukça az, örneklem çerçevelerinin daha dar ve genellikle tek düzey çalışmaların yoğun olduğu görülmektedir. Yabancı literatürde konunun geniş bir örneklem ve çok boyutlu modeller ile ele alındığı ve bireysel faktörlere ve spesifik olarak değişime direnç olgusuna daha çok yer verildiğini söylemek mümkündür. Türkiye'de gerçekleştirilen bu çalışma, oldukça önemli olan fakat yabancı literatürde dahi kısmen az çalışılan bu bireysel olgunun, değişime direnç, stres üzerindeki etkisini ele alarak literatüre katkı sağlamaktadır.

**Tablo 5.** Beş Alan Dergisinde En çok atıf alan Makalelerin Atıf Sayıları ve Temaları

## Değişime Direncin Algılanan Stres Üzerindeki Etkisi

No	Eser	Atıf Sayısı	Düzyey	Konu	Araştırma Türü
50	Fugate vd., 2012	43	<b>Bireysel</b> (pozitif değişim yönelimi) <b>Bağlamsal</b> (değişim ilişkili adalet)	Örgütsel değişim süreci boyunca çalışanların tehdit değerlendirme algıları üzerinden konu incelenmiştir. Bireysel ve bağlamsal etkilerin değişime direnci tahminlediği ve stres gibi olumsuz duygulanım durumları ile negatif ilişkili olduğu belirtilmiştir.	Boylamsal
24	Baron vd., 2016	31	<b>Bireysel</b> (Psikolojik Sermaye)	Konu girişimciler açısından ele alınmıştır. Girişimcilerin yeni girişimler yaratırken, sürekli olarak belirsiz çevre, ani değişimler, artan iş yükü ve sorumlulukları kaynaklı yüksek düzeyde stres seviyelerine maruz kaldıkları; bu deneyimlerinin ise gelecek değişimlerde stresle başa çıkmada dirençliliklerini arttırdığı belirtilmiştir. Geçmiş değişim süreci deneyimleri psikolojik sermaye olarak ifade edilmiş ve yüksek düzey bir psikolojik sermayenin bir sonraki değişim sürecindeki stres gibi olumsuz duygular ile negatif ilişkili bulunmuştur.	Kesitsel
52	Bouckenooghe, 2012	13	<b>Bireysel</b> (değişime bağlılık/direnç), <b>Örgütsel</b> (örgütsel politikalar) <b>Bağlamsal</b> (üst yönetime güven, örgütün değişim tarihi, resmi iletişim kanalları)	Örgütsel değişim sürecinde, bireysel ve örgütsel düzey arasındaki ilişkide bağlamsal faktörlerin etkisi incelenmiştir. Örgütsel değişim sürecinin, iki değişken arasındaki basit bir ilişkiden ziyade karmaşık bir süreç olduğu vurgulanmış ve özellikle üst yönetime güven, örgütün değişim tarihi, resmi iletişim kanalları gibi bağlamsal özelliklerin bireylerin değişime karşı tutum ve davranışlarını önemli düzeyde etkilediği belirtilmiştir.	Kesitsel
45	Vakola, 2014	10	<b>Bireysel</b> (Öz değerlendirme, değişime açıklık) <b>Bağlamsal</b> (üst yönetime güven, iletişim iklimi)	Örgütsel değişim sürecinde bireysel özellikler ve değişim öncesi bağlamsal durumların değişime karşı duygu ve tutumlardaki etkisi incelenmiştir. Özellikle öz değerlendirmesi ve iş tatmini yüksek bireylerin değişim gibi stres yaratıcı durumlarla başa çıkmada daha başarılı olduğu ve aynı zamanda bireysel özelliklerin dışında üst yönetime güven, sağlıklı bir iletişim ikliminin değişime karşı oluşabilecek stres gibi olumsuz duyguları hafifletebileceği belirtilmektedir.	Kesitsel
34	Bellou ve Chatzinihou, 2015	6	<b>Bireysel</b> (kişisel özellikler: negatif duygulanım) <b>Örgütsel-görev çevresi ilişkili</b> (planlama ve karar alma talepleri, iş yükü)	Günümüz yüksek hızlı sosyal ve örgütsel değişimler kaynaklı artan iş taleplerinin etkileri incelenmiştir. Çalışma konu ile ilgili ölçek geliştirilmesi ve geçerliliğinin sağlanması ile ilgilidir. Çalışmada değişim kaynaklı artan iş taleplerine maruz kalan çalışanlarda stres düzeyinin arttığı belirtilmiştir.	Kesitsel
40	De Clercq ve Saridakis, 2015	5	<b>Bireysel</b> (liderlik tipleri ve takipçilerin)	Örgütsel değişim sürecinde özellikle takipçilerin algıları ve değerlendirmeleri üzerine	Boylamsal

			değişim değerlendirme)	odaklanılmıştır. Her iki liderlik tipinin, takipçilerin değişim bağlılığını etkilemesinin yanı sıra dönüşümsel liderlik tipinin takipçilerin değişime karşı olumlu duygu ve tutumlar sergilemesine sebep olduğu belirtilirken, etkileşimsel liderlik tipinde tam tersi bir durumun söz konusu olduğu ifade edilmektedir	
--	--	--	------------------------	---	--

### 3. Teorik Çerçeve

Bemmel ve Reshef (1991, s.231) değişime direnci, çalışanlar tarafından değişimi durdurma, geciktirme ve dönüştürme uğraşları olarak yönetim tarafından algılanan eylemler şeklinde tanımlarken, Ehrlich ve Lee'ye (1969) göre değişime direnç, kişisel bir eğilim olarak ifade edilmiş, ayrıca eski ve öğrenmiş oldukları inançların değişimini reddeden bireyler, yeni fikirlere kapalı bireyler olarak tanımlanmıştır. Bu durumda, değişime direnç olgusu, gerek öncülleri gerekse sonuçları açısından, farklı boyutları ile sıklıkla ele alınan temalardır. Bu kapsamda bazı çalışmalar, değişime karşı bireylerin tutumlarını kişisel özellikler ile açıklarken (Judge, Thoresen, Pucik ve Welbourne, 1999; Oreg, 2003 ve 2006; Wanberg ve Banas, 2000; Taylor ve Brown, 1988; Oreg ve Berson, 2011; Herold vd., 2007; Van Dam, 2005), bazı araştırmacılar bu ilişkiyi örgütsel birleşme (Begley, 1998), küçülme (Kalimo, Taris ve Kal Schaufeli, 2003), satın alma ve birleşmeler (Schweiger ve Denisi, 1991; Sheck ve Knicki, 2000; Fugate, Kinicki ve Scheck 2002), yeniden yapılanma (Hunter ve Thatcher, 2007; Karasek, 1990), yeniden yapılan iş-yer değişimi düzenlemeleri (Luo ve Cooper, 1990; Moyle ve Parkes, 1999; Martin, 1999; Martin, Leach, Norman ve Silvester 2000; Van Dam, 2005) ve teknolojik düzenlemeler (Elliott ve Shaukat, 2012) gibi değişim uygulamalarının bir sonucu olarak çalışmışlardır.

Literatürde bazı çalışmalar ise bireylerin değişime karşı tutum ve davranışları ile bunların örgüt içerisinde nasıl yönetileceğine odaklanmaktadır. İlk grupta yer alan çalışmalar genel olarak duyguların rolünü vurgulamış (Kozak ve Genç, 2014; Piderit, 2000; Stanley, Meyer ve Topolnytsky 2005; Huy, 1999 ve 2007) ve değişimin bireyler üzerindeki artan endişe, belirsizlik (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish ve DiFonzo, 2004; Brockner, Grover, Reed ve Dewitt 1992; Difonzo ve Bordia, 1998; Allen, Bordia, Jimmieson ve Irmer 2007; Miller, Johnson ve Grau, 1994) ve artan stres, baskı, gerilim, öfke (Mulki vd., 2012; Riolli ve Savicki, 2006; Terry ve Jimmieson, 2003; Brown, Ralph ve Brember 2002; Allen v.d., 2007; Huff vd., 1992;

Bonigk ve Steffgen, 2013) gibi olumsuz sonuçlarının altını çizmiştir. Diğer taraftan, ikinci grup çalışmalarda, değişim uygulamasının bireyler üzerindeki zorluklarını azaltmak için liderlerin (Rioli v Savicki, 2006; Oreg ve Berson, 2011), müdürlerin ve değişim ajanlarının (Terry ve Jimmieson, 2003), iletişim süreçlerinin (Difonzo ve Bordia, 1998; Allen vd., 2007; Miller, Johnson ve Grau 1994) rolü üzerinde durulmuştur.

Konuyu teorik bir perspektiften ele alan Lewin, başarılı bir değişim projesinin çözülme, hareket etme ve donma olmak üzere üç adımdan oluştuğunu öne sürmektedir (Lewin, 1951 aktaran Robbins ve Judge, 2013, s.596). Özellikle çözülme aşamasında, eski davranışların bırakılıp yeni davranışların benimsenmesi gerekmekte (Burnes, 2004, s.985) ve bu aşamanın başarılı şekilde gerçekleştirilmesinde (1) statükonun geçerliliğinin kabul edilmemesi, (2) suçluluk duygusu veya hayatta kalma endişesinin azaltılması ve (3) güvenli bir psikolojik ortam yaratılması önem kazanmaktadır. Shein (1996) Lewin'in bu fikirlerinden hareketle, sürecin bireylerin düşünce, algı, duygu ve davranışlarını etkileyen 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 güvenli bir psikolojik ortam yaratılmazsa değişim reddedilecek ve gerçekleşmeyecektir (Shein, 1996).

Yukarıda ele alınan bu teori bağlamında, çözülme aşamasını sağlıklı bir şekilde atlatamayan birey, değişime karşı çeşitli olumsuz duygu ve düşünceler geliştirecek ve değişimin kendisinden bağımsız olarak, yaşadığı bu olumsuz duygu ve düşüncelerin yarattığı stresin de etkisi altına girecektir. Örgütsel değişimlerin tehditleri ve zorluklarından etkilenen çalışanların, değişim ile ilgili hissettikleri bu endişe ve sıkıntıların sebebini, örgütsel faktörler kadar bireysel düzeyde incelemek önemlidir (Mulki vd., 2012; Judge vd., 1999). 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 tehlikeye atma endişesi içerisine sokar. Bu yüzden değişime direnç gösteren bireylerin, aynı zamanda yüksek stres seviyelerine sahip olduklarını söylemek mümkündür (Mulki vd., 2012). Bu tartışmaya dayalı olarak, çalışma hipotezi şu şekilde öne sürülebilir:

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

## 4. Yöntem

### 4.1. Örneklem ve Veri Toplama

Çalışmada İzmir ilinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin farklı fakülte ve bölümlerinde, farklı ünvanlarda çalışmakta olan 1000 öğretim elemanı tesadüfi olarak seçilerek bir örneklem grubu oluşturulmuştur. Bu hedef gruba ulaşmak amacı ile akademisyenlerin e-posta adresleri listelenmiş ve oluşturulan anketler e-postalar aracılığı ile ilgililere bir ön yazı ile gönderilmiştir. 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'de kalmıştır. Veri toplama süresi boyunca araştırma etiği dikkate alınarak, gizliliği garanti altına almak amacı ile cevaplayıcılardan hiçbir kişisel bilgi talep edilmemiş ve alınan e-postalar ve ekindeki anketler, geliş sırasına göre numaralandırıldıktan sonra, mailler sistemden silinmiştir.

### 4.2. Ölçekler

Araştırmada çalışanların “Değişime Direnç” ve “Algılanan Stres” davranışlarını ölçmek üzere literatürde hali hazırda var olan ölçekler kullanılmış ve tüm yapılarda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Değişime Direnç (RTC, Resistance to Change) ölçeği, Oreg (2003) tarafından geliştirilmiş Güçlü, Özer, Kurt ve Kandemir (2010, aktaran Çalık, Koşar, Kılınç ve Er, 2013, s.6) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ve araştırmacılar tarafından kontrol edilmiştir. Ölçek, rutini arama anlayışı, duygusal tepki, kısa süreli düşünme ve bilişsel katılık olmak üzere 4 alt boyutlu ve 17 ifadeden oluşmaktadır. 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 açıklamaktadır. Son boyut olan bilişsel katılık boyutu (CR, Cognitive Rigidity) ise bireylerin düşüncelerini değiştirebilme kolaylığı ve sıklığını göstermektedir.

Çalışmada Algılanan Stres (FS, Felt Stress) olgusu ise, Netemeyer, Maxham ve Pullig (2005) tarafından geliştirilen 3 ifadeli



tek boyutlu bir ölçek ile ölçülmüştür. Ölçek Türkçe literatürde Koçer (2015) tarafından kullanılmış olup, ifadelerin Türkçe çevirileri araştırmacılar tarafından orijinaleri ile karşılaştırılarak kontrol edilmiş ve gerekli görülen noktalarda çeviriler bir başka akademisyenin daha görüşleri alınarak soru formunda kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan tüm ölçekler ekte sunulmaktadır (EK-1).

### **4.3. Bulgular**

Araştırmaya katılan 115 katılımcının 67'si kadın (%58,3), 48'i erkektir (%41,7). 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. Unvanlara 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 katılımcının ise sırayla Yardımcı Doçent (%19,1), Doçent (%10,4) ve Profesör (%7) olarak görev yaptığı bulgulanmıştır. Katılımcıların bu kurumdaki çalışma süreleri 1-40 yıl arası değişmektedir. Bu kurumdaki çalışma süresine göre katılımcıların yarısından fazlası (%63,5) 1-5 yıl arası bir süredir kurumlarında çalışmakla birlikte, toplamda %50,4'lük bir kısmı 11 yıldan daha az bir süre iş deneyimine sahiptir.

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. Diğer taraftan faktör analizi sonucuna göre, tek boyutlu Algılanan Stres Ölçeği toplam varyansın %85,028'ini açıklamaktadır. Diğer taraftan "Rutini Arama" (RS), "Duygusal Tepki" (ER), "Kısa Süreli Düşünme" (STT), "Bilişsel Katılık" (CR) boyutlarının sırasıyla Cronbach's alpha değerleri ise, .768, .679, .838, .567 olarak bulunurken, Algılanan Stres Ölçeğinin Cronbach's alpha değeri .911 olarak hesaplanmıştır.

Önerilen hipotezdeki ilişkiyi test etmek amacı ile çalışmada, kontrol değişkenlerin de sürece dâhil edildiği, doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 6). Tabloda görüldüğü üzere, birinci

model, yalnızca kontrol değişkenler olarak ele alınan demografik değişkenlere göre algılanan stres düzeyindeki değişimi gösterirken, ikinci modelde, bağımsız değişken modele dâhil edilmiştir. Kontrol değişkenlere göre algılanan stres düzeylerinin ölçüldüğü ilk model için R<sup>2</sup> 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, 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 durumda, toplam çalışma süresi arttıkça algılanan stres düzeyinin de arttığını söylemek mümkündür.

**Tablo 6.** Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Dğş.	Anlam. Düzeyi	Std. Edilmemiş Beta	Std. Edilmiş Beta	Anlam. Düzeyi	Varyans
1		.339	.115		.063				
	Yaş					-.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		.873	.762	.647	.000*				
	Yaş					-.073	-.121	.319	6.489
	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

Bağımlı Değişken: FS/ \* .01 düzeyinde anlamlıdır. / \*\* .05 düzeyinde anlamlıdır.

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 vadede psikolojik yıpranmaların daha belirgin olabileceği şeklinde açıklanabilir.

Demografik verilerle birlikte değişime direnç değişkeninin 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. İki model arasında  $R^2$  değişim katsayısının .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. Diğer taraftan, 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 bulgular, çalışmanın ana hipotezini desteklemektedir. Ayrıca çalışmada, değişime direnç ölçeğinin 4 boyutla var olmasına ilişkin ana hipotez, alt hipotezlere bölünmüş ve dört alt boyut (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 olarak elde edilmiştir.

## **5. Sonuç ve Öneriler**

Literatürde genellikle ifade edildiği üzere, değişim uygulamaları ve değişime gösterilen direnç örgütleri zorlayıcı bir süreç yaşatabilmektedir. Değişime direnç, örgütsel kaynakların etkili kullanımını engellediği gibi idari başarısızlığa da neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların değişime direnci, örgütler açısından öncelikli olarak göz önünde bulundurulması gereken önemli hususlardan biri haline gelmektedir (Tunçer, 2013). 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 bir süreç haline de gelmektedir. Bu sebeple de, değişime direnç bir tek örgütün kendisini değil, bu direnci gösteren kişinin de zarar görebildiği bir durum halini alabilmektedir. Ünlü bir atasözü ile de ifade edileceği üzere, keskin sirke kendi küpüne de zarar vermekte ve belki de bu zararı göze alarak bu direnişi sergilemektedir. Bu durumda, değişime uymak ve sadece değişimin stresi ile yaşamak varken, direnç gösterip bir de bu direnişin stresini üstlenmek durumunda olan çalışanların psikolojisini, bu direnişi kendi ödeyecekleri bir maliyete rağmen gösterdiklerini unutmadan ele almak gerekmektedir.

Bu çalışmada, değişime direncin bir stres kaynağı haline dönüşüp dönüşmediği mercek altına alınarak, İzmir’de faaliyet gösteren üniversitelerde çalışmakta olan akademisyenler üzerinde bir araştırmanın sonuçları ele alınmıştır. Çalışmanın bulguları, değişimin olduğu kadar değişime direncin de bireysel düzeyde ortaya çıkan sonuçları açısından dikkatle ele alınması gereken bir süreç olduğunu ortaya koyar niteliktedir. Bireyler, değişime direnç gösterdiklerinde, belki de kaçınılmaz olan bir döngüyü reddetmekte ve bunun sonucu olarak daha fazla strese maruz kalmaktadırlar. Değişime direncin alt boyutu olan ve en yüksek açıklayıcılık oranı elde edilen rutini arama boyutu, insanların sürprizle karşılaşmaktansa sıkılmış olmayı tercih edebileceklerini, hayatlarında değişimlerin çoğunu olumsuz bir şey olarak değerlendirdiklerini yeni ve farklı şeyler denemektense aynı eski şeyleri yapmayı sevmelerini, belirsizlikten kaçınma isteklerini temsil etmektedir. Günümüzün ekonomik, sosyal ve politik koşulları göz önüne alındığında, bu sonucun katılımcıların rutini arama davranışı arayışını yansıtır olduğu görülmektedir.

Türkiye’de özellikle akademi gibi, değişimin sıklıkla dışsal mekanizmalarla tetiklendiği bir çalışma ortamında görev yapmakta olan akademisyenlerin (çalışma koşullarını, atama ve yükseltme şartlarını, unvanları, performans göstergelerini vb. değiştiren yeni yasa ve yönetmelikler), ortaya çıkan bu farklı türlerdeki değişime direnç göstermeleri onları daha fazla yıpratmaktadır. Bu sebeple, bir değişim ihtiyacı olduğunda, bu değişimin neden ve sonuçlarının iyice irdelenerek çalışanların da sürece dâhil edildiği bir yönetim mekanizması ile gerçekleştirilmesi önemlidir. Değişim kararına ve sürecine çalışanların katılımı sağlanmadıkça, değişimin kendisi kadar, bireyin bu değişime yönelik direncinin de ek bir stres faktörü olarak akademisyenlerin omzuna yükleneceği unutulmamalıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, farklı sektörlerde durumun nasıl olduğunu araştıran nicel çalışmalar veya akademide bireylerin bu ek strese

rağmen neden 'keskin sirke' olmayı seçtiklerini araştırmaya dönük (derinlemesine görüşme vb. gibi) nitel yöntemlerle gerçekleştirilecek çeşitli çalışmalar yapılabilir.

#### **KAYNAKLAR**

Aksoy, Ali ve Kutluca, Fahrettin (2004). Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri Ve Stres Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 49, 457-486.

Allen, J., Bordia, P., Jimmieson N. L. & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty During Organizational Change: Managing Perceptions Through Communication, Journal of Change Management, 7(2), 187-210.

Ann Sykes, T. (2015). Support Structures and Their Impacts on Employee Outcomes: A Longitudinal Field Study of An Enterprise System Implementation. MIS Quarterly, 39(2), 473-A11.

Antonietti, R., Antonioli, D., & Pini, P. (2017). Flexible Pay Systems and Labour Productivity. International Journal Of Manpower, 38(4), 548-566.

Bankins, S. (2015). A process perspective on psychological contract change: Making sense of, and repairing, psychological contract breach and violation through employee coping actions. Journal Of Organizational Behavior, 36(8), 1071-1095.

Baron, R., Franklin, R., & Hmieleski, K. (2016). Why Entrepreneurs Often Experience Low, Not High, Levels of Stress: The Joint Effects of Selection and Psychological Capital. Journal Of Management, 42(3), 742-768.

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.

Bellou, V. & Chatzinikou, I. (2015). Preventing employee burnout during episodic organizational changes. Journal Of Organizational Change Management, (5), 673.

Bemmels, B. & Reshef, Y. (1991). Manufacturing Employees and Technological Change, Journal of Labor Research, 12(3), 231-246.

Bergström, O., & Arman, R. (2017). Increasing commitment after downsizing: the role of involvement and voluntary redundancies. Journal Of Change Management, 17(4), 297-320.

Birkeland, M., Hansen, M., Heir, T., Nielsen, M. & Knardahl, S. (2017). The impact of a workplace terrorist attack on employees' perceptions of leadership: A longitudinal study from pre- to postdisaster. Leadership Quarterly, 28(5), 659-671.

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.

Bouckenooghe, D. (2012). The role of organizational politics, contextual resources, and formal communication on change recipients' commitment to change: A multilevel study. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 21(4), 575-602.

Bouville, G., & Alis, D. (2014). The effects of lean organizational practices on employees' attitudes and workers' health: evidence from France. *International Journal Of Human Resource Management*, 25(21), 3016-3037.

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.

Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S., & Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership Dharma: Measuring the impact of regular mindfulness practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress. *Journal Of Management Development*, 35(8), 1056-1078.

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.

Bulgurcu Gürel, E. (2016). Duygusal Tükenmişlik, İş Stresi ve İşe Bağlılığın İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 48, 349-364.

Buono, A. F. & Kerber, K. W. (2010). Intervention and Organizational Change: Building Organizational Change Capacity, *EBS Review*, 27, 9-21.

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

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.

Charoensukmongkol, P. (2017). Contributions of mindfulness during post-merger integration. *Journal Of Managerial Psychology*, 32(1), 104-118.

Cho, I., Park, H., & Dahlgaard-Park, S. (2017). The impacts of organisational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an M&A context. *Total Quality Management And Business Excellence*, 28(9-10), 989-1002.

Çoklar, A., Efiltili, E., Şahin, Y., Akçay, A. (2016). Determining the Reasons of Technostress Experienced by Teachers: A Qualitative Study. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 7 (2), 71-96.

De Clercq, D. & Saridakis G. (2015). Informational injustice with respect to change and negative workplace emotions: The mitigating roles of structural and relational organizational features. *Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance*, (4), 346.

Difonzo, N. & Bordia, P. (1998). A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change, *Human Resource Management*, 37(3-4), 295-303.

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.

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

Franco-Santos, M., Nalick, M., Rivera-Torres, P., & Gomez-Mejia, L. (2017). Governance and Well-being in Academia: Negative Consequences of Applying an Agency Theory Logic in Higher Education. *British Journal Of Management*, 28(4), 711-730.

Franco-Santos, M., & Doherty, N. (2017). Performance management and well-being: a close look at the changing nature of the UK higher education workplace. *International Journal Of Human Resource Management*, 28(16), 2319-2350.

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

Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. *Journal Of Management*, 38(3), 890-914.

Gök, S. (2009). 'Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres', Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 27(2), 2009, 429-448.

Göksel, A. ve Tomruk, Z. (2016). Akademisyenlerde Stres Kaynakları İle Stresle Başa Çıkmada ve Stres Durumunda Gösterilen Davranışların İlişkisi, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 0(2), 315-343.

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).

Güllüoğlu, Ö. (2012). Yerel Televizyon Çalışanlarının Örgütsel Stres faktörleri: Kayseri İlinde Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 0 (43), 77-104.

Heidari-Robinson, S. & Heywood S. (2017). Getting Reorgs Right. Harvard business review, 94(11), 84.

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.

Holten, A., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. Leadership & Organization Development Journal, 36(1), 2-16.

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.

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

Jeffrey J., H., Stanley G, H., & Christopher Brian, F. (2016). The mitigating effects of core self-evaluations in uncertain



environments. *Leadership & Organization Development Journal*, (2), 226.

Jing, R., Xie, J., & Ning, J. (2014). Commitment to organizational change in a Chinese context. *Journal Of Managerial Psychology*, 29(8), 1098-1114.

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.

Jung, H., & Yoon, H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156.

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.

Kaplıanoğlu, E. (2014). Mesleki Stresin Temel Nedenleri Ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma. *Journal Of Accounting & Finance*, (64), 131-150.

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

Kevin J., J. (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal Of Organizational Change Management*, (3), 445.

Khvatova, T. & Dushina, S. (2017) To manage or govern? Researching the legitimacy of NPM-based institutional reforms in Russian universities. *Journal of Management Development*, 36(2), 250-267.

Kılıç, R., Yumuşak, S ve Yıldız, H. (2014). Banka Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Bireysel ve Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (2), 71-92.

Kim, H. J., Lee, C. C., Yun, H., & Im, K. S. (2015). An examination of work exhaustion in the mobile enterprise environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 100, 255-266.

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

Koçer, C. (2015). Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Korunka C., Kubicek, B., Paskvan, M. & Ulferts, H.. (2015). Changes in work intensification and intensified learning: challenge or hindrance demands?. *Journal Of Managerial Psychology*, (7), 786.

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.

Kubicek, B., Paškvan, M., & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 24(6), 898-913.

Cullen, K. L., Edwards, B. L., Casper, W. C. & Gue, K. R. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal Of Business And Psychology*, (2), 269.

Lee, K., Sharif, M., Scandura, T., & Kim, J. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal Of Organizational Change Management*, 30(4), 501-524.

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.

Luo, L. & Cooper, C. L. (1990). Stress of Job Relocation: Progress and Prospect, *Work & Stress*, 4(2), 121-128.

Makri, E., & Ntalianis, F. (2015). Post M&A ill-health main, moderating and mediating effects of job stressors and perceived organizational support. *Employee Relations*, 37(2), 176-191.

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.

Martin, R. (1999). Adjusting to Job Relocation: Relocation Preparation Can Reduce Relocation Stress, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 231-235.

Martin, K. D., Johnson, J. L. & Cullen, J. B. (2009). Organizational Change, Normative Control Deinstitutionalization and Corruption, *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 105-130.

Michel, A., Todnem By, R. & Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change, *Management Decision*, 2013, 51(4), 761-780.

---

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.

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.

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.

Ng, T. H & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*. 33(2), 216-234

Ning, J., & Jing, R. (2012). Commitment to Change: Its Role in the Relationship Between Expectation of Change Outcome and Emotional Exhaustion. *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 461-485.

Olafsen, A., Halvari, H., Deci, E., Niemiec, C., & Williams, G. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 26(2), 275-285.

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

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

Otto, K. & Dalbert, C. (2012). Individual differences in job-related relocation readiness The impact of personality dispositions and social orientations, *Career Development International*, 17 (2),168-186.

Pick, D. & Teo, S. T. (2017). Job satisfaction of public sector middle managers in the process of NPM change. *Public Management Review*, 19(5), 705-724.

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.

Rabenu, E., Tziner, A., & Sharoni, G. (2017). The relationship between work-family conflict, stress, and work attitudes. *International Journal Of Manpower*, 38(8), 1143-1156.

Rafferty, A. E., & Restubog, S. D. (2017). Why Do Employees' Perceptions of their Organization's Change History Matter? The Role of Change Appraisals. *Human Resource Management*, 56(3), 533-550.

Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2017). Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being. *British Journal Of Management*, 28(2), 248-264.

Rioli, 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. & Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış, çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Yayınevi.

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

Selye, H.(1956). *The Stress Of Life*, New York: Mc Graw Hill.

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.

Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's Change Theory in The Field and in The Classroom: Notes Towards A Model Of Management Learnin, *Systems Practice*, 9(1), 27-47.

Schumacher, D., Schreurs, B., Van Emmerik, H., & De Witte, H. (2016). Explaining the Relation Between Job Insecurity and Employee Outcomes During Organizational Change: A Multiple Group Comparison. *Human Resource Management*, 55(5), 809-827.

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.

Schin, J., Taylor M. S. & Seo, M-G (2012). Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change, *The Academy of Management Journal*. 55(3), 727-748.

Sholekar, S. & Shoghi, B. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of

---

Islamic Azad University in Tehran. Iranian Journal of Management Studies, 10(1), 113-142.

Schreurs, B., Guenter, H., Jawahar, I. M. J. & Cuyper, N. D. (2015). Speaking up when feeling job insecure The moderating role of punishment and reward sensitivity, Journal of Organizational Change Management, 28(6), 1107-1128.

Schreurs, B., Van Emmerik, H., De Cuyper, N., Probst, T., Van Den Heuvel, M. & Demerouti, E. (2014). Religiousness in times of job insecurity: job demand or resource? Career Development International, 19(7), 755-778.

Smollan, R. K. (2017). Supporting staff through stressful organizational change. Human Resource Development International, 20(4), 282-304.

Strauss, K., & Parker, S. K. (2015). Intervening to Enhance Proactivity in Organizations: Improving the Present or Changing the Future. Journal Of Management, 44(3), 1250-1278.

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.

Steidle, A., Gonzalez-Morales, M. G., Hoppe, A., Michel, A., & O'shea, D. (2017). Energizing respites from work: a randomized controlled study on respite interventions. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 26(5), 650-662.

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

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.

Teo, S. T., Pick, D., Xerri, M. & Newton, C. (2016). Person-Organization Fit and Public Service Motivation in the Context of Change. Public Management Review, 18(5), 740-762.

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, İzmir.

Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1), 373-406.

Turgut, S., Michel, A., Rothenhöfer, L., & Sonntag, K. (2016). Dispositional resistance to change and emotional exhaustion: moderating effects at the work-unit level. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 25(5), 735-750.

---

Unur, K. ve Pekerşen, Y. (2017). İş Stresi İle Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1), 108-129.

Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, (3), 195.

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.

Vo, L., Culié, J., & Mounoud, E. (2016). Microfoundations of decoupling: From a coping theory perspective, 19(4), 248-276.

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.

Weinzimmer, L. G., & Esken, C. A. (2017). Learning From Mistakes: How Mistake Tolerance Positively Affects Organizational Learning and Performance. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 53(3), 322-348.

Wisse, B. & Sleebos, E. (2016). When Change Causes Stress: Effects of Self-construal and Change Consequences. *Journal Of Business & Psychology*, 31(2), 249-264.

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

Yıldırım, O., Tektüfekçi, F. ve Çukacı, Y. C. (2004). Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elemanları Üzerindeki Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(2), 1-20.

Yun, H., Lee, C., & Kettinger, W. (2012). A New open door: The smartphone's impact on work-to-life conflict, stress, and resistance. *International Journal Of Electronic Commerce*, 16(4), 121-151.

**Ek-1**

*Değişime Direnç Ölçeği*

Değişimi genellikle olumsuz bir şey olarak düşünürüm.
Beklenmedik olaylarla dolu bir günü, rutin bir gün olarak değerlendiririm.
Yeni ve değişik birşeyler denemektense, aynı eski şeyleri yapmayı severim.
Hayatım ne zaman sabit bir rutine girse, onu değiştirmek için yollar ararım.
Şaşırmış olmayı, sıkılmış olmaya tercih ederim.
İşte yapılan çalışmaların yöntemi ile ilgili önemli bir değişimin olacağı konusunda haberdar edilirse, muhtemelen stresli hissederim.
Planlar ile ilgili bir değişimden haberdar edilirse, biraz gergin hissederim.
İşlerin planlandığı gibi gitmemesi beni strese sokar.
Değişen planlar bana ciddi bir sorun gibi görünür.
Potansiyel olarak hayatımı etkileyebilecek değişimler ile ilgili biraz huzursuz hissederim.
Birisi, birşeyi değiştirmem için baskı yaparsa, değişimin kesinlikle benim açımdan yararlı olabileceğini düşünsem bile, ona direnç gösterme eğiliminde olurum.
Bazen kendimi, benim için iyi olacağını bildiğim değişikliklerden sakınırken buluyorum.
Planlar yaptıktan sonra, onları değiştirmem pek mümkün değildir.
Sıklıkla fikrimi değiştiririm.
Bir karara vardıktan sonra, fikrimi değiştirmem pek mümkün değildir.
Fikrimi kolaylıkla değiştirmem.
Görüşlerim zaman içerisinde çok istikrarlıdır.

*Algılanan Stres Ölçeği*

İşim direk olarak sağlığımı etkileme eğilimindedir.
Günün sonunda işten strese girmiş bir şekilde ayrılırım.
İş ile ilgili problemler, gece beni uykusuz bırakır.

