

**YÜKSEKÖĞRETİMDE NORM KADRO DEĞİŞİKLİĞİ SONUCU  
AKTÖRLERİN BAŞA ÇIKABİLME POTANSİYELİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

**EVALUATION OF THE CAPACITY POTENTIAL OF ACTORS AS A  
RESULT OF NORM STAFF CHANGE IN HIGHER EDUCATION: A SCALE  
DEVELOPMENT STUDY**

**Adnan KARATAŞ**

Arş. Gör., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü  
*Research Assistant, Atatürk University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,  
Department of Public Administration*

[adnan.karatas@atauni.edu.tr](mailto:adnan.karatas@atauni.edu.tr)

ORCID ID: [orcid.org/0000-0003-2399-8013](https://orcid.org/0000-0003-2399-8013)

**Salih Börteçine AVCİ**

Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü  
*Assoc. Prof. Dr., Atatürk University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department  
of Public Administration*

[savci@atauni.edu.tr](mailto:savci@atauni.edu.tr)

ORCID ID: [orcid.org/0000-0002-3878-9436](https://orcid.org/0000-0002-3878-9436)

**Atıf/©:** Karataş, Adnan & Avcı, Salih Börteçine (2019). Yükseköğretimde Norm Kadro Değişikliği Sonucu Aktörlerin Başa Çıkabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 12, Sayı 2, ss.439-460

**Citation/©:** Karataş, Adnan & Avcı, Salih Börteçine (2019). Evaluation of The Capacity Potential of Actors As A Result of Norm Staff Change in Higher Education: A Scale Development Study, *Erzincan University Journal of Social Sciences Institute*, Year 12, Issue 2, pp.439-460

Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi- Erzincan University Journal of Social  
Sciences Institute

SBDER-31, Aralık-December 2019 Erzincan

E-ISSN-2148-9289

Makale Türü-Article Types : Araştırma Makalesi-Research Article

Geliş Tarihi-Received Date : 01.10.2019

Kabul Tarihi-Accepted Date : 21.10.2019

Sayfa-Pages :439-460

<http://dergipark.gov.tr/erzisosbil>

This article was checked by *iThenticate*

## YÜKSEKÖĞRETİMDE NORM KADRO DEĞİŞİKLİĞİ SONUCU AKTÖRLERİN BAŞA ÇIKABİLME POTANSİYELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

### *Evaluation of the Capacity Potential of Actors as a Result of Norm Staff Change in Higher Education: A Scale Development Study*

Adnan KARATAŞ

Salih Börteçine AVCI

#### **Öz:**

*Son yıllarda sayısı artan üniversitelerde istihdam edilecek akademisyenlerin kadro durumları politika yapıcılar tarafından tartışılır bir konu haline gelmiştir. Yüksek Öğretim Kurulu bu tartışmalar ekseninde aldığı kararlar doğrultusunda, 2 Kasım 2018 tarihinde norm kadro yönetmeliğini çıkarmıştır. Bu yönetmelikle birlikte üniversitelerin kadro sistemlerinde ciddi değişimler öngörülmüştür. Üniversitelere bazı durumlarda kadro sınırlaması bazı durumlarda ise daha kolay kadro ihdas etme olanağı sunulmuştur. Norm kadro çalışmaları bireyler nezdinde örgütlerde yeniden yapılanma ya da örgütsel değişim süreci olarak algılanır ve buna bağlı bireysel tepkiler geliştirilir. Bu çalışmada bir devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin YÖK'ün norm kadro çalışması sonrası ortaya çıkan algısal değerlendirmeleri ve başa çıkma potansiyelleri, unvanlara göre farklılıkları ile birlikte görgül olarak incelenmektedir. Geliştiren yeni bir ölçek yardımıyla elde edilen bulgular akademik unvanın, bireylerin örgütsel değişimle başa çıkma potansiyelleri üzerinde oldukça etkili yapısal bir faktör olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu çalışmada, araştırmadan elde edilen bulgular kavramsal ve yönetsel düzeyde değerlendirilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Değişim, Norm Kadro, Değişimle Başa Çıkma, Ölçek Geliştirme

#### **Abstract:**

*In recent years, the number of academicians to be employed in universities has become an issue that can be discussed by policy makers. The Council of Higher Education issued the norm staff regulation on 02.11.2018 in line with the decisions taken in the context of these discussions. With this regulation, serious changes have been envisaged in the cadre systems of universities. In some cases, universities were provided with the opportunity to create a staff limitation and in some cases easier staffing. Norm staff work is perceived as a process of restructuring or organizational change by individuals and organizations and individual reactions are developed accordingly. In this study, the perceptual evaluations and coping potentials of academicians working in a state university after the norm staff work of The Council of Higher Education are examined empirically. Findings obtained with the help of a new scale developed show that academic title is a highly effective structural factor on the potential of individuals to cope with organizational change. In addition, the findings of this study are evaluated at the conceptual and managerial level.*

**Keywords:** Organizational Change, Norm Staff, Coping with Change, Scale Development

## 1. GİRİŞ

Üniversiteler uzun yıllar boyunca kendi başlarına yönetilmelerine izin verilmiş ve toplum tarafından koşulsuz desteklenen kurumlar olarak kabul edilmiştir. Ancak son yıllarda artık bu örgütlerin kendi başlarına bırakıldığında verimsiz, kaynakları israf eden ve topluma katkıları belirsiz yapılanmalar olarak kabul edilmeye başlandığı görülmektedir. Bu bakış açısına dayalı olarak yalnızca ülkemizde değil dünya genelinde de üniversitelerle ilgili düzenlemeler gündeme gelmeye başlamıştır (Önder ve Erdil, 2015). Ülkemizde son yıllarda sayısı 200'ü aşan üniversitelerin geleceği ile ilgili belirsizliklerin giderilmesine yönelik olarak Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) tarafından farklı yasal ve yönetsel düzenlemelerin yapıldığı görülmektedir. Bu düzenlemelerden biri de YÖK'ün "Norm Kadro" düzenlemesidir.

Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımının kabulünden bu yana kamu kurumlarında yaşanan değişim ve dönüşümlerde, kurumların yapısal ve şekli özellikleri değişmekle birlikte; kurumların insan kaynaklarına olan bakış açıları da değişmiştir. İnsan kaynağının kurumun maddi anlamda en önemli kaynağı olarak görülmeye başlaması ile insan kaynağına yapılan yatırımların artması bu değişimlerin başında gelmiştir. Bu anlamda norm kadro çalışmaları yapısı gereği örgütlerde insan unsurundan optimum düzeyde yararlanmayı amaçlamaktadır. Örgütsel yapılanma olarak da kabul edilebilen norm kadro düzenlemeleri genelde çevresel değişimlere (bu değişimler içsel ya da dışsal olabilir) uyum sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Sayıları giderek artan üniversitelerde çalışan akademisyenlerin durumu ve uzun vadede akademisyen ihtiyaçlarının dengelenmesi maksadıyla tasarlanan norm kadro düzenlemesi, farklı gruptan akademisyenin değerlendirmesine konu olmaya devam etmektedir.

Örgütsel değişimler bireyler nezdinde farklı algısal yorumlara dayalı olarak bazen desteklenip bazen de karşı duruşa maruz kalmaktadır. Örgütsel değişim ve düzenlemelere yönelik destekler ya da karşı duruşlar bireylerin farklılaşan davranış değişikliklerini de beraberinde getirmektedir. Özellikle düzenleyici tedbirlerin bireysel düzeyde etkilerini incelemek için yeni kurumsalcılık yaklaşımı; kurumsal düzeyde tasarlanan normların ve yapısal düzenlemelerin söz konusu aktörler üzerinde etkiler gösterdiğini iddia etmektedir. Yeni kurumsalcılığın temel kabulü, "aktörler kurumsal çevrelerindeki uygulamaları kendi beklentilerine uyarlayarak hareket ederler" şeklindedir (Önder ve Erdil, 2015). Yüksek Öğretim Kurumlarında uygulamaya konulan norm kadro yönetmeliği ile birlikte; kamu kurumlarında insan kaynağı yerleştirme ve terfilerde bir değişime gidilmiştir. Yapılan değişikliğin kamu kaynaklarını etkin kullanmak ve kamu yararı sağlamak gibi genel faydalarının olduğu öne sürülmekle birlikte; bu değişimden doğrudan etkilenen aktörlerin görüşleri de dikkate alınmalıdır. Böylelikle yapılmak istenilen değişimin nasıl algılandığı ve bu değişim karşısında bireylerin nasıl hareket ettiği tespit edilmiş olacaktır. Örgütsel değişime doğrudan maruz kalan bireylerin görüşlerinin alınması ve bu bireylerin bakış açısıyla örgütsel değişimin değerlendirilmesi son dönemde oldukça popüler hale gelmiştir (Oreg ve Sverdlik, 2011; Oreg ve Goldenberg, 2015). Bireylerin örgütsel değişim karşısında; sinizm, geri çekilme, direnç gösterme, kayıtsız kalma, destekleme ve değişime bağlılık gibi davranışları sergileyecekleri tespit edilmiştir (Oreg ve diğ., 2018: 66).

Bu çalışma kapsamında norm kadro değişikliğinden etkilenen akademik personelin bu değişimle nasıl başa çıktıklarına ilişkin görüşleri, anket yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen bilgi ve bulgular doğrultusunda akademik personelin farklı unvanlarda, norm kadro

değişimiyle nasıl başa çıkmaya (ya da bunlara uyum sağlamaya) çalıştığı, bunu yaparken kendisinin yeteneklere ve yeterliliklere sahip olup olmadığı algısı ve bu değişimin bireylerin belirsizlik ve stres algılarını nasıl etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda akademik unvan farklılığının; *belirsizlik, stres, olumsuz sonuçlar, öz yeterlilik ve değişimle başa çıkma yöntemleri* bakımından farklılık meydana getirip getirmediği incelenmektedir. Bu çalışma kapsamında yapılan uygulama ile akademik unvanın, bireylerin örgütsel değişimle başa çıkma potansiyelleri üzerinde oldukça etkili yapısal bir faktör olduğuna ilişkin sonuçlara ulaşılmış ve politika yapıcılara önerilerde bulunulmuştur.

## 2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM, NORM KADRO DÜZENLEMESİ VE BİREY ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Değişim kavramı en basit ifadesiyle bir nesnenin, bir olgunun veya bir durumun zaman içerisinde aynı kalmayarak farklı bir şekle veya yapıya bürünmesidir. Diğer bir tanımıyla değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden farklı bir düzeye getirmektir. Bu tanıma göre değişim, bireylerin veya diğer varlıkların yerlerinin, bilgilerinin, yeteneklerinin vb. mevcut durumlarından farklı bir duruma getirilmesidir (Koçel, 2014: 784). Başka bir tanıma göre ise değişim planlı ya da plansız olarak, herhangi bir sistemin, sürecin, örgütün veya ortamın bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir (Akyüz, 2006: 2). Son olarak başka bir tanımda ise değişim, bir örgütsel varlığın zaman içinde yapı, kalite veya durumunda yaşanan farklılıktır (Van de Ven ve Poole, 1995: 512). Özellikle 20.yy'ın sonlarından itibaren insan yaşamında, örgütsel ortamda ve toplumsal hayatta kapitalizmin yeniden yapılanması ve dönüşümüyle birlikte ciddi değişimler ve dönüşümler yaşanmıştır. Yaşanan bu değişimler geçmiş bireysel, örgütsel ve toplumsal bilgilerin kullanılamaz hale gelmesine yol açtığından dolayı; toplumsal gerçekliği anlamaya yönelik yeni bilgi arayışları ortaya çıkmıştır (Şaylan, 2006: 307). Dolayısıyla toplumsal hayatın bir parçası olan değişim, küresel değişime ayak uydurmak adına birey, nesne, olgu, örgüt veya sistemin planlı ya da plansız olarak belli bir durumdan farklı bir duruma geçmesi şeklinde tanımlanabilir.

Değişim kavramından yola çıkılarak örgütsel değişim de örgütün, hayatta kalabilmek amacıyla çevresinde meydana gelen değişikliklere karşı bir tepki olarak kendini uyumlaştırması şeklinde tanımlanabilir. Bu konudaki alan yazınındaki tanımlara bakıldığında ilk olarak örgütsel değişim, örgütün mevcut hedeflerine kolaylıkla ulaşabilmesine veya yeni ve daha büyük hedeflere ulaşabilmesine katkı sağlayan planlı, sıradan faaliyetlerin ötesinde yapılan özgün çabalar (Owens, 1995: 243) şeklinde tanımlanmaktadır. Bir diğer tanımla örgütsel değişim örgütlerin yapısal olarak buldukları çevrenin gerekleri doğrultusunda kendisini çevreyle uyumlu hale getirmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 208). Başka bir tanıma göre örgütsel değişim, örgütlerin planlı veya plansız olarak yönetsel ve örgütsel özellikleriyle kültürel, teknolojik ve yapısal özellikleri gibi bir veya birden fazla özelliğinin belli bir durumundan farklı bir duruma geçmesidir (Eroğlu, 1998: 127).

Değişim ve örgütsel değişim kavramlarının tanımlarından yola çıkarak örgütsel değişimin birincil amacının çevreyle uyumlu hale gelmek olduğunu söyleyebiliriz. Örgütleri açık birer sistem olarak düşündüğümüzde; çevre-örgüt ilişkisinin üzerinde durmak ve çevrenin örgüte sağladığı girdilerdeki bir değişimin örgütte de bir değişim yaşanmasını gerekli kılmaktadır (Morgan, 1998: 51). Örgütsel değişime neden olan faktörlerin örgütün durumuna göre farklılık göstereceği kabulüyle birlikte; örgütsel değişime neden olan

etmenler örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olarak iki grupta incelenmektedir (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002: 541).

Örgütsel değişimin dış kaynaklı nedenleri; ekonomik koşullardaki değişimler, teknolojik gelişmeler, sektörel değişimler, yasal ve politik koşullarda değişimler, sosyo-kültürel değişimler ve örgütten beklentilerin değişimi vb. şeklinde sıralanabilir. Örgütsel değişimin iç kaynaklı nedenleri ise; insan kaynaklarında yaşanan değişimler, ekonomik değişimler, yönetsel değişimler vb. şeklinde sıralanabilir (Kreitner ve diğ., 2002: 541).

Kamu kurumlarında örgütsel değişim yukarıda sıralanan sebeplere bağlı olarak yaşanabilmektedir. Kamu yönetimi alanında 20.yy'ın hâkim görüşü olan Weberyen Bürokrasi anlayışına tepki olarak ortaya çıkan Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, kamu kurumlarında örgütsel değişim yaşanmasında öncü bir yaklaşım olmuştur. Kamu yönetimi alanında geleneksel yönetim anlayışına tepki ve alternatif olarak ortaya çıkan Yeni Kamu Yönetimi anlayışı 1980'li yıllardan bu yana ekonomik, idari ve sosyal sistemlerin yeniden yorumlanması ve dönüştürülmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Bilgiç, 2013: 40). Kamu yönetiminde etkililik ve verimlilik sağlamak amacı güden (Walsh, 1995: 13) bu yaklaşım birçok kamu kurumunda yapısal ve yönetsel olarak değişimin yaşanmasını gerekli kılmıştır. Özellikle kamu kurumlarında insan kaynaklarıyla ilgili olarak meydana gelen değişimler; kamuda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçişi gerekli kılmıştır. Nitekim İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına göre çalışanların birer maliyet girdisi olarak değil; örgütün en değerli kaynağı olarak görülmesi gerekmektedir (Canman, 2000: 57). Geleneksel kamu yönetimi anlayışında kamu çalışanları imtiyazlı bir şekilde korunurken; yeni sistemle birlikte personelin uzmanlık ve eğitimine yatımlar artarken; verimsiz personelin sistem dışarısında tutulması eğilimi ağırlık kazanmaktadır (Coşkun, 2013: 56). Kamu kurumları açısından insan kaynakları yönetiminin bu ve buna benzer uygulamalarının geçerliliği tartışmalı olmakla birlikte; genel eğilimin bu yönde olduğunu söylemek gerekmektedir.

“Yükseköğretim kurumları bünyesindeki birimler, ön lisans, lisans, lisansüstü programlar ve bunların niteliği ile öğrenci sayıları, yükseköğretim kurumunun eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında yürüttüğü hizmetler dikkate alınarak öğretim elemanı norm kadrolarını ve bunların kullanımına ilişkin esasları belirlemek” amacıyla 2 Kasım 2018 tarihinde devlet yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanı norm kadrolarının belirlenmesine ve kullanılmasına ilişkin yönetmeliği yayınlanmıştır (Resmi Gazete, 2018). Bu yönetmeliğin akademisyenler tarafından örgütsel bir düzenleme olarak algılanması sonucu farklı tepkiler ve değerlendirmeler ortaya çıkmıştır. Böyle bir örgütsel değişimin çeşitli sebeplere dayalı olarak gerçekleştirilmesi, örgütsel değişimin sonuçlarının da çeşitli olmasına yol açmaktadır. Özellikle üniversite örgütlerinin niteliğinden öğrenci sayılarına, eğitim ve öğretim dışında yürütülen hizmetlere kadar farklı yapısal faktörlerin çalışanların algıları ve davranışları üzerinde önemli etkiler doğurduğu kabul edilmelidir. Aktörlerin değişime ve yeni düzenlemelere karşı verebilecekleri tepkileri genel olarak; kabul etme, kayıtsız kalma, pasif direnç ve aktif direnç olarak dört farklı şekilde inceleyebiliriz (Kolasa, 1979: 590). Bireylerin örgütsel değişime karşı verebilecekleri bu dört genel durumdaki tepki davranışları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Örgütsel değişime doğrudan maruz kalan bireylerin görüşlerinin alınması ve bu bireylerin bakış açısıyla örgütsel değişimin değerlendirilmesi son dönemde oldukça popüler hale gelmiştir (Oreg ve Sverdlik, 2011; Oreg ve Goldenberg, 2015). Bireylerin örgütsel

değişim karşısında; sinizm, geri çekilme, direnç gösterme, kayıtsız kalma, destekleme ve değişime bağlılık gibi davranışları sergileyecekleri tespit edilmiştir (Oreg ve diğ., 2018: 66). Örgütsel değişimin yol açtığı değişimlerden etkilenenlerin, bu değişimler karşısında bir direnç faktörü olarak kalmaması ve değişimi aktif şekilde desteklemesi, hem değişimin gerçekleşebilmesi hem de bireyin kişisel çıkarları için oldukça önemlidir. Nitekim bireylerde örgütsel değişim karşısında öncelikli olarak bilişsel değerlendirmelerinin gerçekleşmesi, sonrasında ise bu durumun bireyin davranışlarına yansımaları beklenmektedir (Oreg ve diğ., 2018: 67).

**Tablo 1.** Örgütsel Değişim Karşısında Bireyin Genel Durumu ve Tepkileri

Bireyin Genel Durumu	Bireyin Tepkileri
<b>Kabul</b>	İsteyerek yardımlaşma arzusu Yardımcı olma Yönetimin baskısı altında yardımcı olma Pasif kalma
<b>Kayıtsız Kalma</b>	Kayıtsız kalma Hiç ilgilenmeme Yalnızca söyleneni yapma Öğrenmeme
<b>Pasif Direnç</b>	Mümkün olduğu kadar yapmama Yavaşlatma Bilerek yanlış yapma Bozma
<b>Aktif Direnç</b>	Sabote etme İşten ayrılma

**Kaynak:** Kolasa, B. J. (1979). İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş (Çev.: K. Tosun, F. Aykar, T. Somay ve M. Menteşe). İstanbul: Fatih Yayınevi. S: 590-591

Örgütsel değişimle ilgili olarak bilişsel değerlendirme, bireylerin olayları ve bu olayların kendileri üzerindeki potansiyel etkileri değerlendirdiği bir süreçtir (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, ve diğ., 1986). Bu değerlendirme, bireylerin karşılaştığı olaylara cevap verilmesinde ve eyleme geçilmesinde katkı sağlamaktadır. Lazarus (1991) iki tür bilişsel değerlendirme süreci tanımlamaktadır. Birincil değerlendirme, bireylerin örgütsel değişimin kendisiyle olan ilişkisini değerlendirdiği süreç iken; ikincil değerlendirme ise bireylerin örgütsel değişimle başa çıkabilme yöntemlerinin değerlendirildiği süreçtir (Lazarus, 1991). Örgütsel değişimin bilişsel olarak değerlendirildiği bu süreçlerden ilkinde; birey örgütsel değişimin kendi hedefleriyle ne seviyede uyumlu olduğuna ve bu değişimin birey için nasıl bir anlam taşıdığına bakmaktadır. İkincisinde ise bireyin örgütsel değişimle mücadele edebilmesinde (ya da ona uyum sağlayabilmesinde) algıladığı kabiliyetler üzerine odaklanılmaktadır (Oreg ve diğ., 2018: 73). İkincil değerlendirme örgütsel değişimin kontrol edilmesi veya yeniden değiştirilmesi üzerine odaklanmaktadır.

### 3. BİREYLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLE BAŞA ÇIKMA POTANSİYELLERİ VE STRATEJİLERİ

Pek çok ülkedeki kamu ve özel sektör kuruluşları, daha etkin ve rekabetçi olma çabasıyla; iş stratejileri, yapıları ve personeline büyük değişikliklere gitmektedir. Ancak çoğu zaman bu değişimler, iş kaybı, terfi edememe, işyerinde ve evde çatışma ve çalışanların psikolojik olarak zarar görmesi gibi birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir (Schweiger

ve Denisi, 1991). Bu konuda yapılan birçok akademik çalışmada örgütsel değişikliklerin; çalışanların işlerinin doğasını, kariyer olanaklarını ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerini değiştirdiği ve örgütteki gelecekleri konusunda endişe ve belirsizlik meydana getirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Callan, Terry ve Schweitzer, 1994: 372). Dolayısıyla örgütsel değişimin bireyler üzerindeki etkileri değerlendirilirken; örgütsel değişimin çalışanlarda stresli bir durum oluşturacağı kabulünden yola çıkıldığı görülmektedir. Nitekim bireyin stresle başa çıkabilme kabiliyetleri ve bu konudaki potansiyellerinin örgütsel değişimin etkileriyle bireyin başa çıkabilme potansiyelinin benzer nitelikte olduğunu düşünmemize yol açacaktır.

Örgütsel değişimlerin çalışanlar ve orta kademe yöneticilerin iş yaşamlarında meydana getirdiği radikal değişimle nasıl uyum sağlayabileceği kimi zaman görmezden gelinmektedir (Judge ve diğ., 1999: 107). Nitekim bu hususta “örgütsel değişimle başa çıkma” olgusu gündeme gelmektedir. Folkman ve diğerleri (1986) değişimle başa çıkmayı, örgütte meydana gelen çevresel veya içsel kaynaklı değişimler karşısında bireylerin, kişisel isteklerini azaltmaya veya bu değişimle uyumlu hale getirmeye yönelik olarak bilişsel ve davranışsal olarak çaba göstermesi şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel değişimle başa çıkmaya ilgili olarak, başa çıkma (mücadele etme) davranışının hedefine dayanan üç aşamalı bir süreç önerilmektedir (Latack, 1984: 299). Bu süreci şu şekilde özetleyebiliriz:

Birinci aşamada; örgütsel değişimin birey açısından meydana getirdiği belirsizlik ve stres durumu hakkında harekete geçilmelidir. Bireyler, örgütsel değişimin nedenlerini doğrudan değiştirmeye çalışarak ya da durumla ilişkilerini değiştirmeye çalışarak başa çıkabilirler. Örneğin, bir birey örgütsel değişimin meydana getirdiği rol belirsizliği tarafından tetiklenen stres yaşıyorsa, örgütün kendisinden beklentilerini öğrenmek için yöneticilerine danışabilir veya onlardan bilgi talep edebilir. Bir birey, meslektaşların çelişen beklentileriyle karşı karşıya kalırsa, tüm beklentilerini uygun bir şekilde karşılamaya çalışarak veya kendisini geçici veya kalıcı olarak stresli durumdan uzak tutarak başa çıkmaya çalışabilir (Latack, 1984: 299).

İkinci aşamada; durumun bilişsel olarak yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. İlk aşama, değişime neden olan durumu veya bireyin değişimle olan ilişkisini değiştirmek anlamına gelse de, bu ikinci baş etme aşaması, kişinin durumla ilgili düşüncelerini değiştirmeyi temsil eder. Bilişsel yeniden değerlendirme olarak adlandırılan (Lazarus, 1966) bu strateji bir başa çıkma işlevi görür; çünkü birey durumu çok kötü görünmeyecek şekilde yeniden değerlendirir. Örneğin, bireysel bir değerlendirmeyle birey, yaşamış olduğu rol belirsizliğini yeniden değerlendirebilir, böylece işinde ne yapılması gerektiği konusunda daha az endişelenir (Latack, 1984: 299).

Üçüncü aşamada; değişim kaynaklı stres belirtilerinin yönetilmesi gerekmektedir. Stres belirtilerinin yönetimi, bu belirtilerin doğrudan değiştirilmesi girişimlerinden oluşur. Örneğin, egzersiz, gevşeme eğitimi gibi yöntemler, duygusal ve fizyolojik stres belirtilerini hafifletmek için yaygın olarak kullanılan başa çıkma tekniklerinden bazılarıdır (Latack, 1984: 299).

Bu üç aşamadan da görülebileceği gibi başa çıkma potansiyeli, bireylerin bir olayla (örgütsel değişimle) başa çıkma yeteneklerini belirler (Folkman ve Lazarus, 1985). Örgütsel değişimle başa çıkma, bireylerin iç ile dış çevre talepleri arasındaki bir etkileşim olarak tanımlanan ve başa çıkma konusunda, bireylerin algılarının incelendiği mesleki stres literatüründe yoğun şekilde çalışılmıştır (Oreg ve diğ., 2018: 76). Bireylerin algılanan başa

çıkma potansiyeli ile bağlantılı en tutarlı ve önemli kaynaklardan ikisi sosyal destek ve kontrol algılarıdır. Her ikisi de strese eşlik eden duygulara odaklanan daha pasif bir yaklaşıma karşı, problem çözmeye yönelik bir aktif başa çıkma yaklaşımı içermektedir (Oreg ve diğ., 2018: 78). Bu konularda yapılan çalışmalara göre bireylere değişim sürecinde sağlanan sosyal desteğin bireylerin benlik saygılarını ve öz yeterliliklerini artırmaya yarayacağı ve dolayısıyla örgütsel değişimle başa çıkma potansiyellerini artıracığı sonucuna ulaşılmıştır (Bandura, 1982). Benzer şekilde, bireylerin değişim üzerinde algıladıkları kontrol, bireylerin iç kontrol odağını geliştirerek başa çıkma potansiyelini arttırmaktadır (Folkman, 1984). Böylelikle çalışanlar, başkalarını suçlamak veya değişime ayak uyduramayacakları yönünde şikâyet etmek yerine, değişim sürecinde neler yapabileceklerine odaklanabilir (Callan ve diğ., 1994).

Bireylerin örgütsel değişimle başa çıkma potansiyellerine bağlı olarak belirledikleri stratejiler farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Stratejiler bireyin örgütsel değişim kaynaklı olarak ortaya çıkan belirsizlik algısı ile yaşadığı strese bağlı olarak farklılaşmaktadır. Ortaya çıkan strese neden olan durumları birey, aktif olarak önleyebileceği, hafifletebileceği veya bunlara cevap verebileceği şekilde bir dizi gizli ve açık davranış modelleri ile strateji haline getirir (McGrath, 1976). Aslında stresle mücadeleye (başta çıkmaya) yönelik olarak oluşturulan stratejilerin örgütsel değişimle başa çıkmak için de kullanılabilirliği belirtilmektedir (Ashford, 1988: 21).

Örgütsel değişimle başa çıkma stratejilerini teorik temelli ve uygulama temelli olarak iki boyutlu olarak değerlendirebiliriz. Teorik temelli strateji olarak Folkman ve Lazarus (1985) tarafından değişim süreciyle ilgili birincil ve ikincil değerlendirmeler yapılması önerisinde bulunan bilişsel teori öne sürülmektedir. Uygulamaya yönelik olarak ise bireylerin bedenine yönelik, zihnine yönelik ve davranışına yönelik olarak çeşitli stratejilerin kullanılabilirliği öne sürülmektedir.

Örgütsel değişimle başa çıkabilmek amacıyla geliştirilen strateji sınıflandırmalarından bir diğesinde ise üç boyut bulunmaktadır. Değerlendirme odaklı olan birinci stratejiye göre birey, örgütsel değişimin meydana getirdiği durum karşısında; kendi durumunu ve değişimin etkilerini yeniden bilişsel olarak değerlendirerek mücadele etmeye çalışmaktadır. Problem odaklı olan ikinci başa çıkma stratejisine göre ise bireyler değişimin meydana getirdiği durumun kendisi açısından problem oluşturan faktörler üzerine odaklanmakta ve bu problemleri çözmeye çalışmaktadır. Örneğin değişim sonucunda bilgi eksikliğinin problem oluşturacağına tespit edilmesi durumunda; birey bu açığı kapatmak için çabalayacak ve kendini geliştirmeye çalışacaktır. Duygu odaklı üçüncü strateji ise örgütsel değişimin meydana getirebileceği stres ve duygusal çöküntü durumunu iyileştirmeye odaklanmaktadır (Moos ve Billings, 1982).

Örgütsel değişimin birey üzerindeki etkileri ve değişimle başa çıkmaya yönelik olarak önerilen stratejiler bütün olarak değerlendirildiğinde; örgütsel değişimin meydana getirdiği belirsizlik durumu ve bu duruma bağlı olarak bireylerde meydana gelen stres, değişimle başa çıkma konusunun temelini oluşturmaktadır. Ayrıca değişimin meydana getirdiği belirsizliğin oluşturabileceği olumsuz durumlara karşı bireylerin algıları da önem kazanmaktadır. Diğer taraftan bireyin değişimle başa çıkma potansiyelinin olması da büyük önem arz etmektedir. Son olarak ise bireylerin değişimle başa çıkabilmek amacıyla; değişimi bilişsel olarak yeniden tanımlaması (olumlu tarafından bakması), değişimi düşünmeyerek ondan kaçmak istemesi, değişimi yönetebilmek için bilgi talep etmesi ve değişim karşısında yaşayabileceği duygusal



gerilimleri başka bireylere anlatarak psikolojik olarak rahatlama isteği örgütsel değişimle başa çıkabilmek amacıyla bireylerin yönelebileceği faaliyetlerden bir kaçı olarak değerlendirilebilir (Ashford, 1988).

Örgütsel değişimle başa çıkabilmek için bireylerin kullanabileceği stratejilerden bazılarında yukarıda yer verilmiştir. Fakat bireylerin örgütsel değişim karşısında mücadele edebilmesinde sadece uygulamaya yönelik olan mücadele stratejilerinin yanı sıra bireylerin değişimle başa çıkabilmesini sağlayan temel kaynaklara da sahip olması oldukça önemlidir (Pearlin ve Schooler, 1978). Daha açık ifadesiyle bireylerin örgütsel değişim üzerinde kontrol olanaklarının olması veya bu değişim konusunda öz yeterliliklerinin olması, bireylerin değişimle başa çıkabilmeleri için kullanabilecekleri bir diğer önemli argümandır.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse; çalışanları örgütsel değişimin meydana getirdiği stres ve belirsizlikle başa çıkabilmeleri için değişimle mücadele edebilecekleri kaynaklara ve değişimle mücadele yöntemlerine (değerlendirme, problem ve duygusal temelli) sahip olması gerekmektedir. Bu çalışma kapsamında çalışanların örgütsel değişimle mücadelede hangi araçlara daha fazla başvurduğu ve değişimle mücadele için öz yeterliliğinin bireylerin sahip olduğu örgütsel statüleri göre değişip değişmediği tespit edilmektedir. Dolayısıyla araştırmanın temel hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur.

*H1: Örgütsel değişimin meydana getirdiği belirsizlik ve stres düzeyleri (olumsuz durumlar) çalışanların akademik unvanına göre farklılık göstermektedir.*

*H2: Örgütsel değişimle başa çıkmada gerekli olan öz yeterlilik algısı çalışanların akademik unvanına göre farklılık göstermektedir.*

*H3: Örgütsel değişimle başa çıkmada kullanılan yöntemler çalışanların akademik unvanına göre farklılık göstermektedir.*

#### **4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Bu çalışma Yüksek Öğretim Kurumlarında uygulamaya konulan Norm Kadro Yönetmeliğine yönelik olarak akademisyenlerin algısal farklılıklara sahip olup olmadıklarını ve bu değişim karşısında nasıl bir yöntem izlediklerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Etik kaygılar nedeniyle araştırma yapılan üniversite ismi bu çalışmada belirtilmeyecek ve örneklemin belirlendiği üniversite bir devlet üniversitesi şeklinde tanıtılacaktır. Çalışma anket araştırmasına dayalı olarak tasarlanmıştır. Bu kısımda çalışmanın amacı ve önemine değinildikten sonra çalışmada kullanılan veri toplama yöntemi ve veri toplama aracı teorik ve kavramsal katkılarla değerlendirilmektedir. Son olarak araştırma sonucunda elde edilen bulguların kavramsal ve uygulamaya dönük sonuçları değerlendirilmektedir.

##### **4.1. Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın temel amacı, norm kadro değişikliğine yönelik olarak akademik personelin algısal farklılıklarını değerlendirmek ve bu değişim karşısında akademik personelin hangi bilişsel veya davranışsal yöntemleri kullandığını tespit etmektir. Örgütsel değişime genellikle yönetici gözüyle veya yapısal bir durum olarak bakılmasından dolayı, çalışanların değişime nasıl tepki verdiğinin tespiti yapılamamaktadır. Bu noktada çalışanların değişime

karşı göstermiş oldukları aktif veya pasif direnç davranışları, araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Lazarus, 1966; Folkman, 1984; Callan ve diğ., 1994). Diğer taraftan örgütsel değişim karşısında bir direnç göstermeyen çalışanların değişimi nasıl karşıladığı ve bu değişimle nasıl mücadele ettikleri araştırılması gereken bir konu olma özelliği taşımaktadır. Örgütlerde bireylerin yaşamış olduğu stresle ve belirsizlikle çalışanların nasıl başa çıktığıyla ilgili birçok çalışma bulunmaktadır (Lazarus, 1966; McGrath, 1976; Moos ve Billings, 1982; Folkman, 1984; Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, ve diğ., 1986; Ashford, 1988; Callan ve diğ., 1994). Ancak örgütsel değişimin çalışanlar üzerinde meydana getireceği psikolojik durumla ilgili olarak yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu tespit edilmiştir (Oreg ve diğ., 2018). Üstelik ulusal literatürde bu konuyla ilgili çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu sebepten dolayı bu çalışma, hem örgütsel değişimin değişimden etkilenen birey gözünden değerlendirilmesi, hem de konuda ulusal alan yazınına katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

#### 4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçek Geliştirme

Bu araştırmada bireylerin örgütsel değişime ilişkin algılarının tespit edilmesi ve yukarıda öne sürülen hipotezlerin test edilebilmesi için nicel verilerin toplanılması ve analizi yöntemi benimsenmiştir. Bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik personel, araştırmanın hedef grubunu temsil etmektedir. Araştırmanın öznesini teşkil eden akademik personele 4'ü demografik olmak üzere toplamda 36 sorudan oluşan anket yöneltilmiştir. Söz konusu anket ile asıl araştırma uygulaması yapılmadan önce; araştırmanın evreni içerisinden rastgele seçilen küçük bir örneklem grubuyla (30 kişi) anketin ön testi yapıların kullanılmak istenilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik düzeyleri tespit edilmiştir. Ayrıca konuyla ilgili uzmanlara danışılarak, ölçekler hakkında bilgi alınmış ve ölçekler revize edilmiştir.

Çalışmaya konu olan değişkenleri ölçmek amacıyla ulusal ve uluslararası yayınlardan hem kuramsal hem de araştırmaya dayalı olan akademik yayınlar incelenmiştir. Ulusal yazında konuyla ilgili olarak ölçeklere rastlanmazken; uluslararası yazında örgütsel değişimin stres ve belirsizliğiyle başa çıkmak konulu ölçeklerin varlığı tespit edilmiştir (Pearlin ve Schooler, 1978; Latack, 1984; McCrae, 1984; Folkman ve Lazarus, 1985; Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, ve diğ., 1986; Callan ve diğ., 1994; Judge ve diğ., 1999). Konuyla ilgili birçok teorik ve uygulamaya dönük çalışma değerlendirildikten sonra; bu çalışma kapsamında kullanılması gereken en uygun ölçeğin Ashford (1988: 33-34) tarafından hazırlanan ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ankette toplamda 3 ana boyut ve bu boyutlara ait 9 alt boyutlu bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin birinci ana boyutu olan "Olumsuz Durum" boyutu örgütsel değişimin meydana getirdiği belirsizliğe, olumsuz duruma ve strese ilişkin katılımcıların algılarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu boyut örgütsel değişimle karşı karşıya kalan bireyin durumundan etkilenip etkilenmediğine ilişkin algılarını ölçmektedir. Dolayısıyla örgütsel değişimle başa çıkmak istenmesi bireyin bu belirsizlikten ve olumsuz durumlardan ne kadar etkilendiğine bağlı olarak değişecektir. Olumsuz durum ana boyutu; *terfi kriterleri hakkında belirsizlik, performans kriterleri hakkında belirsizlik, değişimin etkileri hakkında belirsizlik ve olumsuz çıktılar olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.*

Ölçeğin ikinci ana boyutu bireylerin örgütsel değişimle başa çıkabilmek için gerekli yeterliliği kendilerinde görüp göremediklerinin belirlenmesi amacıyla tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Bu boyutta bireylerin değişim süreciyle ilgili olarak öz yeterliliklerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Ölçeğin üçüncü ana boyutunda ise çalışanların örgütsel değişimle mücadele edebilmelerinde kullanabilecekleri stratejiler (örgütsel değişime verilebilecek karşılıklar) değerlendirilmiştir. Bu boyut altında bireylerin örgütsel değişim karşısında; *bilişsel yeniden tanımlama, bilişsel kaçınma, bilgi arama ve duygusal boşalma* şeklinde dört farklı stratejiden hangisine/hangilerine ağırlık verdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu son boyut içerisindeki bilişsel yeniden tanımlama ve bilişsel kaçınma alt boyutları, yukarıda ifade edilen bilişsel değerlendirme temelli stratejiler kapsamında yer alırken; bilgi arama alt boyutu örgütsel değişimin meydana getirdiği belirsizliği ortadan kaldırmaya yönelik, problem çözme temelli stratejiler kapsamında ele alınmalıdır. Son olarak duygusal boşalma alt boyutu ise bireylerin örgütsel değişimin etkileri karşısında, geliştirdiği duygusal temelli başa çıkma stratejileri içerisinde değerlendirilebilir (Ashford, 1988). Nitekim bu yöntemleri kullanan bireyler doğrudan örgütsel değişimi durdurmak gibi bir direniş içerisinde girmekten ziyade değişimle mücadele edebilecek ve değişime uyum sağlayacak argümanları öne sürmektedir.

Anket sorularının konunun özünden sapmaması ve sonuçların doğru olabilmesi için ölçeğin orijinal dili olan İngilizceden Türkçeye ve sonrasında tekrardan İngilizceye çevrilerek anlam kaymalarının önlenmesi sağlanmıştır. Ayrıca dil bilgisi uzmanlarına danışılarak ölçeklerin kelime anlamlarının ötesinde gerçek anlamlarıyla Türkçeye uyarlanması sağlanmıştır. Ayrıca yapılan ön test ile katılımcıların anket sorularına ilişkin değerlendirmeleri de göz önünde bulundurularak; ölçek sorularının daha anlaşılır hale gelmesi sağlanmıştır. Anket soruları 5'li Likert Ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum...5-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde hazırlanmıştır. Böylelikle bu çalışma kapsamında kullanılacak anket soruları elde edilmiştir.

Nihai şekli verilen anket, araştırmacılar tarafından ilgili üniversitede görev yapan akademik personeli ile yüz yüze görüşerek doldurtulması sağlanmıştır. Ankete verilecek cevapların samimi, objektif ve amacına uygun olabilmesi için hem anketi yapanlar tarafından katılımcılar doğrudan bilgilendirilmiş hem de anket formuna çeşitli uyarılar yazılarak bilgilendirme yapılmıştır.

Araştırmanın yapılması hedeflenen devlet üniversitesinde Öğretim Görevlisi, Araştırma Görevlisi, Doktor Öğretim Üyesi, Doçent Doktor ve Profesör Doktor unlarında 2.597 akademik personelin çalıştığı tespit edilmiştir. Bu evrenden %95 güven düzeyinde bir örnekleme hesaplaması yapılarak 335 bireyle (Sample Size Calculator, 2018) anket çalışmasının yapılması hedeflenmiştir. Ayrıca analizler sonucunda doğru bulgular elde edebilmek amacıyla tüm akademik unvanlara sahip bireylere eşit olarak ulaşılmaya çalışılmıştır. 350 anket kullanılarak çalışmanın yapılması hedeflenmiştir. Ancak katılımcılardan geri dönüş oranının düşük düzeyde kaldığı veya toplanan anketlerinin birçoğunun kullanılmaya elverişli olmadığı için toplamda 112 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Nitekim bu sonuç, örneklemin evreni temsili açısından %90 seviyesinin üzerinde bir güven düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

## 5. ELDE EDİLEN BULGULAR

Bu kısımda, örneklemin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına, anket sorularına verilen cevapların ortalama ve standart sapmalarına, araştırma kapsamında hazırlanan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin olarak yapılan analizlere yer verilmiştir. Ayrıca bu çalışma kapsamında öne sürülen hipotezlerin test edilmesi amacıyla çeşitli farklılık analizleri yapılmıştır.

### 5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Bu araştırma kapsamında katılımcılara demografik olarak 3 soru (cinsiyet, mesleki deneyim ve akademik unvan) yöneltilmiştir. Ayrıca norm kadro değişimiyle ilgili bilgilerinin olup olmadığına ilişkin bir soruda yöneltilmiştir. Tablo 2’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları ve yüzdeler gösterilmiştir. Unvana göre değerlendirme ve analiz yapılması planlamasına rağmen geri dönüş alınan anketlerde öğretim görevlisi sayısının diğer unvanlardaki akademik personel sayısından az olması sebebiyle, değerlendirme öğretim görevlisi dışındaki diğer unvanlardaki akademik personel üzerinden yapılmıştır.

**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Değişken	N	%
Norm Kadro Yönetmeliği İle İlgili Olarak Bilgi Sahipliği	Bilgisi Olan	75	67
	Bilgisi Olmayan	37	33
Cinsiyet	Kadın	48	42,9
	Erkek	64	57,1
Mesleki Deneyim	1 Yıldan Az	4	3,6
	1-5 Yıl	23	20,5
	6-10 Yıl	25	22,3
	11-15 Yıl	20	17,9
	16 Yıl ve Üzeri	40	35,7
Akademik Unvan	Öğr. Gör.	6	5,4
	Arş. Gör.	32	28,6
	Dr. Öğr. Üyesi	25	22,3
	Doç. Dr.	24	21,4
	Prof. Dr.	25	22,3

### 5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Temel İstatistiksel Sonuçlar

Araştırmada kullanılan ölçeğin ana boyutlarının, alt boyutlarının ve ölçekte yer alan tüm soruların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Ölçek Faktörlerinin Temel İstatistik Sonuçları

FAKTÖR / İFADE	Ort.	Std.Sap.
<b>A- Olumsuz Durumlar</b>	<b>3,44</b>	<b>0,91</b>
<b>A.1. Terfi Kriterleri Konusunda Belirsizlik</b>	<b>4,04</b>	<b>0,94</b>
Bu değişikliklerle birlikte terfilerin nasıl yapılacağını gösteren kriterler net olarak ortaya	4,00	0,96

konulmamıştır.		
Bu değişiklik kapsamında benim yükselebilmem öngörülemez olaylara bağlı gibi görünüyor.	4,00	0,97
Bu değişikliğin akademik başarı sağlayacağını düşünmüyorum.	4,08	1,01
Bu değişiklikte birlikte bu kurumda ilerlemek için ne yapılması gerektiği karmaşık bir hale gelmiştir.	4,06	0,97
<b>A.2. Performans Değerlendirme Konusunda Belirsizlik</b>	<b>3,93</b>	<b>0,87</b>
Bu değişiklikte birlikte çalıştığım kurumda hangi performans davranışlarının ödüllendirileceği konusu net değildir.	3,96	0,89
Bu değişiklikte birlikte işimi daha iyi yapabilmek için ne yapmam gerektiği tam olarak belli değildir.	3,95	0,90
Bu değişiklikte birlikte kendi birimimde değişen performans standartları hakkında çok az bilgiye sahibim.	3,88	0,89
Bu değişiklikte birlikte performansımın nasıl değerlendirileceği tam olarak açıklanmamıştır.	3,91	0,90
<b>A.3. Değişimin Etkileri Konusunda Belirsizlik</b>	<b>3,22</b>	<b>1,49</b>
Bu yeniden yapılanma süreci, bu kurumda kariyerimde ne kadar ileriye gidebileceğimi tahmin etmeyi zorlaştırdı.	3,22	1,50
Bu yeniden yapılanma süreciyle bu kurumda ilerlemek için ne yapılması gerektiğini bilmek zorlaştı.	3,23	1,51
Bu yeniden yapılanma süreci, bu kurumdaki geleceğim konusunda belirsizlik yarattı.	3,24	1,52
Bu yeniden yapılanma sürecinin beni nasıl etkileyeceğini hala tahmin edemiyorum.	3,21	1,48
<b>A.4. Olumsuz Çıktılar</b>	<b>2,59</b>	<b>1,37</b>
Bu değişimden dolayı maddi olarak zarar görebilirim.	2,59	1,37
Bu değişimden dolayı işimi kaybedebilirim.	2,60	1,41
Bu değişimden dolayı benim yeteneklerim/bilgilerim önemsiz hale gelebilir.	2,57	1,36
<b>B- Değişimle Baş Edebilme Yeterliliği</b>	<b>3,49</b>	<b>1,03</b>
Bu değişim beni nereye götürürse ve neyle karşı karşıya getirirse bile, eminim ki ben bununla başa çıkabilirim.	3,53	1,04
Bu değişimle birlikte benden talep edilen her şeyi yapabileceğimi düşünüyorum.	3,49	0,99
Bu değişim sonrasında görevimde iyi performans gösterebileceğimi düşünüyorum.	3,50	1,07
Biraz uyum sürecine ihtiyacım olsa bile, bu değişim sonrasında iyi performans göstereceğimi düşünüyorum.	3,46	1,08
<b>C- Değişimle Baş Etme Stratejileri</b>	<b>3,04</b>	<b>0,52</b>
<b>C.1. Bilişsel Yeniden Tanımlama</b>	<b>2,11</b>	<b>0,93</b>
Bu değişimi benim için bir fırsat olarak görmeye çalışıyorum.	2,12	0,95
Bu değişimin bana katkı sağlayacağını düşünüyorum.	2,11	0,93
Bu değişimin hedeflerime ulaşmamı kolaylaştıracağını düşünüyorum.	2,10	0,98
<b>C.2. Bilişsel Kaçınma</b>	<b>3,42</b>	<b>0,99</b>
Mevcut işime odaklanıyorum ve bu değişimi olabildiğince az düşünmeye çalışıyorum.	3,44	1,06
Bu değişimin neleri etkileyeceğini hiç düşünmüyorum.	3,41	1,01
Bu kurumdaki geleceğimle ilgili endişelerimi, düşünce ve enerjimi başka konulara odaklayarak unutmaya çalışıyorum.	3,41	0,99
Bu değişim süreci tamamlanana kadar onu görmezden gelerek başa çıkmaya çalışıyorum.	3,43	1,00
<b>C.3. Bilgi Arama</b>	<b>3,38</b>	<b>1,19</b>
Bu değişimin ne yenilikler getireceğini anlamak için birçok yazıyı okuyorum.	3,39	1,19
Bu değişimin nasıl uygulanacağıyla ilgili kendi kurumumdan bilgi almaya çalışıyorum.	3,38	1,19
Bu değişimin etkileriyle ilgili olarak çeşitli kaynaklardan bilgi araştırıyorum.	3,37	1,20
<b>C.4. Duygusal Boşalma</b>	<b>3,26</b>	<b>1,25</b>
Değişimin bana yönelik etkileriyle ilgili endişe ve kaygılarımı benimle aynı pozisyonda olanlarla paylaşıyorum.	3,25	1,25

Değişimin bana yönelik etkileriyle ilgili endişelerimi yakın iş arkadaşarımla paylaşıyorum.	3,26	1,25
Değişimin bana yönelik etkileriyle ilgili endişelerimi iş yeri dışındaki arkadaşarımla veya eşimle paylaşıyorum.	3,25	1,25

### 5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi ve faktör analizi, ölçekte kullanılan alt boyutlar özelinde yapılmıştır. Ölçek boyutlarının güvenilirliği Cronbach Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Bu analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4’de gösterilmiştir. Kullanılan ölçeğin faktör analizine ilişkin bulgular ise Tablo 5’de gösterilmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçlarının tümünün 0,7 üzerinde olduğu; dolayısıyla ölçeğin güvenilirliğine ilişkin kaygıların giderildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin faktör analizi sonucunun oldukça iyi olduğuna (KMO= 0,819 ve Sig=0,000) ulaşılmıştır. Üstelik ölçekte yer alan ifadelerin faktör yüklerinin diğer faktörlerden net bir şekilde ayrıldığı ve kendi faktörüne yüklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim bu sonuç kullanılan geliştirilmeye çalışılan ölçeğin, istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve sorunsuz olduğunu göstermektedir. Böylelikle geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğe ilişkin tüm kaygılar ortadan kaldırılabilmiştir.

**Tablo 4.** Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ANKET BOYUTLARI	İfade Sayısı	Güvenilirlik (Cronbach Alpha ( $\alpha$ ))
<i>Tüm Anket</i>	32	0,861
<b>A. Olumsuz Durum Boyutu</b>	15	0,944
I. Terfi Belirsizliği	4	0,975
II. Performans Belirsizliği	4	0,978
III. Etkilerin Belirsizliği	4	0,994
IV. Olumsuz Çıktılar	3	0,993
<b>B. Öz Yeterlilik Boyutu</b>	4	0,987
<b>C. Başa Çıkma Stratejileri Boyutu</b>	13	0,722
I. Bilişsel Yeniden Tanımlama	3	0,969
II. Bilişsel Kaçınma	4	0,983
III. Bilgi Arama	3	0,997
IV. Duygusal Boşalma	3	0,996

**Tablo 5.** Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	Faktör Yükleri								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Terfi Belirsizliği</b>									
Terfi_1	-,076	,221	,920	-,030	,129	,040	,138	,078	,012
Terfi_2	-,099	,310	,850	-,044	,228	,105	,122	,114	-,024
Terfi_3	-,119	,246	,896	-,022	,209	,026	,094	,075	-,097
Terfi_4	-,092	,207	,905	-,117	,159	,014	,136	,125	-,035
<b>Performans Belirsizliği</b>									

Perform_1	-,059	,927	,208	,001	,136	,074	,052	,084	-,105
Perform_2	-,018	,933	,223	-,019	,126	,084	,067	,065	-,039
Perform_3	-,062	,913	,230	-,026	,090	-,002	,107	,078	-,028
Perform_4	-,025	,935	,208	-,031	,092	,075	,120	,031	-,031
<b>Etkilerin Belirsizliği</b>									
Etki_1	-,259	,186	,283	,039	,792	,217	,232	,208	-,180
Etki_2	-,267	,191	,277	,031	,783	,207	,258	,211	-,184
Etki_3	-,290	,181	,283	,041	,776	,223	,198	,227	-,191
Etki_4	-,251	,179	,288	,059	,788	,219	,214	,223	-,179
<b>Olumsuz Çıktılar</b>									
Olumsuz_1	-,280	,104	,157	,018	,228	,193	,192	,837	-,226
Olumsuz_2	-,277	,118	,154	-,008	,241	,218	,211	,825	-,191
Olumsuz_3	-,272	,096	,151	-,003	,216	,190	,223	,833	-,236
<b>Öz Yeterlilik</b>									
Yeterlilik_1	,918	,004	-,074	,015	-,145	-,061	-,121	-,195	,190
Yeterlilik_2	,920	-,061	-,106	,038	-,194	-,060	-,118	-,114	,184
Yeterlilik_3	,921	-,039	-,101	-,023	-,174	-,059	-,076	-,149	,221
Yeterlilik_4	,928	-,070	-,098	-,044	-,151	-,104	-,042	-,188	,156
<b>Bilişsel Yeniden Tanım</b>									
Bilişsel_1	,342	-,115	-,045	-,045	-,173	-,130	-,208	-,291	,806
Bilişsel_2	,335	-,082	-,051	-,068	-,152	-,184	-,238	-,242	,820
Bilişsel_3	,283	-,040	-,039	,028	-,217	-,086	-,241	-,123	,849
<b>Bilişsel Kaçınma</b>									
Kaçınma_1	,005	-,017	-,058	,947	,027	,027	,028	,005	,021
Kaçınma_2	-,016	-,009	-,023	,980	,011	,037	,020	,003	-,021
Kaçınma_3	-,002	-,024	-,041	,982	,011	,014	,067	-,003	-,036
Kaçınma_4	-,006	-,018	-,042	,985	,043	,041	,020	,009	-,022
<b>Bilgi Arama</b>									
Bilgi_1	-,101	,073	,046	,040	,167	,941	,144	,150	-,110
Bilgi_2	-,081	,067	,054	,046	,162	,947	,166	,139	-,093
Bilgi_3	-,069	,068	,046	,041	,157	,950	,169	,139	-,095
<b>Duygusal Boşalma</b>									
Duygu_1	-,123	,131	,199	,074	,229	,196	,854	,208	-,226
Duygu_2	-,121	,136	,181	,066	,222	,217	,861	,191	-,222
Duygu_3	-,158	,156	,185	,054	,219	,228	,842	,191	-,236
<b>Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği</b>								0,819	
<b>Bartlett Testi</b>					<b>Ki-Kare</b>	7745,982			
					<b>Df</b>	496			
					<b>Sig.</b>	0,000			

#### 5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez testlerinde farklılık analizlerinin yapılmasına geçilmeden önce verilerin dağılımının parametrik veya parametrik olmayan testlerden hangisine uygun olduğunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple normal dağılım testlerinin yapılmasına karar verilmiştir. Bu sebeple verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek amacıyla SPSS programı kullanılarak, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin yapılmıştır. Tablo 6'da bu testlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Ancak bu testler sonucunda elde edilen bulgulara göre verilerin normal dağılıma uygun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim

“Sig.”(p) değerinin 0,001’den büyük bir değer alması durumunda verilerin normal dağıldığını söyleyebiliriz (Lorcu, 2015: 103).

**Tablo 6.** Normal Dağılım Testlerinin Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<b>Terfi</b>	,242	112	,000	,842	112	,000
<b>Perform</b>	,228	112	,000	,889	112	,000
<b>Etki</b>	,207	112	,000	,859	112	,000
<b>Olumsuz</b>	,180	112	,000	,881	112	,000
<b>Yeterlilik</b>	,196	112	,000	,922	112	,000
<b>Bilişsel</b>	,184	112	,000	,882	112	,000
<b>Kaçınma</b>	,253	112	,000	,900	112	,000
<b>Bilgi</b>	,251	112	,000	,888	112	,000
<b>Duygusal</b>	,186	112	,000	,907	112	,000

Verilerin normal dağılıma uygun olmadığı sonucuna ulaşıldığından dolayı hipotezlerin test edilmesinde parametrik olmayan analiz yöntemlerinin kullanılması tercih edilmiştir. Dolayısıyla Kruskal Wallis testi ile ikiden fazla ana kütlelerin ortalamalarının karşılaştırılması yoluna gidilmiştir.

İlk olarak H1 hipotezi test edilmiştir. Yapılan Kruskal Wallis testi sonucuna göre %99 güven düzeyinde akademik personelin unvanına göre anlamlı bir farklılık ( $p < 0,001$ ) bulunduğu tespit edilmiştir. Tablo 7’de tüm farklılık testlerinin sonuçları gösterilmiştir.

H1 hipotezinin doğrulanmasının devamında “Olumsuz Durum” olarak isimlendirdiğimiz faktörün alt boyutlarının analiz edilmesi gerekliliği hissedilmiştir. Bu doğrultuda H1a şeklinde isimlendirebileceğimiz ilk alt hipotez (Örgütsel değişimin meydana getirdiği terfi kriterleri hakkında belirsizlik, çalışanların akademik unvanına göre farklılık göstermektedir) aynı yöntemle test edilmiştir. Tablo 7’de gösterilen sonuçlar doğrultusunda Örgütsel değişimin terfi konusunda meydana getirdiği belirsizlik bireylerin akademik unvanlarına göre %99 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa sahiptir. Benzer olarak H1b şeklinde isimlendirebileceğimiz ikinci alt hipotez olan “örgütsel değişimin meydana getirdiği performans kriterleri hakkında belirsizlik, çalışanların akademik unvanına göre farklılık göstermektedir” aynı yöntemle test edilmiştir. Tablo 7’de gösterilen sonuçlar doğrultusunda örgütsel değişimin performans değerlendirmesi konusunda meydana getirdiği belirsizlik, bireylerin akademik unvanlarına göre %99 güven düzeyinde anlamlı bir farklılığa sahiptir. Üçüncü alt hipotezi olan (H1c) örgütsel değişimin bireylerin kariyerleri ve kişisel beklentileri yönünde nasıl etkilediği, %99 güven düzeyinde akademik unvanlara göre farklılık göstermektedir. Son olarak H1d hipotezinin de akademik unvanlara göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla hem H1 hipotezi hem de bu hipotezin özünde yer alan alt boyutlardan oluşan dört alt hipotez de kabul edilmiştir.

H2 hipotezinin (Örgütsel değişimle başa çıkmada gerekli olan öz yeterlilik algısı çalışanların akademik unvanına göre farklılık göstermektedir) test edilmesinde; araştırma kapsamında kullanılan anketin “Öz Yeterlilik Algısı” boyutu kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel değişimle başa çıkmada gerekli olan öz yeterlilik algısının akademik personelin unvanına göre %99 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.



Son olarak H3 hipotezinin (Örgütsel değişimle başa çıkmada kullanılan yöntemler çalışanların akademik unvanına göre farklılık göstermektedir) test edilebilmesi için “Değişimle Başa Çıkma Stratejileri” ölçeğinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, örgütsel değişimle başa çıkmak için kullanılan yöntemlerin, akademik unvana göre %99 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. H3 hipotezinin doğrulanmasının yanı sıra bu hipotezin test edilmesinde kullanılan faktörün alt boyutlarında da aynı durumun geçerli olup olmadığı test edilmiştir. Nitekim H3 hipotezinin dört ayrı alt hipotezi olarak kabul edebileceğimiz hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir (Tablo 7).Sonuç olarak bu çalışma kapsamında öne sürülen üç hipotezin üçü de doğrulanmış ve ayrıca bu hipotezlerin alt hipotezleri de doğrulanmıştır.

**Tablo 7.** Kruskal Wallis Testlerinin Sonuçları

Anket Boyutları	Unvan	N	Sıra Ort.	Ort.	X <sup>2</sup>	df	P(Sig.)
<b>A-) Olumsuz Durum Boyutu</b>	Öğr. Gör.	6	71,58	3,88	66,235	4	0,000
	Arş. Gör.	32	91,17	4,38			
	Dr. Öğr. Ü.	25	53,98	3,39			
	Doç. Dr.	24	41,75	3,08			
	Prof. Dr.	25	25,18	2,54			
A.1- Terfi Belirsizliği	Öğr. Gör.	6	66,25	4,37	20,986	4	0,000
	Arş. Gör.	32	74,58	4,57			
	Dr. Öğr. Ü.	25	51,46	3,92			
	Doç. Dr.	24	55,75	4,11			
	Prof. Dr.	25	36,78	3,33			
A.2- Performans Belirsizliği	Öğr. Gör.	6	70,25	4,37	12,465	4	0,014
	Arş. Gör.	32	69,36	4,30			
	Dr. Öğr. Ü.	25	54,38	3,78			
	Doç. Dr.	24	54,02	3,49			
	Prof. Dr.	25	41,24	3,55			
A.3- Etkilerin Belirsizliği	Öğr. Gör.	6	65,58	3,75	62,372	4	0,000
	Arş. Gör.	32	90,02	4,68			
	Dr. Öğr. Ü.	25	55,20	3,27			
	Doç. Dr.	24	42,31	2,60			
	Prof. Dr.	25	26,34	1,79			
A.4- Olumsuz Çıktılar	Öğr. Gör.	6	67,92	3,05	54,086	4	0,000
	Arş. Gör.	32	86,78	3,95			
	Dr. Öğr. Ü.	25	58,34	2,62			
	Doç. Dr.	24	37,40	1,75			
	Prof. Dr.	25	31,50	1,50			
<b>B-) Öz Yeterlilik Boyutu</b>	Öğr. Gör.	6	46,67	3,20	33,330	4	0,000
	Arş. Gör.	32	31,02	2,67			
	Dr. Öğr. Ü.	25	62,34	3,75			
	Doç. Dr.	24	67,98	3,85			
	Prof. Dr.	25	74,62	4,30			
<b>C-) Başa Çıkma Stratejileri Boyutu</b>	Öğr. Gör.	6	55,67	3,04	28,527	4	0,000
	Arş. Gör.	32	69,52	3,27			
	Dr. Öğr. Ü.	25	74,40	3,32			
	Doç. Dr.	24	44,15	2,88			
	Prof. Dr.	25	34,00	2,63			

C.1- Bilişsel Yeniden Tanımlama	Öğr. Gör.	6	37,75	1,61	34,827	4	0,000
	Arş. Gör.	32	32,58	1,43			
	Dr. Öğr. Ü.	25	58,86	2,18			
	Doç. Dr.	24	72,60	2,58			
	Prof. Dr.	25	73,80	2,58			
C.2- Bilişsel Kaçınma	Öğr. Gör.	6	34,33	2,58	11,065	4	0,026
	Arş. Gör.	32	67,31	3,74			
	Dr. Öğr. Ü.	25	61,10	3,57			
	Doç. Dr.	24	55,27	3,37			
	Prof. Dr.	25	44,56	3,14			
C.3- Bilgi Arama	Öğr. Gör.	6	66,83	3,83	25,739	4	0,000
	Arş. Gör.	32	69,80	3,87			
	Dr. Öğr. Ü.	25	70,00	3,92			
	Doç. Dr.	24	42,75	2,83			
	Prof. Dr.	25	36,70	2,64			
C.4- Duygusal Boşalma	Öğr. Gör.	6	79,08	4,16	43,813	4	0,000
	Arş. Gör.	32	77,88	4,05			
	Dr. Öğr. Ü.	25	65,82	3,64			
	Doç. Dr.	24	41,21	2,73			
	Prof. Dr.	25	29,08	2,16			

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yüksek Öğretim Kurumlarında uygulamaya konulan norm kadro yönetmeliği ile birlikte üniversitelerin akademik personel istihdamı politikalarında ve istihdam şekillerinde çeşitli değişimler öngörülmüştür. Norm kadro değişikliği ile yapılan en önemli değişiklik, üniversiteler bünyesindeki bölümlerin öğretim üyesi sayılarında belli sınırlamalara gidilmesi olmuştur. Üniversitelerin sıfatlarına (araştırma üniversitesi, belli alanda uzman üniversite ve normal üniversiteler) göre bölümlerin her bir anabilim dalında görev alabilecek azami öğretim üyesi sayıları belirlenmiştir. Bu araştırmanın yapıldığı üniversite, normal üniversiteler arasında sayılan üniversitelerden biri olması sebebiyle; bölüm bünyesindeki her bir anabilim dalında en fazla iki öğretim üyesinin görev alabilmesine olanak sağlanmıştır. Ancak bu yönetmeliğin uygulamaya konulmasından önce, bu azami sayının üzerinde öğretim üyesine sahip olan anabilim dallarındaki akademik personelin bu yönetmelikten etkilenmeyeceği, yönetmelikle güvence altına alınmıştır. Dolayısıyla yeni atamalarda veya terfilerde, norm kadro yönetmeliği değişiminin etkilerinin görülmesi daha kolay olacaktır. Bundan dolayı norm kadro değişikliğinden Prof. Dr. unvanına sahip olanlar dışındakilerin doğrudan etkilenebileceği ön görüşünde bulunabiliriz. Nitekim böyle bir değişikliğin akademik olarak üst seviyelere doğru geçişlerde belirsizliklerin ve bireylerin kaygılarının artması beklenebilir. Yapılan bu değerlendirmelere bağlı olarak yapılan bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular da söz konusu iddiaları destekler nitelikte olmuştur.

İlk olarak norm kadro değişikliğinin meydana getireceği belirsizlik, stres ve olası kayıpların dikkate alındığı “Olumsuz Durum” boyutunun bireylerin akademik unvanlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmanın temel sınırlılıklarından biri olan örneklem içerisine yeterli sayıda öğretim görevlisinin dâhil edilememesi sebebiyle; diğer unvanlar dikkate alınarak yorum yapılmasında fayda vardır. Nitekim olumsuz durum boyutu olarak adlandırılan birinci ana boyuta ilişkin bireylerin algılarının ortalamaları dikkate

alındığında; Araştırma Görevlisinden Profesör Doktora doğru belirsizlik, stres ve olası kayıplara ilişkin algıların düşük düzeyde kaldığı görülmüştür. Dolayısıyla bu sonuç, yukarıda belirtilen öngörüde haklılık payının olduğunu göstermiştir. Birinci ana boyutun alt boyutları itibarıyla yeniden bir değerlendirme yapıldığında ise akademik unvana göre bu faktörlerde farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo7). Araştırma kapsamında yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre çalışma kapsamında test edilen ilk değişkenin dört alt boyutunun da akademik unvan bakımından farklılıklara sahip olduğu görülmektedir. Ana boyuttaki sonuçlara benzer olarak akademik unvan yükseldikçe; bireylerin terfi konusunda, performans değerlendirmesi konusunda, değişimin olası diğer etkileri konusunda ve değişimin maddi etkileri konusunda belirsizlik veya stresli bir durum yaşamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla norm kadro değişikliğinin istihdam güvencesi ve terfi konusunda alt kademe unvana sahip akademisyenlerde olumsuz bir algı yaratmıştır.

Örgütsel değişimle başa çıkma için bireylerin sahip olması gerektiği düşünülen (Ashford, 1988); öz yeterlilik boyutuna ilişkin algıların akademik unvana göre farklılıklarının analiz edilmesi sonucunda anlamlı bir farklılığın varlığına rastlanmıştır. Bu boyut altında bireylerin değişimin etkilerini kolayca tolere edebilecek yetenek ve yeterlilikleri kendilerinde görüp göremedikleri konusu araştırılmıştır. Ayrıca bireylerin örgütsel değişim ne gibi yenilikler getirirse getirsin bu duruma kolayca uyum sağlayabilecekleri de araştırılmak istenmiştir. Elde edilen bulgulara göre akademik unvanın yükselmesiyle bireylerin öz yeterlilik algılarının da yükseldiği görülmüştür. Alt kademe unvanlara sahip olanlara doğru bireylerde değişim kendilerine yönelik olumsuz etkilerinden kurtulma gücü bulamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu sonuca farklı bir bakış açısı ile bakılacak olursa; norm kadro yönetmeliğinin doğrudan terfileri sınırlayıcı bir özelliğinin olması, bireylerin böyle bir algıya kapılmalarına neden olmuş olabilir.

Üçüncü boyut olan başa çıkma stratejilerinin altında ise akademik personelin norm kadro değişimi ile nasıl başa çıkamaya çalıştıkları sorusuna cevap aranmıştır. Ayrıca akademik unvanların bu yöntemlerinden hangisine başvurulduğu konusunda farklılık yarattığı öne sürülmüştür. Nitekim yapılan farklılık analizleri sonucunda akademik unvanın örgütsel değişimle başa çıkma yöntemlerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmış ve bu iddia doğrulanmıştır. Bu faktörü alt boyutları itibarıyla incelediğimizde ise daha ayrıntılı sonuçlar elde edilmiştir. İlk olarak örgütsel değişimi bireylerin bilişsel yeniden tanımlama yaparak başa çıkmaya çalışması stratejisini akademik unvan yükseklikçe daha fazla kullanıldığı görülmüştür. Bu boyut altında değişimin bireyler tarafından bir krizden ziyade fırsat olarak görülüp görülmediği değerlendirilmiştir. Nitekim alt akademik unvanların bu değişimi bir fırsat ya da hedeflerine katkı sağlayacak bir değişim olarak görmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel değişimle başa çıkma stratejilerini konu edinen üçüncü boyutun diğer alt boyutları olan bilişsel kaçınma, bilgi arama ve duygusal boşalma yöntemlerinin, akademik unvan yükseldikçe daha az kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim değişimden doğrudan etkilenen ve olumsuz etkilenen alt kademe unvanlardaki bireylerin daha fazla bilgi arayışı içerisine girerek değişim etkilerinden kurtulmaya çalışması beklenen bir sonuçtur. Ayrıca alt kademe akademik personelin yükselmesinde liyakat esaslarını dikkate almayan bu değişikliğin, bireyler tarafından akademik çalışmalarını engellememesi adına görmezden geldiği ya da üzerinde sürekli düşünmediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla değişimin

olumsuz etkilerine maruz kalan bireylerin, akademik katkısı olmayacağını düşündükleri değişimin kendilerini akademik olarak daha fazla etkilemesini önlemek adına görmezden geldiği sonucu ortaya çıkmıştır. Son olarak norm kadro değişiminin yarattığı belirsizlik ve stres durumuyla başa çıkmaya çalışan bireylerin kendileriyle ortak paydada ver alan kişilerle ve aileleriyle bu konuyu daha fazla tartışarak çözüm yolları aradığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel değişime ilişkin olarak duygusal olarak yaşanan diğer bireylere aktarılması bireylerin psikolojik olarak rahatlamalarına yol açacağından hareketle böyle bir davranış sergilendiğini öne sürebiliriz. Nitekim bu örgütsel değişimin alt kademe unvana sahip bireyleri ve onların ailelerini, maddi ve manevi olarak etkileme olasılığının yüksek olması, bu bireylerin duygusal olarak yaşadığı stresli durumu diğer bireylerle tartışarak üstesinden gelemeye çalıştığını söyleyebiliriz.

#### REFERENCES/KAYNAKÇA

- AKYÜZ, Ö. F. (2006). Değişim rüzgarında stratejik insan kaynakları planlaması (2. bs.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ASHFORD, S. J. (1988). "Individual strategies for coping with stress during organizational transitions". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24 (1), 19-36.
- BANDURA, A. (1982). "Self-efficacy mechanism in human agency". *American psychologist*, 37 (2), 122-147.
- BİLGİÇ, V. (2013). "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı". A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun (Eds.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (3. bs.) içinde. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- CALLAN, V. J., TERRY, D. J., SCHWEİTZER, R. (1994). "Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: direct or buffering effects?". *Work & Stress*, 8 (4), 372-383.
- CANMAN, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı yayınevi.
- COŞKUN, B. (2013). "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Üzerine Bir Değerlendirme". A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun (Eds.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (3. bs.) içinde. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- EROĞLU, F. (1998). *Küreselleşme sürecinde yönetim krizi ve çözüm yolları*. Ankara: Berikan Yayıncılık.
- FOLKMAN, S. (1984). "Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis". *Journal of personality and social psychology*, 46 (4), 839-852.
- FOLKMAN, S., LAZARUS, R. S. (1985). "If it changes it must be a process: study of emotion and coping during three stages of a college examination". *Journal of personality and social psychology*, 48 (1), 150-170.

- FOLKMAN, S., LAZARUS, R. S., DUNKEL-SCHETTER, C., DELONGİS, A., GRUEN, R. J. (1986). "Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes". *Journal of personality and social psychology*, 50 (5), 992-1003.
- FOLKMAN, S., LAZARUS, R. S., GRUEN, R. J., DELONGİS, A. (1986). "Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms". *Journal of personality and social psychology*, 50 (3), 571-579.
- JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., PUCİK, V., WELBOURNE, T. M. (1999). "Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective". *Journal of applied psychology*, 84 (1), 107.
- KOÇEL, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (16. bs.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- KOLASA, B. J. (1979). *İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş* (Çev.: K. Tosun, F. Aykar, T. Somay ve M. Menteşe). İstanbul: Fatih Yayınevi.
- KREİTNER, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). *Organizational Behavior* (2. bs.). London: McGraw Hill.
- LATAACK, J. C. (1984). "Career transitions within organizations: An exploratory study of work, nonwork, and coping strategies". *Organizational behavior and human performance*, 34 (3), 296-322.
- LAZARUS, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- LAZARUS, R. S. (1991). "Cognition and motivation in emotion". *American psychologist*, 46 (4), 352-367.
- LORCU, F. (2015). *Örneklerle Veril Analizi SPSS Uygulamalı* (1. bs.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- MCCRAE, R. R. (1984). "Situational determinants of coping responses: Loss, threat, and challenge". *Journal of personality and social psychology*, 46 (4), 919-928.
- MCGRATH, J. E. (1976). "Stress and behavior in organizations". M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1351-1396) içinde. Chicago: Rand McNally.
- MOOS, R. H., BİLLINGS, A. G. (1982). "Conceptualizing and measuring coping resources and processes". L. Golberger ve S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (2. bs., ss. 212-230) içinde. New York: The Free Press.
- MORGAN, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor* (Çev.: G. Bulut ve Z. Dicleli). İstanbul: Mess yayıncılık.
- OREG, S., BARTUNEK, J. M., LEE, G., DO, B. (2018). "An affect-based model of recipients' responses to organizational change events". *Academy of Management Review*, 43 (1), 65-86.
- OREG, S., GOLDENBERG, J. (2015). *Resistance to innovation: Its sources and manifestations*. Chicago & London: University of Chicago Press.
- OREG, S., SVERDLİK, N. (2011). "Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent". *Journal of Applied Psychology*, 96 (2), 337-349.

- OWENS, R. G. (1995). Organizational behavior in education (3. bs.). New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- ÖNDER, Ç., ERDİL, S.E. (2015) "Aynı kurumsal beklentilere tabi aktörlerin farklılaşan davranışları: Öğretim üyelerinin bilimsel yayın üretkenliklerinin üniversite, bölüm ve birey düzeyindeki yordayıcıları" ODTÜ Gelişim Dergisi, 42 (Aralık), ss.481-519
- PEARLİN, L. I., SCHOOLER, C. (1978). "The structure of coping". Journal of health social behavior, 19, 2-21.
- RESMİ GAZETE (2018) <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/11/20181102-14.htm>
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M. V. (1998). Örgütsel psikoloji: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- SAMPLE SİZE CALCULATOR. (2018). Creative Research Systems This Sample Size Calculator. Erişim Tarihi 23.01.2019, <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- SCHWEİGER, D. M., DENİSİ, A. S. (1991). "Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment". Academy of management journal, 34 (1), 110-135.
- ŞAYLAN, G. (2006). Postmodernizm (Vol. 3). Ankara: İmge Kitabevi.
- VAN DE VEN, A. H., POOLE, M. S. (1995). "Explaining development and change in organizations". Academy of management review, 20 (3), 510-540.
- WALSH, K. (1995). Public services and market mechanisms: competition, contracting and the new public management. New York: Macmillan International Higher Education.

## **EXTENDED SUMMARY**

In recent years, the number of academicians to be employed in universities has become an issue that can be discussed by policy makers. The Council of Higher Education issued the norm staff regulation on November 2, 2018 in line with the decisions taken in the context of these discussions. With this regulation, serious changes have been envisaged in the cadre systems of universities. In some cases, universities were provided with the opportunity to create a staff limitation and in some cases easier staffing. As a matter of fact, this change has created a new road map especially for the lower levels of academic staff.

Norm staff work is perceived as a process of restructuring or organizational change in organizations and individual reactions are developed. In this study, the perceptual evaluations and coping potentials of academicians working in a state university after the norm staff work of The Council of Higher Education are examined empirically. Findings obtained with the help of a new scale that develops indicate that academic title is a highly effective structural factor on the potential of individuals to cope with organizational change.

The aim of the study was to determine the cognitive and behavioral positions of academicians in the face of organizational change by using questionnaire method. For this reason, the scale used in the international literature on coping with organizational change has been adapted to be applied in our country by taking cultural relativity into consideration. Various preliminary tests of this scale were performed; concerns about reliability and validity have been eliminated. The scale was applied to academic staff working in a public university. The survey was applied to the academicians working in the university considering the distinction of title. Therefore, a certain degree of academic participation in all titles was ensured.

The data obtained within the scope of the research were analyzed using the SPSS program within the framework of hypotheses. In these analyzes, it was tested whether the title factor caused a difference in the methods of coping with organizational change. For this purpose, Kruskal Wallis test was performed and hypotheses were tested. According to the results, the title factor causes a significant difference in the attitudes of individuals and the methods of coping with this change in the face of organizational change.