

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE STRES YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: AKADEMİSYENLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Faruk ŞAHİN

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE STRES YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: AKADEMİSYENLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Faruk ŞAHİN

Öğrenci No:

130744003

Danışman:

Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN

İSTANBUL, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek tezi olarak sunduğum “*Örgütsel Değişim ve Stres Yönetimi Arasındaki İlişki: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*” konulu bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 25.09.2019

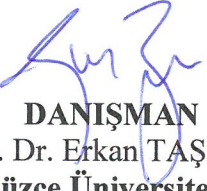
Faruk ŞAHİN,

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

25/07/2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 130744003 numaralı **Faruk ŞAHİN**'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgütsel Değişim ve Stres Yönetimi Arasındaki İlişki: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28.05.2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (4.5) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN
(Düzce Üniversitesi)


ÜYE
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI
(Marmara Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Faruk ŞAHİN
Danışmanı : Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Değişim, Örgütsel Değişim, Stres, Stres Yönetimi

ÖZ

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE STRES YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığı çağımızda, öğretim elemanlarının varlıklarını ve faaliyetlerini sürdürebilmek, görev aldıkları alanda başarılı ve söz sahibi olabilmek için sürekli değişim ve gelişim içerisinde olmaları son derece önemlidir. Örgütsel değişim ve stres yönetimi ilişkisi konulu bu araştırma ile üniversiteler ve öğretim elemanları arasında yaşanan rekabet ortamında, öğretim elemanlarının değişimi neden olumlu gördükleri ve bu değişim sonucunda oluşan stresin öğretim elemanları üzerindeki baskının olumlu ve olumsuz sonuçlarının Balıkesir Üniversitesi Çağış yerleşkesinde görev yapan öğretim görevlileri tarafından algılanış biçiminin tespit edilmesi istenmiştir.

Yapılan çalışmada araştırma verileri anket yolu ile elde edilmiştir. Verilerin elde edilmesinde üç farklı ölçek değerlendirmeye alınarak kullanılmıştır. Ölçeklerden alınan bilgiler değerlendirildiğinde, örgütsel değişim ile stres yönetimi arasında negatif yönde fakat anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna varılmıştır. Yüz yüze görüşme sonucunda toplanan veriler SPSS programında analiz edilerek, yapılan çalışmada kullanılmak üzere değerlendirilmiştir.

Name and Surname : Faruk SAHIN
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Erkan TASKIRAN
Degree and Date : MBA, 2019
Major : Management Organization
Keywords : Change, Organizational Change, Stress, Stress Management

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CHANGE AND STRESS MANAGEMENT: A RESEARCH ON ACADEMICS

In the age of transition to the information society, it is very important for the teaching staff to be in constant change and development in order to maintain their existence and activities and to be successful and have a say in their field. With our research on the relationship between organizational change and stress management, in the competitive environment between the universities and the teaching staff, the reason why the instructors perceived the change as positive and the positive and negative consequences of the stress on the instructors as a result of this change were determined by the instructors working in Balıkesir University Çağış Campus. requested.

In this study, research data were obtained through questionnaire. Three different scales were used to evaluate the data. When the information obtained from the scales were evaluated, it was found that there was a negative but significant relationship between organizational change and stress management. Data collected after face-to-face interviews were analyzed in SPSS program and evaluated for use in the study.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. Değişim Kavramı	4
1.2. Örgütsel Değişim Kavramı.....	5
1.3. Örgütsel Değişimin Amaçları.....	6
1.3.1. Etkinliği Arttırmak.....	6
1.3.2. Verimliliği Arttırmak.....	7
1.3.3. Güdüleme (Motivasyon) ve Tatmin Düzeyini Arttırmak	7
1.3.4. Diğer Amaçlar	7
1.4. Örgütsel Değişime Neden Olan Faktörler	7
1.4.1. İçsel Faktörler	8
1.4.2. Dışsal Faktörler.....	8
1.5. Örgütsel Değişim Çeşitleri	8
1.5.1. Planlı Değişim - Plansız Değişim	8
1.5.2. Öngörücü (Proaktif) Değişim – Tepkisel (Reaktif) Değişim Öngörücü ve tepkisel değişim, ...	9
1.5.3. Makro değişim – Mikro Değişim	9
1.5.4. Zamana Yayılmış Değişim – Ani Değişim.....	9
1.5.5. Aktif Değişim – Pasif Değişim.....	10
1.5.6. İyileştirme Şeklinde Değişim – Köklü (Radikal) Değişim.....	10
1.6. Örgütsel Değişimi Yönetme Yaklaşımları	10
1.6.1. Lewin’in Üç Aşamalı Modeli	10

1.6.2. Kotter’ın Sekiz Aşamalı Modeli	12
1.6.3. Eylem Araştırması	14
1.7. Örgütsel Değişim Teknikleri	14
1.7.1. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)	14
1.7.2. Kıyaslama (Benchmarking)	15
1.7.3. Değişim Mühendisliği	15
1.7.4. Personel Güçlendirme.....	16
1.7.5. Öğrenen Örgütler	16
1.7.6. Dış Kaynaktan Yararlanma.....	16
1.7.7. Örgütsel Küçülme	17
1.8. Değişime Karşı Direnme Nedenleri	17
1.8.1. Ekonomik Nedenler	18
1.8.2. Sosyal Nedenler	18
1.8.3. Örgütsel Nedenler	19
1.8.4. Psikolojik Nedenler	19
1.9. Değişime Karşı Direncin Üstesinden Gelme.....	19
1.9.1. Eğitim ve İletişim	20
1.9.2. Katılım	21
1.9.3. Destek Sağlamak	21
1.9.4. Pazarlık ve Anlaşma	21
1.9.5. Zorlama.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

STRES YÖNETİMİ

2.1. Stres Kavramı	23
2.2. Stres Kaynakları	24
2.2.1. Bireysel Stres Kaynakları	24
2.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları.....	25
2.3. Stres Belirtileri	25
2.3.1. Fizyolojik Belirtiler	25
2.3.2. Psikolojik Belirtiler.....	26
2.4. Stres Yönetimi	26

2.5. Stres Yönetiminde Bireysel Yaklaşımlar	28
2.5.1. Dengeli Beslenme	28
2.5.2. Fiziksel Egzersizler.....	30
2.5.3. Gevşeme Teknikleri.....	30
2.5.4. Yoga ve Meditasyon	30
2.5.5. Zaman Yönetimi	31
2.5.6. Biyolojik Geri Besleme	31
2.6. Stres Yönetiminde Örgütsel Yaklaşımlar.....	31
2.6.1. Katılnalı Yönetim Anlayışı ve Açıklık İlkesi Sergileme.....	32
2.6.2. Kariyer Planlaması.....	32
2.6.3. Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi	33
2.6.4. Sosyal Destek Sistemleri	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE STRES YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	34
3.2. Araştırma Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	34
3.3. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri.....	35
3.4. Araştırma Anakütlesi ve Örnekleme.....	36
3.5. Veri Çözümleme Yöntemi.....	36
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	36
3.7. Bulgular	37
3.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	37
3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçlarına Yönelik Faktör ve Güvenirlilik Analizleri.....	39
3.7.3. Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine Yönelik Betimleyici İstatistikleri	44
3.7.4. Hipotez Testleri	46
3.7.4.1. Korelasyon Analizi	46
3.7.4.2. Regresyon Analizi.....	48
3.7.5. Demografik Farklılıklara Yönelik Yapılan Analizler.....	52

3.7.5.1. Örgütsel Değişim Tutumunun Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması.....	52
3.7.5.2. Stres Yönetimi Tutumlarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması.....	55
SONUÇ	61
KAYNAKÇA	65
EKLER	75
Ek-1: Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Ölçeğini Kullanma İzin Talebi	75
Ek-2: Üniversite Öğretim Elemanının İş Stresi Ölçeğini Kullanma İzin Talebi	76
Ek-3: Anket Formu	77
Ek-4: Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğünden Gelen Etik Kurul Uygunluk Yazısı	81

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Yönetenlerin Kabulleneceği Değişiklik Uygulamalarında Başlıca Yöntemler.....	21
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımları	37
Tablo 3: Örgütsel Değişim Ölçeği Boyutları	40
Tablo 4: Örgütsel Değişim Ölçeği Boyutları ve İlgili Sorular.....	40
Tablo 5: Stres Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	41
Tablo 6: Örgütsel Değişim Ölçeği Boyutları ve İlgili Sorular.....	41
Tablo 7: Değişkenlere Yönelik Betimleyici İstatistikler	44
Tablo 8: Örgütsel Değişim ve Stres Yönetimi Arasındaki Korelasyon Analizi	47
Tablo 9: Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesinin Stres Yönetimi Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	48
Tablo 10: Değişimin Planlanmasının Stres Yönetimi Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	50
Tablo 11: Değişimin Uygulanmasının Stres Yönetimi Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	50
Tablo 12: Değişimin Değerlendirilmesinin Stres Yönetimi Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	50
Tablo 13: Değişimin Felsefesinin Stres Yönetimi Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi. 51	
Tablo 14: Katılımcıların Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlarının Göre Karşılaştırılması (t testi).....	53
Tablo 15: Katılımcıların Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (Anova testi)	55
Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlarının Göre Karşılaştırılması (t testi).....	56
Tablo 17: Katılımcıların Stres Yönetimine Yönelik Tutumlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (Anova testi)	57
Tablo 18. Hipotez Sonuçları	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1. Örgütsel Değişime Etki Eden Faktörler ve Değişimin Gerçekleşme Zamanı	6
Şekil 2. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Süreci.	12
Şekil 3. Stres Yönetim Yaklaşımları.	27
Şekil 4: Araştırmanın Modeli	35
Şekil 5: Faktör Analizi Sonucu Araştırmanın Modeli.....	42



KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
BARTLETT	: Barlett Küresellik Test İstatistiği
ed.	: Editör
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüt İstatistiği
Ltd. Şti.	: Limited Şirket
s.	: Sayfa
SPSS	: Sitastical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)
ss.	: Sayfa Sayıları
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

GİRİŞ

Örgütsel değişim ve stres yönetimi günümüz insanının her alanda karşılaştığı ve yaşanan sorunların sonuçlarının gerçekleşmesinde çok büyük öneme sahip bir süreçtir. Grup, toplum ve uluslararası kuruluşlarda hem örgütsel değişimi hem de stres yönetimini gözlemlemek mümkündür. Örgütler ve insanoğlu varlığını sürdürdüğü sürece değişim ve stresle mücadele kaçınılmaz olacaktır. İnsanların ve örgütlerin devamlı çevreleriyle etkileşim halinde olmaları açık sistemler olmalarının en büyük kanıtıdır. Buna bağlı olarak teknoloji ve piyasa şartlarında meydana gelen değişimler örgütlerde bulunan bazı bölümlerin zamana yenik düşerek eskimesi ve kullanılmaz hale gelmesine neden olmaktadır. Örgütler ayakta kalabilmek için çevresiyle uyum içinde olmak ve geleceğe yönelik projelerini geliştirmek zorundadır.

Çalışanların, çalışma hayatlarının her anında hissedecekleri bu ve benzeri problemler sadece maddi olarak değerlendirilmesi uygun bulunmamakla birlikte, çalışanlara verilen değer örgütsel değişim ve stres yöntemi ile pozitif yönde gelişim gösterdiği, yönetim açısından bu yaklaşımın benimsenmesi ise örgütün hayata kalabilme sürecini arttıracak ve örgütün yasayabileceği yüksek maliyetlerinde önüne geçilebileceği değerlendirilmektedir. Bu yaşanan değişim ve stresle başa çıkabilmek ve karşısında başarı kazanabilmek için yaşanan değişimlerin kabul edilmesi ve engel olunmaması gerekmektedir.

Son yıllarda ülkemizde yeni kurulan ve yeni bölümlerle kendilerini geliştiren üniversitelerin sayısının artması, üniversiteler arasında rekabetle birlikte öğretim elemanları üzerindeki örgütsel değişim ve stres yönetiminin önemini arttırmıştır. Üniversiteler için en önemli kaynak olarak değerlendirebileceğimiz öğretim elemanları üniversitenin hem değişim ve modernleşmesine hem de başarılı olmasına katkıda bulunur. Üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının bu süreçteki örgütsel değişimlere adaptasyonlarında meydana gelen olumlu veya olumsuz etkileri stresi ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle stresin iyi yönetilebilmesi hem örgütün hem de öğretim elemanlarının daha etkin ve daha verimli çalışabilmelerini sağlayacaktır. Bu araştırmanın konusu olan örgütsel değişim ve stres yönetimi, örgütsel değişim sonucu öğretim elemanlarını etkileyen stres nedenlerinin belirlenmesi amacıyla çalışma konusu olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın Amacı

Gelecekte üniversiteler arasında yaşanabilecek bir rekabet ortamında adından söz ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi ancak öğretim görevlilerine verdiği değer kadar olacaktır. Üniversitedeki örgütsel değişimler öğretim elemanlarının bilgi ve görüşleri doğrultusunda yapılması gerekmektedir. Yapılan bu görüşmeler sonucu öğretim elemanlarının yaşayabileceği stresin de önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Balıkesir Üniversitesi Çağış yerleşkesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel değişim sonucu oluşan strese karşı mücadele yöntemlerini ve değişimin, stresin neden olduğu etkilerini belirlemesi hedeflenmektedir.

Yapılan anket uygulaması ile elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel değişim sonucu stres yönetiminin etkilerini tespit etmek ve elde edilecek sonuçlara göre akademisyenlerin çalışma hayatında daha güçlü ve başarılı olabilmeleri için öneriler ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Gelişen ve değişen dünyada tüm örgütler çalışanlarının sağlıklı ve başarılı olmalarını sağlamak durumundadırlar. Bu kapsamda yönetenlerin ve çalışanların, gelişebilmeleri için örgütsel değişim ve stresin olumsuz sonuçlarını yönetebilmeleri gerekmektedir. İyi bir örgütsel değişim yönetimi, üniversitenin ve öğretim elemanlarının başarısını ve değerini arttıracaktır. Böylece stres yönetiminin olumlu yönde gelişimi sağlanmış olacaktır. Örgütsel değişimin olumsuz etkileri yönetim tarafından en kısa zamanda tespit edebilmeli ve yönetimin bu olumsuzlukları erken müdahalesi yaşanabilecek maliyetlerin önüne geçebilecektir. Bu süreçte örgüt personeli ile iletişimini en yüksek seviyede olması önem arz etmektedir.

Başarının anahtarı öğretim elemanlarının stres ve strese maruz kalabilecekleri tüm etkenlerden ve engellerden uzak durmasıdır. Bu ancak personelin kendini geliştirmesi ile mümkün olacaktır. Gelişime açık olan öğretim elemanları örgütsel değişimin neden olacağı olumsuzluklardan, stressiz sağlıklı bir hayat ve çalışma ortamına kavuşacaklardır. Üniversite de görevli öğretim elemanları örgütsel değişim ve stres yönetimi ilişkisindeki başarılarıyla her zaman çevrelerine örnek teşkil

edileceklerdir. Yapılan araştırma örgütsel değişim ve stresin hayatımızdaki öneminden yola çıkılarak, örgütsel değişim sonucu örgütlerin stresle mücadelede hangi çözüm yollarını kullanabilecekleri belirtilmiştir.

Çalışma Planı

Yapılacak olan çalışma literatür araştırması yapıldıktan sonra, üç bölüm şeklinde çalışma yapılmasına karar verilmiştir. İlk bölümünde araştırmanın amacı belirlenmiş, araştırma yöntemi ve ölçeklerin oluşturulması kapsamında literatür taraması yapılmış ve elde edilen veriler kapsamında yapılacak anket çalışması hazırlanmıştır.

İkinci bölümünde, belirlenen araştırmanın konusu olan örgütsel değişim ve stres yönetimi kavramları değerlendirilmiş ve ilk konu başlığı olarak örgütsel değişim konusu belirlenerek, akademisyenlerin üzerindeki etkisi ve örgütsel değişimle ilgili alt başlıklar incelenmiştir. Aynı şekilde ikinci konu çalışması olarak stres yönetimi konu başlığı belirlenmiş ve alt başlıkları ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın metodolojisi, ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda araştırma ile ilgili bulgular ve hipotezler ile sonuç bölümü yer almıştır.

Kullanılan Metot ve Teknikler

Bu çalışmada iki metot kullanılmıştır. İlki literatür inceleme tekniğiyle muhtelif kaynaklardan faydalanılma, ikincisi ise Balıkesir Üniversitesi Çağış yerleşkesinde öğretim üyeleri üzerinde seçilen konu ile ilgili alan araştırmasıdır. Araştırmada veri toplama metodu olarak anket kullanılmıştır. Anketler bireylerle yapılan görüşmeler sonucu toplanmıştır. Yapılan anket ile örgütsel değişim ve stres yönetiminin etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Anket sonuçlarının SPSS programı kullanılarak analizleri yapılmıştır.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar

Üniversitede görevli akademik personelin iş yoğunluğunun fazla olması nedeniyle anketi doldurmaya zaman ayırma konusunda zorluklar yaşanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. Değişim Kavramı

Bilgi çağında yaşanan hızlı gelişmeler ve küreselleşmenin etkisi değişime büyük bir hız kazandırmıştır. Bugün hayatımızın her anında sıkça duyduğumuz değişim kelimesi Heraclius tarafından “Değişmeyen tek şey değişimdir.” sözüyle ilkel dönemlerden bugüne kadar değişimin önüne geçilemeyeceğinden bahsetmiştir¹.

Değişim farklı anlamlarda da ifade edilebilir. “Bunlar; kalıplaşmış eski düşünce sistemlerinin ve atalardan kalma yaşantı şekillerinin terkedilmesi, hareket, yer değiştirme, gelişme ve büyüme sayılabilir”². Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise değişim “Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü ” ifadesiyle tanımlamıştır³. Başka tanımda ise değişim ister planlı ister plansız olsun herhangi bir kişi veya örgütün belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak ifade edilmiştir⁴. Başka bir tanımda ise değişim, herhangi bir şeyin mevcut biçiminden başka bir duruma geçmesi şeklinde tanımlanmıştır⁵.

Tanımlamalardan anlaşılacağı gibi değişimi bir süreç ve zaman aralığında meydana gelen farklılaşma olarak değerlendirebiliriz. Değişim, toplumun tüm kesimlerini etkilediği gibi örgütleri de etkilemektedir. Örgütler, çevreyle sürekli ilişki içerisinde olduklarından açık sistemlerdir. Bu nedenle örgütler büyüyebilmeleri, ayakta kalabilmeleri ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için örgütsel değişime açık olmalıdırlar⁶.

¹ Gönül Budak, Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey (Birinci Basım), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.20.

² Süleyman Ruhi Aydemir, Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram Örgütsel Değişim, Sayıştay Dergisi, Sayı 40, ss.1-10.

³ Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, 1932, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56193fff769437.74551090, Erişim Tarihi: 10.10.2019.

⁴ Ömer Peker, Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları Yayın No: 258, Ankara, 1995, ss.1.

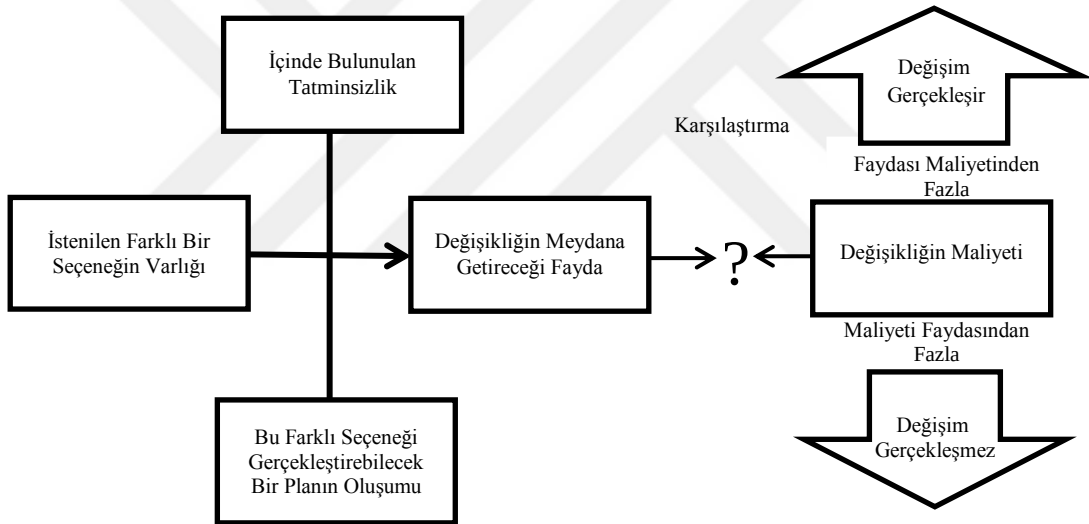
⁵ M.Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Yönetim ve Organizasyon (17.Baskı), Eğitim Yayınevi, Konya, 2015, s.286.

⁶ Salih Güney, Örgütsel Davranış (4.Basım), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2017, ss.19-20.

1.2. Örgütsel Değişim Kavramı

Örgütsel değişim, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin örgütün en küçük biriminden en büyük birimine kadar uygulamaya sokulması sonucunda oluşan ve örgütleri yönetenlerin bireysel desteğine bağlı olan süreçtir⁷. Bir başka tanıma göre örgütün planlı veya plansız olarak kültür, teknoloji, işgücü yapısı, rekabet gibi örgütün bir ve daha fazla alanda değişiminin gerçekleşmesi olarak tanımlanır⁸. Diğer bir tanımda ise örgütsel değişim, örgütün bir geçiş sürecinde yeni bir düşünce veya davranışı seçmesi olarak tanımlanabilir⁹.

Sürekli değişen teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişimler, örgütsel değişimi zorunlu kılmış ve değişimin gerçekleşme zamanının önceden tahmin edilebilmesinin örgütler için ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Şekil 1’de örgütsel değişime etki eden faktörler ve gerçekleşme zamanı sunulmuştur.



Şekil 1. Örgütsel Değişime Etki Eden Faktörler ve Değişimin Gerçekleşme Zamanı

Kaynak: Budak, G., Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi içinde s.545’den alınmıştır.

⁷ M.Akif Özer, 21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler (1.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008, ss.160.

⁸ Halil Sayılı, Ahmet Tüfekçi, Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı No: 30, ss. 193-2010.

⁹ Rıfat İraz, Göksel Şimşek, Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı No 7, ss. 99-117.

Şekil 1’de görüldüğü gibi faydanın maliyet üzerindeki etkisi değişimi gerçekleşme durumunu etkilemektedir. İçinde bulunan tatminsizlik oranı, arzulanan farklı bir seçeneğin varlığı ve bu farklı seçeneği gerçekleştirebilecek bir planın birlikte kullanılması örgütsel değişim için bir zemin oluşturacaktır¹⁰. Bu şartların yerine getirilebilmesi için örgütün değişim yönündeki amaçlarını en iyi şekilde belirlemesi gerekmektedir.

1.3. Örgütsel Değişimin Amaçları

İnsanlar tarafından felsefe, din, politika, sanat ve bilim alanlarındaki değişikliğin çağın gereği olduğuna dair inancı¹¹ örgütleri, değişen koşullara uyarlamak ve sürekliliğini sağlamak durumunda bırakmıştır. Örgütün sürekliliğini sağlamak, örgütsel değişimin amaçlarından biridir. Örgütsel değişimin amacını genel ve özel olmak üzere iki bölümde inceleyebiliriz. Örgütsel değişimin genel amaçları; örgütün sürekliliğini, büyümesini ve farklılaşarak gelişmesini, örgütün çevresine düzenli bir şekilde uyum göstermesini, örgüte üye olanların rekabet ortamına göre genel tutum ve davranışlarını değiştirmesi¹² şeklinde biçimlendirebiliriz. Örgütsel değişimin genel amaçlarının gerçekleşmesi, özel amaçlarının büyük ölçüde gerçekleşmesine bağlı olacaktır. Bu kapsamda örgütsel değişimin özel amaçları aşağıdaki gibi dört bölüm içinde incelenebilir¹³.

1.3.1. Etkinliği Arttırmak

Örgütsel faaliyetlerde örgütün büyümesi, gelişmesi ve örgütün sürekliliği sağlanmasındaki en önemli amaç etkinliğin artırılmasıdır. Örgütte bir işi daha etkin yapmak, işin ihtiyaçları ile çalışanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin ihtiyaçları ile çalışanın özellikleri arasında fark oluşmaya başladığı zaman etkinlik azalmakta ve

¹⁰ Budak, Budak, a.g.e., s.545.

¹¹ John ADAIR, “Değişen Dünyada Liderlik”, Ozaner, P.(ed.), Kışkırtıcı Liderlik Büyük Liderlerden Öğretiler (Birinci Basım), ALTEO Ltd. Şti., Kağıthane/İstanbul, 2005, s. 228.

¹² Özcan Yeniçeri, Örgütsel Değişimin Yönetimi (1.Basım), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.159.

¹³ Zeynet Sabuncuoğlu, Melek Vergiliel Tüz, Örgütsel Davranış (5. Baskı), Aktüel Yayınları, Bursa, 2013, ss.259-260

değişim ihtiyacı artmaktadır. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim “stratejik değişim” olarak adlandırılmaktadır¹⁴.

1.3.2. Verimliliği Arttırmak

Kısa ve uzun vade de rekabete dayalı ve kalite odaklı bir sistemin oluşturulması, örgütün faaliyetleri ve içinde meydana gelen değişimler örgütün ve çalışanların verimliliğini arttırmaktadır¹⁵.

1.3.3. Güdüleme (Motivasyon) ve Tatmin Düzeyini Arttırmak

Çağımızda, ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kütle üretimine gidilmesi, aynı işi ve sürekli tekrar etmesi çalışanın işinden elde edeceği tatmini azaltmıştır¹⁶. Çalışanların aynı faaliyete devam etmesi ve işi yapış şeklini değiştirmesi güdüleme (motivasyon) ve tatmin düzeyini attırmaktır. Ayrıca çalışma ortamındaki iyileşmeler çalışanda oluşturduğu gerilimi de azaltmaktadır¹⁷.

1.3.4. Diğer Amaçlar

Gelecekte var olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, örgütün ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi, yönetimi demokratik ve çağdaş düzeye getirmek gibi diğer amaçları da yer almaktadır.¹⁸.

1.4. Örgütsel Değişime Neden Olan Faktörler

Doğal çevre, teknolojik, sosyal ve ekonomik değişiklik ve gelişmeler örgütlerin içsel ve dışsal faktörlerini etkilemektedir. Örgütte yapılması gereken örgütsel değişim ve gelişim, büyüme anlamında olabileceği gibi gerileme anlamında da olabilir. Örgüte göre gerileme başarısızlığını, büyüme ise başarısını ortaya

¹⁴ Erkan Tabancalı, “Örgütsel Değişme”, Elma, C., Demir, K.(ed.), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar (3. Baskı), Anı Yayıncılık, Ankara, 2012, s.351.

¹⁵ Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş, Değişim Çağında Teknoloji Yönetmek (4.Baskı), Gazi Kitabevi, Fersa Ofset, Ankara, 2007, s.11.

¹⁶ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (13.Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul, 2012, s.497.

¹⁷ Erdoğan Koç, Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri Global ve Yerel Yaklaşım (5.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Sözkese Matbaacılık, Ankara, 2013, s.229.

¹⁸ Nurullah Genç, Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon (3.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Sözkese Matbaacılık, Ankara, 2007, ss.195-196.

çıkacaktır¹⁹. Örgütün başarısını etkileyen içsel ve dışsal faktörler, örgütleri değiştirmeye yani sürekli iyileştirmeye ve yenileşmeye zorlayacaktır.

1.4.1. İçsel Faktörler

İçsel faktörler, örgütün içyapısından kaynaklanan değişim eğilimleri; yenilik, çalışanların farkındalıklarını ortaya çıkarma istekleri ve rekabet ortamında ayakta kalabilme zorunluluğudur. İçsel faktörler gelişme, şirket birleşmeleri, performans düşüklüğü ve buna bağlı gerileme, yöneticinin etkisi ve çalışanların değişim isteğidir²⁰.

1.4.2. Dışsal Faktörler

Açık sistem olan örgütler, içinde bulundukları çevrede çalışmalarını sürdürmekte, ulusal ve küresel çevreler ile sürekli bir iletişim içerisinde bulunmaktadır²¹. Ulusal ve küresel faktörlerde meydana gelebilecek olumlu ve olumsuz yöndeki değişimler, örgütlerinde değişime gitmesine neden olacak ve aynı zamanda içsel faktörlerinde değişim yönünde etkilenmesinde rol oynayacaktır.

1.5. Örgütsel Değişim Çeşitleri

Örgütlerin amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşabilmesi için örgütsel değişimin çeşitlerinin incelemesi gerekir.

1.5.1. Planlı Değişim - Plansız Değişim

Planlı değişim, örgütün fonksiyonel etkinliğini iyileştirmek amacıyla bilerek yapılan çalışmalardır²². Önceden istenerek, planlanan ve her aşamasında tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen değişim, planlı değişim olarak ifade edilir. Planlı değişim, örgütün etkili ve verimli bir gelişim gerçekleştirmesine yardımcı olan

¹⁹ Nurullah Genç, Başarı Bedel İster (5.Baskı), Timaş Yayınları, İstanbul, 2005, s.136.

²⁰ Mehmet Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (7. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2011, s.419.

²¹ Esin Can, Pınar Büyükbacı, Yasemin Bal, Esin Ertemsir, Günümüz İşletmelerin Yönetimi (1.Baskı), Beta Basım, İstanbul, 2013, ss.155-156.

²² Özer, a.g.e. s.163.

bir süreçtir. Plansız değişim ise, örgütlerin farkında olmadıkları, tahmin edemedikleri ve kendiliğinden ortaya çıkan değişimdir²³.

1.5.2. Öngörücü (Proaktif) Değişim – Tepkisel (Reaktif) Değişim

Öngörücü ve tepkisel değişim, karşılaşılan koşullar karşısında örgütün önlem almasıdır²⁴. Öngörücü değişim, tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde gerekli olan örgütsel değişim için hazır olunmasıdır. Tepkisel değişim ise, dış ve iç faktörlerde meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için alınan önlemlerdir²⁵.

1.5.3. Makro değişim – Mikro Değişim

Makro ve mikro değişim, örgütte değişime konu olan hususların sayısı ile ilgili değerlendirmelerin ifade edilmesidir²⁶. Örgütün tüm bölümlerinde, tamamını ilgilendiren ve örgütü geliştirmek için yapılan değişimler makro değişim olarak ifade edilir. Mikro değişim ise, makro değişimden farklı olarak örgütün bazı bölümlerinde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade etmektedir²⁷.

1.5.4. Zamana Yayılmış Değişim – Ani Değişim

Örgütler gelişimlerini sürdürebilmek için zamana bağlı olarak bazen yavaş bazen de hızlı olarak değişimler gerçekleştirmek isterler. Örgütün kısa sürede gerçekleştirmek istediği değişime ani değişim, uzun sürede gerçekleştirmek istediği değişime ise zamana yayılmış değişim denir²⁸.

²³ Fatma Özmen, Yeşim Özmen, Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Roller, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt No.: 17, Sayı No.: 2, ss.178-179.

²⁴ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar (11. Baskı), Arıkan Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 2007, ss.527-528.

²⁵ Polat Tuncer, Değişim Yönetimi Change Management, The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science, Volume 6, Issue 2, p.891-915.

²⁶ Gülay Budak, Gönül Budak, İşletme Yönetimi(5.Baskı), Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, Şafak Matbaacılık, İzmir, 2004, s.547.

²⁷ Canan Çetin, Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, 2008, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Entegre Matbaacılık, ss.133-134, <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0005293.pdf>, Erişim Tarihi 10/10/2019

²⁸ Canan Çetin, Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması, 2009, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Entegre Matbaacılık, ss.102-103, <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0020921.pdf>, Erişim Tarihi: 10/10/2019

1.5.5. Aktif Değişim – Pasif Değişim

Aktif değişim, kendi içinde yenilik yaparak değişime uğraması ve yapılan yeniliğin çevresini yönlendirmesidir. Pasif değişim, örgütün dış çevre koşullarında meydana gelen değişimlere, kendi bünyesinde değişiklik yaparak uyum sağlamasıdır²⁹. Teknolojide meydana gelen hızlı değişimlere uyum sağlamaya çalışan bir işletme pasif değişim içindedir. Ancak yeni bir teknoloji geliştirerek inavasyon yapan bir işletme hem kendisini, hem de faaliyette bulunduğu sanayi dalının gelişimine liderlik yaparak aktif değişimi benimsemiş olmaktadır³⁰.

1.5.6. İyileştirme Şeklinde Değişim – Köklü (Radikal) Değişim

Birçok işletme, çevrelerindeki değişimler karşısında, diğer işletmelerin yaptıkları iyileştirmeleri örnek alarak değişimin ve sanayinin gerisinde kalmamayı çalışırlar. İşletmelerdeki kaizen çalışmaları iyileştirme şeklinde değişime örnek olarak gösterilebilir.³¹ Örgütlerde iyileştirme şeklindeki değişimler, sürekli, küçük gelişme ve adım adım ilerlemeler ile gerçekleştirilir. Köklü değişimde ise, örgütün kısa süreli temel yapısında veya mevcut durumunda yapılacak bir değişimdir³².

1.6. Örgütsel Değişimi Yönetme Yaklaşımları

Örgütsel değişimi yönetme yaklaşımlarından, Kurt Lewin'in çalışmaları bu alandaki ilk yaklaşımlardan biri olarak gösterilebilir. Ayrıca Kotter'in sekiz aşamalı uygulama planı ve eylem araştırması diğer yaklaşımlardan birkaçıdır.

1.6.1. Lewin'in Üç Aşamalı Modeli

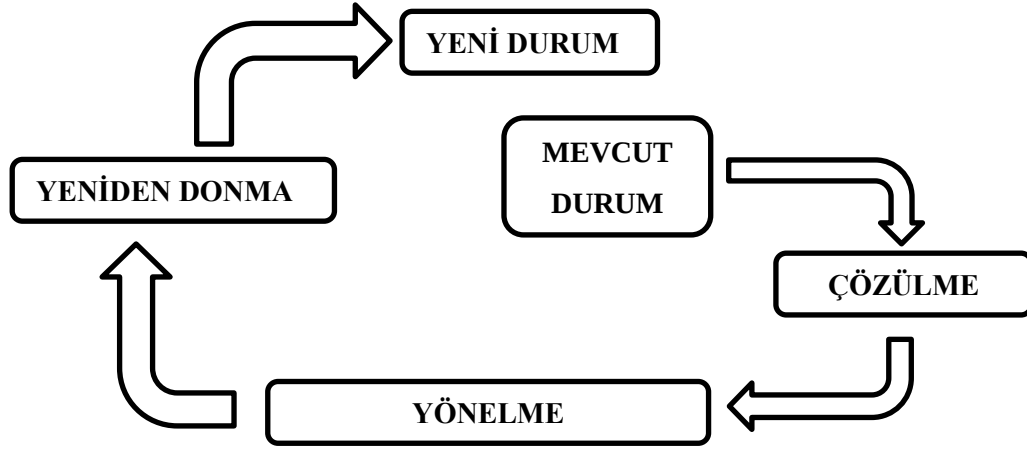
Lewin'in çalışmalarında örgütlerin başarılı bir değişim süreci için üç aşamalı bir süreç gerçekleştirmesi gerektiği öngörülür.

²⁹ Celaledin Serinkan, Gülşah Arat, İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik, (1. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, ss.21-23.

³⁰ Mehmet Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (3.Baskı), Adım Matbaacılık, Konya, 2003, ss.340-342.

³¹ Melek Vergiliel Tüz, Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı (1.Baskı), Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,2004, ss.27-32.

³² Mehmet Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (2.Baskı), Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.304.



Şekil 2. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Süreci.

Kaynak: Özkalp, E. (2001). Örgütsel Davranış içinde s.275'den alındı.

Şekil 2'de mevcut durumun çözülmesi, yeni bir konuma geçilmesi ve değişimin kalıcı olabilmesi için yeniden dondurma gereklidir. Lewin'e göre etkili değişim üç aşamada gerçekleşmektedir³³:

- **Çözülme**

Örgütsel değişim için çözünme, mevcut davranış seviyesinin bir kenara bırakıldığı bir süreçtir. Yeni davranışların amacı organizasyonun yönetim sürecinde daha katılımlı bir yaklaşım veya veri geri bildirimi ile tüm çalışanlar tarafından benimsenmesidir³⁴.

- **Yönelme (Değişim)**

Çözülme gerçekleştikten sonra, değişim aşaması sistemin hareket yönünü etkilemektedir. Etkilenen örgüt ya da çalışanlara stratejiler, yeni davranış kalıplarını eğitmeyi, raporlama ilişkilerini değiştirmeyi, ödül vermeyi ve farklı stil yönetim

³³ Belkis Özkara, Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim (1. Baskı), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 1999, ss.20.

³⁴ W. Warner Burke, Organization Development as a Process of Change (Second Edition), Schein, E., H., Beckhard, R., Organization Development a Process of Learning and Changing Addition-Wesley Publishing Company, United States of America, 1994, s.55.

yöntemlerini uygulamayı içermektedir. Harekete geçiren ve kısıtlayıcı kuvvetler arasında yeni bir dengeye ulaşıncaya kadar değişime devam edilmektedir³⁵.

- **Yeniden Donma**

Değişim karşısında yeni davranış seviyesinin güvenli hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Yeni ve istenen davranışları güçlendirmek veya organizasyonun belirli yönlerini yeniden yapılandırmak için yeni bir ödüllendirme sisteminin kurulmasını ve bu sayede performansın ölçülmesi yeni durumun devamlılığını sağlayacaktır³⁶.

Lewin'e göre başarılı bir değişim, mevcut seviyeden çözünmeyi, yeni seviyeye geçmeyi ve yeni seviyede dondurulmayı gerektirir. Değişim için planlamalar yapılırken psikolojik ve psikolojik olmayan yönler de dâhil olmak üzere örgüt bir bütün olarak dikkate alınmalıdır³⁷.

1.6.2. Kotter'ın Sekiz Aşamalı Modeli

Kotter kuruluşlardaki herhangi bir değişikliğin başarılı olmasını sağlayan sekiz aşamalı bir model geliştirmiştir. Değişim sürecini sekiz aşamaya ayırmış ve bunların her biri dönüştürme çabalarının önünde engel olan sekiz temel hatadan biriyle bağlantılı olduğunu işaret etmiştir³⁸.

Bu engelleri aşmak için oluşturulan sekiz aşamalı model aşağıda ifade edilmiştir. Bunlar;

1- Piyasa ve rekabet gerçeklerini inceleyerek kriz, potansiyel kriz ve büyük fırsatları yorumlayarak değişim için gerekli aciliyet hissini vurgulamak,

³⁵ Mary Jo Hatch, Organization Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives (First Edition), Oxford University Press, New York, 1997, ss.353-356.

³⁶ W. Warner Burke, Organization Change Theory and Practice (First Edition), Sage Publications, California, 2002, ss.150-151.

³⁷ Robert D. Smith, John M. Houston, Sandra A. McIntire, Organization Development Strategies For Changing Environments (First Edition), Harper Collins College Publishers, United States of America, 1996, ss.190-192.

³⁸ John P. Kotter, Leading Change, Harvard Business Review Press, Boston/Massachusetts, 2012, ss.22-25.

2- Değişim için yol gösteren, bir takım gibi birlikte çalışan ve yeterli gücü olan bir grup oluşturmak,

3- Değişim için vizyon ve stratejiler geliştirmek,

4- Mümkün olan her araç kullanılarak örgüte değişim vizyonunun iletilmesi,

5- Değişim vizyonunu zayıflatan veya engelleyen sistem ve yapılardan kurtulmak. Risk almak ve geleneksel olmayan fikirlerin teşvik edilerek genel merkezli eylemin güçlendirilmesi,

6- Kısa vadeli kazanımlar üreterek kazançlar oluşturmak. Planlama veya kazanımlarla, performansta görünür gelişmeler için kazanımları mümkün kılan kişileri görsel olarak tanımak ve ödüllendirmek,

7- Daha fazla değişim üreten, değişim vizyonunu uygulayan insanları işe alma ve teşvik etme. Değişim vizyonuna uymayan tüm sistemleri, yapıları ve politikaları değiştirmek için gerekli çalışmaların yapılması,

8- İyi ve etkili performans oluşturacak yeni yaklaşımları belirleyen düzenlemeler yapmaktır³⁹.

Kotter'ın dönüşüm sürecindeki ilk dört adımı, değişime karşı oluşan otoritenin çözülmesine yardımcı olmaktadır. Beşinci aşamadan yedinci aşamaya kadar olan adımlar birçok yeni uygulamayı ortaya çıkarmakta ve son sekizinci aşama, örgüt kültürünün değişimini temel alır ve değişimin güçlenmesine yardımcı olmaktadır⁴⁰.

³⁹ John P. Kotter, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, ss.59-67.

https://oupub.etsu.edu/125/newbudgetprocess/documents/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf, Erişim Tarihi: 23.01.2018

⁴⁰ Kotter,a.g.e., ss.22-25.

1.6.3. Eylem Araştırması

Eylem araştırması toplanan verilerin analiz edilerek elde edilen veriler doğrultusunda uygun bir değişkenin belirlenmesi sürecidir. Bu yaklaşımın önemi, planlı değişimi yönetmek için bilimsel bir yöntem sağlamasıdır.⁴¹

Eylem araştırması süreci teşhis, analiz, geri besleme, eyleme geçme ve değerlendirme olmak üzere beş aşaması bulunmaktadır⁴². Eylem araştırmasında, değişikliklerin etkili olabilmesi için grup seviyesinde yer alması gerektiği ve ilgili tüm katılımcıları içeren katılımcı ve işbirlikçi bir sürecin devam etmesi gerektiği vurgulanmaktadır⁴³.

1.7. Örgütsel Değişim Teknikleri

Değişime karşı tüm örgütsel kaynakların başarılı olabilmesi için yönetim ve örgüt yapılarında çağdaş arayışlar ve uygulamalar ortaya çıkmaya başlamıştır⁴⁴. Bu sayede Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Kıyaslama (Benchmarking), Değişim Mühendisliği, Öz/Temel Yetenek, Öğrenen Örgütler, Örgüt Geliştirme, Dış Kaynaktan Yararlanma ve Küçülme giderek daha fazla kullanım alanı bulmaktadır.

1.7.1. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Ekonomi, bilim ve teknolojiye meydana gelen hızlı gelişmeler küreselleşmenin etkisiyle örgütleri değişen şartlara göre yeniden yapılandırmaya zorunlu kılmıştır⁴⁵. Örgütlerde kolayca uygulanabilen ve rekabet koşullarında değişimi destekleyen TKY felsefesi daha fazla kullanım alanı bulmaktadır⁴⁶.

⁴¹ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, “Örgütsel Değişim ve Stres Yönetimi”, İnci, E.(ed.), Örgütsel Davranış Organizational Behaviour (14. Basımdan Çeviri), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, ss.597-598.

⁴² Chi-Kuang Chen., Chang-Hsi Yu, Hsiu-Chen Chang (2006), “ERA Model: A Customer-Orientated Organizational Change Model for the Public Service”, Total Quality Management, Volume 17, No 10, ss.1301-1322.

⁴³ Bernard Burns, “Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal”, Journal of Management Studies, Volume 41, Issue 6, ss.977 – 1002.

⁴⁴ Demet Gürüz, Emel Gürüz, Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme (1. Basım), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2006, ss.101-103.

⁴⁵ Mina Özevren, Toplam Kalite Yönetimi (1. Basım), Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1997, ss.1-2.

⁴⁶ Yalçın Sarıkaya, Rekabet ve Kalite Yönetimi (1.Baskı), Etap Yayınevi, İstanbul, 2010, ss.17-20.

TKY sürekli gelişim için herkesin katılımının sağlandığı ve kalite kavramı üzerine yoğunlaşan, değişimi ve bunun sonucunda sürekli gelişimi hedef alan bir yönetim modelidir⁴⁷.

1.7.2. Kıyaslama (Benchmarking)

Örgütlerin, değişimin amacını belirleyebilmek ve değişimi etkileyen gelişimleri öğrenebilmek için dışa dönük bir davranış içinde olmaları gerekir⁴⁸. Dış çevre koşullarındaki değişime uyum sağlayabilmesi için uygulanan yönetsel bir araç olarak kıyaslama kullanılmaktadır⁴⁹.

Kıyaslama; başarılı olan örgütün en iyi ve en doğru yöntemleri kıyaslanarak, elde edilen bilgilerin kendi örgütümüzün gelişiminde kullanılması sağlanan bir metottur⁵⁰.

1.7.3. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği en kısa ve en genel tanımıyla örgütlerin her şeyi yeniden tasarlayıp başlaması veya yeniden yapılandırmasıdır⁵¹. Bu kavram, örgütlerin çevrelerinde oluşan hızlı değişim ve rekabet koşullarına uyum gösterebilmelerini, teknolojiye yeniliklere açık olabilmelerini, örgüt yapısındaki iş yapma usul ve süreçlerinde ani ve köklü değişiklikler yaparak yeniden kendi örgütüne uyarlayarak gelişmesidir.⁵².

⁴⁷ Muhsin Halis, Meslek Yüksekokulları İçin Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri (1. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, ss.51-52.

⁴⁸ Orhan Küçük, Kalite İyileştirmede Adım Adım Kıyaslama (Benchmarking) Kıyaslama Türleri ve İlkeleri-Kıyaslama Süreci-Kıyaslama Başarı Faktörleri (1. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, ss.45-46.

⁴⁹ Pınar Sürat Özer, Benchmarking (1. Basım), Vizyon Yayınları, İzmir, 1999, ss.138-139.

⁵⁰ Sadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, Çağdaş Yönetim Bilimi (1. Basım), Beta Basım Yayın, İstanbul, 2009, ss.187-188.

⁵¹ Alptekin Sökmen, Yönetim ve Organizasyon (1. Basım), Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, ss.335-337.

⁵² Akyay Uygur, Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, ss.177-178.

1.7.4. Personel Güçlendirme

Güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı çağdaş yönetim ve örgüt uygulamaları içinde yer alan yeni bir yönetim kavramıdır⁵³.

Personeli güçlendirme; tüm çalışanların işi başarma konusunda motive oldukları, inisiyatif kullanarak kurumun hedefleri ve amaçları doğrultusunda uygun ve doğru buldukları işleri yapmaları konusunda yöneticiler tarafından teşvik edildikleri ve ödüllendirildikleri uygulamalar olarak ifade edilmektedir⁵⁴.

1.7.5. Öğrenen Örgütler

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet koşullarında, örgütlerin değişim karşısında başarılı olması örgütlerin sürekli bir öğrenme ve kendini yenilemesi ile mümkündür.

Öğrenen örgütler, bilgiyi değerlendirebilen, yeni bilgileri üretebilen ve öğrendikleri bilgiyi uygulayabilen güçlü bir yapıya sahiptirler⁵⁵. Öğrendiği ve ürettiği bilgileri değişen çevre koşullarına uyum aşamasında kullanması ve böylece değişen, gelişen ve kendini yenileyen bir örgütü ifade etmektedir⁵⁶.

1.7.6. Dış Kaynaktan Yararlanma

Örgütlerin küreselleşme ve teknolojiye gelişmelere paralel olarak yoğun rekabet ve yüksek risk karşısında ana işleri dışındaki işleri, bu konuda uzmanlaşmış olan diğer işletmelere devrederek sahip oldukları amaçları gerçekleştirmede temel rol oynayan bilgi ve beceriyi kullanarak faaliyet gösteren bir yönetim stratejisidir⁵⁷. Dış Kaynaklardan Yararlanma örgütlerin geliştirdikleri stratejiler ile rekabet üstünlüğe

⁵³ Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat, Barış Erdem, Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı), Ankara, 2009, s.319.

⁵⁴ Lois E. Boone, David L. Kurtz, "Takım Çalışması ve İletişim Yoluyla Çalışanların Güçlendirilmesi", Yalçın, A.(ed.), Çağdaş İşletme Contemporary Business(14. Basım), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2006, s.286.

⁵⁵ Öznur Yüksel, "Yönetim ve Fonksiyonları", Durukan, T.(ed.), Girişimciler İçin İşletme Yönetimi (1. Basım),Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, ss.95-99.

⁵⁶ Ali Akdemir, İşletmeciliğin Temel Bilgileri (2. Baskı), Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2012, ss.265-266.

⁵⁷ Şevki Özgener, "Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing" Bakan, İ.(ed.), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar (1. Bası), Beta Basım Yayın, İstanbul,2004, ss.171-176.

ulaşma ihtiyaını karşılayarak, örgütteki gereksiz bölümlerin sonlandırılmasına, maliyetlerin düşürülmesine ve örgütün belirlediği hedefe yaklaşmasını kolaylařtıracaktır⁵⁸.

1.7.7. Örgütsel Küçölme

Örgütler; ekonomik belirsizlikler, artan rekabet ortamı ve değişen teknolojik koşullar içerisinde varlıklarını sürdürebilmek, gelişen iç ve dış çevresel şartlara göre kaynaklarını uygun bir şekilde kullanabilmek için farklı yollar geliştirmek zorunda kalmıştır. Bu farklı yollardan birisi de örgütsel küçölmedir⁵⁹.

Küçölme, değer eklemeyen iş süreçlerine son vererek ve iş gören sayısını azaltarak bir örgütün yeniden şekillendirilmesi sürecidir. Örgütün rekabet gücünü ve etkinliğini artırmak amacıyla örgütün yeniden şekillendirilmesi, genellikle insan kaynaklarının ve hiyerarşik yapının farklı oranlarda azaltılması ve iş süreçlerinin yeniden oluşturulması amaçlanmaktadır⁶⁰.

1.8. Değişime Karşı Direnme Nedenleri

Sürekli gelişme ve ilerleme örgütlerin tüm sistemlerinde değişimi zorunlu ve kaçınılmaz kılmaktadır⁶¹. Meydana gelen bu öngörülemez değişimler ve geçmişin başarıları örgütlerde değişime karşı pek çok direnme nedenini çeşitli şekillerde ortaya çıkarmaktadır⁶². Genellikle örgütün tüm boyutlarını etkileyerek organizasyon içinde değişime direnenlerin başında hem bireysel hem de grup olarak çalışanlar gelmektedir. İşyerinde motivasyon kaybı, hataların artması, işine olan bağlılıklarının azalması, güvensizlik veya huzursuzlukların ortaya çıkması, bilinmeyene karşı korku

⁵⁸ Göksel Ataman, İşletme Yönetimi (1. Baskı), Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, ss.335-338.

⁵⁹ Ferit Ölçer, "Örgütsel Küçölme", Özyılmaz, A., Ölçer, F.(ed.), Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları (1. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, ss.429-430.

⁶⁰ Halil Yıldırım, Öznur Yavan, Örgütsel Küçölme ve Örgütleri Bekleyen Tehdit: Geride Kalan Sendromu, "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10, Sayı:1, ss.180-209.

⁶¹ Abdurrahman İlğan, Hasan B. Memduhoğlu, Mustafa Erdem, Murat Taşdan, Örgütsel Gelişim Araçları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları, Çukurova Üniversitesi Eğitim Faköltesi Dergisi, Cilt No 3, Sayı No 35, ss.72-92.

⁶² Gülay Budak, Gönöl Budak İşletme Yönetimi (8.Basım), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016, ss.160-161.

örgütlerde değişime karşı çalışanların direncini göstermektedir⁶³. Birey, grup ve örgüt düzeyinde çalışanların değişime direnme nedenleri; ekonomik, sosyal, psikolojik ve rasyonel nedenler olarak dört başlık altında değerlendirilebilir. Bu dört nedenin birbirinden ayrılması mümkün görünmemektedir. Ekonomik nedenin tüm yukarıda ifade edilen nedenlerle bağlantılı olabileceği gibi, sadece rasyonel nedenle de bağlantılı olabilir⁶⁴.

1.8.1. Ekonomik Nedenler

Çalışanların işiyle ilgili yöntemlerinde ve teknolojiye meydana gelen değişiklikler, iş yükünün arttırılmasına, yeni teknolojinin gerektirdiği yeni süreç ve teknikleri öğrenmek zorunda kalmasına, maaş ve gelirlerinde herhangi bir artış yaşanmaması hissi ve iş imkânlarında azalma korkusu değişiklik karşısında daha fazla direnç görülebilecektir⁶⁵. Ayrıca çalışanlar, yeni işlerinde meydana gelen değişimlere karşı iyi performans gösteremezlerse, mevcut ekonomik güvenliklerini kaybetme korkusuyla çalışanın değişime karşı direnmesine neden olmaktadır⁶⁶.

1.8.2. Sosyal Nedenler

Sosyal sistemdeki normlar bireylerde alışkanlıklara karşılık gelir. Çalışanlar kendilerinin ve diğer üyelerin kurumsal normlara uygunluğunu devam etmesini isterler. Ancak örgüt üyelerinin geleneksel ve beklenen davranış biçimlerindeki değişiklikler, değişimin tüm işletim sistemi boyunca gerçekleşmesi gerekeceğini göstermektedir⁶⁷.

⁶³ H.R. Appannaiah, P.N. Reddy, B. Rose Kavitha., Organisational Behaviour, 2009, Global Media, ProQuest Ebook Central, ss.242-274, <https://ekaynaklar.mkutup.gov.tr:2173/lib/milli-ebooks/reader.action?docID=3011144&ppg=1>, Erişim Tarihi:02.01.2019

⁶⁴ Polat Tunçer, Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 2013, c. 32, S. 1, ss.373-476.

⁶⁵ P. Subba Rao, Organisational Behaviour, 2010, Mumbai: Himalaya Publishing House, ProQuest Ebook Central, ss.315-334, <https://ekaynaklar.mkutup.gov.tr:2173/lib/milli-ebooks/reader.action?docID=618259&ppg=320>, Erişim Tarihi:09.01.2019

⁶⁶ Suja R. Nair, Organisational Behaviour, 2009, Mumbai: Global Media. Accessed, ProQuest Ebook Central, ss.449-478, <https://ekaynaklar.mkutup.gov.tr:2173/lib/milli-ebooks/reader.action?docID=3011339&ppg=449>, Erişim Tarihi:09.01.2019

⁶⁷ Goodwin Watson, Resistance to Change, The American Behavioral Scientist; Princeton, N.J., Vol.14, Iss.5, ss.745-776.

1.8.3. Örgütsel Nedenler

Değişim herhangi bir örgüt için basit değildir. Yıkıcı ve korkutucu olabilir. Bu nedenle örgüt içi değişime engel olan nedenleri; lider yöneticiye sahip olunmaması, araştırma ve geliştirme işlevlerinin gerçekleştirilememesi, değişim ve gelişim koşundaki bilgisizlik, dogmatizm (akılcılığa ve bilimselliğe kapalı olma), yetkinlik, tembellik, bürokratik engeller, bürokrasi ile bütünleşen kırtasiyecilik, statükoculuk, yetki tekelciliği ve merkeziyetçiliği örgütsel nedenler olarak değerlendirilebilir⁶⁸.

1.8.4. Psikolojik Nedenler

Örgüt çalışanları, çalışma yöntemleri hakkında yapılan eleştirilerden memnun olmadıklarını ve yönetenlerin bu değişiklikleri yapmaya çalıştıkları endişesi taşıyabilirler. Değişimleri algılamakta farklılık ve bilinmeyen korkusu çalışanlarda değişime karşı olumsuz yönde bir direnişin olma olasılığını yükseltecektir⁶⁹.

1.9. Değişime Karşı Direncin Üstesinden Gelme

Örgütün çeşitli kademelerinde yer alan yönetici ve çalışanların değişime karşı direncin ortadan kaldırılması için çeşitli yöntem ve uygulamaları kullanmaları gerekmektedir. Örgüt yöneticileri; örgütte katılımcılığı sağlayarak, iletişim ve eğitim imkanlarını artırarak, pazarlık yaparak, zor kullanma yöntemlerine başvurarak olayları manipülasyon ve içeriden ilişki kurarak örgütte değişime karşı direnci başarılı bir şekilde yönetebilirler⁷⁰. Aşağıdaki Tablo 1’de verilen bu yöntemlerin neler olduğu, bu yöntemlerin kullanıldığı durumlar, yararları ve sakıncaları vurgulanmaktadır.

⁶⁸ Ömer Peker, Nihat Aytürk, Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir (1.Baskı), Yargı Yayınevi, Yargı Basım Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, ss.324-327.

⁶⁹ Tuğray Kaynak, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi (2.Baskı), Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995,s.203-206.

⁷⁰ İrfan Çağlar, Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi (1.Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015, s.25-26.

Tablo 1. Yönetenlerin Kabulleneceği Değişiklik Uygulamalarında Başlıca Yöntemler

Yaklaşım	Kullanıldığı Durumlar	Yararları	Sakıncıları
Eğitim ve İletişim	Bilginin yetersiz,eksik ya da hatalı olduğu durumlar.	Bir kez uygulanınca bireyler bu yöntemin uygulanmasını desteklerler	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntemdir.
Katılım	Değişikliği başlatanların yeterli bilgiye sahip olmadığı durumlar.	Katılanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanılacaktır.	Katılanların hazırladıkları değişiklik planı işletme için uygun değilse zaman alıcı olur.
Destekleme	Uyum sorunu nedeni ile kişiler tepki gösteriyorlarsa	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır.	Masraflı ve zaman alıcıdır. Başarısız olma ihtimali vardır.
Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahipse	Daha önemli tepkileri önlemek için nispeten kolay bir yöntemdir.	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahallı bir yöntem haline dönüşür.
Taviz verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlarda	Tepkileri çabuk ve ucuz olarak önleme yoludur.	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissederler ve gelecekte sorun oluşturabilirler.
Tehdit ve Baskı yapma	Süratle harekete geçmek gerekiyorsa ve yöneticiler güçlü ise	Süratle çözüm getirilir.	Bazen kişileri yöneticilere karşı tahrik eder.

Kaynak: Tokat, B. (2012). Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi içinde ss.159-165.'den alınmıştır.

1.9.1. Eğitim ve İletişim

Eğitim vazgeçilmez unsuru olan iletişim bireylerin tutum ve davranışlarında, değişme ve gelişme sağlayarak, değişime karşı önceden hazırlanmış olacaktır. Bilgi,

beceri ve yetenekleri ile ilgili örgüt dışında veya içinde personeli yeniliklere göre eğitmek, örgütte değişime karşı direncin azalmasına neden olur⁷¹.

Örgüt içi iletişim, karşılıklı ve doğru olması değişimin başarılı olabilmesi açısından çok önemlidir. İletişim; değişimin önüne engel olarak çıkabileceği gibi, değişimin amacına ulaşmasına da yardımcı olabilir. Değişimin yöneticiler ve çalışanlar arasında başarıya ulaşabilmesi için aralarındaki olumsuz iletişim kanallarının önlenmesi, iletişimin yetersiz kaldığı yerlerde ise karşılıklı olarak bağlantının kurulmaya çalışılması gerekir⁷².

1.9.2. Katılım

Değişim sürecinde, değişimden etkilenecek kişilerin görüşlerinin alınması ve değişim kararlarına katılımın sağlanması, değişime karşı muhtemel direnci en az seviyede gerçekleşmesini sağlayacak veya değişime direnmeyi ortadan kaldıracaktır. Örgüt içinde değişim çalışmasına dahil edilen çalışanlar, değişimi benimsemeye ve gelişmesine çaba göstereceklerdir⁷³.

1.9.3. Destek Sağlamak

Destekleme, tüm değişim süresince kaçınılmazdır. Örgütün farklı kademelerinde yer alan yönetici ve çalışanların sorunları, korkuları ve çekincelerinden kaynaklanan direnci gidermede destekleme çok önemli bir faktördür. Değişimle birlikte çalışanların yeni teknik ve uygulamaları öğrenmekte zorluk çekmesi, yönetimin bu kişilere ilave bir eğitim vererek yeni bilgi, beceri ve yetenekleri kazandırması, örgüt çalışanlarının değişime hızlı bir şekilde adapte olmalarını kolaylaştırabilmektedir⁷⁴.

1.9.4. Pazarlık ve Anlaşma

Değişimin üzerinde bırakacağı izlenimden etkilenecek yönetici ve çalışanlar, değişimin yöntemi, metodu ve zaman konusunda pazarlık yapmasının gerekli olduğu

⁷¹ Tüz, a.g.e., ss.70-74.

⁷² Ufuk Durna, Yenilik Yönetimi (1.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, ss.160-164.

⁷³ Serinkan, Arat, a.g.e, ss.40-44.

⁷⁴ Tunçer , a.g.e., ss.373-406.

belirtilmiştir. Yapılan pazarlık değişimin yürütülmesinde karşılaşılan konularda uzlaşmaya gidilerek değişime karşı direnç en aza indirilmiş veya ortadan kaldırılmış olacaktır⁷⁵. Ayrıca, değişime direnç gösteren personele teşvik vermek direnci kırmak adına önemli bir yöntemdir. Bu yöntem örgütte meydana gelen değişim sonucu, kayba uğrayan çalışanların göstermiş olduğu dirence karşı uygulamada büyük başarı göstermektedir⁷⁶.

1.9.5. Zorlama

Örgütü yönetenlerin ekonomide yaşanan kötü gidişata karşı uygulama aldıkları yöntemlerdir. Örgüt yönetimi örgütte oluşabilecek direnişe karşı yeterince güce sahip olduğu ve bu gücü değişime karşı direnç gösterenlere kullanabilmektedir. Bu durum çalışanları değişim sürecinden uzaklaştırmakta ve değişim, sabote edilebilmektedir⁷⁷.

⁷⁵ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar (14. Baskı), Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 2013, ss.686-687.

⁷⁶ Yasin Köse, Hüseyin Akdoğan, “Değişim Teorileri ve Organizasyonlarda Değişim”, Gültekin, S. (ed.), Organizasyon Teorileri: Klasik ve Modern Perspektifler (1. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, ss.441-442.

⁷⁷ M. Akif Helvacı, İbrahim Çankaya, Aynur B. Bostancı, Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, Cilt No 6, Sayı No 1, ss.120-135.

İKİNCİ BÖLÜM

STRES YÖNETİMİ

2.1. Stres Kavramı

Bilim insanlarının stres konusunda yapmış oldukları bilimsel çalışmalarında stres ile ilgili birçok farklı tanımlamanın mevcut olduğu görülmektedir. Bir kelime olarak Latince'den türemiş ve İngiliz dilinde kullanılan stres, bugün hemen hemen bütün ülkelerin günlük dillerine girmiş ve ülkemizde de giderek yaygınlık kazanan kelimelerden birisi haline gelmiştir⁷⁸. Stres ile ilgili yapılan çalışmalar bilinmeden doğru veya yanlış her düzeydeki çoğu insan tarafından farklı anlamlarda bu kelime kullanılmaktadır⁷⁹. Ayrıca stres, canlılar için de farklı anlamlarda değerlendirilmektedir.

Çevremizde ve hayatımızda meydana gelen değişimler çoğu zaman sıkıntılı ve zor anlarımızda kendimizi büyük bir baskıda, diğer bir deyişle stres altında hissetmemize neden olmaktadır. Bilimsel bir çalışma yaparken, önemli bir sınavı sonucunu heyecanla beklerken, uçağı piste indirirken zihinsel ve bedensel olarak stresli oluruz⁸⁰. Stres, kişi ile çevresel koşullarda meydana gelen farklılıklar sonucu zihinsel ve bedensel olarak bireyin uyum kabiliyetlerini kısıtlayarak vücut fonksiyonlarında istenmeyen bir durum oluşturmaktadır⁸¹. Stres, herhangi bir dış ortamdan kaynaklanan etkinin organizmaya yansıyan fizyolojik ve psikolojik tepkisidir⁸². Sosyal veya iş hayatında herkes strese farklı bir şekilde tepki gösterebilirler. Bu tepkiler bazen iyi bazen de istenmeyen veya yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir⁸³. Örneğin; kar yağışı trafiğin aksamasına ve çalışanların iş yerine ulaşmasına engel olurken bir stres unsuru, öğrenciler için bir tatil ve eğlence kaynağı

⁷⁸ Mustafa Okutan, Dilaver Tengilimoğlu, İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi; Cilt No. 4, Sayı No. 3, ss.15-17.

⁷⁹ Halil Can, Organizasyon ve Yönetim (2. Baskı), Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, ss.278-286.

⁸⁰ Muhammet Ali Kara, İşletme Becerileri Grup Çalışması (7.Baskı), Murathan Yayınevi, Trabzon, 2009, ss.150-151.

⁸¹ Duygu Altuğ, Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde (1. Baskı), Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997, ss.144-145.

⁸² Ömer Dinçer, Örgüt Geliştirme (Teori, Uygulama ve Teknikler) (1.Baskı), Timaş Basım, İstanbul, 1992, ss.219-222.

⁸³ Nihat Aytürk, Örgütsel ve Yönetimsel Davranış Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, ss.340-341.

olabilmektedir. Çalışanların istediği yere kar yağışından dolayı ulaşamamaları istenilen ve gerçekleşen durum arasında bir farklılığa strese neden olmaktadır⁸⁴.

2.2. Stres Kaynakları

Stres, durup dururken ya da kendiliğinden oluşmaz. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişimlerin hızlı yaşam koşulları ve büyükşehir yaşantısı gibi insanı etkilemesi gerekir. Ortamdaki değişimlerden her birey farklı şekillerde etkilenmektedir. Bazı bireyler hem daha çok hem de daha yavaş etkisini hissetmektedirler. Stres oluşumunda, birçok çevresel faktör rol oynayarak stres yaratıcı ortamın oluşumuna zemin oluşturmaktadır⁸⁵.

Günlük yaşam içerisinde karşı karşıya kalınan olaylar ve kişiler olası birer stres kaynağı olarak nitelendirilebilir. Stres kaynaklarının nerede, ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı önceden bilinmemektedir. Stres olgusunun doğal yapısında değişkenlik ve bilinmezlik bireyin olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır⁸⁶.

2.2.1. Bireysel Stres Kaynakları

Stresin esas kaynağı bireyin kendisidir. Kişinin, kişilik özellikleri ve yaşam biçimi bireysel stres kaynaklarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kişilik, yaş, cinsiyet, aile yapısı ve ekonomik sorunlar bireysel stres kaynaklarının boyutlarından biri olarak gösterilebilir⁸⁷. Bireysel stres kaynakları, bireysel ihtiyaçlar, kapasite ve karakter gibi unsurlardan meydana gelmektedir. Algılama da farklılık, tecrübe, aile üyeleri arasındaki sorunlar ve ilişkiler, çocukların yetiştirilmesi ve

⁸⁴ Gül Eser, Duygular, Toplumsal Cinsiyet ve Stres (1. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2017, ss.61-63.

⁸⁵ Asım Saldamlı, Otel işletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 6, ss.290-291.

⁸⁶ Ufuk Durna, Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1, ss. 192-206.

⁸⁷ Mehmet Zennur Gürbüz, Gökür Arzu Akyüz, Business & Management Studies: An International Journal, 5 (2), ss.384.

eğitimi, eşlerin iş sorunlarını eve taşımaları, boşanma ve ölüm gibi nedenler bireysel stresi oluşturmaktadırlar⁸⁸.

2.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgüt görevine devam eden birey örgütün bazı özelliklerinden kaynaklanan çeşitli olaylara veya davranışlara maruz kalabilirler. Örgüt içi yapısal etkenler, politikalar, örgütsel süreçler veya çalışma koşulları strese neden olabileceği gibi, değişimin kaçınılmazlığı da stresin nedenlerinden biri olabilmektedir. Örgütsel strese gereken önem verilmez, ihmal edilir ve zamanında gerekli önlemler alınmazsa, örgütler için pek çok olumsuzluklara, maddi ve manevi kayıplara neden olabilmektedir⁸⁹.

2.3. Stres Belirtileri

Stresin insanların davranışları, duyguları ve biyolojik yapıları üzerinde bireysel olumsuz sonuçları, iş yaşamında stresle ilgili hastalıkların her geçen gün daha fazla artmasına neden olmaktadır. Son yıllarda iş yerinde yaşanan stres ile fiziksel ve ruhsal, sağlık ve bunun etki ettiği verimlilik arasındaki kuvvetli ilişkilerden sıklıkla söz edilmektedir⁹⁰. Zihinsel ve bedensel olarak, yöneten ve çalışanların çalışma ortamında karşılaştıkları stres kaynakları, fizyolojik ve psikolojik açıdan verimliliklerinin azalmasına etken olabilmektedirler⁹¹.

2.3.1. Fizyolojik Belirtiler

Fiziksel belirtilerin yoğunluk ve çeşitliliği, Strese karşı olan algılamalarda yaşanabilecek bireysel farklılıklar sonucu görülebilmektedir⁹². İnsan vücudundaki fiziksel değişimlerin başlıca nedenlerinden biri yaşamakta olduğu bir stresin sonucu

⁸⁸ Gülten Eren Gümüştekin, A. Bircan Öztemiz, Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, ss.273-278.

⁸⁹ Ufuk Durma, Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, ss.322-323.

⁹⁰ Serpil Aytaç, Stres Kaynakları ve Stresin Psikolojik Semptomlarının Öfke Kontrolü ile İlişkisi: Polis Memurları Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 69, ss.2-3.

⁹¹ İrfan Özcan, Özer Alpar, Antalya Şehrindeki Seyahat Acentası Çalışanlarının Stres Kaynakları, Belirtileri ve Sonuçlarının Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 33, ss.45-46.

⁹² Mustafa Buluş, Öğretmenlerde Stres: Belirtileri, Nedenleri ve Başa Çıkma Teknikleri, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 5, ss.66-67.

olabilmektedir. Bu belirtiler, stres kaynaklı olmayan biyolojik bir sorunun belirtisi veya yaşanan stres sonucu insan vücudunun bir olaya reaksiyon vermesi şeklinde görülebilmektedir. Karşılaşılan fizyolojik semptomlar yaşanan strese bağlı olarak insan vücudunda; iştahsızlık veya aşırı yeme, kilo kaybı ve zayıflık, kronik yorgunluk ve halsizlik, uykusuzluk, aşırı veya düzensiz uyku, bitkinlik, sıkça görülen baş ağrıları, vücudun çeşitli yerlerinde ve eklemlerde ağrı hissetme, nefes darlığı, yüksek tansiyon, kalp çarpıntısı, aşırı hassasiyet, duygulanma, gözlerden yaş gelmesi, aşırı sigara veya alkol kullanma, normalin üstünde fiziksel ağrı ve acı çekme, enerji kaybı, terleme, titreme, alerji, mide bulantısı veya mide krampları, yüksek sese karşı aşırı duyarlılık, sıcak veya soğuk basması gibi semptomlar stres belirtisi olarak görülebilmektedirler⁹³.

2.3.2. Psikolojik Belirtiler

Psikolojik özelliklerden kaynaklanan stres, bireyde daha da ağır tahribatlara ve olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Ayrıca insanların çok sık hatalar yapabilmelerine nedeni de sayılabilmektedir. Strese yol açan olay ve olgular genellikle psikososyal endişeler, hayal kırıklıkları, aşırı talep ve beklentiler, kendini ispat edememe ve ortama uyum sağlayamama gibi olumsuzluklar da psikolojik temelli sonuçlar görülebilmektedir⁹⁴. Ayrıca, kaygı veya endişe, depresyon veya çabuk ağlama, ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi, asabılık, gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık duygusal olarak tükendiğini hissetme psikolojik stres belirtileri olarak karşımıza çıkabilmektedirler⁹⁵.

2.4. Stres Yönetimi

Strese neden olan etkenlerin birey ve örgütlere göre farklılık göstermesi stresin yönetilebilir bir unsur olduğunu göstermektedir. Stres yönetimi ile stresin olumlu yönde etkileri desteklenerek, olumsuz yöndeki etkileri ile başa çıkabilmek ve

⁹³ İlker Kaba, Stres, Ruh Sağlığı ve Stres Yönetimi: Güncel Bir Gözden Geçirme, Akademik Bakış Dergisi; Sayı No. 72, ss.65-66.

⁹⁴ Oğuzhan Kavaklı, Suavi Tuncay, Kurumsal Yapıların Fonksiyonelleştirilmesinde Stres Yönetiminin Motivasyon ve Liderlik İle Örtüştürülmesi, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi, Sayı No. 2, ss.340-342.

⁹⁵ Hatice Köse, Örgütlerde Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, Sayı No. 29, ss.38-36.

en aza indirebilmek amaçlanmaktadır⁹⁶. Çevresiyle iletişim içinde bulunan birey ve örgütlerin stresin neden olduğu maliyetler ve olumsuz sonuçlarına, çevredeki değişimlerin belirli bir düzeyde kontrol altına alınmasıyla mümkün olunabileceği görülebilmektedir. Birey ve örgütlerin stresi yönetebilmeleri için; ilk olarak strese neden olan etkenleri ortadan kaldırması, daha sonra stresin etkilerini en aza indirilmesi ve sonunda strese karşı bireylerin daha güçlü, dirençli ve başarılı olabilmelerinin sağlanması gerekmektedir⁹⁷.

Birey ve örgütler stres kaynakları ile mücadelede, Şekil 3’te sunulan yönetim tekniklerinden “Sorun Odaklı” veya “Duygusal Odaklı” yaklaşımlardan birisine öncelik vermektedirler.



Şekil 3. Stres Yönetim Yaklaşımları.

Kaynak: Gümüştakin, G., E., Öztemiz, A., B., Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 23, s.68’den alınmıştır.

Sorun odaklı yaklaşım, strese neden olan etkenleri belirlemeyi ve strese neden olan bu etkenlerin üzerine giderek stresin neden olduğu olumsuz sonuçları ortadan kaldırmayı amaçlayan bir yaklaşım olarak tercih edilmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen birey ve örgütler, stres karşısında olaylara daha iyimser ve daha başarılı

⁹⁶ Gülten Eren Gümüştakin, Ali Bircan Öztemiz, Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı No. 23, ss.61-85.

⁹⁷ Şule Aydın, “Örgütsel Stres Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt No. 6, Sayı No. 3, ss.58-59.

oldukları öngörülmektedir. Duygusal odaklı yaklaşım ise, strese neden olan etkenlerden daha çok, yaşanan olayda pozitif yönde düşüncelerle stresle baş etmeyi ve olaydan bir ders çıkarmayı amaçlayan bir yaklaşım olarak belirlenmektedir⁹⁸. Bu yaklaşımı tercih edenlerin strese neden olan etkenleri pasif olarak kabul ettikleri bunun sonucunda stres karşısında başarı elde etmelerinin mümkün olmadığı ya da daha az başarılı oldukları öngörülmektedir. Bilimsel alanda yapılan araştırmalarda bireylerin zamanlarının çoğunu her iki yaklaşım tekniğini de stresle baş etmede kullandığını göstermiştir⁹⁹.

Stresle başa çıkmada sorun odaklı ve duygusal odaklı olarak kullanılan bu yaklaşımlar içerisinde değerlendirilebilecek belli başlı yöntemler çoğunlukla bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmaktadır.

2.5. Stres Yönetiminde Bireysel Yaklaşımlar

Yaşanan değişimler sonucu stresle başa çıkmada bireysel yaklaşımlar, daha etkin bir yaklaşım olarak kabul görmektedir. Bu yöntem ile birey ve örgütler fiziksel ve psikolojik yönlerini kontrol altına alınmasını onaylamaktadırlar. Kişisel yaklaşımlar sayesinde insan vücudunda ve zihninde başlayan ve zararlı olan strese karşı önlemler alınarak stres tamamen etkisiz hale getirilmeye çalışılmaktadır. Böylelikle stres yönetiminde bireysel yaklaşımlar en etkili çözümlerden biri olmaktadır. Stres yönetiminde bireysel yaklaşımlar içinde birçok yöntem olmakla birlikte; öncelikle Dengeli ve Sağlıklı Beslenme, Düzenli Fiziksel Aktivite ve Egzersiz, Davranış Değiştirme, Yoga ve Meditasyon, Zaman Yönetimi ve Biyolojik Geri Besleme bireysel yaklaşımlarda öncelikle yer almaktadır¹⁰⁰:

2.5.1. Dengeli Beslenme

Bilimsel yönde yapılan araştırmalar stres ile beslenme arasında bir neden sonuç ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çeşitli yiyeceklerin yenmesi bireyde stres tepkisini arttırdığı, strese karşı daha hassas hale getirdiği ve strese ilgili hastalıklara yakalanmasına neden olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

⁹⁸ Gümüştekin, Öztemiz, a.g.e., ss.61-85.

⁹⁹ Abdullah Soysal, İş Yaşamında Stres, Çimento İşveren Dergisi, Cilt No. 23, Sayı No. 3, ss.31-32.

¹⁰⁰ Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, ss.624-630.

Stres ve beslenme arasındaki ilişkisinin belirtileri şunlardır¹⁰¹;

- a. Bedenin ihtiyaç duyduğu kaloringin alınamaması sonucu insan organizmasının zayıflamasına ve bireyin stresle ilgili hastalıklara sık sık yakalanmasına sebep olmaktadır.
- b. İnsan vücudunun mineraller ve vitaminlerden yoksun kalması metabolizmanın zayıflamasına ve bireyde stresin oluşumuna neden olmaktadır.
- c. Uzun zaman süren stres, belli vitaminlerin istenilen miktardan daha fazla tüketilmesinin sebebi olabilmektedir.
- ç. Dengesiz bir diyet, yüksek oranda şeker alınması ve uzun zaman süren bir stresle bütünleştiğinde; B vitamininde azalma olmaktadır. Bunun sonucunda bedenimizde kaygı, sinirlilik ve sıkıntı gibi stres belirtilerinin ortaya çıkmasına ya da artmasına neden olmaktadır.
- d. Çay, kahve, kakao ve çikolatada bulunan kafeinin fazla tüketilmesi durumunda insan vücudunda stres oluşumuna neden olmaktadır.
- e. Yüksek oranda tuz, doymuş yağ ve kolesterol içeren yiyeceklerin tüketilmesi kalp hastalıkları ile yüksek kan basıncı üzerindeki etkilerini arttırması, stresi ve sıkıntıyı tetikleyen faktörlerdendir.
- f. Stresin en önemli nedenlerinden biri olan sigara, içen veya içilen yerde bulunan ortamda uzun süre durmak, normal miktardan daha fazla C vitamini tüketilmesine neden olmaktadır.
- g. Kalorili yiyeceklerin tüketilmesi ve hareketsizlik şişmanlığın oluşumunda en önemli etkenlerdendir. Psikolojik olarak sıkıntı vermesi ve enerji düzeyini düşürmesi bireyde doğrudan stres oluşturmaktadır.

Bireylerin stresle mücadele edebilmesi ve strese karşı başarılı olabilmesi için doğru zamanda doğru şeyler yemeleri gerekmektedir. Başarılı bir çalışma hayatına ve

¹⁰¹ İnayet aydın, İş Yaşamında Stres (4. Baskı), Pegem Akademi, Ankara, 2016, ss.150-152.

sağlıklı bir yaşama sahip olmanın en önemli şartı doğru besinler almak ve egzersiz yapmaktan geçmektedir¹⁰².

2.5.2. Fiziksel Egzersizler

Kentleşme ile yeni teknolojik gelişmeler pek çok alanda yeni yapılanmaları beraberinde getirmiş ve güç harcancak işlerde insan bedenine daha az ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Bedenin kullanımında ki bu azalma, kişinin üzerinde oluşan strese bağlı hastalıklara yol açmaktadır. Koşma, aerobik gibi düzenli egzersiz faaliyetleri ile hem bedenin fiziksel sağlığının korunması hem de oluşan strese bağlı hastalıkların azaltılması mümkün görünmektedir.¹⁰³.

2.5.3. Gevşeme Teknikleri

Stresle başa çıkmanın doğal yöntemlerinden biri de gevşeme teknikleridir. Öncelikle gevşeme tekniklerinin nasıl yapılacağının çeşitli kaynaklardan öğrenilmesi ve bu konuda eğitim alınması gerekmektedir. Gevşeme tekniklerinden Bio Feed-Back ve aerobik ile ilgili alınan eğitimler; stresin ve strese bağlı olarak çıkan hastalıkların tedavisinin mümkün olduğunu göstermişlerdir. Bu teknikler, günlük hayatımızda yapmış olduğumuz bir otomobili kullanmak veya keman çalmak gibi bir beceriye benzetilebilir. Bu uygulama çevremizdeki insanları rahatsız etmeyecek şekilde herhangi bir yerde, evde, parkta veya işyerinde gevşeme teknikleri olarak yapılabilmektedir¹⁰⁴.

2.5.4. Yoga ve Meditasyon

Uzak doğu felsefesinin ürünlerinden olan yoga ve meditasyon bedenin ruhsal ve fiziksel olarak kontrol altına alınmasıdır. Stresle baş etmede kullanılan yöntemlerden biri olan yoga; az beslenme ile sabahın erken saatlerinde, en sıcak ve en soğuk günlerde yapılan eğitimlerle ruhsal ve bedensel olarak bedenin sağlıklı

¹⁰² Bob Losyk, “Yiyeceklerin Stresle İlgisi Var Mı?”, Engin, G.(ed.), Sakin Ol Sinirlerine Hakim Ol Stresle Başa Çıkma Yolları (1. Basım), Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş., İstanbul, 2006, ss.117-174.

¹⁰³ Acar Baltaş, Zuhal Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları (28. Basım), Remzi Kitapevi, İstanbul, 2012, ss.200-201.

¹⁰⁴ İbrahim Yıldırım, Stres ve Stresle Başa Çıkma Gevşeme Teknikleri, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 6, ss.179-182.

olmasına yardımcı olur. Meditasyon da ise “mantara” adı verilen bir kelimeye yoğunlaşır ve rahat oturma pozisyonu ile zihinsel anlamda bedenin rahatlaması sağlanmaktadır¹⁰⁵.

2.5.5. Zaman Yönetimi

İhtiyaçları karşılamak ve planlanan hedef ve amaçlara ulaşmak için kullanılan zihinsel yöntemlerden bir tanesi zaman yönetimi olarak ifade edilmektedir. Zamanı etkin kullanmayan ve önem vermeyen bireyler, zaman baskısından dolayı stresi oluşturacaklardır. Planlama, önceliklerin belirlenmesi ve uygulamadan oluşan zaman yönetim teknikleri ile yaşanan stres engellenmiş olacaktır¹⁰⁶.

2.5.6. Biyolojik Geri Besleme

Stres etkilerini ölçmede ve stresle başa çıkmada bilinen bir yöntem olan biyolojik geri besleme, elektronik bir araçla kalp atışları, kas gerilimi, vücut sıcaklığı, beyin dalgaları, mide asidi ve kan basıncı değerlerini gözlemleyerek bedenle ilgili bir takım bilgiler vermektedir. Bu yöntemle bedende oluşan stres kontrol altına alınmayı ve stres sonucu oluşan rahatsızlıkları öğrenme ve denetleme imkânı oluşmaktadır¹⁰⁷.

2.6. Stres Yönetiminde Örgütsel Yaklaşımlar

Örgütlerin çalışma ortamında stres kaçınılmaz ve örgüte maliyetleri oldukça yüksektir. Örgütlerin stresi önleme yöntemlerini geliştirmesi örgüte ekonomik anlamda çok büyük bir fayda sağlamaktadır. Örgütler stresle mücadelede yönteminde önce onun kaynağını belirler ve örgütsel önlemlerle stresi ortadan kaldırmayı veya azaltmayı amaçlamaktadır¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Hasan Tutar, Kriz ve Stres Yönetimi (4. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2016, ss.223-224.

¹⁰⁶ İsmet Galip Yolcuoğlu, Stres Yönetiminde Uсталık (2. Baskı), Nar Yayınevi, İstanbul, 2018, s.225.

¹⁰⁷ Yücel Ertekin, Stres ve Yönetim (2. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, ss.136-137.

¹⁰⁸ Ali Şahin Örnek, Şule Aydın, Kriz ve Stres Yönetimi (3. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2011, ss.2014-2015.

Örgütlerde Strese karşı başarıya ulaşabilmek için ilk önce insanın değişime inanma isteği ve değişimi kabul edenlerle işbirliğine gitmesi ve önerilen yöntemleri isteyerek kabul etmesidir¹⁰⁹.

2.6.1. Katılmalı Yönetim Anlayışı ve Açıklık İlkesi Sergileme

Yönetim tarzı ve yönetici davranışları, iş görenlerin sağlıklı ve mutlu çalışmalarında önemli bir etkidir. Yapılan araştırmalar, ücret gibi bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu bir çalışma ortamında, yönetim tarzı ve yöneticilerin olumlu olması nedeniyle çalışanların yaptıkları işten keyif almalarını ve verimliliklerini arttırmalarına sebep olmaktadır.

Katılmalı ve açık yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, örgütsel uygulamalarda çalışanlarının bilgilendirilmesi ve fikirlerinin alınması; değişimler karşısında meydana gelen stres ortamlarının engellenmesi veya azaltılması amaçlanmaktadır¹¹⁰.

2.6.2. Kariyer Planlaması

Günümüzde pek çok konuda değişimler olduğu gibi kariyer konusunda da değişimler meydana gelmektedir. Klasik bir örgütte ilerlemeler dikey şekilde aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmektedir. Ancak değişimle birlikte geleneksel sistemin değişimi zorunlu kılınmış ve çalışanların beklentilerini karşılayamaz duruma gelmiştir. Klasik sistemin yerini alan modern kariyer modeli “U” şekli kariyer yolları ve mevkiler arası birçok terfi olasılığı ile ön plana çıkmaktadır. Modern kariyer modelinde doğrusal bir yükselme anlayışının olmaması çalışanların belirsizlik yaşamalarına yol açabilmektedir Yaşanan bu belirsizlikler çalışanların stres altında kalmasına yol açacaktır¹¹¹.

¹⁰⁹ M.Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon (5. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, ss.307-308.

¹¹⁰ Adnan Çelik, Kriz ve Stres Yönetimi (1. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2010, ss.289-290.

¹¹¹ Aşkın Keser, İş Stresi Kaynakları Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla (1. Baskı), Türk Metal Yayınları, Ankara, 2014, ss.108-110.

Çalışanların stresi yaşamalarını engellemek ve istedikleri yaşam tarzını elde edebilmeleri için gerek bireysel olarak gerekse örgütün desteği ile kariyerlerini geliştirmeye ve planlamaya ihtiyaç duyacaklardır¹¹².

2.6.3. Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi

Çalışanların ruhsal ve bedensel olarak çeşitli rahatsızlıkların önemli bir kısmı çalışma ortamındaki ilişkilerden ve çevre şartlarından kaynaklanmaktadır. Bu konuda yöneticiler, çalışanlar tarafından çalışma ortamında belirtilen şikâyet ve rahatsızlıklardan en uygun olanlarının çözüme kavuşturulması sağlamalıdır. Çalışanların sorunlarının çözümlenmesi, ortamda oluşan stres faktörlerinin giderilmesinde önemli bir adım olacaktır¹¹³.

2.6.4. Sosyal Destek Sistemleri

Çalışanların stresi algılama ve etkilenme düzeylerinin azaltılması sosyal destek ile mümkündür. Dinlenme ve yemek aralarında yapılan faaliyetler psikolojik rahatlama yönünden çalışanlar için önemlidir. Örgütler, yöneticiler ve çalışanların stres ile başa çıkabilmeleri bedensel ve fiziksel olarak sağlıklı kalabilmeleri için farklı rahatlama yöntemleri sağlamaktadırlar. Tenis, koşu, el topu ve yüzme gibi çeşitli oyunlar rahatlama yöntemlerine örnek olarak gösterilebilirler¹¹⁴.

¹¹² Nilgün Anafarta, Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı No.(2), ss.2-3.

¹¹³ Feyzullah Eroğlu, Davranış Bilimleri (9. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2009, ss. 513.

¹¹⁴ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e, s.292.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE STRES YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Balıkesir Üniversitesi Çağış Kampüsünde görevli öğretim elemanlarının örgütsel değişim ve stres ilişkisinin öğretim elemanları üzerindeki etkisini tespit etmek ve incelemek amacıyla uygulama yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; *akademisyenlerin örgütsel değişim sonuçlarını saptamak ve stres yönetimi ile ilişkisini ortaya çıkarmaktır.*

3.2. Araştırma Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Örgütsel değişim ve stres yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklardan, kitap, dergi, makale, önceki yüksek lisans ve doktora tezleri, internet kaynakları ve benzeri yazılı kaynaklar kullanılmıştır. Araştırmanın sonunda bir kamu kurumunda yapılan anket uygulaması ile elde edilen veriler analiz edilmeye çalışılmıştır. Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Değişim Ölçeği ve Stres Yönetimi Ölçeğinden oluşan Ek-C’de verilen bir anket ile veriler toplanmıştır.

Örgütsel değişimi belirlemek için Kurşunoğlu tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Ölçeği”; stres yönetimi için ise Balcı tarafından geliştirilen ve “Üniversite Öğretim Elemanlarının İş Stresi kuram ve uygulama” adlı kitapta kullanılan “Üniversite Öğretim Elemanının Stresle Başetme Stratejileri Ölçeği” anketler üzerinde bazı değişiklikler yapılarak hazırlanmıştır. Akademisyenlerden bu anketlerde bulunan beş alternatif yanıtın kendilerine uygun olanların seçilmesi istenmiştir. Örgütsel değişim ölçeği için soruların cevaplanmasında Kesinlikle Katılmıyorum (1) ile Kesinlikle Katılıyorum (5) olmak üzere 5’li Likert; Stres Yönetimi ölçeği için ise Hiç (1) ile Pek Çok (5) olmak üzere 5’li Likert kullanılmıştır.

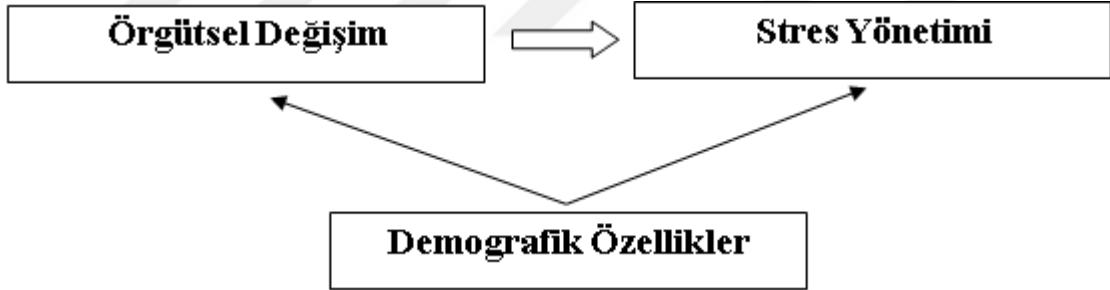
Veriler, araştırmacı tarafından Ek-C’de verilen Kişisel Bilgiler, Örgütsel Değişim Ölçeği ve Stres Yönetimi Ölçeğinden oluşan bir anket ile 149 öğretim elemanının katılımıyla toplanmıştır.

Kişisel bilgilerin yer aldığı form; öğretim elemanlarının cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, unvanı, çalışma süresi, görev yapılan yer ve idari göreviyle ilgili yedi sorudan oluşmaktadır.

Ölçeklerden elde edilen veriler ile bilgisayar ortamında SPSS 20 paket programı kullanılarak gerekli analizler hazırlanmıştır. Ölçeklerde kullanılan Kişisel Bilgiler ile toplanan verilere ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımlar gibi betimsel istatistikler elde edilmiş, elde edilen sonuçlar çizelge haline getirilerek sunulmuştur.

3.3. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

Çalışmanın temel amacı kapsamında incelenen bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin modellenmesi ve bu kapsamda geliştirilen temel hipotezler aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

H₁: Örgütsel değişimin çalışanların stres yönetimleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H₂: Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

3.4. Araştırma Anakütlesi ve Örneklemi

Yapılan araştırma Balıkesir Üniversitesi Çağış Kampüsünde görevli akademisyenlerin katılımıyla gerçekleşmiştir. Çalışmanın anakütlesini Balıkesir Üniversitesi Çağış kampüsünde görev yapan 1063 akademisyen oluşturmaktadır. Söz konusu akademisyenlerden kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılabilen 149'unun görüşleri analiz edilerek yorumlamalar yapılmıştır.

3.5. Veri özümleme Yöntemi

Elde edilen bulguların analizinde tanımlayıcı istatistikler kapsamında frekans ve yüzde analizi, soruların yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi, hipotez testi için korelasyon ve regresyon analizi ve son olarak demografik özelliklere göre farklılık analizleri kapsamında ikili gruplara yönelik bağımsız örneklem için t-testi; üç veya daha fazla gruplara yönelik Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonucu alt grupların farklılıklarını belirlemek için post-hoc testlerinden Tukey testi tercih edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma,

1. Örgütsel Değişim ve Stres yönetimi ilişkisinin öğretim elemanları üzerindeki etkisiyle sınırlıdır.

2. Balıkesir Üniversitesi Çağış Kampüsü ve burada görev yapan akademisyenler ile sınırlıdır.

3.7. Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasının sonuçları, araştırmanın temel ve alt amaçları doğrultusunda analiz edilerek değerlendirilmiştir.

3.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Tablo 2’de, araştırmaya katılan örneklem grubuna ait demografik özelliklere ilişkin veriler sunulmuştur.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımları

Demografik Özellikler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	86	57,7
Kadın	63	42,3
Medeni Durum		
Bekar	44	29,5
Evli	105	70,5
Yaş		
40 yaş ve altı	62	41,6
41 – 50 yaş arası	49	32,9
51 yaş ve üstü	38	25,5
Unvan		
Prof. Dr.	12	8,1
Doç. Dr.	20	13,4
Dr. Öğr. Üyesi	44	29,5
Öğr. Gör.	23	15,4
Arş. Gör. Dr.	8	5,4
Arş. Gör.	36	24,2
Okutman	6	4,0
Mesleki Kıdem		
5 yıl ve altı	34	22,8
6 – 10 yıl	23	15,4
11 – 15 yıl	20	13,4
16 – 20 yıl	23	15,4
20 yıl ve üstü	49	32,9
Görev Yapılan Birim		
Fakülte	105	70,5
Yüksekokul	44	29,5
İdari Görev		
Evet	39	26,2
Hayır	110	73,8

Yukarıdaki Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular verilmiştir. Buna göre, ankete katılan akademisyenlerin cinsiyete göre dağılımlarına baktığımızda dengeli bir dağılımın olduğu görülmektedir. Buna göre akademisyenlerin % 57,7’nin (86) erkek olduğu ve % 42,3’lük (63) bir oranın ise

byayan olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki akademisyenlerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde % 70,5'inin (105) evli, % 29,5'inin (16) bek r olduğu görülmektedir. Erkek ve evli akademisyenlerin çoğunlukta olduğu görülmüştür.

Yine araştırma kapsamında akademisyenlerin akademik unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde, % 29,5'inin (44) Doktor  ğretim  yesi, % 24,2'nin (36) Araştırma görevlisi, % 15,4'ünün (23)  ğretim görevlisi, % 13,4'ünün (20) Doçent doktor, % 8,1'inin (12) Profesör doktor, % 5,4'ünün (8) Araştırma görevlisi doktor ve % 4'ünün (6) Okutman oldukları anlaşılmaktadır. Doktor  ğretim üyesinin çoğunlukta olduğu görülmüştür.

Yine bu kısımda görev yapılan birim olarak değerlendirme yapıldığında, % 70,5'inin (105) fakültelerde görev yaptığı, % 29,5'inin (44) yüksekokullarda çalıştıkları görülmüştür. Akademisyenlerin medeni durumlarına göre dağılımları ile paralellik gösterdiği araştırma kapsamında elde edilen sonuçlarla anlaşılmıştır. Akademisyenlerin çoğunluğunun fakültelerde görev yaptığı görülmüştür.

Akademisyenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde, % 32,9'unun (49) 20 Yıl ve üstü iş tecrübesine sahip olduğu, göreve yeni başlayan 5 Yıl ve altı % 22,8'inin (34) olduğu görülmektedir. 16-20 yıl arası ve 6-10 yıl arası iş tecrübesine sahip akademisyenlerin % 15,4'  (23) oranı ile aynı değere sahip olduğu anlaşılmaktadır. 11-15 Yıl arası iş tecrübesine sahip akademisyenlerin oranı ise % 13,4 (20) olarak gerçekleşmiştir. Mesleğinde 20 Yıl ve üstü tecrübeye sahip akademisyenlerin çoğunlukta olduğu görülmüştür.

Akademisyenlerin yaş durumları ile ilgili elde edilen verilere bakıldığında, % 41,6'sının (62) 40 Yaş ve altı, % 32,9'u (49) 41-50 yaş arasında olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca % 25,5'i de (38) 51 Yaş ve üstü aralığında olduğu görülmüştür. 40 Yaş ve altı akademisyenlerin çoğunlukta olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada idari görev bakımından değerlendirme yapıldığında, % 73,8'i (110) bir idari görev sorumluluğunun bulunmadığı, % 26,2'sinin (39) idari görevlerde bulunduğu elde edilen sonuçlar ile anlaşılmıştır. Akademisyenlerin çoğunun idari görev sorumluluğunun bulunmadığı görülmüştür.

Son olarak araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik özelliklere ilişkin veriler değerlendirildiğinde, mesleğinde 20 Yıl ve üstü iş tecrübesine sahip 40 Yaş ve altı yaş aralığında, bir idari görev sorumluluğu bulunmayan, cinsiyeti erkek ve medeni durumu evli, akademik unvanı Doktor öğretim üyesi olan ve fakültelerde görev yapan akademisyenlerin çoğunlukta olduğunu söyleyebiliriz.

3.7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçlarına Yönelik Faktör ve Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada örgütsel değişim ve stres yönetimi değişkenlerine yönelik sorular sorularak ölçüm yapılmıştır.

Katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumlarını ölçmek üzere Kurşunluoğlu(2006)'nın çalışmasında kullandığı ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek 59 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğini ölçümlemek üzere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu ölçeğin Barlett Küresellik (Bartlett) testi sonuçları ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri gözlemlenerek, ilgili ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmüne rağmen, yapılan analiz sonucunda ölçeğin muhtemelen soru sayısının fazlalığı nedeniyle boyut sayısının çok fazla olduğu görülmüştür. Faktör yükü düşük olan soruların çıkarılması ve kasıtlı olarak ölçeğin orijinal beş boyutlu yapısına uygun olacak şekilde faktör analizi uygulanmasına karşın, istenilen beş boyutlu yapıya ulaşılamamıştır. Bu nedenle, çalışmanın temel amacı kapsamında özellikle ölçeğin orijinal yapısına sadık kalınarak Kurşunluoğlu'nun çalışmasında kullandığı beş boyuta denk düşen sorular kapsamında boyutlandırma yapılmıştır. Buna göre ölçeğe ilişkin boyutlar Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Örgütsel Değişim Ölçeği Boyutları

Örgütsel Değişim Boyutları
Örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesi
Örgütsel değişimin planlanması
Örgütsel değişimin uygulanması
Örgütsel değişimin değerlendirilmesi
Örgütsel değişim felsefesi

Söz konusu boyutlandırma kapsamında ölçeğin güvenirlilik analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4: Örgütsel Değişim Ölçeği Boyutları ve İlgili Sorular

	Güvenirlilik (Cronbach’s Alpha) Değerleri
Örgütsel değişim	,944

Araştırmanın diğer değişkeni stres yönetimi kapsamında katılımcıların tutumlarını belirlemek üzere Balcı(2000)’nin çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 19 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğini ölçümlemek üzere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu ölçeğin Bartlett testi sonuçları ($p=0,000<0,05$) ve KMO değerleri gözlemlenerek, ilgili ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Yapılan ilk analiz sonucu, faktör yükleri 0,50’in altında olan ve tek boyut altında toplanan sorular incelenmiştir. Bu bağlamda 2, 5, 8, 9, 10, 14, 15 ve 16 numaralı sorular faktör analizinden çıkarılmıştır. Son olarak yapılan analiz sonucu ölçeğin orijinal ölçekten farklı olarak üç boyut altında toplandığı saptanmıştır. Söz konusu üç boyut “stres yaratan durumu aldırmama”, “stresle yüz yüze gelme” ve “stresin paylaşılması” olarak adlandırılmıştır. Aşağıdaki Tablo 5’de stres yönetim ölçeğinin faktör analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 5: Stres Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

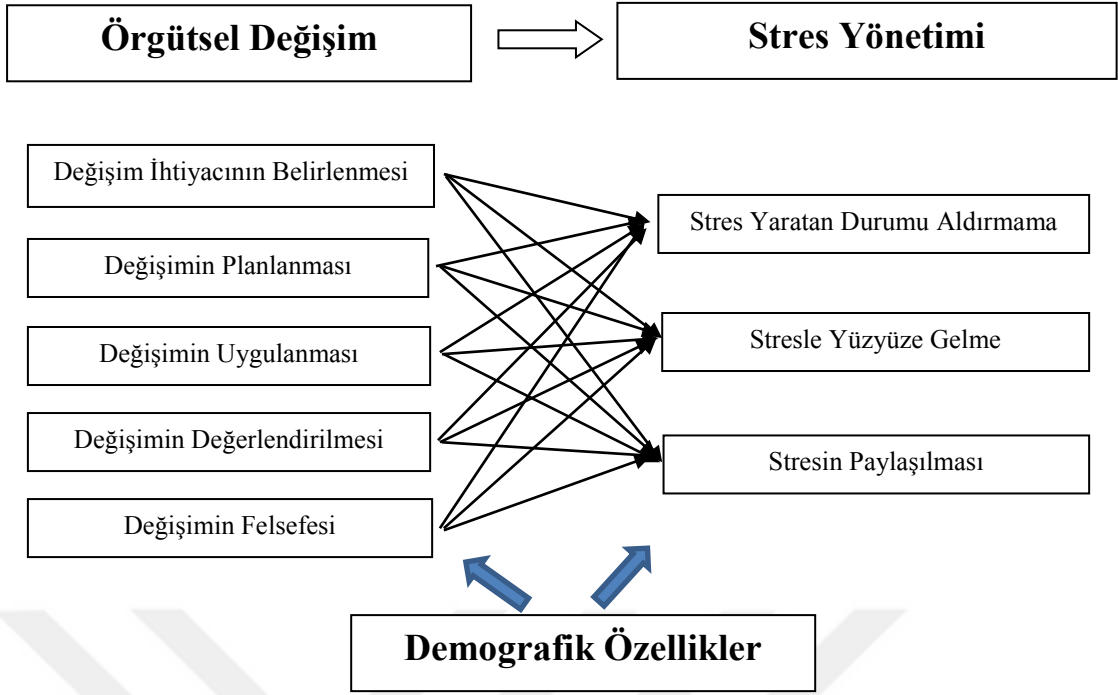
Boyut	Faktör Yüğü
Stresle Yüz yüze Gelme (Açıklanan Varyans= 19,831)	
6. ...stresin oluşturduğı sorun hakkında yapıcı davranışlarda bulunurum.	0,738
3. ...stres oluşturan problemi analiz ederek çeşitli çözüm önerileri geliştiririm.	0,691
7. ...stres oluşturan olaylarda işlerimi yeniden tasarlarım.	0,691
4. ...stresli ortamda elimden gelenin en iyisini yaparak başkaları tarafından fark edilmeyi sağlarım.	0,570
12. ...stres oluşturan durum ya da olaylarla yüz yüze gelirim.	0,501
Stres Yaratan Durumu Aldırmama (Açıklanan Varyans= 16,333)	
17. ...stres oluşturan olaylarda müzik dinlerim.	0,862
18. ...stres oluşturan olaylarda sinema ya da tiyatroya giderim.	0,861
19. ...stres oluşturan olaylarda uyku uyurum.	0,562
Stresin Paylaşılması (Açıklanan Varyans= 14,143)	
11. ...stres oluşturan olayları ve tepkileri çok sakin bir tarzda yorumlarım.	0,770
1. ...stresin oluşturduğı zor durumlarda sinirimi ve öfkemi dışa vururum.	0,657
13. ...stresin olduğı ortamda “daha kötüsü olabilirdi” diye düşünürüm.	0,518

Söz konusu boyutlandırma kapsamında ölçeğin güvenirlilik analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 6’de sunulmuştur.

Tablo 6: Örgütsel Değişim Ölçeği Boyutları ve İlgili Sorular

	Güvenirlilik (Cronbach’s Alpha) Değerleri
Stres Yönetimi	,657

Faktör analizleri sonucu araştırmanın modeli ve geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.



Şekil 5: Faktör Analizi Sonucu Araştırmanın Modeli

H₁: Örgütsel değişimin çalışanların stres yönetimleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1a}: Örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesinin çalışanların stres yaratan durumu aldırma tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesinin çalışanların stresle yüzyüze gelme tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesinin çalışanların stresin paylaşılması tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Değişimin planlanmasının çalışanların stres yaratan durumu aldırma tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1e}: Değişimin planlanmasının çalışanların stresle yüzyüze gelme tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1f}: Değişimin planlanmasının çalışanların stresin paylaşılması tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1g}: Değişimin uygulanmasının çalışanların stres yaratan durumu aldırma tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1h}: Değişimin uygulanmasının çalışanların stresle yüzyüze gelme tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1i}: Değişimin uygulanmasının çalışanların stresin paylaşılması tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- H_{1j}:** Değişimin değerlendirilmesinin çalışanların stres yaratan durumu aldirmama tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1k}:** Değişimin değerlendirilmesinin çalışanların stresle yüzyüze gelme tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1l}:** Değişimin değerlendirilmesinin çalışanların stresin paylaşılması tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H_{1m}:** Değişim felsefesinin çalışanların stres yaratan durumu aldirmama tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1n}:** Değişim felsefesinin çalışanların stresle yüzyüze gelme tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1o}:** Değişim felsefesinin çalışanların stresin paylaşılması tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H₂:** Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{2a}:** Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{2b}:** Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H_{2c}:** Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
- H_{2d}:** Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları unvanlarına göre farklılık göstermektedir.
- H_{2e}:** Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları mesleki kademelerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{2f}:** Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları görev yaptıkları birimlere göre farklılık göstermektedir.
- H_{2g}:** Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları idari görev yapıp yapmamalarına göre farklılık göstermektedir.
- H₃:** Çalışanların stres yönetime yönelik tutumları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{3a}:** Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{3b}:** Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3d}: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3e}: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3f}: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları görev yaptıkları birimlere göre farklılık göstermektedir.

H_{3g}: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları idari görev yapıp yapmamalarına göre farklılık göstermektedir.

3.7.3. Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine Yönelik Betimleyici İstatistikleri

Araştırma kapsamında katılımcıların ilgili değişkenlere ve alt boyutlarına yönelik betimleyici istatistiklerini belirlemek üzere aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Buna göre yapılan analizler sonucu ulaşılan bulgular aşağıdaki Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Değişkenlere Yönelik Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	N	s.s.	ort.	Düzyey
Değişim İhtiyacının Belirlenmesi	149	0,41	4,45	Katılıyorum
Değişimin Planlanması	149	0,40	4,31	Katılıyorum
Değişimin Uygulanması	149	0,42	4,25	Katılıyorum
Değişimin Değerlendirilmesi	149	0,46	4,30	Katılıyorum
Değişim Felsefesi	149	0,46	4,21	Katılıyorum
Stres Yaratan Durumu Aldırmama	149	0,63	2,99	Orta
Stresle Yüzyüze Gelme	149	0,60	2,41	Az
Stresin Paylaşılması	149	0,91	3,28	Çok

Tablo 7’teki ölçekten elde edilen sonuçlar incelendiğinde, “Değişkenlere yönelik betimleyici istatistiklere giren değişkenlere ve alt boyutlarına yönelik ilişkin ortalamalar incelendiğinde; katılımcıların en çok katılım eğiliminde bulunduğu değeri 4,45 ortalama iken en düşük katılımında bulundukları değer ise 2,41 ortalama olarak görülmüştür.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin “Değişkenlere yönelik betimleyici istatistiklere giren değişkenlere ve alt boyutlarına yönelik etkenlerin “Katılıyorum”

(4,45) seçeneği ile değişim ihtiyacının belirlenmesinin değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Öğretim elemanlarının değişim konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları ve değişime olan ihtiyacın öneminin farkında olduğu söylenebilir.

Değişkenlere ve alt boyutlarına yönelik etkenlerin “Katılıyorum” (4,31) seçeneği ile değişimin planlanmasının değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ikinci etken olarak bulunmuştur. Bu madde ile plansız meydana gelebilecek bir değişim öğretim elemanlarının yeni koşullarla karşılaşmasına ve bilinmeyen bir durumun oluşmasına neden olacaktır. Bu nedenle değişimin planlama süreci kurumun ve öğretim elemanlarının amaç ve hedefleri doğrultusunda yapılması gerektiği sonucuna varılabilir.

Araştırma kapsamında değişkenlerin ve alt boyutlarına yönelik “Katılıyorum” (4,30) seçeneği ile değişimin değerlendirilmesinin değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Öğretim elemanlarının belirlenen hedefler ve kıstaslar çerçevesinde kurumun vizyonuna ulaşılması için yapılan değişimin her aşamasının değerlendirilmesini istediklerini söyleyebiliriz. Ayrıca bu sürecin baştan savma şeklinde yapılmasına karşı oldukları değerlendirilebilir.

Yine değişkenlere ve alt boyutlarına yönelik değişimin uygulanmasının “Katılıyorum” (4,25) seçeneği ile değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu durumda öğretim elemanları değişimi yakından takip ederek yapılacak değişimin sağlam temeller üzerine kurulması gerektiğini ifade edebilirler.

Yine bu kısımda değişkenlere ve alt boyutlarına yönelik değişimin felsefesinin(4,21)“Katılıyorum” seçeneği ile değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgudan öğretim elemanlarının değişim konusunda öğrenmeye açık ve yeniliği bir fırsat olarak gördükleri söylenebilir.

Bunlara ilaveten, değişkenlerin ve alt boyutlarına yönelik stresin paylaşılması “Çok” (3,28) seçeneği ile değişkenler üzerinde en yüksek düzeyde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu maddeyle öğretim elemanlarının değişim sonucu oluşan stres etkeninden uzaklaşmak için paylaşma duygusunun yoğun hissedilmesi nedeni ile sorunu başkasına anlatarak kendilerini huzurlu hissettikleri sonucunun ön plana çıktığı söylenebilir.

Değişkenlerin ve alt boyutlarına yönelik stres yaratan durumu aldirmama “Orta” (2,99) seçeneği ile değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bulgudan öğretim elemanlarının kurumdan beklentilerinin olması ve beklentilerin karşılanmasında yaşanan olumsuzluklar nedeni ile oluşan strese aldirmamanın tercih edildiği söylenebilir.

Son olarak değişkenlere ve alt boyutlarına yönelik stresle yüzyüze gelme “Az” (2,41) seçeneği ile değişkenler üzerinde kısmen az seviyede anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Öğretim elemanları değişim sonucu stres yaratan durumu ortadan kaldirmaya yönelik bilgiyi ve kendisine güven duygusunu kullandığı söylenebilir.

3.7.4. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezleri test etmek üzere korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

3.7.4.1. Korelasyon Analizi

Araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel değişim ile bağımlı değişkeni stres yönetimi ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: Örgütsel Değişim ve Stres Yönetimi Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. İhtiyacın Belirlenmesi	1							
2. Değişimin Planlanması	0,621**	1						
3. Değişimin Uygulanması	0,497**	0,613**	1					
4. Değişimin Değerl.	0,575**	0,676**	0,690**	1				
5. Değişim Felsefesi	0,546**	0,611**	0,639**	0,626**	1			
6. Stres Yaratan Dur. Ald.	-0,192*	-0,222**	-0,186*	-0,244**	-0,206*	1		
7. Stresle Yüzyüze Gelme	-0,241**	-0,253**	-0,128	-0,285**	-0,196*	0,354**	1	
8. Stresin Paylaşılması	-0,136	-0,276**	-0,159	-0,180*	-0,167*	0,221**	-0,066	1

*p<0,05; p<0,01** düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8’de yer alan korelasyona ilişkin bulgular incelendiğinde; örgütsel değişimim alt boyutlarından ihtiyacın belirlenmesi ($r=-,192$; $p<0,05$), değişimin planlanması ($r=-,222$; $p<0,01$), değişim uygulanması ($r=-,186$; $p<0,05$), değişimin değerlendirilmesi ($r=-,244$; $p<0,01$) ve değişim felsefesi ($r=-,206$; $p<0,05$) ile stres yönetiminin alt boyutlarından stres yaratan duruma aldırılmamak arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Aynı şekilde örgütsel değişimin alt boyutlarından ihtiyacın belirlenmesi ($r=-,241$; $p<0,01$), değişimin planlanması ($r=-,253$; $p<0,01$), değişimin değerlendirilmesi ($r=-,285$; $p<0,01$) ve değişim felsefesi ($r=-,196$; $p<0,05$) ile stres yönetiminin alt boyutlarından stresle yüzyüze gelme arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, ancak değişim uygulanması ($r=-,186$; $p>0,05$) boyutu ile herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Son olarak örgütsel değişimim alt boyutlarından değişimin planlanması ($r=-,276$; $p<0,01$), değişimin değerlendirilmesi ($r=-,180$; $p<0,05$) ve değişim felsefesi ($r=-,221$; $p<0,01$) ile stres yönetiminin alt boyutlarından stresin paylaşılması arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, ancak değişim belirlenmesi ($r=-,136$; $p>0,05$) ve değişimin uygulanması ($r=-,159$; $p>0,05$) boyutu ile herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bütün bu bulgular ışığında örgütsel değişim ihtiyacının tam olarak ortaya konulması, iyi planlanması ve uygulanması, sonuçlarının ve sürecin iyi değerlendirilmesi ve değişime olan inancın tam olarak akademik personele yerleştirilmesi onların stresi daha iyi yönetebilmesine ve değişime karşı dirençlerinin azalmasına veya ortadan kalmasına neden olabilecektir.

3.7.4.2. Regresyon Analizi

Örgütsel değişimin alt boyutlarından değişim ihtiyacının belirlenmesinin stres yönetimi alt boyutları üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesinin Stres Yönetimi Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişkenler	İhtiyacın Belirlenmesi		
	β	t	p
Sabit		25,029	0,000
Stres Yaratan Durumu Aldırmama	-0,056	-,960	0,338
Stresle Yüzyüze Gelme	-0,153	-2,560	0,011*
Stresin Paylaşılması	-0,060	-1,606	0,110
F		4,621	
Model (p)		0,004	
R²		0,087	

* p<0,05

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel değişimin alt boyutu olan ihtiyacın belirlenmesinin bağımlı değişken olan stres yönetimi (stres yaratan durumu aldırmama, stresle yüzyüze gelme, stresin paylaşılması) üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir (Tablo 9). Çoklu regresyon modeli 4,621 F değeriyle anlamlı bir sonuç vermiş (p<0,05) olması kurulan modelin %95 güven düzeyinde anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bulgulara göre, örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesinin stres yaratan durumu aldırmama boyutu ($\beta = -0,056$; p=0,338>0,05) ve stresin paylaşılması boyutu ($\beta = -0,060$; p=0,110>0,05) üzerinde anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır. Diğer yandan örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesinin stresle yüzyüze gelme boyutu üzerinde ise anlamlı bir etki yarattığı tespit edilmiştir ($\beta = -0,153$; p=0,011>0,05). Buna göre, katılımcılar örgütsel değişimin belirlenmesine yönelik tutumları arttıkça, stresle yüzyüze gelmekten kaçınmaktadır. Örgütsel değişimin söz konusu olması, stresin habercisi olarak bireyler üzerine anlamlı bir etki yaratmakta, dolayısıyla katılımcılar stresle yüzyüze gelmekten kaçınma eğiliminde olmaktadır. Bu sonuçlara göre **H_{1a}** ve **H_{1c}** hipotezleri desteklenmemiş, **H_{1b}** hipotezi ise desteklenmiştir.

Tablo 10: Değişimin Planlanmasının Stres Yönetimi Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişkenler	Değişimin Planlanması		
	β	t	p
Sabit		27,135	0,000
Stres Yaratan Durumu Aldırmama	-0,048	-,885	0,378
Stresle Yüzyüze Gelme	-0,166	-2,961	0,004*
Stresin Paylaşılması	-0,122	-3,477	0,001*
F	8,848		
Model (p)	0,000		
R²	0,155		

* p<0,05

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel değişimin alt boyutu olan değişimin planlanmasının bağımlı değişken olan stres yönetimi (stres yaratan durumu aldırmama, stresle yüzyüze gelme, stresin paylaşılması) üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir (Tablo 10). Çoklu regresyon modeli 8,848 F değeriyle anlamlı bir sonuç vermiş ($p<0,01$) olması kurulan modelin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bulgulara göre, değişimin planlanmasının stresle yüzyüze gelme boyutu ($\beta = -0,166$; $p=0,001<0,05$) ve stresin paylaşılması boyutu ($\beta = -0,122$; $p=0,004<0,05$) üzerinde ise anlamlı bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Diğer yandan örgütsel değişimin planlanmasının stres yaratan durumu aldırmama boyutu ($\beta = -0,048$; $p=0,378>0,05$) ile anlamlı bir etki bulunmamıştır. Bu bulgulara göre, katılımcıların örgütsel değişimin planlanmasına yönelik tutumları arttıkça, stresin paylaşılmasından ve stresle yüzyüze gelmekten kaçınmaktadırlar. Örgütsel değişimin planlanmasının söz konusu olması, katılımcıların üzerinde stresin paylaşılması ve stresle yüzyüze gelme tutumlarına yönelik kaçınma eğilimi yönünde etki oluşturmaktadır. Bu analiz sonucunu göre **H_{1d}** hipotezi **desteklenmemiş**, **H_{1e}** ve **H_{1f}** hipotezleri ise **desteklenmiştir**.

Tablo 11: Değişimin Uygulanmasının Stres Yönetimi Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

	Değişimin Uygulanması		
Bağımlı Değişkenler	β	t	p
Sabit		22,786	0,000
Stres Yaratan Durumu Aldırmama	-0,083	-1,373	0,172
Stresle Yüzyüze Gelme	-0,066	-1,072	0,285
Stresin Paylaşılması	-0,064	-1,651	0,101
F	2,914		
Model (p)	0,036		
R²	0,057		

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel değişimin alt boyutu olan değişimin uygulanmasının bağımlı değişken olan stres yönetimi (stres yaratan durumu aldırmama, stresle yüzyüze gelme, stresin paylaşılması) üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir (Tablo 11). Çoklu regresyon modeli 2,914 F değeriyle anlamlı bir sonuç vermiş ($p < 0,05$) olması kurulan modelin %95 güven düzeyinde anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bulgulara göre, değişimin uygulanmasının stres yaratan durumu aldırmama boyutu ($\beta = -0,083$; $p = 0,172 > 0,05$), stresle yüzyüze gelme boyutu ($\beta = -0,066$; $p = 0,285 > 0,05$) ve stresin paylaşılması boyutu ($\beta = -0,064$; $p = 0,101 > 0,05$) anlamlı bir etki bulunamamıştır. Analiz sonucunu göre **H_{1g}**, **H_{1h}** ve **H_{1i}** hipotezlerinden hiçbiri **desteklenmemiştir**.

Tablo 12: Değişimin Değerlendirilmesinin Stres Yönetimi Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

	Değişimin Değerlendirilmesi		
Bağımlı Değişkenler	β	t	p
Sabit		23,851	0,000
Stres Yaratan Durumu Aldırmama	-0,085	-1,355	0,175
Stresle Yüzyüze Gelme	-0,196	-3,047	0,003*
Stresin Paylaşılması	-0,086	-2,130	0,035*
F	7,350		
Model (p)	0,000		
R²	0,132		

* $p < 0,05$

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel değişimin alt boyutu olan değişimin değerlendirilmesinin bağımlı değişken olan stres yönetimi (stres yaratan durumu aldırmama, stresle yüzyüze gelme, stresin paylaşılması) üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir (Tablo 12). Çoklu regresyon modeli 7,350

F değeriyle anlamlı bir sonuç vermiş ($p<0,01$) olması kurulan modelin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bulgulara göre, değişimin değerlendirilmesinin stresle yüzyüze gelme boyutu ($\beta = -0,196$; $p=0,003<0,05$) ve stresin paylaşılması boyutu ($\beta = -0,086$; $p=0,035<0,05$) üzerinde ise anlamlı bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Ayrıca değişimin değerlendirilmesinin stres yaratan durumu aldirmama boyutu ($\beta = -0,085$; $p=0,175>0,05$) ile anlamlı bir etki bulunmamıştır. Dolayısıyla, katılımcılar örgütsel değişimin değerlendirilmesine yönelik tutumları arttıkça, stresin paylaşılmasından ve stresle yüzyüze gelmekten kaçınmaktadırlar. Örgütsel değişimin değerlendirilmesinin söz konusu olması, katılımcıların üzerinde stresin paylaşılması ve stresle yüzyüze gelme tutumlarına yönelik kaçınma eğilimi yönünde etki oluşturmaktadır. Bu analiz sonucunu göre **H_{1j}** hipotezi **desteklenmemiş**, **H_{1k}** ve **H_{1l}** hipotezleri ise **desteklenmiştir**.

Tablo 13: Değişimin Felsefesinin Stres Yönetimi Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişkenler	Değişimin Felsefesi		
	β	t	p
Sabit		21,682	0,000
Stres Yaratan Durumu Aldirmama	-0,084	-1,290	0,199
Stresle Yüzyüze Gelme	-0,129	-1,926	0,056
Stresin Paylaşılması	-0,078	-1,843	0,067
F		4,284	
Model (p)		0,006	
R²		0,081	

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel değişimin alt boyutu olan değişim felsefesinin bağımlı değişken olan stres yönetimi (stres yaratan durumu aldirmama, stresle yüzyüze gelme, stresin paylaşılması) üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir (Tablo 13). Çoklu regresyon modeli 4,284 F değeriyle anlamlı bir sonuç vermiş ($p<0,01$) olması kurulan modelin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bulgulara göre, değişim felsefesinin stres yaratan durumu aldirmama boyutu ($\beta = -0,084$; $p=0,199>0,05$), stresle yüzyüze gelme boyutu ($\beta = -0,129$; $p=0,056>0,05$) ve stresin paylaşılması boyutu ($\beta = -0,078$; $p=0,067>0,05$) anlamlı bir etki bulunamamıştır. Analiz sonucunu göre **H_{1m}**, **H_{1n}** ve **H_{1o}** hipotezlerinden hiçbiri **desteklenmemiştir**.

3.7.5. Demografik Farklılıklara Yönelik Yapılan Analizler

Araştırmanın bu kısmında, demografik özelliklere bağlı olarak katılımcıların örgütsel değişime ve stres yönetimine yönelik tutumları alt boyutlar bazında incelenerek değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde parametrik testlerden ikili gruplar için t testi ve ikiden fazla gruplu demografik özellikler için anova testi uygulanacaktır. Bu kapsamda cinsiyet, medeni durum, görev yapılan birim ve idari görevin olup olmaması gibi iki gruplu demografik özelliklere t testi; ikiden fazla gruplu olan yaş değişkeni için anova testi yapılmıştır. Diğer demografik özelliklerden unvan ve mesleki kıdem özelliklerinde katılımcıların alt gruplar bazında yeterli örneklem büyüklüklerine sahip olmadıkları görülmüştür ($n < 30$). Bu bağlamda parametrik testlerin koşullarından biri olan her bir alt grubun 30'dan fazla olmasının gerekliliği nedeniyle birbirine yakın büyüklükteki gruplar yeniden kodlanarak ikili gruplar oluşturulmuştur. Bu kapsamda *unvan* demografik özelliği için “Öğretim Üyesi” ve “Öğretim Üyesi Dışındakiler” olmak üzere iki grup oluşturulurken; *mesleki kıdem* demografik özelliği için de mevcut dağılımın “15 yıldan az” ve “15 yıl ve üstü” olmak üzere ikili gruplandırmasının yapılması uygun görülmüştür. Aşağıdaki analizler yeni kodlamaya göre yapılarak yorumlanacaktır.

3.7.5.1. Örgütsel Değişim Tutumunun Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların araştırma değişkenlerinden örgütsel değişime yönelik tutumlarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14: Katılımcıların Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlarının Göre Karşılaştırılması (t testi)

Boyut	D. Özellik	Grup	N	Ort.	s.s.	t	p
İhtiyacın Belirlenmesi	Cinsiyet	Erkek	86	4,44	0,42	-,153	0,879
		Kadın	63	4,45	0,41		
	M. Durum	Bekar	44	4,33	0,98	-2,18	0,031*
		Evli	105	4,50	0,37		
	Unvan	Öğr. Üy.	76	4,48	0,38	1,03	0,304
		Öğr. Üy. Dışında	73	4,41	0,44		
	M. Kıdem	15 yıldan az	77	4,41	0,44	-1,15	0,250
		15 yıl ve üstü	72	4,49	0,38		
	G. Yap. Birim	Fakülte	105	4,45	0,42	-0,09	0,922
		Yüksekokul	44	4,44	0,39		
Değişimin Planlanması	İ. Görev	Evet	39	4,53	0,32	1,44	0,150
		Hayır	110	4,42	0,44		
		Grup	N	Ort.	s.s.	t	p
	Cinsiyet	Erkek	86	4,30	0,40	-,319	0,750
		Kadın	63	4,32	0,40		
	M. Durum	Bekar	44	4,26	0,46	-,880	0,380
		Evli	105	4,32	0,38		
	Unvan	Öğr. Üy.	76	4,32	0,35	0,57	0,566
		Öğr. Üy. Dışında	73	4,29	0,45		
	M. Kıdem	15 yıldan az	77	4,30	0,45	-0,10	0,920
		15 yıl ve üstü	72	4,31	0,35		
Değişimin Uygulanması	G. Yap. Birim	Fakülte	105	4,31	0,38	-0,02	0,979
		Yüksekokul	44	4,32	0,46		
	İ. Görev	Evet	39	4,40	0,38	1,69	0,093
		Hayır	110	4,27	0,41		
		Grup	N	Ort.	s.s.	t	p
	Cinsiyet	Erkek	86	4,28	0,40	-,785	0,957
		Kadın	63	4,22	0,45		
	M. Durum	Bekar	44	4,24	0,44	-,270	0,788
		Evli	105	4,26	0,41		
	Unvan	Öğr. Üy.	76	4,24	0,38	-0,53	0,594
		Öğr. Üy. Dışında	73	4,27	0,46		
Değişimin Değerlendirilmesi	M. Kıdem	15 yıldan az	77	4,23	0,42	-0,67	0,499
		15 yıl ve üstü	72	4,28	0,42		
	G. Yap. Birim	Fakülte	105	4,24	0,42	-0,85	0,394
		Y.Okul	44	4,30	0,41		
	İ. Görev	Evet	39	4,35	0,35	1,66	0,099
		Hayır	110	4,22	0,44		
		Grup	N	Ort.	s.s.	t	p
	Cinsiyet	Erkek	86	4,30	0,46	-,054	0,434
		Kadın	63	4,29	0,46		
	M. Durum	Bekar	44	4,33	0,44	,617	0,539
		Evli	105	4,28	0,46		
Değişim Felsefesi	Unvan	Öğr. Üy.	76	4,24	0,47	-1,59	0,114
		Öğr. Üy. Dışında	73	4,36	0,43		
	M. Kıdem	15 yıldan az	77	4,30	0,41	-0,04	0,963
		15 yıl ve üstü	72	4,30	0,50		
	G. Yap. Birim	Fakülte	105	4,26	0,47	-1,45	0,149
		Yüksekokul	44	4,38	0,41		
	İ. Görev	Evet	39	4,41	0,43	1,82	0,071
		Hayır	110	4,26	0,46		
		Grup	N	Ort.	s.s.	t	p
	Cinsiyet	Erkek	86	4,21	0,44	-,156	0,876
		Kadın	63	4,22	0,49		
Değişim Felsefesi	M. Durum	Bekar	44	4,22	0,48	-,384	0,701
		Evli	105	4,19	0,46		
	Unvan	Öğr. Üy.	76	4,22	0,43	0,20	0,840
		Öğr. Üy. Dışında	73	4,20	0,50		
	M. Kıdem	15 yıldan az	77	4,19	0,48	-0,62	0,536
		15 yıl ve üstü	72	4,23	0,44		
	G. Yap. Birim	Fakülte	105	4,18	0,47	-1,36	0,176
		Yüksekokul	44	4,29	0,44		
	İ. Görev	Evet	39	4,36	0,24	2,35	0,020*
		Hayır	110	4,16	0,72		

Tablo 14’de katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumlarının iki gruplu demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre “ihtiyacın belirlenmesi” alt boyutunda medeni durum ($p<0,05$) açısından ve “değişim felsefesi” boyutunda herhangi bir idari görevin olup olmamasına ($p<0,05$) göre katılımcıların farklılık gösterdiği saptanmıştır. Belirtilen söz konusu bu farklılıklar dışında hiçbir alt boyutun hiçbir demografik özelliğe göre farklılaşmadığı ayrıca saptanmıştır. Bu bulgulara göre **H_{2a}, H_{2d}, H_{2e} ve H_{2f}** hipotezleri desteklenmemiş, **H_{2b}** ve **H_{2g}** hipotezleri ise **kısmen desteklenmiştir**.

Elde edilen bu bulgular aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

Örgütsel değişime yönelik ihtiyacın belirlenmesi alt boyutunda cinsiyet ($t=-,153$ ve $p=0,879>0,05$), unvan ($t=1,03$ ve $p=0,304>0,05$), mesleki kıdem ($t=-1,15$ ve $p=0,250>0,05$), görev yaptığı birim ($t=-0,09$ ve $p=0,922>0,05$), idari görevin olup olmaması ($t=1,44$ ve $p=0,150>0,05$) ile medeni durum ($t=-2,18$ ve $p=0,031<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir.

Söz konusu veriler daha detaylı incelendiğinde; idari görevin olması ile ihtiyacın belirlenmesi ($x=4,45 > x=4,44$), değişimin planlanması ($x=4,40 > x=4,27$), değişimin uygulanması ($x=4,35 > x=4,22$), değişimin değerlendirilmesi ($x=4,41 > x=4,26$) ve değişim felsefesi ($x=4,36 > x=4,16$) boyutları arasında örgütsel değişime yönelik tutumlarının yüksek olduğu sonucunu göstermektedir. Buna göre, idari görevi olan çalışanların değişim ihtiyacının belirlenmesi ve değişimin değerlendirilmesi boyutunda, idari görevi olmayanlara göre daha yüksek örgütsel değişime yönelik tutuma sahip oldukları görülmektedir.

Yine bu kısımda örgütsel değişime yönelik değişim felsefesi alt boyutunda cinsiyet ($t=-,156$ ve $p=0,876>0,05$), medeni durum ($t=-,384$ ve $p=0,701>0,05$), unvan ($t=0,20$ ve $p=0,840>0,05$), mesleki kıdem ($t=-0,62$ ve $p=0,536>0,05$), görev yaptığı birim ($t=-1,36$ ve $p=0,176>0,05$) ile idari görevin olup olmaması ($t=2,35$ ve $p=0,020>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir.

Bu bulgulara göre örgütsel değişime yönelik demografik özelliklerine göre değişimin planlanması, değişimin uygulanması ve değişimin değerlendirilmesi alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemektedir.

İkiden fazla gruba sahip olan yaş demografik özelliği açısından katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumlarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere anova testi yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 15’de anova testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 15: Katılımcıların Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (Anova testi)

		Grup	N	Ort.	s.s.	F	p
İhtiyacın Belirlenmesi	Yaş	40 yaş ve altı	62	4,37	0,44	1,676	0,191
		41 – 50 yaş arası	49	4,51	0,40		
		51 yaş ve üstü	38	4,49	0,38		
Değişimin Planlanması	Yaş	40 yaş ve altı	62	4,27	0,45	2,724	0,069
		41 – 50 yaş arası	49	4,41	0,35		
		51 yaş ve üstü	38	4,23	0,37		
Değişimin Uygulanması	Yaş	40 yaş ve altı	62	4,21	0,42	0,516	0,598
		41 – 50 yaş arası	49	4,27	0,44		
		51 yaş ve üstü	38	4,30	0,40		
Değişimin Değerlendirilmesi	Yaş	40 yaş ve altı	62	4,32	0,43	0,105	0,901
		41 – 50 yaş arası	49	4,28	0,47		
		51 yaş ve üstü	38	4,28	0,50		
Değişim Felsefesi	Yaş	40 yaş ve altı	62	4,15	0,47	0,907	0,406
		41 – 50 yaş arası	49	4,24	0,46		
		51 yaş ve üstü	38	4,27	0,45		

Tablo 15’de bulgulara göre, katılımcıların yaş demografik özelliklerine göre örgütsel değişime yönelik tutumlarının alt boyutlarından hiç birinde anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Bu bağlamda yaş değişkeni açısından katılımcıların örgütsel değişime yönelik tutumlarında bir farklılık görülmemiştir. Dolayısıyla **H_{2c} hipotezi desteklenmemiştir.**

3.7.5.2. Stres Yönetimi Tutumlarının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların araştırma değişkenlerinden stres yönetimine yönelik tutumlarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 16’de sunulmuştur.

Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlarının Göre Karşılaştırılması (t testi)

Boyut	D. Özellik	Grup	N	Ort.	s.s.	t	p
Stres Yaratıcı Durumu Aldırmama	Cinsiyet	Erkek	86	3,04	0,64	1,257	0,211
		Kadın	63	2,91	0,60		
	M. Durum	Bekar	44	2,79	0,56	-2,545	0,012*
		Evli	105	3,07	0,63		
	Unvan	Öğr. Üy.	76	3,13	0,61	2,889	0,004*
		Öğr. Üy. Dışında	73	2,84	0,61		
	M. Kıdem	15 yıldan az	77	2,89	0,62	-1,874	0,063
		15 yıl ve üstü	72	3,09	0,62		
	G. Yap. Birim	Fakülte	105	3,00	0,60	0,409	0,683
		Yüksekokul	44	2,95	0,68		
	İ. Görev	Evet	39	2,99	0,57	0,054	0,957
		Hayır	110	2,98	0,65		
		Grup	N	Ort.	s.s.	t	p
Stresle Yüzyüze Gelme	Cinsiyet	Erkek	86	2,45	0,59	0,919	0,359
		Kadın	63	2,36	0,61		
	M. Durum	Bekar	44	2,40	0,56	-0,134	0,894
		Evli	105	2,41	0,61		
	Unvan	Öğr. Üy.	76	2,59	0,61	3,909	0,000*
		Öğr. Üy. Dışında	73	2,22	0,52		
	M. Kıdem	15 yıldan az	77	2,37	0,54	-0,910	0,364
		15 yıl ve üstü	72	2,46	0,65		
	G. Yap. Birim	Fakülte	105	2,49	0,59	2,638	0,009*
		Yüksekokul	44	2,21	0,56		
	İ. Görev	Evet	39	2,20	0,49	-2,286	0,011*
		Hayır	110	2,49	0,61		
		Grup	N	Ort.	s.s.	t	p
Stresin Paylaşılması	Cinsiyet	Erkek	86	3,29	1,12	0,007	0,994
		Kadın	63	3,28	0,53		
	M. Durum	Bekar	44	3,28	0,56	-0,052	0,959
		Evli	105	3,29	1,02		
	Unvan	Öğr. Üy.	76	3,22	0,57	-0,850	0,396
		Öğr. Üy. Dışında	73	3,35	1,17		
	M. Kıdem	15 yıldan az	77	3,23	0,58	-0,723	0,471
		15 yıl ve üstü	72	3,34	1,17		
	G. Yap. Birim	Fakülte	105	3,26	0,55	-0,404	0,687
		Y.Okul	44	3,33	1,46		
	İ. Görev	Evet	39	3,46	1,49	1,393	0,166
		Hayır	110	3,22	0,58		

Tablo 16’de katılımcıların stres yönetimine yönelik tutumlarının iki gruplu demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre “stres yaratan durumu aldırma” alt boyutunda medeni durum ($p<0,05$) ile unvan ($p<0,05$) açısından ve ayrıca “stresle yüzyüze gelme” boyutunda unvan ($p<0,05$), görev yaptığı birim ($p<0,05$) ve herhangi bir idari görevin olup olmasına ($p<0,05$) göre katılımcıların farklılık gösterdiği saptanmıştır. Belirtilen farklılık

dışında diğer alt boyutun hiçbir demografik özelliğe göre farklılaşmadığı ayrıca saptanmıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre **H_{3a} ve H_{3e}** hipotezleri **desteklenmemiş**, **H_{3b}, H_{3d} H_{3f}**, ve **H_{3g}** hipotezleri ise **kısmen desteklenmiştir**.

Elde edilen bu bulgular aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

Yapılan analiz sonucunda, örgütsel değişime yönelik stres yaratan durumu aldirmama alt boyutunda cinsiyet ($t=1,257$ ve $p=0,211>0,05$), mesleki kıdem ($t=-1,874$ ve $p=0,063>0,05$), görev yaptığı birim ($t=0,409$ ve $p=0,683>0,05$), idari görevin olup olmaması ($t=0,054$ ve $p=0,957>0,05$) ile medeni durum ($t=-2,545$ ve $p=0,012<0,05$) ve unvan ($t=2,889$ ve $p=0,004<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir.

Veriler detaylı incelendiğinde; erkeklerin kadınlara oranla, stres yaratan durumu aldirmama ($x=3,04 > x=2,91$), stresle yüzyüze gelme ($x=2,45 > x=0,59$) ve stresin paylaşılması ($x=3,29 > x=3,28$) boyutunda örgütsel değişime yönelik tutumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, erkek çalışanların hem stresin paylaşılması hem de stres yaratan durumu aldirmama boyutunda, kadınlara kıyasla örgütsel değişime yönelik daha yüksek bir tutuma sahiptirler.

İkiden fazla gruba sahip olan yaş demografik özelliği açısından katılımcıların stres yönetimine yönelik tutumlarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere anova testi yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 17’de Anova testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 17: Katılımcıların Stres Yönetimine Yönelik Tutumlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması (Anova testi)

		Grup	N	Ort.	s.s.	F	p	Fark
Stres Yaratan Durumu Aldirmama	Yaş	a. 40 yaş ve altı	62	2,79	0,61	5,633	0,004*	a < b a < c
		b. 41 – 50 yaş arası	49	3,15	0,53			
		c. 51 yaş ve üstü	38	3,10	0,69			
Stresle Yüzyüze Gelme	Yaş	a. 40 yaş ve altı	62	2,30	0,55	1,938	0,148	-
		b. 41 – 50 yaş arası	49	2,52	0,64			
		c. 51 yaş ve üstü	38	2,44	0,59			
Stresin Paylaşılması	Yaş	a. 40 yaş ve altı	62	3,29	0,57	0,757	0,471	-
		b. 41 – 50 yaş arası	49	3,17	0,53			
		c. 51 yaş ve üstü	38	3,42	1,55			

Tablo 17’de bulgulara göre, katılımcıların yaş demografik özelliklerine göre stres yönetimine yönelik tutumlarının alt boyutlarından “stres yaratan durumu aldirmama” farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Söz konusu farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek üzere post hoc testlerden Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre “40 yaş ve altı” deneklerin ortalamaları ($Ort=2,79$) hem “41 -50 yaş arası” ($Ort=3,15$) hem de “51 yaş ve üstü” deneklerin ortalamalarından ($Ort=3,10$) daha düşük olarak saptanmıştır.

Elde edilen bu bulgular aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

Veriler incelendiğinde katılımcıların stres yönetimine yönelik stres yaratan durumu aldirmama tutumlarının alt boyutundaki 51 yaş ve üstü arası yaş gurubundaki katılımcıların ($Ort=3,10$), 40 yaş ve altı arası yaş gurubundaki katılımcılara ($Ort=2,79$) oranla stres yaratan durumu aldirmama boyutunda daha yüksek bir eğilim gösterdikleri söylenebilir. Bu sonuç, katılımcıların yaşları ilerledikçe olgunlaşma ve tecrübenin etkisiyle stres yaratan durumu aldirmama boyutunda bir artış görülmektedir.

Diğer taraftan yukarıda farklılık gösteren alt boyutlar dışında diğer alt boyutlarda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Bu bağlamda H_{3c} hipotezi **kısmen desteklenmiştir**.

Yukarıda detaylı olarak incelenen ve yorumlanan bulgular ışığında araştırmanın hipotezlerinin sonuçları aşağıdaki Tablo 18’de özetlenmiştir.

Tablo 18. Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H₁: <i>Örgütsel değişimin çalışanların stres yönetimleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.</i>	Kısmen desteklendi
H_{1a}: Örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesinin çalışanların stres yaratan durumu aldırma tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{1b}: Örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesinin çalışanların stresle yüzyüze gelme tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1c}: Örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesinin çalışanların stresin paylaşılması tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{1d}: Değişimin planlanmasının çalışanların stres yaratan durumu aldırma tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{1e}: Değişimin planlanmasının çalışanların stresle yüzyüze gelme tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1f}: Değişimin planlanmasının çalışanların stresin paylaşılması tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1g}: Değişimin uygulanmasının çalışanların stres yaratan durumu aldırma tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{1h}: Değişimin uygulanmasının çalışanların stresle yüzyüze gelme tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{1i}: Değişimin uygulanmasının çalışanların stresin paylaşılması tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{1j}: Değişimin değerlendirilmesinin çalışanların stres yaratan durumu aldırma tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{1k}: Değişimin değerlendirilmesinin çalışanların stresle yüzyüze gelme tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1l}: Değişimin değerlendirilmesinin çalışanların stresin paylaşılması tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H_{1m}: Değişim felsefesinin çalışanların stres yaratan durumu aldırma tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{1n}: Değişim felsefesinin çalışanların stresle yüzyüze gelme tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{1o}: Değişim felsefesinin çalışanların stresin paylaşılması tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H₂: <i>Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.</i>	Kısmen desteklendi
H_{2a}: Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{2b}: Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen desteklendi
H_{2c}: Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{2d}: Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları unvanlarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{2e}: Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları mesleki kademelerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{2f}: Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları görev yaptıkları birimlere göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{2g}: Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları idari görev yapıp yapmamalarına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen desteklendi
H₃: <i>Çalışanların stres yönetime yönelik tutumları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.</i>	Kısmen desteklendi

H_{3a}: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{3b}: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen desteklendi
H_{3c}: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen desteklendi
H_{3d}: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları unvanlarına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen desteklendi
H_{3e}: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları mesleki kademelerine göre farklılık göstermektedir.	Kısmen desteklendi
H_{3f}: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları görev yaptıkları birimlere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen desteklendi
H_{3g}: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları idari görev yapıp yapmamalarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi

Tablo 18’deki hipotez sonuçları;

H_{1b}, H_{1e}, H_{1f}, H_{1k}, H_{1l}, hipotezleri desteklenmiş, H_{1a}, H_{1c}, H_{1d}, H_{1g}, H_{1h}, H_{1i}, H_{1j}, H_{1m}, H_{1n}, H_{1o} hipotezleri desteklenmemiştir. Bu hipotez sonuçlarına göre katılımcıların “H₁: Örgütsel değişimin çalışanların stres yönetimleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.” hipotezini kısmen desteklendiği görülmüştür.

H_{2b} ve H_{2g} hipotezleri kısmen desteklenmiş, H_{2a}, H_{2c}, H_{2d}, H_{2e} ve H_{2f} hipotezleri desteklenmemiştir. Bu hipotez sonuçlarına göre katılımcıların “H₂: Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezini kısmen desteklendiği görülmüştür.

H_{3b}, H_{3c}, H_{3d}, H_{3e} ve H_{3f}, hipotezleri kısmen desteklenmiş, H_{3a} ve H_{3g} hipotezleri desteklenmemiştir. Bu hipotez sonuçlarına göre katılımcıların “H₃: Çalışanların stres yönetimine yönelik tutumları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezini kısmen desteklendiği görülmüştür.

Hipotez sonuçları göstermiştir ki, örgütsel değişim ve stres yönetimi arasında negatif yönde anlamlı bir etkinin oluştuğunu, dolayısıyla örgütsel değişim gerçekleştikçe akademisyenler üzerindeki stres etkisinin azalma yönünde olacağı ifade edilebilmektedir.

SONUÇ

Küreselleşme, sosyo-ekonomik gelişmeler ve değişimler, insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi ve beklentilerin devamlı değişmesi; öğretim elemanlarının değişim ihtiyacının kaçınılmaz olması ve buna bağlı olarak stres düzeylerinde bir artmaya neden olduğu ancak bu artışın engellenebilmesi öğretim görevlileri arasındaki iletişimin kuvvetlendirilmesi ile mümkün olabilecektir. Bu nedenle örgütsel değişim ve stres yönetimi arasındaki ilişkiyi içeren bu tez çalışması bir devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler üzerinde yürütülmüştür.

Örgütsel değişim ve stres yönetimi ile ilgili daha önce yapılmış yüksek lisans ve doktora tezleri incelenmiş, ayrı ayrı konu başlıkları ile farklı birçok araştırma yapıldığı, ancak bugüne kadar her iki konuyu birlikte ele alan bir araştırma yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle düzenlenmiş olan Örgütsel değişim ve stres yönetimi ilişkisi konulu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında ankete katılım gösteren akademisyenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular incelendiğinde medeni durumu evli (70,5), erkek (%57,7) ve 20 Yıl üstü iş tecrübesine sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin 40 yaş ve altı aralığında (% 41,6), fakültede (%70,5), doktor öğretim üyesi (%29,5) olarak görev yaptığı tespit edilmiştir. İdari görev sorumluluğu (%73,8) alan akademisyenlerin almayanlara göre daha fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca akademisyenlerin medeni durumu erkek (%70,5) olan ve fakültede görev alanların (%70,5) aynı dağılıma sahip oldukları anlaşılmıştır.

Örgütsel değişim ölçeğine ilişkin güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı yüksek derecede güvenilir, stres yönetimi ölçeğinde ise oldukça güvenilir olduğu bulunmuştur. Örgütsel değişim ve stres yönetimi ölçeklerini yapılan faktör analizleri iyi derece açıklandığı görülmüştür.

Örgütsel değişime ait değişkenler ve alt boyutlarına yönelik betimleyici istatistiklerini belirlemek üzere aritmetik ortalamaları incelendiğinde; değişim ihtiyacının belirlenmesi ortalamasının 4,45, değişimin planlanması ortalamasının 4,31, değişimin uygulanması ortalamasının 4,25 ve değişimin değerlendirilmesi

ortalamasının 4,30 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların, örgütlerde değişim ihtiyacının belirlenmesi değişkinine ilişkin çalışma ortamlarında daha bilinçli olarak yaklaşıtları tespit edilmiştir.

Stres yönetimine ait değişkenler ve alt boyutlarına yönelik betimleyici istatistiklerini belirlemek üzere aritmetik ortalamaları incelendiğinde; stresin paylaşılması ortalamasını 3,28, stres yaratan durumu aldirmama ortalamasının 2,99 ve stresle yüzyüze gelme ortalamasının 2,41 olarak belirlenmiştir. Stres yaratan durumu aldirmama durumuna ilişkin katılımcıların bilinçlerinin yüksek olduğu ve stresle yüz yüze gelme tarzından çok stresin paylaşılması bilincine sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların çalışma ortamlarında daha çok stresin paylaşılmasını tercih ettikleri söylenebilir.

Örgütsel değişim ile stres yönetiminin arasında negatif ve anlamlı korelasyon tespit edilmiştir. Örgütsel değişimde meydana gelecek bir gelişmenin ya da artışın katılımcılarda strese neden olabileceği veya katılımcılar da oluşabilecek yüksek stresin örgütsel değişimin gerçekleşmesini engelleyebileceği ifade edilebilir. Bu araştırmada örgütsel değişim ile stres yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu da görülmüştür.

Araştırma sonuçları kapsamında regresyon analizi sonucunda ulaşılan veriler değerlendirilmiştir. Örgütsel değişimin ile stres yönetiminin arasında anlamlı regresyon tespit edilmiştir. Araştırmamızın birinci hipotezi “*Örgütsel değişimin çalışanların stres yönetimleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*” incelenmiş ve katılımcılar tarafından kısmen desteklendiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların araştırma değişkenlerinden örgütsel değişime yönelik “ihtiyacın belirlenmesi” alt boyutunda medeni durum ($p<0,05$) açısından ve “değişim felsefesi” boyutunda herhangi bir idari görevin olup olmasına ($p<0,05$) göre katılımcıların tutumlarının demografik özelliklerine göre farklılaştığı, diğer alt boyutlarda farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan bu analiz ile ikinci hipotez “*Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.*” incelenmiş ve katılımcılar tarafından kısmen desteklendiği tespit edilmiştir.

Son olarak araştırma kapsamında katılımcıların yaş demografik özelliklerine göre stres yönetimine yönelik tutumlarının alt boyutlarından “stres yaratan durumu aldirmama” farklılık gösterdiği ($p<0,05$), diğer alt boyutlarda farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu analiz ile üçüncü hipotez “*Çalışanların stres yönetime yönelik tutumları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.*” incelenmiş ve katılımcılar tarafından kısmen desteklendiği tespit edilmiştir.

Sonuçlar göstermiştir ki, değişimler gerçekleştikçe öğretim elemanları üzerindeki stres oluşumu azalmaktadır. Bu durum akademisyenlerin risk alabildiği ve sorunları yenilikçi bakış açısıyla değerlendirebildiği ifade edilebilir. Araştırmanın sonucunda yapılan analizlere göre örgütsel değişimin günümüz şartlarına uygun olarak öğretim elemanlarının olumlu değerlendirdiği, stresin ise olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Örgütsel değişim sürecindeki yavaş veya hızlı gerçekleşme ise öğretim elemanlarında strese neden olabilmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel değişim ve stres yönetiminin neden olduğu olumsuz sonuçlar en alt yönetilenden en üst yönetilene kadar etkilemektedir. Bu çalışma ile bu etkilerin neden olduğu zararlı sonuçların önüne geçilebilmesi hedeflenmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayalı olarak yapılabilecek bazı öneriler şu şekilde sıralanmıştır:

- Kurumda gerçekleştirilecek örgütsel değişim ile ilgili hedefler konusunda akademisyenler yeterince bilgilendirilmelidir. Yapılan bu bilgilendirme ile değişime olan ihtiyacın belirlenmesine ve stres yaratan durumla başa çıkılabilmesine fayda sağlayacağına inanılmaktadır.
- Akademisyenlerin kurumda planlanan değişim sonucu stresle başa çıkabilmek için çalışmadan önce “Stres Yönetimi” hakkında eğitim almalarının faydalı olacağı ifade edilebilir.
- Akademisyenlerin daha fazla araştırma yapma imkânının sağlanabilmesi için mesleki iş yükünün azaltılması stres karşısında daha başarılı olmalarına ve örgütsel değişimi gerçekleştirebilmelerini pozitif yönde etkileyecektir.

- Devlet ve vakıf üniversitelerinin fak leler ile yüksekokullarında tekrarının yapılması ve karşılaştırılmalı sonuçların elde edilmesinde faydası olacaktır.



KAYNAKÇA

- Akdemir, A., İşletmeciliğin Temel Bilgileri (2. Baskı), Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2012
- Altuğ, D., Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde (1. Baskı), Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997
- Anafarta, N., Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı No.(2), ss.2-3.
- Ataman, G., İşletme Yönetimi (1. Baskı), Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001
- Aydemir, R., S., Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram Örgütsel Değişim, Sayıştay Dergisi, Sayı 40, ss.1-10.
- Aydın, İ., İş Yaşamında Stres (4. Baskı), Pegem Akademi, Ankara, 2016, ss.150-152.
- Aydın, S., Örgütsel Stres Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt No. 6, Sayı No. 3, ss.58-59.
- Aytaç, S., Stres Kaynakları ve Stresin Psikolojik Semptomlarının Öfke Kontrolü ile İlişkisi: Polis Memurları Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 69, ss.2-3.
- Aytürk, N., Örgütsel ve Yönetimsel Davranış Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2010
- Acar, B., Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları (28. Basım), Remzi Kitapevi, İstanbul, 2012
- Bakan, İ. (ed.), (2004), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar (1. Bası), Özgener, Ş., “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing” Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004, ss.171-176.
- Balcı, A., Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama (1.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000

- Bolat, T., Seymen, O., A., Bolat, O., İ., Barış Erdem, Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı), Ankara, 2009
- Buluş, M. Öğretmenlerde Stres: Belirtileri, Nedenleri ve Başa Çıkma Teknikleri, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 5, ss.66-67.
- Budak, G, Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey (Birinci Basım), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998
- Budak, G., Budak, G., İşletme Yönetimi(5.Baskı), Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, Şafak Matbaacılık, İzmir, 2004
- Budak, G., Budak, G., İşletme Yönetimi(8.Basım), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016
- Burke, W., W., Organization Change Theory and Practice (First Edition), Sage Publications, California, 2002
- Burns, B., Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, Journal of Management Studies, Volume 41, Issue 6, ss.977 – 1002.
- Can, A., SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi (4. Baskı), Pegem Akademi, Ankara, 2016
- Can, E., Büyükbalcı, P., Bal, Y., Ertemsir, E., Günümüz İşletmelerin Yönetimi (1.Baskı), Beta Basım, İstanbul, 2013
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim (2. Baskı), Adım Yayıncılık, Ankara, 1992
- Çağlar, İ., Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi (1.Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık , Ankara, 2015
- Çelik, A., Kriz ve Stres Yönetimi (1. Baskı), Gazi Kitapevi, Ankara, 2010
- Chen, C.K., Yu, C.H, Chang, H.C., “ERA Model: A Customer-Orientated Organizational Change Model for the Public Service”, Total Quality Management, Volume 17, No 10, ss.1301-1322.

- Dinçer, Ö., Örgüt Geliştirme (Teori, Uygulama ve Teknikler) (1.Baskı), Timaş Basım, İstanbul, 1992
- Durna, U., Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1, ss. 192-206.
- Durma, U., Üniversite Öğrencilerinin Stres Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, ss.322-323.
- Durukan, T. (ed.), (2003), Girişimciler İçin İşletme Yönetimi (1. Basım), Yüksel, Ö., “Yönetim ve Fonksiyonları”, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, ss.95-99.
- Elma, C., Demir, K. (ed.), (2012), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar (3. Baskı), Tabancalı, E., “Örgütsel Değişme”, Anı Yayıncılık, Ankara, 2012, ss.351.
- Engin, G. (ed.), (2006), Sakin Ol Sinirlerine Hakim Ol Stresle Başa Çıkma Yolları (1. Basım), Losyk, B., “Yiyeceklerin Stresle İlgisi Var Mı?”, Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş., İstanbul, 2006, ss.117-174
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (13.Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul, 2012
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri (9. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2009
- Ertekin, Y., Stres ve Yönetim (2. Baskı), Gazi Kitapevi, Ankara, 2006
- Eser, G., Duygular, Toplumsal Cinsiyet ve Stres (1. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2017
- Genç, N., Başarı Bedel İster (5.Baskı), Timaş Yayınları, İstanbul, 2005
- Genç, N., Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizaasyon (3.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Sözkese Matbaacılık, Ankara, 2007

- Gültekin , S. (ed.), (2013), Organizasyon Teorileri: Klasik ve Modern Perspektifler (1. Baskı), Köse, Y., Akdoğan, H.,“Değişim Teorileri ve Organizasyonlarda Değişim”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, ss.441-442.
- Gümüştekin, G., E., Öztemiz, A., B., Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı No. 23, ss.61-85.
- Gümüştekin, G., E., Öztemiz, A., B., Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, ss.273-278.
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007
- Güney, S., Örgütsel Davranış (4.Basım), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2017
- Gürbüz, M., Z., Gökür Arzu Akyüz, Business & Management Studies: An International Journal, Vol.:5, Issue:2, p.384.
- Gürüz, D., Gürüz, E., Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme (1. Basım), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006
- Halis, M., Meslek Yüksekokulları İçin Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri (1. Baskı),Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010
- Hatch, M., J., Organization Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives (First Edition), Oxford University Press, New York, 1997
- Helvacı, M., A., Çankaya, İ., Bostancı, A., B., Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, Cilt No 6, Sayı No 1, ss.120-135.
- İlğan, A., Memduhoğlu, H., B., Erdem, M., Taşdan, M., Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları, Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt No 3, Sayı No 35, ss.72-92.

- İnci, E. (ed.), (2013), Örgütsel Davranış Organizational Behaviour (14. Basımdan Çeviri), Robbins, S. P., Judge T. A. “Örgütsel Değişim ve Stres Yönetimi”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, ss.597-598.
- İraz, R., Şimşek, G., Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı No 7, ss. 99-117.
- Kaba, İ., Stres, Ruh Sağlığı ve Stres Yönetimi: Güncel Bir Gözden Geçirme, Akademikbakış Dergisi; Sayı No 72, ss.65-66.
- Kara, M., A., İşletme Becerileri Grup Çalışması (7.Baskı), Murathan Yayınevi, Trabzon, 2009
- Kavaklı, O., Tuncay, S., Kurumsal Yapıların Fonksiyonelleştirilmesinde Stres Yönetiminin Motivasyon ve Liderlik İle Örtüştürülmesi, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi, Sayı No. 2, ss.340-342.
- Kaynak, T., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi (2.Baskı), Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995
- Keser, A., İş Stresi Kaynakları Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla (1. Baskı), Türk Metal Yayınları, Ankara, 2014
- Koç, E., Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri Global ve Yerel Yaklaşım (5.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar (11. Baskı), Arıkan Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 2007
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar (14. Baskı), Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 2013

- Köse, H., Örgütlerde Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, Sayı No. 29, ss.38-36.
- Kurşunoğlu, A., İlköğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları (Denizli) Örneği, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, 2006
- Küçük, O., Kalite İyileştirmede Adım Adım Kıyaslama (Benchmarking) Kıyaslama Türleri ve İlkeleri-Kıyaslama Süreci-Kıyaslama Başarı Faktörleri (1. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012
- Okutan, M., Tengilimoğlu, D., İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi; Cilt No. 4, Sayı No. 3, ss.15-17.
- Ozener, P. (ed.), (2005), Kışkırtıcı Liderlik Büyük Liderlerden Öğretiler (Birinci Basım), ADAIR, J., “Değişen Dünyada Liderlik”, ALTEO Ltd. Şti., İstanbul, 2005, ss. 228.
- Örnek, A., Ş., Aydın, Ş., Kriz ve Stres Yönetimi (3. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2011
- Özcan, İ., Alpar, Ö., Antalya Şehrindeki Seyahat Acentası Çalışanlarının Stres Kaynakları, Belirtileri ve Sonuçlarının Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 33, ss.45-46.
- Özer, M., A., 21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler (1.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008
- Özer, P., S., Bechmarking (1.Basım), Vizyon Yayınları, İzmir, 1999
- Özevren, M., Toplam Kalite Yönetimi (1. Basım), ALFA Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1997

- Özkalp, E., Örgütsel Davranış (6.Baskı), Anadolu Üniversitesi, Web-Ofset Tesislerinde, Eskişehir, 2001
- Özkara, B., Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim (1. Baskı), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 1999
- Özmen, F., Özmen, Y., Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Roller, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt No.: 17, Sayı No.: 2, ss.177-198.
- Özyılmaz, A., Ölçer, F. (ed.), (2008), Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları (1. Baskı), Ölçer, F., "Örgütsel Küçülme", Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, ss.429-430.
- Peker, Ö., Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları Yayın No: 258, TAKAV Matbaacılık, Ankara, 1995
- Peker, Ö., N., Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir (1.Baskı), Yargı Yayınevi, Yargı Basım Yayın Dağıtım, Ankara, 2000
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., V., Örgütsel Davranış (5. Baskı), Aktüel Yayınları, Bursa, 2013
- Saldamlı, A. "Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 6, ss.290-291.
- Sarıkaya, Y., Rekabet ve Kalite Yönetimi (1.Baskı), Etap Yayınevi, İstanbul, 2010
- Saruhan, S., C., Yıldız, M., L., Çağdaş Yönetim Bilimi (1. Basım), Beta Basım Yayın, İstanbul, 2009
- Saylı, H., Tüfekçi, A., Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı No.: 30, ss.193-210.

- Schein, E., H., Beckhard, R., Organization Development a Process of Learning and Changing, W. Warner Burke, Organization Development as a Process of Change (Second Edition), Addison-Wesley Publishing Company, United States of America, 1994
- Smither, R., D., Houston, J., M., McIntire, S., A., Organization Development Strategies For Changing Environments (First Edition), Harper Collins College Publishers, United States of America, 1996
- Serinkan, C., Arat, G., İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik, (1. Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2013
- Soysal, A., İş Yaşamında Stres, Çimento İşveren Dergisi, Cilt No. 23, Sayı No. 3, ss.31-32.
- Sökmen, A., Yönetim ve Organizasyon (1.Basım), Detay Yayıncılık, Ankara, 2010
- Şimşek, M., Ş., Akgemci, T., Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (7. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2011
- Şimşek, M., Ş., Akgemci, T., Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (3.Baskı), Adım Matbaacılık, Konya, 2003
- Şimşek, M., Ş., Akgemci, T., Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (2.Baskı), Nobel Yayınları, Ankara, 2001
- Şimşek, M., Ş., Yönetim ve Organizasyon (5. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999
- Tekin, M., Güleş, H., K., Değişim Çağında Teknoloji Yönetmek (4.Baskı), Gazi Kitabevi, Fersa Ofset, Ankara, 2007
- Tokat, B., Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi, (1.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012
- Tuncer, P., Değişim Yönetimi Change Management, The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science, Volume 6, Issue 2, ss. 891-915.

- Tunçer, P., Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2013, c. 32, S. 1, ss.373-476.
- Tutar, H., Kriz ve Stres Yönetimi (4. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2016
- Tüz, M., V., Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı (1.Baskı), Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım, İstanbul,2004
- Uygur, A., Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, ss.177-178.
- Yalçın, A. (ed.), (2006), Çağdaş İşletme Contemporary Business(14. Basım), Lois E. Boone, David L. Kurtz, “Takım Çalışması ve İletişim Yoluyla Çalışanların Güçlendirilmesi”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2006, ss.286.
- Yeniçeri, Ö., Örgütsel Değişimin Yönetimi (1.Basım), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002
- Yıldırım, H., Yavan, Ö., Örgütsel Küçülme ve Örgütleri Bekleyen Tehdit: Geride Kalan Sendromu, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10, Sayı:1 , ss.180-209.
- Yıldırım, İ., Stres ve Stresle Başa Çıkma Gevşeme Teknikleri, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 6, ss.179-182.
- Yolcuoğlu, İ., G., Stres Yönetiminde Ustalık (2. Baskı), Nar Yayınevi, İstanbul, 2018
- Watson, G., Resistance to Change, The American Behavioral Scientist; Princeton, N.J., Vol.14, Iss.5, ss.745-776.

İnternet Kaynakları

- Appannaiah, H. R., Reddy, P. N., Kavitha B. R., Organisational Behaviour, 2009, Global Media, ProQuest Ebook Central, ss.242-274
<https://ekaynaklar.mkutup.gov.tr:2173/lib/milli-ebooks/reader.action?docID=3011144&ppg=1>, Erişim Taarihi:02.01.2019
- Çetin, C., Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi , 2008, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Entegre Matbaacılık, ss.133-134.
<http://www.ito.org.tr/itoyayin/0005293.pdf>, Erişim Tarihi:10/10/2019
- Çetin, C., Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması, 2009, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Entegre Matbaacılık, ss.102-103,
<http://www.ito.org.tr/itoyayin/0020921.pdf>, Erişim Tarihi:10/10/2019
- Kotter, J., P., Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, ss.59-67,
https://oupub.etsu.edu/125/newbudgetprocess/documents/leading_change_w_hy_transformation_efforts_fail.pdf, Erişim Tarihi:23.01.2018
- Nair, S., R., Organisational Behaviour, 2009, Mumbai: Global Media. Accessed, ProQuest Ebook Central, ss.449-478,
<https://ekaynaklar.mkutup.gov.tr:2173/lib/milli-ebooks/reader.action?docID=3011339&ppg=449>, Erişim Taarihi:09.01.2019
- Rao, R., S., Organisational Behaviour, 2010, Mumbai: Himalaya Publishing House, ProQuest Ebook Central, ss.315-334,
<https://ekaynaklar.mkutup.gov.tr:2173/lib/milli-ebooks/reader.action?docID=618259&ppg=320>, Erişim Taarihi:09.01.2019
- Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, 1932,
http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56193fff769437.74551090, Erişim tarihi: 10.10.2019

EKLER

Ek-1: Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Ölçeğini Kullanma İzin Talebi

Date: Wed, 23 Mar 2016 14:21:40 +0200
Subject: Re: Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Ölçeğini Kullanma İzin Talebi
From: akursunoglu@gmail.com
To: fsahin98@hotmail.com

Sayın Faruk Şahin, ölçeği kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim. İyi günler...

Yrd. Doç. Dr. Aydan (KURSUNOGLU) ORDU
Pamukkale University
Department of Educational Sciences
Denizli – TURKEY

23 Mart 2016 14:13 tarihinde FARUK ŞAHİN <fsahin98@hotmail.com> yazdı:

Sayın Hocam,

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon bilim dalında tezli yüksek lisans yapmaktayım. Yrd. Doç. Erkan TAŞKIRAN danışmanlığında hazırlamakta olduğum "Örgütsel Değişim ve Stres Yönetiminin Öğretim Elemanları Üzerindeki Etkisi" isimli tezimde sizin yüksek lisans tezinizde kullanmış olduğunuz " Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Ölçeği " ni referans göstererek kullanmayı istemekteyim. İzniniz olursa anketinizi gerekli izinler alarak Balıkesir Üniversitesi yada Beykent Üniversitesi'nde görev yapmakta olan örneklem olarak seçilecek Öğretim elemanlarına uygulayacağım. Anketi kullanmak için izninizi saygılarımla arz ederim.

Faruk ŞAHİN

Adres:



Ek-2: Üniversite Öğretim Elemanının İş Stresi Ölçeğini Kullanma İzin Talebi

Date: Wed, 23 Mar 2016 07:08:48 +0200

From: Ali.Balci@ankara.edu.tr

To: fsahin98@hotmail.com

Subject: Re: Üniversite Öğretim Elemanının İş Stresi Ölçeğini Kullanma İzin Talebi

Sayın Şahin,

Kaynak göstermen kaydıyla " Üniversite Öğretim Elemanının İş Stresi Ölçeği"mi kullanabilirsin. Kolaylıklar diliyorum.

Prof. Dr. Ali Balcı
Ankara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Fakültesi
Eğitim Yönetimi ve Politikası Bölüm Başkanı

2016-03-22 11:17, FARUK ŞAHİN yazmış:

Sayın Hocam,

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon bilim dalında tezli yüksek lisans yapmaktayım. Yrd.Doç. Erkan TAŞKIRAN danışmanlığında hazırlamakta olduğum "Örgütsel Değişim ve Stres Yönetiminin Öğretim Elemanları Üzerindeki Etkisi" isimli tezimde , ölçek olarak " Üniversite Öğretim Elemanının İş Stresi Ölçeği"ni kullanmayı istemekteyim. İzniniz olursa anketinizi gerekli izinler alarak Balıkesir Üniversitesi yada Beykent Üniversitesi'nde görev yapmakta olan örneklem olarak seçilecek Öğretim elemanlarına uygulayacağım. Anketi kullanmak için izninizi saygılarımla arz ederim.

Faruk ŞAHİN

Adres:

[Redacted Address]

Ek-3: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket, “Örgütsel Değişim ve Stres Yönetimi Arasındaki İlişkinin Öğretim Elemanları Üzerindeki Etkisi” adlı bilimsel bir çalışma için veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacağından isim belirtmenize gerek yoktur. Çalışmaya sağladığınız değerli katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Faruk
ŞAHİN
Beykent Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
fsahin98@hotmail.com

BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()

2. Medeni Durumunuz: Bekar () Evli ()

3. Yaşınız: (lütfen belirtiniz)

4. Unvanınız: Prof.Dr. () Doç.Dr. () Yar.Doç.Dr. () Öğr.Gör.Dr. ()
Arş.Gör.Dr. () Arş.Gör. () Okutman () Uzman ()

5. Kaç yıldır bu meslekte çalışmaktasınız?

0-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 20 Yıl ve üzeri ()

6. Görev yapılan Enstitü, Fakülte, Bölüm..... (lütfen belirtiniz)

7. Herhangi bir idari göreviniz var mı? Evet () Hayır ()

Varsa lütfen belirtiniz.....

BÖLÜM II: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ SORULAR

Örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler aşağıda verilmiştir. İfadelerin karşısındaki kutucuklara size uygun olana çarpı koyarak (X) işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Değişimin niçin yapıldığı tüm akademisyenler tarafından açıkça bilinmelidir.					
2	Değişim ihtiyacı belirlenirken akademisyenlerin önerileri dikkate alınmalıdır.					
3	Değişim ihtiyacı belirlenirken akademisyenlerin performanslarına bakılmalıdır.					
4	Değişim ihtiyacı üniversitede çalışan tüm akademisyenlere açıklanmalıdır.					
5	Değişim ihtiyacının belirlenmesinde tüm akademisyenlerin görüşleri alınmalıdır.					
6	Üniversitenin sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişim ihtiyacı belirlenmelidir.					
7	Değişim ihtiyacı belirlenirken, çevredeki üniversitelerin gerçekleştirdiği değişim süreci örnek olarak incelenmelidir.					
8	Belirlenen değişim ihtiyacının, eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygun olması gerekir.					

9	Değişim sürecini destekleyen ve desteklemeyen akademisyenler belirlenmelidir.					
10	Değişim planlanırken, söz konusu değişmeden etkilenecek akademisyenler belirlenmelidir.					
11	Değişim planı hazırlanırken, değişimin ne zaman ve nerede gerçekleşeceği belirlenmelidir.					
12	Değişim sonunda elde edilecek yararlar belirlenmelidir.					
13	Değişim sürecini olumsuz etkileyecek etkenler önceden düşünülmelidir.					
14	Değişim sürecinde atılacak tüm adımlar önceden düşünülmelidir.					
15	Yapılan planın başarısız olma ihtimaline karşın alternatif bir plan hazırlanmalıdır.					
16	Değişimden en çok etkilenecek akademisyenler belirlenmelidir.					
17	Değişim planında üniversitenin misyon ve amaçları açıkça ortaya konulmalıdır.					
18	Değişimin uygulanabilmesi için üniversitede görev yapan akademisyenlerin yeterli olup olmadığı belirlenmelidir.					
19	Değişim sürecinde kullanılacak stratejiler belirlenmelidir.					
20	Değişim planı hazırlama çalışmalarına, değişimden etkilenecek akademisyenlerin dâhil edilmesi gerekir.					
21	Değişimin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalıdır.					
22	Değişim sürecinde rol oynayacak akademisyenlerin önceden belirlenmesinde yarar bulunmaktadır.					
23	Değişim planı hazırlanırken, değişmeyi olumlu etkileyecek tüm etkenler düşünülmelidir.					
24	Değişim planlama sürecine katkıda bulunabilecek çevresel etkenlerin dâhil edilmesi gerekir.					
25	Değişim süreci planlanırken, önceki tecrübelerden yararlanılmalıdır.					
26	Değişim sürecinin nasıl ve ne zaman değerlendirileceği önceden planlanmalıdır.					
27	Değerlendirme için kullanılacak objektif ölçütler geliştirilmelidir.					
28	Değişim uygulanırken çalışanlara değişim konusunda eğitim verilmelidir.					
29	Değişim süreci uygulanırken, önceden hazırlanan plandan uzaklaşılmalıdır.					
30	Değişime, üniversitede görev yapan tüm akademisyenlerin ilgi duyması için çalışmalar yapılmalıdır.					
31	Değişime gönüllü olarak başlanmalıdır.					
32	Değişim için yeterli kaynak yaratılmalıdır.					
33	Değişimin uygulanması aceleye getirilmemelidir.					
34	Değişim süreci uygulanırken, üniversite dışındaki kişi ve kurumlardan yardım alınmalıdır.					

35	Değişim süreci uygulanırken, tüm akademik personelin çalışması izlenmelidir.					
36	Değişim süreci uygulanırken, üniversitedeki ilgili tüm birimlerin eşgüdümse çalışması gerekir.					
37	Değişim sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerekir.					
38	Planlanan değişim sürecini engeller nitelikteki etkenler hemen kaldırılmalıdır.					
39	Değişim sürecinde görev alan akademisyenlerin çalışmaları sürekli olarak denetlenmelidir.					
40	Değişim sürecinin sonunda genel bir değerlendirilme yapılmalıdır.					
41	Değişim sürecinin değerlendirilmesi, önceden belirlenen ölçütler ile yapılmalıdır.					
42	Değişme sürecinin örgüte getirdikleri ile göturdüklerinin karşılaştırması birlikte yapılmalıdır.					
43	Değişme sürecinin değerlendirilmesinin bir ekip çalışmasıyla yapılması gerekir.					
44	Değişim süreci değerlendirilme sonuçlarına göre, değişim süreci yeniden planlanmalıdır.					
45	Örgütsel değişim, akademisyenlerin mutluluğu için yapılmalıdır.					
46	Örgütsel değişim, çağın gereklerine uymak için yapılmalıdır.					
47	Örgütsel değişim, tüm akademisyenlerin memnuniyeti için yapılmalıdır.					
48	Örgütsel değişim, amaca yönelik olmalıdır.					
49	Örgütsel değişim, bilimsel olmalıdır.					
50	Örgütsel değişim, sistemi yasatmak için yapılmalıdır.					
51	Değişim, değişen koşullara uyum sağlamak için yapılmalıdır.					
52	Örgütsel değişim, süreklilik göstermelidir.					
53	Örgütsel değişim, ölçülebilir olmalıdır.					
54	Örgütsel değişim, esnek olmalıdır.					
55	Örgütsel değişim, gerçekçi olmalıdır					
56	Örgütsel değişim, anlaşılabilir olmalıdır.					
57	Örgütsel değişim, üniversitenin tüm alt sistemlerini kapsamalıdır.					
58	Örgütsel değişim, ekonomik olmalıdır.					
59	Örgütsel değişim, yasalara uygun olmalıdır.					

BÖLÜM III: STRES YÖNETİMİ ANKETİ

Stres Yönetimine yönelik bazı ifadeler aşağıda verilmiştir. İfadelerin karşısındaki kutucuklara size uygun olana çarpı koyarak (X) işaretleyiniz.		Hiç	Az	Orta	Çok	Pek Çok
Örgütsel değişim sonucu						
1	...stresin oluşturduğu zor durumlarda sinirimi ve öfkemi dışa vururum.					
2	... stres oluşturan olaylarda işlerin uzun dönemde yoluna gireceğini kendimi inandırırım.					
3	...stres oluşturan problemi analiz ederek çeşitli çözüm önerileri geliştiririm.					
4	...stresli ortamda elimden gelenin en iyisini yaparak başkaları tarafından fark edilmeyi sağlarım.					
5	...gün içinde stres oluşturan olayları (görev yaptığım birimde olan) unutmaya çalışırım.					
6	...stresin oluşturduğu sorun hakkında yapıcı davranışlarda bulunurum.					
7	...stres oluşturan olaylarda işlerimi yeniden tasarlarım.					
8	...stres oluşturan olaylarda kendi kendime gevşemeyi öğrenirim.					
9	...stres oluşturan olaylar sonucu hayattan beklenti ve amaçlarımı açıklığa kavuştururum.					
10	...stres oluşturan olaylarda hayattan beklenti ve amaçlarıma ulaştırıcı kişi, koşul ve olayları bilinçli olarak seçerim.					
11	...stres oluşturan olayları ve tepkileri çok sakin bir tarzda yorumlarım.					
12	...stres oluşturan durum ya da olaylarla yüz yüze gelirim.					
13	...stresin olduğu ortamda “daha kötüsü olabilirdi” diye düşünürüm.					
14	...stres oluşturan olaylarda konuyla ilgili birini suçlarım.					
15	...stres oluşturan olaylarda, hayattan beklenti ve amaçlarıma ulaştırıcı etkinliklerle kendimi geliştirmeye çalışırım.					
16	...stres oluşturan durumu düşünmem ve boş veririm.					
17	...stres oluşturan olaylarda müzik dinlerim.					
18	...stres oluşturan olaylarda sinema ya da tiyatroya giderim.					
19	...stres oluşturan olaylarda uyku uyurum.					

Katıldığınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim.

Eğer araştırma sonuçlarını görmek istiyorsanız, lütfen mail adresinizi yazınız.

.....

Ek-4: Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğünden Gelen Etik Kurul Uygunluk Yazısı

Tarih ve Sayı: 02/09/2019-E.11069



T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

Sayı : 81966824-900-
Konu : Faruk ŞAHİN Anket izni hk.

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon (tezli) Programı öğrencisi Faruk ŞAHİN'in, "Örgütsel Değişim ve Stres Yönetimi Arasındaki İlişkinin Öğretim Elemanları Üzerindeki Etkisi" konulu tezi kapsamında Üniversitemizde anket çalışması yapması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.
Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-imzadır
Prof. Dr.Mehmet NARLI
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://ebys.balikesir.edu.tr/enVision/Dogrula/6PBDT8Z>

Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğü Çalgı Yeriyekeşi 10145 BALIKESİR Ayntık bilgi için iribat: Nevin Dardman

Tel: 0-266-6121400-1428

Faks: 6121426

E-Posta: kadro@balikesir.edu.tr

Elektronik ağı: <http://personel.balikesir.edu.tr>

1 / 1

ÖZGEÇMİŞ

10 Ekim 1979 yılında Ankara’da doğdu. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünü bitirdi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon bilim dalında tezli yüksek lisans programına devam etmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.

Faruk ŞAHİN

