




**Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date**

04.05.2020

**Yayınlanma Tarihi / The Publication Date**

19.10.2020

**Arş. Gör. Gizem ARAS BEGER** 

Yaşar Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
gizem.beger@yasar.edu.tr

**Doç. Dr. Duygu TÜRKER ÖZMEN** 

Yaşar Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
İşletme Bölümü  
duygu.turker@yasar.edu.tr

## DEĞİŞİME DİRENÇ VE ÇALIŞAN YARATICI DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE STRESİN ARACI ROLÜ<sup>1</sup>

Öz

Değişim her ne kadar tüm örgütler açısından kaçınılmaz bir olgu olsa da, bu örgütlerde çalışan bireylerin değişime uyum göstermeleri başlı başına zorlu bir süreç olmaktadır. Çalışanların örgütlerine ve/veya çalışma alanlarına yönelik olan ortaya çıkan değişime direnç göstermeleri, bu sürecin ilk etabını teşkil ederken, bu direncin, bireylerin örgüte ve/veya işe yönelik tutumlarını etkileyen bir duruma dönüşmesi mümkündür. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlerin, değişime karşı dirençlerinin, yaratıcı davranışları üzerindeki etkisini analiz etmektir. Bu sebeple, çalışmada 115 akademisyenden oluşan bir örneklem üzerinde nicel bir çalışma gerçekleştirilmiş ve değişime direncin teorik kapsamda belirlenen farklı boyutlarının, akademisyenlerin yaratıcılık düzeylerini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada, katılımcıların stres düzeylerinin, değişime direnç ve yaratıcılık arasında öne sürülen bu ilişki üzerinde tam aracı rolü üstlendiği de tespit edilmiştir. Bu durumda, değişime karşı direncin katılımcıların stres seviyesini artırarak yaratıcılığı azalttığını ve ayrıca yeni teori-yöntem-uygulama bulması beklenen bu meslek grubundaki çalışanların bu süreçten olumsuz etkilendiğini söylemek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Değişime Direnç, Yaratıcılık, Stres, Çalışanlar, Yükseköğretim Kurumları

## THE MEDIATION ROLE OF STRESS IN THE LINK BETWEEN RESISTANCE TO CHANGE AND EMPLOYEE CREATIVE BEHAVIOR

Abstract

Although the change is inevitable for all organizations, adapting to this change is a completely difficult process for the employees. While the employees’ resistance to change, which occurs in their organizations and/or occupations, becomes the first step of this process, this resistance might transform a state that affects their attitudes towards their organizations and/or jobs. The purpose of current study is to analyze the impact of the resistance to change on creative behavior of academicians working in higher education institutions in Turkey. Thus, a quantitative study was conducted on a sample of 115 academicians and it was found that all theoretically identified dimensions of resistance to change negatively affects the academicians’ creativity. In the study, it was also revealed that the respondents’ stress level fully mediate the proposed link between resistance to change and creativity. In this case, it can be stated that the resistance to change decreases the creativity by increasing the respondents’ stress level and also, employees in this occupational group, which is expected to find new theory-method-application are negatively affected.

**Keywords:** Resistance to Change, Creativity, Stress, Employees, Higher Education Institutions

<sup>1</sup> Bu çalışma özet bildiri olarak 2019 yılında uluslararası bir kongrede sunulmuş ve genişletilmiş özeti konferans kapsamında yayımlanmıştır.

## Giriş

Küreselleşme, hızla değişen pazarlar ve ekonomik gelişmeler nedeniyle sürekli değişimi takip etmek örgütler için kaçınılmaz bir durumdur. Bu sebeple de, değişime direncin örgüt çalışanları üzerindeki etkisini anlamak son derece önemlidir (Piderit, 2000). Değişime direnç, örgütsel kaynakların etkili kullanımını engelleyen ve idari başarısızlığa neden olan bir olgu olarak belirtilmektedir. Bu nedenle değişime direncin çalışanlar üzerindeki etkisi öncelikli olarak ele alınması gereken bir konu haline gelmektedir (Tunçer, 2013). Özellikle sürekli değişim ve dönüşüme açık bir bağlamda faaliyet gösteren örgütlerde, çeşitli içsel ve dışsal kaynaklarla tetiklenen değişimlerin, çalışanlar üzerinde önemli etkisi olabilmektedir. Çalışanlar ilgili değişim sürecine direnç gösterebilmekte ve bu durum değişimi hedefleyen örgütleri de olumsuz etkileyen bazı sonuçlar doğurmaktadır. Çalışma, bu tür bir değişim olgusunun sürekli olarak yaşandığı bir ülke olarak Türkiye’de, yine sürekli olarak değişime maruz kalan bir alan olan akademide, çalışanların değişime karşı gösterdikleri direncin, yaratıcılık davranışları üzerindeki etkisini analiz etmeyi hedeflemektedir.

Türkiye’de akademiye oluşturan yükseköğretim kurumları, hemen hemen her dönemde, özellikle politik kökenli, çeşitli değişimlere açık bir alan olmuştur. Baskan’a (2001) göre, yüksek düzeyde insan gücü gereksinimi karşılamaları nedeni ile üstlendikleri toplumsal roller, bu kurumların hep kamuoyunun gündeminde olmasına yol açarken, 1773 yılından itibaren başlayan laik yükseköğretim eğitimi, Cumhuriyet sonrası dönemde 1933, 1946, 1973, 1981 yıllarında köklü değişimler geçirmiştir. Arap (2010), Türkiye’de üniversitelerin tarihsel gelişimleri açısından incelendiğinde, Cumhuriyet döneminden itibaren büyük oranda Alman ve Amerikan etkisi ile “girişimci üniversite” modelinin benimsendiğini belirtmekte ve yeni üniversite kurulmasında ekonomik ve politik etmenlerin belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Bu tarihsel eğilimin 2000’li yıllar boyunca da büyük oranda devam ettiğini söylemek mümkündür. Özellikle son dönemde, 15 Temmuz sonrası yaşanan gelişmeler kapsamında bazı üniversitelerin kapatılması veya 2018 yılı itibari ile bazı üniversitelerin bölünmesi yönündeki kararların, yükseköğretim kurumlarında çalışanlar açısından önemli değişimler getirdiği görülmektedir. Diğer taraftan, akademik personelin atama ve yükseltme kriterlerinde veya unvanlarında yapılan yeni düzenlemelerin de, çalışanlar açısından bir değişim kaynağı olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmada, bu tür bir değişimin etkisinde kalan bireylerin, bu değişime gösterdikleri direncin etkisine odaklanılmakta olup, İzmir’de faaliyet gösteren üniversitelerde çalışmakta olan 115 akademisyenden oluşan bir örneklem üzerinde nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma değişime direncin tüm boyutlarının, yaratıcılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğunu ortaya koymakta olup, çalışanların algıladığı stresin bu iki değişken arasındaki ilişkide aracı rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Çalışmanın, gerek literatürde az çalışılan bir alana ilişkin gerekse örgütlerde güncel bir soruna ilişkin sunduğu bulgular, sonuç kısmında tartışılarak bazı öneriler sunulmuştur.

Değişime Direnç ve Yaratıcılık arasında öne sürülen ilişkide Stresin aracı rolüne ilişkin öne sürülen ana hipotezler  $H_1$  ve  $H_2$  olarak aşağıda belirtilmektedir. Ayrıca, Değişime Direnç ölçeğinin 4 boyutla incelenmesi nedeni ile  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri, alt hipotezlere bölünmüştür.

*H<sub>1</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direnç, yaratıcılık düzeyini etkiler.*

*H<sub>1a</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin rutini arama boyutu, yaratıcılık düzeyini etkiler.*

*H<sub>1b</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin duygusal tepki boyutu, yaratıcılık düzeyini etkiler.*

*H<sub>1c</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin kısa süreli düşünme boyutu, yaratıcılık düzeyini etkiler.*

*H<sub>1d</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin bilişsel katılık boyutu, yaratıcılık düzeyini etkiler.*

*H<sub>2</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin, yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisinde, stresin aracılık rolü vardır.*

*H<sub>2a</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin rutini arama boyutunun, yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisinde, stresin aracılık rolü vardır.*

*H<sub>2b</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin duygusal tepki boyutunun, yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisinde, stresin aracılık rolü vardır.*

*H<sub>2c</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin kısa süreli düşünme boyutunun, yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisinde, stresin aracılık rolü vardır.*

*H<sub>2d</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin bilişsel katılık boyutunun, yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisinde, stresin aracılık rolü vardır.*

## 1. Değişim ve Değişime Direnç

Değişim genel olarak, bireylerin veya nesnelere mevcut durumundan, farklılık arz edecek başka bir duruma geçmesini açıklayan bir olgudur (Koçel, 2011; Hanson, 2008). Hem olumlu hem de olumsuz olarak nitelendirilebilmekle birlikte (Dolaşır, 2005), bir bireyin işi, bir çalışma takımı, örgütsel bir strateji, bir program, ürün ya da tüm örgüt ile ilgili olabilir (Van de Ven ve Poole, 1995). Değişim, bireyler üzerinde olumlu bir takım gelişmelere neden olabilecek bile olsa, bireyler çoğunlukla değişime direnç gösterme eğilimi içerisine girebilmektedirler. Çünkü süreç, bireylerin değişimi ve değişimin getireceği zorlukların yoğun duygusal etkilerini kabullenmesi için fazladan bir uğraş gerektirmektedir. Coch ve French'e (1948) göre, değişimi yönetmek zordur; çünkü çalışmalarını eski ve bildikleri şekilde yapmak isteyen çalışanların, değişime karşı tutumları genellikle olumsuzdur. Değişim sürecinin doğal bir sonucu ve yaşamın bir gerçeği olarak ele alınabilecek değişime direnç olgusu (Jansen, 2000), literatürde sıklıkla örgütsel değişim uygulamalarında başarısız olunan durumları ifade etmek için kullanılmakta (Oreg, 2006) ve davranışı ortaya koyan bireyleri olumsuzlayan, örgütü tehdit eden bir olgu olarak ele alınmaktadır (Jansen, 2000).

Değişime direnç, değişimi etkili bir şekilde yönetmek isteyen örgütler için bir geri bildirim mekanizması olarak görülmeli ve sonuçları açısından mutlaka takip edilmelidir (Hosking ve Anderson, 2018). Bu bildirim, dikkatle incelenip tercihlere uygun bir değişim haline getirilmesi, örgüt açısından olumlu bir sürece dönüştürülmesi önemlidir (Ford ve Ford, 2009; Bareil, 2013). Bireylerin değişime karşı gösterdikleri direncin niteliği açısından ele alınması gerekmektedir. Literatürde değişime direnç ile ilgili birçok çalışmada, direnç kaynaklarının farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Değişime dirence sebep olan bireysel kaynaklar algı, kişilik ve ihtiyaç gibi ayrıştırılabileceği gibi (Robbins ve Judge, 2013), konuyu daha geniş bir perspektiften ele alan Oreg (2003), değişime dirençte bireysel kaynakları *rutini arama*, *duygusal tepki*, *kısa süreli düşünme* ve *bilişsel katılık* olmak üzere dört boyut olarak sınıflandırmaktadır. Bu boyutlardan *rutini arama*, insanların sürprizle karşılaşmaktansa sıkılmış olmayı tercih edebileceklerini, hayatlarında değişimlerin çoğunu olumsuz bir şey olarak değerlendirmelerini temsil etmektedir. *Duygusal tepki*, insanların içsel olarak değişimlere karşı takındığı tutumu, değişim ile ilgili bilgilendirmenin üzerlerinde yaratacağı etki ve insanların yaptıkları planlardaki değişimin yarattığı duyguları ifade etmektedir. Kısaca bireylerin değişime karşı rahatsızlık ve gerginlik hislerini göstermektedir. *Kısa süreli düşünme*, değişim sürecindeki bireylerin, değişimin yarattığı sıkıntıdan kurtulmak için ilk olarak uzun dönemli faydaları düşünmek yerine kısa süreli odak yaşayarak zorlayıcı durumdan anlık kurtulma çabalarını açıklarken; son boyut olan *bilişsel katılık* ise bireylerin düşüncelerini değiştirebilme kolaylığını/sıklığını ve değişime karşı tutarlılıklarını belirtmektedir (Oreg, 2003).

## 2. Değişime Direncin Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi

Değişimi, değişimin örgütlere ve bu örgütte çalışan bireylere etkisini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Değişim ile ilgili çalışmaların ortak sayılabilecek bir perspektifi paylaşmadığı, fakat bazı çalışmaların bakış açıları ve yaklaşımları arasında benzerlikler olduğu görülmektedir (Çapraz, 2009). Oluşan farklılıkların temel sebebi, değişimin tek bir değişken ile değil, birçok değişkenle

etkileşim içerisinde olan bir kavram olmasıdır (Çapraz, 2009; Lempiala ve Vanharento, 2018). Bu kavramlardan biri olarak ele alınabilecek yaratıcılık olgusu, bir yandan hızla değişen iş yaşamında değişime ayak uydurmak, diğer yandan da çalışanlarının farklı yaklaşımlarını ve çözümlerini içselleştirerek rekabetçi özelliğini korumak isteyen örgütler için önem kazanmaktadır. Yaratıcılık yalnızca farklı, yeni veya çığır açıcı, sadece yaratıcılık gerektiren işlerde çalışanlar için değil, her tür işte çalışan bireyler için önemli bir özelliktir (Madjar vd. 2002; Kaufman ve Sternberg, 2007). Bu durumda, herhangi bir alanda yeni, orijinal ve faydalı fikirlerin bir ürünü olarak tanımlanabilecek yaratıcılık olgusu (Amabile vd., 1996), bir bireyin olasılıkları gerçeğe dönüştürmesine olanak tanıyan, bireysel ve kültürel bir olgudur (Kim, 2007). Bu kapsamda ele alındığında, yaratıcılık olgusunu örgütlerde artıran veya azaltan bireysel ve örgütsel yönlerin literatürde sıklıkla ele alındığı görülmektedir (Rice, 2006).

Literatürde değişime direncin özellikle yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemek amacı ile Web of Science veri tabanında sistematik bir tarama yapılmıştır. İlk olarak 2013-2018 yılları arasında değişime direnç ve yaratıcılık anahtar kelimelerini konu içerisinde barındıran çalışmalar taranmış, elde edilen 40 çalışma daha sonra çalışma alanları açısından daraltılarak (işletme ve yönetim alanı) ilgili kapsamda toplamda yedi çalışma elde edilmiştir. Bu çalışmalardan bir tanesi (Livi vd., 2015) çalışma sonuçlarının yaratıcılık ile ilgili olmaması sebebi ile inceleme dışında bırakılmıştır. Geri kalan altı çalışmadan ikisi bireysel (Jancovich, 2015; Campbell, 2015), dördü ise bireysel-grupsal ve örgütsel düzeyleri barındıran çok düzeyli (multiple level) çalışmalardır (Lempiala ve Vanharento, 2018; Chatterjee vd., 2018; Rathnayake ve Chen, 2016; Hon vd., 2014).

Yukarıda tarama sonucu elde edilen, değişime direncin yaratıcılık üzerindeki etkisi ile ilişkili çalışmaların tümü, değişime direncin farklı düzeyleri (birey, grup ve örgüt) açısından yarattığı çeşitli olumsuz etkileri vurgulamaktadır. Fakat çalışmaların bu olumsuz etkiyi farklı şekillerde inceledikleri görülmektedir. Lempiala ve Vanharento'ya (2018) göre, bireylerin iki tarafı ilgileri (bireysel ilgi-örgütsel fayda) değişim sürecinde birbirine ters bir etki yaratarak kısır bir döngü oluşturmakta ve bu durum değişime direnç yaratmaktadır. Bununla birlikte bu direnç gösterme eğilimi, bireylerin motivasyonlarını düşürerek, neticede yaratıcılıklarını azaltmaktadır. Konuyu benzer açıdan ele alan bir diğer çalışma, değişime direnç/açıklık kavramını örgütsel öğrenme çevresinin bir boyutu olarak ele almış ve değişime açıklık gibi olumlu çevre özelliklerinin, yeni fikirleri ve yetenekleri yaratma ve kullanmada olumlu etkisi olduğu ifade edilmiştir. Bu durumda, öne sürülen bu ilişki ters-yüz edilerek, olumsuz çevre özellikleri olarak değerlendirilen değişime direnç olgusunun, yaratıcılık üzerinde olumsuz bir etkisi olabileceğini söylemek mümkündür (Chatterjee, 2018). Çalışmada ayrıca, değişime direncin hiyerarşik ve klan tipi örgütlerde daha yüksek olduğu da belirtilmiştir.

Bu şekilde yaratıcılık üzerinde olumsuz etkiyi gösteren diğer iki çalışmaya bakıldığında bu çalışmalardan ilkinde (Rathnayake ve Chen, 2016), değişime direnç/başa çıkabilme (resilience) kavramlarının, psikolojik sermayenin bir boyutu olarak ele alındığı ve olumlu bir psikolojik sermaye boyutu olan değişim ile başa çıkabilme yeteneğinin yaratıcılığı artırdığı ifade edilmektedir. Bu durumda, olumsuz bir psikolojik sermaye boyutu olan değişime direncin yaratıcılık üzerinde olumsuz bir etkisi olacağını söylemek mümkündür. Sanatla ilgili çeşitli kamu kurumlarında, sanat yönetmenlerinin incelendiği Jancovich'in (2015) çalışmasında ise değişim sürecinde katılımcı yaklaşımın, bireylerin direnç eğilimini azaltarak yaratıcılıklarını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Bununla birlikte Hon vd.'nin (2014) çalışması, değişime direncin yaratıcı davranışları olumsuz olarak etkilediği ve bu ilişkide liderlik tipi, iş arkadaşları ve örgütsel iklim gibi durumsal değişkenlerin düzenleyici etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer yandan Campbell'in (2015) çalışması, konuya dönüşümsel liderler açısından yaklaşırken, sürekli değişimin hem örgüt ve hem de bireyler için stres verici bir süreç olduğu belirtilmektedir. Stresin bilinçsiz bir şekilde korku ve endişe oluşturarak yaratıcı fikir ve buluşları ortaya çıkarmada bir baskı yaratacağı ifade edilmektedir. Ancak bu korkunun istenmeyen bir sonuç olarak dirence dönüşüp, yaratıcı davranışları engelleyici bir etkisi olabileceği belirtilmektedir. Benzer doğrultuda Kalyar ve Kalyar'ın (2018) çalışmasında, bireylerin değişim süreci içerisinde, şiddetli zaman baskısı ve artan iş yükü kaynaklı stres yaşadıkları ifade edilmektedir. Bununla birlikte bireylerin, yeni ve yaratıcı fikirler ortaya atmak için zihinsel ve zamansal kaynaklarını harcamak yerine, var olan eski fikirleri kullanmayı tercih edecekleri ve bu

sebeple yaratıcılık düzeylerinin olumsuz etkileneceği belirtilmektedir. Zihinsel sürecin, Oreg'in (2003) çalışmasında değişime direncin alt boyutlarından biri olarak belirttiği rutini arama boyutu ile oldukça örtüşür olduğu görülmektedir.

Tüm bu çalışmalar kapsamında, değişime direncin, bireylerin yaratıcılık düzeylerini etkileyeceğini söylemek mümkündür. İlgili bu tartışmaya dayalı olarak, aşağıdaki hipotez öne sürülebilir:

*H<sub>1</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direnç, yaratıcılık düzeyini etkiler.*

### 3. STRESİN ROLÜ

Stres, örgüt literatüründe çalışanları büyük oranda etkileyen bir yapı olarak, sıklıkla çalışılan bir olgudur. Kavram kısaca, “bir bireyin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki koşullarında bireyin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu” şeklinde tanımlanmakta (Davis, 1988: 566) ve bireye ve örgüte olan yapıcı veya yıkıcı etkileri açısından incelenmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 238). Bu açıdan ele alındığında, neyin veya nelerin strese yol açtığı yanında, stresin neye veya nelere yol açtığını da ele almak önemlidir. Literatürde stresin nedenleri (Yamuc ve Türker, 2015) ve sonuçlarının (Yamuc ve Türker, 2014) yanı sıra, düzenleyici (Belias vd., 2015) ya da aracı (Tongchaiprasi ve Ariyabuddhipongs, 2016; Sharma vd., 2016; Rey vd., 2016) değişken olarak üstlendiği role ilişkin de pek çok çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışma özelinde stresin, değişime direnç ve yaratıcılık ilişkisi üzerindeki etkisini ayrıca tartışmak gerekmektedir.

Yaratıcılık söz konusu olduğunda, literatürdeki çalışmaların genellikle bu olguyu duygular ile ilişkisi açısından incelediği, özellikle de son on yılda duygu durumlarının yaratıcılık üzerindeki etkisinin ele alındığı görülmektedir (Baas vd., 2008; Mumford, 2003). Bazı çalışmalar daha çok örgüt ve sistem üzerindeki etki ile ilgilenirken, kimi çalışmaların, bireysel düzeyde, psikolojik süreçleri de barındıran noktalara vurgu yaptığı görülmektedir. Bu açıdan kimi yazarlar, endişe, korku, tehdit, stres gibi olumsuz duyguların yaratıcılığı arttırdığını belirtilirken (Baruch vd., 2008; Carlsson, 2002; Jones ve Kelly, 2009; Zenasni ve Lubart, 2009; Hon vd., 2013; Dominguez, 2013; Nguyen ve Zeng, 2012; Binnewies ve Wörnlein, 2011; Baer ve Oldham, 2006; Gardner, 1990; De Dreu vd., 2008), kimileri ise tam tersi bir durumun söz konusu olduğunu belirtmiştir (Hirt vd., 2008; Zenasni ve Lubart, 2008; Baas vd., 2008; Vassasova, 2011; Çekmecelioğlu ve Günsel, 2011; Long, 2013). Stresin yaratıcılık üzerindeki olumlu etkilerini ele alan bu çalışmaların, stresin bireyi harekete geçirici ve uyarıcı yönüne atfen, aktif bir ruh halini tetiklediğini ve bunun da yaratıcılığa neden olacağını belirttikleri görülmektedir (De Dreu ve Weingart, 2003; De Jonge vd., 2012; Zhou ve George, 2001). Bu durumda değişim gibi güçlü bir uyarının varlığı söz konusu olduğunda, bireylerin yeni fikirler, çözüm yolları üretmede ve uygulamada daha yaratıcı olacağını söylemek mümkündür.

Diğer taraftan, yukarıda belirtilen bazı yazarların ise stresin yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkisini vurguladığı görülmektedir. Örneğin Long (2013) çalışmasında, örgütün değişim uygulamaları sürecinde küçülmeye gitmesinin, çalışanların stres algıları ve yaratıcılık davranışları üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, bu değişimi bir tehdit olarak algılayan bireylerin yaratıcılık düzeylerinin, değişimi bir fırsat olarak gören bireylerin yaratıcılık düzeylerinden daha düşük olduğunu saptamıştır. Aynı zamanda, bu çalışmada, strese neden olan bir unsur olan, iş yükü baskısının, yaratıcılık ve tehdit algısı arasındaki ilişkiyi etkilediği görülmüştür; iş yükü baskısının daha yüksek olduğu durumlarda bireylerin yüksek tehdit algısı ile daha az yaratıcılık gösterdikleri ifade edilmiştir. Benzer şekilde Carlsson (2002), yeni durumların genellikle heyecan ile birlikte korku ve endişe gibi negatif duygular doğuracağı, bu olumsuz durumla başa çıkabilme cesaretinin yaratıcı olmanın bir parçası olduğunu belirtmiştir. Çalışma sonucunda, yüksek yaratıcılık gösteren grubun düşük yaratıcılık gösteren gruba göre endişe düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Aynı zamanda yüksek yaratıcılık düzeyine sahip grubun, çok fazla miktarda savunma mekanizması kullandığı belirtilmiştir. Bunlara ek olarak daha önce de belirtildiği üzere Campbell'in (2015) ve Kalyar ve Kalyar'ın (2018) çalışmaları, değişim süreci içerisinde artan iş yükü, zaman baskısı vb. sebepler kaynaklı yaşanan stresin, bireylerin yaratıcılık düzeylerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir.

Literatürdeki ilgili çalışmalar dikkate alınarak, stresin aracı rolüne ilişkin aşağıdaki hipotez öne sürülebilir:

*H<sub>2</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin, yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisinde, stresin aracılık rolü vardır.*

## 4. YÖNTEM

### 4.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, literatür taraması sonucunda tasarlanmış ve değişime direnç-yaratıcılık-stres gibi yapıları test eden çalışmalar (örn., Mulki vd., 2012; Kurt, 2012) ışığında yapılar arası ilişkiler incelenerek bunlar ile uyumlu bir model (Şekil 1) öne sürülmüştür.

Değişime Direnç ölçeğinin 4 boyutla incelenmesi nedeni ile H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri, alt hipotezlere bölünmüştür. Buna göre, araştırma kısmında incelenen hipotezler aşağıda yer almaktadır. Şekil 1.'de bu hipotezlerin görsel olarak yansıtıldığı çalışma modeli sunulmaktadır.

#### H<sub>1</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direnç, yaratıcılık düzeyini etkiler.

*H<sub>1a</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin rutini arama boyutu, yaratıcılık düzeyini etkiler.*

*H<sub>1b</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin duygusal tepki boyutu, yaratıcılık düzeyini etkiler.*

*H<sub>1c</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin kısa süreli düşünme boyutu, yaratıcılık düzeyini etkiler.*

*H<sub>1d</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin bilişsel katılık boyutu, yaratıcılık düzeyini etkiler.*

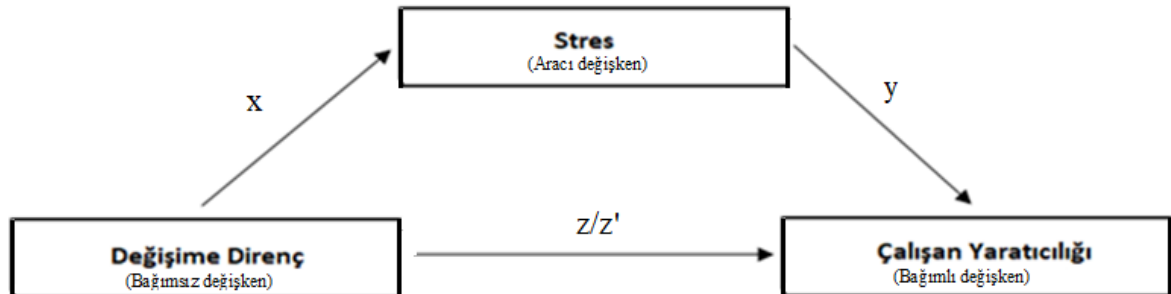
#### H<sub>2</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin, yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisinde, stresin aracılık rolü vardır.

*H<sub>2a</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin rutini arama boyutunun, yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisinde, stresin aracılık rolü vardır.*

*H<sub>2b</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin duygusal tepki boyutunun, yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisinde, stresin aracılık rolü vardır.*

*H<sub>2c</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin kısa süreli düşünme boyutunun, yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisinde, stresin aracılık rolü vardır.*

*H<sub>2d</sub>: Bireyin değişime karşı gösterdiği direncin bilişsel katılık boyutunun, yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisinde, stresin aracılık rolü vardır.*



**H<sub>1</sub>: z**

**H<sub>2</sub>: z'**

Şekil 1: Araştırma Modeli

## 4.2. Evren ve Örneklem

Çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek üzere, akademisyenler üzerinde 2015 yılında bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. İzmir ilinde görev yapmakta olan öğretim elemanları çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. 2015 yılı Yükseköğretim istatistiklerine göre, Türkiye’de üniversiteler bazında görev alan toplam 147.969 öğretim elemanı olduğu ve bu öğretim elemanlarının 9,032’sinin İzmir ilindeki üniversitelerde görev yapmakta olduğu belirtilmektedir (YÖK, 2019).

## 4.3. Veri Toplama

Evrenin genel olarak bir temsilini sağlamak amacı ile bazı kriterler örneklem seçiminin başında belirlenmiştir. Bu kapsamda, İzmir’de faaliyet göstermekte olan kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan toplamda 9032 (YÖK, 2019c) öğretim elemanı içerisinde 1000 öğretim elemanı (%10 örneklem büyüklüğü, Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014) tesadüfi olarak seçilmiş ve soru formu bir ön yazı ile e-posta olarak gönderilmiştir. Tesadüfi örnekleme yöntemi, evreni oluşturan bireylerin tamamının örnekleme girme şanslarının eşit ve tesadüfi olmasını ifade eder (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Bu kapsamda ilk olarak, İzmir’de faaliyet gösteren üniversitelerin web siteleri üzerinden ulaşılan tüm öğretim elemanlarının e-posta adresleri kaydedilmiş ve daha sonra numaralandırılmış bu adreslerden 1000 tanesi bilgisayarda tesadüfi sayılar üretilerek seçilmiştir. Literatürdeki benzer çalışmalar dikkate alınarak (değişim, değişime direnç, stres ve yaratıcılık gibi benzer yapıları özellikle akademisyenler üzerinde inceleyen çalışmalar, örn, Turunç ve Çelik, 2010; Özalp, 2014; Moy, 2015; Yahyagil ve Ötken, 2011) bu çalışmalar ile uyumlu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcılara farklı aralıklarla yapılan hatırlatmalar neticesinde, toplamda 115 (76 vakıf, 39 kamu) adet tamamlanmış anket elde edilmiştir (Cevaplama oranı: %12). Kaiser-Meyer-Olkin hesaplamasına göre, örneklem yeterliliği .897 ile önerilen alt eşik .60 (Coutinho vd., 2017) üzerinde bulunarak analiz için uygunluğu tespit edilmiştir.

Veri toplama süresi boyunca araştırma etiği en yüksek öncelik olarak alınmıştır. Gizliliği garanti altına almak amacı ile katılımcılardan çalışmakta oldukları üniversite isimleri de (yalnızca üniversite türü sorulmuştur) dahil herhangi bir kişisel bilgi talep edilmemiştir. E-posta ile iletilen anketler, geliş sırasına göre numaralandırılıp kaydedildikten sonra, katılımcıların e-posta adreslerinin güvenliği adına sistemden silinmiştir.

## 4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma konusu kapsamındaki ölçekler ilgili literatür taraması sonucunda, Değişime Direnç (DD), Stres (S), Çalışan Yaratıcı Davranışı (ÇYD) yapılarını ölçmek üzere, literatürde var olan ölçekler arasından çalışmaya uygunluğu titizlikle incelenerek seçilmiş ve kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan tüm ölçekler Türkçe literatürde kullanılmış olup [Örneğin ÇYD, Kurt (2012) tarafından; DD Güçlü vd. (2010) tarafından; AS Koçer (2015) tarafından], ifadelerin Türkçe çevirileri bu çalışmanın araştırmacıları tarafından orijinali ile karşılaştırılarak kontrol edilmiş ve gerekli görülen noktalarda çeviriler bir başka akademisyenin daha görüşleri alınarak soru formunda kullanılmıştır. Tüm ölçekler 5’li Likert ölçeği (kesinlikle katılmıyorum/kesinlikle katılıyorum) ile ölçülmüştür.

Tüm ölçekler, Türkçe literatürde önceki çalışmalar tarafından geçerlilik testi için doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik için ise Cronbach’s alpha değerlerine bakılarak test edilmiş gerekli koşulları sağladıkları tespit edilmiştir. Cronbach’s alpha değerleri tüm ölçeklerde 0,80 üzerinde saptanmıştır. Bu çalışmalarla paralel olarak, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri, tarafımızdan tekrar yapılan hesaplamalar sonucu oldukça yüksek çıkmış ölçeklerdir.

### 4.4.1. Değişime Direnç Ölçeği (DD)

DD ölçeği Altındış, Altındış ve Sayılı (2011) tarafından 0,994 olarak belirtilmiştir. DD ölçeği, Oreg (2003) tarafından geliştirilen 17 ifadeli bir ölçek ile ölçülmüş olup, ilgili ölçek aşağıda yer alan dört alt boyuta sahiptir:

- *Rutini arama boyutu (RA)*: bireylerin değişime karşı eski alışkanlıkları sürdürme isteği

- *Duygusal tepki boyutu (DT)*: bireylerin değişime karşı rahatsızlık/stres duyguları
- *Kısa süreli düşünme boyutu (KSD)*: bireylerin değişimin yarattığı sorunlardan kurtulmak için değişimin uzun dönemli faydaları yerine kısa dönemli etkilerine odaklanmaları
- *Bilişsel katılık boyutu (BK)*: bireylerin düşüncelerini değiştirebilme kolaylığı ve sıklığı

#### 4.4.2. Çalışan Yaratıcı Davranış Ölçeği (ÇYD)

ÇYD ölçeği Cronbach's alpha değeri Zorlu ve Tetik (2018) tarafından 0,874 olarak belirtilmiştir. ÇYD ölçeği Rice (2006) tarafından geliştirilen dokuz ifadeli, tek boyutlu bir ölçektir.

#### 4.4.3. Stres Ölçeği (S)

S ölçeği Cronbach's alpha değeri Koçer (2015) tarafından 0,815 olarak belirtilmiştir. S ölçeği, Netemeyer vd. (2005) tarafından geliştirilen üç ifadeli, tek boyutlu bir ölçek ile değerlendirilmiştir.

### 4.5. Bulgular

#### 4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların %58'i kadın (67 kişi), % 42'si erkek olup (48 kişi), yaşları 20 ila 61 aralığında değişmektedir. Tüm katılımcıların yaklaşık %54'lük kısmı 20-35 yaş aralığında olup, %66'sı kamu (76 kişi), %34'ü (39 kişi) vakıf üniversitelerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %53'ü Sosyal Bilimler alanında görev yaparken, %47'si sırasıyla Fen Bilimleri, %27'si Güzel Sanatlar, Sağlık vd. alanlarda çalışmakta olup, yaklaşık %64'ü Araştırma Görevlisi ve Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Çalışma süreleri açısından, katılımcıların yaklaşık %64'ü 1-5 yıl arası bir süredir kurumlarında çalışmakla birlikte, toplamda %50,4'lük bir bölümü, 11 yıldan daha az bir sürelik toplam deneyimine sahiptir.

#### 4.5.2. Varsayım Testleri

Faktör analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmeden önce, örneklem büyüklüğü, normallik, doğrusallık, otokorelasyon olmaması, eşdoğrusallık varsayımları test edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin hesaplamasına göre örneklem yeterliliği .897 ile önerilen alt eşik .60 üzerinde olup (Coutinho vd., 2017), verinin normallik testi açısından veri incelendiğinde çok az sayıda ifade için Kurtosis değerlerinde sapma görülmüş, fakat Kolmogorov-Smirnov ve Skewness testi sonuçları kapsamında, hiçbir değişkenin normallikten sapmadığı bulunmuştur (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013). Bu metotlara dayalı olarak, verinin normallik varsayımını karşıladığını söylemek mümkündür.

Doğrusallık varsayımları dağılım grafikleri ile değerlendirilmiş ve dağılım grafikleri sonuçlarına göre homojenlik ve doğrusallık varsayımlarının (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013); Durbin-Watson test sonuçlarına göre de verilerde otokorelasyon bulunmadığı varsayımı sağlanmıştır (Hair vd., 2006). Durbin Watson değeri hata terimlerinin bağımsızlığını ifade eder, yani incelenen değişkenlerin varyanslarının, seçilen bağımsız değişkenin farklı düzeyleri için türdeş olduğunu göstermektedir. Tablo 1, tüm değişkenler için, eşdoğrusallık ile ilgili bir sorun yaşanmadığını gösteren korelasyon matrisini göstermektedir. Korelasyon matrisi, bağımlı, bağımsız ve aracı değişken arasındaki 21 farklı eşleşme ve korelasyonun tümünün .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak eşdoğrusallık için, değişkenlerin varyans enflasyon faktörleri de (VIF) incelenmiş ve önerilen değer .10'un altında bulunmuştur (Kleinbaum vd., 1988; Gujarati, 1995). Diğer bir ifade ile, bağımsız değişkenler arasındaki ilişki regresyon denkleminin bozacak nitelikte değildir, bağımsız değişkenleri değerlendirmek için seçilen ölçümler çoklu doğrusallık belirtisi düzeylerine ulaşmamaktadır (Latiff, Mohamed, Rezai ve Kamaruzzaman, 2013). Özetle, ilgili tüm bu değerler göz önüne alınarak, ilgili veri setinin analiz için uygun olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 1: Korelasyon Matrisi**



Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
DD													
RA	.873**												
DT	.894**	.697**											
KSD	.933**	.786**	.785**										
BK	.776**	.535**	.598**	.652**									
S	.867**	.829**	.753**	.810**	.612**								
ÇYD	-.763*	-.726**	-.660**	-.725**	-.529**	-.840**							
Yaş	-.157	-.136	-.220*	-.134	-.035	-.218*	.287**						
Cinsiyet	.026	-.059	.017	.052	.090	.051	.055	.282**					
Kurum Tür.	-.146	-.106	-.064	-.098	-.277**	-.139	.055	.005	-.122				
Alan	-.011	-.036	-.024	-.023	.058	-.033	-.019	.155	-.018	-.130			
Ünvan	-.123	-.139	-.147	-.091	-.041	-.150	.310**	.723**	.303**	-.051	.147		
Kur. Ç. S.	-.045	.025	-.124	-.057	.016	-.067	.136	.556**	.174	-.179	.199*	.513**	
Top. Ç. S.	-.035	-.015	-.115	-.011	.032	-.102	.190*	.896**	.297**	-.012	.138	.660**	.549**

N:115, \*p < .05; \*\*p < .01

### 4.5.3. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Faktör analizi sonuçlarına göre, RA, DT, KSD ve BK olmak üzere dört alt boyuttan oluşan Değişime Direnç ölçeğinde, bu alt boyutların toplam varyansı açıklama oranları (sırası ile) %51,9, %61,5, %62,0 ve %46,8 olarak bulunurken, Cronbach's alpha değerleri (sırası ile) .768, .679, .838, .567 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin (DD) tüm alt boyutları (RA, DT, KSD, BK) orijinal ölçek ile aynı çıkmıştır. Stres Ölçeği ise toplam varyansın %85'ini açıklarken, Cronbach's alpha değeri .911 olarak hesaplanmış olup, Çalışan Yaratıcı Davranışı toplam varyansın %64'ünü açıklayıp, Cronbach alpha değeri .877 olarak bulunmuştur.

### 4.5.4. Regresyon Analizi

Çalışmada Baron ve Kenny'nin (1986) üç-aşamalı prosedürü takip edilerek, stresin aracı rolü test edilmiştir (Tablo 2). İlk aşamada, bağımsız (RA) ve bağımlı (ÇYD) değişkenler regresyon analizi ile test edilmiş ve 0.01 düzeyinde anlamlı ( $\beta = -.726, p < 0.01$ ) bulunmuştur. Bu sonuç,  $H_{1a}$  hipotezini desteklemektedir. İkinci aşamada, bağımsız değişkenin (RA), aracı değişken (S) üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiş ve yine  $P < .01$  düzeyinde anlamlı bir sonuç bulunmuştur ( $\beta = .829, p < 0.01$ ). Son aşamada ise bağımsız (RA) ve aracı (S) değişkenin, bağımlı değişken (ÇYD) üzerindeki etkisi, çoklu regresyon analizi ile bulunmuştur. Tablo 2'de görüldüğü üzere, bağımsız değişkenin etkisi istatistiksel olarak anlamlı değilken, aracı değişken 0,01 düzeyinde anlamlıdır ( $\beta = -.764, p < 0.01$ ). Bu durum, S'nin RA ve ÇYD arasındaki ilişkide tam aracı etkiye sahip olduğunu bulgulamakta olup,  $H_{2a}$  hipotezini desteklemektedir.

İlgili bu prosedür, değişime direncin diğer üç boyutu (DT, KSD ve BK) için de gerçekleştirilerek, sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur. Görüldüğü üzere, her üç değişkende de benzer sonuçlar elde edilmiş ve tüm hipotezlerin ( $H_{1b}, H_{2b}, H_{1c}, H_{2c}, H_{1d}$  ve  $H_{2d}$ ) desteklendiği bulunmuştur. Önerilen ilk hipotez açısından modeller karşılaştırıldığında, değişime direncin dört boyutu arasında, Çalışan Yaratıcı Davranışını en olumsuz yönde etkileyen yapıların rutini arama ve kısa süreli düşünme boyutu olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, stresi en güçlü yönde etkileyen değişime direnç boyutlarının da bu iki değişken olduğu görülmektedir. Modeller ikinci hipotez kapsamında ve standardize edilmiş beta katsayıları açısından karşılaştırıldığında ise, en güçlü aracı etkinin, bilişsel katılık ve duygusal tepki değişkenlerinde olduğu görülmektedir. Üçüncü aşamada yer alan modeller

VIF ve tolerans istatistikleri açısından incelendiğinde, literatürde belirtilen eşik değerler dahilinde (Hair vd., 2006), çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununun olmadığı görülmektedir.

**Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları**

1. Aşama								
ÇYD (Çalışan Yaratıcı Davranışı)								
Değ.	B	Std. Edilmemiş Hata	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>		
RA	-,539	,048	-,726**	-11,220	,527	,523**		
DT	-,459	,049	-,660**	-9,339	,436	,431**		
KSD	-,491	,044	-,725**	-11,187	,526	,521**		
BK	-,480	,072	-,529**	-6,627	,280	,273**		
2. Aşama								
S (Stres)								
Değ.	B	Std. Edilmiş Hata	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>		
RA	1,472	,093	,829**	15,786	,688	,685**		
DT	1,252	,103	,753**	12,153	,567	,563**		
KSD	1,312	,089	,810**	14,708	,657	,654**		
BK	1,327	,161	,612**	8,229	,375	,369**		
3. Aşama								
ÇYD (Çalışan Yaratıcı Davranışı)								
Değ.	B	Std. Edilmemiş Hata	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Tol.	VIF
RA	-,069	,068	-0,92	-1,012	,709	,704**	,312	3,205
S	-,320	,038	-,764**	-,8370				
DT	-,044	,054	-,063	-,816	,708	,703**	,433	2,307
S	-,322	,032	-,793**	-10,223				
KSD	-,086	,059	-,128	-1,473	,712	,707**	,343	2,914
S	-,308	,036	-,737**	-8,513				
BK	-,021	,059	-,023	-,360	,707	,701**	,625	1,599
S	-,346	,027	-,826**	-12,766				

\*\* p < .01

## 5. Tartışma

Araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğunun sosyal bilimler alanında çalışan, toplam deneyim ve kurumdaki çalışma süreleri daha az ve nispeten daha genç bir topluluk olduğu görülmektedir. Yapılan hipotez testleri sonucunda, örgütlerde bireylerin stres düzeylerinin, değişime direnç ve yaratıcılık arasında öne sürülen bu ilişki üzerinde tam aracı rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu durumda, değişime direnç, katılımcıların stres seviyesini artırarak yaratıcılık düzeylerini azaltmakta olup, yeni teori, yöntem ve uygulama bulması beklenen bu meslek grubundaki çalışanların, bu süreçten olumsuz etkilendiğini söylemek mümkündür. Bu durumun genel olarak deneyim süreleri daha az ve ortalamada genç bir topluluk oluşturan Türkiye örneklemini için değerlendirildiğinde uyumlu olduğu görülmektedir. Bireylerin baskı altında, stres ve

tedirginliklerinin yüksek olduğu, daha az özgür davranabildiği bir ortamda değişime direnç ve bununla birlikte gelen eğilimlerinin ne yazık ki beklenen bir sonuç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Araştırma sonuçları değişime direncin yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkisi ile ilişkili olarak literatürdeki benzer çalışmalar (örn., Jancovich, 2015; Lempiala ve Vanharento, 2018; Chatterjee vd., 2018; Rathnayake ve Chen, 2016; Hon vd., 2014) ile tutarlılık göstermektedir. Bu ilişkide stresin rolü aracı rolü ile ilişkili olarak ise, literatürde var olan iki yönlü etki konusunda, sonuçlar olumsuz etkiyi vurgulayan çalışmalar doğrultusunda çıkmıştır. Literatürde bu kapsamda mevcut olan ikilik mevzusunun çalışmanın gerçekleştirildiği kapsam ve stres seviyeleri (düşük-orta-yüksek) ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda bazı bağlamsal özelliklere bakmak faydalı olacaktır.

Kültürel farklılıkları açıklayan Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi'ne göre ülkeler, bazı parametrelere göre altı boyut içerisinde (güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erkeksilik-kadınsılık, belirsizlikten kaçınma, uzun-kısa dönemli odaklık, heveslilik-kısıtlılık) iki ters kavramdan hangisine yakın bulunduğu ile açıklanmaktadır. Türkiye bu parametrelere göre; güç mesafesi, erkeksilik ve belirsizlikten kaçınma skoru yüksek olmakla birlikte toplulukçu, uzun dönem odaklı ve kısıtlı olarak karakterize edilmektedir (Hofstede Insights, 2019). Skorlara göre yüksek güç mesafesi, eşitsizliklerin yüksek olduğu, bağımlı, hiyerarşik, otoritenin kabul edilip sorgulanmadığı toplum özellikleridir. Erkeksilik skorunun yüksek olması ise, duyguların ve uyumun önemli olduğu kadınsılık skorunun tersine uyumsuzlukların, iletişim sorunlarının daha yüksek olduğunu gösterirken; yüksek bir belirsizlikten kaçınma skoru bireylerin korku ve tedirginliklerinin de yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Diğer bir yandan, Türkiye'nin toplulukçu, uzun dönem odaklı ve kısıtlı olarak karakterize edilmesi ise yine diğer özellikler ile örtüşen biçimde, bireylerin daha az özgür davranırken, iletişimin direk değil dolaylı olarak gerçekleştiği, duyguların ve davranışların kontrol altında tutulduğu, statükocu özellikleri yansıtmaktadır. Bu özelliklere toplu olarak bakıldığında, bireylerin psikolojik ve davranışsal açıdan etkilenmemesi olanaksız görünmektedir. Özellikle de, Türkiye skorları içerisinde 85 puanla en yüksek değere sahip olan belirsizlikten kaçınma parametresinin, çalışmada incelenen değişime direncin alt boyutlarından biri olan bireylerin rutini arama davranışını oldukça iyi yansıtmakta olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar ışığında (Rappleve ve Komatsu, 2018; Paşa, 2000; Ertürk, 2008; Altuncu, Aktepe ve İslamoğlu, 2012), bu tip kültürel özelliklerin yenilik, değişim, stres ve yaratıcılık konuları ile yüksek oranda ilişkili ve bu konularda oldukça sık kullanılan tahminleyiciler olduğu görülmektedir.

## 6. Sonuç

Literatürde örgütsel değişim konusu birçok yazar tarafından ele alınmış, değişimin nasıl ortaya çıktığı, nasıl bir dinamik izlediği, değişim sırasında karşılaşılan direnç durumları, değişime direncin getireceği yoğun duygusal ve davranışsal sonuçları konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Fakat bu çalışmaların çoğu, konuyu makro boyutta, örgüte yönelik olumsuz etkileri açısından ele alırken, değişime direncin çalışanlar üzerinde etkisinin nispeten az çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, değişime direncin bireylerin stres seviyelerini artırmak yolu ile yaratıcılıklarını azalttığı bulunmuştur. Çalışmanın sonuçlarının, özellikle araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem açısından ele alınarak değerlendirilmesi önemlidir. Bu noktada, bir yandan sürekli siyasi ve ekonomik kökenli değişimlere maruz kalan ve maruz kaldıkları değişimler konusunda direnç gösterme eğilimi olan akademisyenlerin, değişime direnç davranışlarının stres seviyesini tetikleyerek, onları işleri konusunda daha az yaratıcı olmaya ittiğini söylemek mümkündür. Bu durum, yenilikçi ve yaratıcı fikir, yöntem, süreç, ürün vb. geliştirmesi beklenen bu meslek grubu açısından son derece önemli sonuçlar doğurmaktadır. Yaratıcılığın azalması, bu meslek grubunun ortaya koyduğu emeği gerek nicelik gerekse nitelik anlamında olumsuz etkilemektedir. Değişim kaçınılmaz bir olgudur ve sürekli yeni teori, yöntem, yaklaşımlar çerçevesinde çalışmak durumunda akademisyenler, buna en yakinen tanıklık eden meslek gruplarından birisidir. Bu durumda akademisyenlerin, değişimin karşısında değil yanında yer almalarını sağlamak için onları bu değişimin bir parçası haline getirmek, daha katılımcı süreçler kapsamında bu değişime yön vermelerine olanak tanımak büyük önem taşımaktadır.

Bu şekilde bakıldığında, her ne kadar çalışmanın verileri Türkiye’de önemli toplumsal etkiler yaratan 15 Temmuz 2016 Darbe Girişiminden önce toplanmış olsa da, çalışmanın gerçekleştirildiği kapsam doğrultusunda bu süreç ve sonrasında gelecekteki olası etkilerinin göz önüne alınması faydalı olacaktır. Özellikle de konu kapsamında Yükseköğretim kurumlarında ortaya çıkan sorunlara dikkat çekmek gerekmektedir. Bu süreçte, devletin eğitim kurumları gibi oldukça önemli kademelerinde devlet dışı bir mekanizma aracılığıyla kadrolaşıldığı gerekçesi ile devlet üniversitelerinden 4428 akademisyen ihraç edilmiş ve içerisinde 2808 akademisyenin bulunduğu 15 özel üniversite kapatılmıştır (Ateş ve Akpınar, 2017). Bu durum akademiye büyük ölçüde sarsmıştır. Buna ek olarak, kapatılan üniversitelerdeki mevcut öğrencilerin YÖK tarafından belirlenmiş üniversitelere aktarılması ve bu öğrencilerin nakledildikleri üniversitelerin müfredat ve notlandırma sistemine uyumlandırılması çalışmaları (Arı ve Öztürk, 2016) da tam anlamı ile akademide bir kaos ortamı yaratmıştır. Bu sebeple de, bu çalışmada değişime direnç gösterdiği ortaya çıkan bu topluluk, aslında değişimin tam da ortasında kalmıştır. Ayrıca, Türkiye genelinde ihraç edilen akademisyenlerin akademik unvanlarına göre ağırlıklı olarak yardımcı doçent ve araştırma görevlisi oldukları belirtilmektedir (Ateş ve Akpınar, 2017). Bu durum, bu çalışmanın örnekleminde de (toplamda %64’ünün araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi) benzer şekilde olduğu gibi, özellikle genç akademisyenler için, yaşanabilecek olası yüksek stres ve kaygı düzeylerine işaret etmektedir. Diğer bir taraftan, 2020 yılının ilk aylarından itibaren neredeyse her sektörde şok etkisi yaratan yeni koronavirüs (COVID-19) küresel salgını sebebi ile birlikte, eğitim sektöründe de yaşanan önemli değişimleri ivedilikle deneyimlemek durumunda kalan akademisyenler için, bu çalışmada incelenen etkilerin daha belirgin ve ciddi boyutlara ulaşabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple, böyle bir değişim ortamından geriye kalan derin izleri açığa çıkarabilmek için gelecek çalışmaların değişime direncin etkisini bu akademik ortamı da dikkate alarak incelemesi faydalı olacaktır.

## 7. Kısıtlar

Bu çalışmanın araştırma kısmı çeşitli sınırlılıklara sahiptir. Maliyet ve zaman gibi çeşitli kısıtlar nedeniyle araştırma yalnızca İzmir ilindeki üniversitelerde gerçekleştirilmiş ve konuyla ilgili olarak sınırlı sayıda akademisyene ulaşılabilmektedir. Çalışmada kullanılan anket yöntemi, farklı kişiler tarafından daha fazla katılımcıya uygulandıkça, daha sağlıklı sonuçların ortaya çıkması mümkün olacaktır. Anket yöntemi ile elde edilen bilgilerin ileride daha derinlemesine araştırılmasında, nitel bir takım yöntemlere başvurulması tavsiye edilebilir. Bu şekilde, katılımcıların ne tür değişimlere direnç gösterip, ne tür değişimlere hızlı adapte olduklarını belirlemek mümkün olabilecektir. Ayrıca direnç gösterilen bir değişimin, süreç içerisinde strese yol açarak nihayetinde yaratıcılığı azaltmasını engelleyen yöntemlerin bulunması sağlanacaktır.

## Kaynakça

Abdul Latiff Z. A. - Mohamed Z. A. - Rezai G. - Kamaruzzaman N. H., (2013), “The impact of food labeling on purchasing behavior among non-Muslim consumers in Klang Valley”, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 7(1), s. 124-128.

Altındış M. - Altındış S. - Sayılı H., (2012), “Sağlık profesyonellerinin değişim sürecindeki tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 7(14), s. 75-93.

Altuncu Y. - Aktepe Ş. Ö. - İslamoğlu G., (2012), “Preliminary study for the development of uncertainty avoidance instrument in Turkey”, **Journal of Business Economics and Finance**, 1(4), s. 34-48.

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

Arap, K. S. (2010), “Türkiye yeni üniversitelerine kavuşurken: Türkiye’de yeni üniversiteler ve kuruluş gerekçeleri”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65(01), s. 1-29.

Arı, B. ve Öztürk, E. Ç. (2018), 15 Temmuz Darbe Teşebbüsünün Toplumsal Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme, **15 TEMMUZ VE TÜRK YÜKSEKÖĞRETİMİ** içinde s.

25-38, TDV Yayıncılık, Ankara,  
[https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/15\\_Temmuz\\_kitabi\\_.pdf](https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/15_Temmuz_kitabi_.pdf) (Erişim Tarihi: 23.08.2020).

Ateş, Hamza ve AKPINAR, A (2017), “Üniversitelerdeki FETÖ Yapılanması: Türk Üniversitelerinden İhraç Edilen Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”, **Strategic Public Management Journal**, 3(5), s.1-30.

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

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

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

Baron, R.M. and Kenny, D. A. (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality & Social Psychology**, 51, p. 1173-1182.

Baruch R. - Grotberg E. H. - Stutman S. (2008), **Creative Anger: Putting That Powerful Emotion to Good Use**, Greenwood Publishing Group, USA.

Baskan, G. A. (2001), “Türkiye de Yükseköğretimin Gelişimi”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 21(1), s. 21-32.

Belias D. - Koustelios A. - Sdrolas L. - Aspridis G., (2015), “Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 175, p. 324-333.

Binnewies, C. and Wörnlein, S. C. (2011), “What Makes a Creative Day? A Diary Study on the Interplay Between Affect, Job Stressors, and Job Control”, **Journal of Organizational Behavior**, 32, p. 589-607.

Campbell, Kenneth D. (2015), “Fear Becomes The Unintended Consequence of Creativity/Innovation”, **Journal of Leadership Studies**, 9(3), p. 60-61.

Can H. - Aşan Ö. - Aydın E. M. (2006), **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Arıkan Yayıncılık.

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

Chatterjee A. - Pereira A. - Bates R., (2018), “Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment”, **International Journal of Training and Development**, 22(1), p. 15-33.

Coch, L. and French, J. R. P. (1948), “Overcoming Resistance to Change”, **Human Relations**, 1(4), p. 512–532.

Çapraz, B., (2009), *Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, İzmir.

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

Coutinho B. G. - França I. S. X. D. - Coura A. S. - Medeiros K. K. A. S. - Aragão J. D. S., (2017), “Quality of life at work of people with disabilities”, **Trabalho, Educação e Saúde**, 15(2), p. 561-573.

Davis, K. (1988), **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çev. K. Tosun vd.), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

De Dreu, C. K. and Weingart, L. R. (2003), “A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams”, **International handbook of organizational teamwork and cooperative working**, 88(4), p. 151-166.

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

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

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

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

Ertürk, A. (2008), “A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey”, **International Journal of Manpower**, 29(5), p. 462-483.

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

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

Gujarati, D. N. (1995), **Basic Econometrics**, McGraw-Hill, New Jersey.

Güçlü N. - Özer A. - Kurt T. - Kandemir M., (2010), “Öğretmenlerin Yeni İlköğretim Programına İlişkin Tutumlarının, Epistemolojik İnançlarına ve Değişime Direnme Tutumlarına Dayalı Olarak Yordanması”, **V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi**, s. 1-2.

Hanson, R., (2008), “Organizational Change: How to Survive and Thrive”, [http://www.washington.edu/admin/hr/pod/leaders/orgdev/alliance/articles/OrgChange\\_Hanson2008.pdf](http://www.washington.edu/admin/hr/pod/leaders/orgdev/alliance/articles/OrgChange_Hanson2008.pdf) (Erişim Tarihi: 03.03.2018).

Hair J.F. - Black W.C. - Anderson R.E. - Tatham R.L. (2006), **Multivariate Data Analysis**, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

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

Hofstede Insights, (2019), “Country Comparison Tool”, <https://www.hofstede-insights.com/>, (Erişim Tarihi: 31.08.2019).

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

Hon A. H. Y. - Bloom M. - Crant J. M., (2014), “Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance”, **Journal of Management**, 40(3), p. 919-941.

Hosking, DM and Anderson, N. (2018), **Organizational change and innovation: Psychological Perspectives and Practices in Europe**, Routledge.

İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2013), **Research Methodologies in Social Sciences**. Beta Publishing, İstanbul.

Jancovich, Leila (2015), "Breaking Down the Fourth Wall in Arts Management: The Implications of Engaging Users in Decision-Making", **International Journal of Arts Management**, 18(1), Special Issue, p. 14-28.

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

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

Kalyar, M. N.ve Kalyar, H. (2018), "Provocateurs of creative performance: Examining the roles of wisdom character strengths and stress", **Personnel Review**, 47(2), p. 334-352.

Kaufman, J. C. and Sternberg, R. J. (2007), "Creativity", **Change: The Magazine of Higher Learning**, 39(4), p. 55-60.

Kim, V. (2007), Creating a World of Possibilities: Indigenous and Cultural Perspectives. Creativity, **A Handbook for Teachers** In p. 11-16, World Scientific, Singapore, [http://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789812770868\\_fmatter](http://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789812770868_fmatter) (Erişim Tarihi: 03.03.2018).

Kleinbaum D.G. - Kupper L.L. - Muller K.E. (1988), **Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods**, PWS-Kent Publishing, Boston, MA.

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

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

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

Lempiala, T. and Vanharanta, O. (2018), "Rethinking the Control-Freedom Paradox in Innovation: Toward a Multifaceted Understanding of Creative Freedom", **Journal of Applied Science**, 54 (1), p. 62-87.

Livi S. - Kruglanski AW - Pierro A - Mannetti L - Kenny DA, (2015), "Epistemic motivation and perpetuation of group culture: Effects of need for cognitive closure on trans-generational norm transmission", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 129, p. 105-112.

Long, J. (2013), "Workplace Pressure Moderates Perception of Threat or Opportunity and Employee Creativity after Downsizing", **Social Behavior and Personality**, 41(6), p. 957-970.

Madjar N. - Oldham G. R. - Pratt M. G., (2002), "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance", **Academy of Management Journal**, 45(4), p. 757-767.

Moy, X. M. (2015), *Turnover intention among Malaysia private higher education institutions Generation Y academicians: the mediating effect of employee engagement*, Doctoral dissertation, UTAR.

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

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

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

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

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

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

Özalp, Y. B., (2014), *Öğretim elemanlarında iş stresine neden olan örgütsel etmenler ve öğretim elemanlarının örgütsel stresle baş etme stratejileri (Trakya Üniversitesi örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, ESOGÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

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

Piderit, S. K. (2000), “Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change”, **Academy of Management Review**, 25(4), p. 783-794.

Rapplee, J. and Komatsu, H. (2018), “Stereotypes as Anglo-American exam ritual? Comparisons of students’ exam anxiety in East Asia, America, Australia, and the United Kingdom”, **Oxford Review of Education**, 44(6), p. 730-754.

Rathnayake, K. and Chen Z. (2016) “Psychological Capital: A Positive Resource for Employee Innovative Behaviour Towards Public Sector Performance”, **Proceedings of the 13th International Conference on Innovation and Management**, 1&2, p. 1562-1567.

Rey L. - Extremera N. - Pena M., (2016), “Emotional competence relating to perceived stress and burnout in Spanish teachers: a mediator model”, **PeerJ** 4:e2087 <https://doi.org/10.7717/peerj.2087> (Erişim Tarihi: 03.03.2018).

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

Robbins, S. P. and Judge, T. (2013), **Örgütsel Davranış**, (Çev. İ. Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Sharma J. - Dhar R. L. - Tyagi A., (2016), “Stress as a mediator between work–family conflict and psychological health among the nursing staff: Moderating role of emotional intelligence”, **Applied Nursing Research**, 30, p. 268-275.

Tongchaiprasit, P. and Ariyabuddhiphongs, V. (2016), “Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress”, **International Journal of Hospitality Management**, 55, p. 33-40.

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

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010), “Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi”, **Journal of Management & Economics**, 17(2), s. 183-206.

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

Vassasova, Z. (2011), “Creativity and Its Relation to Stress Perception”, **Journal of Interdisciplinary Research**, p. 113-115, [http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0102/papers/A\\_vasasova.pdf](http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0102/papers/A_vasasova.pdf) (Erişim Tarihi: 03.03.2018).



Yahyagil, M. Y. ve Ötken, A. B. (2011), “Cultural values from managers' and academicians' perspectives: the case of Turkey”, **Management Research Review**, 34(9), p. 1018-1041.

Yamuç, V.A. ve Türker, D. (2014), “Kadın ve Erkek Çalışanların Stresle Baş Etme Sürecinde Yönetimden Beklentilerine İlişkin Nitel Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9(1), s. 21-40.

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

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.

YÖK (2019), “Öğretim Elemanı Sayıları Raporu”, <https://istatistik.yok.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 30.08.2019).

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

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

Zorlu, K. ve Tetik, F. (2018), “Girişimci Liderlik Davranışının Çalışan Yaratıcı Davranışına Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (39), s. 297-307.