



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ve İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGILARI ARASINDAKİ
İLİŞKİDE İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Doktora Tezi

Nurgül ÇALIŞKAN

Danışman

Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir

Mart 2019

T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ve İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGILARI ARASINDAKİ
İLİŞKİDE İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Doktora Tezi

Nurgül ÇALIŞKAN

Danışman
Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir
Mart 2019

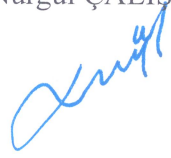
Bütün hakları saklıdır.
Kaynak göstermek koşuluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.
© Nurgül Çalışkan, 2019



BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan
Nurgül ÇALIŞKAN



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK BEYANI

“Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Değişim ve İş Güvencesizliği Algıları Arasındaki İlişkide İstihdam Edilebilirliğin Düzenleyici Rolü” adlı doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

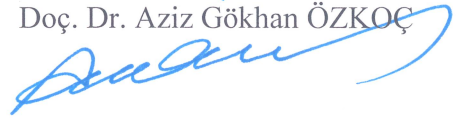
Tezi Hazırlayan

Nurgül ÇALIŞKAN



Danışman

Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ danışmanlığında Nurgül ÇALIŞKAN tarafından hazırlanan “Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Değişim ve İş Güvencesizliği Algıları Arasındaki İlişkide İstihdam Edilebilirliğin Düzenleyici Rolü” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

22 / 03 / 2019

JÜRİ

Danışman : Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Üye : Doç. Dr. Duygu EREN

Üye : Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Üye : Doç. Dr. Saadet Pınar TEMİZKAN

Üye : Doç. Dr. Rahman TEMİZKAN

İMZA

ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 15.04.2019 tarih ve 2019.15325 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

15 / 04 / 2019
Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü

**KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ve İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGILARI ARASINDAKİ
İLİŞKİDE İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Nurgül ÇALIŞKAN

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Mart 2019**

Danışman: Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

ÖZET

Bu tez çalışması ile örgütsel değişim ve iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici etkisinin kuramsal ve ampirik olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. İlgili yazın taraması sonucunda ortaya çıkan araştırma sorusuna yanıt arayabilmek amacıyla araştırma hipotezleri geliştirilmiş ve kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araştırmanın evreni, Nevşehir’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları olarak belirlenmiştir. Ancak, araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları, araştırma evreni üzerinde tam sayım yapılmasına imkân vermediğinden, evreni en iyi şekilde temsil edebilecek örneklem hacmi belirlenmiş ve toplam 361 çalışandan veri toplanmıştır. Çalışmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerinin sınanabilmesi amacıyla ise yapısal eşitlik modelinden (*Structural Equation Modeling-SEM*) yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, önce ölçüm modeli aracılığıyla çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Hipotezlere ilişkin bulgular ise doğrudan ve düzenleyici etkiye ilişkin oluşturulan iki farklı yapısal model aracılığıyla yürütülen yol analizleri sonucunda elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, değişimin sıklığı ve değişimin etkisinin iş güvencesizliği algısı üzerinde pozitif yönlü; planlı değişimin ise iş güvencesizliği algısı üzerinde negatif yönlü, anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel değişim ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. İstihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisinin hangi durumlarda geçerli olduğunu açıklayabilmek için ise basit eğim (*simple slope*) grafikleri çizilmiştir. Bu doğrultuda, elde edilen bulgular özellikle değişimin sık yaşandığı ve planlı değişim algısının düşük olduğu durumlarda, düşük istihdam edilebilirlik algısının iş güvencesizliği algısını artırdığı; yüksek istihdam edilebilirlik algısının ise tampon etki görevi üstlenerek iş güvencesizliği algısını azalttığını göstermektedir. Ancak, hem değişim sıklığının düşük, hem de planlı değişim algısının yüksek olduğu durumlarda, istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Diğer taraftan, düşük istihdam edilebilirlik algısının, değişimin etkisinin iş güvencesizliği üzerindeki pozitif yönlü etkisini güçlendirdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: örgütsel değişim, iş güvencesizliği, istihdam edilebilirlik, yapısal eşitlik modeli (YEM).

**THE MODERATING ROLE of EMPLOYABILITY IN THE RELATIONSHIP
BETWEEN ORGANIZATIONAL CHANGE and JOB INSECURITY
PERCEPTIONS of EMPLOYEES in ACCOMMODATION ENTERPRISES**

Nurgül ÇALIŞKAN

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management, Ph.D. Thesis, March 2019**

Supervisor: Assoc. Prof. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

ABSTRACT

In this study, it was aimed to reveal theoretically and empirically moderating effect of employability in the relationship between organizational change and job insecurity. A theoretical model was set and research hypotheses were developed in order to find answer to the research question that arise as a result of the relevant literature review. The population of the study was determined as employees of four and five star accommodation enterprises operating in Nevşehir. However, since the time and cost constraints of the research did not allow complete counting on the research population, the sample size which could best represent the population was determined and data was collected from a total of 361 employees. In order to examine the research hypotheses which were developed in accordance with the theoretical framework of the study, Structural Equation Modeling (SEM) was used. In this context, firstly the validity and reliability of the scales used in the study were tested by means of the measurement model. Findings related to hypotheses were obtained as a result of the path analysis conducted through two different structural models, which were formed on direct and interaction effects. According to the results of the study, it was determined that the frequency of change and the effect of the change have a positive; planned change has a significant, negative effect on job insecurity perception. Furthermore, it was stated that employability perception has a moderating effect in the relationship between organizational change and job insecurity. Simple slope test was used to explain in which situations the interaction effect of employability perception is valid. In this respect, the findings show that low employability perception increases the perception of job insecurity, especially when change is frequent and the perception of planned change is low. In the meantime, high employability perception acts as a buffering effect and reduces job insecurity perception. Despite these findings, it was determined that employability perception did not have a interaction effect, when both the frequency of change was low and the perception of planned change was high. On the other hand, it was determined that low employability perception strengthens the positive effect of change effect on job insecurity.

Key Words: organizational change, job insecurity, employability, structural equation modeling (SEM).

TEŞEKKÜR

Sadece bu çalışmanın tamamlanmasında değil, akademik hayatım boyunca tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana yol gösteren, aynı zamanda bilimsel düşünme ve yazma becerilerimin gelişmesine de büyük ölçüde katkıda bulunan değerli hocam Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim. Harcadığı emek ve bana kazandırdıkları için minnettarım. Ayrıca, doktora tez savunmamda jüri üyesi olarak bulunan ve tezime yapıcı eleştiri ve önerileriyle katkı sağlayan değerli hocalarım Doç. Dr. Duygu EREN, Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU, Doç. Dr. S. Pınar TEMİZKAN ve Doç. Dr. Rahman TEMİZKAN'a teşekkür ederim.

Bu tez çalışması sırasında beni sürekli motive eden ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili arkadaşlarım Arş. Gör. Dr. Şule ARDIÇ YETİŞ ve Arş. Gör. Dr. Zeynep ÇOKAL'a ise özel bir teşekkür borçluyum. İlgi ve anlayışları için minnettarım. Ayrıca, çalıştığım birimdeki tüm hocalarıma ve verilerin analizi aşamasında desteğini esirgemeyen Dr. Öğretim Üyesi Bekir Bora DEDEOĞLU'na teşekkür ederim.

Son olarak, hayatıma girdiği günden bu yana gönlümden geçenleri başarmam konusunda beni teşvik eden, tez yazım aşamasında sonsuz anlayışı, sevgisi ve sabrıyla desteğini esirgemeyen sevgili eşim, yol arkadaşım İbrahim ÇALIŞKAN'a ve bu süreçte hayatımıza katılan oğlum Can Çınar ÇALIŞKAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Destekleri ve anlamlı varlıkları için minnettarım.

Nurgül ÇALIŞKAN

Mart, 2019

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK BEYANI.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	6
1.1.1. Örgütsel Değişim Kavramı.....	6
1.1.2. Örgütsel Değişime Neden Olan Faktörler	8
1.1.2.1. Örgütsel Değişime Neden Olan Dışsal Faktörler	9
1.1.2.2. Örgütsel Değişime Neden Olan İçsel Faktörler.....	12
1.1.3. Örgütsel Değişim Alanları.....	14
1.1.3.1. Stratejik Değişim	15
1.1.3.2. Teknolojik Değişim	15
1.1.3.3. Yapısal Değişim.....	16
1.1.3.4. Kültürel Değişim	17
1.1.4. Örgütsel Değişim Türleri.....	17
1.1.4.1. Evrimsel-Devrimsel Değişim	18
1.1.4.2. Makro-Mikro Değişim.....	18
1.1.4.3. Proaktif-Reaktif Değişim.....	19

1.1.4.4. Dönüşümsel-İşlemsel Değişim	19
1.1.4.5. Planlı-Acil/Ani Değişim	20
1.1.5. Örgütsel Değişim Modelleri	23
1.1.5.1. Lewin'in Güç Alanı Kuramı ve Üç Aşamalı Değişim Modeli	27
1.1.5.2. Lippitt, Watson ve Westley'in Yedi Aşamalı Değişim Modeli.....	28
1.1.5.3. Burke ve Litwin'in Örgütsel Performans ve Değişim Modeli.....	31
1.1.5.4. Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli	33
1.1.5.5. By'ın Bilinçli ve Bilinçsiz Değişim Modeli	36
1.2. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ	39
1.2.1. İş Güvencesi(zliği) Kavramının Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi	39
1.2.2. İş Güvencesizliğinin Tanımı.....	42
1.2.3. İş Güvencesizliğine İlişkin Yaklaşımlar.....	44
1.2.3.1. Nesnel ve Öznel İş Güvencesizliği	44
1.2.3.2. Bilişsel ve Duygusal İş Güvencesizliği	45
1.2.3.3. Nicel ve Nitel İş Güvencesizliği	45
1.2.4. İş Güvencesizliğini Açıklayan Modeller	46
1.2.4.1. Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli	46
1.2.4.2. Sverke ve Hellgren'in Bütünleşik İş Güvencesizliği Modeli	49
1.2.4.3. Probst'un Bütünleşik İş Güvencesi Modeli	50
1.2.5. İş Güvencesizliği Algısına Neden Olan Faktörler.....	52
1.2.5.1. Bireysel Faktörler	52
1.2.5.2. Örgütsel Faktörler	54
1.2.5.3. Ekonomik Faktörler	54
1.2.5.4. Hukuki Faktörler.....	55
1.2.6. İş Güvencesizliğinin Sonuçları.....	56
1.2.6.1. İş Güvencesizliğinin Bireysel Sonuçları.....	56
1.2.6.2. İş Güvencesizliğinin Örgütsel Sonuçları	57
1.3. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK	60
1.3.1. İstihdam Edilebilirlik Kavramının Gelişiminde Etkili Olan Faktörler.....	60
1.3.2. İstihdam Edilebilirlik Kavramının Tanımı ve Önemi	62
1.3.3. Algılanan İstihdam Edilebilirlik	65

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL TARTIŞMA ve YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	67
2.2. KURAMSAL TARTIŞMA VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	69
2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	84
2.3.1. Araştırmanın Deseni	84
2.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	85
2.3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	86
2.3.4. Pilot Çalışma	88
2.3.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR ve YORUMLAR

3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	99
3.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	100
3.3. Ölçüm Modeli: Geçerlik ve Güvenirliğe İlişkin Bulgular	101
3.4. Yapısal Model: Hipotezlere İlişkin Bulgular	107
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	116
KAYNAKÇA	126
EKLER.....	147
ÖZGEÇMİŞ.....	151

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Değişim Modelleri	24
Tablo 2: Örgütsel Değişim Algısı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları.....	90
Tablo 3: İş Güvencesizliği Algısı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları.....	91
Tablo 4: İstihdam Edilebilirlik Algısı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları.....	91
Tablo 5: Araştırmanın Değişkenleri.....	95
Tablo 6: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri	96
Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler	99
Tablo 8: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	100
Tablo 9: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Sonuçları.....	103
Tablo 10: Ölçüm Modeline İlişkin Faktör Yükleri ve <i>t</i> Değerleri	103
Tablo 11: Yakınsak, Ayırt Edici Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları	105
Tablo 12: Yapısal Modele (Doğrudan Etkiler) İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları.....	108
Tablo 13: Yapısal Modele (Doğrudan Etkiler) İlişkin Bulgular	108
Tablo 14: Yapısal Modele (Düzenleyici Etki) İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları.....	111
Tablo 15: Yapısal Modele (Düzenleyici Etki) İlişkin Bulgular	111
Tablo 16: Hipotezlere İlişkin Toplu Sonuçlar.....	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt ve Çevre İlişkisi.....	9
Şekil 2: Lewin'in Denge Modeli.....	27
Şekil 3: Yedi Aşamalı Değişim Süreci.....	29
Şekil 4: Örgütsel Performans ve Değişim Modeli	32
Şekil 5: Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Süreci.....	34
Şekil 6: Bilinçli ve Bilinçsiz Değişim Yönetimi.....	37
Şekil 7: Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli	47
Şekil 8: Sverke ve Hellgren'in Bütünleşik İş Güvencesizliği Modeli	49
Şekil 9: Probst'un Bütünleşik İş Güvencesi Modeli	51
Şekil 10: Araştırma Modeli.....	84
Şekil 11: Düzenleyici Etki Modelinin Temsili Gösterimi.....	98
Şekil 12: Ölçüm Modeli	102
Şekil 13: Doğrudan Etkilere İlişkin Yapısal Model.....	107
Şekil 14: Düzenleyici Etkiye İlişkin Yapısal Model.....	110
Şekil 15: Değişimin Sıklığının İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Rolü	113
Şekil 16: Değişimin Etkisinin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Rolü	114
Şekil 17: Planlı Değişimin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Rolü	115

GİRİŞ

Yaşamın her alanında ortaya çıkan “değişim” olgusu, tüm ekonomik ve sosyal sistemler gibi örgütleri ve örgütsel süreçlerin etkin bir şekilde yürütülmesinde kullanılan teknik ve yöntemleri de etkilemektedir. Sistem yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde içinde buldukları çevrenin bir ürünü olarak açık birer sistem olan örgütler, kendi iç dinamiklerinin yanı sıra küreselleşme ile birlikte dış çevrelerinde ortaya çıkan çeşitli alanlardaki değişimlerden de etkilenmektedir. Bu anlamda, kaotik ve değişken rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri, hem makro hem de mikro ölçekte ortaya çıkan ekonomik, politik, sosyo-kültürel, teknolojik vb. alanlardaki değişimlere uyum sağlayabilmelerine bağlı hale gelmiştir. Nitekim Darwin (2017)’in “hayatta kalmayı başaran, canlıların en güçlüsü ya da en zekisi değil; değişime en iyi ayak uyduranıdır” sözüyle açıkladığı doğal seçim teorisi, popülasyon ekolojisi yaklaşımı kapsamında yaşayan birer organizma olarak kabul edilen örgütler için de geçerlidir. Dolayısıyla, bu görüş ile değişen çevresel koşullara uyumlu özellikler gösteren örgütlerin varlıklarını sürdürebileceği, uyum sağlayamayanların ise güçlü rekabet ortamında doğal seleksiyon yolu ile yok olacakları vurgulanmaktadır.

Örgütlerin değişen çevreye uyum sağlayabilmelerinde ise örgütsel yapı ve süreçlerde toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, stratejik iş birlikleri, küçülme, yalın organizasyonlar gibi yöntem ve tekniklerin hâkim olmaya başladığı dikkat çekmektedir. Tüm bu kavram, yöntem ve teknikler, çevresel unsurlardaki gelişme ve değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve nitelikli bir iş çevresi oluşturmak için gerekli olan yönetsel ve örgütsel zorunluluklar dizisini ortaya koymaktadır (Naktiyok, 2000:207). Ancak, örgütsel değişime yönelik yürütülen bu faaliyetler, örgütlerin rekabet edebilirliği açısından olumlu bir anlam taşısa da çalışanlar için çoğu zaman nesnel bir tehdit kaynağı olarak görülmesi sebebiyle olumsuz bir durum olarak algılanabilmektedir. Nitekim yapılan araştırmalara göre çalışanların örgütsel değişim sürecine yönelik yaptıkları öznel değerlendirmeler sonucunda, işlerinin

niteliği ve geleceği ile ilgili algıladıkları belirsizlik, çalışanlar için önemli bir endişe kaynağı olarak görülmekte ve iş güvencesizliği algısına yol açabilmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Ashford, Lee ve Bobko, 1989; Armstrong-Stassen, 1998; Kivimäki vd. 2000; 2001; Probst, 2002; Moore, Grunberg ve Greenberg, 2004; 2006). Özellikle küçülme, birleşme ve yeniden yapılanma gibi örgütsel değişim yöntemlerinin çalışan sayısının azaltılmasına, istihdam koşullarının ve işlerin niteliğinin değişmesine yol açması, çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmeyi geçersiz kılarak iş güvencesizliği algısını artıracakları ifade edilebilir.

İş güvencesine ilişkin endişelerin artmasıyla birlikte daha sık gündeme gelmeye başlayan istihdam edilebilirlik kavramı ise bireyleri değişken örgütsel çevreyle başa çıkmaya hazırlamakta ve çalışanların işlerini kaybetme kaygılarının azaltılmasında önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Roskies, Louis-Guerin ve Fournier, 1993; Baruch, 2001; Fugate, Kinicki ve Ashforth, 2004; Seçer, 2007; De Cuyper vd., 2008; Silla vd., 2009; Blackmore ve Kuntz, 2011; Arnold ve Staffelbach, 2012; De Cuyper vd., 2012). Özellikle, teknolojik gelişmelere bağlı olarak artan küreselleşme olgusu ile birlikte 1970'li yıllardan itibaren devletlerin çalışanın korunması yönündeki uygulamalarda yeniden liberal politikaları benimsemeye başlaması, çalışma yaşamında standart istihdam ilişkisini değiştirerek esnek işgücü kavramını ortaya çıkarmış ve bu durumda güvencesiz çalışma gibi birtakım dezavantajları da beraberinde getirmiştir. Nitekim günümüzde yaşam boyu istihdam ve iş güvencesini ifade eden geleneksel/standart istihdam ilişkisinin azaldığı ve neo-liberal görüş doğrultusunda esnek işgücü kavramına vurgu yapan kısmi süreli, geçici, belirli süreli, mevsimlik çalışma gibi yeni istihdam ilişkilerinin benimsenmeye başladığı dikkat çekmektedir. Bu noktada, işgücü piyasasında esnekliğin artırılmasına yönelik yürütülen politikalar ile ortadan kalkan iş güvencesine ilişkin sorunların, istihdam edilebilirlik kavramı ile azaltılmaya çalışıldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışma yaşamının değişen doğasına paralel olarak istihdam ilişkilerinde iş güvencesinden, istihdam güvencesine doğru bir geçiş söz konusudur. Bu noktadan hareketle, bu tez çalışması ile sözü edilen kavramlar üzerindeki kuramsal bilgi birikimine katkı sağlarken, aynı zamanda çalışanların örgütsel değişim ile iş güvencesizliği algıları arasındaki ilişkide istihdam

edilebilirliğin düzenleyici rolünün ampirik olarak ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel değişim ile ilgili yapılan çoğu çalışmanın ya örgütsel değişimin çalışanların sağlıkları üzerindeki etkisine (Vahtera, Kivimäki ve Pentti, 1997; Kivimäki vd., 2001; Dragano, Verde ve Siegrist, 2005; Østhus, 2012; Chauvin vd., 2014), ya da örgütsel değişim sürecinde algılanan iş güvencesizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçlarına (Dekker ve Schaufeli, 1995; Hellgren, Sverke ve Isaksson, 1999; Hellgren ve Sverke, 2003; Schreurs vd., 2012; Schumacher vd., 2016) odaklandıkları görülmektedir. Ancak, bu çalışmalarda örgütsel değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve değişimin hangi özelliklerinin olumsuz tutum ve davranışlara yol açtığı göz ardı edilmektedir. Ayrıca, çoğu ampirik araştırmanın iş güvencesizliği algısı ile iş güvencesizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolüne odaklandıkları görülmektedir (Silla vd., 2009; Sora, Caballer ve Peiro, 2010; Berntson, Näswall ve Sverke, 2010; De Cuyper vd., 2012; Aybaş, Elmas ve Dündar 2015). Literatürde örgütsel değişim ve iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin ampirik bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Dolayısıyla çalışma, değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının ve bu algının iş güvencesizliği üzerindeki etkisinde istihdam edilebilirlik algısının rolünü değerlendirmesi bakımından önem teşkil etmekte ve çalışma ile ilgili literatüre katkı sağlanması öngörülmektedir.

Çalışma konusunun daha önce turizm sektörü açısından ele alınmaması ise çalışmanın bir diğer önemli yanını oluşturmaktadır. Artan rekabet ortamında yaşanan ekonomik, sosyal ve politik belirsizlikler ile değişen teknolojik koşullar karşısında varlığını sürdürmeye çalışan turizm sektörü, esnek istihdam ilişkilerinin ve örgütsel değişimin en sık yaşandığı sektörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle son yıllarda tüketim alışkanlıkları ile birlikte seyahat alışkanlıklarının değişmesi ve buna bağlı olarak turistlerin istek ve beklentilerinin farklılaşması gibi gelişmeler, turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin örgütsel yapı, süreç ve stratejileri ile birlikte çalışanların ve çalışanların işlerinin niteliğinde de değişimi gerekli kılmaktadır. Ayrıca, turizmin hassas ve kırılğan yapısı göz önünde bulundurulduğunda, yaşanan doğal, politik ve ekonomik krizler, çoğu zaman

konaklama işletmelerinin maliyetlerini azaltma amaçlı küçülme yoluna gitmelerine neden olmakta ve bu durum çalışanlar açısından iş kaybı tehdidini de beraberinde getirmektedir.

Turizm sektöründe; talep ile doğru orantılı olarak istihdamın mevsimsel olması (Cooper vd., 2004), çalışma saatlerinin uzun ve yoğun olması (Cheong, 2009; Kaya ve Atçı, 2015), eğitilmiş ve nitelikli iş gücü ihtiyacının diğer sektörlerle kıyasla daha az olması (Riley, 2002), hassas yapısının sektördeki gelişme ve yeniliklere uyum sağlamayı gerektirmesi çalışanlar açısından bir yandan iş güvencesizliği algısını tetiklerken, diğer yandan değişken işgücü piyasasına uygun niteliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla geçici, belirli süreli, mevsimlik çalışma gibi esnek istihdam ilişkilerinin en sık kurulduğu sektörlerden biri olan turizm, istihdam edilebilir olmanın da en önemli olduğu sektörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, turizm sektöründe farklı istihdam edilebilirlik algısına sahip olan çalışanların, değişken örgütsel koşullar karşısında iş güvencesizliğine nasıl tepki verdikleri, bu araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda, iş güvencesizliği konusunun birkaç çalışmada (Kim, Kim ve Yoo, 2012; Karacaoğlu, 2015; Özkoç, 2017) turizm sektörü açısından ele alınmasına rağmen; örgütsel değişim, iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik kavramları arasındaki ilişkiyi ampirik olarak ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, turizm sektöründe farklı istihdam edilebilirlik algısına sahip olan çalışanların, değişken örgütsel koşullar karşısında iş güvencesizliğine nasıl tepki verdiklerinin belirlenmesi, hem teorik olarak turizm literatürüne, hem de pratik olarak turizm ile ilgili kamu ve özel sektör temsilcilerine çeşitli katkılar sağlaması bakımından önem arz etmektedir.

Çalışmanın temel amacı doğrultusunda birinci bölümde örgütsel değişim, iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik kavramları, ilgili literatürde yer alan çalışmalar doğrultusunda açıklanarak konuya yönelik kavramsal çerçeveye yer verilmektedir. İkinci bölümde, araştırmanın amacı ve önemi vurgulandıktan sonra, örgütsel değişim ve iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici etkisinin ortaya koyulması amacıyla literatürde yer alan ilgili çalışmalar ayrıntılı olarak tartışılmakta ve bu doğrultuda geliştirilen araştırma hipotezleri ve modeline yer verilmektedir. Daha sonra, araştırmanın evren ve örnekleme ile

verilerin toplanmasına ve analizine yönelik araştırma yöntemi tüm aşamaları ile sunulmaktadır. Üçüncü bölümde ise kuramsal tartışma doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri, çeşitli istatistiksel analiz yöntemleriyle çözümlenerek elde edilen bulgular değerlendirilmektedir. Çalışma, araştırma sonuçlarının toplu olarak ifade edilmesi, araştırmanın ilgili alana katkılarının vurgulanması ve uygulamacılara yönelik önerilerin verilmesi ile tamamlanmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüz şartlarında örgütsel değişime yönelik yürütülen faaliyetler, bir yandan çalışanların işlerinin devamlılığına ilişkin algıladıkları iş güvencesini azaltırken, diğer taraftan çalışanların istihdam edilebilirliklerine ilişkin beceri ve niteliklerin artırılması zorunluluğunu gündeme getirmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın bu bölümünde örgütsel değişim, iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik kavramları, ilgili literatürde yer alan çalışmalar doğrultusunda açıklanmaktadır.

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Belirsiz, dinamik ve kaotik olarak nitelendirilen günümüz çalkantılı ortamında, uzun vadeli örgütsel amaçların sürekli olarak yeniden formüle edilmesi gerekliliği, değişim olgusu ile örgütsel yapı ve süreçlerdeki standart iş uygulamalarını eşanlamlı hale getirmiştir. Bu doğrultuda, aşağıda değişim kavramının örgütler açısından neyi ifade ettiği, değişimin neden gerekli olduğu ve değişimin nasıl yürütüleceğine ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

1.1.1. Örgütsel Değişim Kavramı

Değişim kavramını “*aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer*” özdeyişiyle ilk ortaya atan Antik Yunan filozofu Herakleitos (M.Ö. 540-480)’tan günümüze kadar çok sayıda düşünür değişim olgusunun yaşamın her alanında var olduğunu vurgulamış ve değişimi farklı anlamlar yükleyerek açıklamaya çalışmıştır. Nitekim değişim kavramını Kant, “ya bir şeyin özel niteliklerinin değişime uğraması, ya da bir şeyin başka bir şeye dönüşmesi” olarak ifade ederken; Hegel, “varlığın kendisinde zaten bulunan bir şey olarak, kendi kavramı içinde kendinin ötesine geçmesi ve kendi sonsuzluğuna erişmesi” şeklinde açıklamıştır (Yeniçeri, 2002:18). Ancak, her ne kadar tarihsel süreç içerisinde kavramın açıklanmasına katkı sağlayan düşünürler arasında görüş farklılıkları olsa da en genel anlamıyla değişim, organizma, kişi veya örgüt gibi

herhangi bir sistem, süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesini ifade etmektedir (Jones, 1998:511). Diğer bir ifadeyle değişim kavramı, soyut ya da somut herhangi bir şeyin, mevcut durumunda meydana gelen niteliksel ya da niceliksel farklılaşma olarak tanımlanabilir. Bu anlamda, sürekliliğin karşıtı olan değişim kavramına Dicle ve Dicle (1973), hareket, yer değiştirme, gelişme ve kalıplaşmış eski sistemlerin terk edilmesi gibi anlamlar yüklerken; Koçel (2013:668) herhangi bir şeyin, bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi olarak açıklamakta ve değişim kavramının, kişilerin veya nesnelerin yerlerinin değişmesinden, kişisel bilgi ve yeteneğin başlangıçtaki durumundan farklı bir duruma getirilmesine kadar her türlü farklılığı içerdiğini belirtmektedir.

Değişim olgusunun yönetim literatürüne yansımaları ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte dünya genelinde ortaya çıkan; ekonomik, politik, sosyo-kültürel, teknolojik vb. alanlardaki gelişmelerin, örgütsel yapı ve süreçleri geçmişe kıyasla daha fazla etkilediğinin anlaşılması ile olmuştur. Nitekim 1990'lı yıllardan itibaren özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmenin etkisiyle artan küreselleşme ve rekabet olgusu ile birlikte fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlerin ortadan kaldırılması, örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimleri doğru şekilde okuyabilmelerine ve aksiyon almalarına bağlı hale gelmiştir. Bu durum ise örgütleri, varlıklarını koruyabilmelerinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında öncelikli ve sürekli olarak değişimi takip etmeye zorlamaktadır. Dolayısıyla, bu noktada önem kazanan “örgütsel değişim” kavramı, çok sayıda araştırmacı ve teorisyenin ilgi odağı haline gelmiştir.

Araştırmacılar ve teorisyenler tarafından örgütsel değişim kavramına olan ilginin artması, söz konusu olguya ilişkin farklı tanımların ve görüşlerin de ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle, Antik Yunan filozoflarında olduğu gibi çağdaş araştırmacı ve teorisyenler arasında da örgütsel değişim kavramına ilişkin tek bir doğru tanımın ya da görüşün kabulünden söz edebilmek oldukça güçtür. Bu doğrultuda Daft (2016:426) örgütsel değişimi, örgütün yeni bir fikir ya da davranışa uyumu olarak tanımlarken; Van de Ven ve Poole (1995:512), örgütsel bir sistemin, biçim, kalite ve durumunda zaman içinde meydana gelen farklılaşma olarak açıklamaktadır. Owens (1987:243) ise değişime planlanması gereken bir süreç olarak yaklaşmakta ve bu anlamda örgütsel değişimi var olan amaçların daha etkili bir

şekilde başarılmasında veya yeni amaçlar edinilmesinde örgüte katkı sağlayan planlanmış, alışılmışın dışındaki özgün çabalar bütünü olarak nitelendirmektedir. Benzer şekilde Jones (2017:282) da örgütsel değişimi, örgütlerin etkililiklerini artırmak amacıyla mevcut durumlarından, gelecekte arzuladıkları başka bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Değişimi kapsadığı alanlar açısından açıklayan tanımlar incelendiğinde ise Sabuncuoğlu ve Tüz (1998:208)'ün örgütsel değişimi, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanması olarak tanımladıkları; Balcı (2014:47)'nin ise değişimin kapsamına örgütsel yapının yanı sıra süreç ve davranışları da dâhil ettiği görülmektedir. Eroğlu (1998:127) ise değişimde insan unsurunu da dikkate alarak örgütsel değişimi, bir örgütün, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızla uyum gösterebileceği bir esneklik kazanmasında rol oynayan, bütün yönetsel ve örgütsel tutumların, her düzeydeki insan yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanılarak geliştirilen, süreçlerin toplamı olarak açıklamaktadır.

Yukarıda yer alan tanımlardan da görüldüğü üzere örgütsel değişim kavramı, ele aldığı sorunsal çerçevesinde farklı anlamlar yüklenerek açıklanmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla, kavrama ilişkin bütüncül bir tanımlama yapmak gerekirse, örgütsel değişimin en genel anlamıyla, örgütlerin varlıklarını korumak ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacı ile çevreleri ile olan etkileşimlerinde verdikleri tepkiler sonucunda, örgütün tümünde ya da maddi ya da maddi olmayan alt sistemleri üzerinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz, niteliksel ya da niceliksel farklılaşmayı ifade ettiği söylenebilir. Bu anlamda örgütsel değişimin en temel amacı, örgütün varlığını devam ettirebilmesine imkân sağlayacak şekilde değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayarak, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmaktır.

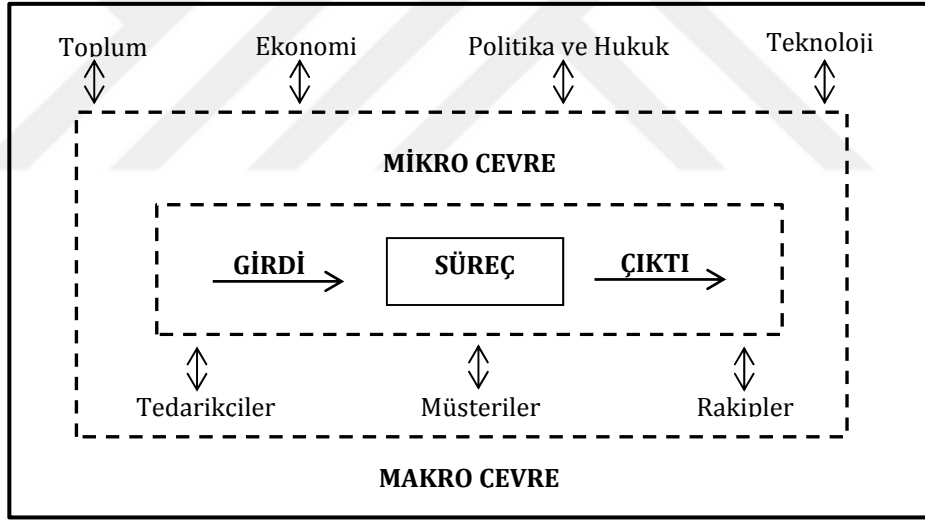
1.1.2. Örgütsel Değişime Neden Olan Faktörler

Örgütleri değişime zorlayan faktörlerin farkında olmak, bir örgütte değişimin ne zaman gerekli olduğu ve bu sürecin nasıl yönetilebileceğini belirlemek açısından önemlidir. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri, değişimi gerektiren nedenlerin doğru saptanmasına bağlıdır. Bu anlamda örgütler için değişimi zorunlu kılan makro ve mikro çevresel faktörler olduğu gibi, örgütün kendi içinde değişime yol açan faktörler de

bulunmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel değişime neden olan faktörleri dışsal ve içsel olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür.

1.1.2.1. Örgütsel Değişime Neden Olan Dışsal Faktörler

Sistem yaklaşımı kapsamında örgütler, kendileri dışında birçok sistemin de yer aldığı belirli bir çevrenin içinde faaliyet göstermektedir. Örgütler için çevre, niteliklerinde meydana gelen değişimler ile örgütü etkileyen ve nitelikleri örgütün çıktıları ile değişen sistemler kümesini ifade etmektedir. Bu anlamda örgütler, çevrelerinden aldıkları girdileri, bir süreçten geçirerek tekrar çevreye çıktı olarak sunan, dolayısıyla da çevreleriyle karşılıklı etkileşimde bulunan açık sistemler olarak görülmektedir. Bu doğrultuda, örgütün çevresinde yer alan sistemlerde ortaya çıkan gelişmelerin, örgütlerin üzerinde değişim baskısı yaratacağı ve bu baskı sonucunda örgütlerin amaç, yapı ve stratejilerini değiştirip değiştirmeme yönünde kararlar alacakları ifade edilebilir.



Şekil 1: Örgüt ve Çevre İlişkisi

Kaynak: Koçel, 2013; Daft, 2016

Örgütlerin dış çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlaması iki yaklaşım çerçevesinde olmaktadır. Bu noktada genellikle kabul edilen ve uygulanan yaklaşım, örgütün çevreye uyum göstererek kendini değiştirmesidir. İkinci yaklaşım ise daha proaktif bir bakış açısıyla, esas olanın örgütün değil, örgütün aldığı kararlar ve faaliyetleri aracılığıyla çevrenin örgüt amaçlarına uygun olarak hazırlanması ve hatta değiştirilmesi olduğunu ileri sürmektedir. Ancak her iki durumda da örgütün, reaktif (çevreye uyum sağlayan) veya proaktif (çevreyi değiştiren) olarak çevre ile karşılıklı

bağımlılığı ve etkileşimi söz konusudur. Bu nedenle, öncelikle örgütün bulunduğu çevredeki faktörlerin incelenmesi ve bu faktörlerin örgütü nasıl etkileyeceğinin belirlenmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014:80). Örgütlerin bulunduğu çevrede yer alan ve onları değişime zorlayan dışsal faktörler Şekil 1’de görüldüğü üzere genel olarak örgütün makro çevresinde yer alan toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuki ve politik faktörler ile mikro çevresinde yer alan rakipler, tedarikçiler ve müşteriler olarak sıralanabilir. Örgütün *yakın çevresi* ya da *iş çevresi* olarak nitelendirilen mikro çevre, makro çevrenin bir alt sistemi olarak görülmekte ve örgütün kendisi gibi makro çevre ile etkileşim halindedir. Bu nedenle, aşağıda yalnızca örgütleri değişime zorlayan makro çevre faktörleri açıklanmaya çalışılmaktadır.

Toplumsal Faktörler: Örgütleri değişime zorlayan en önemli dışsal/çevresel faktörlerden biri toplumda meydana gelen değişimlerdir. Toplumsal değişim, toplumsal yapı ve onu oluşturan toplumsal ilişkiler ağı ile bu ilişkileri belirleyen toplumsal kurumlarda, belli bir süreç içinde görülen farklılaşma olarak tanımlanabilir (Kızılcılık ve Erjem, 1996:140). Örgütsel değişim ve gelişim konularında önemli çalışmalara sahip olan Toffler (2008), Üçüncü Dalga adlı kitabında insanlık tarihinde meydana gelen toplumsal değişimleri, üç değişim dalgası olarak adlandırmakta ve bu değişimler sonucunda örgütsel yapı ve süreçlerde yaşanan değişimleri ele almaktadır. Bu doğrultuda, avcı-toplayıcı dönemden tarım toplumuna geçişi ifade eden birinci dalgada, örgütsel yaşam yenilenebilir enerji kaynakları, zayıf işbölümü, bütünleşik üretim ve tüketim ilişkileri ile nitelendirilmiştir. İkinci dalga, ürün ve hizmet çeşitliliği ile sayısal olarak ölçekli üretime geçilen endüstri toplumudur. Bu dönemde örgütsel yapı ve süreçler derin işbölümü, standartlaşma, merkezileşme ve kitlesel üretim gibi kavramlar çerçevesinde yeniden şekillenmiştir. Bilgi toplumu olarak nitelenen üçüncü dalgada ise bilişim teknolojisi, çeşitlilik ve kitlesel özgünleştirme kavramları, örgütsel yapı ve süreçlerde hâkim olmaya başlamıştır. (Özkara, 1999; Güngör, 2014). Görüldüğü üzere toplumda meydana gelen büyük ya da küçük ölçekli her değişim, kaçınılmaz olarak örgütler üzerinde de değişim baskısına yol açmaktadır. Nitekim topluma hizmet veren örgütlerin, toplumda meydana gelen değişimlerden bağımsız hareket edebilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi mümkün değildir.

Ekonomik Faktörler: Örgütleri değişime zorlayan bir diğer önemli faktör ise örgütlerin içinde buldukları ekonomik çevredir. Ekonomik çevre, toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüşüldüğü ortam olarak tanımlanabilmektedir. Ekonomik çevrede meydana gelen olaylar ise karmaşık bir yapı göstermektedir. Çünkü bireylerin ve toplumların ekonomik karar birimleri olarak çeşitli olaylar (ekonomik ve ekonomik dışı) ve etkenler karşısında davranışları ve eğilimleri farklıdır. Bu karmaşıklık, ekonomide düzenlerin devamlı olarak dinamik bir yapı özelliği göstermesine neden olur. Dolayısıyla, bu değişen düzenler ve dinamik yapı toplumun tüm bireylerini ve örgütleri dolaylı olarak etkilemektedir (Ülgen ve Mirze, 2014:84) Diğer taraftan küreselleşme olgusu ile birlikte ulusal sınırların ortadan kalkması, birçok alan da olduğu gibi ülkelerin ekonomilerini de birbirine bağlı hale getirmiştir. Bu durum ise örgütlerin yalnızca ulusal sınırlar içerisindeki para ve maliye politikaları, milli gelir, ödemeler bilançosu, enflasyon, vergi politikaları, ürün ve hizmetlerin üretim maliyetleri gibi ekonomik faktörlerden değil; tüm dünya genelinde değişen ekonomik sistem ve eğilimlerden etkilenmesine neden olmaktadır.

Politik ve Hukuki Faktörler: Politik çevre, örgütün faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam olarak tanımlanabilir. Devlet veya hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar-muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, politik saygınlık, hak arama yöntemleri, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme veya devletleştirme eğilimleri vb. politik çevrede ortaya çıkan unsurlar olarak sıralanabilir. Bu unsurlara ilişkin alınan kararlar, ilişki biçimleri, haklar vb. ise örgütleri dolaylı bir şekilde etkilemektedir. Politik çevredeki unsurların örgütlere etkisi ise bir anlamda ülkeyi idare edenlerin, çıkardıkları yasalar, yönetmelikler ve kararlarla olmaktadır. Bu nedenle, hukuki çevre ve unsurları, politik çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şekli olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2014:84). Özetle, politik çevrede meydana gelen değişimlerin hukuki çevreye yansımaları sonucu, örgütler de iş hayatına yönelik değişen bu düzenlere uyum sağlamak amacıyla değişim çabasına girişebilirler.

Teknolojik Faktörler: Teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler, örgütleri değişime zorlayan faktörlerden biridir. Bu alanda yaşanan gelişmeler mal, hizmet ve bilgi üretiminin miktar ve kalitesini arttıran, örgütlere rekabet avantajı sağlayan ve yeni iş alanlarının doğmasına yol açan değişimler olup; örgütlerin üretim teknikleri, pazarın özellikleri, müşteriye ulaşma ağı, tanıtım ve satın alma tercihleri gibi unsurlar üzerinde etkili olmaktadır (Öğüt, 2012:155). Örneğin; endüstri devrimi ile birlikte ortaya çıkan üretimde makineleşme ve otomasyon, üretimin niteliği ile birlikte örgütsel yapı ve süreçlerin de değişimine yol açmıştır. Bu anlamda, standart mal ve hizmetlerin kitlesel üretimi mümkün kılınırken, bu üretimin sağlanmasında ise mekanik ve hiyerarşik örgüt yapılarının oluşturulmasına ihtiyaç duyulmuştur. Günümüz bilgi toplumunda ise özellikle bilgi işleme teknolojisi alanında yaşanan gelişmeler, bir yandan ülkeler arasındaki sınırların önemini kaybolmasına neden olarak küreselleşme olgusuna hız kazandırırken, diğer yandan da rekabet ortamını yeniden şekillendirerek, örgütsel yapı ve süreçlerin değişimine yol açmaktadır. Bu anlamda, gelişen teknoloji ile günümüz örgütlerinin daha esnek ve organik yapılara sahip olması ile üretilen mal ve hizmetlerin kitlesel olarak kişiselleştirilmesine olanak sağlanmaktadır. Ayrıca, bu alanda yaşanan gelişmeler yalnızca örgütsel yapı ve süreçleri değil, bilginin elde edilmesi ve yönetilmesi sürecinde başat rol oynayan entelektüel sermayenin sahip olduğu beceri ve yeteneklerinin de sürekli geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi aracılığıyla değişmesine yol açmaktadır.

Sonuç olarak, örgütlerin dış çevrelerinde yer alan sistemleri kontrol edememesi nedeniyle, bu sistemlerin hem tehdit, hem de fırsatları beraberinde getirebileceği söylenebilir. Nitekim dış çevrede meydana gelen değişimleri doğru şekilde tanımlayıp, analiz edebilen örgütler, çevredeki dinamik ve kompleks koşulları rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bir fırsat olarak görebilirken; değişime uyum yeteneğine sahip olmayan ve değişimleri doğru analiz edemeyen örgütler ise bu koşulları varlıkları için tehdit olarak kabul etmektedir.

1.1.2.2. Örgütsel Değişime Neden Olan İçsel Faktörler

Örgütler için değişimi zorunlu kılan makro ve mikro çevresel faktörlerin yanı sıra, örgütün kendi içinde değişime yol açan faktörlerde bulunmaktadır. İşletmelerin iç bünyelerinde meydana gelen durum ve olaylarla ilgili (Koçel, 2013:675) olan içsel

faktörler; büyüme, performans düşüklüğü ve gerileme, tepe yönetimin etkisi ve çalışanların değişim isteği olmak üzere dört başlıkta özetlenebilir.

Büyüme: Bir örgütte değişimi zorunlu kılan önemli faktörlerden birisi büyüme gerekliliğidir. Biyoloji orijinli bir kavram olarak büyüme, organizmaların (insanlar, hayvanlar ve bitkiler) doğduktan sonraki gelişme evrelerinden birisidir. Her canlı doğar, büyür, olgunlaşır, yaşlanır ve ölür. Dolayısıyla, örgütler de kurulurlar, büyürler, gelişirler ve çevrenin gereksinmelerine yanıt veremedikleri ve çevrelerindeki koşullara uyum sağlayamadıkları zaman da yok olurlar. Biyolojik organizmalar için büyüme, içsel olarak genetik kodlarına ve dışsal olarak beslenme olanaklarına bağlıyken, örgütler için içsel olarak kaynakların yeterliliğine ve geliştirilebilmesine; dışsal olarak da tüketici istek ve beklentilerinin değişmesi, hukuki düzenlemeler ve rekabet gibi koşullara bağlıdır (Özkara, 1999:147). Diğer bir ifadeyle örgütsel büyüme; örgütlerin kuruluş aşaması ile olgunluk aşaması arasındaki aşamalarda, örgütsel yapı, insan kaynağı, teknoloji, üretim miktarı vb. örgüt bileşenlerindeki nicelik yönlü artış ile yönetim stratejisi süreçlerindeki nitelik yönlü artışı kapsamaktadır (Dinçer, 2013). Bu anlamda, bir gelişme ve değişim sürecini ifade eden büyüme, örgüt yaşam seyri yaklaşımı kapsamında, örgütlerin en temel amaçları arasında yer almaktadır. Örgütlerin büyümeyi sağlamaları ise mevcut işin tanımını değiştirerek, yürütülen faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek ya da şirket birleşmeleri ve satın almaları gibi çeşitli yollar aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir. Ancak, büyüme her ne yolla sağlanırsa sağlansın, özünde örgütsel yapı, süreçler ve stratejilerde değişimi de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, örgütler için büyümeyi sağlamak, hem dış çevrede yer alan faktörlerin etkisiyle, hem de örgüt içerisinde var olan kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak amaçlara ulaşılmasında kullanılan ve bu anlamda örgütsel değişime yol açan önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Performans Düşüklüğü ve Gerileme: Örgütün karı ve satışları azalma eğiliminde ise ya da kar, satışlar oranında artmıyorsa, gerileme görülüyorsa örgütsel değişim kaçınılmazdır. Örgütün gelirlerindeki azalma, yönetimin yetkiyi merkezileştirmesine ve örgütü sıkı bir denetime yönlendirmesine neden olabilecek değişimler yapmaya zorlayabilir (Tetik, 2008). Diğer taraftan, örgütsel kaynak ve süreçlerin yetersiz olması, performans kayıplarına yol açarak verimliliği olumsuz etkileyebilir. Bu

bağlamda, örgütler üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi örgütün farklı birimlerinde ya da tamamında meydana gelen performans düşüklüğü ve gerilemenin önüne geçmek, dolayısıyla da örgütlerin rekabet edebilmesinin ön koşulu olan verimliliğe katkı sağlamak amacıyla değişim kararı alabilir.

Tepe Yönetimin Etkisi: Örgütlerde değişime yol açan önemli faktörlerden bir diğerini tepe yönetim oluşturmaktadır. Tepe yönetimin değişim üzerindeki etkisi iki farklı şekilde görülmektedir. Birincisi, tepe yönetiminin değişmesi durumunda, yeni yöneticinin, uzmanlık alanı, yönetim anlayışı, çalışma tarzı, denetim yeteneği, çalışanlarla ilişkileri, tutum ve davranışlarındaki farklılığın başlı başına bir değişim nedeni olmasıdır (Güven, 2006:36). İkinci etkisi ise zaman içerisinde öğrenme ve teknoloji aracılığıyla yönetim yaklaşımlarındaki değişim ve gelişmelerin, yöneticilerin örgütlerin yönetilmesine ilişkin bakış açılarının değişimine yol açmasıdır. Kısaca, tepe yönetimin fiziksel ya da bilişsel olarak değişimi, örgütsel yapı, süreç ve stratejilerde değişime yol açmaktadır.

Çalışanların Değişim İsteği: Günümüzde işgücü yapısı geçmişe kıyasla çok farklı özellikler göstermektedir. Yeni işgücü yapısının sahip olduğu bu farklı özellikler işgücünün beklenti ve taleplerini de çeşitlendirmiştir. Bu durum ise örgütlerde değişim yönünde itici bir güç oluşturmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018). Nitekim içinde bulunduğumuz bilgi toplumunda çalışanlar örgütler için entelektüel sermaye olarak kabul edilmekte, örgütsel performansın ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasında en önemli unsur olarak görülmektedir. Bu anlamda, geçmişe kıyasla daha eğitilmiş ve donanımlı olan çalışanlar; yüksek ücret, esnek çalışma saatleri, katılımcı bir iş ortamının yanı sıra; fırsat eşitliği, daha fazla özerklik, sorumluluk alabilme ve çağın gereklerine uygun olarak kendilerini geliştirebilme imkânlarına da sahip olabilmeyi istemektedirler. Bu tür istek ve beklentilerin örgüt üzerinde yarattığı baskı ise örgütsel yapı ve süreçler ile yönetim biçiminde değişimi gerekli kılmaktadır.

1.1.3. Örgütsel Değişim Alanları

Gerek çevresel faktörlerin, gerekse örgüt içi faktörlerin etkisi, değişimi örgütün tamamında ya da belirli alanlarında gerekli kılmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütlerde değişimin en fazla, stratejik, teknolojik, yapısal ve kültürel alanlarda

gerçekleştirdiği görülmektedir. Ancak, her ne kadar değişim süreci belirli bir alana yönelik olarak yürütülse de örgütün amaçlarına ulaşmasında kullanılan bu unsurların birbirleri ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, değişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesinin, diğer alanların da değişen alana uygun olmasına ya da uyumlu hale getirilmesine bağlı olduğu göz ardı edilmemelidir.

1.1.3.1. Stratejik Değişim

Strateji, en genel ifadeyle amaçlara ulaşmak için seçilen yol olarak tanımlanır. Amaçlar değiştiğinde, seçilen yollar amaçlara ulaşmada yetersiz kaldığında ya da daha farklı ve etkili yollar keşfedildiğinde stratejik değişim gereği ortaya çıkar. Stratejik değişim gereğinin, örgütün çevresindeki değişimlerden kaynaklanan nedenleri olduğu gibi, örgütün performans yetersizliğinden, rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni amaçlar ve stratejilere gereksinme duyulmasından ya da üst yönetimin değişmesinden kaynaklanan içsel nedenleri de olabilir (Özkara, 1999:57). Ancak, bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir husus, stratejik değişimin örgütün yapısından, teknolojisinden ve kültüründen ayrı düşünülemeyecek bir süreç olduğudur (Mintzberg ve Quinn, 1996; Burnes, 2004). Dolayısıyla, stratejik değişim yönünde alınan kararların, başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için seçilen strateji ile örgütsel yapının, kullanılan teknolojinin ve örgüt kültürünün uygun olması ya da uyumunun sağlanması gerekmektedir.

1.1.3.2. Teknolojik Değişim

Teknolojik değişim, bir teknoloji yapısının teknik performansında önemli bir artış ya da tümüyle yeni bir teknolojinin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda, ilk değişim türü mevcut teknolojinin gelişimi anlamına gelirken, ikinci değişim türü radikal ve kökten değişime dönük bir teknolojik yeniliği ifade etmektedir. Örgütlerin yüz yüze kaldıkları teknolojik değişim iki temel alanda yoğunlaşmaktadır. Bunlardan ilki olan üretim teknolojisinde yaşanan değişim, en kolay algılanan ve uygulanan değişim türüdür. Örgütlerin temel amacı, ürün ya da hizmet üretmek olduğu için üretimin en etkili ve verimli bir biçimde yapılması, üretim teknolojisindeki yenilikleri izlemeye ya da mevcut teknolojiyi geliştirmeye bağlıdır (Özkara, 1999:71).

İkinci teknolojik değişim ise bilişim teknolojisidir. Örgütler işlevlerini yerine getirmek ve örgütün içsel ve dışsal uyumunu sağlamak için bilgiye gereksinim duyarlar. Bilginin kısa sürede ve doğru olarak elde edilmesi, toplanması, sınıflandırılması, kaydedilmesi, işlenmesi, yorumlanması ve iletilmesi bilişim teknolojilerine bağlıdır. Bu tür teknolojilerdeki değişime duyulan ihtiyaç, örgütün içsel ve dışsal uyumu önemli olduğunda ve bu alanda yeni gelişmeler ortaya çıktığında daha çok hissedilmektedir (Özkara, 1999:71). Özellikle, günümüz bilgi toplumunun özellikleri göz önüne alındığında, bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin hem üretim teknolojileri, hem de örgütsel yapı, süreçler ve stratejiler ile insan kaynaklarının nitelik ve niceliği üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, birbirleriyle ilişkili olan bu unsurlar üzerinde ortaya çıkan teknolojik değişimin etkisi, örgütlerin maliyet ve farklılaşma stratejilerini de değiştirerek rekabet üstünlüğü sağlamalarında yardımcı olmaktadır.

1.1.3.3. Yapısal Değişim

Günümüz örgütleri çeşitli çevresel ve örgüt içi faktörlerde yaşanan gelişme ve değişimler nedeniyle örgütsel yapı ve işleyişlerini değişen koşullara uyarlamak durumunda kalmaktadırlar. Özellikle bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler geleneksel örgüt yapısındaki merkezîyetçi dokunun bilgi odaklı olarak yeniden tasarlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda yapısal değişim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla yürütülen faaliyetler ile bu faaliyetleri yürüten insan kaynakları arasındaki ilişkilerin değişen koşullara uygun olarak yeniden düzenlenmesi ya da değiştirilmesi sürecini ifade etmektedir.

Örgütün yapısal değişim süreci ile yeniden tasarlanmasında ise kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan bir bölümü işin tasarımı gibi sınırlı uygulamalar, bir bölümü de örgüt yapısının tümüyle değiştirilmesi gibi kapsamlı uygulamalardır. İşlerin yeniden tasarlanması ile çok basamaklı bürokratik yapıların işbölümü ve uzmanlaşma ilkesinden kaynaklanan sorunların çözülmesi amaçlanmaktadır. İş yeniden tasarlamayı amaçlayan bu yaklaşımlar; iş genişletme, iş zenginleştirme ve takım oluşturma gibi yolları önermektedir. Örgütün yeniden tasarımı ise mevcut örgüt yapısında sorun yaratan parçaların değiştirilmesi yerine, örgütün yeni bir anlayışla tasarlanmasını ifade etmektedir (Özkara,1999:83). Dolayısıyla, örgütsel yapıda değişim her ne şekilde olursa olsun, temel olarak çevresel ya da örgüt içi

faktörlerin yarattığı baskı sonucunda, örgütün mevcut yapısından farklılaştırılması amaçlanmaktadır.

1.1.3.4. Kültürel Değişim

En genel ifadeyle örgüt kültürü, bir örgütün dış çevreye adaptasyonu ve içsel bütünleşmesi sırasında geliştirdiği ve yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlardır (Schein,1990). Bu anlamda, örgütler çevreleri ile ilişkili açık birer sistem olarak ele alınmakta ve örgüt kültürünün, hem içinde bulunan toplumun özellikleri ile benzeştiği, hem de örgütün içsel bütünleşmesi sırasında geliştirdiği çözüm önerileri ile diğer örgütlerden farklılaştığı ifade edilebilir.

Örgüt kültüründeki değişim gereği ise örgüt kültürünün, örgütün stratejik hedeflerini desteklememesi ya da örgüt yapısının değişmesi gibi içsel faktörlerden kaynaklanabileceği gibi ekonomik kriz, teknolojik yenilikler gibi çevresel faktörlerden dolayı da ortaya çıkabilir. Bu gerekliliğin nedeni ise örgütlerin açık birer sistem oldukları gerçeğine dayandırıldığında daha net bir şekilde görülmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi, açık sistem yaklaşımına uygun biçimde yapılanan bir örgüt, çevresinden sağladığı girdileri kullanarak yine çevresi için çıktılar üretmekte ve bu süreçte çevresiyle de etkileşime girmektedir. Dolayısıyla, çevre ile örgüt arasında bağlantı kuran örgüt kültürünün de değişen ve gelişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlama yolunda değişmesi gerekebilir. Ancak, bu noktada bilinmesi gereken en önemli husus, kültürel değişimin diğer alanlara kıyasla daha zor ve zaman alıcı olmasıdır.

1.1.4. Örgütsel Değişim Türleri

Örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlerin çok boyutlu bir yapıya sahip olması, örgütsel değişim kavramının da nitelik, nicelik, kapsam ve gerçekleşme şekli gibi özellikleri açısından farklı şekillerde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Literatürde içerik olarak birbirine benzer çok sayıda örgütsel değişim türüne rastlanmakla birlikte, aşağıda en sık karşılaşılan örgütsel değişim türleri ele alınmaktadır.

1.1.4.1. Evrimsel-Devrimsel Değişim

Evrimsel teorinin dayanarak açıklanan evrimsel değişimde, örgütlerin de tıpkı diğer organizmalar gibi çevreleriyle ilişki kuran, yaşayan birer sistem oldukları ve değişen çevresel koşullara uyumlu özellikler gösteren örgütlerin varlıklarını sürdürebileceği, uyum sağlayamayanların ise güçlü rekabet ortamında doğal seleksiyon yolu ile yok olacakları vurgulanmaktadır. Bu anlamda evrimsel değişim, görece olarak fazla değişmeyen ve statik koşullarda, örgütlerin yaşam sürelerince çevreleriyle olan etkileşimleri sonucunda, nicelik ve niteliklerinde sürekli olarak meydana gelen; basit, doğrusal, küçük çaplı ve yavaş ilerleyen bir farklılaşma sürecini ifade etmektedir.

Devrimsel değişim ise çevre koşullarının daha dinamik, belirsiz ve kaotik olduğu durumlarda örgütün mevcut durumundan, ani ve hızlı bir şekilde başka bir duruma geçmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla devrimsel değişim, örgütün mevcut durumunda meydana gelen kırılma noktası ile köklü bir başkalaşım geçirmesine yol açmaktadır. Özetle, evrimsel değişim iç ve dış çevre arasındaki dengeyi korumaya yönelik, süreklilik arz eden bir uyarlanma sürecini ifade ederken; devrimsel değişim bir anda gerçekleşen radikal bir dönüşümü vurgulamaktadır. Bu anlamda, toplam kalite yönetimi uygulamaları evrimsel değişimin, değişim mühendisliği uygulamaları ise devrimsel değişimin önemli birer aracı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca literatürde sürekli değişim kavramının evrimsel değişim ile; kesikli ya da düzensiz değişim kavramlarının ise devrimsel değişim ile benzer anlamlarda kullanıldıkları görülmektedir.

1.1.4.2. Makro-Mikro Değişim

Makro ve mikro değişim, örgütte değişime konu olan hususların sayısı ve/veya yaygınlığı ile ilgilidir. Makro değişim, örgütün bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade etmektedir. Bu anlamda, örgüt geliştirme olarak da bilinen bu değişim türü, birçok strateji ve tekniğin örgütün bir bütün olarak etkililiğinin ve performansının yükseltilmesi için kullanılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018). Diğer bir ifadeyle, makro değişim, örgütlerin çevrelerinde meydana gelen teknolojik, kültürel, toplumsal ve politik değişimlere adapte olabilmeleri için örgüt kültüründen, örgüt yapısına kadar birçok alana yönelik yürütülen, kapsamlı bir değişim sürecini ifade etmektedir. Ancak, değişim süreci her zaman örgütün tamamını kapsamak zorunda

değildir. Bu durumda ortaya çıkan mikro değişim kavramı ise örgüt içerisinde yer alan herhangi bir alt birimde, belirli bir alana yönelik yürütülen değişim faaliyetlerini içermektedir. Dolayısıyla makro değişimde, değişime ilişkin yürütülen faaliyetlerin sayısı ve değişim alanı geniş kapsamlı iken, mikro değişimde dar kapsamlıdır.

1.1.4.3. Proaktif-Reaktif Değişim

Daha önce de bahsedildiği üzere örgütler çevreleriyle etkileşim halinde olan, yaşayan birer organizma olarak kabul edilmekte ve varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütlerin çevreleri ile etkileşimleri ise proaktif (öngörücü-çevreyi değiştiren) ya da reaktif (tepkisel-çevreye uyum sağlayan) olmak üzere iki farklı yaklaşım çerçevesinde gerçekleşmektedir. Proaktif yaklaşım, örgütün aldığı kararlar ve faaliyetleri aracılığıyla çevrenin örgüt amaçlarına uygun olarak hazırlanması ve hatta değiştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014:80). Bu doğrultuda proaktif değişim, örgütlerin gelecekteki çevre koşullarına ilişkin öngörülerde bulunarak içinde buldukları çevrenin değişiminden önce, gerekli görülen alanlarda değişimin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla, öngörülü bir şekilde yürütülen değişim faaliyetleri, örgütlerin hem gelecekteki çevresel koşullara hazırlıklı olmalarını, hem de değişimin öncüsü olmaları sebebiyle çevresel koşulları değiştirerek rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlamaktadır.

Reaktif değişim ise örgütlerin herhangi bir öngörüde bulunmadan, içinde bulunduğu çevresel koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla yürüttüğü değişim faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu anlamda reaktif değişim, değişen ve gelişen çevresel koşullara verilen pasif bir tepki niteliğinde iken, proaktif değişim çevresel koşullar üzerinde yarattığı değişim nedeniyle aktif bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla, bir örgütün geleceğe ilişkin öngörülerde bulunarak yeni bir teknoloji geliştirmesi, proaktif değişime; geliştirilen bu teknolojinin gelecek zamanda diğer örgütler için öncü ve kullanılması kaçınılmaz olması durumunda, örgütlerin bu teknolojiye uygun değişim faaliyetleri yürütmeleri ise reaktif değişime örnek olarak gösterilebilir.

1.1.4.4. Dönüşümsel-İşlemsel Değişim

Dönüşümsel (transformational) değişim, örgütün çevresel faktörlerle olan etkileşimi sonucunda ortaya çıkan ve bu değişim ile birlikte örgüt üyelerinden tamamen yeni

davranış setleri göstermelerinin beklendiği değişim türüdür (Burke ve Litwin, 1992:529). Bu anlamda, dönüşümsel değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirip sürdürülebilirliğini sağlamak ise örgüt kültüründe, davranışlarda ve insanların zihinlerinde köklü bir değişimi gerektirmektedir. İşlemsel (transactional) değişim ise örgütün karşılaştığı bir sorunun çözülmesi ya da fırsatın değerlendirilebilmesi amacıyla mevcut bir uygulamanın yeniden tasarlanması ya da yeni bir uygulamanın geliştirilmesini ifade etmektedir (Anderson ve Anderson, 2001:39). Özetle, dönüşümsel değişim; örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere verdiği tepkiler sonucunda hem somut, hem de soyut tüm unsurlarında köklü bir değişimi ifade ederken, işlemsel değişim; örgütün değer, norm ve tutumlarında değişimi gerektirmeyen, herhangi bir yapı ve sürecin ihtiyaç doğrultusunda yeniden tasarlanarak örgüte entegre edilmesi anlamına gelmektedir.

1.1.4.5. Planlı-Acil/Ani Değişim

Literatür incelendiğinde, modern yönetim yaklaşımları çerçevesinde değişim türleri arasında çoğunlukla planlı değişimden bahsedildiği görülmektedir. Örgütlerin hangi değişimleri yapması ve bu değişimleri nasıl uygulaması gerektiğine dair genel kabul görmüş, açık ve pratik bir yaklaşım bulunmasa da planlı değişim yaklaşımı bu süreci açıklamaya çalışmaktadır (Burnes, 2004). En genel anlamıyla planlı değişim, mevcut durumu başka bir konuma getirmek amacıyla, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp planlandığı ve uygulandığı bir çabayı ifade etmektedir (Koçel, 2013:479). Bu anlamda planlı örgütsel değişim, örgütlerin rekabet gücü elde edebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri adına, rekabet stratejisinin formüle edilmesi ve belirlenen bu stratejinin süreç içerisinde uygulamalı davranışa geçirilmesinde, etkili ve güçlü bir araç olarak kabul edilmektedir (Ersoy, 1993:41).

Örgütlerde gerçekleştirilen planlı değişim çabaları, önceden ulaşılabilir ve örgüte yararlı sonuçlar sağlayan değişimlerden çok, örgütsel düzenlemelerin sürekliliğine yöneliktir (Brimm, 1972:103). Bu doğrultuda planlı örgütsel değişimin temel amacı, örgütlerin dış çevrelerine uyum sağlayarak örgütlerin sürekliliğini ve gelişmesini sağlamaktır. Nitekim planlı değişimin en önemli pozitif bileşeni gelişmedir ve gelişmenin sağlanabilmesi, planlamayı gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla, örgütün geliştirilmesi anlamında kullanılan planlı değişim; gerek bireysel, gerekse örgütsel ilerlemeyi sağlamada, etkin örgüt kültürü geliştirmede ve örgütte karşılaşılan

sorunların çözümlenmesinde, sosyal bilimlerin kuram, yöntem ve tekniklerinden yararlanılarak gerçekleştirilen ve danışman desteğini de öngören uzun süreli bir süreçtir (Wetzel ve Buch 2000:13).

Planlı değişim her ne kadar günümüzde hala en etkili değişim türü olarak kabul edilse de 1980'lerin başından itibaren eleştirilmeye başlanmıştır. Bu doğrultuda, planlı değişime ilişkin araştırmacılar tarafından yöneltilen eleştiriler aşağıda özetlenmektedir (akt. Burnes, 1996:12-13):

- Planlı değişim, örgütlerin görece fazla değişmeyen ve statik bir çevrede faaliyet gösterdikleri ve bu nedenle de bir durumdan başka bir duruma planlı bir şekilde geçebilecekleri varsayımına dayanmaktadır. Ancak, günümüzün hızla değişen kaotik ortamında bu yaklaşımın varsayımları giderek geçerliliğini yitirmektedir. Artık örgütsel değişim, önceden belirlenmiş birbirinden bağımsız bir dizi olaylar kümesi olarak değil; daha açık uçlu ve sürekliliği olan bir süreç olarak görülmektedir.
- Planlı değişim yaklaşımı, küçük ölçekli ve doğrusal artımlı değişime vurgu yapmaktadır. Bu nedenle hızlı ve radikal değişim gerektiren durumlar için uygun değildir. Ayrıca, geniş kapsamlı istişare ve katılıma olanak sağlamayan kriz gibi hızlı ve büyük bir değişimin gerektiği durumlarda, yönlendirici yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu göz ardı etmektedir.
- Planlı değişimde, değişime dâhil olan tüm tarafların değişim faaliyetlerini uygulamaya istekli oldukları, böylece herkesin değişim konusunda ortak bir anlaşmaya vardığı kabul edilmektedir. Ancak bu kabul, örgütsel çatışma ve politikaları göz ardı etmekte ya da bu sorunların kolayca belirlenip çözülebileceğini varsaymaktadır.

Planlı değişime ilişkin yapılan bu eleştiriler ise acil/ani değişim yaklaşımının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Değişime yönelik ortaya çıkan bu yeni yaklaşım, değişimin belirli bir süre içinde gerçekleşen bir dizi doğrusal olay olarak değil; değişen durum ve koşullara sürekli, açık uçlu bir uyum süreci olarak algılanması gerektiğini ifade etmektedir (Burnes, 2004). Dolayısıyla, acil/ani yaklaşım kapsamında değişimin öngörülemez doğası vurgulanmakta ve değişimin, örgüt içindeki çok sayıdaki değişkenin etkileşimi yoluyla ortaya çıkan bir süreç olduğu

kabul edilmektedir. Ayrıca, acil/ani değişime yol açan faktörlerin geçici ve bağlamsal olması nedeniyle, örgütsel değişimin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için her örgüte ve her duruma uygun tek ve basit bir reçete bulunmamaktadır (Burnes, 1996:13). Bu nedenle acil/ani değişim, örgütsel pratikleri ve yapıları değiştirmenin bir yöntemi olmanın ötesinde, bir öğrenme süreci olarak da algılanmaktadır (akt. By, 2005:375). Bu doğrultuda, acil/ani değişimin temel ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Burnes, 1996:14):

- Örgütsel değişim, bir örgütün dinamik ve belirsiz çevre koşullarının gerektirdiği ihtiyaçlar ile sahip olduğu yeteneklerini eşleştirmeye çalıştığı sürekli bir deneyim ve adaptasyon sürecidir.
- Böyle bir durum çok sayıda küçük ölçekli artan değişimler ile başarılı da zaman içinde bu durum örgütün yeniden yapılanmasına ve dönüşümüne yol açabilir.
- Yöneticilerin görevi değişimi planlamak ya da uygulamak değil; deneyim sağlamayı ve risk almayı teşvik eden bir örgüt yapısı ve iklimi yaratarak, değişim ihtiyacını belirleyebilecek ve değişimi uygulayabilecek bir işgücü profili oluşturmaktır.
- Yöneticilerin yapıcı olmaktan çok kolaylaştırıcı olmaları beklense de örgütlerine yön verecek ve önerilen bir değişimin uygunluğunun değerlendirilmesine olanak sağlayacak, ortak bir vizyon ya da genel bir amaç geliştirmeleri temel sorumluluklarıdır.
- Bu maddelerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan temel örgütsel faaliyetler ise şunlardır; bilgi toplama (dış çevre, örgütsel amaçlar ve yetenekler hakkında); iletişim (bilginin aktarılması, analizi ve tartışılması) ve öğrenme (yeni beceriler geliştirme, uygun tepkileri belirleme ve geçmiş ve mevcut eylemlerinden deneyim kazanma).

Özetle, planlı örgütsel değişim, statik bir çevrede örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla uzun vadede geliştirilmesi sürecini ifade ederken; acil/ani değişim, kaotik ve belirsiz bir çevre ile başa çıkabilmek için örgütün sürekli olarak çevre hakkında bilgi toplama ve çevreyi analiz etme becerilerini geliştirmesi aracılığıyla, muhtemel değişimlere hazırlıklı olması ve bu anlamda bir öğrenen örgüt haline gelmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

1.1.5. Örgütsel Değişim Modelleri

Örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere tepki vermeleri ve harekete geçebilmeleri, değişimin türüne ve bu sürecin nasıl yönetileceğine bağlı olarak değişmektedir. Başarılı bir değişim sürecinin örgütler tarafından nasıl yönetileceği ise araştırmacılar tarafından üzerinde durulan önemli bir konu olmuştur. Bu doğrultuda, günümüze kadar örgütsel değişim sürecini açıklamaya çalışan çok sayıda model geliştirilmiştir. Geliştirilen modeller genel olarak, değişimin ne zaman başlayacağı, nasıl yapılacağı, ne kadar süreceği, kapsamının ne olacağı, bu süreç kimlerin dâhil edileceği ve sürecin kim ya da kimler tarafından yönetileceği gibi sorulara, araştırmacılar tarafından benimsenen değişim türü kapsamında yanıt bulmaya çalışmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel değişim modelleri, değişim sürecini yönetecek bir yönetici, lider ya da değişim ajanı için değişimin başlatılması ve sürdürülmesinde, hangi adımların atılması gerektiğini tanımlayan genel bir çerçeve sunmaktadır. Her örgütün kendine özgü nitelikleri olması ve farklı çevresel koşullarda faaliyet göstermeleri nedeniyle, geliştirilen modeller de değişim sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanmasında farklı unsurlar üzerinde odaklanmaktadır. Bu nedenle, Tablo 1’de literatürde değişim süreci yönetimine katkı sağlamış araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan örgütsel değişim modellerine kronolojik olarak yer verilmekte ve bunların bir kısmı aşağıda ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Değişim Modelleri

Yazar ve Tarih	Modelin Adı	Değişim Türü	Model Hakkında Kısa Bilgi
Lewin (1947)	Üç Aşamalı Değişim Modeli	Planlı Değişim	Güç alanı kuramına dayanarak geliştirilen üç aşamalı değişim modeli; (1) çözülme, (2) değişim ve (3) yeniden dondurma aşamalarından oluşmaktadır.
Lippitt, Watson ve Westley (1958)	Yedi Aşamalı Değişim Modeli	Planlı Değişim	Lewin'in üç aşamalı değişim modeli geliştirilerek değişim süreci yedi aşamada açıklanmaya çalışılmaktadır. Model genel olarak değişimi yönlendirecek ve gerçekleştirilmesini sağlayacak olan değişim ajanının rolü ve sorumlulukları üzerine odaklanmaktadır.
Weisbord (1976)	Altı Kutu Modeli	Planlı Değişim	Modelde örgütsel değişim sürecinde birbirleriyle ilişkili olan değişkenler; (1) örgütün amaçları, (2) yapısı, (3) örgüt içi ilişkiler, (4) ödüllendirme sistemi ve (5) yardımcı mekanizmalar olarak sınıflandırılmakta ve (6) liderlik tüm bu değişkenleri dengede tutacak şekilde modelin merkezine yerleştirilmektedir.
Waterman, Peters ve Philips (1980)	McKinsey'in 7S Modeli	Planlı Değişim	McKinsey Danışmanlık Şirketi danışmanlarından Pascale ve Athos'un geliştirdikleri 7S modeli, Waterman, Peters ve Philips tarafından açıklanmıştır. Model ile temel olarak örgütsel değişimin başarıya ulaşmasında üç "Hard" S ve dört "Soft" S'nin uyum içinde bütünleşmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Modelde strateji (strategy), yapı (structure) ve sistemler (systems) "hard" S'ler olarak yer alırken, yetenekler (skills), paylaşılan değerler (superordinate goals), liderlik tipi (style) ve personel (staff)"soft" S'ler olarak ifade edilmektedir.
Bullock ve Batten (1985)	Dört Aşamalı Değişim Modeli	Planlı Değişim	Modelde değişim süreci (1) keşif, (2) planlama, (3) hareket, (4) bütünleşme olmak üzere dört aşamada açıklanmaktadır.
Judson (1991)	Beş Aşamalı Değişim Modeli	Planlı Değişim	Model değişim ajanının önemi üzerinde durarak değişim sürecini; (1) değişimi analiz etme ve planlama, (2) değişimin iletilmesi, (3) yeni davranışların kabul görmesi, (4) şimdiki durumdan istenen duruma geçiş, (5) yeni durumun kabul görmesi ve kurumsallaştırılması olarak beş aşamada açıklamaktadır.
Shein (1996)	Birey Odaklı Örgütsel Değişim Modeli	Planlı Değişim	Modelde Lewin'in üç aşamalı örgütsel değişim modelinin aşamaları, birey odaklı olarak yeniden ele alınmakta ve değişim süreci; (1) psikolojik güven, (2) bilişsel yeniden yapılandırma ve (3) yeniden dondurma olmak üzere üç aşamada açıklanmaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Değişim Modelleri (Devamı)

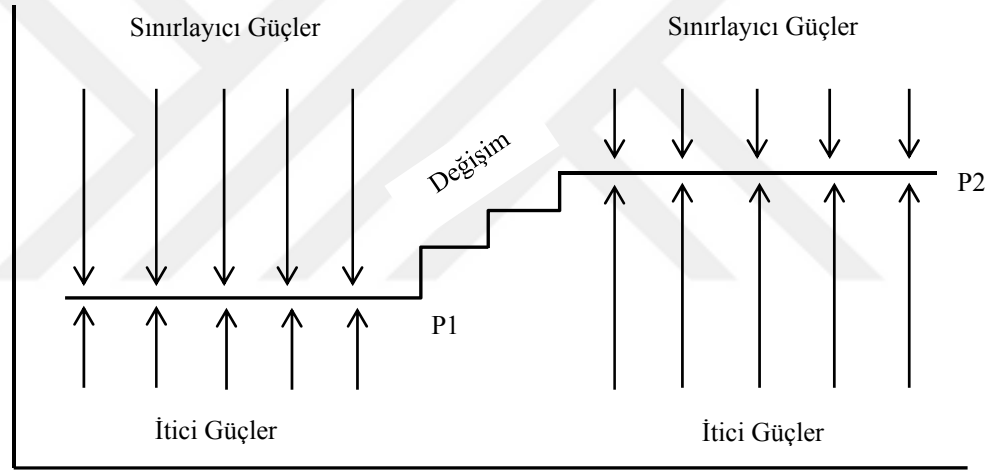
Yazar ve Tarih	Modelin Adı	Değişim Türü	Model Hakkında Kısa Bilgi
Burke ve Litwin (1992)	Örgütsel Performans ve Değişim Modeli	Dönüşümsel ve İşlemsel Değişim	Model ile örgütsel değişim sürecini etkileyen dönüşümsel ve işlemsel değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler ağı ortaya koyularak değişimin birey ve örgüt performansı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Dönüşümsel değişkenler; misyon ve strateji, örgüt kültürü, liderlik olarak ele alınmaktadır. İşlemsel değişkenler ise yönetim uygulamaları, yapı, politika ve prosedürler, örgüt iklimi, motivasyon, görevler ve bireysel beceriler ile bireysel ihtiyaçlar ve değerler olarak gösterilmektedir.
Romanelli ve Tushman (1994)	Kesintili Denge Modeli	Evrimsel ve Devrimsel Değişim	Kesintili denge modeli örgütlerin uzun denge dönemlerinden sonra radikal ve dönüştürücü değişimlerle karşı karşıya kalmalarının nedenini, bu değişimlerin yönlendiricilerini ve engellerini açıklamaktadır.
Kotter (1995)	Sekiz Aşamalı Değişim Modeli	Acil/Ani Değişim	Kotter, işletmeler tarafından yapılan hatalardan yola çıkarak değişim sürecini sekiz aşamada açıklamaya çalışmaktadır. Bu aşamalar; (1) aciliyet duygusu yaratmak, (2) yol gösterecek güçlü bir koalisyon kurmak, (3) vizyon yaratmak, (4) vizyonu yaymak, (5) vizyona uygun davranılmasını sağlayacak şekilde çalışanların güçlendirilmesi, (6) kısa vadeli kazanımlar sağlamak, (7) iyileştirmeleri pekiştirmek ve değişimi sürdürmek, (8) değişimi kurumsallaştırmak.
Greenwood ve Hinings (1996)	Örgütsel Değişimi Anlama Modeli	Devrimsel/Radikal Değişim	Yeni kurumsal kuram çerçevesinde geliştirilen modele göre, bağlamsal (pazar ve kurumsal çevre) koşulların örgüt içi dinamikleri (güç bağıllığı, ilgi tatminsizliği, değer bağıllığı ve hareket kabiliyeti) etkilemesi sonucunda değişim gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda, model ile değişimin hızının ve büyüklüğünün, örgütün dâhil olduğu sektör yapısına ve kendi iç dinamiklerine göre değişeceği ileri sürülmektedir.

Tablo 1: Örgütsel Değişim Modelleri (Devamı)

Yazar ve Tarih	Modelin Adı	Değişim Türü	Model Hakkında Kısa Bilgi
Vollmann (1996)	Dönüşümsel Zorunluluk Modeli	Dönüşümsel Değişim	Örgütsel değişimin büyüklüğünün tanımlanabilmesi amacıyla 8x6'lık bir matris oluşturulmuştur. Matrisin satırlarında; stratejik amaç, yetkinlikler, süreçler, kaynaklar, çıktılar, stratejik geri bildirimler, mücadeleler ve öğrenme kapasitesi gösterilmektedir. Sütunlarda ise üç örgütsel boyut ve üç örgütsel kaynak bulunmaktadır. Bunlar; kültür, konfigürasyon, koordinasyon, kişiler, bilgi ve teknolojidir.
Armenakis, Harris ve Field (1999)	Karma Değişim Modeli	Acil/Ani Değişim	Modelde değişim ajanlarının değişim sürecinde izlemesi gereken adımlara (hazırlık-benimseme-kurumsallaşma) ve değişim hedeflerine (tepki-keşfetme-bağlılık) ilişkin aşamalar yer almaktadır. Ayrıca değişime hazır olma aşamasında değişim mesajının önemine değinilerek bu mesajın sahip olması gereken beş temel bileşen (farklılık, etkinlik, uygunluk, destek, kişisel değer) ve mesajın iletilmesinde etkili olacak üç strateji (ikna edici iletişim, aktif katılım, iç ve dış bilginin yönetimi) tanımlanmaktadır.
Bamford ve Forrester (2003)	EIAC (Emergent Influences and Aspects of Change) Modeli	Acil/Ani Değişim	Belirsiz ve kaotik bir ortamda değişimin yönetilebilmesi amacıyla geliştirilen modele göre içsel ve dışsal faktörlerden etkilenen örgütün, koşullara uyum sağlayabilmesi amacıyla aynı anda örgütün farklı kademelerinde birbirinden farklı değişim uygulamaları yürütülebilmektedir.
Chen, Yu ve Chang (2006)	ERA Modeli	Sürekli/Evrimsel Değişim	Model, hizmet kalitesini artırmak amacıyla toplam kalite yönetimini oluşturan ilkeler temel alınarak geliştirilmiştir. (1) Değerlendirme (evaluation), (2) tekrar değerlendirme (re-evaluation) ve (3) eylem (action) olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Modelin temeli örgütün sürekli geliştirilmesi ve çalışanların değişime katkı sağlamasına dayanmaktadır.
By (2007)	Bilinçli ve Bilinçsiz Değişim Yönetimi	Proaktif -Reaktif ve Planlı-Acil/Ani Değişim	By, örgütlerin her türlü değişimi uygulamak ve yönetmek için girişimde bulunmadan önce, değişime hazır olup olmadıklarının önemi üzerinde durarak örgütsel değişim sürecini bilinçli ve bilinçli olmayan iki yaklaşım çerçevesinde açıklamaktadır.

1.1.5.1. Lewin'in Güç Alanı Kuramı ve Üç Aşamalı Değişim Modeli

Planlı değişim kavramını ilk kez gündeme getiren Kurt Lewin (1947), geliştirdiği güç alanı kuramı aracılığıyla değişimi gerekli kılan *itici güçler* ve değişimi engelleyen *sınırlayıcı güçler* üzerinde yoğunlaşarak değişim sürecini açıklamaya çalışmıştır. Lewin'e göre bir örgütte itici ve sınırlayıcı güçlerin eşit olması, örgütün durağan bir denge durumunda olduğunu göstermektedir. Şekil 2'de yer alan denge modelinden de görüldüğü üzere değişim, örgütün durağan olduğu mevcut durumdan (P1) istenilen duruma geçişi (P2) ifade etmektedir. Bu anlamda, değişim için tek bir yol olduğunu ve bunun da planlı olması gerektiğini savunan Lewin, değişim sürecini çözülme (unfreezing), değişim (changing) ve yeniden dondurma (refreezing) olmak üzere üç aşamada açıklamaktadır.



Şekil 2: Lewin'in Denge Modeli

Kaynak: Jones, 2017:290

Çözülme: Lewin, istenilen değişimin gerçekleşebilmesi için örgüt tarafından eski davranışların bırakılıp yeninin benimsenmesinden önce mevcut dengenin bozulması gerektiğini ileri sürmektedir (Burnes, 2004:985). Bu doğrultuda, çözülmeyi ifade eden denge durumunun bozulması, örgütün mevcut davranışını sürdürmesini sağlayan itici güçleri arttırarak; sınırlayıcı güçleri azaltarak ya da her ikisinin birlikte uygulanmasıyla başarılabilir. Dolayısıyla bu aşamada, özellikle değişime karşı oluşabilecek katı ve olumsuz bir tutumun önlenmesi amacıyla ilgili kişilerin değişimin gerekliliği ve önemi konusunda bilinçlendirilmeleri ve değişimden etkilenecek kişilere güven duygusu sağlanarak, değişim sürecine hazır ve destek olmaları konusunda ikna edilmeleri önem taşımaktadır.

Değişim: Bu aşamada değişimin konusuna ve özelliklerine bağlı olarak, fiilen değişimi ortaya çıkaracak tarzda faaliyetler yürütülür. Böylece, mevcut durumdan istenilen duruma ulaşılarak örgüt içerisinde yeni değer, tutum ve davranışlar geliştirilmeye çalışılır (Harigopal, 2006:52; Koçel, 2013:677). Bu anlamda değişim aşamasının, örgüt üyelerinin değişim ile ortaya çıkan yeni duruma uyum sağlama ve bu durumu özümseme süreci olduğu ifade edilebilir.

Yeniden Dondurma: Değişim sürecinin son aşamasında, değişim sonucunda ortaya çıkan yeni değer, tutum ve davranışların devamlılığının sağlanabilmesi amacıyla durağan bir dengede dondurulması, diğer bir ifadeyle stabilize edilmesi amaçlanmaktadır (Burnes, 2004:986). Bu nedenle değişimi yönetenler, bu aşamada uyumsuzlukları ortadan kaldıracak ve yeni durumun gerektirdiği davranışları pekiştirecek bir statüko yaratmaya çalışmalıdırlar (Özkara, 1990:28). Nitekim istenilen yeni durumda itici ve sınırlayıcı güçler arasındaki denge sağlanamaz ise değişim ile elde edilecek sonuçlar geçici olacak ve örgüt üyelerinin eski denge durumuna dönme eğilimleri artacaktır.

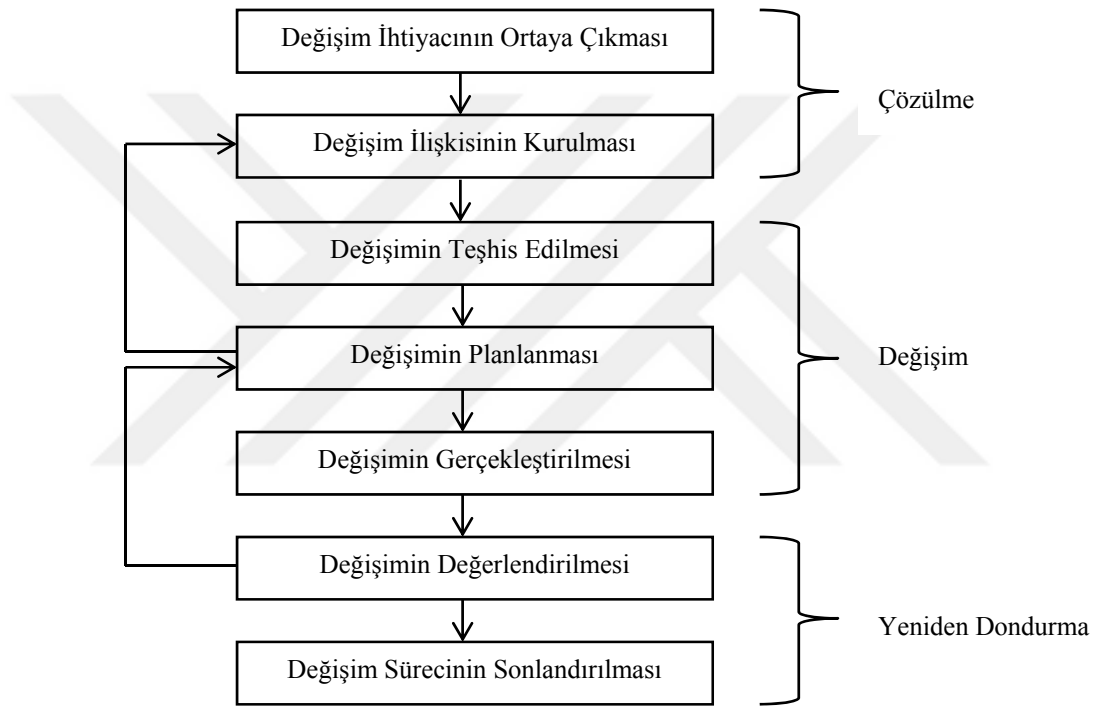
Lewin'in üç aşamalı değişim modeli, çok yönlü olan örgütsel değişim olgusunu ele almak için gereken karmaşıklık düzeyine yaklaşmadığı, örgütsel güç ve politikaları göz ardı ettiği ve yalnızca durağan bir çevrede küçük ölçekli değişimler için uygun olması gibi nedenlerle eleştirilmiştir (Dawson, 1994; Kanter vd., 1992). Ancak Burnes (2004:977)'e göre model, günümüz şartlarında temel düzeyde değişimler için hala uygulanabilir nitelikler taşımaktadır.

1.1.5.2. Lippitt, Watson ve Westley'in Yedi Aşamalı Değişim Modeli

Planlı değişim konusundaki bir diğer önemli çalışma Lippitt, Watson ve Westley tarafından 1958'de yürütülmüştür. Lippitt, Watson ve Westley, Lewin'in üç aşamalı değişim modelini geliştirerek, değişim sürecini beş aşamada açıklamaya çalışmışlardır. 1970'de ise Kolb ve Frohman tarafından model daha kapsamlı ele alınarak, yedi aşamalı bir süreç haline getirilmiştir.

Yedi aşamalı değişim modelinin üç aşamalı değişim modelinden farkı, genel olarak değişimi yönlendirecek ve gerçekleştirilmesini sağlayacak olan değişim ajanının rolü ve sorumlulukları üzerine odaklanmasıdır. Bu doğrultuda Lippitt vd. (1958), değişim

sürecinde değişimi gerçekleştirmek isteyen bir örgütün değişim ajanından destek alması gerektiğini ileri sürmektedir. Değişim ajanı, değişim sürecini etkileyen güçlerin farkında olan ve örgüt üyelerinin değişime yönelik tutum ve davranışlarını değiştirebilme ve sorun çözme kabiliyetlerini geliştirebilme konusundaki yeteneklerini örgüte sunan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, değişim sürecini açıklamaya çalışan yedi aşamalı değişim modeli Şekil 3’de görülmekte ve modele ilişkin aşamalar aşağıda açıklanmaktadır (Kolb ve Frohman, 1970; Kritnosis, 2005; Harigopal, 2006):



Şekil 3: Yedi Aşamalı Değişim Süreci

Kaynak: Kolb ve Frohman, 1970:1

Değişim İlişkisinin Kurulması: Değişim sürecinde yer alacak kişiler belirlenerek bu kişiler ile değişim ajanının rolleri net olarak çizilir ve karşılıklı beklentiler paylaşılır. Bu anlamda, örgüt üyeleri ile değişim ajanı arasında ilişkiler yapılandırılarak işbirliği geliştirilir. Ancak bu aşamada, değişimin konusunun ve değişim ajanının örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığı önem kazanmaktadır. Bu nedenle, değişim ajanının değişimin gerekli olduğu konusunda örgüt üyelerinin güvenini kazanması gerekmektedir.

Değişimin Teşhis Edilmesi: Değişim ajanı, değişim ihtiyacı olan alt sistemin mevcut durumunu teşhis edilebilmek amacıyla mülakat, anket ve gözlem gibi yöntemler aracılığıyla bilgi toplar. Bu sayede, gerçekleştirilecek olan değişimin hangi alt sistemler ile ilişkili olacağı ve bu sistemleri nasıl etkileyeceğinin de anlaşılması sağlanmaktadır.

Değişimin Planlanması: Bir önceki aşamada elde edilen bulgular değerlendirilerek değişim ile ulaşılmak istenen hedefler açık ve net bir şekilde tanımlanır. Belirlenen hedefler doğrultusunda değişim ajanı ve örgüt üyelerinin ortak kararı ile değişim için en uygun olan eylem planları ve alternatif stratejiler geliştirilir. Eğer örgüt üyelerine, ilk üç aşamada aktif olarak rol verilmişse, değişim planının daha iyi ve sistemin ihtiyaçlarına daha uygun hale getirilebilmesi mümkün olur. Ancak, örgüt üyeleri ile karşılıklı ilişkiler iyi yapılandırılmamış ise bu aşamada değişime karşı direnç ortaya çıkabilir. Bu nedenle, direnişin üstesinden gelebilmek amacıyla çözüm önerileri geliştirilmeli ve ikinci aşamada yer alan değişim ilişkilerinin yeniden kurulması gerekmektedir.

Değişimin Gerçekleştirilmesi: Bu aşamada, bir önceki adımda değişim için belirlenen planlar eyleme dönüştürülmektedir. Ancak, planların eyleme geçirilmesinde herhangi bir güçlükle karşılaşmamak için ilk dört aşama çok sağlıklı yürütülmüş olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, değişim ihtiyacının doğru tespit edilmiş olması, değişimden etkilenecek ve onu uygulayacak olanların samimi ve tam katılımının sağlanmış olması, sistemin ve sorunun yeterli derecede teşhis edilmiş olması ve planlama aşamasında kararı alınan strateji ve eylemlerin sonuçlarının iyi kestirilmiş olması gerekmektedir. Eğer, bu aşamalardan herhangi birinde sorun ya da eksiklik varsa planların eyleme dönüştürülmesi başarısızlıkla sonuçlanabilir.

Değişimin Değerlendirilmesi: Değişimin gerçekleştirilmesi ile ilgili faaliyetler yürütüldükten sonra planlama aşamasında belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin değerlendirme yapılması gerekmektedir. Belirlenen hedeflere ulaşılmışsa, örgüt üyelerinden değişime uygun davranış biçimleri sergilemeleri beklenmektedir. Bu noktada değişim sürecinin başarı ile tamamlanması, benimsenen yeni davranış biçimlerinin istikrarı ve devamlılığına bağlıdır. Bazı sistemler, belirli bir denge durumuna ulaştıktan sonra, bir değişimi sürdürme eğiliminde olacaktırlar.

Bu nedenle, bu aşamada iletişim, geribildirim ve grup koordinasyonu, benimsenen davranış biçimlerinin sürdürülebilmesi diğer bir ifadeyle, örgütün denge durumuna getirilebilmesi için üzerinde durulması gereken en önemli öğelerdir. Ancak, yapılan değerlendirme sonucunda mevcut durum ve hedeflenen durum arasında farklılık var ise sorunun çözülebilmesi amacıyla planlama aşamasına dönülerek süreç yeniden yürütülür.

Değişim Sürecinin Sonlandırılması: Sürecin yedinci ve son aşamasında, değişimin örgütün ayrılmaz bir parçası haline gelmesi sağlanır. Bu doğrultuda, örgütün tam bir denge konumuna geldiğinden ve örgüt üyelerinin kendi sorunlarını kendilerinin çözebileceğinden emin olunması gerekmektedir. Eğer, değişim sonucunda ortaya çıkan yeni değer, tutum ve davranışların örgüt kültürünün bir parçası olduğuna inanılıyorsa, değişim ajanının üstlendiği rolden çekilerek değişim süreci tamamlanmalıdır.

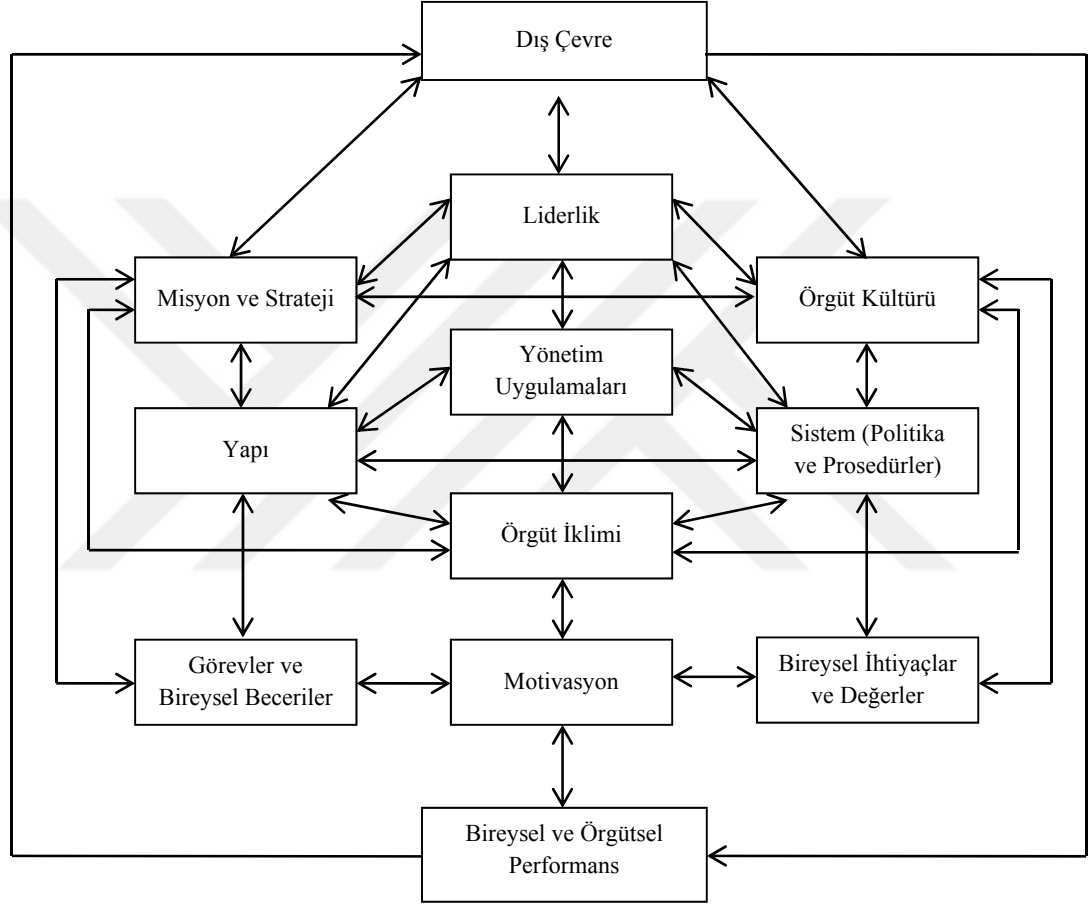
Lewin tarafından geliştirilen üç aşamalı değişim modeli ile karşılaştırıldığında, yedi aşamalı değişim modelinin birinci ve ikinci aşamalarının çözülme aşamasını; üç, dört ve beşinci aşamaların değişim aşamasını; altıncı ve yedinci aşamaların ise yeniden dondurma aşamasını açıkladığı görülmektedir.

1.1.5.3. Burke ve Litwin'in Örgütsel Performans ve Değişim Modeli

W. Warner Burke ve George H. Litwin (1992)'e göre örgütsel değişimin başarısız olmasının en genel nedeni, değişimden etkilenen örgütsel değişkenlerin tamamının dikkate alınmamasıdır. Bu nedenle, araştırmacılar tarafından açık sistem görüşüne uygun olarak bir örgütün toplam davranış çıktısını tahmin etmek ve açıklamak amacıyla, örgütü oluşturan değişkenler arasındaki etkileşimleri ve bu etkileşimlerin değişim sürecini nasıl etkilediğini gösteren, örgütsel performans ve değişim modeli geliştirilmiştir. Model ile bir örgütü oluşturan değişkenlerin hangilerinin örgütsel değişimde anahtar rol oynadığı ve başarılı bir değişim süreci için bu değişkenlerin nasıl ilişkilendirilmesi gerektiğine ilişkin bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Şekil 4'de yer alan örgütsel performans ve değişim modelinde dış çevre, dönüşümsel değişkenler, işlemsel değişkenler ve performans olmak üzere dört temel bileşen bulunmaktadır. Modelde yer alan dış çevre değişkeni, değişim sürecini başlatan

herhangi bir güç veya koşulu; bireysel ve örgütsel performans ise örgütün genel çıktısını ifade etmektedir. Diğer taraftan, örgütün misyon ve stratejisi, liderlik tarzı ve örgüt kültürü dönüşümsel değişimi ifade eden değişkenlerdir. Dış çevreden en fazla etkilenen ve işlemsel değişkenler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan bu değişkenlerden herhangi birinde meydana gelen değişim, örgütün tamamında kalıcı ve köklü değişimleri gerekli kılmaktadır.



Şekil 4: Örgütsel Performans ve Değişim Modeli

Kaynak: Burke ve Litwin, 1992:528

Yönetim uygulamaları, yapı, politika ve prosedürler, görevler ve bireysel beceriler, örgüt iklimi, motivasyon ile bireysel ihtiyaçlar ve değerler ise işlemsel değişim değişkenlerini ifade etmektedir. Bu bağlamda, model ile örgütte hangi tür bir değişim gerçekleştirileceği ve bu değişimin hangi değişkenler üzerinde etkili olacağı görülebilmektedir.

1.1.5.4. Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli

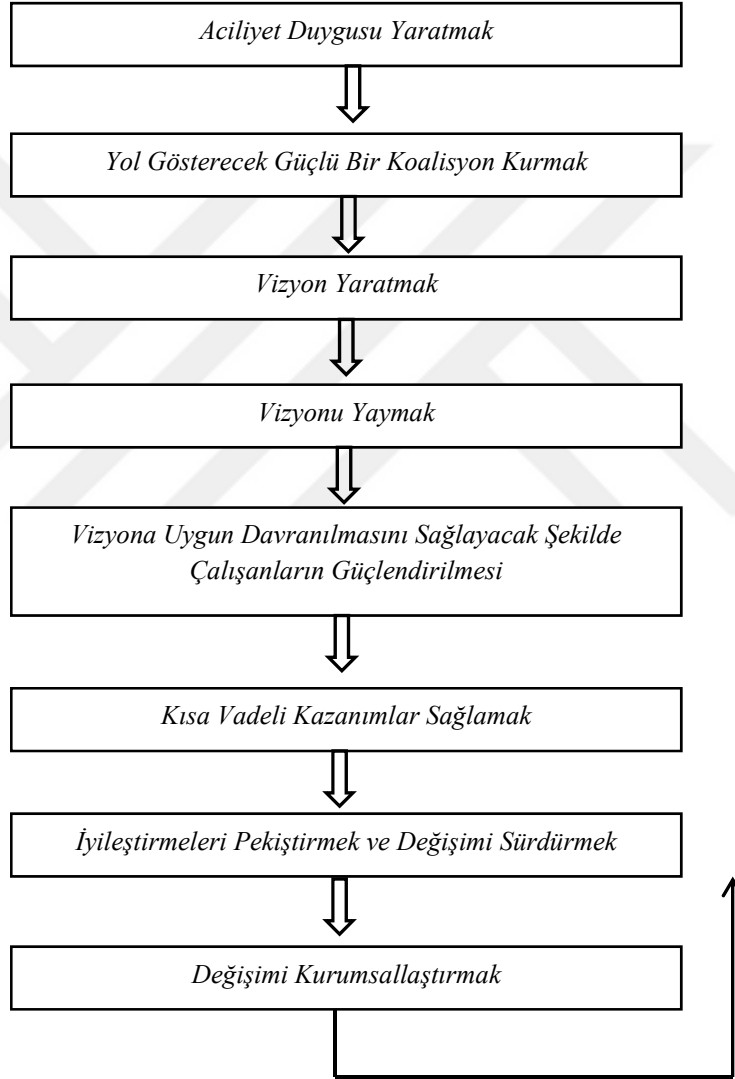
John Kotter, 1995 yılında Harvard Business Review'da yayımlanan makalesinde, giderek zorlaşan rekabet ortamında pek çok işletmenin toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği ve yeniden yapılanma gibi teknikler aracılığıyla rekabet güçlerini artırmaya çalıştıklarını, ancak bu işletmelerden çok azının bu konuda başarılı olabildiklerini ifade etmektedir. Bu kapsamda Kotter, başarılı işletmelerin gerçekleştirdiği değişimin genellikle bir dizi aşamadan oluşan, uzun soluklu bir süreç olduğunu vurgulamakta ve işletmeler tarafından yapılan hatalardan yola çıkarak değişim sürecini sekiz aşamada açıklamaya çalışmaktadır (Kotter, 1995:59-67):

Aciliyet Duygusu Yaratmak: Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için tüm örgüt üyelerinin bu sürece destek vermesi gerekmektedir. Ancak, değişimin gelecek ile ilgili belirsizliği ifade etmesi, çalışanların çoğunun statükoyu desteklemesine ve değişimden kaçınmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, örgüt üyelerini değişime yardımcı olmaya teşvik etmek amacıyla bir aciliyet duygusu yaratılmalıdır. Diğer bir ifadeyle değişimi yönetenlerin, değişim ihtiyacının gerekliliğine dair bir algı yaratması gerekmektedir. Bu tür bir algının yaratılması ise piyasa veya rekabet şartlarını inceleyerek; krizleri, potansiyel krizleri ya da büyük fırsatları tanımlayarak ve örgüt üyeleri ile bu durumları tartışarak mümkün olacaktır. Dolayısıyla, çalışanlarda değişimin gerekliliğine dair yaratılan algı, onların değişime ikna olmalarını ve değişim için gerekli altyapının hazırlanmasını sağlayacaktır.

Yol Gösterecek Güçlü Bir Koalisyon Kurmak: Değişimin acil olduğu duygusu yaratıldıktan sonra, değişim sürecini planlayacak ve bu sürece rehberlik edecek kişiler belirlenerek bir arada çalışabilecek güçlü ekipler oluşturulmalıdır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken nokta, değişimin sorumluluğunun tek bir kişiye ya da yöneticilerden oluşan bir ekibe verilmemesidir. Aksine, her kademedeki değişim sürecini yönetebilecek uygun yeteneklere ve liderlik vasfına sahip kişiler ekiplere dâhil edilmelidir. Böylece, hem örgüt üyelerinin değişime direncinin azaltılması, hem de ekiplerin ortak çaba içinde bir araya gelerek çalışması daha kolay olacaktır.

Vizyon Yaratmak: İyi bir vizyon, örgütün hareket etmesi gereken yönü açıklığa kavuşturmasında yardımcı olan bir şeyler söylemektedir. Eğer, örgüt mevcut durumundan ve yeterliliklerinden bağımsız bir vizyona sahip ise değişim çabası,

örgütü yanlış yöne götürecektir, ya da hiçbir yere götüremeyecek bir dizi karışık ve yetersiz projeler listesine dönüşebilir. Nitekim değişim konusunda başarısız olan örgütlerin bir çoğunda oldukça fazla sayıda plan, yönerge ve prosedür bulunmakta, ancak bunların örgütü nereye götüreceğine dair güçlü ve net bir ifade, yani vizyon bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu aşamada değişim sürecine yön verecek güçlü ve açık bir vizyonun belirlenmesi ve bu vizyona uygun olarak stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.



Şekil 5: Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Süreci

Kaynak: Kotter, 1995:61

Vizyonu Yaymak: Çalışanlar statükodan memnun olmasalar bile, değişimin faydalı olacağına inanmadıkça, değişime destek vermek konusunda fedakârlık yapmazlar. Özellikle, küçülme gibi örgütsel değişimler vizyonun bir parçası olduğunda, çalışanların anlayış göstermeleri ve desteklerini kazanmak oldukça güç olmaktadır. Bu nedenle, net bir şekilde ortaya koyulan vizyonun örgüte ve dolayısıyla çalışanlara sağlayacağı faydaları (işten çıkarmalar yaşanacaksa bu konuda verilecek destekleri de) içermesi ve bu vizyonun örgüt içerisinde güvenilir bir iletişim aracılığıyla aktarılması gerekmektedir. Nitekim başarılı değişim çabalarında değişimi yönetenler, vizyonu aktarmak için yalnızca belirli aralıklarla yapılan rutin toplantıları değil, var olan bütün iletişim kanallarını kullanmaktadırlar. Dolayısıyla, bu aşamada mümkün olan her kanal aracılığıyla vizyonun yayılması sağlanmalı ve sözlü olarak aktarılan vizyonun, uygun davranışlar aracılığıyla örgüt üyelerine öğretilmesi sağlanmalıdır.

Vizyona Uygun Davranılmasını Sağlayacak Şekilde Çalışanların Güçlendirilmesi:

İletişim, vizyonun örgüt üyeleri arasında yayılması ve benimsenmesini sağlama da güçlü bir araç olsa da değişim sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanmasında tek başına yeterli değildir. Nitekim vizyonun benimsenerek örgüt üyeleri tarafından gerçekleşmesi konusunda destek verilmeye çalışılsa da bazen örgütsel yapı ve süreçler örgüt üyelerinin vizyona uygun davranmalarını engelleyebilir. Örneğin, dar iş tanımları üretkenliği artırma çabalarını ciddi biçimde zayıflatabilir ya da performans değerlendirme sistemleri çalışanları vizyonu destekleme ve kişisel çıkarları arasında tercih yapmaya zorlayabilir. Dolayısıyla, bu aşamada değişimin önündeki engellerden kurtulmak; vizyona önemli ölçüde zarar veren sistem ve yapıları değiştirmek gerekmektedir. Bu sayede, çalışanların vizyona katkı sağlayacak yaratıcı fikir ve eylemleri desteklenmiş olacaktır.

Kısa Vadeli Kazanımlar Sağlamak: Değişim sürecinin tamamlanması uzun zaman almaktadır. Ancak, çalışanların değişimin uzun zaman alacağını bilmeleri, değişim ile ilgili aciliyet duygularını azaltabilir. Bu durum ise değişim çabasının hız kaybetmesine ve hatta değişime karşı direncin artmasına neden olabilir. Kısa vadeli kazanımlar sağlamaya yönelik taahhütler ise hem aciliyet duygusunu artırmaya, hem de vizyonun gözden geçirilmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, bu aşamada, performansta kısa sürede gözle görünür artışın planlanması, bu artışın sağlanması ve bu artışta katkısı olan çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir.

İyileştirmeleri Pekiştirmek ve Değişimi Sürdürmek: Bu aşamada değişim sürecinin başarısız olmasının temel sebebi, değişim sürecinin başarı ile tamamlandığının düşünülüp bu durumun örgüt üyelerine açıkça ilan edilmesidir. Ancak, gerçek bir değişimin örgütün tüm unsurlarına nüfuz etmiş olması gerekmektedir. Bu durum ise ancak değişimin sürekliliğinin sağlanabilmesiyle başarılabilir. Bu nedenle, bu aşamada değişimi yönetenler, vizyona uymayan sistem, yapı ve politikadaki gerekli iyileştirmeleri yapmaya devam etmeli ve kısa vadeli kazanımlar aracılığıyla sürecin canlı tutulmasını sağlamalıdır.

Değişimi Kurumsallaştırmak: Değişim ile orta çıkan yeni davranış biçimleri, örgütsel norm ve değerlerde kök salmamışsa, değişim yönündeki baskı kalkar kalkmaz değişim çabasının boşa gitmesine ve sürecin başa dönmesine sebep olabilir. Bu nedenle, değişimin kalıcı olabilmesi amacıyla vizyon ile belirlenen değerlerin örgüt kültürüne entegre edilerek benimsenmesi ve bu değerlerin günlük davranışlarda olağan hale gelmiş olması gerekmektedir. Dolayısıyla, bu aşamada değişim ile birlikte ortaya çıkan yeni değer, tutum ve davranışlar ile örgütsel başarı arasındaki bağlantı açıkça gösterilmeli ve örgüte yeni katılacak üyelerin yeni yaklaşıma uygun olmasına dikkat edilmelidir.

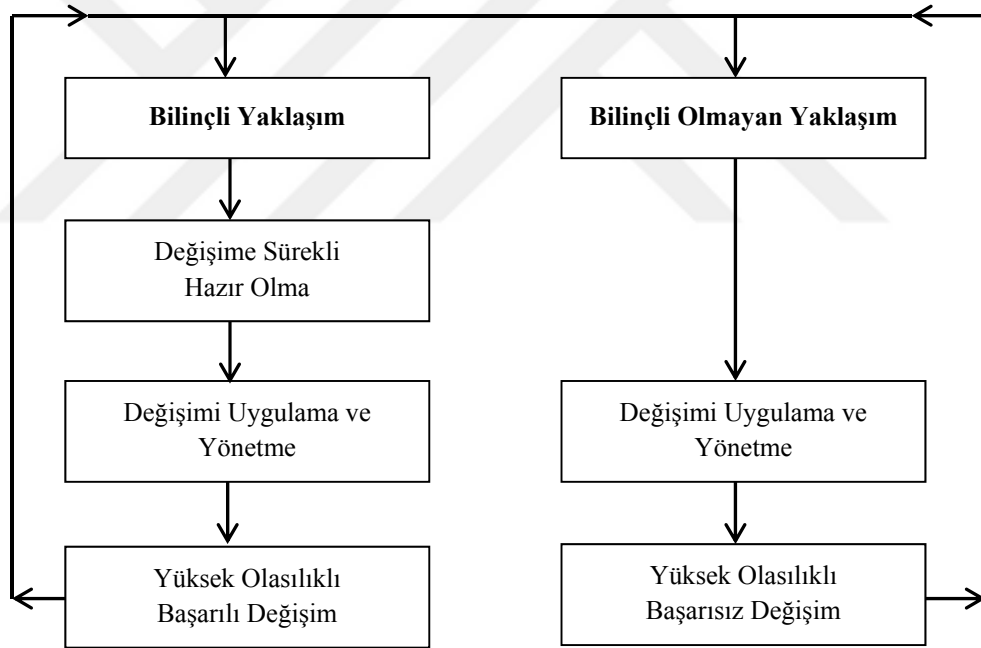
Kotter (1995:59)'e göre değişim sürecinde uygulanması gereken bu aşamalardan her hangi birinde yapılacak olan kritik bir hata, ivme kaybı yaşanmasına ve elde edilen kazanımların olumsuz yönde etkilenmesine sebep olabilir. Bu nedenle, değişim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi, yukarıda açıklanan tüm aşamaların sırasıyla uygulanmasına bağlıdır. Nitekim bir aşama uygulanmadan diğer bir aşamaya geçmek, değişim sürecinde hız yanılmamasına neden olur ve tatmin edici bir sonuç elde edilemez.

1.1.5.5. By'ın Bilinçli ve Bilinçsiz Değişim Modeli

Örgütlerin çevresi, sürekli akış halinde olan sonsuz sayıda sistem ve alt sistemlerden oluşmaktadır. Böyle bir ortamda faaliyet gösteren örgütler, olayların gelecekteki seyirini etkileme gücüne sahip değildir. Bu nedenle, örgütler sürekli olarak değişime hazır olmak zorundadırlar (Eby vd., 2000). Nitekim literatürde birçok araştırmacı tarafından örgütlerin değişime hazır olmadıkları için değişim ile hedefledikleri sonuçlara ulaşamayacakları ifade edilmekte ve bu doğrultuda örgütlerin özellikle acil

değişime nasıl hazır olacaklarına ilişkin çeşitli görüşler ileri sürülmektedir (Kanter vd. 1992; Kotter, 1995; Luecke, 2003; Jones vd. 2005).

Rune Todnem By da 2007 yılında yayımladığı “Hazır Olmak ya da Olmamak” adlı makalesinde küreselleşme, ekonomik ve siyasi krizler, doğal felaketler ve teknolojik gelişmeler gibi nedenlerle değişimin oldukça hızlı yaşandığı turizm sektörü üzerine odaklanmakta ve örgütlerin her türlü değişimi uygulamak ve yönetmek için girişimde bulunmadan önce, değişime hazır olup olmadıklarının önemi üzerinde durarak örgütsel değişim sürecini açıklamaya çalışmaktadır. Bu kapsamda By çalışmasında, Armenakis vd.’nin teorik olarak ele aldıkları örgütsel değişime hazır olma çerçevesini, eleştirel ve ampirik olarak değerlendirmekte ve çalışması sonucunda değişim yönetimi için bilinçli ve bilinçli olmayan iki yaklaşım bulunduğunu ileri sürmektedir.



Şekil 6: Bilinçli ve Bilinçsiz Değişim Yönetimi

Kaynak: By, 2007:9

Bilinçli yaklaşımda değişim, bilinçli seçim ve kararlar ile yürütülen sürekli ve proaktif bir süreçtir. Bu anlamda, değişim süreci yalnızca tek bir yöneticinin kararlarına göre değil, örgütün değişim kültürü ve yapısına uygun bir biçimde yönetilmektedir. Bilinçli olmayan değişim ise örgütsel kriz, korku ve şans gibi faktörler tarafından etkilenen kesikli (süreksiz) ve reaktif (tepkisel) değişimi ifade

etmektedir. Örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere hızlıca uyum sağlaması beklendiğinden, bilinçli olmayan değişim süreci belirli bir yönetici veya yönetici grubunun kararları ile yürütölmektedir. Dolayısıyla, bu iki yaklaşımın doğaları gereğİ, değişim sürecindeki başarı olasılıkları da birbirinden farklıdır. Bilinçli yaklaşımda çalışanlar psikolojik olarak değişime hazır olduğu için değişim sürecinin yüksek olasılıkla başarılı olacağı; bilinçli olmayan değişimde ise değişime verilen tepkide geç kalınması sebebiyle değişim sürecinin yüksek olasılıkla başarısız olacağı ileri sürölebilir (By, 2007:9).

By (2007:9), bu açıklamaları doğrutusunda değişim sürecinin yönetilmesine ilişkin Şekil 6'da yer alan modeli geliştirmiştir. Modele göre çalışanlara değişim ile ilgili sürekli olarak mesaj verilmesi, çalışanların değişime hazır olmalarını ve dolayısıyla değişimin özömsenmesini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, değişime sürekli hazır olma, bilinçli değişim sürecinin en hayati aşamasını oluşturmaktadır. Ayrıca, model ile değişim sürecini yönetmede tek bir iyi yol bulunmadığı fikri yansıtılmakta ve duruma, çevreye, kaynaklara ve tecrübeye bağılı olarak değişimin farklı yollarla başarılı bir şekilde yönetilebileceğı ileri sürölmektedir. Ancak, bu noktada önemli olan unsur örgütlerin değişime hazır olmaları ve bu süreçte bilinçli kararlar vermeleridir. Bu nedenle By, örgütlerin belirli değişim çabalarını uygulamak ve yönetmek yerine, değişime hazır olmayı kolaylaştırmaya odaklandıklarında, değişim sürecinde daha başarılı olacaklarını öne sürmektedir.

1.2. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ

Güvencesizliğe ilişkin tartışmalar doğrultusunda iş güvencesizliği kavramına yönelik birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar içerik itibarıyla incelendiğinde ya hukuki bir kavram olan iş güvencesine ya da güvencesizliğin sosyal, örgütsel, ekonomik ve psikolojik boyutuna atıfta bulunan iş güvencesizliği kavramına ilişkin yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle, iş güvencesizliği kavramının ne ifade ettiğinin anlaşılmasının, öncelikle “iş güvencesinin” ne olduğunun ve tarihsel süreç içerisinde nasıl geliştiğinin ortaya koyulması ile daha belirgin hale geleceği düşünülmektedir.

1.2.1. İş Güvencesi(zliği) Kavramının Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi

İş güvencesi kavramı, temelinde geçimlerini emekleri ile sağlayan bağımlı çalışanların, haksız nedenlerle işlerine son verilmesi halinde, işverenin fesih işlemini sınırlayan ya da engelleyen, böylelikle iş sözleşmesinin işçi açısından zayıflığını gideren ve koruyucu yanı ağır basan normatif düzenlemeleri kapsamaktadır (Aktuğ, 2009). Kısaca, çalışma hakkının korunması anlamına gelen iş güvencesi, modern iş hukukunun gelişimine paralel olarak ortaya çıkmış ve gelişmiştir. Bu doğrultuda, iş hukukunun, dolayısıyla iş güvencesi kavramının ortaya çıkışını ve gelişimini farklı ekonomik ve sosyal değerlere yaslanan üç dönemin anlayışı içerisinde açıklamak mümkündür. Bunlardan ilki, sanayi devrimi ile ortaya çıkan liberal devlet anlayışı, ikincisi sosyal devlet anlayışı, üçüncüsü ise küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ve yeni liberal anlayış olarak adlandırabilecek dönemdir.

Sanayi Devrimi, 18. yüzyılın ikinci yarısında önce İngiltere’de başlayan, daha sonra Batı Avrupa ülkelerine ve Amerika’ya yayılarak tüm dünyada 19. yüzyılın ortalarına kadar sürmüş olan teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel bir dönüşüm sürecidir. Bu sürecin en belirgin özellikleri çalışma yaşamında ortaya çıkmış ve bir önceki dönemin usta-çırak ilişkisine dayalı küçük çaplı üretim biçiminin yerini, büyük makinelerle donanmış ve çok sayıda işçinin bir arada çalıştığı fabrikalarda yapılan seri üretim almıştır (Ağır, 2006:9). Bu süreçte ortaya çıkan yeni üretim ilişkileri, bir yandan tarihte ilk defa işçi ve işveren sınıflarını ortaya çıkarırken, diğer yandan bu ilişkilerin bir düzene bağlanması gereğini doğurmuştur (Ekin, 2002). Ancak, bu dönemin yapısal ve düşünsel temelleri üzerinde gelişen klasik liberalizm, devlet müdahalesinden uzak serbest piyasa ekonomisini ve bireysel özgürlüklere dayalı

toplumsal bir düzeni öngörerek “*homo economicus*”u (ekonomik insan) ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, “*birakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler*” ilkesiyle doğal düzeni savunan klasik liberalizm, sınırlı ve sorumlu bir devlet anlayışını benimseyerek devleti, çalışma yaşamındaki bireyler arasındaki iş ilişkilerini düzenlemekle değil, çalışma özgürlüğünü güvence altına almak ile görevli görmüştür. Bu doğrultuda, işçi ve işveren arasında iş sözleşmesinin yapıp yapılmamasında ve bu sözleşmenin sona erdirilmesinde tam bir serbestlik tanınmıştır (Özkoç ve Çalışkan, 2016). Bu durum ise uzun çalışma saatleri, yetersiz ücretler, sağlığa ve güvenliğe aykırı çalışma koşulları gibi işçi sınıfı adına birtakım olumsuzlukları da beraberinde gündeme getirerek sözleşme serbestisinin sorgulanmasına neden olmuştur.

Sanayi Devrimi döneminde ortaya çıkan liberal sistemin kuralları, insan emeğini bir “*meta-mal*” olarak değerlendirmiştir (Demir, 1991:31). Bu anlayış ise ortaçağın serflerine nazaran kişisel özgürlüğü olan, fakat yeni çalışma koşulları içinde büyük güvensizlik içinde bulunan yeni bir işçi sınıfını ortaya çıkarmıştır (Ekin, 1994:11). Ancak, yaşanan adaletsizlik ve dengesizliklerin büyük boyutlara varması, devleti ekonomik ve sosyal yaşama, dolayısıyla da çalışma yaşamına müdahale etmek zorunda bırakarak “*sosyal devlet*” kavramını ortaya çıkarmış ve devletin piyasayı düzenlemesi fikri ile çağdaş anlamda iş hukuku şekillenmeye başlamıştır. Özellikle Birinci ve İkinci Dünya Savaşı arasındaki süreçte yaşanan 1929 Dünya Ekonomik Buhranı ile ortaya çıkan kitlesel işsizliğin sonucunda, sosyal güvenlik sisteminin yeterli olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, sosyal devlet kavramının güçlenmesi gerektiği ve gündeme gelen güvencesiz ortamın, sosyal devletin bir dizi müdahalesi ile ortadan kaldırılabileceği öngörülmüştür.

19. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan ve 20. yüzyıla damgasını vuran sosyal devlet anlayışı ile işçileri koruma ihtiyacının tanınması, kanun koyucuları; iş hukukunun diğer alanlarında olduğu gibi iş güvencesi alanında da işverenin bu alandaki serbestisini sınırlayan bir takım düzenlemelerin getirilmesine sevk etmiştir. Bu doğrultuda, ilk olarak kölelik anlamına gelebilecek “yaşam boyu iş sözleşmeleri” yasaklanmış, belirli süreli sözleşmenin bitimi ile belirsiz süreli sözleşmelerin ise sebep aranmaksızın sadece bildirimli fesih ile sona erdirilmesi imkânı tanınmıştır. Bu konudaki en önemli ve anayasal düzeydeki ilk düzenlemeleri ise işten çıkarmanın

geçerli sebeplere dayanması zorunluluğunu öngören, 1917 tarihli Meksika Anayasası, 1922 tarihli Sovyetler Birliği Anayasası ve 1934 tarihli Küba Anayasası oluşturmuştur (Alpagut, 2001:80). İki savaş arasında güçlenen sosyal devlet kavramı, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ise altın çağını yaşamıştır. Bu süreçte iş güvencesi hakkında koruyucu standartların düzenli olarak ulusal ve uluslararası düzenlemelere dâhil edilmesinin yanı sıra, işçilerin, işveren karşısında örgütlenme ve toplu pazarlık gücüne kavuşmalarını sağlayan sendikalar kurmasına da olanak sağlanmıştır. Dolayısıyla, sosyal devlet kavramının ortaya çıkması ve gelişmesi ile işçinin emeği bir meta olmaktan çıkmış ve işçi ile ailesinin yaşamını sürdürmesinde güvence altına alınması gereken bir kavrama dönüşmüştür.

Gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkelerde yaşanan bu olumlu süreç, 1969-1970 yıllarında ABD'de yaşanan durgunluk, 1971 yılında uluslararası para sisteminin çöküşü ve 1974-1975 yıllarında dünya ekonomisindeki ani daralma ile birlikte sona ermiştir (Müftüoğlu, 2001). 1970'li yılların ortasından itibaren içine girilen kriz, rekabette başarılı olmayı, küçülen pazarlar karşısında potansiyeli arttırmayı, değişen talep koşullarına uyum sağlamayı ve ileri teknoloji kullanımını zorunlu kılmıştır (Çetik ve Akkaya, 1999). Bu durum ise bir yandan ekonomik kriz içindeki işletmeleri, artan dış rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için üretimde maliyet konusuna ağırlık vermeye iterken, diğer taraftan devletin ekonomiye müdahalesini azaltma yönündeki eğilimler de hız kazanmıştır. Diğer bir ifadeyle, yeniden liberal politikalara dönüş süreci başlamıştır (Koray ve Topçuoğlu, 1995) Bu dönüşümün çalışma yaşamına yansması ise daha az kural, daha az mevzuat, buna karşılık daha çok esneklik ve serbesti arayışı olmuştur. Bir anlamda iş hukuku, rekabet hukukuna uyum sağlamak zorunda kalmıştır (Uçkan, 1998).

Ekonomik hayatın uluslararası düzeyde liberalleşmesi, küreselleşme, rekabetin iç pazardan ziyade dış pazara yönelik olarak ön plana çıkması, işletmelere bu değişime cevap verecek “esnek” düzenlemelere gitme yönünde baskı yapmıştır. Daha esnek, açık, yatay, otonom ve devamlı öğrenen işletme anlayışı, işgücü piyasasından talep edilen işgücünün niteliğinde de değişim yaratmıştır (Aktuğ, 2009:55). Bu doğrultuda, standart istihdam ilişkisinden farklı olarak ortaya çıkan “esnek işgücü” kavramı; kısmi süreli çalışma, geçici çalışma, belirli süreli çalışma, mevsimlik çalışma ve kendi hesabına çalışma gibi yeni istihdam biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Bu istihdam

biçimlerinin standart istihdama göre çok daha yüksek düzeyde istikrarsızlık, belirsizlik ve değişkenlik (Temiz, 2004:56) içermesinin ise iş güvencesizliğinin yaygınlaşmasına yol açtığı ifade edilebilir. Ayrıca, küreselleşme ile birlikte hizmet sektörüne yönelimin ileri teknoloji kullanımını zorunlu kılması, birçok çalışanın mevcut işlerinin istikrarına olan inancının değişmesine neden olarak, iş güvencesizliği yaşamalarına neden olmaktadır. Sonuç olarak, sosyal devlet anlayışından uzaklaşmaya başlanmasıyla, hukuki yönü ağır basan iş güvencesi kavramının yerini, psikolojik bir boyutu bulunan iş güvencesizliği kavramına bıraktığı ifade edilebilir.

1.2.2. İş Güvencesizliğinin Tanımı

Psikolojik açıdan iş güvencesizliği kavramı, 1960'lı ve 1970'li yıllarda iş güvencesi kavramı kapsamında çalışanı motive eden faktörlerden biri olarak ele alınmıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalarda iş güvencesi, örgütsel davranışçılar ve psikologlar tarafından çalışanın iş tatminini yansıtan pek çok boyuttan biri olarak görülmüştür. Örneğin Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisinin örgütsel ortamdaki uygunluğunu açıklarken, güvenlik ihtiyacının çalışanlar tarafından genel olarak tercih edilen kıdem ve istihdam güvencesi sağlayan bir işi ifade ettiğini belirtmektedir. Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı"nda ise iş güvencesi, ücret ve çalışma koşulları gibi diğer faktörlerle beraber hijyen faktörleri arasında sayılmaktadır. Herzberg, iş güvencesini "devam eden istihdam için aynı işletmede veya meslek türünde iş durumunun özelliklerini içerecek şekilde güvence sağlanması" olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda Herzberg, iş güvencesinin temel kaynağı olarak istihdamın sürekliliğine vurgu yapmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984:439).

İş güvencesizliğine ilişkin literatür incelendiğinde ise kavramın araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu doğrultuda, kavramı ilk kez ayrıntılı bir şekilde ele alan Greenhalgh ve Rosenblatt (1984) iş güvencesizliğini, bireyin işinin devamlılığının tehdit altında olması durumunda istenen devamlılığı sürdürmede algıladığı güçsüzlük olarak tanımlamaktadır. Jacobson ve Hartley (1991)'e göre ise iş güvencesizliği, bir kişinin yaşadığı ve tercih ettiği güvence düzeyleri arasındaki farklılığı yansıtmaktadır. Diğer taraftan iş güvencesizliğini, De Witte (1999), bireyin işinin gelecekte devam edip etmeyeceği konusundaki

belirsizliğe dair öznel algısı olarak açıklarken, Sverke ve Hellgren (2002)'de benzer şekilde, öznel olarak algılanan iş kaybı ihtimali olarak değerlendirmektedir.

Her ne kadar araştırmacılar tarafından iş güvencesizliği farklı şekillerde tanımlansa da kavramın içeriğinde barındırdığı iki temel özellik konusunda anlaşmaya varıldığı görülmektedir. Bu özelliklerden ilki, iş güvencesizliğinin temel olarak öznel bir deneyim olduğu görüşüdür. Bu durum iş güvencesizliği algısının, aynı nesnel duruma maruz kalınsa bile bireyler arasında farklılık gösterebileceğini ve bireylerin bu algıya yönelik tepkilerinin de farklı olabileceği anlamına gelmektedir. İkinci özellik ise iş güvencesizliği algısının istemsiz olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Bu anlamda iş güvencesizliği, belirli nedenlerle geçici ya da kısmi süreli çalışmayı tercih eden çalışanları kapsamamaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Sverke ve Hellgren, 2002; Elst, De Witte ve De Cuyper, 2014). Dolayısıyla, psikolojik açıdan iş güvencesizliğinin odak noktasının, çalışanın somut olarak haklarının korunmasının ötesinde, işin geleceğine ilişkin subjektif olarak algılanan tehdit ya da belirsizlik karşısında hissedilen kaygı olduğu ifade edilebilir. Nitekim Klandermans ve Vuuren (1999) de iş güvencesizliğinin sadece ekonomik ve sosyal bir olgu değil, aynı zamanda çalışılan işletmeye ve bireye özgü olarak değişik düzeylerde hissedilebilen bir risk olduğunu belirterek iş güvencesizliğinin algısal niteliğine vurgu yapmaktadır.

İş güvencesizliği, genellikle iş kaybının başlangıcı olarak düşünüldüğü halde, bu süreçte işsizlik kaçınılmaz bir durum değildir. Çünkü iş güvencesizliği algılayan tüm çalışanlar işlerini kaybetmemektedir (Hartley, 1999). Aksine, iş güvencesizliği algısına sahip çalışanlar işin devamlılığına ya da işin bazı özelliklerinin korunup korunamayacağına ilişkin kişisel tahminlerde bulunmaktadır. Bu anlamda, iş kaybı somut olarak gerçekleşmekte iken, iş güvencesizliği gelecek hakkında belirsizliğin sürdüğü, gündelik bir deneyimi ifade etmektedir. Bu durum ise iş güvencesizliğini gerçek iş kaybından ayırmaktadır. (Sverke, Hellgren ve Näswall, 2002:243). Özetle, işin devamlılığına ilişkin kişisel bir inancı yansıtan iş güvencesizliği algısının her zaman iş kaybıyla sonlanacağı gibi bir çıkarımda bulunmak yanlış olacaktır. Ancak, iş güvencesizliği algısının kişinin; psikolojik, biyolojik ve sosyal yaşamını bozucu bir rol oynaması nedeniyle, işsizliğin yarattığı bazı olumsuz sonuçlarla benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Bu nedenle, daha çok öznel bir değerlendirmeye sahip olan iş güvencesizliği konusu, Dünya Sağlık Örgütü tarafından yayımlanan Psiko-

Sosyal Risk Yönetimi Mükemmellik Modeli Rehberinde (PRIMA-EF, 2008:2) iş kaynaklı psiko-sosyal riskler kapsamında çalışanların kariyer gelişimini tehdit eden bir risk olarak kabul edilmektedir.

1.2.3. İş Güvencesizliğine İlişkin Yaklaşımlar

Literatürde iş güvencesizliğinin açıklanmasında üç farklı yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Bu yaklaşımlar; nesnel-öznel, bilişsel-duygusal ve nicel-nitel iş güvencesizliği olarak sınıflandırılmaktadır.

1.2.3.1. Nesnel ve Öznel İş Güvencesizliği

İş güvencesizliğini nesnel (objektif) bir kavram olarak ele alan araştırmacılara göre, iş güvencesizliği çalışanın içinde bulunduğu koşullar ve iş durumu hakkındaki bireysel yorumlarından bağımsız olarak gerçekleşen bağlamsal bir olgudur. Geçici istihdam ilişkileri, küçülme, yeniden yapılanma gibi örgütsel değişime ilişkin yürütülen faaliyetler, örgütün faaliyet gösterdiği pazarın yapısı gibi durumlar nesnel iş güvencesizliğine örnek olarak gösterilebilir. Bu anlamda, nesnel iş güvencesizliği tanımlarının temel varsayımı, güvencesiz istihdam ile karakterize edilen bir işte ya da örgütte çalışan bireyin iş güvencesizliği algısının, güvenilir istihdam sağlayan bir işte ya da örgütte çalışan bireye göre daha yüksek olacağıdır (Sverke ve Hellgren, 2002; Sverke, Hellgren ve Näswall, 2006:5).

Öznel iş güvencesizliği ise iş ortamına ilişkin nesnel olarak ortaya çıkan durumların, bireysel olarak yorumlanmasını ifade etmektedir. (De Witte ve Näswall, 2003). Diğer bir ifadeyle nesnel iş güvencesizliği, bireyin işindeki dışsal tehditlerle ilgili iken, öznel (algılanan) iş güvencesizliği, bireyin bu tehditleri değerlendirmesi ile ilgilidir (Ferrie vd. 2001:38). Bu bakış açısına göre bireyler aynı nesnel durumla karşı karşıya kalsalar da algıladıkları iş kaybı riski bakımından farklılık göstermektedirler (Sverke ve Hellgren, 2002). Dolayısıyla, her iki iş güvencesizliğinin birbirleri ile ilişkili olduğu, ancak çalışanların eşit miktarda nesnel iş güvencesizliğine sahip oldukları bir örgütte, öznel iş güvencesizliğinin düzey ve şiddetinin farklı olabileceği ifade edilebilir.

1.2.3.2. Bilişsel ve Duygusal İş Güvencesizliği

Bu yaklaşıma göre bilişsel iş güvencesizliği, çalışanın yakın gelecekte işini kaybetme olasılığı hakkındaki tahminini ifade ederken, duygusal iş güvencesizliği çalışanın bu olası kayba ilişkin; üzüntü, endişe ve korku gibi duygusal ve tutumsal tepkilerini ifade etmektedir. Bu anlamda, bilişsel iş güvencesizliği, duygusal iş güvencesizliğinin belirleyicilerinden biridir. Ancak, duygusal iş güvencesizliği hâlihazırdaki iş durumuna yönelik algılanan tehditten daha fazlasını içermektedir (Anderson ve Pontusson, 2007:214; Probst, 2014:6). Diğer taraftan, bilişsel ve duygusal iş güvencesizliği ayırımı, iş güvencesizliği kavramının anlaşılmasında önemli bir role sahiptir. Örneğin, çalışanlar olası bir iş kaybı hakkında kaygı duymadan, iş kaybının gerçekleşeceğine inanabilirler. Bunun tersine, finansal sorumlulukları olan ve iş kaybının muhtemel sonuçlarını umursayan bir çalışan için ise iş kaybı olasılığı endişe verici olabilir (Slack, 2004). Ancak, her ne kadar bilişsel ve duygusal bileşenler teorik düzeyde açıkça ayırt edilebilse de (Huang, Niu, Lee ve Ashford, 2012), bu bileşenler çalışanların deneyiminde iç içe geçmiş gibi görünmektedir (De Witte, 2000).

1.2.3.3. Nicel ve Nitel İş Güvencesizliği

Nicel iş güvencesizliği, iş kaybı tehdidi veya iş belirsizliği şeklinde tanımlanmaktadır. Nitel iş güvencesizliği ise sadece çalışanın işinin sürekliliği hakkında belirsizlik yaşaması değil, ilerleme olanakları, gelir akışı, özerklik gibi işin belli özelliklerinin sürekliliği hakkında da belirsizlik yaşamasıdır. Bu anlamda, nicel iş güvencesizliği, nitel iş güvencesizliğine göre daha güçlü bir tehdit oluşturmaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da istihdamla bağlantılı olan olası finansal, sosyal statü ve toplumsal kayıplar gibi daha ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Diğer bir ifadeyle nitel iş güvencesizliği, işe ilişkin davranışsal değişimler ortaya çıkarırken, nicel iş güvencesizliği psikolojik sıkıntı ve hastalıklara neden olması sebebiyle daha önemli bir stres faktörü olarak görülmektedir (De Witte vd., 2010). Özetle, nicel iş güvencesizliği mevcut işin kaybedilmesine ilişkin algılanan tehdidi ifade ederken, nitel iş güvencesizliği iş fiili olarak devam ettiği halde, işin belirli özelliklerinde ortaya çıkan değişimler sebebiyle algılanan belirsizlik ya da güçsüzlüğü yansıtmaktadır.

1.2.4. İş Güvencesizliğini Açıklayan Modeller

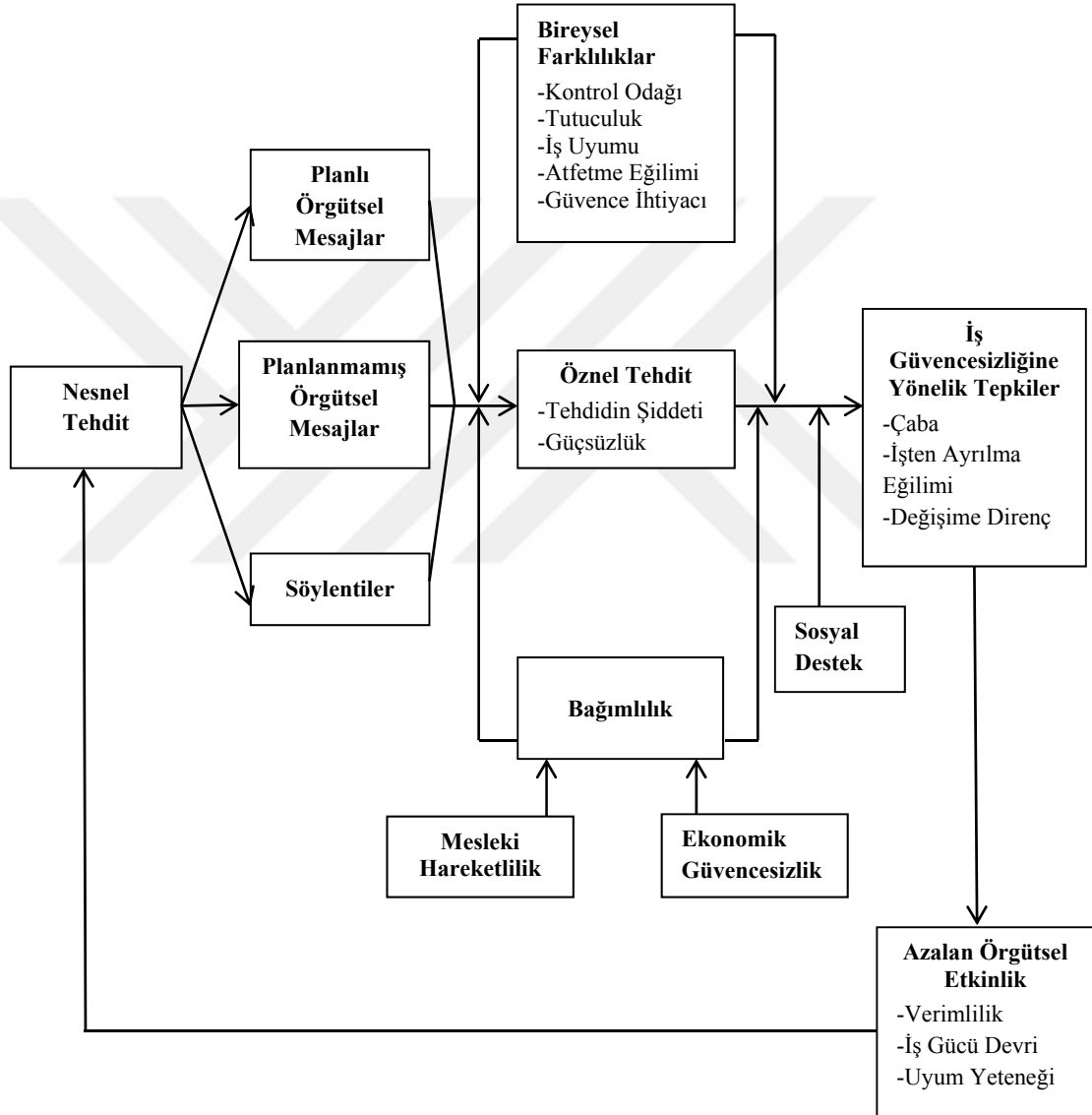
İş güvencesizliğinin doğasını, nedenlerini ve sonuçlarını daha iyi açıklayabilmek amacıyla araştırmacılar tarafından çeşitli modeller geliştirilmiştir. Literatür incelendiğinde iş güvencesizliğine ilişkin başlıca dört modelden bahsedildiği görülmektedir. Bunlar; Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli, Jacobson'ın İş Güvencesizliği Modeli, Sverke ve Hellgren'in İş Güvencesizliği Modeli ve Ashford, Lee ve Bobko'nun İş Güvencesizliği Modeli'dir. Aşağıda bu modellere ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

1.2.4.1. Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli

İş güvencesizliğini teorik olarak ilk kez ele alan Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984 yılında yayımlanan makalelerinde iş güvencesizliğinin çok boyutlu ve karmaşık bir süreç olduğunu ifade etmektedirler. Bu doğrultuda, araştırmacılar tarafından iş güvencesizliğine ilişkin kavramsal bir çerçeve çizilerek, bireysel farklılıkların çalışanlar tarafından algılanan iş güvencesizliğinde nasıl rol oynadığını ve bu algının sonuçlarını sistematik olarak gösterebilmek amacıyla bir model geliştirilmiştir.

Şekil 7'de yer alan modele göre Greenhalgh ve Rosenblatt (1984:440), öznel iş güvencesizliğinin çalışanın işin kendisine veya işin özelliklerine (ücret, yükselme olanakları vb.) yönelik nesnel bir tehdit algılaması sonucunda ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Küçülme, yeniden yapılanma, teknolojik değişim gibi örgütsel süreçler, çalışanlar tarafından yorumlanmaya açık nesnel tehditlere örnek olarak gösterilebilir. Nesnel tehditlerin çalışanlar tarafından yorumlanması ise genellikle örgüt içerisindeki üç temel kaynak olan resmi örgütsel duyurular, tehdide ilişkin örgütsel ipuçları ve örgüt içerisinde dolaşan söylentiler aracılığıyla olmaktadır. Çalışanlar nesnel tehditlere ilişkin yaptıkları subjektif değerlendirmeler sonucunda, ya iş güvencesizliği algısı yaşamakta ya da böyle bir algı oluşmamaktadır. Bu noktada, algılanan iş güvencesizliği genel olarak iki boyut kapsamında ele alınmaktadır. Bu boyutlardan ilki tehdidin şiddeti, diğeri ise tehdide karşı koymadaki güçsüzlük olarak belirlenmiştir. İlk boyut olan tehdidin şiddeti, potansiyel kaybın ihtimaline ve önemine bağlıdır. Tehdidin şiddetinin algılanmasında çalışanlar arasında önemli ayırt edici özellikler söz konusudur. Bunlar; 1) potansiyel kaybın geçiciliği ya da kalıcılığı, 2) kayba neden olan eylemin işten çıkarılmaya (*layoff*) mı,

yoksa kovulmaya (*fire*) mı neden olacağı, 3) değişikliğin işin kendisinin kaybına mı, yoksa belirli özelliklerinin kaybına mı neden olacağıdır. İkinci boyutu oluşturan güçsüzlük hissi ise tehdidi şiddetlendirdiğinden, iş güvencesizliğinin önemli bir unsuru olarak görülmektedir. Çalışanların güçsüz hissetmesine neden olan dört faktör bulunmaktadır. Bunlar; korunma eksikliği, belirsizlik, işletmenin kültürü ve çalışanın işletmenin işten çıkarma usullerine ilişkin inancıdır.



Şekil 7: Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli

Kaynak: Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984:40

İş güvencesizliğinin temel iki boyutu olan algılanan tehdidin şiddeti ve algılanan güçsüzlük birbirleri ile ilişki içindedirler. Bu durum, araştırmacılar tarafından algılanan iş güvencesizliği= algılanan tehdidin şiddeti x tehditlere karşı algılanan

güçsüzlük şeklinde formüle edilmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların algıladığı tehdidin şiddetini ve bu tehditlere karşı hissettiği güçsüzlüğü etkileyen, dolayısıyla da birbirlerinden farklı tepkiler vermelerine yol açan iki temel değişken bulunmaktadır. Bunlar; bireysel farklılıklar ve işe olan bağımlıktır. Bireysel farklılıklar, çalışanların sahip oldukları kontrol odağı, tutuculuk, iş uyumu, atfetme eğilimi ve güvence ihtiyacı gibi kişisel özellikleri ile açıklanmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984:443-444). Örneğin, yapılan araştırmalarda (Orpen, 1994; Bosman, Buitendach ve Rothman, 2005) dışsal kontrol odaklı bireylerin, içsel kontrol odaklı bireylere kıyasla daha fazla güçsüzlük hissettikleri ve dolayısıyla daha fazla iş güvencesizliği yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

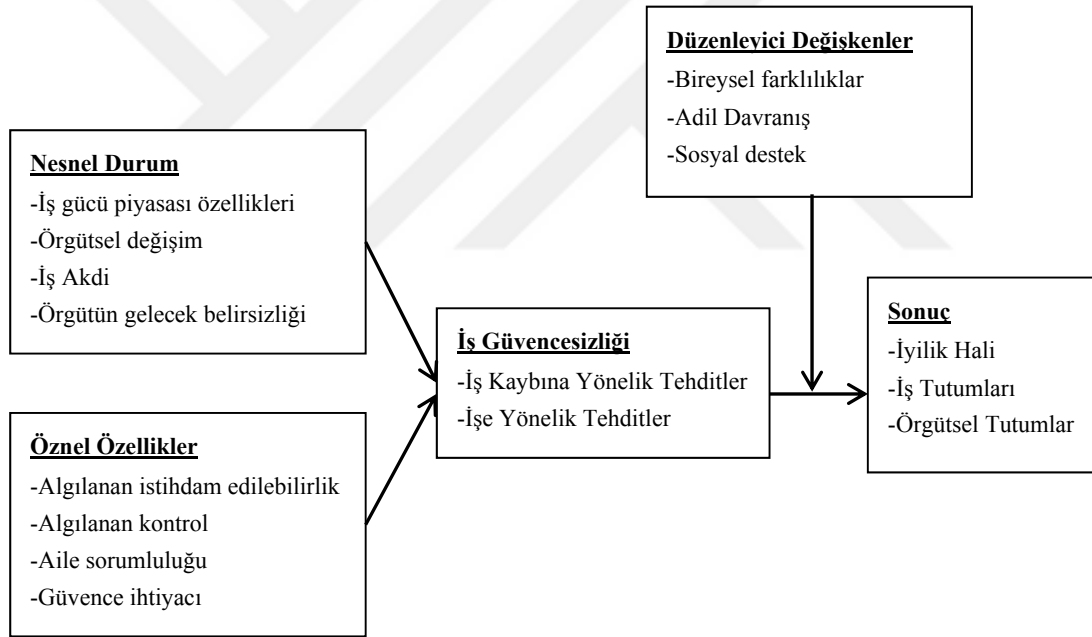
Bağımlılık ise mesleki hareketlilik ve ekonomik güvencesizlik temelinde değerlendirilmektedir. Mesleki hareketlilik diğer bir ifadeyle benzer bir işi farklı bir örgütte yapabilme imkânına sahip olan çalışanlar, bu imkâna sahip olmayanlara göre mevcut işin devamlılığı konusunda daha az kaygı duymaktadırlar. Ekonomik güvencesizlik ise mevcut işten elde edilen gelir olmadan yaşam giderlerini karşılayamayacağı ifade etmektedir. Bu kapsamda, mevcut işe olan bağımlılık; (1) bireyin sahip olduğu nitelikler, işgücü piyasasında az talep gördüğünde (2) işin sağladığı gelir, aile gelirinin büyük bir oranını oluşturduğunda, (3) bireyin çok fazla sorumluluğu olduğunda ve (4) ek gelir kaynaklarının (işsizlik ödeneği, sağlık sigortası vb.) yokluğu veya belirsiz olması durumlarında artmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984:445). Bu bağlamda, mevcut işe olan bağımlılık algılanan tehdidin şiddetini ve güçsüzlük hissini artırarak iş güvencesizliği algısının daha fazla yaşanmasına ve dolayısıyla da iş güvencesizliğine yönelik daha güçlü tepkiler verilmesine yol açmaktadır.

Son olarak, Greenhalg ve Rosenblatt (1984:443) öznel iş güvencesizliğinin örgütler açısından bir takım sonuçlarının olacağını belirtmektedir. Özellikle, iş güvencesizliği algısının yüksek olması durumunda, çalışanların örgüt için çabada bulunmayacakları, değişime karşı direncin ve çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin artacağı ifade edilmektedir. Bu tür davranış eğilimlerin ise örgütsel etkinliği azaltarak, nesnel iş güvencesizliğini artıracığı vurgulanmaktadır. Ancak, araştırmacılara göre çalışanlar, iş dışındaki sosyal yaşamlarında gerekli desteği görüyorlarsa, iş güvencesizliği algısı ile başa çıkma konusunda daha başarılı olabilmektedirler. Diğer bir ifadeyle, sosyal

destek, çalışanların güçsüzlük hislerinin azalmasını sağlayarak, iş güvencesizliğine yönelik olumsuz tepkileri azaltmakta önemli bir moderatör değişken olarak kabul edilmektedir.

1.2.4.2. Sverke ve Hellgren'in Bütünleşik İş Güvencesizliği Modeli

Sverke ve Hellgren (2002) literatürde yer alan teorik ve metodolojik konuları ele alarak iş güvencesizliğinin anlaşılmasına katkıda bulunmak amacıyla bütünleşik iş güvencesizliği modelini (Bkz. Şekil 8) geliştirmişlerdir. Modelde nesnel durum ve öznel özellikler arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkan iş güvencesizliği, subjektif olarak deneyimlenen çok boyutlu bir fenomen olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda, iş güvencesizliğinin yol açacağı olumsuz sonuçların, bir takım değişkenler aracılığıyla hafifletilebileceği ileri sürülmektedir.



Şekil 8: Sverke ve Hellgren'in Bütünleşik İş Güvencesizliği Modeli

Kaynak: Sverke ve Hellgren, 2002:37

Sverke ve Hellgren (2002:37), işin değişen doğasına bağlı olarak algılanan iş güvencesizliği olgusuna odaklanmaktadır. İş güvencesizliği algısının yalnızca küçülme ve yeniden yapılanma gibi nesnel durumlardan değil; nesnel durumun ve çalışanın sahip olduğu özelliklerin toplamı sonucunda ortaya çıkacağı vurgulanmaktadır. Modele göre nesnel durumlar; işgücü piyasasının özellikleri, örgütsel değişim, çalışanlarla yapılan iş akdinin türü ve örgütün geleceğine ilişkin

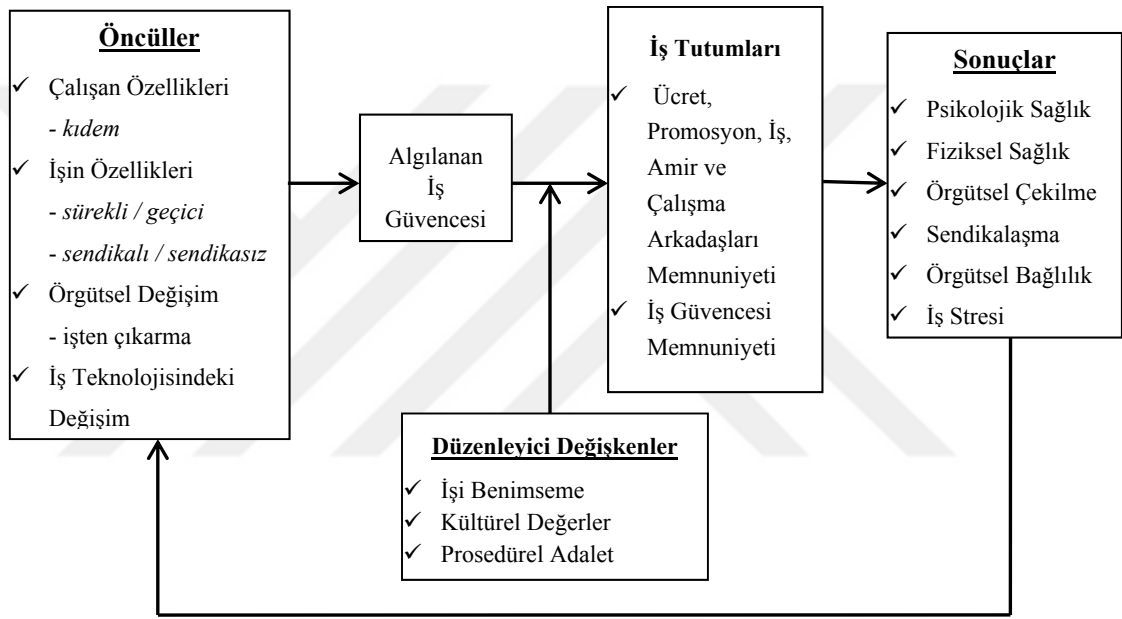
belirsizlik gibi durumları kapsamaktadır. Öznel özellikler ise çalışanların algılanan istihdam edilebilirlik düzeyleri, nesnel durumlara ilişkin alınan kararları etkileyebilmelerine ilişkin algıladıkları kontrol, ailelerine karşı sorumlulukları ve güvence ihtiyacı gibi bireysel farklılıkları kapsamaktadır. Ancak, araştırmacılar iş güvencesizliğine yol açan nesnel durumlar ile öznel özelliklerin yalnızca bunlarla sınırlı olamayacağını, iş güvencesizliğine yol açan değişkenler ile ilgili daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler. Diğer taraftan, iş kaybına ve işe yönelik algılanan tehditler sonucunda ortaya çıkan iş güvencesizliğinin, muhtemel sonuçlarının bireysel farklılıklar, örgüt içerisindeki adalet anlayışı ve sosyal destek gibi olgulara bağlı olarak değişeceği ifade edilmektedir.

1.2.4.3. Probst'un Bütünleşik İş Güvencesi Modeli

Probst (2002), iş güvencesini “çalışanın işinin mevcut şekliyle devamlılığına ilişkin algısı” olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle iş güvencesi, çalışanın işini istikrarlı bir şekilde sürdürebilmesi anlamına gelmekte ve iş güvencesizliği, işin geleceğinin belirsiz veya riskli olarak algılanması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda Probst (2003a:452), iş güvencesizliğine ilişkin yapılan diğer tanımlarda (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Ashford, Lee ve Bobko, 1989) yer alan potansiyel kayba ilişkin hissedilen güçsüzlüğü, iş güvencesi tanımının dışında tutarak, iş güvencesine ilişkin; algı, tutum ve sonuçları birbirinden ayırmaktadır. Probst'a göre güçsüzlük ve işe atfedilen önem gibi değişkenler her ne kadar iş güvencesizliğini açıklamada yardımcı olsalar da bu tür değişkenler iş güvencesizliğini oluşturan boyutlardan çok, algılanan iş güvencesi ile çalışanların tutumları ve duygusal tepkileri (stres, fiziksel sağlık, iş tatmini vb.) arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Diğer taraftan, Probst “iş özelliklerinin kaybı”na ilişkin algıyı “istihdam kaybı” algısından net bir şekilde ayırmanın kavramsal olarak güç olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle, işin bir bütün olarak tehdit altında algılanması ile işin çeşitli özelliklerinin tehdit altında algılanması arasında bir ayrım gözetmemekte ve bu iki tür algının öncülleri ve sonuçlarının birbirlerine çok benzediğine işaret ederek, bunların bir arada değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Probst (2002:144), iş güvencesizliğine ilişkin yukarıda bahsedilen görüşü doğrultusunda teorik temellere dayandırdığı bütünleşik iş güvencesi modelini geliştirmiştir. Şekil 9'da yer alan modele göre iş güvencesizliği, çalışanın işinin

geleceğinin tehlikede olduğu algısını harekete geçirecek birçok öncülün bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Görev, kıdem, eğitim gibi çalışan özellikleri, iş akdi türü ve sendikalaşma durumuna göre değişen iş özellikleri, birleşme, yeniden yapılanma, küçülme ve işten çıkarma gibi örgütte yürütülen değişim faaliyetleri ve işin yürütülmesi için gerekli olan teknolojik değişim çabaları, iş güvencesi algısı üzerinde rol oynayan önemli faktörler olarak sıralanmaktadır. Çalışanın bu faktörlere ilişkin yaptığı bilişsel değerlendirmeler sonucunda ise iş güvencesine ilişkin bir algı oluşarak duygusal ve davranışsal bir yanıt vermesi beklenmektedir.



Şekil 9: Probst'un Bütünleşik İş Güvencesi Modeli

Kaynak: Probst, 2002:144; Probst, 2003a:453

Probst (2002:146)'a göre algılanan iş güvencesi düzeyinin duygusal ve davranışsal sonuçlar (iş stresi, örgütsel geri çekilme vb.) üzerindeki etkisinde, çalışanların işe ilişkin ücret, terfi ve iş güvencesinden memnuniyetleri gibi tutumları önemli bir rol oynamaktadır. Bu tutumların oluşmasında ise çalışanların yaptıkları işi benimseyip benimsemediği, sahip oldukları kültürel değerler ve örgüt içerisinde yürütülen faaliyetlere ilişkin algılanan prosedürel adalet etkili olmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların iş güvencesizliğine ilişkin algıları ile bu algı sonucunda ortaya çıkan duygusal ve davranışsal tepkileri arasında iş tutumlarını yansıtan bilişsel değerlendirmeler aracılık etmektedir.

1.2.5. İş Güvencesizliği Algısına Neden Olan Faktörler

İş güvencesizliğinin ortaya çıkmasında ve bireyler tarafından farklı düzey ve şiddette algılanmasında çeşitli faktörlerin doğrudan ya da dolaylı etkisinden söz edilebilir. Bu faktörleri; bireysel, örgütsel, ekonomik ve hukuki olmak üzere dört ana başlık altında incelemek mümkündür.

1.2.5.1. Bireysel Faktörler

İş güvencesizliğine neden olan bireysel faktörler genel olarak çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim gibi sosyo-demografik özellikleri, işe ilişkin kıdem ve statü gibi pozisyonel özellikleri ve içinde buldukları durumu algılama biçimlerini etkileyen kişilik özellikleri ile ilgilidir.

Sosyo-Demografik Özellikler: İş güvencesizliği algısını etkileyen sosyo-demografik özellikler, çalışanın cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi gibi değişkenleri ifade etmektedir. Cinsiyet ile iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda, birbirinden farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bazı çalışmalarda (Kinnunen vd., 1999; Rosenblatt, Talmud ve Ruvio, 1999) erkeklerin kendilerine yüklenen toplumsal roller nedeniyle, kadınlara oranla daha fazla iş güvencesizliği algıladıkları görülmektedir. Diğer taraftan, bazı çalışmalarda (Kinnunen vd.,2000; Näswall, Sverke ve Hellgren, 2001) ise erkeklerin baskın oldukları iş kollarında çalışan ve ailelerinin geçimini tek başına sağlayan kadınların, daha fazla iş güvencesizliği algısı yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş, iş güvencesizliğinin belirleyicileri içerisinde en önemli demografik değişkenlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Ailesine karşı sorumluluğu olan 30-50 yaş arasındaki çalışanların potansiyel bir iş kaybını sadece kendi bakımından sorumlu, daha genç ya da emeklilik planları yapan, daha yaşlı çalışanlara göre daha fazla algılama eğilimlerinin olduğu belirtilmektedir (De Witte, 1999:162). Ancak, yapılan bazı çalışmalarda (Van Vuuren vd.,1991; Näswall ve De Witte, 2003) ise yaşlı çalışanların, genç çalışanlara kıyasla daha az iş alternatifine sahip olmaları nedeniyle, daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim d¼zeyi ile iş g¼vencesizliđi arasında ise doğru orantılı bir ilişki olduğu ileri s¼r¼lmektedir. Bu doğrultuda, yeteri d¼zeyde eğitim ve beceriye sahip olmayan çalışanların iřg¼c¼ piyasasında tercih edilebilecekleri alternatif iş olanakları da oldukça kısıtlıdır. Dolayısıyla, çalışanın istihdam edilebilme ihtimalinin d¼ř¼k olduğuna y¼nelik inancı, mevcut işine olan bağımlılığını artırmakta ve potansiyel iş kaybına ilişkin algısını da daha şiddetli hale getirmektedir (Sverke, Hellgren ve N¼swall, 2006:10). Nitekim yapılan çalışmalarda (N¼swall ve De Witte, 2003; Van Vuuren vd., 1991; Wilson, Eitle ve Bishin, 2006) eğitim d¼zeyi y¼ksek olan çalışanların, d¼ř¼k olan çalışanlara kıyasla, daha az iş g¼vencesizliđi algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Pozisyonel ¼zellikler: Çalışanın sahip olduğu işe ilişkin kıdem ve sosyo-ekonomik stat¼ gibi pozisyonel ¼zellikler, iş g¼vencesizliđi algısını belirleyen ¼nemli değişkenler olarak g¼r¼lmektedir. Bu doğrultuda, ¼rg¼te daha fazla yıl hizmette bulunan çalışanların, ¼rg¼tte daha az s¼re g¼rev alan çalışanlara kıyasla, daha az iş g¼vencesizliđi algıladıkları ileri s¼r¼lmektedir (Johnson, Bobko ve Hartenian, 1992; Probst, 1998; Bender ve Sloane, 1999; Erlinghagen, 2008). Çalışanın sosyo-ekonomik stat¼s¼ ise sahip olduğu işin t¼r¼ (mavi yakalı / beyaz yakalı) ve eğitim d¼zeyi ile ilişkilidir. D¼ř¼k stat¼de (mavi yakalı) ve d¼ř¼k gelirle çalışanların mevcut işlerine daha bağımlı olmaları nedeniyle, potansiyel iş kaybı tehdidinde karşı daha hassas oldukları d¼ř¼n¼lmektedir (Sverke, Hellgren ve N¼swall, 2006). Nitekim yapılan çalışmalarda (Kinnunen ve N¼tti, 1994; N¼swall ve De Witte, 2003) da mavi yakalı çalışanların, beyaz yakalı çalışanlara g¼re daha fazla iş g¼vencesizliđi algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Kişilik ¼zellikleri: Sahip olunan farklı kişilik ¼zellikleri, iş g¼vencesizliđinin farklı d¼zey ve şiddette algılanmasına yol açan ve hissedilen bu tehdide karşı koyabilme g¼c¼n¼ etkileyen ¼nemli fakt¼rler arasında yer almaktadır. Bu anlamda, kişinin sahip olduğu ¼zg¼ven, ¼zsaygı, içsel/dışsal kontrol odaklı olması, olumlu/olumsuz duygulanım gibi kişisel ¼zellikleri, ¼zellikle ¼znel iş g¼vencesizliđi algısını etkileyen ¼nemli unsurlar olarak g¼r¼lmektedir. Yapılan alışmalar (Ashford, Lee ve Bobko, 1989; Bosman, Buitendach ve Rothman, 2005; K¼nig vd., 2010) evreden gelebilecek her t¼rl¼ tehdide karşı koyabilecek g¼ce sahip olduklarına inanan içsel kontrol odaklı çalışanların, dışsal kontrol odaklı çalışanlara g¼re daha d¼ř¼k d¼zeyde

iş güvencesizliği algısına sahip olduklarını göstermektedir. Diğer taraftan, bireyin kendine duyduğu özsaygı ile iş güvencesizliği algısı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Bu kapsamda, yürütülen çalışmalarda (Van Vuuren vd., 1991; Lee, Bobko ve Chen, 2006) ise düşük düzeyde özsaygıya sahip olan çalışanların, yüksek düzeyde öz saygıya sahip çalışanlara kıyasla, nesnel tehditlere karşı daha hassas oldukları ve kendilerini daha güçsüz hissetmeleri nedeniyle de daha fazla iş güvencesizliği algıladıkları tespit edilmiştir.

1.2.5.2. Örgütsel Faktörler

İş güvencesizliği algısına neden olan bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel değişime ilişkin yürütülen faaliyetler ve bu süreçte örgüt içerisinde yaşanan iletişim aksaklıkları da bu algının önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır. Örgütsel değişim, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulmasına neden olabileceği gibi, çalışanın kendisini kontrolden yoksun ve tedirgin hissetmesine de sebebiyet verebilir. Bu doğrultuda, çalışanın örgütte gerçekleşmesini beklediği değişimlerin sayısı ne kadar fazla ise iş güvencesizliği algısı düzeyinin de o kadar yüksek olması beklenmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar, değişim süreci hakkında açık ve net bir şekilde bilgilendirilmediğinde, bu durumun örgüt içerisindeki söylentilerin çoğalmasına neden olacağı ifade edilebilir. Çalışanın, iş gerekleri ve yöntemleri hakkında bilgisizinin yetersiz olması ise değişimin bireysel sonuçlarını tahmin etmek için doğru olmayan söylentileri dikkate almasına yol açabilir. Böyle bir durumda çalışanın, belirsizlik ve potansiyel iş kaybı nedeniyle çok daha fazla endişe duyarak iş güvencesizliği algısı artacaktır (Ashford, Lee ve Bobko, 1989:806). Bu doğrultuda, örgütsel değişime sebep olan, küçülme (downsizing), yeniden yapılanma (re-engineering), dış kaynak kullanımı (outsourcing), şirket birleşmeleri, özelleştirme, teknolojik değişim ve esneklik uygulamaları gibi gelişmeler çalışanlar için iş güvencesizliğini tetikleyen örgütsel faktörler arasında sıralanabilir. Bu faktörlerin iş güvencesizliği algısı üzerindeki etkisine ilişkin yapılan çalışmalar ise ikinci bölümde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1.2.5.3. Ekonomik Faktörler

Çalışanın işinin sürekliliği konusunda endişe duymasına neden olan faktörlerden bir diğeri ise ekonomik koşullar ile ilişkilidir. İşgücü talebinin dolaylı talep olması

sonucu, iş güvencesi ile ekonomik istikrar arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, küresel ve ulusal düzeyde ekonomik faaliyet hacminde daralmanın ortaya çıktığı dönemlerde iş güvencesizliğinin arttığı görülmektedir (Felstead ve Nick, 1999). Diğer bir ifadeyle, bu dönemlerde çalışanların ekonomik durgunluk ya da krize bağlı olarak ortaya çıkan eğreti istihdam, esnek çalışma, ücret değişikliği ve bireysel/toplu işten çıkarmalara ilişkin deneyimleri, iş güvencesizliği algısını arttırabilmektedir. Nitekim Anderson ve Pottuson (2007)'a göre ekonomik kriz dönemlerinde ortaya çıkan yüksek düzeyde işsizlik oranı, çalışanın başka bir iş bulabilme konusundaki beklentilerini olumsuz yönde etkilemekte ve iş güvencesizliği algısını pekiştirmektedir. Benzer şekilde, Önder ve Wasti'nin (2002) Türkiye'de yapmış oldukları araştırmalarında, Kasım 2000 krizi öncesi dönemde çalışanların sahip oldukları iş güvencesizliği algısının, küçülme politikalarının izlendiği kriz sonrası dönemdekinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

1.2.5.4. Hukuki Faktörler

İş güvencesizliğine neden olan hukuki faktörler genel itibariyle yasal düzenlemelerde yer alan iş sözleşmesi, iş sözleşmesinin özellikleri ve sendikalaşma hakkı ile ilgilidir. İş sözleşmesi ile işverenin çalışanı keyfi olarak işten çıkarmasının önüne geçilmekte ve çalışanın korunması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, hukuki açıdan korunan çalışanın, korunmayan çalışana göre daha az iş güvencesizliği yaşayacağı ifade edilebilir. Diğer taraftan, iş sözleşmesinin özellikleri de çalışanın iş güvencesizliği algısını etkileyen faktörler arasındadır. Kısmi ve tam zamanlı çalışanlar ile belirli süreli ve belirsiz süreli çalışanların iş güvencesizliği algısı bakımından farklılık gösterecekleri ileri sürülmektedir. Yapılan çalışmalar (Kinnunen ve Nätti, 1994; Sverke, Hellgren ve Näswall, 2006), istihdamlarının geçici olması nedeniyle kısmi zamanlı ve belirli süreli çalışanların, örgütün çekirdek çalışanları olarak kabul edilen tam zamanlı ve belirsiz süreli çalışanlarına kıyasla daha fazla iş güvencesizliği algısına sahip olduklarını göstermektedir. Çalışanların ortak ekonomik, sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri bir örgüt olan sendika ise çalışanların çoğunluğunun, ancak üye olmak koşuluyla bazı yararlar elde edebileceklerine inandıkları bir yapılandırma. Sendikalar, işverenle yaptığı toplu iş sözleşmelerine, çalışanların işten çıkarılma koşullarını zorlaştırıcı ve işverenlerin

yasal olmayan işten çıkarmalarını engelleyici hükümler koyma yönünde çaba gösterirler (Bingöl, 2016). Dolayısıyla, sendikaların varlığının ve sendika üyeliğinin, çalışanı işverene karşı koruyarak, iş güvencesizliği algısını azaltmada önemli bir etken olduğu ifade edilebilir.

1.2.6. İş Güvencesizliğinin Sonuçları

İstihdam bireylere; gelir, sosyal imkânlar ve kişisel gelişim fırsatları ile daha öngörülebilir bir yaşam sağlamaktadır (Jahoda, 1982). Ancak, çalışanın istihdamına ilişkin bir tehdit algılaması, diğer bir ifadeyle işsiz kalma ihtimali, bu tür bireysel ihtiyaçlarını karşılayamaması ve daha birçok önemli kaynaktan yoksun olması (sosyal, finansal ve toplumsal) anlamına gelmektedir (De Witte, 1999:159). İstihdama ilişkin algılanan belirsizliğin çalışanın hayatını birçok yönden etkilemesi, iş güvencesizliğinin birden çok sonucunun olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda, iş güvencesizliğinin neden olacağı sonuçlar genel olarak bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan özetlenebilir.

1.2.6.1. İş Güvencesizliğinin Bireysel Sonuçları

Literatür incelendiğinde iş güvencesizliğinin bireysel açıdan en önemli sonucunun çalışanın sağlığına ilişkin olduğu görülmektedir. İş güvencesizliği, yarattığı uzun süreli “belirsizlik” yüzünden çalışanlar üzerinde ciddi bir yük oluşturmaktadır. Belirsizlik iki temel faktöre bağlı olarak zarar verici etkisini artırma yönünde eğilim göstermektedir. Bunlardan ilki “öngörülemez”, diğeri ise “kontrol edilemez” olmasıdır. İş güvencesizliğinin öngörülemez olması, endişeye sebep olan durumun gelecekte ne olacağının açık olmamasını ifade etmekte ve bu durum çalışanın uygun bir şekilde tepki vermesini güçleştirmektedir. Kontrol edilemez olması ise iş güvencesizliği tehdidine yönelik kontrol eksikliğini ve buna bağlı olarak ortaya çıkan güçsüzlük hissini vurgulamaktadır. Her iki olumsuz faktör de çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır (akt. De Witte, 1999:160).

Algılanan iş güvencesizliğinin yol açtığı belirsizlik duygusu, bireyin işinin kesin olarak sonlanacağını bilmesinden farklıdır. Çünkü işten kesin olarak çıkarılacağını bilen çalışan, kendisini gelecekteki işsizliğe hazırlamakta, bu yönde beklenti ve davranışlar geliştirerek, bu durumla nasıl mücadele edeceğini kestirebilmektedir (Sümer, Solak ve Harma, 2013:66). Ancak, iş güvencesizliği yaşayan birey, doğal

olarak işine yönelik bir tehdit algılamakta ve bu tehditle nasıl baş edeceği, hangi strateji ve kaynakları kullanacağı konusunda belirsizlik hissetmekte (Dekker ve Schaufeli, 1995) ve bu nedenle işinin geleceğine ilişkin sürekli bir kaygı duymaktadır. Psikolojik stres teorisine (Lazarus ve Folkman, 1984) göre de bir tehdide nasıl karşı koyulacağını bilmemek, bireylerde strese yol açmaktadır. Dolayısıyla, istihdamın geleceğine ilişkin algılanan belirsizlik, çalışanların bu durumun üstesinden gelmelerini engelleyerek stres düzeylerini artırmaktadır. Bu gerekçeye paralel olarak, araştırmacılar (Latack ve Dozier, 1986; Dekker ve Schaufeli, 1995) potansiyel kayba ilişkin algılanan tehditlerin, gerçek iş kaybının kendisi kadar zararlı sonuçlara yol açabileceğini ifade etmektedir. Nitekim yapılan çalışmalarda, yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısının gerilim (Elst vd., 2014), kaygı (Lee, Bobko ve Chen, 2006), duygusal tükenmişlik (Dekker ve Schaufeli, 1995; Boswell, Buchanan, ve Harris, 2014) gibi stres kökenli rahatsızlıklar ile sonuçlandığına ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Diğer taraftan, bazı çalışmalarda (Arnetz vd. 1991; Heaney, Israel ve House, 1994; Lindström vd., 1997) iş güvencesizliğinin yalnızca psikolojik iyilik üzerinde değil, strese bağlı olarak baş dönmesi, uykusuzluk, nefes darlığı, yüksek tansiyon, baş ağrısı ve iştahsızlık gibi fiziksel ve biyolojik rahatsızlıklara da neden olabileceği ileri sürülmektedir. Örneğin; Burgard, Brand ve House (2009) tarafından ABD genelinde 1700 çalışan ile 1980-2000 yılları arasında yürütülen boylamsal çalışma sonucunda, yüksek düzeydeki kronik iş güvencesizliği algısının, çalışanların hem psikolojik, hem de fiziksel sağlıkları üzerinde gerçek iş kaybından daha fazla olumsuz etkilere sahip olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu bağlamda, potansiyel iş kaybına ilişkin algılanan tehdit ve bu tehdidin çalışmada yarattığı belirsizlik algısının, işsizliğin yarattığı psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlarına benzer sorunlara yol açabileceği ifade edilebilir.

1.2.6.2. İş Güvencesizliğinin Örgütsel Sonuçları

Çalışanların iş güvencesizliğine yönelik algısı her ne kadar bireysel düzeyde olsa da bu algıya karşı verilen tepkiler örgütsel tutum ve davranışlarda da önemli değişikliklere neden olmaktadır. İş güvencesizliği algısına bağlı olarak çalışanın işine ve örgüte karşı tutumları, kısa dönemde iş tatminine ve örgütsel bağlılığa yönelik tepkiler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, işin sürekliliğine ya da işin

özelliklerine ilişkin algılanan tehdit, öncelikle çalışanların işin kendisinden ve işe ilişkin ücret, promosyon vb. boyutlarından tatmin olup olmadıklarına yönelik bilişsel bir değerlendirme yapmalarına neden olmaktadır. İş güvencesizliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar (Ashford, Lee ve Bobko, 1989; Hartley vd., 1991; Rosenblatt ve Ruvio, 1996; Lee, Bobko ve Chen, 2006; Poyraz ve Kama, 2008), işinin geleceği konusunda güvencesiz hisseden çalışanların, iş tatminlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, çalışanın örgüt yararına çaba sarf etmeye olan istekliliğini ifade eden (Ashford, Lee ve Bobko, 1989:808) örgütsel bağlılığın, yüksek iş güvencesizliği durumunda azalacağı belirtilmektedir. Nitekim yapılan ampirik çalışmalarda (Rosenblatt ve Ruvio, 1996; Buitendach ve De Witte, 2005; Poyraz ve Kama, 2008) potansiyel iş kaybına yönelik algılanan tehdidin, çalışanların örgüte karşı bağlılıklarını azalttığını göstermektedir.

Greenhalgh ve Rosenblatt (1984:438)'in da ifade ettiği gibi, “çalışanlar iş güvencesizliğine tepki gösterir ve bu tepkilerinin örgütsel etkinlik üzerinde bir takım sonuçları bulunmaktadır.” Bu anlamda, iş güvencesizliği algısı sonucunda işe ve örgüte ilişkin oluşan tutumların, uzun dönemde davranışsal sonuçlarının da olması beklenmektedir. Nitekim iş güvencesizliğinin davranışsal sonuçlarına ilişkin yapılan çalışmalar, iş güvencesizliği algısının iş performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. Literatür incelendiğinde iş güvencesizliği ile iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik genel görüş, yüksek iş güvencesizliği algısına sahip olan çalışanların, örgüt için daha az çaba sarf edecekleri ve dolayısıyla performanslarının düşük olacağı yönündedir. Ancak, bu durumun aksine, işgücü piyasasının güvencesiz olduğu ve bireyin işe finansal açıdan bağımlılığının yüksek olduğu durumlarda, potansiyel iş kaybına yönelik bir tehdit algılayan çalışanın işini sürdürebilmek amacıyla daha fazla çaba harcayacağı ve performansının yüksek olacağına ilişkin görüşü destekleyen çalışmalarda (Borg ve Elizur, 1992; Brockner vd., 1992; Staufenbiel ve König, 2010) bulunmaktadır. Fakat bu gibi durumların, kısa vadede performansta artış sağlansa da iş güvencesizliğine yönelik kaygıyı ortadan kaldırmadığı için uzun vadede iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkilerinin olacağı belirtilmektedir (Hartley vd., 1991).

İşinin devamlılığı konusunda endişe duyan çalışanların, bu stres kaynağının oluşturduğu gerginlikten kurtulmak adına yeni bir iş aramayı tercih edecekleri ve bu

nedenle de işten ayrılma eğilimlerinin olduğu belirtilmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984). Yapılan çalışmalar (Sverke ve Hellgren, 2001; Chirumbolo ve Hellgren, 2003; Karacaoğlu, 2015) da iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bazı çalışmalarda (Pfeffer, 1998; Berntson, Näswall ve Sverke, 2010) potansiyel iş kaybına yönelik bir tehdit bulunması durumunda, yeni iş arama eğiliminde bulunanların ilk olarak, hem örgüt hem de işgücü piyasası için yüksek nitelikli kabul edilen çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Ancak, bu durumun iş gücü piyasasının güvenceli olduğu dönemlerde gerçekleşebileceği ifade edilebilir. Çünkü yapılan bazı çalışmalar (Adkins vd., 2001; Kim, Kim ve Yoo, 2012), işsizliğin fazla olduğu ekonomik kriz gibi dönemlerde ve alternatif istihdam olanaklarının yetersiz olduğu durumlarda, iş güvencesizliği algısının işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle çalışan, yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısına sahip olsa da çalışanın işgücü piyasasında çeşitli nedenler dolayısıyla istihdam edilebilme imkânı yoksa işten ayrılma eğilimi düşük olmaktadır.

1.3. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK

Hızla değişen günümüz çevre koşullarında faaliyet gösteren örgütler için rekabet avantajının en değerli kaynağı olarak kabul edilen bilgiye dayalı varlıklara yatırım yapmak, örgütlerin yaşamlarının sürdürülebilirliği adına en temel mücadele alanı haline gelmiştir. Bu mücadele alanı, örgütler için doğru insan kaynağına sahip olma çabasını gerektirirken; rekabetin temel objesi olan insan unsurunu da kendini daha “değerli”, başka bir ifadeyle “istihdam edilebilir” kılmak zorunda bırakmaktadır (Aybas ve Kırbaşlar, 2014:354). Nitekim günümüz çalışma hayatında meydana gelen değişimler sonucunda, çalışanlara sunulan yaşam boyu istihdam garantisinin ortadan kalkması, değişken işgücü piyasasına uygun niteliklere sahip olmayı, diğer bir ifadeyle istihdam edilebilirliği çalışanlar açısından önemli bir olgu haline getirmiştir.

1.3.1. İstihdam Edilebilirlik Kavramının Gelişiminde Etkili Olan Faktörler

İstihdam edilebilirlik kavramını gündeme getiren ve kavramın gelişiminde etkili olan temel faktörleri; teknolojik gelişme, küreselleşme ve bu iki faktöre bağlı olarak değişen istihdam yapısı ve ilişkileri kapsamında açıklamak mümkündür.

Teknolojik Gelişme: Günümüz dünyasında ülkelerin kalkınmaları ve ekonomik anlamda büyümeleri, teknolojik yeniliklere uyum sağlama yetenekleri ile eş değer anlama gelmiş durumdadır. Teknoloji, özellikle işgücünün üretim aracı çevresindeki örgütlenme biçimini ifade eden bir kavram olduğundan (Tanyılmaz, 2000:87), yalnızca üretim sistemleri ve iş süreçlerini değiştirmekle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda istihdam yapısı ve ilişkileri üzerinde de bir takım değişikliklere yol açmaktadır. Bu anlamda, teknolojik gelişmelerin istihdam yapısı üzerindeki etkisi incelendiğinde, bazı işler için yeni nitelikler gerekirken, bazı işlerin de önemsizleştiiği ve bu nedenle, çalışanların sahip olduğu niteliklerin değersiz hale geldiği görülmektedir. Dolayısıyla, değişen teknolojiye paralel olarak, istihdamın devamlılığının sağlanmasında, istihdam edilen çalışanların vasıflarının da değişmesi beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, teknolojinin geliştirilmesi ve kullanılması sürecinde başat rol oynayan entelektüel sermayenin sahip olduğu beceri ve yeteneklere vurgu yapan istihdam edilebilirlik kavramı, önem kazanmakta ve bu vasıfların sürekli geliştirilmesi gerekmektedir.

Küreselleşme: Yirminci yüzyılın son çeyreğinde bilim ve teknolojide yaşanan gelişmeler sonucunda hız kazanmaya başlayan üçüncü küreselleşme dalgası ile birlikte sermayenin sınır ötesine geçerek artan hareketliliği, hem ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine bağımlı hale gelmelerine, hem de rekabet anlayışının uluslararası bir kimliğe bürünmesine yol açmaktadır. Diğer taraftan, sermayenin yayılması, kaçınılmaz olarak çalışan sınıfının da küresel olarak yayılması anlamına gelmektedir. Ancak; bu sadece bir yayılma değil, emeğin doğasının ve küresel işgücünün hem toplumsal, hem de mekânsal anlamda değişmesine neden olacak bir büyümeyi ifade etmektedir (Munck, 2003:20). Bu anlamda, entelektüel sermayenin elde edilmesinde işgücü piyasasına ilişkin sınırların ortadan kalkması, işletmeler için emeği küresel bir kaynak durumuna getirmiştir.

Küreselleşmenin işgücü piyasaları üzerindeki etkilerini olumlu ve olumsuz bakış açıları çerçevesinde incelemek gerekmektedir. Olumlu görüşler, küreselleşmenin ekonomik büyümeye yaptığı katkı ve gelişen teknolojiler ile gelir eşitsizliğini gidereceği ve yeni iş olanakları yaratacağı yönündedir. Buna karşın, daha büyük bir grubu oluşturan olumsuz yaklaşımlar ise küreselleşmenin işgücü piyasalarında kutuplaşmaya yol açarak, işgücünün yapısı ve sosyal hakları üzerinde daraltıcı bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadır (Zengingönül, 2007). Bu kapsamda, küreselleşmenin işgücü piyasası ve dolayısıyla istihdam ilişkileri üzerinde iki temel olumsuz etkisinden söz edilmektedir:

- Küreselleşmenin istihdam üzerindeki en önemli olumsuz etkisi, işgücünün kutuplaşmasına yol açtığı görüşüdür. Özellikle, teknolojik gelişmeye bağlı olarak artan yeni işler ve bu işlerin mesleki uzmanlık kapsamında yeni nitelikler gerektirmesi, işgücü piyasasında vasıflı çalışanların “çekirdek işgücü”; vasıfsız çalışanların ise “çevresel işgücü” kapsamında iki farklı şekilde istihdam edilmelerine neden olmaktadır. Bu durum ise nitelikli ve niteliksiz işgücü kavramları aracılığıyla vasıfsal bir ayrıma vurgu yaparak, işgücü piyasasında emeğin ikili bir yapıya bürünmesine yol açmaktadır.
- Küreselleşmenin ikinci olumsuz etkisi ise işgücü piyasasında yarattığı kuralsızlaştırma eğilimidir. Küreselleşme süreci ile birlikte sınır ötesine geçebilen entelektüel sermaye ve onun en büyük temsilcisi olan çokuluslu işletmeler, ulusal hükümetlerin ekonomi ve çalışma yaşamı ile ilgili politikaları üzerindeki güçlerini

giderek azaltmaktadır (Barutçugil, 2002:26). Bu anlamda, devletin işgücü piyasası ve istihdam ilişkileri üzerindeki düzenleyici rolünün asgari düzeye inmesini ifade eden kuralsızlaştırmaya yönelik politikalar, esnek istihdam biçimleri aracılığıyla işlerlik kazanmaktadır. Esnek istihdam, işe alma ve işten çıkarmaya ilişkin düzenlemelerin, diğer bir ifadeyle işveren ve çalışan arasındaki istihdam ilişkisinin biçim, zaman ve ücret gibi değişkenler açısından kolaylaştırılmasını ifade etmektedir. Ancak, standart dışı olan bu istihdam biçimi, özellikle vasıfsız çalışanları ifade eden çevresel işgücü için ücret eşitsizliği, iş güvencesizliği, eğreti istihdam, sendikal hakların yokluğu ve sosyal güvencenin azalması gibi bir takım olumsuz sonuçları da beraberinde gündeme getirmektedir.

Özetle, teknolojik gelişmelere bağlı olarak artan küreselleşmenin istihdam ilişkileri üzerindeki etkisi incelendiğinde, özellikle vasıfsız işgücü için esnek istihdam kavramını ortaya çıkararak, güvencesiz çalışma gibi birtakım dezavantajları da beraberinde gündeme getirdiği görülmektedir. Nitekim günümüzde yaşam boyu istihdam ve iş güvencesini ifade eden geleneksel/standart istihdam ilişkisinin azaldığı ve neo-liberal görüş doğrultusunda esnek işgücü kavramına vurgu yapan kısmi süreli, geçici, mevsimlik çalışma gibi yeni istihdam ilişkilerinin benimsenmeye başladığı dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, bilgi, beceri ve yetenek gibi kavramlara vurgu yapılan günümüz çalışma hayatında, çalışanın istihdam edilmesinden çok, değişen işgücü piyasasında istihdam edilebilir olmasının daha önemli olduğu görülmektedir.

1.3.2. İstihdam Edilebilirlik Kavramının Tanımı ve Önemi

İstihdam edilebilirlik kavramının, günümüz çalışma hayatında yeni istihdam ilişkilerinin bir yansıması olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Geleneksel istihdam ilişkisinde, bireyler tek bir örgütte uzun bir dönem boyunca çalışmakta, işverenler de çalışanlarına iş güvencesi sağlamaktaydı. Ancak, yeni istihdam ilişkileri ile birlikte tek bir iş veya örgütle sınırlı kariyer anlayışından uzaklaşmış, örgütlerin çalışanlarına uzun dönemli istihdam sağlama anlayışı da sona ermeye başlamıştır (Prujit ve Derogee, 2010:439). Nitekim geleneksel istihdam ilişkisinde örgüt ile çalışan arasında var olduğu kabul edilen psikolojik sözleşme kapsamında çalışanlar, iş güvencesi ve kıdem/performans ölçütlerine bağlı olarak, dikey ilerlemeyle karakterize edilen bir kariyer hedeflerken; işverenler ise çalışanlarından örgüte karşı bağlılık göstermelerini beklemekteydi. Günümüzün belirsiz ve değişken çalışma

hayatında ise yeni istihdam ilişkileri ile birlikte psikolojik sözleşmenin içeriği de değişime uğramıştır. Bu doğrultuda, çalışanlara yaşam boyu iş güvencesi yerine, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek yeni iş gereklerine uygun ve/veya örgütler arasında hareketliliği sağlayabilecek bilgi ve becerilerin geliştirilmesine ilişkin fırsatlar sunulmakta ve bunun karşılığında çalışanlardan yüksek performans beklenmektedir. “*Yeni psikolojik sözleşme*” olarak da nitelendirilen bu durum, çalışanların kendi kariyer sorumluluklarını üstlenmeleri anlamına gelmekte ve bir bakıma istihdam ilişkisinde (işin aynı örgütte devamlılığının sağlanması anlamına gelen) “*iş güvencesinden*”, (işin farklı rol ya da örgütlerde sürdürülebilirliğine vurgu yapan) “*istihdam edilebilirlik güvencesine*” geçişi ifade etmektedir.

Çalışma hayatının değişen doğasına paralel olarak ortaya çıkan istihdam edilebilirlik kavramı en genel ifadeyle, bireyin iş bulabilme, bulduğu işi sürdürebilme ve gerektiğinde iş ve/veya endüstriler arası geçiş yapabilme yeteneği olarak açıklanmaktadır (McLeish, 2002; Brown, Hesketh ve Williams, 2003). Hillage ve Pollard (1998)’a göre istihdam edilebilirlik kavramı içeriğinde üç temel unsuru barındırmaktadır. İlk unsur, bireyin eğitimi süresince edindiği kilit becerilerle çalışma hayatında ilk istihdamını elde etmesi, diğer bir ifadeyle çalışma hayatına girişidir. İkinci unsur, istihdamın sağlandığı örgüt içerisinde ortaya çıkan yeni iş gereklerine uygun becerilerin geliştirilerek, bu iş ve roller arasında geçiş yapabilmesi ve böylece istihdamın devamlılığının sürdürülebilmesidir. Üçüncü unsur ise bireyin kendi isteği ve becerileri aracılığıyla örgüt içinde ya da örgütler arasında geçiş yapabilmesini ifade eden yeni istihdam edinebilme yeteneğidir. Bu tür bir yeteneğin ise ideal olarak çalışanın beceri düzeyine uygun ve bir önceki işine kıyasla eşit ya da daha yüksek ücretli bir istihdam sağlaması beklenmektedir.

Birey için istihdam edilebilir olmak, (1) bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumlara, (2) bu nitelikleri kullanma ve iş gücü piyasalarına sunma şekline ve (3) işin arandığı süreçte kişisel şartlar ile mevcut işgücü piyasasının durumu gibi çeşitli faktörlere bağlıdır (Hillage ve Pollard, 1998). Diğer bir ifadeyle, bireyin iş bulabilme ve istihdama katılabilme şansı, sahip olduğu beşeri sermaye birikimine ve daha da önemlisi bu birikimle işgücü piyasasındaki nitelik talebinin uyumuna bağlı olarak değişmektedir (McKenzie, ve Wurzburg, 1998:14). Bu kapsamda, istihdam edilebilirliğin bireylere doğrudan iş imkânı sağlamadığı, ancak mevcut işin

sürdürülmesini ya da iş ve örgütler arası hareketlerin kolaylaştırılmasını sağlayarak, bireylerin istihdam edilebilme olasılıklarını artırıcı bir nitelik taşıdığı ifade edilebilir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da görüleceği üzere, istihdam edilebilirlik kavramı genel itibariyle işgücü piyasasının arz tarafıyla, diğer bir ifadeyle bireysel açıdan ele alınmaktadır. Ancak, kavram işgücü talebi açısından, yani işletmeler ve devlet tarafından da önem arz eden ve daha geniş kapsamlı ele alınması gereken bir konudur. İşletme düzeyinde ya da örgütsel açıdan istihdam edilebilirlik, değişen örgütsel koşullara uygun arz ve talebi eşleştirme fırsatının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Forrier ve Sels, 2003:104). Bu anlamda, örgütler için istihdam edilebilirlik olgusu, özellikle işletmelerin günümüz rekabet ortamının örgütsel yapı ve süreçlerde gerektirdiği esnekliğin karşılanmasında, çalışanların bu gerekliliklere uyum sağlayabilmesi açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin, çalışanlarının beşeri sermayelerini sürekli eğitimler aracılığıyla geliştirmeleri konusunda destek vermesi, rekabet gücünün korunmasında önemli bir avantaj olarak kabul edilmektedir.

İstihdam edilebilirliğin devlet açısından önem kazanmasının temel nedeni ise işsizliğin azaltılması ve dolayısıyla toplumsal refahın artırılmasında temel bir araç olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, kavramın devlet açısından önemli olmasının bir diğer nedeni ise uzun süreli işsizlik ve artan faal olmama oranları nedeniyle, çalışma çağına olup işsizlik sigortası, sosyal gelir gibi refah uygulamalarından yararlanan kişi sayısının çoğalmasına paralel olarak artan, sosyal harcamalara gösterilen tepkidir. Bu nedenle, istihdam edilebilirliğe yönelik geliştirilecek politikalar ile refah uygulamalarından yararlanan işsizlerin sorumluluklarının yeniden düzenlenmesi gerektiği ileri sürülmektedir (McQuaid ve Lindsay, 2005:204). Böylece, istihdam edilebilirlik aracılığıyla işsizlerin işgücü piyasasına girişleri kolaylaştırılarak, toplumsal refahın artırılması sağlanacaktır. Sonuç olarak, bireysel düzeyde istihdam edilebilirlik, işgücü piyasasındaki değişimlere uyum sağlanması için bireyin vasıflarının geliştirilmesini kendi sorumluluğunda görürken; örgütsel ve toplumsal düzeyde istihdam edilebilirlik, ekonomik anlamda rekabet gücünün korunması için işgücünün niteliğinin geliştirilmesinde, işletme ve devletin de eşdeğer sorumluluklarının bulunduğunu vurgulamaktadır.

1.3.3. Algılanan İstihdam Edilebilirlik

Literatürde istihdam edilebilirlik kavramının genel olarak bireysel açıdan ele alındığı ve açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bireysel açıdan kavramın nesnel ve öznel olarak incelenmesi mümkündür. Nesnel açıdan istihdam edilebilirlik, bireyin eğitim durumu, pozisyonu, kıdemi gibi somut göstergeler ile açıklanırken; öznel açıdan istihdam edilebilirlik bir nesnel gerçeklikten ziyade, bireyin istihdam edilebilirliğine ilişkin subjektif değerlendirmesini ifade etmektedir. Bu doğrultuda, öznel (algılanan) istihdam edilebilirlik, bireyin yeni bir iş bulma ya da mevcut işini sürdürebilme olasılığına ilişkin algısı olarak tanımlanmaktadır (Vanhercke vd., 2014:594). Diğer bir ifadeyle, algılanan istihdam edilebilirlik, bireyin sahip olduğu niteliklerinin işgücü piyasasında ne derece talep göreceğine ilişkin, kişisel düşüncelerini yansıtmaktadır.

Algılanan istihdam edilebilirlik piyasa koşullarına dayalı olarak içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta incelenmektedir (Rothwell ve Arnold, 2007; De Cuyper vd., 2008). Bu doğrultuda, algılanan içsel istihdam edilebilirlik, bireyin çalıştığı örgütteki mevcut ya da farklı bir görevde istihdam edilebilirliğine ilişkin algısını yansıtırken; algılanan dışsal istihdam edilebilirlik, bireyin başka bir örgütte mevcut işine benzer ya da farklı bir işte istihdam edilme olasılığına ilişkin düşüncesini, diğer bir ifadeyle işgücü piyasasındaki subjektif değerini ifade etmektedir (Sanders ve Grip, 2004:76; Forrier vd., 2015:58). Ancak, içsel ve dışsal algılanan istihdam edilebilirlik her ne kadar temelde aynı ana fikri paylaşımlar da farklı faktörler tarafından şekillenmeleri sebebiyle kısmen birbirlerinden ayrılmaktadır. Algılanan içsel istihdam edilebilirlik, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve kişisel özelliklerinin yanı sıra, örgüt tarafından bireye beşeri sermayesini geliştirmesi amacıyla sunulan fırsatları değerlendirmesine, diğer bir ifadeyle birey ile örgüt arasındaki ilişkilere göre değişmektedir. Ancak, dışsal istihdam edilebilirlik algısı, mevcut işin devam ettiği örgüt dışındaki işlere yönelik olması sebebiyle, daha çok bireyin kendi sorumluluğunda olan bireysel faktörler ile bireyin kontrol edemeyeceği ekonomik koşullar, mevcut iş sayısı ve işgücü piyasasının durumu gibi yapısal faktörlere göre şekillenmektedir.

Algılanan istihdam edilebilirliğe yönelik literatürde yer alan açıklamalar incelendiğinde, kavramın beş temel özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu özellikler aşağıda açıklanmaktadır (Vanhercke vd., 2014:595):

- Aynı nesnel durum, farklı insanlarda farklı algılara sebep olabilmektedir. Örneğin, benzer kariyer gelişimine sahip bireylerin işgücü piyasası hakkında farklı düzeyde bilgiye sahip olmaları, istihdam edilebilirlik algılarının farklılık göstermesine yol açabilir. Bu nedenle, algılanan istihdam edilebilirlik, psikolojik bir yönü bulunan öznel bir değerlendirmedir.
- Algılanan istihdam edilebilirlik, en geniş anlamda “istihdam edilebilme olasılığı” ile ilgilidir. Bireyin istihdam edilebilme olasılığına ilişkin algısı, birbirleriyle etkileşim halinde olan bireysel ve yapısal faktörlerden etkilenmektedir. Bireysel faktörler, bireyin yaş, cinsiyet, eğitim gibi sosyo-demografik özellikleri ile sahip olduğu bilgi, yetenek, öz farkındalık ve değişime açıklık gibi özelliklerini ifade ederken; ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar, işgücü piyasasının mevcut durumu, ücret politikaları, örgütsel değişimler ve insan kaynakları politikaları gibi durumlar istihdam edilebilirlik algısını etkileyen yapısal faktörlerdir.
- İstihdam edilebilirliğe ilişkin algı, işgücü piyasasındaki farklı gruplar (mezun öğrenciler, mevcut çalışanlar, işsizler) açısından değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, algılanan istihdam edilebilirlik yalnızca bir işin elde edilmesine ilişkin bir algı değil, aynı zamanda mevcut işin sürdürülebilmesine ya da farklı iş ve sektörler arasındaki geçişe ilişkin olasılıklara da atıfta bulunan bir kavramdır.
- Algılanan istihdam edilebilirlik, temel olarak bireyin fiilen çalıştığı örgütteki mevcut istihdamının devam etmesine ya da başka bir örgütte istihdam edilebilmesine ilişkin olasılıkları ifade etmektedir. Bu anlamda, kavram içsel ve dışsal istihdam edilebilirlik olmak üzere iki farklı algıyı içermektedir.
- Son olarak istihdam edilebilirlik algısı, hem nicelik (mevcut alternatif işlerin sayısı), hem de nitelik (mevcut alternatif işlerin türü) açısından farklılaşmaktadır. Nicel açıdan genellikle alternatif diğer işler vurgulanırken; niteliksel açıdan bireyin mevcut işine benzer ya da mevcut işinden daha iyi şartlardaki istihdam ifade edilmektedir.

Özetle, bireylerin yeni bir iş edinebilme ya da mevcut işlerini sürdürebilme yeteneklerine ilişkin öznel değerlendirmelerini ifade eden istihdam edilebilirlik algısının, bireysel ve yapısal birçok faktörden etkilenen çok boyutlu bir kavram olduğu ifade edilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL TARTIŞMA ve YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi vurgulandıktan sonra, kuramsal tartışma doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri ve modeline yer verilmektedir. Daha sonra ise araştırma yöntemi tüm aşamaları ile sunulmaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çevre ile uyumlu olan sistemlerin varlıklarını devam ettirebilmesi, bu konuda başarısız olanların ise elimine edilmesi, örgütleri çevrelerinde meydana gelen gelişmeleri takip etmeye zorlamaktadır. Nitekim çağımızda hem makro hem de mikro ölçekte ortaya çıkan ekonomik, politik, sosyo-kültürel, teknolojik vb. alanlardaki gelişmeler, örgütsel yapı, süreç ve stratejilerde sürekli değişimi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, belirsiz ve kaotik bir niteliğe bürünen günümüz çevresinde değişime uyum sağlayabilme kabiliyeti, örgütsel başarının bir fonksiyonu haline gelmiştir. Bu bağlamda, varlıklarını korumak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için genel rekabet stratejilerine odaklanmanın yanı sıra, değişen koşullara hazırlıklı olmak ve bu koşullara uygun yeni teknik, yöntem ve yetenekler geliştirmek, günümüz örgütlerinin en önemli amaçları arasında görülmektedir.

Örgütlerin değişen çevreye uyum sağlayabilmelerinde ise örgütsel yapı ve süreçlerde toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, stratejik iş birlikleri, küçülme, yalın organizasyonlar gibi yöntem ve tekniklerin hâkim olmaya başladığı görülmektedir. Tüm bu kavram, strateji ve teknikler, çevresel unsurlardaki gelişme ve değişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve nitelikli bir iş çevresi oluşturmak için gerekli olan yönetsel ve örgütsel zorunluluklar dizisini ortaya koymaktadır (Naktiyok, 2000:207). Ancak, örgütsel değişime yönelik yürütülen bu faaliyetlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının çalışanlar üzerinde yarattığı etki, değişimin dolayısıyla da örgütlerin başarısı için oldukça önemlidir.

Değişim, örgütler için varlıklarının devam ettirilebilmesi ve rekabet edebilirlik açısından önemli fırsatlar sağlasa da çalışanlar açısından çoğu zaman işlerinin niteliği ve geleceği konusunda belirsizliğe sebep olması nedeniyle iş güvencesizliği ile sonuçlanabilmektedir. Diğer taraftan, iş güvencesine ilişkin endişelerin artmasıyla birlikte daha sık gündeme gelmeye başlayan istihdam edilebilirlik kavramı ise bireyleri değişken örgütsel çevreyle başa çıkmaya hazırlamakta ve çalışanların işlerini kaybetme kaygılarının azaltılmasında önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle, bu tez çalışması ile sözü edilen kavramlar üzerindeki kuramsal bilgi birikimine katkı sağlarken, aynı zamanda çalışanların örgütsel değişim ile iş güvencesizliği algıları arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolünün görgül olarak ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel değişim ile ilgili yapılan çoğu çalışmanın ya örgütsel değişimin çalışanların sağlıkları üzerindeki etkisine, ya da örgütsel değişim sürecinde algılanan iş güvencesizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçlarına odaklandıkları görülmektedir. Ancak bu çalışmalarda, örgütsel değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve değişimin hangi özelliklerinin olumsuz tutum ve davranışlara yol açtığı göz ardı edilmektedir. Dolayısıyla çalışma, değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının ve bu algının iş güvencesizliği üzerindeki etkisinde istihdam edilebilirlik algısının rolünü değerlendirmesi bakımından önem teşkil etmekte ve çalışma ile ilgili literatüre katkı sağlanması öngörülmektedir.

Çalışma konusunun daha önce turizm sektörü açısından ele alınmaması ise çalışmanın bir diğer önemli yanını oluşturmaktadır. Artan rekabet ortamında yaşanan ekonomik, sosyal ve politik belirsizlikler ile değişen teknolojik koşullar karşısında varlığını sürdürmeye çalışan turizm sektörü, esnek istihdam ilişkilerinin ve örgütsel değişimin en sık yaşandığı sektörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle, turizmin hassas ve kırılgan yapısı göz önünde bulundurulduğunda, yaşanan doğal, politik ve ekonomik krizler, çoğu zaman turizm işletmelerinin maliyetlerini azaltma amaçlı küçülme yoluna gitmelerine neden olmakta ve bu durum çalışanlar açısından iş kaybı tehdidini de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, sektörde farklı istihdam edilebilirlik algısına sahip olan çalışanların, değişken örgütsel koşullar karşısında iş güvencesizliğine nasıl tepki verdiklerinin belirlenmesi, hem teorik

olarak turizm literatürüne, hem de pratik olarak turizm ile ilgili kamu ve özel sektör temsilcilerine çeşitli katkılar sağlaması bakımından önem arz etmektedir.

2.2. KURAMSAL TARTIŞMA VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Son yıllarda yaşanan küreselleşme olgusu ile birlikte ortaya çıkan yeni teknolojik buluşlar, uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanarak ulusal sınırların ortadan kalkması, ülkeler arasındaki ekonomik bağımlılığın artması, tüketim alışkanlıklarının değişmesi ve buna bağlı olarak tüketici istek ve beklentilerinin farklılaşması gibi gelişmeler, çalışma yaşamında esneklik ihtiyacını artırarak hem örgütler hem de çalışanlar açısından bir takım değişiklikleri de beraberinde getirmektedir. Örneğin; üretim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, bir yandan örgütlerin yapı ve iş süreçlerinde değişimi gerekli kılarken, diğer taraftan düşük vasıflı çalışanların istihdam olanaklarını kısıtlamaktadır. Bu nedenle, geçmişe kıyasla daha hızlı değişen ve öngörülemeyen bir çevrede faaliyet gösteren örgütler, hem varlıklarını sürdürebilmek, hem de rekabet güçlerini koruyabilmek amacıyla yeniden yapılanma, küçülme, birleşme, özelleştirme, yalın organizasyonlar gibi değişime yönelik teknik ve yöntemler aracılığıyla örgütsel yapı, süreç ve stratejilerini ortaya çıkan gelişmelerle uyumlu hale getirmek zorunda kalmaktadır. Değişime yönelik yürütülen bu teknik ve yöntemler ise örgütlerin ihtiyaç ve beklentileri açısından farklılık gösterse de genellikle çalışanların işlerinin niteliği ve geleceği konusunda belirsizliğe sebep olmaları bakımından ortak bir noktaya sahip oldukları görülmektedir.

Örgütsel değişime yönelik yürütülen faaliyetler, örgütlerin rekabet edebilirliği açısından olumlu bir anlam taşısa da çalışanlar için çoğu zaman nesnel bir tehdit kaynağı olarak görülmesi sebebiyle olumsuz bir durum olarak algılanabilmektedir. Nitekim çalışanların örgütsel değişim sürecine yönelik yaptıkları öznel değerlendirmeler sonucunda işlerinin niteliği ve geleceği ile ilgili algıladıkları belirsizlik, çalışanlar için önemli bir endişe kaynağı olarak görülmekte ve iş güvencesizliği algısına yol açabilmektedir. Özellikle küçülme, birleşme ve yeniden yapılanma gibi örgütsel değişim yöntemlerinin çalışan sayısının azaltılmasına, istihdam koşullarının ve işlerin niteliğinin değişmesine yol açması, çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmeyi geçersiz kılarak iş güvencesizliği algısını artıracığı ifade edilebilir.

Literatür incelendiğinde örgütsel değişimin örgütlerin varlıkları için gerekli olup olmadığına bakılmaksızın, içeriğinde barındırdığı belirsizlik unsuru nedeniyle çalışanlar için stres kaynağı olduğuna (Kalyal, 2010:328; Chauvin vd., 2014) ve iş güvencesizliği algısına yol açtığına ilişkin teorik ve ampirik kanıtlar bulunmaktadır. Bu doğrultuda, Greenhalgh ve Rosenblatt (1984:442)'a göre yeniden yapılanma ve yeni teknolojilerin kullanılması gibi örgütsel değişimler, çalışanlar için iş güvencesizliği algısını tetikleyen önemli tehdit kaynaklarıdır. Araştırmacılara göre çalışanların çoğu, yeniden yapılanma sürecinde mevcut iş özelliklerinin değişeceği ve pozisyonlarının ortadan kalkacağı hususlarında endişe duymaktadır. Ayrıca, özellikle yeniden eğitim¹ fırsatlarının var olmadığı durumlarda, örgütte kullanılan yeni teknolojilerin çalışanların mevcut becerilerine olan talebi azaltması, çalışanlar için potansiyel iş kaybı nedeniyle iş güvencesizliği algısını artırmaktadır.

İş güvencesizliği algısına neden olan faktörlerin belirlenmesine katkı sağlayan Ashford, Lee ve Bobko (1989)'ya göre de örgütsel değişime yönelik uygulamalar çoğu zaman işin özelliklerini değiştirdiği ya da işi tamamen ortadan kaldırdığı için çalışan ile işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulmasına yol açmaktadır. Bu durum ise çalışanların geleceklere konusunda kontrol eksikliği ve endişe duymalarına neden olarak iş güvencesizliği algısını ortaya çıkarmaktadır. Nitekim araştırmacılar çalışmaları sonucunda küçülme, yeniden yapılanma ve yeni teknolojiler gibi örgütsel değişime yönelik beklentilerin, çalışanlarda uyandırdığı öngörülemezlik ve kontrol eksikliği duygusunun, iş güvencesizliği algısını artırdığını tespit etmişlerdir.

Probst (2002) ise teorik temellere dayanarak geliştirdiği bütünleşik iş güvencesi modelini ampirik olarak ortaya çıkarmak amacıyla boylamsal bir çalışma yürütmüştür. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, örgütsel değişimin iş güvencesizliği algısını arttıran önemli değişkenlerden biri olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Probst (2003b) örgütsel yeniden yapılanma sürecinin çalışanlar üzerindeki etkisini araştırdığı bir diğer çalışmada, yeniden yapılanmanın iş güvencesi, örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi olma hali üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, örgütsel değişim algısı ile iş güvencesizliği ilişkisini ele alan Özkoç (2017)'de çalışanların örgütsel değişim faaliyetlerine ilişkin duyduğu

¹ Yeniden eğitim, değişen koşullara uyum sağlanması amacıyla çalışanlara yeni bilgiler ve beceriler kazandırmak için düzenlenen eğitim programlarını ifade etmektedir.

kaygının iş güvencesizliği algısını tetiklediği, ancak bu olumsuz etkinin şiddetini azaltmada lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur.

Örgütsel değişim ile iş güvencesizliği ilişkisini konu alan ampirik çalışmalarda, özellikle verimlilik ve etkinliği artırmak amacıyla planlı olarak işlerin ve işgücünün azaltılmasını ifade eden küçülme sürecinde, çalışanların iş güvencesizliği algısının arttığı vurgulanmaktadır. Ayrıca, boylamsal olarak yapılan bu çalışmalar (Armstrong-Stassen, 1998; Kivimäki vd. 2000; 2001; Moore, Grunberg ve Greenberg, 2004; 2006), yalnızca küçülme sürecindeki değil, küçülme sonrasında geride kalan, diğer bir ifadeyle örgütlerinde işlerine devam eden çalışanların da iş güvencesizliği yaşadıklarını göstermektedir. Örneğin; Armstrong-Stassen (1998), küçülme sürecine bir ve birden fazla kez tanıklık eden çalışanları karşılaştırdığı çalışmada, iş kaybı tehdidine birden fazla kez maruz kalan çalışanların, küçülme sürecinde iş güvencesizliği algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, bu duruma rağmen, çalışmada ilginç bir şekilde iş kaybı tehdidiyle birden fazla kez karşılaşan çalışanların, diğer çalışanlara kıyasla küçülmenin sonuçları ile başa çıkma konusunda daha olumlu düşündükleri ve alternatif istihdam olanakları için eyleme geçtikleri belirlenmiştir.

Kivimäki vd. (2000)'de beş yıl (1990-1995) boyunca belediye çalışanlarından elde ettikleri boylamsal veriler sonucunda, örgütsel küçülmenin çalışanların iş kontrolünü azalttığı ve iş güvencesizliğine yol açtığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, çalışmada örgütsel küçülmenin çalışanların genel sağlığı üzerindeki etkisinde iş güvencesizliğinin aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, büyük ölçekli bir işletmenin 1997, 1999 ve 2003 yıllarında yaşadığı örgütsel küçülme sürecinin istihdam edilen çalışanlar üzerindeki etkisini araştıran Moore vd. (2004;2006)'de bu süreçte birden fazla kez işten çıkarılma riski ile karşı karşıya kalan çalışanların, bu deneyimi doğrudan ya da dolaylı (çalışma arkadaşlarının işten çıkarılması) olarak ilk kez yaşayan çalışanlara kıyasla, iş güvencesizliği algılarının, işten ayrılma niyetlerinin ve depresyon düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kesitsel çalışmalara kıyasla boylamsal çalışmalar, örgütsel değişim ve iş güvencesizliği arasındaki nedensel ilişkiye her ne kadar daha güçlü açıklamalar getirebilse de boylamsal olarak yürütülen çoğu çalışmanın ya örgütsel değişimin

çalışanların sağlıkları üzerindeki etkisine (Vahtera, Kivimäki ve Pentti, 1997; Kivimäki vd., 2001; Dragano, Verde ve Siegrist, 2005; Østhus, 2012; Chauvin vd., 2014) ya da örgütsel değişim sürecinde algılanan iş güvencesizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçlarına (Dekker ve Schaufeli, 1995; Hellgren, Sverke ve Isaksson, 1999; Hellgren ve Sverke, 2003; Schreurs vd., 2012; Schumacher vd., 2016) odaklandıkları görülmektedir. Dolayısıyla, boylamsal olarak yürütülen çalışmalarda, genel itibariyle değişim sürecinde çalışanların iş güvencesizliği algıları, fiziksel ve psikolojik iyilik halleri ile örgüte ilişkin tutum ve davranışları gibi durumlar ele alınmaktadır. Ancak, bu çalışmalarda örgütsel değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve değişimin hangi özelliklerinin olumsuz tutum ve davranışlara yol açtığı göz ardı edilmektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda, örgütsel değişimin içeriğinde yer alan bir takım özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı önem taşımakla birlikte, bu algıdan yola çıkarak örgütsel değişim ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkinin kesitsel olarak da belirlenmesi mümkündür. Nitekim Rafferty ve Griffin (2006), çalışanların örgütsel değişime ilişkin algılarını belirlemek ve bu algının bireysel sonuçlarını ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları çalışmalarında, Lazarus ve Folkman'ın bilişsel stres teorisinden² yola çıkarak üç farklı değişim özelliği tanımlamışlardır. Araştırmacılar tarafından değişimin sıklığı, etkisi ve planlanması şeklinde ifade edilen bu özellikler, çalışanların örgütsel değişim sürecine ilişkin deneyimlerini öznel olarak değerlendirebilmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda, aşağıda değişimin bu üç özelliğine ilişkin algının, çalışanların iş güvencesizliği algıları üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir.

Değişimin sıklığı: Yapılan çoğu çalışma daha çok küçülme, yeniden yapılanma ve birleşme gibi büyük ölçekli ve uzun süreli örgütsel değişimlerin bireysel ve örgütsel sonuçlarını değerlendirmektedir. Ancak, örgütler bu tür büyük ölçekli değişimlerin yanı sıra, yeni teknolojilerin kullanımı, işletmenin fiziksel olarak yer değiştirmesi, performans ölçütlerinin değişmesi ve yönetici değişiklikleri gibi daha küçük ölçekli, daha sık ve hızlı değişimler de gerçekleştirmektedir. Ayrıca, daha önce de bahsedildiği üzere günümüz örgütlerinde değişim, her ne kadar belirli bir alana yönelik olarak yürütülse de değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve

² Ayrıntılı bilgi için bakınız: Lazarus ve Folkman, 1984; 1986; 1988

örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, diğer alanların da değişen alana uygun olmasına ya da uyumlu hale getirilmesine bağlıdır. Dolayısıyla, gerçekleştirilen değişimlerin birbirlerinden bağımsız olarak yürütülen faaliyetler olmadığı, tam aksine birbirleriyle ilişkili şekilde sürekli devam eden bir norm haline geldiği ifade edilebilir (Albert, Ashforth ve Dutton, 2000; Dutton, vd., 2001). Bu bağlamda, örgütler için yalnızca büyük ölçekli değişimlerin değil, birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olan küçük ölçekli değişimlerin de ne sıklıkta meydana geldiği ve çalışanlar tarafından bu durumun nasıl algılandığı sorusu gündeme gelmektedir.

Örgütsel değişimin sıklığına ilişkin algının, çalışanlar üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar incelendiğinde, genel olarak değişimin sıklığı ile olumsuz algı, tutum ve davranışlar arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örneğin, Stensaker vd. (2002) iki büyük ölçekli işletmeyi inceledikleri örnek olay çalışmaları sonucunda, eş zamanlı olarak yürütülen birden çok değişim programının çalışanlarda stres, öfke, hayal kırıklığı, motivasyon eksikliği ve belirsizliğe yol açtığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Rafferty ve Griffin (2006)'de çalışmalarında, değişime ilişkin algılanan sıklığın çalışanlarda belirsizliğe yol açtığını, bu durumun ise iş tatminini azalttığı ve işten ayrılma niyetini artırdığını belirtmektedir. Ayrıca, Bernerth, Walker ve Harris (2011), değişim sıklığının tükenmişlik duygusuna yol açtığını; Bernström ve Kjekshus (2015) ise iş devamsızlığını artırdığını ileri sürmektedir.

Literatürde değişimin sıklığı ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkiye yönelik ampirik bir çalışmaya rastlanmasa da yukarıda ele alınan çalışmaların bulgularının ve teorik bilgilerin bu ilişkinin varlığına işaret ettiği görülmektedir. Nitekim daha seyrek olarak meydana gelen değişimlerin çalışanlar açısından başlangıç ve bitiş noktalarının belirgin olması, değişimin kesikli bir olay olarak algılanmasını sağlarken; daha sık meydana gelen değişimlerin ayrı bir olay olarak algılanma olasılığı düşük olmakta ve bu durum değişime ilişkin öngörülebilirliği azaltmaktadır (Rafferty ve Griffin, 2006:1154). Dolayısıyla, değişimin sık yaşandığı örgütlerde, çalışanların işlerinin niteliği ve geleceği konusunda öngörülebilirlik bulunmaları güçleşerek, belirsizlik duygularının artması muhtemeldir. Bu doğrultuda, örgütte gerçekleşen değişimin sayısı ne kadar fazla ise iş güvencesizliği algısı düzeyinin de o

kadar yüksek olması beklenmektedir. Bu varsayıma dayanarak aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

H₁: Algılanan değişim sıklığının iş güvencesizliği algısı üzerinde pozitif yönlü, anlamlı bir etkisi vardır.

Değişimin etkisi: Örgütsel değişime ilişkin dikkate alınması gereken bir diğer özellik ise değişimin örgütün yapısı, değerleri ve hedefleri gibi temel dinamiklerinde yol açtığı değişikliklerin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır. Literatür incelendiğinde örgütsel değişimin etkisinin tartışılmasında, örgütsel değişim türünün (evrimsel/devrimsel, dönüşümsel/işlemsel, makro/mikro vb.) belirleyici olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, değişim türünün örgütün değer, norm ve tutumlarında değişimi gerektirip gerektirmediği, diğer bir ifadeyle değişimin köklü, radikal bir değişim mi, yoksa yalnızca herhangi bir yapı ve sürecin ihtiyaç doğrultusunda yeniden tasarlanarak örgüte entegre edilmesi gibi işlemsel ya da sürekli gelişmeyi vurgulayan, evrimsel bir değişim mi olduğu önem kazanmaktadır.

Evrimsel, işlemsel ve mikro değişimlerin daha basit, doğrusal, küçük çaplı ve zamana yayılarak gerçekleştirilmesi, çalışanlar için tamamen yeni koşullara adapte olmayı gerektirmemektedir. Bu tür değişimler genellikle çalışanın değişim sürecine katılımını içerdiğinden, çalışanlar değişim konusunda daha olumlu algı, tutum ve davranışlara sahip olmaktadır (Dunphy ve Stace, 1990). Örneğin, Carayon, Sainfort ve Smith (1999) evrimsel değişim niteliğinde olan toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarının çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkilerini değerlendirdikleri çalışmalarında, TKY'nin iş içeriği, iş kontrolü, çalışanların değişim sürecine katılımı ve sosyal ilişkiler üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşın, köklü, radikal değişimler ise örgütsel yapı ve süreçlerde ani ve önemli değişiklikler meydana getirerek örgütün kültürü, değerleri ve hedeflerinde kalıcı etkiler yaratmakta ve örgüt üyelerinden yeni koşullara uygun davranış setleri göstermeleri beklenmektedir (Greenwood ve Hinings, 1996; Ingersoll vd., 2000; Anderson ve Anderson, 2001). Diğer bir ifadeyle, örgütte gerçekleştirilen köklü değişimlerin işin niteliğini değiştirerek yeni görev ve sorumluluklar getirmesi ya da işi tamamen ortadan kaldırması, çalışanların yeni çalışma koşullarına uyum sağlamasını gerektirmektedir. Bu durum ise çalışanların; olumsuz algı, tutum ve davranışlarını tetiklemektedir.

Konu ile ilgili yapılan sınırlı sayıda çalışma (Härenstam vd., 2004; Westgaard ve Winkel, 2011; Bernström ve Kjekshus, 2015), değişim türünün çalışma koşullarını farklı şekillerde etkilediğini ve çalışanlar üzerinde farklı algı, tutum ve davranışlara yol açtığını göstermektedir. Örneğin; Westgaard ve Winkel (2011)'in sağlık sektöründe yapılan araştırmaları inceledikleri çalışmaları, yalın uygulamalar, küçülme ve yeniden yapılanma gibi köklü değişimlerin çalışanlar üzerinde stres ve iş devamsızlığı gibi olumsuz sonuçları olduğunu; hasta odaklı bakım gibi işin içeriğine eklenen basit değişikliklerin ise çalışanlar açısından herhangi bir olumsuz algı ve tutuma yol açmadığını göstermektedir. Benzer şekilde, Bernström ve Kjekshus (2015) da çalışmalarında, işin içeriği ile ilgili basit değişikliklere göre yapısal değişikliklerin, çalışanlar üzerinde daha fazla olumsuz etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla, köklü, radikal değişimlerin, diğer değişim türlerine kıyasla, psikolojik sözleşmenin içeriğinde daha güçlü değişikliklere yol açacağı ve çalışanların işlerinin niteliği ve geleceği konusunda belirsizliğe neden olacağı ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle, örgüt içerisinde gerçekleşen değişimlerin, çalışma biçimleri, örgütün değerleri ve hedefleri üzerinde yarattığı etkiye ilişkin algı ne derece kuvvetli ise iş güvencesizliği algısının da o düzeyde yüksek olması beklenmektedir. Bu varsayıma dayanarak aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

H₂: Değişimin örgütün yapısı, değerleri ve hedefleri gibi temel dinamiklerinde önemli değişikliklere yol açtığı algısının, iş güvencesizliği algısı üzerinde pozitif yönlü, anlamlı bir etkisi vardır.

Değişimin planlanması: Son olarak, örgütsel değişime ilişkin yürütülen faaliyetlerin planlı olup olmadığı da iş güvencesizliği algısının önemli bir belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır. Planlı değişim, özellikle çalışanların değişim süreci hakkında açık ve net bir şekilde bilgilendirilmelerine olanak sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar (Swaim ve Podgursky, 1990; Addison ve Blackburn, 1995; Probst ve Collison, 2006; Klehe vd., 2011), planlı değişim kapsamında çalışanlara işlerinin geleceği ile ilgili önceden bildirimde bulunmanın, işin geleceğine yönelik belirsizlik algısını ortadan kaldırdığı için iş güvencesizliğini ve iş kaybının bazı olumsuz sonuçlarını azaltılabileceğini göstermektedir. Örneğin; Klehe vd. (2011), örgütsel küçülme sürecinde işten çıkarma bildirimlerinin kariyer

uyumu, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sadakat üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yürüttükleri çalışmaları sonucunda, işten çıkarılacağı bildirilen çalışanların, işlerinin geleceği konusunda belirsizlik yaşayan çalışanlara kıyasla, daha aktif kariyer davranışlarında (kariyer planlama ve geliştirme vb.) bulduklarını tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre bu sonuç, değişim hakkında herhangi bir bilgiye sahip olmayan, dolayısıyla işlerinin geleceği konusunda endişe duyan çalışanların, kendi kariyer sorumluluklarını üstlenmede daha başarısız olduklarını ve belirsizliğin çalışanların kariyer planlamalarını engellediğini göstermektedir.

Konu ile ilgili yapılan diğer araştırmalar (Smeltzer, 1991; Schweiger ve Denisi, 1991; Miller, Johnson ve Grau, 1994; Korsgaard vd., 2002; Bordia vd., 2004; Allen vd., 2007) ise planlı değişim sürecinde çalışanlar ile iletişim kurulmasının, çalışanların değişimin sonuçları konusunda daha az endişe duymalarını sağladığını ve değişime katılma istekliliğini artırdığını göstermektedir. Örneğin; Miller, Johnson ve Grau (1994)'nın çalışmaları sonucunda elde ettikleri bulgular, değişim sürecine ilişkin çalışanlar ile kurulan doğru iletişimin, değişime katılmaya istekliliği artırdığını göstermektedir. Diğer taraftan, Bordia vd. (2004) ise çalışanlarla kurulan etkili iletişimin, stratejik belirsizliği azalttığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Allen vd. (2007)'nin çalışmasında da değişim süreci ile ilgili zamanında ve doğru şekilde bilgilendirilen çalışanların, değişim planları hakkında bilgisi olmayan çalışanlara göre işlerinin geleceği konusunda daha az belirsizlik hissettikleri ve değişime daha açık oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde yer alan çalışmaların bulguları, planlı değişim sürecinde iletişimin bilgilendirici işlevinin, çalışanların örgütsel değişime ilişkin algılarında belirleyici bir rol oynayarak, iş güvencesizliği algısı üzerinde etkili olabileceğine işaret etmektedir. Nitekim yapılan çalışmalar göstermektedir ki planlı değişim, çalışanların değişim süreci hakkında bilgilendirilmelerine olanak sağladığı için değişimin bireysel sonuçları çalışanlar açısından daha öngörülebilir olmaktadır. Buna karşılık, çalışanlar değişim süreci hakkında açık ve net bir şekilde bilgilendirilmediğinde, ortaya çıkabilecek belirsizlik algısı, çalışanların değişimin bireysel sonuçlarını tahmin etmek için doğru olmayan söylentileri dikkate alarak iş güvencesizliği yaşamalarına neden olabilir (Ashford, Lee ve Bobko, 1989; Elving, 2005). Dolayısıyla, değişimin planlı yürütüldüğüne ilişkin algı ne kadar kuvvetli ise çalışanlar değişimin bireysel

sonuçları hakkında bilgi sahibi oldukları için iş güvencesizliği algıları da o kadar zayıf olacaktır. Bu varsayıma dayanarak aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

H₃: Değişimin planlı yürütüldüğüne ilişkin algının, iş güvencesizliği algısı üzerinde negatif yönlü, anlamlı bir etkisi vardır.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda örgütsel değişimin, çalışanların işlerinin niteliği ve geleceği konusunda belirsizliğe sebep olması nedeniyle iş güvencesizliği algısına yol açabileceği görülmektedir. Ancak, literatür incelendiğinde iş güvencesizliği algısının yaş (De Witte, 1999; Näswall ve De Witte, 2003), cinsiyet (Kinnunen vd., 1999, Näswall ve De Witte, 2003), kıdem (Probst, 1998; Bender ve Sloane, 1999; Erlinghagen, 2008), statü (Kinnunen ve Nätti, 1994; Näswall ve De Witte, 2003), iş akdi türü (Sverke ve Hellgren, 2002; De Cuyper ve De Witte, 2006; Blackmore ve Kuntz, 2011), kişilik özellikleri (Van Vuuren vd., 1991; Bosman, Buitendach ve Rothman, 2005; Lee, Bobko ve Chen, 2006; König vd., 2010) ve mevcut işe olan bağımlılık (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Orpen, 1993; Sora, Caballer ve Peiró, 2010; Richter vd., 2014) gibi bireysel faktörler ile örgüt içerisindeki adalet anlayışı (Novelli vd., 1995; Loi, Lam ve Chan, 2012; Sora vd., 2010), güven (Borg ve Elizur, 1992; Ugboro, 2016;) ve destek (Kinnunen ve Nätti, 1994; Blackmore ve Kuntz, 2011) gibi örgütsel bir dizi faktöre bağlı olarak da değişebileceği görülmektedir. Diğer taraftan, bu değişkenlerin yanı sıra, iş güvencesizliği algısını etkilemesi muhtemel değişkenlerden bir diğeri ise çalışanın yeni bir iş edinebilme ya da mevcut işini sürdürebilme yeteneğine ilişkin öznel değerlendirmesini ifade eden istihdam edilebilirlik algısıdır.

Değişen çalışma koşullarına paralel olarak iş güvencesi kavramının yerine geçen istihdam edilebilirlik, iş güvencesizliği ile başa çıkmanın en etkili yollarından biri olarak görülmekte ve iş güvencesizliği algısı ile olumsuz etkilerinin istihdam edilebilirlik aracılığıyla azaltılabileceğine ilişkin görüşler bulunmaktadır (Roskies, Louis-Guerin ve Fournier, 1993; Baruch, 2001; Fugate, Kinicki ve Ashforth, 2004; Seçer, 2007; De Cuyper vd., 2008; Silla vd., 2009; Blackmore ve Kuntz, 2011; Arnold ve Staffelbach, 2012; De Cuyper vd., 2012). Araştırmacıların, çoğu zaman bu görüşü öne sürmelerindeki temel argüman ise nesnel açıdan Beşeri Sermaye Teorisi (Human Capital Theory)'ne dayanırken; öznel açıdan Bilişsel Stres Teorisi (Stress Appraisal Theory) ile açıklanmaktadır.

İnsan faktörünün ekonomik gelişme süreci içerisindeki rolünü açıklamak için kullanılan yaklaşımlardan biri olan Beşeri Sermaye Teorisi'ne göre bireylerin eğitim ve iş deneyimi yoluyla edindikleri yetenek ve bilgiler, performanslarını olumlu yönde etkileyerek işsizlik riskini azaltmaktadır (Becker, 1993). Bu anlamda, nesnel açıdan istihdam edilebilirliği ifade eden eğitim düzeyi ile iş güvencesizliği arasında ters orantılı bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Diğer bir ifadeyle, yeteri düzeyde eğitim ve beceriye sahip olan çalışanların, işgücü piyasasında alternatif istihdam olanakları daha fazla olduğu için daha az iş güvencesizliği hissedecekleri öngörülmektedir. Nitekim yapılan çalışmalarda da (Worth, 2002; Näswall ve De Witte, 2003; Van Vuuren vd., 1991; Wilson, Eitle ve Bishin, 2006; Bernström, Drange ve Mamelund, 2018) bu varsayımın desteklenerek, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, düşük olan çalışanlara kıyasla daha az iş güvencesizliği algısına sahip oldukları görülmektedir.

İstihdam edilebilirlik ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkiyi bireysel farklılıklar doğrultusunda açıklayan bir diğer argüman ise Lazarus ve Folkman (1984) tarafından geliştirilen Bilişsel Stres Teorisi'dir. Lazarus ve Folkman (1984) stresi, birey-çevre etkileşimi sonucunda bireyin iyiliğini tehlikeye düşüren ve mevcut kaynaklarını zorlayan ya da aşan talepler olarak tanımlamakta ve bireyin stres ile başa çıkabilmesi amacıyla iki aşamalı bilişsel bir değerlendirme yaptığını ileri sürmektedir. Teoriye göre birincil değerlendirme aşamasında birey, yüzleştiği bir olayın kendisi için herhangi bir zarar ya da tehdit içerip içermediğini değerlendirerek durumun önemini belirlemektedir. İkincil değerlendirme aşamasında ise birey, fiziksel, psikolojik, sosyal ve maddi açıdan sahip olduğu potansiyel kaynakları değerlendirerek, algıladığı zarar ya da tehditle nasıl başa çıkabileceğine ilişkin bir karar vermektedir. Bu doğrultuda, araştırmacılara (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Hartley, 1991; Roskies, Louis-Guerin ve Fournier, 1993; Hellgren, Sverke ve Isaksson, 1999; Sverke, Hellgren ve Näswall, 2006; Berntson ve Marklund, 2007; Bernström, Drange ve Mamelund, 2018) göre çeşitli nedenlerle ortaya çıkan iş güvencesizliği, birincil değerlendirme sürecinde çalışan açısından strese neden olan bir tehdit olarak görülmektedir. İkincil değerlendirme sürecinde ise çalışanın iş güvencesizliği ve olumsuz sonuçları ile nasıl başa çıkacağıının, sosyo-demografik, kişilik ve pozisyonel özellikler gibi sahip olunan kaynaklara göre değişeceği ifade edilmektedir. Bu

bağlamda, istihdam edilebilirlik algısı da önemli bir kaynak olarak kabul edilmekte ve bu algının iş güvencesizliği ile bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde etkisinin olabileceği ileri sürülmektedir. Diğer bir ifadeyle, istihdam edilebilirlik algısının, iş güvencesizliği ve olumsuz sonuçlarını hafifletebileceği ya da güçlendirebileceği öngörülmektedir.

Söz konusu düşünceden hareketle yapılan ampirik araştırmalar (Roskies, Louis-Guerin ve Fournier, 1993; Seçer, 2007; De Cuyper vd., 2008; De Cuyper vd., 2012; Bernström, Drange ve Mamelund, 2018) incelendiğinde, istihdam edilebilirlik algısı ile iş güvencesizliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, çoğu ampirik araştırmanın iş güvencesizliği algısı ile iş güvencesizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolüne odaklandıkları görülmektedir. Bu doğrultuda Silla vd. (2009)'nin çalışmasında, iş güvencesizliği ve yaşam doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve istihdam edilebilirlik algısının bu ilişkide düzenleyici etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, iş güvencesizliğinin yaşam doyumu üzerindeki negatif etkisini, yüksek istihdam edilebilirlik algısının azalttığı tespit edilmiştir.

İş güvencesizliği algısının çalışanların iş tutumları ve niyetleri üzerindeki etkisini inceleyen Sora, Caballer ve Peiro (2010)'nun çalışmaları sonucunda ise istihdam edilebilirlik algısının, iş güvencesizliği ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular, özellikle istihdam edilebilirlik algısı yüksek olan çalışanların, iş güvencesizliği karşısında daha fazla işten ayrılma niyetinde olduklarını göstermektedir. Ancak bu duruma karşılık, istihdam edilebilirlik algısı düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetleri, ekonomik anlamda işe olan ihtiyaca göre farklılaşmaktadır. İş güvencesizliği ile karşı karşıya kalan, düşük istihdam edilebilirlik algısına sahip, ancak ekonomik ihtiyacı az olan çalışanların, ekonomik ihtiyacı fazla olan çalışanlara kıyasla işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, Berntson, Näswall ve Sverke (2010)'nin çalışmaları sonucunda elde edilen bulgular da iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif yönlü etkisinin, istihdam edilebilirlik algısı yüksek olan çalışanlar için daha güçlü olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, iş gücü piyasasında

alternatif istihdam olanaklarına sahip olduklarını düşünen çalışanların, iş güvencesizliği karşısında işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

İş güvencesizliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ele alan De Cuyper vd. (2012) ise çalışmaları sonucunda yüksek düzeyde algılanan istihdam edilebilirliğin, iş güvencesizliği sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik hissini azalttığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Aybaş, Elmas ve Dündar (2015) da çalışmaları sonucunda, çalışanların istihdam edilebilirlik algıları arttıkça, iş güvencesizliğinin neden olduğu tükenmişlik hissinden daha az etkilendiklerini belirlemişlerdir. Dolayısıyla yapılan çalışmaların bulguları, iş güvencesizliğinin olumsuz sonuçlarıyla başa çıkmada, istihdam edilebilirlik algısının önemli bir kaynak olduğunu göstermektedir.

Örgütsel değişim ve iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin literatür incelendiğinde ise bu etkileşimin İkili İşgücü Piyasası Teorisi (Dual Labour Market Theory) ve Esnek Firma Modeli (Flexible Firm Model) ile açıklanabileceği görülmektedir. İkili işgücü piyasasına yönelik teorik çerçeve, ücret/gelir eşitsizliğinin ve iş güvencesizliğinin artmasına neden olan faktörleri açıklamak üzere işgücü piyasasının birincil ve ikincil piyasalar olarak ikiye ayrıldığını göstermektedir. Bu doğrultuda, birincil piyasalar; çalışanın yaratıcılığını ve inisiyatifini gerektiren işlerin bulunduğu piyasalar olarak tanımlanmaktadır. Birincil piyasalarda yüksek ücret, iyi çalışma koşulları, ilerleme olanakları, istikrarlı ve düzenli istihdam ile iş güvencesi bulunmaktadır. İkincil piyasalar ise daha az tecrübe gerektiren işlerin bulunduğu ve vasıfsız emeğin çalıştırıldığı piyasaları ifade etmektedir. Bu piyasalar genellikle düşük ücret, düşük statü, kötü çalışma koşulları ile yükselme fırsatı ve iş güvencesinin pek mümkün olmadığı bir yapı ile karakterize edilmektedir. Bu bağlamda, birincil piyasalarda istihdam edilen işgücü, eğitim düzeyi yüksek ve ekonomide öncü bir yere sahip olan bireylerden oluşurken; ikincil piyasalarda eğitim düzeyi düşük bireyler istihdam edilmektedir (Doeringer ve Piore, 1971; Dickens ve Lang, 1985; Uyanık, 1999; Quinlan vd., 2001; Hudson, 2007).

İkili işgücü piyasası teorisi kapsamında, Atkinson (1984)'un Esnek Firma Modeli (Flexible Firm Model)'nde ise örgütün sahip olduğu çalışanlar, çekirdek ve çevresel

işgücü olarak ele alınmaktadır. Vasıflı çalışanları ifade eden çekirdek işgücü, örgüt tarafından temel çalışan grubu olarak kabul edilmekte ve bu çalışanlardan değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri anlamında işlevsel esneklik (çoklu-vasıflılık) göstermeleri beklenmektedir. Bu doğrultuda, örgütler çekirdek işgücüne istihdamları süresince eğitim olanakları ve kariyer geliştirme desteği sunarak, çalışanların işlevsel esnekliğini ve istihdam edilebilirliklerini artırmakta, bir anlamda onlara iş güvencesi sağlamaktadırlar. Diğer taraftan, çevresel işgücü ise işletmenin ihtiyacı doğrultusunda esnek istihdam ilişkisinin kurulduğu vasıfsız çalışanları ifade etmektedir. Çekirdek işgücüne göre daha az ücret, hak ve kariyer fırsatına sahip olan bu grubun iş güvenceleri ise daha düşük olmaktadır.

İkili işgücü piyasası ve esnek firma modelinin teorik çerçevesi göz önünde bulundurulduğunda istihdam edilebilirliği yüksek olan bireylerin hem örgüt içindeki, hem de örgüt dışındaki fırsatları tespit ederek değişen çalışma koşullarına daha fazla uyum sağlayabilecekleri ifade edilebilir. Diğer taraftan, bu bireylerin sahip oldukları nitelikler dolayısıyla değişim sürecine proaktif olarak dâhil edilmeleri, çalışanların kontrol duygularını güçlendirerek değişimin neden olduğu belirsizliğin azalmasına yardımcı olmaktadır (Fugate vd., 2004). Bu bağlamda, ikili işgücü piyasası ve esnek firma modeline göre birleşme, küçülme, yeniden yapılanma gibi örgütsel değişim sürecinde istihdam edilebilirlikleri yüksek olan çalışanların, sahip oldukları nitelikler sayesinde hem örgüt içinde yeniden değerlendirilebilmeleri, hem de alternatif işler bulmaları mümkün olmaktadır. Dolayısıyla bu durumda, istihdam edilebilirlik algısı yüksek olan çalışanların, örgütsel değişimin yol açtığı iş güvencesizliği algısını daha az hissedecekleri ifade edilebilir.

Söz konusu varsayımdan hareketle, çalışanların değişimin özelliklerine ilişkin algılarının, iş güvencesizliği algıları üzerindeki etkisinde istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolüne ilişkin literatür incelendiğinde ise bu etkileşimi ampirik olarak ele alan bir çalışmaya rastlanmasa da bu etkinin varlığına işaret eden birkaç çalışma bulunmaktadır. Bu doğrultuda, Berntson, Bernhard-Oettel ve De Cuyper (2007) örgütsel değişim deneyimine sahip olan çalışanların, değişim deneyimi bulunmayan çalışanlardan daha fazla iş güvencesizliği yaşıyıp yaşamadığını ve bu ilişkide istihdam edilebilirlik algısının rolünü araştırmışlardır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, değişim deneyimi ile iş güvencesizliği algısı arasında pozitif yönlü

bir ilişki olduğunu ve bununla birlikte istihdam edilebilirlik algısı düşük olan çalışanların iş güvencesizliğini daha fazla hissettiklerini göstermektedir. Diğer taraftan, örgütsel değişim deneyimi bulunan, ancak istihdam edilebilirlik algısı yüksek olan çalışanların, iş güvencesizliği algılarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, araştırmacılara göre istihdam edilebilirlik algısı yüksek olan çalışanların, işgücü piyasasında alternatif iş olanaklarına sahip oldukları için örgütsel değişimden daha az etkilendiklerini göstermektedir.

Kalyal vd. (2010) ise yeniden yapılanma sürecinde olan bir kamu işletmesinden elde ettikleri veriler ile iş güvencesizliği ve değişime bağlılık arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının rolünü incelemiştir. Araştırma bulguları, örgütsel değişim sürecinde istihdam edilebilirliğin, iş güvencesizliğinin değişime bağlılık üzerindeki olumsuz etkisini azaltmaya yardımcı olan önemli bir başa çıkma kaynağı olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, Blackmore ve Kuntz (2011), iş güvencesizliğinin potansiyel öncüllerini belirlemek amacıyla, yeniden yapılanma sürecinde olan işletmelerden elde ettikleri veriler sonucunda, istihdam edilebilirlik algısı yüksek olan çalışanların, iş güvencesizliği algılarının daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durum araştırmacılara göre yeniden yapılanma sürecinin işin geleceği ve niteliği üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağına ilişkin inancın, istihdam edilebilirlik algısı yüksek olan çalışanlarda daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu anlamda, işgücü piyasasında yüksek talep gören çalışanlar, örgüt tarafından değerlendirildiklerini ve işlerinin güvende olduğunu düşünmektedirler. Nitekim çalışmada istihdam edilebilirlik algısı ile örgütsel destek arasında bulunan pozitif yönlü ilişkide bu durumu kanıtlamaktadır.

Benzer şekilde Arnold ve Staffebach (2012)'da yeniden yapılanma süreci sonrasında örgütsel güven ve istihdam edilebilirliğin, iş güvensizliği algısı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, işverenlerine güvenen ve yüksek düzeyde istihdam edilebilirlik algısına sahip olan çalışanların nicel ve nitel iş güvensizliği algılarının düşük olduğunu göstermektedir. Çalışmanın önemli bulgularından bir diğeri ise algılanan istihdam edilebilirliğin nicel iş güvencesizliği; örgütsel güvenin ise nitel iş güvencesizliği üzerinde daha güçlü etkisi bulunmaktadır. Bu durum, yeniden yapılanma sonrasında yüksek düzeyde istihdam edilebilirlik algısının, iş kaybı tehdidini (nicel); örgütsel güvenin ise işin belirli özelliklerinin

kaybına (nitel) ilişkin belirsizliği azalttığını göstermektedir. Sonuç olarak, literatürde yer alan teorik bilgiler ve ampirik çalışmaların bulguları, örgütsel değişim ile iş güvencesizliği algısı arasında istihdam edilebilirliğin rolü olduğu görüşünü desteklemektedir.

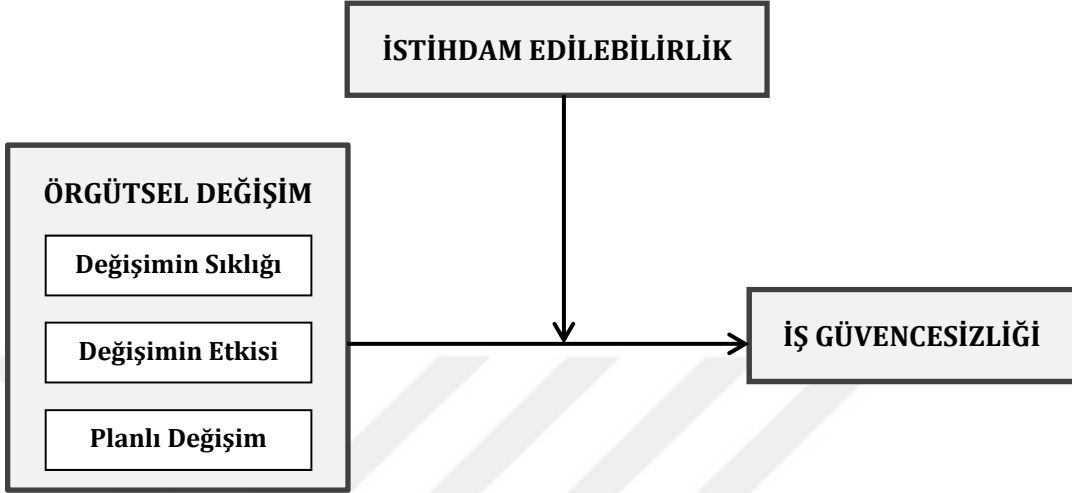
Örgütsel yapı, süreç ve stratejilerde değişikliğin olmadığı, dolayısıyla çalışma koşullarının istikrarlı olduğu örgütsel bir ortamda, istihdam edilebilirlik algısı çalışanlar açısından önemli bir kaynak olarak görülmesi de örgütsel değişim durumlarında bu algının çalışanlar arasında iş güvencesizliği açısından farklılık yaratacağı muhtemeldir. Diğer taraftan, istihdam edilebilirlik algısı her ne kadar örgütsel değişim sonucunda ortaya çıkabilecek fiili iş kaybını engellemese de çalışanın hem örgüt içerisinde yeniden değerlendirilebilmesini mümkün kıldığı, hem de örgüt dışında alternatif istihdam olanakları sağladığı için iş güvencesizliği algısını azaltan değerli bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, istihdam edilebilirlik algısı yüksek olan çalışanların, örgütsel değişim sonucunda ortaya çıkabilecek iş güvencesizliği algılarının daha düşük olması beklenmektedir. Buna karşın, çalışanların istihdam edilebilme ihtimallerinin düşük olduğuna yönelik inançları, örgütsel değişimin özelliklerinin çalışanlar üzerinde daha güçlü belirsizlik algısı yaratacağı ve bu durumun da çalışanların iş güvencesizliği algılarını artıracacağı ifade edilebilir. Bu varsayıma dayanarak aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

H₄: Örgütsel değişim (H_{4a} : değişimin sıklığı, H_{4b} : değişimin etkisi, H_{4c} : değişimin planlı olması) ve iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici etkisi vardır.

Buraya kadar tartışılan dört araştırma hipotezi doğrultusunda, Şekil 10'da yer alan araştırma modeli geliştirilmiştir. Modelde örgütsel değişimin özelliklerine ilişkin algının, doğrudan iş güvencesizliği algısı üzerinde etkisinin olabileceği ve bu ilişkide istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici rolünün bulunduğu ileri sürülmektedir.

Şekil 10'da görüldüğü üzere araştırma modelinde toplam altı nedensel ilişki (etki) bulunmaktadır. Birinci ilişkide (H_1 : *değişimin sıklığı* → *iş güvencesizliği*), değişimin sıklığına ilişkin algının, iş güvencesizliği üzerindeki etkisi; ikinci ilişkide (H_2 : *değişimin etkisi* → *iş güvencesizliği*), değişimin örgütün yapısı, değerleri ve hedefleri gibi temel dinamiklerinde önemli değişikliklere yol açtığı algısının, iş

güvencesizliği algısı üzerindeki etkisi; üçüncü ilişkide (H_3 : planlı değişim \rightarrow iş güvencesizliği) ise değişimin planlı yürütülüp yürütülmediğine ilişkin algının, iş güvencesizliği algısı üzerindeki etkisi incelenmektedir.



Şekil 10: Araştırma Modeli

Dört, beş ve altıncı ilişkilerde ise istihdam edilebilirliğin; (H_{4a}) *değişimin sıklığı* \rightarrow iş güvencesizliği, (H_{4b}) *değişimin etkisi* \rightarrow iş güvencesizliği, (H_{4c}) *planlı değişim* \rightarrow iş güvencesizliği ilişkileri üzerinde moderatör rolü üstlenip üstlenmediği test edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, söz konusu ilişkilere yönelik etki düzeylerinin, çalışanların farklı istihdam edilebilirlik algılarına bağlı olarak değişip değişmediği sorgulanmaktadır.

2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Aşağıda araştırmanın deseni, veri toplama yöntem ve aracı, evren ve örnekleme ile verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlere yönelik ayrıntılı açıklamalar yer almaktadır.

2.3.1. Araştırmanın Deseni

Araştırmanın deseni ile araştırmada izlenecek nicel veya nitel araştırma tasarımları ifade edilmektedir. Araştırma sürecinde, iki temel araştırma yaklaşımı olan temel (kuramsal) araştırma ve uygulamalı (ampirik) araştırma yaklaşımlarından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, bilginin sınırlarını genişletmek amacını güden temel araştırma (Nakip, 2006), geniş bir zaman aralığında yapılan ve önceki bölümde

sunulan literatür taramasını içermektedir. Söz konusu kuramsal tartışma ışığında oluşturulan araştırma hipotezleri ve modeli ise uygulamalı araştırma yaklaşımından yararlanılarak test edilmiştir.

Amaç yönünden değerlendirildiğinde ise çalışmanın tanımlayıcı ve açıklayıcı özellikte olduğu ifade edilebilir. Tanımlayıcı araştırma, problemi veya mevcut durumu anlamaya ya da tahmin etmeye yönelik geniş bir alanı içeren bir araştırma türü olarak görülürken; açıklayıcı araştırma, tanımlayıcı araştırmaların iki değişken arasındaki ilişkiyi tespit etmede yetersiz olması nedeniyle tercih edilen ve değişkenler arası sebep-sonuç ilişkilerini ele alan çalışmalardır (Nakip, 2006). Ayrıca bu tür araştırmaların uygulanmasında gerekli veriler ise daha çok nicel yöntemlerle toplanmakta ve bu veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmaktadır (Usta, 2012).

2.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Evrenin Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri olarak belirlenmesinin nedeni, bu bölgenin turizm açısından önemli bir merkez olması ve bu işletmelerin yönetim ve örgüt yapılarının araştırmanın uygulanmasına imkân tanınmasıdır. Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2018 yılı verilerine göre Nevşehir ilinde 3.110 yatak kapasiteli 6 adet beş yıldızlı, 4.603 yatak kapasiteli 16 adet dört yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır.

Türkiye'de mevcut turizm istatistikleri incelendiğinde ise konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanlara ilişkin verilere yer verilmediği görülmektedir. Bu nedenle, araştırmanın evren büyüklüğünü belirlemek amacıyla, ilgili literatür göz önüne alınarak "yatak başına düşen çalışan" sayısı belirlenmiştir. Ağaoğlu (1992:114) Türkiye'de beş yıldızlı işletmeler için yatak başına 0,59 ve dört yıldızlı işletmeler için 0,38 çalışan düştüğünü tespit etmiştir. Bu rakamlardan yola çıkarak, Nevşehir ilinde beş yıldızlı işletmeler için $3110 \times 0,59 = 1835$; dört yıldızlı işletmeler için $4603 \times 0,38 = 1749$ çalışan (toplam 3584 çalışan) araştırmanın evrenini sayısal olarak ifade etmektedir.

Araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları, araştırma evreni üzerinde tam sayım yapılmasına imkân vermediğinden örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Evreni en iyi şekilde temsil edebilecek örneklem hacmi 0,05 anlamlılık düzeyi ve $\neq 0,05$ örnekleme hatası göz önünde bulundurularak 347 çalışan olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan, araştırma evrenine ilişkin tüm çalışanların yer aldığı bir liste bulunmadığı için örnekleme yöntemi olarak tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan yargısal örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemde, seçilen örneğin araştırmanın amacına uygun olduğu ve araştırmacının aradığı bilgiyi sağlayacağı varsayılmaktadır (Nakip, 2006). Ana kütle ne derece homojen ise ve araştırmacı ana kütleyle ne derece iyi tanıyorsa, bu yöntem ile seçilen örnekler daha iyi sonuçlar vermektedir (Arıkan, 1995). Ayrıca çalışmada, örneklemin evreni temsil gücünü ve bulguların genellenebilirliğini artırabilmek amacıyla evrende yer alan tüm konaklama işletmelerinden araştırmaya eşit şekilde katılımın sağlanmasına dikkat edilmiştir.

2.3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışma yüksek sayıda kişiye ulaşılmasını gerektirdiği için birincil verilerin elde edilmesinde anket yönteminden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak hazırlanan anket formu, çalışanların örgütsel değişim, iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik algıları ile sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 25 ifadenin yer aldığı dört bölümden oluşmaktadır. Bu doğrultuda, değişkenlere ilişkin veriler aşağıdaki ölçekler yardımıyla toplanmıştır:

- **Örgütsel Değişim Algısı:** Literatürde örgütsel değişim algısının genellikle çalışanların değişim deneyimi kapsamında, kategorik bir değişken yardımıyla ölçüldüğü görülmektedir (Baillien ve De Witte, 2009; Freese, Schalk ve Croon, 2011; Baillien vd.,2018). Ancak, bu çalışmalarda örgütsel değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve değişimin hangi özelliklerinin olumsuz tutum ve davranışlara yol açtığı göz ardı edilmektedir. Bu nedenle, anket formunun birinci bölümünde örgütsel değişimin içeriğinde yer alan özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçmek amacıyla Rafferty ve Griffin (2006) tarafından geliştirilen 9 ifadeli örgütsel değişim algısı ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, her biri üçer ifadeden oluşan değişimin sıklığı, değişimin etkisi ve planlı değişim olmak üzere üç boyuttan oluşmakta ve çalışanların örgütsel değişim sürecine ilişkin deneyimlerini

öznel olarak değerlendirebilmelerini sağlamaktadır. Söz konusu ölçek, 5'li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Az Katılıyorum”, “(3) Orta Derecede Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekte yer alan her bir boyuttan alınan toplam puanın yüksek olması, değişim algısının yüksek olduğunu gösterirken; düşük puanlar değişim algısının düşük olduğunu ifade etmektedir.

- **İş Güvencesizliği Algısı:** Anket formunun ikinci bölümünde, çalışanların iş güvencesizliği algılarının belirlenebilmesi amacıyla De Witte (2000) tarafından geliştirilen 4 ifadeli iş güvencesizliği ölçeği (JIS) kullanılmıştır. Literatürde iş güvencesizliği algısının belirlenmesinde kullanılan farklı ölçekler (Ashford, Lee ve Bobko, 1989; Probst, 1998) olmasına rağmen, De Witte (2000) tarafından geliştirilen ölçeğin, diğer ölçeklere kıyasla daha kısa olması ve çalışanlar tarafından daha kolay anlaşılacağı sebebiyle çalışmada bu ölçeğin kullanılması tercih edilmiştir. Söz konusu ölçek, 5'li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Az Katılıyorum”, “(3) Orta Derecede Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten alınan toplam puanın yüksek olması, iş güvencesizliği algısının yüksek olduğunu; düşük puanlar ise düşük olduğunu göstermektedir.

- **İstihdam Edilebilirlik Algısı:** Anket formunun üçüncü bölümünde, çalışanların istihdam edilebilirlik algılarının belirlenebilmesi amacıyla Berntson ve Marklund (2007) tarafından geliştirilen istihdam edilebilirlik ölçeğinden³ yararlanılmıştır. Tek boyutlu olan ölçek, 6 ifadeden oluşmaktadır. Literatürde istihdam edilebilirlik algısının belirlenmesinde farklı ölçekler (Griffeth vd., 2005; Rothwell ve Arnold, 2007) bulunmasına rağmen, Berntson ve Marklund (2007) tarafından geliştirilen ölçeğin diğer ölçeklere kıyasla daha kısa olması ve çalışanlar tarafından daha kolay anlaşılacağı sebebiyle çalışmada bu ölçeğin kullanılması tercih edilmiştir. Söz konusu ölçek, 5'li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Az Katılıyorum”, “(3) Orta Derecede Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten alınan toplam puanın yüksek olması, istihdam edilebilirlik algısının yüksek olduğunu

³ Orijinal ölçek 5 ifadeli olup, altıncı ifade 2008 yılında Berntson, Näswall ve Sverke tarafından eklenmiştir.

gösterirken; düşük puanlar istihdam edilebilirlik algısının düşük olduğunu ifade etmektedir.

Anket formunun son kısmında ise katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla 6 ifadeye (çalışanın cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, çalışılan departman, işletmede çalışma süresi ve işletmenin statüsü) yer verilmiştir. Bu doğrultuda, veri toplama aracı olarak oluşturulan anket formunun son hali Ek 1 de yer almaktadır.

Hazırlanan anket formu öncelikle pilot çalışma kapsamında 01-07.10.2018 tarihleri arasında 75 kişiye uygulanmıştır. Nihai araştırma kapsamında ise form, 15.10.2018-24.12.2018 tarihleri arasında anketin uygulanmasını kabul eden ve Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerine bırakılmış, belirli bir süre sonra ise toplanmıştır. Kabul edilebilir örneklem büyüklüğüne (347) ulaşmak için konaklama işletmelerine toplam 450 adet anket formu bırakılmış ancak 382 adet anket formu geri dönmüştür. Anketlerin incelenmesi sonucu eksik bırakılan, aynı şıkların işaretlenmesi ve uç değerler gibi nedenlerle geçerliliği olmayan formlar ayıklandıktan sonra 361 adedi analize değer bulunmuştur. Dolayısıyla toplam örneklem büyüklüğünün tamamından geri bildirim elde edilmiştir.

2.3.4. Pilot Çalışma

Hazırlanan veri toplama aracında yer alması muhtemel tasarım ve ifade hatalarından kaçınmak ve ölçme araçlarının güvenilirlik ve geçerliğinin belirlenebilmesi amacıyla nihai araştırma öncesinde pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Literatürde pilot çalışmalar için kullanılacak örneklem hacmine yönelik kesin bir yargı bulunmasa da bazı araştırmacılar tarafından bu konu hakkında çeşitli öneriler sunulmaktadır. Örneğin; Van Belle (2002) pilot çalışmalar için en az 12 katılımcının gerektiğini vurgularken; Johanson ve Brooks (2010), istatistiksel güven aralıklarını kullanarak yaptıkları analizler sonucunda 30 katılımcıdan oluşan bir örneklemin kullanılabileceğini ifade etmektedir. Diğer taraftan, örneklem hacminin araştırmanın amacına bağlı olarak genellikle 50-100 arasında değişebileceği görülmektedir (Alpar, 2013). Bu doğrultuda, söz konusu önerilerden yola çıkarak 01-07.10.2018 tarihleri arasında Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 75 kişi ile yüz yüze görüşülerek pilot çalışma gerçekleştirilmiştir.

Anket formu doldurulurken katılımcılardan öncelikle formda yer alan ifadelerin açıklığı, anlaşılabilirliği ve okunabilirliğine ilişkin görüşleri alınmış ve daha sonra nihai araştırma için formda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Pilot çalışma sonucunda elde edilen veriler aracılığıyla ise ilgili ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir. Geçerliğin test edilebilmesi amacıyla yapı geçerliği incelemesi yapılmıştır. Yapı geçerliği, gözlenen değişkenler aracılığıyla gözlenemeyen değişkenler hakkında yapılan çıkarımların geçerliği ile ilgilidir. Bu sayede, ölçme aracının ölçmek istediği şeyin (yapının) ölçülüp ölçülemediği ortaya koyulabilmektedir. Yapı geçerliğini belirlemenin çeşitli yolları bulunmaktadır. Bunlar; yakınsak geçerlik, ayırt edici geçerlik ve faktör analizi olarak sıralanabilir (Altunışık vd., 2012). Pilot çalışma kapsamında ilgili ölçeklerin (örgütsel değişim, iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik algısı) yapı geçerliklerini incelemek üzere ise açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır.

Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği Ölçüsü (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi (Barlett's Test of Sphericity) ile incelenmiştir. Barlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı ($p < 0.001$), KMO değerinin ise 0,5'in ($KMO \geq 0,5$) üzerinde olması örneklemden elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Hair, vd., 2013:102). Verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlendikten sonra ölçeğin faktör yapısının belirlenmesinde temel bileşenler analizi; döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden biri olan maksimum değişkenlik (varimax) yönteminden yararlanılmıştır. Ayrıca, faktör sayısının belirlenmesinde her bir faktörün öz değerinin (eigenvalue) en az "1" olması ve aynı yapıyı ölçen maddelerin 0,50'nin üzerinde faktör yüküne sahip olması ölçütleri dikkate alınmıştır (Hair vd., 2013:115). Bu ölçütler kullanılarak ilgili ölçeklere ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir (Bkz. Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4).

Örgütsel değişim algısı ölçeğine ilişkin yapılan analiz sonucunda elde edilen KMO değeri ($KMO=0,840$) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu, Bartlett küresellik testinin ($Chi-Square=425,934, p=0.000 < 0.001$) anlamlı olması ise faktör analizi için değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, bu sonuçlar verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ise analize alınan 9 ifadenin özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör

altında toplandığı ve bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans oranının %81 olduğu tespit edilmiştir. Her bir faktörün toplam varyansa yaptığı katkı incelendiğinde ise; birinci faktörün %27,9, ikinci faktörün %26,9 ve üçüncü faktörün %26,2 katkı sağladığı görülmektedir. Bu doğrultuda, faktörler sırasıyla orijinal ölçekte olduğu gibi değişimin sıklığı, değişimin etkisi ve planlı değişim olarak adlandırılmıştır. Ayrıca, ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0.76 (PD2) ile 0.87 (DE3) arasında değişmektedir. Dolayısıyla örgütsel değişim algısı ölçeğinin yapı geçerliği açısından uygun olduğu ifade edilebilir.

Tablo 2: Örgütsel Değişim Algısı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Faktör Adı	İfade No	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Güvenirlik (α)
Değişimin Sıklığı			2,519	27,990	0,913
	DS1	,872			
	DS2	,851			
	DS3	,835			
Değişimin Etkisi			2,422	26,914	0,871
	DE3	,878			
	DE2	,829			
	DE1	,789			
Planlı Değişim			2,365	26,278	0,848
	PD1	,876			
	PD3	,861			
	PD2	,769			
Toplam Açıklanan Varyans (%)				81,182	0,897

*KMO: 0,840 / Bartlett Küresellik Testi: Chi-Square: 425,934; df: 36; p: 0,000<0,001

Tablo 3’de yer alan iş güvencesizliği ölçeğine yönelik açımlayıcı faktör analizi sonucu incelendiğinde, ilgili ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi 4 ifadeli tek boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %81’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan tüm ifadelerin faktör yüklerinin “0,50” ölçütünden yüksek olduğu ve faktör yüklerinin 0,89 (IG1) ile 0,92 (IG2) arasında değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla, her ifadenin ilgili faktörün ölçülmesine katkı sağladığı ifade edilebilir.

Tablo 3: İş Güvencesizliği Algısı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Faktör Adı	İfade No	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Güvenirlik (α)
İş Güvencesizliği			3,250	81,249	0,923
	İG2	,920			
	İG4	,902			
	İG3	,892			
	İG1	,892			
Toplam Açıklanan Varyans (%)				81,249	

*KMO: 0,859 / Bartlett Küresellik Testi: Chi-Square: 216,007, df: 6, p:0,000<0,001

İstihdam edilebilirlik ölçeğine yönelik Tablo 4’de sunulan açımlayıcı faktör analizi sonucunda da benzer şekilde ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi 6 ifadeli tek boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %77’sini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan tüm ifadelerin faktör yüklerinin “0,50” ölçütünden yüksek olduğu ve faktör yüklerinin 0,84 (İE3) ile 0,90 (İE6) arasında değiştiği görölmektedir. Dolayısıyla, her ifadenin ilgili faktörün ölçölmesine katkı sağladığı ifade edilebilir.

Tablo 4: İstihdam Edilebilirlik Algısı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Faktör Adı	İfade No	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Güvenirlik (α)
İstihdam Edilebilirlik			4,633	77,221	0,940
	İE6	,901			
	İE1	,899			
	İE4	,890			
	İE5	,882			
	İE2	,860			
	İE3	,840			
Toplam Açıklanan Varyans (%)				77,221	

*KMO: 0,905 / Bartlett Küresellik Testi: Chi-Square: 371,564, df: 15, p: 0,000<0,001

Ölçeklere ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda üç ölçeğin de yapı geçerliği açısından uygun oldukları ifade edilebilir. Geçerlik analizinden sonra ise ölçeklerin güvenirliği test edilmiştir. Güvenirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesini ifade etmektedir. Bir

ölçeğin güvenilirliğini test etmede, test-yeniden test, alternatif formlar ve içsel tutarlılık analizi (ikiye ayırma güvenilirliği, Cronbach's Alfa katsayısı, Kuder-Richardson güvenilirliği) gibi çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Çalışmada ölçme işleminin tek bir seferde yapılacak olması ve kullanılacak ölçme aracına eşdeğer bir ölçme aracının bulunmaması nedeniyle güvenirliliğin belirlenmesinde içsel tutarlılık analizinden yararlanılmıştır. İçsel tutarlılığın ölçümünde ise özellikle Likert tipi ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve kabul edilebilir bir değer 0,70 den büyük olması arzu edilmektedir (Altunışık vd.2012). Tablo 2, 3 ve 4'de yer alan Cronbach's Alfa katsayıları incelendiğinde örgütsel değişim, iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik algısı ölçeklerinin ve alt boyutlarının kabul edilebilir değerin üzerinde ($\alpha \geq 0,70$) olduğu ve ölçeklerin istatistiki açıdan güvenilir olduğu ifade edilebilir.

2.3.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Nihai araştırma kapsamında toplanan nicel veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS (Analysis of Moment Structures) istatistik paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Hipotez testlerine ilişkin analiz sürecine geçilmeden önce katılımcılardan anket yöntemiyle elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve hatalı kodlama olasılığı göz önünde bulundurularak tüm verilerin frekans dağılımları incelenmiştir. Daha sonra veride bulunabilecek muhtemel çok değişkenli uç değerlerin tespiti için Mahalonobis Uzaklığı hesaplanmış ve uç değer içeren 6 adet anket formu analizden çıkarılmıştır.

Çalışmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerinin sınanabilmesi amacıyla ise yapısal eşitlik modelinden (*Structural Equation Modeling-SEM*) yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli (YEM), belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenebilen (gösterge-observed) ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına dayanan, çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir (Byrne, 2010). Bu anlamda YEM, gözlenen ve gizil değişkenleri aynı anda içerisinde barındıran yapıyla doğrulayıcı faktör analizi ve regresyon analizinin birleşmiş halini ifade etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011).

YEM yöntemiyle analiz edilen bir model, geleneksel regresyon analizi yöntemleriyle yapılabilsede regresyon analizlerinde her bir ilişki için bir regresyon analizine gerek duyulurken, Lisrel ve Amos gibi programlarla gerçekleştirilen analizlerde değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler tek bir analizle ortaya koyulabilmektedir (akt. Dursun ve Kocagöz, 2010). Ayrıca, regresyon analizinde ölçüm hataları, gözlenen değişkenlerin ortalamalarının alınması ile azaltılmasına rağmen, YEM’de yol analizi ile her bir gözlenen değişkene ait ölçüm hatasının model hesaplamasına dâhil edilmesi YEM’in en önemli avantajlarından biridir (Sümer, 2000). Ancak, regresyon analizinde olduğu gibi yapısal eşitlik modelinin gerçekleştirebilmesi de bir takım ön varsayımların karşılanması gerektirmektedir. Aşağıda YEM’in varsayımlarına ve çalışmada, bu varsayımların karşılanıp karşılanmadığına ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

Normal dağılım: YEM’in varsayımlarından ilki, gözlenen değişkenlerin tek ve çok değişkenli (multivariate) normal dağılıma sahip olmasıdır. Çalışmada kullanılan veri setinin tek değişkenli normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi, literatürde önerilen yöntemlerden biri olan standart sapma, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine göre test edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Normal dağılım gösteren bir verinin standart sapması 1’e yakın bir değer alırken, çarpıklık ve basıklık katsayıları ise ± 2 değer aralığında bulunmaktadır (Klein, 2011). Yapılan inceleme sonucunda veri toplama aracında yer alan her bir değişkenin standart sapmasının 1’e yakın; çarpıklık ve basıklık değerlerinin de önerilen değer olan ± 2 değer aralığında olduğu gözlenmiştir (Bkz: Ek 2).

Çok değişkenli normal dağılımın belirlenebilmesi amacıyla ise Mardia’nın çok değişkenli basıklık katsayısı ve çok değişkenli basıklığın normalleştirilmiş tahmini ifade eden kritik oran (c.r.) değeri hesaplanmıştır. Mardia katsayısına ilişkin kritik oran (c.r.) değerinin $\pm 1,96$ aralığında bulunması, elde edilen verinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2016). Yapılan inceleme sonucunda, Mardia çok değişkenli basıklık katsayısına ilişkin kritik oran değerinin (c.r.=1,151) $\pm 1,96$ aralığında yer aldığı tespit edilmiştir (Bkz: Ek 2). Dolayısıyla standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri verinin tek değişkenli; Mardia katsayısına ilişkin kritik oran değeri ise çok değişkenli normal dağılıma sahip

olduğunu destekleyerek yapısal eşitlik modelinin normallik varsayımını karşılamaktadır.

Doğrusallık: YEM’de bağımlı (içsel) ve bağımsız (dışsal) gizil değişkenler arasında ve gözlenen ile gizil değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayımın ihlalinde ise model uyum tahminleri ve standart hatalar yanlı olmaktadır (Bayram, 2013:50). Bu doğrultuda, çalışmanın yapısal modelinde yer alan değişkenlere (değişimin sıklığı, değişimin etkisi, planlı değişim ve iş güvencesizliği) ilişkin doğrusallık varsayımının incelenbilmesi amacıyla saçılım grafikleri çizilmiş ve korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda değişkenler arasındaki doğrusallık varsayımının karşılandığı gözlenmiştir.

Çoklu bağıntı: YEM’in bir diğer temel varsayımı ise çoklu bağıntı (multicollinearity) sorununun olmamasıdır. Çoklu bağıntı sorunu modelde yer alan bağımsız (dışsal) değişkenler arasında yüksek korelasyonun varlığını ifade etmektedir. Bu sorunun saptanmasında kullanılan birkaç yöntem bulunmaktadır. Bu çalışmada çoklu bağıntı sorunun tespit edilmesinde korelasyon analizi ve Varyans Artış Faktörleri (VIF) yöntemi kullanılmıştır. Korelasyon analizinde bağımsız (dışsal) değişkenler arasında 0,80’in üzerinde olan bir ilişki katsayısı, çoklu bağıntı sorunun varlığına işaret etmektedir (Şencan, 2005). VIF değeri için ise herhangi bir değer aralığı bulunmamakla birlikte literatürde 10’un üzerindeki VIF değerleri çoklu doğrusal bağlantı sorunu olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, VIF değerinin 10’un altında olması arzu edilmektedir (Kalaycı, 2014). Yapılan korelasyon analizi sonucunda bağımsız (dışsal) değişkenler arasında 0,80’in altında ilişki olduğu ve her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken olarak değerlendirildiği çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen VIF değerlerinin literatürde belirlenen değerinin altında yer aldığı gözlenmiştir.

Hata terimlerinin bağımsızlığı: Son olarak YEM’de değişkenlere ilişkin hata terimleri arasında otokorelasyonun bulunmadığı varsayılmaktadır. Ancak, kavramsal modelde araştırmacı tarafından açıkça belirtilmiş ise yapısal eşitlik modelinde hata terimleri arasında korelasyon konulabilir. Çalışmada kurulan yapısal eşitlik modelinde hata terimleri arasında korelasyon bulunmadığı gözlenmiş ve dolayısıyla bu varsayım da karşılanmıştır.

YEM’de geleneksel istatistiksel yöntemlerden farklı olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler yerine dışsal (*exogenous*) ve içsel (*endogenous*) değişken tanımları kullanılmaktadır. Bu durumun en temel nedeni ise YEM modellerinde bir değişkenin bazı değişkenler için bağımsız değişken iken, aynı zamanda bazı değişkenler için de bağımlı değişken olabilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2011:9). Dışsal değişkenler, modelde herhangi bir değişken tarafından tahmin edilmeyen ya da etkilenmeyen değişkenleri; içsel değişkenler ise en az bir değişken tarafından tahmin edilen / etkilenen değişkenleri ifade etmektedir. Tablo 5’de araştırma modelinde yer alan değişkenlerin içsel ve dışsal olma durumlarına göre dağılımları görülmektedir:

Tablo 5: Araştırmanın Değişkenleri

Modelde Yer Alan Değişkenler	İçsel / Dışsal Değişken
Değişimin Sıklığı	Dışsal Değişken
Değişimin Etkisi	Dışsal Değişken
Planlı Değişim	Dışsal Değişken
İstihdam Edilebilirlik	Dışsal Değişken
İş Güvencesizliği	İçsel Değişken

Anderson ve Gerbing (1988)’e göre YEM, temelde iki aşamalı bir yaklaşım olarak açıklanmaktadır. Bu aşamalardan ilki ölçüm (*measurement*) modeli, ikincisi ise yapısal (*structural*) modeldir. Ölçüm modeli, gözlenen (*observed*) değişkenler ile gizil (*latent*) değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği aşamayı ifade etmektedir. Bu aşamada, doğrulayıcı faktör analizi vasıtasıyla gizil değişkenlerin gözlenen değişkenlerle ne kadar iyi temsil edildiği sınanmaktadır. Yapısal model ise gizil değişkenleri birbirine eş zamanlı eşitlik sistemleri ile bağlayan modeldir (Çokluk vd., 2014). Bu aşamada ise kuramsal çerçeve doğrultusunda geliştirilen yapısal model ile değişkenler arasındaki ilişkiler ağı incelenmektedir.

YEM’de asıl ilgilenilen şey gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler olsa da ölçüm modeli geçerli ve güvenilir değilse, yapısal modeli analiz etmek anlamsız olacaktır. Dolayısıyla, yapısal eşitlik modeli çalışmalarında öncelikle araştırmada kullanılan ölçüm aracına ilişkin modelin doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesi, daha sonra ise değişkenler arasındaki teoriye dayalı nedensel ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Ölçüm ve yapısal modellerin değerlendirilmesinde ise

çeşitli uyum indekslerinden (*fit indices*) yararlanılmaktadır. Literatürde yaygın olarak kullanılan uyum indekslerine Tablo 6’da yer verilmektedir:

Tablo 6: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri

Uyum Ölçümü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd (Ki-kare/Serbestlik derecesi)	$\chi^2/ sd \leq 3$	$\chi^2/ sd \leq 5$
RMESA (Yaklaşık hataların karekökü)	$0 \leq RMESA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMESA \leq 0.08$
GFI (Uyum iyiliği indeksi)	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI (Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi)	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$
NFI (Normlandırılmış uyum indeksi)	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi)	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
TLI (Tucker Lewis indeksi)	$0.95 \leq TLI \leq 1$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$
SRMR (Std. ortalama hataların karekökü)	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.08$

Kaynak: Byrne, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013; Hair vd., 2013; Karagöz, 2016

Bu çalışmada da yapısal eşitlik modeli uygulaması sürecinde Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen iki aşamalı yaklaşım benimsenerek önce ölçüm modeli, daha sonra ise yapısal model analiz edilmiştir. Ölçüm modelinin analiz sürecinde, modelde yer alan tüm değişkenlerin (değişimin sıklığı, değişimin etkisi, planlı değişim, iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik algısı) yapı geçerliğinin belirlenebilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizinin yanı sıra, yakınsak (*convergent*) ve ayırt edici (*discriminant*) geçerlikleri de incelenmiştir. Ayrıca, ilgili ölçeklerin güvenilirliği birleşik güvenilirlik (*composite reliability-CR*) ve Cronbach Alfa içsel tutarlılık katsayıları aracılığıyla belirlenmiştir.

Yapısal modelin analizi aşamasında ise araştırmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerinin sınanabilmesi amacıyla *En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood)* yöntemi kullanılarak iki farklı yapısal model üzerinde analizler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda birinci modelde, değişimin sıklığı (H₁), değişimin etkisi (H₂) ve planlı değişim (H₃) algısının iş güvencesizliği üzerindeki doğrudan etkileri incelenirken; ikinci modelde istihdam edilebilirlik algısının (H_{4abc}) bu ilişkiler arasındaki düzenleyici etkisi (*moderator/interaction effect*) analiz edilmektedir.

Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya şiddetini etkileyen nicel ya da nitel bir değişken olarak tanımlanmaktadır. Düzenleyici değişkenin yer aldığı bir modelin en önemli varsayımı, düzenleyici değişken ile bağımsız/dışsal değişken arasında bir ilişkinin olmamasıdır. Diğer bir ifadeyle, her iki değişkeninde aynı düzeyde olması ve birbirleriyle öncül-ardıl bir ilişkinin bulunmaması gerekmektedir. Bu doğrultuda, düzenleyici değişken farklı değerler aldığıında, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti ve bazı durumlarda yönü etkilenebilmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

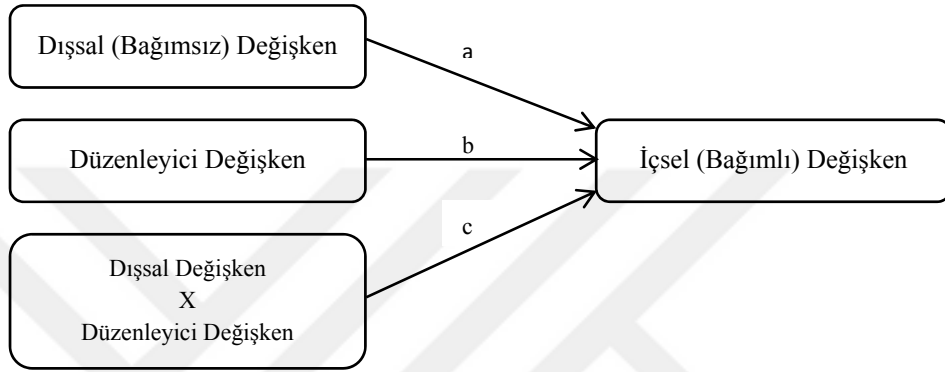
Düzenleyici değişken, ölçüm düzeyine göre kategorik veya sürekli bir değişken olabilir. Düzenleyici değişken kategorik olduğunda, gruplar arasında karşılaştırmalara dayanan istatistiksel yöntemler uygun olmaktadır. Ancak, bu durumda düzenleyici etki analizi yapılmadan önce ölçme değişmezliği (*measurement invariance*) ön koşulunun karşılanması gerekmektedir (Hair vd., 2013). Ölçme değişmezliği, belli bir değişken bakımından farklı gruplarda bulunan bireylerin, ölçme aracındaki maddeleri aynı şekilde algılama ve yorumlaması olarak tanımlanmaktadır (Byrne ve Watkins, 2003).

Düzenleyici değişken sürekli olduğunda ise regresyon ve yol analizi en uygun istatistiksel yöntemler olarak kabul edilmekte ve analizlerin yapılmasında ölçüm değişmezliği koşulu bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, düzenleyici etkiyi analiz etmek için düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpılarak yeni bir değişkenin (*etkileşim değişkeni*) elde edilmesi gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Ancak, bu noktada etkileşim değişkeni ve bu değişkeni oluşturan dışsal değişkenler arasında çoklu bağıntı (*multicollinearity*) sorunu ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, öncelikle değişkenlerin z skorları ile standardize edildikten ya da ortalamalarına merkezlendikten (*mean centering*) sonra etkileşim değişkeninin oluşturulması önerilmektedir (Cohen ve Cohen, 1983; Aiken ve West, 1991). Bu şekilde elde edilen yeni değişkenler ve etkileşim değişkeni Şekil 11’de görüldüğü gibi modelde dışsal değişkenler olarak yer almaktadır.

Şekil 11’de görüldüğü üzere düzenleyici değişken içeren bir modelde üç tür etki bulunmaktadır. Bunlar;

- ✓ $Yol a$ = Dışsal (bağımsız) değişkenin içsel (bağımlı) değişken üzerindeki etkisi,
- ✓ $Yol b$ = Düzenleyici (moderatör) değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi,
- ✓ $Yol c$ = Dışsal değişken ile düzenleyici değişken etkileşiminin içsel değişken üzerindeki etkisi.

Modele göre düzenleyici etkinin varlığından söz edebilmek için etkileşim değişkeninin ($Yol c$) istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).



Şekil 11: Düzenleyici Etki Modelinin Temsili Gösterimi

Kaynak: Baron ve Kenny, 1986:1174

Cohen vd. (2003:285) ise iki sürekli değişken arasında şu üç örüntüye ilişkin etkileşimin bulunması gerektiğini ifade etmektedir:

- ✓ *Artırıcı (Synergistic) Etkileşim:* Dışsal değişken ve düzenleyici değişkenin ikisi birlikte çıktı değişkeni üzerinde aynı yönlü ve özellikle birlikte kullanıldığında daha güçlü etkiye sahip olmalıdır.
- ✓ *Tampon (Buffering) Etkileşim:* Düzenleyici değişken artan değerler aldıkça dışsal değişkenin çıktı üzerindeki etkisini zayıflatmalıdır.
- ✓ *Zıt (Interference) Etkileşim:* Dışsal değişken ve düzenleyici değişken çıktı üzerinde aynı etkiye sahipken etkileşim oluştuğunda zıt yönlü bir etki yaratmalıdır.

Sonuç olarak çalışmada hipotezlerin YEM ile sınanmasında şu aşamalar takip edilmiştir: 1) ölçüm modelinin geçerlik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi, 2) yapısal model aracılığıyla değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin analiz edilmesi, 3) yapısal model aracılığıyla düzenleyici etkinin analiz edilmesi ve 4) düzenleyici etkiye sahip olan değişkenlere yönelik basit eğim (*simple slope*) grafiklerinin çizilerek yorumlanması.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde, alan araştırması sonucunda toplanan verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Öncelikle, katılımcıların demografik özelliklerine ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır. Daha sonra ise ölçüm modeli ve yapısal modele ilişkin bulgulara yer verilmekte ve yol analizi sonucunda araştırma hipotezlerinin sonuçları değerlendirilmektedir. Tüm bulgular, ilgili tablolar ve şekiller yardımıyla sunulmakta ve yorumlanmaktadır.

3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın örnekleme dâhil olan 361 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde dağılımları) Tablo 7’de sunulmaktadır:

Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	157	43,5
	Erkek	204	56,5
Yaş	20 ve altı	23	6,4
	21-30	106	29,4
	31-40	140	38,8
	41-50	70	19,4
	51 ve üzeri	22	6,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	56	15,5
	Lise	122	33,8
	Ön lisans	41	11,4
	Lisans	126	34,9
	Lisansüstü	16	4,4
Çalışma Süresi	1 yıldan az	101	28,0
	1-5 yıl	173	47,9
	6-10 yıl	60	16,6
	11-15 yıl	16	4,4
	16 yıl ve üzeri	11	3,0
İşletme Statüsü	5 yıldız	167	46,3
	4 yıldız	194	53,7
Toplam		361	100

Tablo 7’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 361 çalışanın %56,5’i erkek, %43,5’i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Yaş grupları açısından incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun (%68,2) 21-40 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Bu durum, örneklem içerisinde yer alan konaklama işletmeleri çalışanlarının önemli bir çoğunluğunun genç ve orta yaş aralığındaki çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir. 20 yaş ve altındaki katılımcılar (%6,4) ile 51 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların (%6,1) dağılımı birbirine yakın olup, araştırmaya en az katılan yaş grubunu ifade etmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%46,3) ön lisans veya lisans mezunu oldukları, %4,4’ünün ise lisansüstü eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Örneklem dâhil olan katılımcıların çalıştıkları işletmenin statüsüne ilişkin değerler incelendiğinde ise %46,3’ünün 5 yıldızlı, %43,7’sinin ise 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yaptığı görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların görev yaptıkları işletmelerde çalışma sürelerine ilişkin bulgular incelendiğinde, büyük bir çoğunluğun aynı işletmede 1 yıldan az (%28) veya 1-5 yıl aralığında (%47,9) çalıştıkları görülmektedir.

3.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıda değişimin sıklığı, değişimin etkisi, planlı değişim, iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik değişkenlerini açıklayan ifadelerle ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerlerine yer verilmektedir.

Tablo 8: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	\bar{X} (A.O.)	Std. S.
Değişimin Sıklığı	361	3,51	1,155
Değişimin Etkisi	361	3,49	0,955
Planlı Değişim	361	2,37	0,884
İş Güvencesizliği	361	3,58	1,007
İstihdam Edilebilirlik	361	3,05	0,870

Tablo 8’de örgütsel değişimin özelliklerine ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, çalışanların örgüt içerisinde gerçekleşen değişimlerin sıklığına ($\bar{x}=3,51$) ve etkisine ($\bar{x}=3,49$) ilişkin algılarının ölçek orta değerinden yüksek olduğu

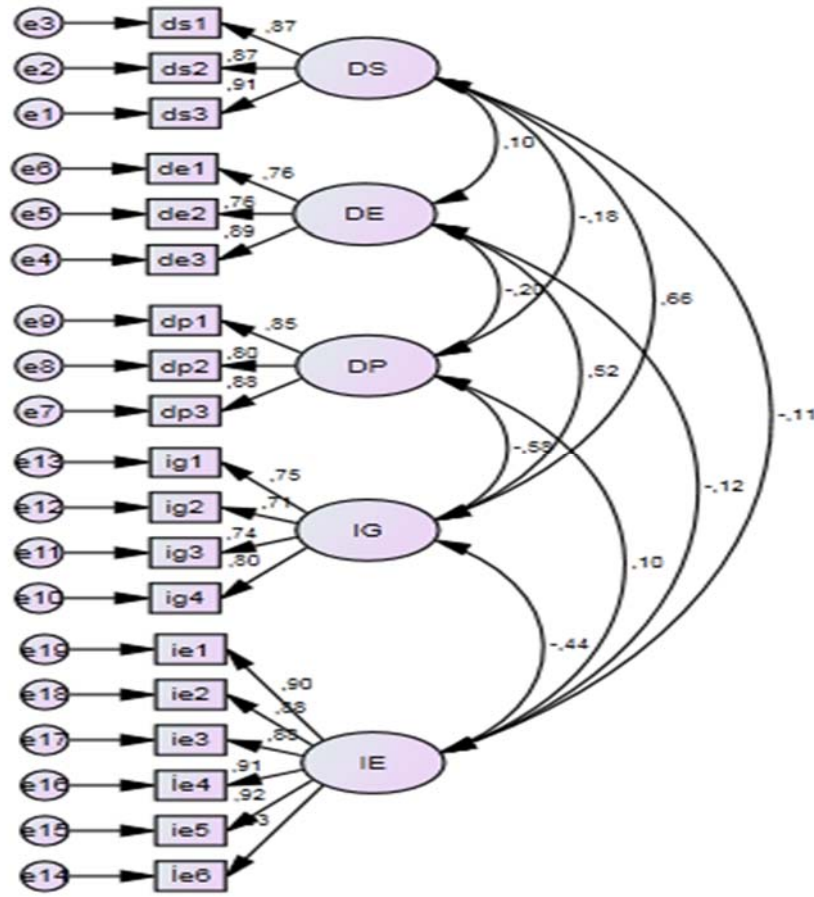
görülmektedir. Bu duruma karşın planlı değişim algısına ($\bar{x}=2,37$) yönelik aritmetik ortalama incelendiğinde ise çalışanların, değişim faaliyetlerinin planlı yürütülmediğini düşündükleri sonucuna varılmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde değişim sık yaşanmasına ve değişimin örgütün yapısı ve temel dinamiklerinde önemli değişikliklere yol açtığı algılanmasına rağmen, çalışanların bu süreç hakkında açık ve net bir şekilde bilgilendirilmediği ifade edilebilir. Nitekim çalışanların iş güvencesizliği ($\bar{x}=3,58$) algılarına ilişkin aritmetik ortalama incelendiğinde, bu durumun iş güvencesizliği algısına da yansıdığı görülebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, örnekleme dâhil olan çalışanların görece olarak yüksek iş güvencesizliği algısına sahip olduklarına ilişkin bulgu, örgütsel değişimin iş güvencesizliği algısına yol açabileceği varsayımının araştırılması gerektiğini destekler niteliktedir. Diğer taraftan, çalışanların yeni bir iş bulabilme ya da sahip oldukları niteliklerin işgücü piyasasında ne derece talep göreceğine ilişkin kişisel düşüncelerini yansıtan istihdam edilebilirlik ($\bar{x}=3,05$) algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ise istihdam edilebilirlik algısının, örgütsel değişim ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün sorgulanması gerektiğini kuvvetlendirmektedir.

3.3. Ölçüm Modeli: Geçerlik ve Güvenirlğe İlişkin Bulgular

Ölçüm modeli, gözlenen ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlayarak, gizil değişkenlerle ilgili çeşitli göstergelerin faktör sayısını ve gösterge hataları arasındaki ilişkileri belirlemektedir (Byrne, 2010). Diğer bir ifadeyle, ölçüm modeli, gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler tarafından nasıl tanımlandığını göstermekte ve gözlenen değişkenlerin ölçüm (geçerlik ve güvenilirlik) özelliklerini tanımlamaktadır (Jöreskog ve Sörbom 1996). Bu anlamda, Anderson ve Gerbing (1988)'e göre ölçüm modeli, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) aracılığıyla ölçeklerin ayırt edici ve yakınsak geçerliklerinin değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Çalışmanın bu kısmında, pilot uygulamada açıklayıcı faktör analizi yapılan değişkenlerin, nihai araştırmada toplanan veriler sonucunda ilgili faktör yapılarının desteklenip desteklenmediği incelenmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle örgütsel değişim algısını ölçen değişimin sıklığı (3 ifade), değişimin etkisi (3 ifade) ve planlı değişim (3 ifade) faktörleri ile iş güvencesizliği (4 ifade) ve istihdam edilebilirlik (6 ifade) ölçeklerinin geçerliklerinin belirlenebilmesi amacıyla birincil düzeyde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Nihai araştırmada kullanılan veriler çok değişkenli normal dağılım varsayımını karşıladığı için doğrulatoryıcı faktör analizinin uygulanmasında *En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood)* yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, DFA sonuçlarının değerlendirilmesinde ise aynı yapıyı ölçen maddelerin 0,50'nin üzerinde faktör yüküne sahip olması ölçütü dikkate alınmıştır (Hair vd., 2013:115). Bu doğrultuda, Şekil 12'de görölen ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği sonuçları Tablo 9'da sunulmaktadır.



Şekil 12: Ölçüm Modeli

Yapılan doğrulatoryıcı faktör analizi sonucunda χ^2 istatistiği 445,055 (df 142) olarak hesaplanmıştır. Tablo 9'da yer alan ölçüm modeline ilişkin diğer uyum iyilikleri incelendiğinde ise modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görölmektedir. Dolayısıyla, ölçüm modelinde kuramsal olarak öne sürölen faktör yapılarının, alan araştırması sonucunda toplanan veriler tarafından da desteklendiği ifade edilebilir.

Tablo 9: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Sonuçları

χ^2/sd	RMESA	GFI	AGFI	NFI	CFI	TLI	SRMR
3,1	0,07	0,89	0,85	0,92	0,95	0,93	0,04

Tablo 10: Ölçüm Modeline İlişkin Faktör Yükleri ve *t* Değerleri

Faktör Adı	İfade No	Faktör Yüğü	C.R.
Değişimin Sıklığı			
	DS1	0,875	----- ^a
	DS2	0,873	22,226*
	DS3	0,907	23,582*
Değişimin Etkisi			
	DE1	0,758	----- ^a
	DE2	0,763	14,090*
	DE3	0,886	15,293*
Planlı Değişim			
	PD1	0,850	----- ^a
	PD2	0,803	17,591*
	PD3	0,882	19,437*
İş Güvencesizliği			
	IG1	0,754	----- ^a
	IG2	0,707	13,458*
	IG3	0,743	14,227*
	IG4	0,796	15,369*
İstihdam Edilebilirlik			
	IE1	0,902	----- ^a
	IE2	0,880	25,738*
	IE3	0,877	25,487*
	IE4	0,909	27,943*
	IE5	0,920	28,893*
	IE6	0,934	30,203*

^a En Çok Olabilirlik Tahminlemesi (Maximum Likelihood Estimation) esnasında parametre sabitlenmiştir.

* $p \leq 0,001$

Tablo 10’da her bir faktör altında yer alan ifadelerin faktör yükleri ve t değerleri yer almaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, ölçme modelinde yer alan tüm ifadelerin faktör yüklerinin “0,50” ölçütünden yüksek olduğu ve faktör yüklerinin 0,70 (IG2) ile 0,93 (IE6) arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca, ifadelere ilişkin hesaplanan kritik oran (critical ratio-C.R.) değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p \leq 0,001$), dolayısıyla modelde yer alan her ifadenin ilgili faktörün ölçülmesine katkı sağladığı ifade edilebilir.

Ölçüm modelinin uyumu test edildikten sonra, tüm ölçeklerin (değişimin sıklığı, değişimin etkisi, planlı değişim, iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik) öncelikle yakınsak ve ayırt edici geçerlikleri incelenmiş, daha sonra ise güvenilirlikleri tespit edilmiştir. Yakınsak geçerlik (*convergent validity*), aynı yapıyı ölçen göstergelerin (ifadelerin) kendi aralarında ve oluşturdukları faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduklarını ifade etmektedir (Civelek, 2018:32). Yakınsak geçerliğin sağlanabilmesi için ölçeğe ilişkin Açıklanan Ortalama Varyans (*Average Variance Extracted-AVE*) değerinin 0,50’den büyük olması beklenmektedir (Malhotra ve Dash, 2011). Aksi durumda, ilgili ifadelerin ait oldukları yapıyı yeterince ölçemediği sonucuna varılmaktadır. AVE değeri, her bir faktöre ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin karelerinin toplamının, faktörde yer alan toplam ifade sayısına bölünmesi ile elde edilmekte ve her bir faktör yapısı için ayrı ayrı değerlendirme yapılmaktadır.

Ayırt edici geçerlik (*discriminant validity*) ise ölçüm modelinde yer alan bir yapının (ölçeğin) diğer yapılardan hangi seviyede farklılaştığını göstermektedir (Civelek, 2018:42). Bu doğrultuda birbirleriyle ilgili, fakat farklı teorik yapılar arasındaki ilişkinin yüksek olmaması gerekmektedir (Şencan, 2005). Aksi durumda, ölçekte yer alan ifadelerin birbirinden farklı yapılar yerine, tek bir yapıyı ölçtüğü sonucuna varılmakta ve ölçeklerin ayırt edici geçerliklerinden söz edilememektedir. Ayırt edici geçerliğin belirlenebilmesi amacıyla öncelikle bir faktöre ilişkin Açıklanan Ortalama Varyans’ın (AVE) karekökünün hesaplanması gerekmektedir. Hesaplama sonucunda elde edilen değer (\sqrt{AVE}), faktörler arası korelasyon katsayılarından büyük ($\sqrt{AVE} \geq$ faktörler arası korelasyonlar) ise ayırt edici geçerliğin sağlandığı ifade edilebilir (Malhotra ve Dash, 2011).

Tablo 11’de ölçeklerin yakınsak ve ayırt edici geçerlikleri için hesaplanan Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) ve Açıklanan Ortalama Varyans’ın kareköklerine (\sqrt{AVE}) ilişkin değerler yer almaktadır. İlgili tablo incelendiğinde, tüm faktörler için hesaplanan Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerlerinin, eşik değer olan 0,50’den büyük olduğu ($AVE \geq 0,50$) görülmektedir. Bu durum, ölçüm modelinde yer alan her bir ifadenin ilgili olduğu yapıyı yeterince ölçtüğünü, dolayısıyla ölçeklerin yakınsak geçerliklerinin sağlandığını göstermektedir. Diğer taraftan, Açıklanan Ortalama Varyanslar’ın karekök (\sqrt{AVE}) değerlerinin, ilgili faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon katsayılarından daha büyük olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, ölçme modelinde yer alan toplam beş faktörün (değişimin sıklığı, değişimin etkisi, planlı değişim, iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik) birbirinden farklı yapıları ölçtükleri ve tüm yapıların ayırt edici geçerliğe sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 11: Yakınsak, Ayırt Edici Geçerlik ve Güvenirlilik Sonuçları

Faktör Adı	1	2	3	4	5
1. Değişimin Sıklığı	(0,884)				
2. Değişimin Etkisi	0,105	(0,804)			
3. Planlı Değişim	-0,180	-0,198	(0,844)		
4. İş güvencesizliği	0,664*	0,521*	-0,576*	(0,744)	
5. İstihdam Edilebilirlik	-0,112	-0,116	0,097	-0,443*	(0,903)
<i>Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)</i>	0,783	0,646	0,714	0,555	0,816
<i>Birleşik Güvenirlilik (CR)</i>	0,916	0,846	0,883	0,838	0,964
<i>Cronbach’s Alfa (α)</i>	0,914	0,843	0,881	0,836	0,964

**Köşegende parantez içinde yazılan değerler Açıklanan Ortalama Varyans’ın (AVE) karekökünü (\sqrt{AVE}) göstermektedir.

* $p \leq 0,001$

Ölçeklerle sağlanan bilgilerin kararlı özellik taşıdığına, diğer bir ifadeyle hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla yapılacak ikinci bir ölçümde aynı sonuçların elde edileceğine güven duyulması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017:82). Bu nedenle, ölçme aracının uyum iyiliği ve geçerliğine ilişkin kontroller sağlandıktan sonra

modelde yer alan tüm faktörlerin güvenilirlikleri incelenmiştir. İlgili ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alfa (α) içsel tutarlılık katsayısı ve birleşik güvenilirlik (*composite reliability-CR*) değeri aracılığıyla belirlenmiştir. Daha öncede bahsedildiği üzere Cronbach's Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve kabul edilebilir bir değer 0,70 den büyük olması arzu edilmektedir (Altunışık vd.2012). Tablo 11'de yer alan Cronbach's Alfa katsayıları incelendiğinde örgütsel değişim, iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik algısı ölçeklerinin ve alt boyutlarının kabul edilebilir değerin üzerinde ($\alpha \geq 0,70$) olduğu ve ölçeklerin istatistiki açıdan güvenilir olduğu görülmektedir.

Birleşik güvenilirlik ise sayıca birden fazla, heterojen ve benzer ifadelerin genel güvenilirliğini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır (Raykov, 1997). Cronbach's Alpha katsayısı, ölçüm aracında çok sayıda değişken olduğunda yüksek değerler verme eğiliminde olan bir istatistik olduğundan, birleşik güvenilirliğe ilişkin hesaplanan CR değeri, Cronbach's Alpha değerine bir alternatif olarak ya da bir kontrol aracı olarak kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017:82). Bu nedenle, ölçüm modelinin güvenilirliğinin belirlenmesinde CR değerleri de hesaplanarak, Cronbach's Alpha içsel tutarlılık sonuçlarının kontrolü sağlanmıştır. Birleşik güvenilirlik (CR) değeri istatistiki programlar aracılığıyla hesaplanamadığı için bu değer hesaplanmasında Raykov (1997)'un aşağıda yer alan formülü kullanılmaktadır.

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + (\sum \epsilon_i)}$$

λ =Standardize faktör yükü

n=ifade sayısı

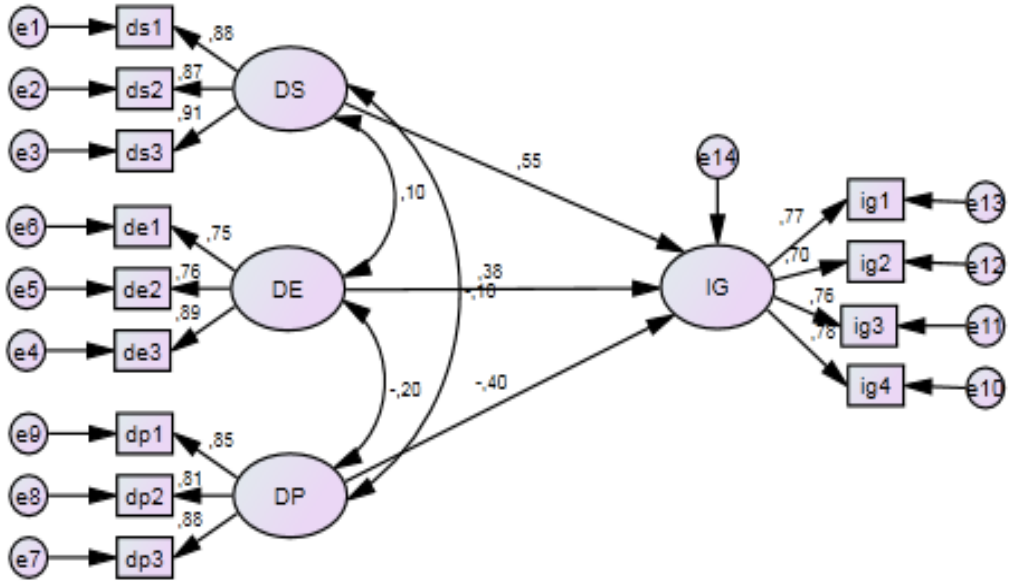
δ =hata varyansı

Bu çalışmada ise Raykov (1997)'un formülünden daha pratik bir yöntem olduğu için birleşik güvenilirliğin hesaplanmasında Colwell (2016) tarafından geliştirilmiş birleşik güvenilirlik hesaplama aracı kullanılmıştır. Elde edilen birleşik güvenilirliğe ilişkin CR değerinin, Cronbach's Alpha katsayısı gibi 0,70'den büyük olması beklenmektedir. Bu doğrultuda, Tablo 11'de görüldüğü üzere, ölçüm modelinde yer alan her bir faktöre ilişkin hesaplanan CR değeri, eşik değer olan 0,70'den büyüktür ($CR \geq 0,70$). Ayrıca elde edilen CR değerleri, Cronbach's Alpha katsayıları ile karşılaştırıldığında

benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışma kapsamında ölçüm modelinde yer alan tüm ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilebilir.

3.4. Yapısal Model: Hipotezlere İlişkin Bulgular

Ölçüm modeline ilişkin geçerlik ve güvenilirlik koşulları sağlandıktan sonra, yapısal eşitlik modelinin ikinci aşaması olan yapısal modelin oluşturulması ve test edilmesine (yol analizi) geçilmiştir. Yapısal model, gizil değişkenler arasındaki ilişkiler örüntüsünü ve yönünü göstermektedir (Byrne, 2010; Hair, 2013). Diğer bir ifadeyle, yapısal model kuramsal çerçeve doğrultusunda gizil yapılar (değişkenler) arasındaki ilişkilerin tanımlandığı ve bu ilişkilerin yol analizi aracılığıyla test edildiği modeli ifade etmektedir. Bu doğrultuda, öncelikle örgütsel değişimin (değişimin sıklığı, değişimin etkisi ve planlı değişim) iş güvencesizliği algısı üzerindeki doğrudan etkisinin belirlenebilmesi amacıyla Şekil 13'de yer alan yapısal model oluşturulmuş ve ilgili hipotezlere (H1, H2, H3) ilişkin yol analizleri, En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılarak bu model üzerinde gerçekleştirilmiştir.



Şekil 13: Doğrudan Etkilere İlişkin Yapısal Model

Modelin tanımlanması ve yol analizinden sonra modelin bir bütün olarak geçerli ve kabul edilebilir olup olmadığını belirlemek amacıyla uyum iyiliği indeksleri kontrol edilmiştir. Yapısal modelin analizi sonucunda χ^2 istatistiği 197,195 (df 59) olarak

hesaplanmıştır. Tablo 12’de yer alan yapısal modele ilişkin diğer uyum iyilikleri incelendiğinde ise modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olduğu ve modelin bütünsel olarak geçerli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 12: Yapısal Modele (Doğrudan Etkiler) İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları

χ^2/sd	RMESA	GFI	AGFI	NFI	CFI	TLI	SRMR
3,3	0,08	0,93	0,89	0,93	0,95	0,94	0,04

Doğrudan etkilere ilişkin yürütülen yapısal modelin analizi sonucunda elde edilen standardize edilmiş Beta (β) katsayıları, Şekil 13’de görülmektedir. Ayrıca, yapısal modele ilişkin diğer bulgular (C.R. ve p değerleri) ise daha detaylı olarak Tablo 13’de sunulmaktadır.

Tablo 13: Yapısal Modele (Doğrudan Etkiler) İlişkin Bulgular

Değişkenler	Beta (β)	C.R.	p
Değişimin Sıklığı \longrightarrow İş Güvencesizliği	0,554	11,759*	0,000
Değişimin Etkisi \longrightarrow İş Güvencesizliği	0,376	8,173*	0,000
Planlı Değişim \longrightarrow İş Güvencesizliği	-0,404	-8,976*	0,000

* $p \leq 0,001$

Tablo 13’de yer alan C.R. değerleri tahmin edilen her bir parametre için tahmin değerinin kendi standart hatası ile bölüdüğünde elde edilen kritik oranı (critical ratio)⁴ ifade etmektedir. Eğer, C.R. değeri, mutlak değerce 1,96’dan büyük ise %5, 2,58’den büyük ise %1 anlamlılık düzeyinde sıfır hipotezi kabul edilemez. Diğer bir ifadeyle, parametre tahminlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde sıfırdan farklı olduğu kabul edilir (Bayram, 2013:113). Test için aynı zamanda p değerleri de hesaplanmakta ve bu değerler, elde edilen tahminin hangi anlamlılık düzeyinde yorumlanacağını göstermektedir. İlgili tablo incelendiğinde, örgütsel değişim algısına ilişkin üç faktörün (değişimin sıklığı, değişimin etkisi ve planlı değişim) de iş güvencesizliği algısı üzerinde istatistiksel olarak %1 anlamlılık düzeyinde

⁴ Z-değeri olarak da bilinen kritik oran (C.R.)’ın uygulamada sıklıkla t-değeri olarak rapor edildiği görülmektedir.

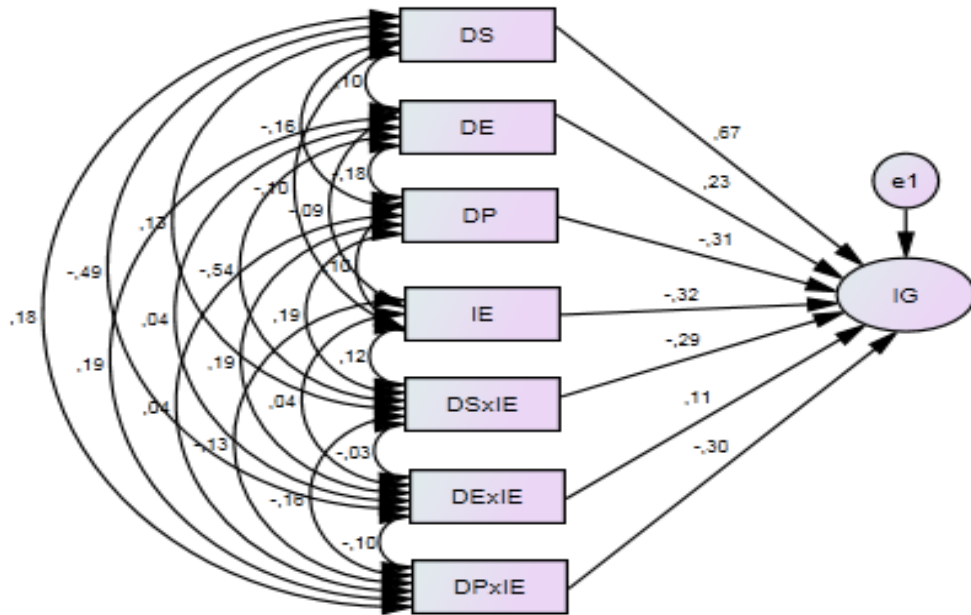
($p \leq 0,001$) etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, değişimin sıklığı (C.R.=11,759, $p=0,000$) ve değişimin etkisinin (C.R.=8,173, $p=0,000$) iş güvencesizliği algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi varken; planlı değişimin (C.R.=-8,976, $p=0,000$) iş güvencesizliği algısı üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tabloda yer alan standardize edilmiş Beta (β) katsayıları ise bir değişkenin, bir başka değişken üzerindeki etkisinin büyüklüğünü göstermektedir (Karagöz, 2016). Etki büyüklüğü (*effect size*), örneklemden elde edilen sonuçların sıfır hipotezinde tanımlanan beklentilerden sapma düzeyini gösteren istatistiksel bir değerdir (Cohen, 1993:47). İstatistiksel anlamlılık ölçütü olarak kullanılan p değerinin ne kadar küçük olursa, uygulamanın etkisinin ya da gücünün de aynı oranda büyük olacağı yönünde bir inanç bulunmaktadır (Nickerson, 2000). Ancak, istatistiksel anlamlılık testleri, örneklemden elde edilen sonucun şans faktörü ile elde edilme ihtimalini değerlendirirken; etki büyüklüğü, pratik anlamlılığın bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. İstatistiksel anlamlılık, örneklem sayısından etkilenirken (Fan, 2001), etki büyüklüğü değeri, bu örneklem sayısından kaynaklanan sonuçları ortadan kaldırarak, elde edilen sonuçlar hakkında daha doğru bir karar verilmesine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, APA (Amerikan Psikoloji Birliği) ve AERA (Amerikan Eğitim Araştırmaları Birliği) tarafından sosyal bilimlerdeki araştırmalar için p anlamlılık değeri ile birlikte mutlaka etki büyüklüğü değerinin de raporlanmasının gerekli olduğu belirtilmektedir (Özsoy ve Özsoy, 2013:337).

Etki büyüklüğünün yorumlanmasında araştırmacılar tarafından farklı önerilerin ileri sürüldüğü görülmektedir. Bu çalışmada etki büyüklüklerinin yorumlanmasında Kline (2011) tarafından önerilen sınıflandırma kullanılmıştır. Kline (2011)'a göre 0,10'un altındaki Beta (β) katsayısı düşük; 0,50 üzerindeki Beta (β) katsayısı yüksek; iki değer arasında kalan ($0,10 < \beta < 0,50$) katsayılar ise orta düzeyde etki olarak yorumlanmaktadır. Bu doğrultuda, Tablo 13'de yer alan Beta (β) katsayıları incelendiğinde, değişimin sıklığındaki bir birimlik artışın, iş güvencesizliği algısında 0,554'lük bir artışa; değişimin etkisindeki bir birimlik artışın ise 0,376'lık bir artışa yol açacağı görülmektedir. Planlı değişimdeki bir birimlik artışın ise iş güvencesizliği algısında 0,404'lük bir azalma sağlayacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla bu bulgular etki büyüklüğü açısından değerlendirilecek olursa, değişimin

sıklığının ($\beta=0,554 > 0,50$) iş güvencesizliği algısı üzerinde yüksek düzeyde, değişimin etkisi ($0,10 < \beta=0,376 < 0,50$) ve planlı değişimin ($0,10 < \beta=-0,404 < 0,50$) ise iş güvencesizliği algısı üzerinde orta düzeyde etkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, doğrudan etkilere ilişkin gerçekleştirilen yol analizi aracılığıyla elde edilen bulgular sonucunda, araştırmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda geliştirilen H₁, H₂ ve H₃ nolu hipotezleri desteklenmiştir.

Değişkenler arasındaki doğrudan etkilere ilişkin yürütülen yol analizlerinden sonra, değişimin sıklığı (H_{4a}), değişimin etkisi (H_{4b}) ve planlı değişim (H_{4c}) ile iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici rolünün belirlenmesi aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada, öncelikle düzenleyici değişken ve etkileşim terimi arasında çoklu doğrusallık sorunu (multicollinearity) ortaya çıkabileceği için tüm değişkenlerin z skoru alınarak standardize edilmeleri sağlanmıştır. Daha sonra, dışsal değişken olan değişimin sıklığı (DSxIE), değişimin etkisi (DExIE) ve planlı değişim (DPxIE) ile düzenleyici değişken olan istihdam edilebilirlik değişkenleri ayrı ayrı çarpılarak, her ilişki için bir etkileşim değişkeni oluşturulmuştur. Bu doğrultuda, hipotezlerin (H_{4a} H_{4b} H_{4c}) sınanabilmesi amacıyla istihdam edilebilirlik değişkeninin, etkileşim terimleri ile birlikte yer aldığı Şekil 14'deki yapısal model oluşturulmuş ve yol analizleri En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılarak bu model üzerinde gerçekleştirilmiştir.



Şekil 14: Düzenleyici Etkiye İlişkin Yapısal Model

Yapısal modelin analizi sonucunda χ^2 istatistiği 65,355 (df 23) olarak hesaplanmıştır. Tablo 14’de yer alan yapısal modele ilişkin diğer uyum iyilikleri incelendiğinde ise modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olduğu ve modelin bütünsel olarak geçerli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 14: Yapısal Modele (Düzenleyici Etki) İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları

χ^2/sd	RMESA	GFI	AGFI	NFI	CFI	TLI	SRMR
2,8	0,07	0,97	0,91	0,96	0,97	0,93	0,03

Düzenleyici etkilere ilişkin yürütülen yol analizi sonucunda elde edilen standardize edilmiş Beta (β) katsayıları, Şekil 14’de görülmektedir. Ayrıca, analize ilişkin diğer bulgular (C.R. ve p değerleri) ise detaylı olarak Tablo 15’de sunulmaktadır.

Tablo 15: Yapısal Modele (Düzenleyici Etki) İlişkin Bulgular

Değişkenler	Beta (β)	C.R.	p
Değişimin Sıklığı \longrightarrow İş Güvencesizliği	0,668	16,085*	0,000
Değişimin Etkisi \longrightarrow İş Güvencesizliği	0,232	6,997*	0,000
Planlı Değişim \longrightarrow İş Güvencesizliği	-0,314	-10,422*	0,000
İstihdam Edilebilirlik \longrightarrow İş Güvencesizliği	-0,325	-11,062*	0,000
DS x IE \longrightarrow İş Güvencesizliği	-0,290	-8,466*	0,000
DE x IE \longrightarrow İş Güvencesizliği	0,109	3,598*	0,000
DP x IE \longrightarrow İş Güvencesizliği	-0,295	-9,987*	0,000

* $p \leq 0,001$

Daha önce bahsedildiği üzere yapısal bir modelde düzenleyici etkinin varlığından söz edebilmek için düzenleyici değişken ile dışsal değişkenin çarpımı sonucunda elde edilen etkileşim değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Tablo 15 incelendiğinde değişimin sıklığı (C.R.=-8,466, $p=0,000$), değişimin etkisi (C.R.=0,109, $p=0,000$) ve planlı değişimin (C.R.=-9,987, $p=0,000$) iş güvencesizliği üzerindeki etkisinde, etkileşim terimlerinin istatistiksel olarak %1 anlamlılık düzeyinde düzenleyici etkiye sahip oldukları görülmektedir.

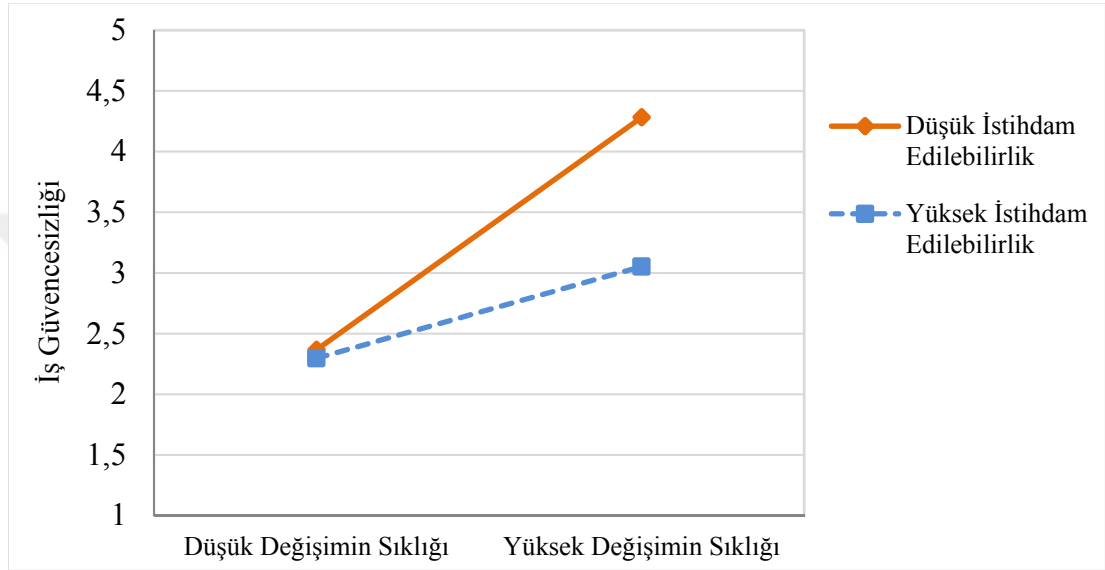
İlgili tabloda yer alan standardize edilmiş Beta (β) katsayıları incelendiğinde ise değişim sıklığının, iş güvencesizliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye ($\beta=0,668, p=0,000$) sahip olduğu görülmektedir. Bu ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici etkisi incelendiğinde ise istihdam edilebilirlik algısının, değişim sıklığının iş güvencesizliği üzerindeki pozitif yönlü etkisini zayıflattığı görülmektedir ($\beta=-0,290$). Diğer bir ifadeyle, istihdam edilebilirlik algısındaki bir birimlik değişimin, değişim sıklığının iş güvencesizliği üzerindeki etkisinde -0,290'lık bir değişim sağlayacağı ifade edilebilir.

Değişimin etkisinin de benzer şekilde, iş güvencesizliği algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye ($\beta=0,232, p=0,000$) sahip olduğu görülmektedir. Bu ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici etkisi incelendiğinde, istihdam edilebilirlik algısının, değişimin etkisinin iş güvencesizliği üzerindeki pozitif yönlü etkisini zayıflattığı görülmektedir ($\beta=0,109$). Diğer bir ifadeyle, değişimin etkisindeki bir birimlik değişim, iş güvencesizliği algısında 0,232'lik bir değişime neden olurken; istihdam edilebilirlik algısındaki bir birimlik değişimin, değişimin etkisinin iş güvencesizliği üzerindeki etkisini zayıflatarak 0,190'lık bir değişime yol açtığı tespit edilmiştir.

Planlı değişimin iş güvencesizliği algısı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise planlı değişimin iş güvencesizliği algısı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=-0,314, p=0,000$). Bu ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici etkisi incelendiğinde ise istihdam edilebilirlik algısındaki bir birimlik değişimin, planlı değişimin iş güvencesizliği üzerindeki negatif yönlü etkisinde -0,295'lik bir değişime yol açtığı görülmektedir.

Elde edilen bulgular etki büyüklüğü açısından değerlendirilecek olursa, değişimin sıklığının ($0,10 < \beta=0,290 < 0,50$) ve planlı değişimin ($0,10 < \beta=-0,295 < 0,50$) iş güvencesizliği üzerindeki etkilerinde istihdam edilebilirlik algısının orta düzeyde düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Değişimin etkisinin, iş güvencesizliği üzerindeki etkisinde ise istihdam edilebilirlik algısının, diğer iki ilişkiye kıyasla daha düşük düzeyde düzenleyici etkisinin bulunduğu ifade edilebilir ($\beta=0,109 \leq 0,10$). Ancak bu sonuçlar, istihdam edilebilirlik algısının hangi durumlarda ya da ne zaman düzenleyici etkiye sahip olduğuna ilişkin bilgi vermemektedir. Bu nedenle, istihdam

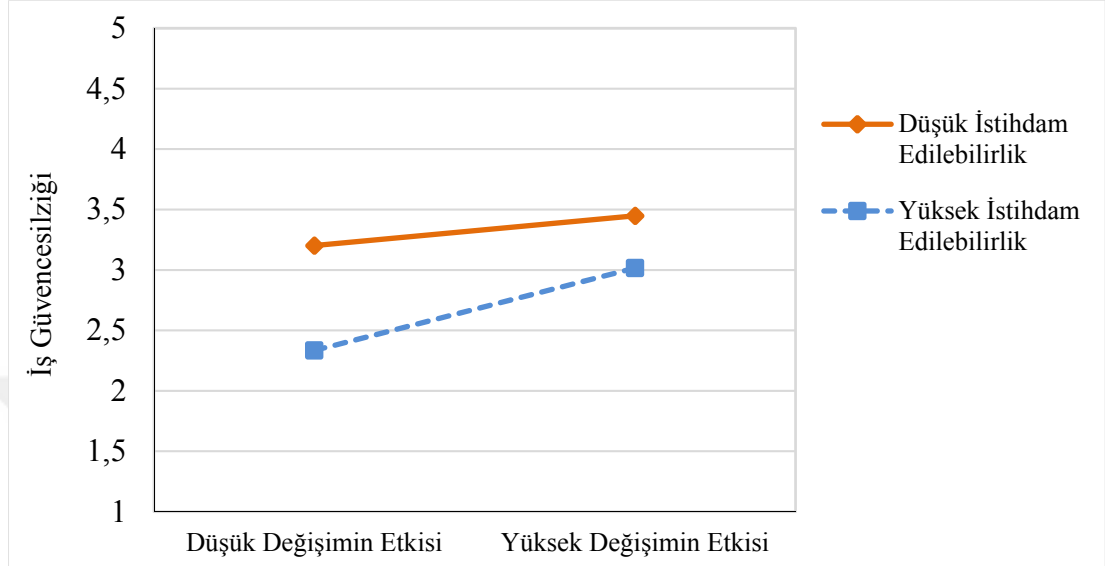
edilebilirlik algısının düzenleyici etkisinin hangi durumlarda geçerli olduğunu açıklayabilmek için Aiken ve West (1991) tarafından önerilen basit eğim testi (simple slope test) yapılarak grafikleri çizilmiştir. Diğer bir ifadeyle, aşağıda yer alan basit eğim grafikleri, istihdam edilebilirlik algısının düşük ve yüksek olduğu durumlarda, örgütsel değişimin (değişimin sıklığı, değişimin etkisi ve planlı değişim) iş güvencesizliği üzerindeki etkisini açıklamada yardımcı olmaktadır.



Şekil 15: Değişimin Sıklığının İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Rolü

Şekil 15’de değişimin sıklığının iş güvencesizliği üzerindeki etkisinde, istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici rolü görülmektedir. Grafikte yer alan eğime göre çalışanların istihdam edilebilirlik algılarının yüksek ya da düşük olduğu durumlarda, değişimin sıklığının, iş güvencesizliği algısı üzerindeki etkisi değişmektedir. Bu doğrultuda, yüksek istihdam edilebilirlik algısının, değişimin sıklığının iş güvencesizliği üzerindeki pozitif yönlü etkisini zayıflattığı görülmektedir ($\beta=-0,59$ $p=0,05$). Düşük istihdam edilebilirlik algısının ise değişimin sıklığının iş güvencesizliği üzerindeki pozitif yönlü etkisini güçlendirdiği tespit edilmiştir ($\beta=0,28$ $p=0,04$). Ancak Beta katsayıları incelendiğinde yüksek istihdam edilebilirlik algısının, değişimin sıklığının iş güvencesizliği üzerindeki etkisinde daha güçlü düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, değişimin sıklığının düşük olduğu durumda, yüksek ve düşük istihdam edilebilirlik algısına sahip çalışanların iş güvencesizliği algıları arasında önemli bir farklılık görülmemektedir.

Dolayısıyla, değişimin sık yaşandığı durumlarda, düşük istihdam edilebilirlik algısının, iş güvencesizliği algısını artıracakı; yüksek istihdam edilebilirlik algısının ise tampon etki görevi üstlenerek iş güvencesizliği algısını azaltacakı ifade edilebilir.

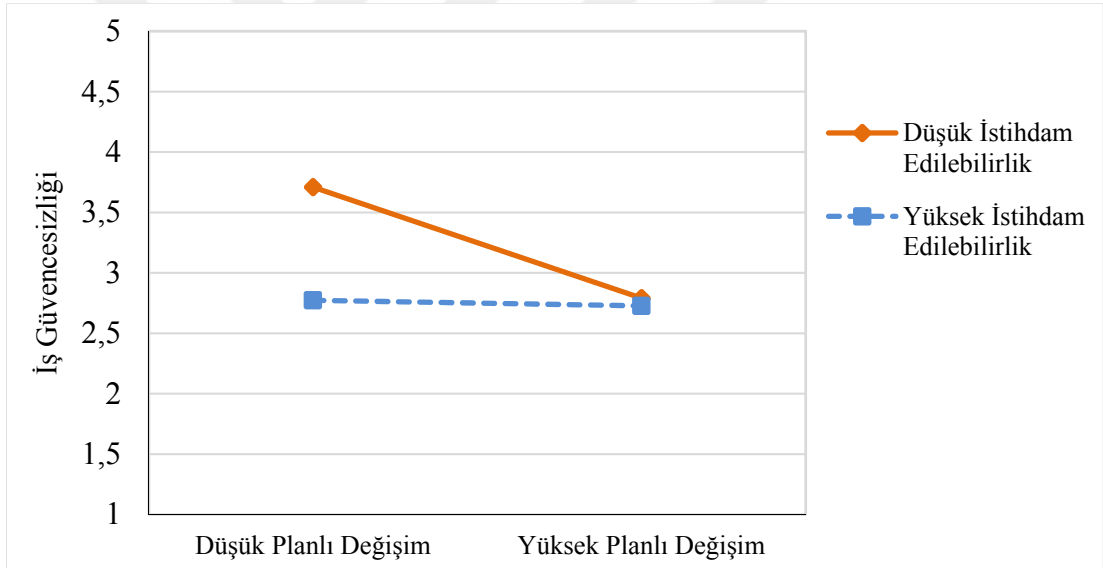


Şekil 16: Değişimin Etkisinin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Rolü

Şekil 16’da değişimin etkisinin iş güvencesizliği üzerindeki etkisinde istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici rolü görülmektedir. Grafikte yer alan eğimde değişimin etkisinin iş güvencesizliği üzerindeki etkisinde, yüksek istihdam edilebilirlik algısının anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($p=0,07$). Diğer bir ifadeyle çalışanların sahip oldukları yüksek istihdam edilebilirlik algıları, değişimin etkisinin yol açtığı iş güvencesizliğinin azaltılmasında önemli bir rol oynamamaktadır. Ancak, düşük istihdam edilebilirlik algısının, değişimin etkisinin iş güvencesizliği üzerindeki pozitif yönlü etkisini güçlendirdiği tespit edilmiştir ($\beta=0,18$ $p=0,00$). Bu bağlamda, özellikle değişimin etkisinin yüksek olduğu durumlarda düşük istihdam edilebilirlik algısının iş güvencesizliği algısını artıracakı ifade edilebilir. Ayrıca, bu durum istihdam edilebilirlik algısının, değişimin etkisinin iş güvencesizliği üzerindeki etkisinde düşük düzeyde rol oynadığının bir göstergesi olarak da kabul edilebilir.

Son olarak Şekil 17’de planlı değişimin iş güvencesizliği üzerindeki etkisinde istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici rolü görülmektedir. Grafikte yer alan

eğimde, yüksek istihdam edilebilirlik algısının, planlı değişimin iş güvencesizliği üzerindeki negatif yönlü etkisini güçlendirdiği tespit edilmiştir ($\beta=-0,51$ $p=0,04$). Diğer bir ifadeyle, planlı değişim ile istihdam edilebilirlik algısının etkileşimi, iş güvencesizliği algısını daha kuvvetli bir şekilde azaltmaktadır. Düşük istihdam edilebilirlik algısının ise planlı değişimin iş güvencesizliği üzerindeki negatif yönlü etkisini zayıflatarak, daha fazla iş güvencesizliği algısına yol açtığı belirlenmiştir ($\beta=0,17$ $p=0,02$). Diğer taraftan, planlı değişim algısının yüksek olduğu durumda, yüksek ve düşük düzeyde istihdam edilebilirlik algısına sahip olan çalışanların iş güvencesizliği algıları arasında önemli bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla, planlı değişimin düşük olduğu durumlarda, düşük istihdam edilebilirlik algısının iş güvencesizliği algısını artıracak; yüksek istihdam edilebilirlik algısının ise tampon etki görevi üstlenerek iş güvencesizliği algısını azaltacağı ifade edilebilir



Şekil 17: Planlı Değişimin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Rolü

Sonuç olarak, düzenleyici etkiye ilişkin gerçekleştirilen yol analizi ve basit eğitim testi sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda geliştirilen H_{4a}, H_{4b} ve H_{4c} hipotezlerini desteklemektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütsel değişim, örgütler için varlıklarının devam ettirilebilmesi ve rekabet edebilirlik açısından önemli fırsatlar sağlasa da çalışanlar açısından çoğu zaman işin niteliği ve geleceği konusunda belirsizliğe sebep olması nedeniyle iş güvencesizliği ile sonuçlanabilmektedir. Özellikle, bu çalışma kapsamında ele alınan turizm sektöründe yaşanan doğal, politik ve ekonomik krizler sonucunda, konaklama işletmelerinin örgüt yapılarında meydana gelen değişimlerin, çalışanlar için iş güvencesizliği algısını da beraberinde getirdiği bilinmektedir. Ancak, konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, çoğu çalışmanın örgütsel değişim sürecinde algılanan iş güvencesizliğinin, bireysel ve örgütsel sonuçlarına odaklandıkları görülmektedir. Örgütsel değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve değişimin hangi özelliklerinin iş güvencesizliğine yol açtığına ise hem turizm, hem de ilgili diğer sektörler açısından yeterince araştırılmadığı tespit edilmiştir.

Diğer taraftan, günümüz çalışma hayatında meydana gelen değişimler sonucunda, çalışanlara sunulan yaşam boyu istihdam garantisinin ortadan kalkması, bir yandan iş güvencesizliği algısını tetiklerken, diğer yandan değişken işgücü piyasasına uygun niteliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu durum istihdam edilebilirliği çalışanlar açısından önemli bir olgu haline getirmiştir. Özellikle geçici, belirli süreli, mevsimlik çalışma gibi esnek istihdam ilişkilerinin en sık kurulduğu sektörlerden biri olan turizm, istihdam edilebilir olmanın da en önemli olduğu sektörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, turizm sektöründe farklı istihdam edilebilirlik algısına sahip olan çalışanların, değişken örgütsel koşullar karşısında iş güvencesizliğine nasıl tepki verdiklerinin belirlenebilmesi amacıyla yürütülen bu çalışmada; örgütsel değişim ve iş güvencesizliği arasındaki ilişki incelenmiş ve söz konusu ilişkide istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisi ampirik olarak test edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların ise hem teorik açıdan literatüre, hem de pratik açıdan uygulamacılara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, araştırma bulguları ortaya koyduğu teorik ve pratik katkılar dikkate alınarak aşağıda tartışılmaktadır.

Araştırmanın Teorik Katkıları

Araştırmanın teorik açıdan literatüre sağladığı ilk katkı, çalışma kapsamında kullanılan örgütsel değişim (Rafferty ve Griffin, 2006) ve istihdam edilebilirlik (Berntson ve Marklund, 2007) ölçeklerinin ulusal literatüre kazandırılmış olmasıdır. Bu doğrultuda, iki ölçek de ilgili uzman görüşleri doğrultusunda Türkçe'ye çevrilerek geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Pilot çalışma kapsamında yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular, orijinal ölçeklerde olduğu gibi örgütsel değişimin üç faktörlü, istihdam edilebilirliğin ise tek faktörlü yapısını desteklemiştir. Ayrıca, nihai araştırma kapsamında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular, her iki ölçeğin de yüksek düzeyde geçerlik (yakınsak ve ayırt edici geçerlik) ve güvenirliğe (içsel tutarlılık ve birleşik güvenirlik) sahip olduklarını, dolayısıyla Türkçe'de örgütsel değişim ve istihdam edilebilirlik algısının bu ölçekler aracılığıyla ölçülebileceğini göstermektedir.

Araştırmanın teorik açıdan diğer önemli katkıları ise yapısal eşitlik modeli aracılığıyla yapılan yol analizleri sonucunda örgütsel değişim, iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik algısı arasındaki ilişkilere yönelik ortaya koyulan sonuçlardır. Araştırmada öncelikle, örgütsel değişimin (değişimin sıklığı, değişimin etkisi ve planlı değişim), iş güvencesizliği üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan yapısal modelin yol analizi sonucunda, değişimin sıklığının iş güvencesizliği algısı üzerinde pozitif yönlü, anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Literatürde değişimin sıklığı ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkiye yönelik ampirik bir çalışmaya rastlanmasa da yapılan araştırmalar genel olarak değişimin sıklığı ile olumsuz algı, tutum ve davranışlar arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Stensaker vd., 2002; Rafferty ve Griffin, 2006; Bernerth, Walker ve Harris, 2011; Bernstrøm ve Kjekshus, 2015). Dolayısıyla, iş güvencesizliğinin de örgütsel faktörler sonucunda ortaya çıkan olumsuz algılardan biri olduğu göz önünde bulundurulduğunda, elde edilen bu bulgu, literatürde öne sürülen temel argümanı destekler niteliktedir.

Literatürde değişimin etkisi ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkiye yönelik ampirik bir çalışmaya rastlanmasa da köklü, radikal değişimlerin, diğer değişim türlerine kıyasla psikolojik sözleşmenin içeriğinde daha güçlü değişikliklere yol açacağı ve çalışanların işlerinin niteliği ve geleceği konusunda belirsizliğe neden olacağına

işaret eden çalışmalar bulunmaktadır (Härenstam vd., 2004; Westgaard ve Winkel, 2011; Bernström ve Kjekshus, 2015). Literatürde öne sürülen bu ilişkiden hareketle, mevcut araştırmada değişimin etkisi ile iş güvencesizliği arasındaki ilişki incelenmiş olup, yapılan yol analizi sonucunda değişimin etkisinin, iş güvencesizliği algısı üzerinde pozitif yönlü, anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, örgüt içerisinde gerçekleşen değişimlerin çalışma biçimleri, örgütün değerleri ve hedefleri üzerinde yarattığı etki arttıkça, iş güvencesizliği algısının da arttığı belirlenmiştir. Dolayısıyla elde edilen bu bulgunun, yapılan diğer çalışmalar ile benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Son olarak, literatürde planlı değişim ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar (Ashford, Lee ve Bobko, 1989; Swaim ve Podgursky, 1990; Addison ve Blackburn, 1995; Elving, 2005; Probst ve Collison, 2006; Klehe vd., 2011), planlı değişim kapsamında çalışanlara işlerinin geleceği ile ilgili önceden bildirimde bulunmanın, işin geleceğine yönelik belirsizlik algısını ortadan kaldırdığı için iş güvencesizliğini ve iş kaybının bazı olumsuz sonuçlarını azaltılabileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda, örgütsel değişime ilişkin yürütülen planlı faaliyetlerin, iş güvencesizliği algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan yol analizi sonucunda, planlı değişimin iş güvencesizliği algısı üzerinde negatif yönlü, anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların değişim süreci hakkında sahip oldukları bilgi düzeyi arttıkça, iş güvencesizliği algılarının azaldığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu, literatürde yer alan ampirik araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermekte ve kuramsal olarak öne sürülen argümanı destekler niteliktedir.

Özetle, literatürde öne sürülen örgütsel değişim ve iş güvencesizliği arasındaki ilişki (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Ashford, Lee ve Bobko, 1989; Armstrong-Stassen, 1998; Kivimäki vd. 2000;2001; Probst, 2002;2003b; Moore, Grunberg ve Greenberg, 2004;2006; Özkoç, 2017) mevcut araştırma bulguları ile desteklenmiş olup, örgütsel değişim algısının iş güvencesizliği üzerinde olumsuz yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütsel değişim sürecine ilişkin deneyimlerini, öznel olarak değerlendirebilmelerini sağlayan değişime ilişkin üç özellik (değişimin sıklığı, değişimin etkisi ve planlı değişim) ile iş güvencesizliği

arasındaki ilişkilerin daha önceki araştırmalarda ele alınmaması, araştırma bulgularının literatüre sağladığı bir diğer önemli katkı olarak kabul edilebilir.

Araştırmanın en önemli teorik katkılarından biri ise örgütsel değişim (a=değişimin sıklığı, b=değişimin etkisi ve c=planlı değişim) ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının düzenleyicilik etkisine ilişkin ortaya koyulan bulgulardır. Nitekim, yapılan literatür taraması sonucunda çoğu çalışmanın iş güvencesizliği ile istihdam edilebilirlik algısı arasındaki ilişkiyi (Roskies, Louis-Guerin ve Fournier, 1993; Seçer, 2007; De Cuyper vd., 2008; De Cuyper vd., 2012; Bernström, Drange ve Mamelund, 2018) ya da iş güvencesizliği algısı ile iş güvencesizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolünü inceledikleri tespit edilmiştir (Silla vd., 2009; Sora, Caballer ve Peiro, 2010; Berntson, Näswall ve Sverke, 2010; De Cuyper vd., 2012) Ancak, örgütsel değişim ve iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmada istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisinin incelenmesinde, hem ikili işgücü piyasası ile esnek firma modelinin teorik çerçevesi göz önünde bulundurulmuş, hem de bu etkinin varlığına işaret eden sınırlı sayıda çalışmaya (Berntson, Bernhard-Oettel ve De Cuyper, 2007; Kalyal vd., 2010; Blackmore ve Kuntz, 2011; Arnold ve Staffelbach, 2012) dayanılarak ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Bu doğrultuda, düzenleyici etkiye ilişkin oluşturulan yapısal modelin yol analizi sonucunda, örgütsel değişim (a=değişimin sıklığı, b=değişimin etkisi ve c=planlı değişim) ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

İstihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisinin hangi durumlarda geçerli olduğunu açıklayabilmek için ise Aiken ve West (1991) tarafından önerilen basit eğim testi (simple slope test) yapılmış ve grafikleri çizilmiştir. Elde edilen sonuçlar, özellikle değişimin sık yaşandığı ve planlı değişim algısının düşük olduğu durumlarda, düşük istihdam edilebilirlik algısının, iş güvencesizliği algısını artırdığı; yüksek istihdam edilebilirlik algısının ise tampon etki görevi üstlenerek iş güvencesizliği algısını azalttığını göstermektedir. Ancak, hem değişim sıklığının düşük, hem de planlı değişim algısının yüksek olduğu durumlarda, yüksek ve düşük

düzyeyde istihdam edilebilirlik algısına sahip olan çalışanların, iş güvencesizliği algıları arasında önemli bir farklılık belirlenememiştir. Dolayısıyla elde edilen bu bulgular, çalışmanın kuramsal erevesi doğrultusunda geliştirilen varsayımları destekler niteliktedir.

Son olarak, değişimin etkisi ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici etkisine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, yüksek istihdam edilebilirliğin bu ilişkide anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgütte gerçekleştirilen köklü değişimlerin işin niteliğini değiştirerek, çalışanlara yeni görev ve sorumluluklar getirdiği durumlarda, yüksek istihdam edilebilirlik algısının iş güvencesizliğinin azaltılmasında anlamlı bir rolünün olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan, düşük istihdam edilebilirlik algısının, değişimin etkisinin iş güvencesizliği üzerindeki pozitif yönlü etkisini güçlendirdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, kuramsal çerçevede ileri sürülen varsayımın kısmen desteklendiği ifade edilebilir.

Tablo 16: Hipotezlere İlişkin Toplu Sonuçlar

Hipotez	Bulgu (β)	Sonuç	Yön / Etkileşim*	Etki Büyüklüğü**
H ₁ : DS → IG	0,554	Kabul	+	Yüksek
H ₂ : DE → IG	0,376	Kabul	+	Orta
H ₃ : DP → IG	-0,404	Kabul	-	Orta
H _{4a} : DSxIE → IG	-0,290	Kabul	Tampon/Artırıcı	Orta
H _{4b} : DExIE → IG	0,109	Kabul	Artırıcı	Düşük
H _{4c} : DPxIE → IG	-0,295	Kabul	Tampon/Artırıcı	Orta

* Cohen vd.(2003:286)'ne göre sınıflandırılmıştır.

**Kline (2011) tarafından önerilen etki büyüklüğüne göre sınıflandırılmıştır.

Sonuç olarak, kuramsal ereve doğrultusunda geliştirilen ve ilgili istatistiki testler aracılığıyla analiz edilen tüm araştırma hipotezleri, bu araştırma kapsamında desteklenmiştir. Hipotez sonuçlarına ilişkin bilgiler ise Tablo 16'da özet olarak sunulmaktadır.

Araştırmanın Konaklama İşletmelerine Katkıları

Bu kısımda araştırma sonuçları, turizm sektörü açısından değerlendirilmekte ve sonuçların uygulayıcılar için sağladığı katkılar tartışılmaktadır. Bu doğrultuda, konaklama işletmeleri yöneticilerine pratikte kullanılabilecek bazı öneriler de sunulmaktadır.

Örnekleme dâhil olan konaklama işletmelerinde çalışanların, örgütsel değişime ilişkin algıları incelendiğinde, örgüt içerisinde gerçekleşen değişimlerin sıklığına ve etkisine ilişkin algılarının yüksek; planlı değişim algılarının ise düşük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu durum, örnekleme yer alan konaklama işletmelerinde yeni teknolojilerin kullanımı, performans ölçütlerinin değişmesi ve yönetici değişiklikleri gibi küçük ölçekli değişimlerin sıklıkla meydana geldiğini ve çalışanların yeni çalışma koşullarına uyum sağlamalarını gerektiren köklü değişimlerin gerçekleştiğini göstermektedir. Ayrıca, değişim her ne kadar sık ve etkili olsa da çalışanların sahip oldukları düşük planlı değişim algıları, bu süreç hakkında açık ve net bir şekilde bilgilendirilmediklerini yansıtmaktadır.

Çalışanların iş güvencesizliği algıları incelendiğinde ise örgütsel değişim algılarına paralel olarak, yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Nitekim daha önce de bahsedildiği üzere çalışma sonucunda elde edilen bulgular, değişimin sıklığının ve etkisinin pozitif; planlı değişim algısının ise iş güvencesizliği üzerinde negatif yönlü, anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde değişime yönelik yürütülen faaliyetlerin, çalışanların işlerinin niteliği ve geleceği konusunda kaygı duymalarına ve iş güvencesizliği algılarının artmasına neden olduğu ifade edilebilir.

Söz konusu sonuçlar şaşırtıcı olmamakla birlikte, Türkiye'nin son beş yıldır içinde bulunduğu politik ve ekonomik durumunun, Türk turizmine yansımaları olarak da kabul edilebilir. Özellikle, 2015 yılında Türkiye-Rusya arasında yaşanan uçak krizi sonrasında, önemli Rus tur operatörlerinin Türkiye'ye olan paket tur satışlarını durdurması ve Rusya'nın vatandaşlarını Türkiye'ye gitmemeleri konusunda uyarması, 2016 yılında turist sayısında ciddi bir düşüşe neden olmuştur. Diğer taraftan, 2016 yılında Almanya ile yaşanan siyasi gerginlikler ve aynı yıl içerisinde Sultanahmet Meydanı, İstiklal Caddesi, Atatürk Havalimanı ve Reina gibi önemli

turizm, ulaşım ve eğlence merkezlerinde gerçekleşen, birden çok terör saldırısında turistlerin de hayatını kaybetmesi, Türkiye'nin birçok ülke tarafından güvenli olmayan ülkeler listesine alınmasına yol açmıştır. Dolayısıyla, özellikle 2015-2017 yılları arasında yaşanan krizlerin turizmi olumsuz yönde etkilemesinin, bu süreçte konaklama işletmelerinin de doluluk oranlarını etkileyerek birçok işletmenin kapanmasına ya da küçülmesine neden olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, turizmin çarpan etkisi göz önünde bulundurulduğunda, bu sürecin çoğu çalışan için iş kaybı ya da yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısı ile sonuçlandığı ifade edilebilir. Her ne kadar konaklama işletmelerinde yaşanan değişimlerin ve bu değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan iş güvencesizliği algısının, yalnızca bahsedilen krizlere bağlı olduğunu söylemek doğru olmasa da içinden geçmiş olduğumuz dönem nedeniyle, bu çalışma kapsamında en güçlü nedenlerinden biri olduğu kabul edilebilir.

Diğer taraftan, son yıllarda turizm sektöründe hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğinde yenilikçi örgüt yapılarının öneminin anlaşılması ve hizmet tasarımlarında ve süreçlerinde çeşitli dönüşümlerin yaşanması, konaklama işletmelerini, örgütsel yapı, strateji ve süreçlerini bu gelişmeler ile uyumlu hale getirmeye zorlamaktadır. Bu nedenle, çoğu işletmenin sık ve radikal ya da sürekli değişimler gerçekleştirdiği bilinmektedir. Dolayısıyla, ekonomik ve politik faktörlerin yanı sıra, işletmelerin rekabet stratejileri doğrultusunda gerçekleştirdikleri değişim faaliyetleri de bu çalışma kapsamında iş güvencesizliği algısını tetikleyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edilebilir.

Çalışmanın bir diğer önemli katkısı ise iş güvencesizliği algısı üzerinde önemli rol oynayan değişkenlerden biri olan istihdam edilebilirlik algısına ilişkin elde edilen bulgulardır. Çalışanların yeni bir iş bulabilme ya da sahip oldukları niteliklerin, işgücü piyasasında ne derece talep göreceğine ilişkin kişisel düşüncelerini yansıtan istihdam edilebilirlik algılarının, orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Hassas ve kırılgan bir yapıya sahip olan turizm sektöründe, iş kaybı potansiyelinin yüksek olduğu düşünüldüğünde, çalışanların istihdam edilebilirlik algılarının görece olarak yeterli olmadığı ifade edilebilir. Ancak, sektörün mevsimsel olması, daha az tecrübe gerektirmesi ve uzun çalışma saatleri gibi özellikleri nedeniyle, çalışan profiline genel olarak vasıfsız emeği barındırdığına ilişkin algı göz önünde bulundurulduğunda, örnekleme yer alan çalışanların hem nesnel (eğitim düzeyi),

hem de algılanan istihdam edilebilirlik düzeylerinin, turizm sektörünün geleceği için umut verici olduğu ifade edilebilir.

Son olarak, örgütsel yapı, süreç ve stratejilerde değişikliğin olmadığı, dolayısıyla çalışma koşullarının istikrarlı olduğu örgütsel bir ortamda, istihdam edilebilirlik algısı, çalışanlar açısından önemli bir kaynak olarak görülmesi de; elde edilen bulgular, örgütsel değişim sürecinde bu algının çalışanlar arasında iş güvencesizliği açısından farklılık yarattığını göstermektedir. Özellikle, değişimin sık yaşandığı ve planlı değişim algısının düşük olduğu durumlarda, yüksek istihdam edilebilirlik algısına sahip olan çalışanların iş güvencesizliği algılarının, diğer çalışanlara kıyasla düşük olması, istihdam edilebilirliğin çalışanlar açısından önemli bir kaynak olduğu görüşünü desteklemektedir. Dolayısıyla, işletmeler her ne kadar rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla sık ve radikal değişim faaliyetlerini uygulamak zorunda olsa da değişim süreci öncesi ve esnasında bir takım önlemler alındığı takdirde, değişimin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisinin azaltılabileceği ifade edilebilir. Bu doğrultuda, konaklama işletmeleri yöneticilerinin, aşağıda yer alan önerileri dikkate almalarının, hem değişim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi, hem de değişimin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisinin azaltılabilmesinde yardımcı olacağı düşünülmektedir.

- ✓ Turizm, esnek istihdam ilişkilerinin en sık kurulduğu ve iş güvencesinin görece olarak düşük olduğu bir sektör olması nedeniyle, bu sektörde çalışanların istihdam edilebilir olmaları, diğer sektörlerle kıyasla daha önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, konaklama işletmeleri yöneticilerinin, çalışanlara iş güvencesi sunamadıkları durumlarda, istihdam edilebilirlik güvencesini sağlamaları yolundaki girişimler önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanlara hem çalıştıkları departmanlara ilişkin hizmet içi eğitimler, hem de farklı kurumlar aracılığıyla çalışanların ilgi alanlarına yönelik eğitim ve kendilerini geliştirme imkânları sunulabilir. Böylece, işletmeler tarafından çalışanlarına, örgüte hizmet ettikleri süre boyunca bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine ilişkin sunulacak fırsatlar, hem sektörün gerektirdiği esnekliğin karşılanmasına, hem de çalışanların kariyer gelişimleri desteklenerek değişimin olumsuz etkilerinden biri olan iş güvencesizliği algısının azaltılmasına yardımcı olacaktır.

- ✓ Sektörde işgücü devir hızının yüksek olması nedeniyle, işletmeler tarafından çalışanlara verilecek eğitim maliyetlerinin genellikle geri dönüşü olmayan bir yatırım olduğu ileri sürülmektedir. Ancak, çalışanlara sunulacak eğitim fırsatlarının yalnızca çalışanın bilgi ve becerisinin artırılarak iş güvencesizliği algısının azaltılmasına değil, aynı zamanda örgütte sürekliliğin ve esnekliğin kazanılmasına da yardımcı olacağı unutulmamalıdır. Bu doğrultuda, çalışanların istihdam edilebilirliklerini arttırmaya yönelik girişimler, konaklama işletmelerinin sektörün gerektirdiği her türlü değişime uyum sağlayarak hizmet kalitesini arttırmaya katkı sağlayacaktır.
- ✓ İşletmelerin sürekli eğitimler aracılığıyla çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunda destek vermesinin yanı sıra, konu ile ilgili atılabilecek bir diğer önemli adım, değişim süreci hakkında çalışanların bilgilendirilmesi olacaktır. Nitekim elde edilen bulgular, değişim planları hakkında çalışanlar ile kurulan açık iletişimin değerini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, yöneticiler değişim sürecini planlarken, öncelikle çalışan odaklı ve güven verici bir strateji geliştirmeye özen göstermelidirler. Daha sonra, değişim süreci değişimi konu alan eğitim programları ile desteklenmeli ve değişimin çalışanlar için getireceği belirsizlikler bu yolla giderilmeye çalışılmalıdır. Böylece, çalışanların değişimin sonuçları ve fırsatları hakkında açık ve net bir şekilde bilgilendirilmeleri, işlerinin geleceğine yönelik belirsizlik algısını ortadan kaldıracacağı için iş güvencesizliği algısının azaltılmasına da yardımcı olacaktır.
- ✓ Çalışanların değişim süreci hakkında bilgilendirilmeleri, özellikle düşük istihdam edilebilirlik algısına sahip olan çalışanlar açısından önem taşısa da yüksek istihdam edilebilirlik algısına sahip olan çalışanlar içinde bazı avantajlar sağlayacaktır. İstihdam edilebilirlik algısı yüksek olan çalışanların, değişim süreci hakkında bilgilendirilmeleri ve bu sürece proaktif olarak dâhil edilmeleri, işletmelerin bu çalışanlara değer ve destek verdiğini gösterecektir. Bu durumun ise örgüt içerisinde gerçekleştirilen değişim faaliyetlerine yönelik muhtemel direncin kırılmasına ve değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Sonuç olarak, istihdam edilebilirlik algısı her ne kadar örgütsel değişim sonucunda ortaya çıkabilecek fiili iş kaybını engellemese de çalışanın hem örgüt içerisinde

yeniden değerlendirilebilmesini mümkün kıldığı, hem de örgüt dışında alternatif istihdam olanakları sağladığı için iş güvencesizliği algısını azaltan değerli bir kaynak olarak kabul edilebilir.

Gelecekte Yapılacak Araştırmalar için Öneriler

Aşağıda araştırma sonuçları ve sınırlılıkları dikkate alınarak, gelecekte yapılacak araştırmalar için geliştirilmiş bazı önerilere yer verilmektedir.

- ✓ İlgili literatür incelendiğinde özellikle iş güvencesizliği ve istihdam edilebilirlik konularının turizm sektörü açısından yeterince araştırılmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, gelecek çalışmalarda kavramların turizm sektörü açısından incelenmesinin hem ilgili literatüre, hem de turizm sektörü uygulamacılarına katkıda bulunacağı ifade edilebilir.
- ✓ Bu çalışmada iş güvencesizliği algısı tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Ancak, literatürde iş güvencesizliğinin nitel ve nicel olarak iki boyut altında ölçülebileceğine ilişkin araştırmalarda bulunmaktadır (Bkz. Hellgren, Sverke ve Isaksson, 2010). Bu doğrultuda, iş güvencesizliğini iki boyutlu olarak ele alacak çalışmaların, örgütsel değişimin, hangi tür (nicel-nitel) iş güvencesizliği üzerinde daha çok etkili olduğunun belirlenmesi literatüre katkı sağlayacaktır.
- ✓ Mevcut araştırmanın evrenini yalnızca Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Bu nedenle, daha geniş örneklem hacmi ve farklı destinasyonlardaki konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar, istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolünün daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.
- ✓ Son olarak, bu çalışmada örgütsel değişim ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolünün belirlenmesinde, demografik değişkenlerin rolü incelenmemiştir. Bu doğrultuda, özellikle cinsiyet ve çalışanın işletme ile arasındaki ilişkiyi gösteren sözleşme türünün (geçici/kalıcı) değişkenler arasındaki ilişkide farklılaştırıcı bir rolünün bulunup bulunmadığı incelenebilir.

Sonuç olarak, bu öneriler göz önünde bulundurularak yürütülecek çalışmaların, konuya ilişkin literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Addison, J.T. ve Blackburn, M. (1995). Advance notice and job search: More on the value of an early start. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34(2), 242-262.
- Adkins, C.L., Werbel, J.D. ve Farh, J.L. (2001). A field study of job insecurity during a financial crisis. *Group & Organization Management*, 26(4), 463-483.
- Ağaoğlu, O.K. (1992). İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, 110-121.
- Ağer, İ. (2006). *Türk çalışma yaşamında iş güvencesi*. Ankara: Adalet Yayınları.
- Aiken, L.S. ve S.G. West (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aktuğ, S.S. (2009). *İş güvencesinin sosyal, ekonomik ve hukuki temelleri: Türkiye değerlendirmesi*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE., İzmir.
- Albert, S., Ashforth, B.E., ve Dutton, J.E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P. ve Irmer, B.E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210.
- Alpagut, G. (2001). Karşılaştırmalı hukukta işçinin feshe karşı korunması. *İktisadi, sosyal ve uluslararası hukuki boyutu ile işçinin feshe karşı korunması* içinde. İstanbul: İstanbul Barosu Yayını.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Sakarya.
- Anderson, C.J. ve Pontusson, J. (2007). Workers, worries and welfare states: Social protection and job insecurity in 15 OECD countries. *European Journal of Political Research*, 46(2), 211-235.
- Anderson, D. ve Anderson, L.A. (2001). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey Bass/Pfeiffer.

- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arıkan, R. (1995). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*. Ankara: Tutibay.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. ve Feild, H.S. (2000). Making change permanent a model for institutionalizing change interventions. *Research in organizational change and development* içinde (97-128). Emerald Group Publishing Limited.
- Armstrong-Stassen, M. (1998). The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 125-142.
- Arnetz, B. B., Brenner, S. O., Levi, L., Hjelm, R., Petterson, I. L., Wasserman, J. ve Vigos, M. (1991). Neuroendocrine and immunologic effects of unemployment and job insecurity. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 55 (24), 76-80.
- Arnold, A. ve Staffelbach, B. (2012). Perceived post-restructuring job insecurity: The impact of employees' trust in one's employer and perceived employability. *German Journal of Human Resource Management*, 26(4), 307-330.
- Ashford, S.J., Lee, C. ve Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28-31.
- Aybas, M., Elmas, S. ve Dündar, G. (2015). Job insecurity and burnout: The moderating role of employability. *European Journal of Business and Management*, 7(9), 195-203.
- Aybas, M. ve Kırbaşlar, M. (2014). The effect of ambition, internal locus of control and innovativeness on self-perceived employability. *Research Journal of Business and Management*, 4(1), 353-364.
- Baillien, E. ve De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348-371.

- Baillien, E., Griep, Y., Vander Elst, T. ve De Witte, H. (2018). The relationship between organisational change and being a perpetrator of workplace bullying: A three-wave longitudinal study. *Work & Stress*, 1-20.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel gelişme: Kuram ve uygulama*. (4. Baskı) Ankara: Pegem Akademi.
- Bamford, D.R. ve Forrester, P.L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546-564.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baruch, Y. (2001). Employability: A substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4(4), 543-566.
- Barutçugil, İ. (2002). *Kariyer yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: AMOS uygulamaları*. (2.Baskı). İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Becker, G.S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bender, K.A. ve Sloane, P.J. (1999). Trade union membership, tenure and the level of job insecurity. *Applied Economics*, 31(1), 123-135.
- Bernerth, J.B., Walker, H.J. ve Harris, S.G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4), 321-337.
- Bernstrøm, V.H., Drange, I. ve Mamelund, S.E. (2018). Employability as an alternative to job security. *Personnel Review*, 48(1), 234-248.
- Bernstrøm, V.H. ve Kjekshus, L.E. (2015). Effect of organisational change type and frequency on long-term sickness absence in hospitals. *Journal of Nursing Management*, 23(6), 813-822.
- Berntson, E., Bernhard-Oettel, C. ve De Cuyper, N. (2007). The moderating role of employability in the relationship between organizational changes and job insecurity. *The XIIIth European Congress of Work, Stockholm, May 9-12*.
- Berntson, E. ve Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.

- Berntson, E., Näswall, K., ve Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, 413-425.
- Berntson, E., Näswall, K. ve Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 215-230.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. (10. Baskı) İstanbul: Beta.
- Blackmore, C. ve Kuntz, J.R. (2011). Antecedents of Job Insecurity in Restructuring Organisations: An Empirical Investigation. *New Zealand Journal of Psychology*, 40(3), 7-18.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. ve Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Borg, I. ve Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*, 13(2), 13-26.
- Bosman, J. ve Buitendach, J.H. (2005). Work locus of control and dispositional optimism as antecedents to job insecurity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 17-23.
- Boswell, W.R., Olson-Buchanan, J.B. ve Harris, T.B. (2014). I cannot afford to have a life: Employee adaptation to feelings of job insecurity. *Personnel Psychology*, 67(4), 887-915.
- Brimm, M., (1972). When is a change not a change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 8(1) 102-107.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F. ve Dewitt, R.L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425.
- Brown, P., Hesketh, A. ve Williams, S. (2004). *The mismanagement of talent: Employability and jobs in the knowledge economy*. Oxford University Press.
- Buitendach, J.H. ve De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.

- Bullock, R.J. ve Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis. *Group and Organization Studies*, 10, 383–412.
- Burgard, S.A., Brand, J.E. ve House, J.S. (2009). Perceived job insecurity and worker health in the United States. *Social Science & Medicine*, 69(5), 777-785.
- Burke, W.W. ve Litwin, G.H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.
- Burnes, B. (1996). No such thing as... a “one best way” to manage organizational change. *Management decision*, 34(10), 11-18.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. (4th ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- By, T.R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Byrne, B.M. ve Watkins, D. (2003). The issue of measurement invariance revisited. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(2), 155-175.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum.
- Carayon, P., Sainfort, F. ve Smith, M. J. (1999). Macroergonomics and total quality management: How to improve quality of working life?. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(2), 303-334.
- Chauvin, B., Rohmer, O., Spitzenstetter, F., Raffin, D., Schimchowitsch, S. ve Louvet, E. (2014). Assessment of job stress factors in a context of organizational change. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 64(6), 299-306.
- Chen, C.K., Yu, C.H. ve Chang, H.C. (2006). ERA model: A customer-orientated organizational change model for the public service. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1301-1322.
- Cheong, W. M. (2009). Employment characteristics and trends of tourism-related industries. *Macao Monetary Research Bulletin*, 13, 67-89.
- Chirumbolo, A. ve Hellgren, J. (2003). Individual and organizational consequences of job insecurity: A European study. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 217-240.

- Civelek, M.E. (2018). *Yapısal eşitlik modellemesi metodolojisi*. İstanbul: Beta.
- Cohen, J. ve Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (Second edition.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen J., Cohen P., West S.G. ve Aiken L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (Third Edition), Mahwaj, NJ:Erlbaum.
- Colwell, S.R. (2016). The composite reliability calculator. Technical Report, DOI: 10.13140/RG.2.1.4298.088.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Fyall, A. ve Wanhill, S. (2005). *Tourism: Principles and practice*. UK: Pearson Education.
- Çetik, M. ve Akkaya, Y. (1999). *Türkiye’de endüstri ilişkileri*. İstanbul: .Türkiye Toplumsal ve Ekonomik Tarih Vakfı Yayınları.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem
- Daft, R.L. (2016). *Organization theory and design*. USA: Cengage Learning.
- Darwin, C. (2017). *Türlerin kökeni*. Bahar Kılıç (çev.) İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Dawson, P. (1994). *Organizational change: A processual approach*. London: Paul Chapman Publishing.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H.D. ve Alarco, B. (2008). Employability and employees’ well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology*, 57(3), 488-509.
- De Cuyper, N. ve De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395-409.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S. ve De Witte, H. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 770-788.
- Dekker, S.W. ve Schaufeli, W.B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30(1), 57-63.

- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of work and Organizational psychology*, 8(2), 155-177.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk. R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte ve T. Taillieu (Ed.). *Van groep tot gemeenschap* içinde (s. 325-350). Leuven: Garant.
- De Witte, H. ve Näswall, K. (2003). Objective vs subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and industrial democracy*, 24(2), 149-188.
- De Witte, H. De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K. ve Hellgren, J. (2010). Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being: A test in Belgian banks. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 40-56.
- Demir, F. (1991). *Çağımız demokrasi anlayışı içinde sendikacılık hareketleri*. İstanbul: Tekgıda-İş Eğitim Yayınları.
- Dickens, W.T. ve Lang, K. (1985). A test of dual labor market theory. *The American Economic Review*, 75(4), 792-805.
- Dicle, Ü. ve Dicle, A. (1973). Örgütsel değişim. *Verimlilik Dergisi*, 2(3), 671.
- Dinçer, Ö. (2013). *Örgüt geliştirme: Teori, uygulama ve teknikleri*. (3. Baskı), İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Doeringer, P. ve Piore, M. J. (1971). *Internal labor markets and manpower adjustment*. New York: DC Heath and Company.
- Dragano, N., Verde, P.E. ve Siegrist, J. (2005). Organizational downsizing and work stress: Testing synergistic health effects in employed men and women. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 59(8), 694-699.
- Dunphy, D. ve Stace, D. (1990). *Under new management: Australian organisations in transition*. Australia: McGraw-Hill Education.
- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35,1-17.

- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neill, R.M., ve Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management journal*, 44(4), 716-736.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E. ve Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human relations*, 53(3), 419-442.
- Ekin, N. (1994). *Endüstri ilişkileri*. İstanbul: Beta.
- Ekin, N. (2002). Çağdaş iş kanunu ihtiyacı. *TİSK İşveren Dergisi*, Eylül.
- Elst, V.T., De Witte, H. ve De Cuyper, N. (2014). The job insecurity scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364-380.
- Elving, W.J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.
- Erlinghagen, M. (2008). Self-perceived job insecurity and social context: A multi-level analysis of 17 European countries. *European Sociological Review*, 24(2), 183-197.
- Eroğlu, F. (1998). *Küreselleşme sürecinde yönetim krizi ve çözüm yolları*. Ankara: Berikan Yayınları.
- Ersoy, T. (1993). Planlı örgütsel değişimde teşhise dayalı araç yöntemi. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 4(16), 41-47.
- Fan, X. (2001). Statistical significance and effect size in education research: Two sides of a coin. *Journal of Educational Research*, 94, 275-283.
- Felstead, A. ve Jewson N. (1999). *Global trends in flexible labour*. London: Palgrave Macmillan.
- Ferrie, J.E., Shipley M.J., Marmot, M.G., Martikainen, P., Stansfeld, S.A. ve Smith G.D.(2001). Job insecurity in white-collar workers: Toward an explanation of associations with health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 26-42.
- Forrier, A. ve Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Forrier, A., Verbruggen, M., ve De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job

- transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.
- Freese, C., Schalk, R. ve Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, 40(4), 404-422.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. ve Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Greenhalg, L. ve Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Greenwood, R. ve Hinings, C.R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Griffeth, R.W., Steel, R.P., Allen, D.G. ve Bryan, N. (2005). The development of a multidimensional measure of job market cognitions: the Employment Opportunity Index (EOI). *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 335-349.
- Güngör, M.Ö. (2014). Alvin Toffler. Ö. Livvarçin ve D. Kurt (Ed.), *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori içinde* (s.29-31). İstanbul: Beta.
- Güven, C. (2006). *İş görenlerin değişim yönetimi algılama düzeylerinin belirlenmesi ve kamuda bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2013). *Multivariate data analysis*. (Seventh Edition). London: Pearson.
- Härenstam, A., Bejerot, E., Leijon, O., Schéele, P., Waldenström, K. ve MOA Research Group. (2004). Multilevel analyses of organizational change and working conditions in public and private sector. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 305-343.
- Harigopal, K. (2006). *Management of organizational change: Leveraging transformation*. USA: Sage Publications.
- Hartley, J. (1991). Industrial relations and job insecurity: A social psychological framework. J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, ve T. Van Vuuren, (Ed.) *Job insecurity: Coping with jobs at risk* içinde. London: Sage Publications Ltd.

- Hartley, J. (1999). Models of job insecurity and coping strategies of organizations. J. E. Ferrie, M.G. Marmot, J. Griffiths ve E. Ziglio (ed.) *Labour market changes and job insecurity: A challenge for social welfare and health promotion* içinde (s.127-151). Denmark: WHO Library Cataloguing in Publication Data.
- Heaney, C.A., Israel, B.A. ve House, J.S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science & Medicine*, 38(10), 1431-1437.
- Hellgren, J., Sverke, M. ve Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.
- Hellgren, J. ve Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modeling. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 215-236.
- Hillage, J. ve Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: DfEE.
- Huang, G.H., Niu, X., Lee, C. ve Ashford, S.J. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 752-769.
- Hudson, K. (2007). The new labor market segmentation: Labor market dualism in the new economy. *Social Science Research*, 36(1), 286-312.
- Ingersoll, G.L., Kirsch, J.C., Merk, S.E. ve Lightfoot, J. (2000). Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization. *Journal of Nursing Administration*, 30(1), 11-20.
- Jacobson, D. ve Hartley, J. (1991). Mapping the context. J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, ve T. Van Vuuren, (Ed.) *Job insecurity: Coping with jobs at risk* içinde. London: Sage Publications Ltd.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. London: Cambridge University Press
- Johanson, G. A.ve Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394-400.
- Johnson, N.B., Bobko, P. ve Hartenian, L.S. (1992). Union influence on local union leaders' perceptions of job insecurity: An empirical test. *British Journal of Industrial Relations*, 30(1), 45-60.

- Jones, G.R. (1998). *Organizational theory*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- Jones, G.R. (2017). *Örgüt kuramı, örgüt tasarımı ve örgütsel değişim*. (7. Baskı), A. Altın Gülova, L. Oral Ataç, D. Dirik (Çev.), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Jones, R.A., Jimmieson, N. L. ve Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Jöreskog, K.G. ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. New York: Scientific Software International.
- Judson, A.S. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. USA: Blackwell Publishers.
- Kalaycı, Ş. (2014). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Kalyal, H.J., Berntson, E., Baraldi, S., Näswall, K., ve Sverke, M. (2010). The moderating role of employability on the relationship between job insecurity and commitment to change. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 327-344.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. and Jick, T.D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: Free Press.
- Karacaoğlu, K. (2015). Çalışanların iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Alanya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 13-21.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel.
- Kaya, İ. ve Atçı, D. (2015). Türk turizm sektöründe çalışma saatlerinin analizi ve değerlendirilmesi. *Cag University Journal of Social Sciences*, 12(2), 23-47.
- Kızılçelik, S. ve Erjem, Y. (1996). *Açıklamalı sosyoloji sözlüğü*. İzmir: Saray Kitabevi.
- Kim, Y.G., Kim, S. ve Yoo, J. L. (2012). Travel agency employees' career commitment and turnover intention during the recent global economic crisis. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1247-1264.

- Kinnunen, U., Mauno, S., Natti, J. ve Happonen, M. (1999). Perceived job insecurity: A longitudinal study among Finnish employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 243-260.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J. ve Happonen, M. (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: A longitudinal study in three organizations in Finland. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 443-459.
- Kinnunen, U. ve Nätti, J. (1994). Job insecurity in Finland: Antecedents and consequences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(3), 297-321.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J. ve Ferrie, J. E. (2000). Factors underlying the effect of organizational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *BMJ*, 320, 971-975.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., Thomson, L., Griffiths, A. ve Cox, T. (2001). Downsizing, changes in work, and self-rated health of employees: A 7-year 3-wave panel study. *Anxiety, Stress and Coping*, 14(1), 59-73.
- Klandermans, B. ve Van Vuuren, T. (1999). Job insecurity: Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 145-153.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (Third edition). New York: The Guilford.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kolb, D.A. ve Frohman, A.L. (1970). *Organizational development through planned change: A development model*. Library of the Massachusetts of Technology.
- Koray, M. ve Topçuoğlu, A. (1995). *Sosyal politika*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Korsgaard, M.A., Sapienza, H.J. ve Schweiger, D. M. (2002). Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of Management*, 28(4), 497-516.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April, 59-67.
- König, C.J., Debus, M.E., Häusler, S., Lendenmann, N. ve Kleinmann, M. (2010). Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication as moderators of the job insecurity-job performance relationship. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 231-247.

- Kritsonis, A. (2005). Comparison of change theories. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8(1), 1-7.
- Latack, J.C. ve Dozier, J.B. (1986). After the ax falls: Job loss as a career transition. *Academy of Management Review*, 11(2), 375-392.
- Lazarus, R.S. ve Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lee, C., Bobko, P. ve Chen, Z.X. (2006). Investigation of the multidimensional model of job insecurity in China and the USA. *Applied psychology*, 55(4), 512-540.
- Leka, S. ve Cox, T. (2008). The European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF. UK: I-WHO Publications.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lindström, K., Leino, T., Seitsamo, J. ve Torstila, I. (1997). A longitudinal study of work characteristics and health complaints among insurance employees in VDT work. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 9(4), 343-368.
- Lippitt, R., Watson, J. ve Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change: A comparative study of principles and techniques*. USA: Harcourt, Brace & World.
- Loi, R., Lam, L. W. ve Chan, K. W. (2012). Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 361-372.
- Luecke, R. (2003) *Managing change and transition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Malhotra N. K. ve Dash, S. (2011). *Marketing research: An applied orientation*. London: Pearson.
- Mckenzie, P. ve Wurzburg, G. (1997). Lifelong learning and employability. *Organization for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer*, 209, 13-17.
- McLeish, A. (2002). *Employability skills for Australian small and medium sized enterprises: report of the interviews and focus groups with small and medium enterprises*. Canberra, Australian Capital Territory: DEST.

- McQuaid, R. ve Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42 (2), 197-219.
- Meydan H.M. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay.
- Miller, V.D., Johnson, J.R. ve Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Moore, S., Grunberg, L. ve Greenberg, E. (2006). Surviving repeated waves of organizational downsizing: The recency, duration, and order effects associated with different forms of layoff contact. *Anxiety, Stress, and Coping*, 19(3), 309-329.
- Munck, R. (2003). *Emeğin yeni dünyası: Küresel mücadele, küresel dayanışma*. İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Müftüoğlu, Ö. (2001). *Kapitalizmde dönüşüm dinamikleri ve sendikal kriz*. Küreselleşme ve sanayileşme bildiriler kitabı, Yayın No. 200/291, TMMOB Sanayi Kongresi, Ankara
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları, teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar*. Ankara: Seçkin.
- Naktiyok, A. (2000). Çalkantılı çevre dokusu ve örgütsel öncelikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1).
- Näswall, K. ve De Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 189-215.
- Näswall, K., Sverke, M. ve Hellgren, J. (2001). Tryggare kan ingen vara?: metaanalys av relationen mellan anställningsotryghet och välbefinnande. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 7(3), 179-193.
- Nickerson, R. S. (2000). Null hypothesis significance testing: A review of an old and continuing controversy. *Psychological Methods*, 5, 241-301.
- Novelli, L., Kirkman, B.L. ve Shapiro, D.L. (1995). Effective implementation of organizational change: An organizational justice perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 15-28.

- Orpen, C. (1993). Job dependence as a moderator of effects of job threat on employees' job insecurity and performance. *Psychological Reports*, 72(2), 449-450.
- Orpen, C. (1994). The effects of self-esteem and personal control on the relationship between job insecurity and psychological well-being. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 22(1), 53-55.
- Østhus, S. (2012). Health effects of downsizing survival and job loss in Norway. *Social Science & Medicine*, 75(5), 946-953.
- Owens, R.G. (1987). *Organizational behavior in education*. (2nd Edition), New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Öğüt, A. (2012). *Bilgi çağında yönetim*. (5. Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Önder, Ç. ve Wasti, A.S. (2002). İş güvencesi endeksi ve iş güvencesi memnuniyet ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 23-47.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2018). Örgütsel davranış. (8. Baskı), Bursa: Ekin Kitabevi.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve devrimsel örgütsel değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Özkoç, A.G. (2017). Otel işletmelerinde iş güvencesizliğinin yordayıcısı olarak örgütsel değişim algısı: lider-üye etkileşiminin aracı rolü. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(43), 298-314.
- Özkoç, A. G. ve Çalışkan, N. (2016). Job insecurity from a multi-faceted perspective of the tourism sector. C. Avcıkurt, M.S. Dinu, N. Hacıoğlu, R. Efe, A. Soykan ve N. Tetik (Ed.). *Global issues and trends in tourism* içinde (s.87-102). Sofia: St. Kliment Ohridski University Press.
- Özsoy, S. ve Özsoy, G. (2013). Eğitim araştırmalarında etki büyüklüğü raporlanması. *İlköğretim Online*, 12(2), 334-346.
- Pfeffer, J. (1998) *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Poyraz, K. ve Kama, U.B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.

- Probst, T. M. (1998). *Antecedents and consequences of job insecurity: Development and test of an integrated model*. Doktora tezi, University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana.
- Probst, T.M. (2002). The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors. J.M. Brett ve F. Drasgow (ed.). *The psychology of work theoretically based empirical research* içinde (s.141-168). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Probst, T.M. (2003a). Development and validation of the job security index and the job security satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 451-467.
- Probst, T. M. (2003b). Exploring employee outcomes of organizational restructuring: A Solomon four-group study. *Group & Organization Management*, 28(3), 416-439.
- Probst, T.M. (2014). Job insecurity and anticipated job loss: a primer and exploration of possible interventions. U.C. Klehe ve E.A.J. Van Hooft (ed.). *The oxford handbook of job loss and job Search* içinde. Oxford Handbooks Online.
- Probst, T.M. ve Collison, J. (2006). You're laying me off WHEN?? The effects of layoff notice as viewed by HR. Unpublished manuscript, Washington State University, Vancouver
- Pruijt, H. ve Dérogée, P. (2010). Employability and job security, friends or foes? The paradoxical reception of employability in the Netherlands. *Socio-Economic Review*, 8(3), 437-460.
- Quinlan, M., Mayhew, C. ve Bohle, P. (2001). The global expansion of precarious employment, work disorganization, and consequences for occupational health: a review of recent research. *International Journal of Health Services*, 31(2), 335-414.
- Rafferty, A.E. ve Griffin, M.A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173-184.

- Richter, A., Näswall, K., Bernhard-Oettel, C. ve Sverke, M. (2014). Job insecurity and well-being: The moderating role of job dependence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 816-829.
- Riley, M., Ladkin, A. ve Szivas, E. (2002). *Tourism employment: Analysis and planning*. UK: Channel View Publications.
- Romanelli, E. ve Tushman, M.L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141–1166.
- Rosenblatt, Z. ve Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behavior*, 17(S1), 587-605.
- Rosenblatt, Z., Talmud, I. ve Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 197-217.
- Roskies, E., Louis-Guerin, C. ve Fournier, C. (1993). Coping with job insecurity: How does personality make a difference?. *Journal of Organizational Behavior*, 14(7), 617-630.
- Rothwell, A. ve Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Sanders, J. ve De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schreurs, B.H., Hetty van Emmerik, I.J., Günter, H. ve Germeys, F. (2012). A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance. *Human Resource Management*, 51(2), 259-280.
- Schumacher, D., Schreurs, B., Van Emmerik, H., ve De Witte, H. (2016). Explaining the relation between job insecurity and employee outcomes during organizational change: A multiple group comparison. *Human Resource Management*, 55(5), 809-827.

- Schweiger, D.M. ve Denisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Seçer, B. (2007). *Kariyer sermayesi ve istihdam edilebilirliğin iş güvencesizliği üzerindeki etkisi*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE., İzmir.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F.J., Peiró, J.M. ve De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10(6), 739-751.
- Slack, K.J. (2004). *Examining job insecurity and well-being in the context of the role of employment*. Doktora tezi, University of Houston, Houston.
- Smeltzer, L.R. (1991). An analysis of strategies for announcing organization-wide change. *Group & Organization Studies*, 16(1), 5-24.
- Sora, B., Caballer, A. ve Peiró, J. M. (2010). The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence. *International Labour Review*, 149(1), 59-72.
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J.M., Silla, I. ve Gracia, F.J. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 613-637.
- Stensaker, I., Falkenberg, J., Meyer, C.B. ve Haueng, A.C. (2002). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational dynamics*, 31(3), 296-296.
- Staufenbiel, T. ve König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101-117.
- Sümer, N., Solak, N. ve Harma, M. (2013). *İşsiz yaşam: İşsizliğin ve iş güvencesizliğinin birey ve aile üzerindeki etkileri*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Sümer, N. (2000), Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Sverke, M. ve Hellgren, J. (2001). Exit, voice and loyalty reactions to job insecurity in Sweden: Do unionized and non-unionized employees differ? *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 167-182.

- Sverke, M. ve Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23-42.
- Sverke, M., Hellgren, J. ve Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Sverke, M., Hellgren, J. ve Näswall, K. (2006). *Job insecurity: A literature review*. Sweden: SALTSA.
- Swaim, P. ve Podgursky, M. (1990). Advance notice and job search: The value of an early start. *Journal of Human Resources*, 25(2), 147-178.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson.
- Tanyılmaz, K. (2000). Kriz ve postfordizm teorileri: İstikrarlı bir kapitalizm mümkün (mü)dür (?): Karşılaştırmalı ve eleştirel bir değerlendirme. *İktisat Dergisi*, Temmuz.
- Temiz, H.E. (2004). Eğreti istihdam: İşgücü piyasasında güvencesizliğin ve istikrarsızlığın yeni yapılanması. *Çalışma ve Toplum*, 2(2), 55-80.
- Tetik, S. (2008). *Değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü*. Doktora tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Toffler, A. (2008). *Üçüncü dalga: Bir fütürist ekonomi analizi klasığı*. S. Yeniçeri (Çev.), İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Uçkan, B.(1998). Küreselleşme ve devletin iş piyasasındaki rolü. *Çimento İşveren Dergisi*, 12 (2).
- Usta, A. (2012). Sorunsaldan sonuçlara bilimsel araştırma süreci: Bir araştırma raporu modeli örneği. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 135-161.
- Uyanık, Y. (1999). Dualist (ikili) işgücü piyasası. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(3), 1-8.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2014). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (7. Baskı), İstanbul: Beta.
- Ugboro, I.O. (2016). Influence of managerial trust on survivors' perceptions of job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and

- downsizing environment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 4(3), 231-265.
- Vahtera, J., Kivimäki, M. ve Pentti, J. (1997). Effect of organisational downsizing on health of employees. *The Lancet*, 350, 1124-1128.
- Van Belle, G. (2011). *Statistical rules of thumb*. New York: John Wiley & Sons.
- Van de Ven, A.H. ve Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. ve De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.
- Van Vuuren T., Klandermans, B., Jacobson, D. ve Hartley, J. (1991). Predicting employees' perceptions of job insecurity. J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, T. Van Vuuren (ed.). *Job insecurity: Coping with jobs at risk* içinde (s.65-78). London: Sage Publications Ltd.
- Vollmann, T.E. (1996). *The transformation imperative*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Waterman, R.H., Peters, T.J. ve Philips, J.R (1980) Structure is not organization. *Business Horizons*, 23.
- Weisbord, M.R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430-447.
- Westgaard, R. H., ve Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems: A systematic review. *Applied Ergonomics*, 42(2), 261-296.
- Wetzel, D.K. ve Buch, K. (2000). Using a structural model to diagnose organizations and develop congruent interventions. *Organization Development Journal*, 18(4), 9-19.
- Wilson, G., Eitle, M.T. ve Bishin, B. (2006). The determinants of racial disparities in perceived job insecurity: A test of three perspectives. *Sociological Inquiry*, 76(2), 210-230.
- Worth, S. (2002). Education and employability: School leavers' attitudes to the prospect of non-standard work. *Journal of Education and Work*, 15(2), 163-180.

Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business*, Special Issue, 74-85.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişmenin yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Zengingönül, O. (2007). *Küreselleşme: Yoksulluk, gelişmişlik ve işgücü piyasaları ekseninde*. Ankara: Adres Yayınları.



EKLER



EK 1:ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırlanan bir doktora tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket sorularına mümkün olduğunca gerçekçi ve doğru cevaplar verilmesi, araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Yanıtlar gizlilik kapsamında ele alınıp, sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak kullanılacaktır. Bu nedenle lütfen anket formuna çalıştığınız otelin ismini ve kendi isminizi yazmayınız. Ankete ayırdığınız zaman ve katkınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ
azizgozkoc@nevsehir.edu.tr

Arş. Gör. Nurgül ÇALIŞKAN
nurgulcaliskan.nevsehir.edu.tr

I. Lütfen, işletmenizde son 2 yılda meydana gelen <i>değişimleri</i> göz önünde bulundurarak, aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi her bir ifadenin karşısına (X) işareti koyarak belirtiniz. (Değişime örnek: yöneticilerin değişmesi, yeni bir teknolojinin kullanılması, çalışma arkadaşlarının değişmesi, işletmenin yapısının değişmesi, işletmede küçülme nedeniyle yapılan işten çıkarmalar vb.) İşaretleme yaparken lütfen şu ölçeği kullanınız: (1) Hiç Katılmıyorum; (2) Az Katılıyorum; (3) Orta Derecede Katılıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen Katılıyorum		
1	İşletmemde sık sık değişimlerin gerçekleştiğini düşünüyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
2	İşletmemde değişimlerin ne zaman başlayıp bittiğini söylemek zordur.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	İşletmemde her zaman değişim yaşıyor gibi hissediyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	İşletmemde yaşanan değişimler yöneticimiz tarafından önceden planlanarak gerçekleşir.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	İşletmemdeki değişimlerin bilinçli bir karar sonucu gerçekleştiğini düşünüyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
6	İşletmemde gerçekleşen değişimlerin yöneticimin hedefleri doğrultusunda olduğunu düşünüyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Büyük ölçekli değişimlerin işletmemizin hedeflerini değiştirdiğini düşünüyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
8	Değişimlerin işletmemin yapısını değiştirdiğini düşünüyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)
9	Yapılan değişimlerin işletmemin değerlerini değiştirdiğini düşünüyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)

II. Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz. İşaretleme yaparken şu ölçeği kullanınız: (1) Hiç Katılmıyorum; (2) Az Katılıyorum; (3) Orta Derecede Katılıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen Katılıyorum		
1	İşimi yakın bir gelecekte kaybetme riskim var.	(1) (2) (3) (4) (5)
2	İşimi koruyabileceğime eminim.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	İşimin geleceği konusunda kendimi güvencesiz hissediyorum	(1) (2) (3) (4) (5)
4	İşimi yakın bir gelecekte kaybedebileceğimi düşünüyorum.	(1) (2) (3) (4) (5)

III. Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz. İşaretleme yaparken şu ölçeği kullanınız:

(1) Hiç Katılmıyorum; (2) Az Katılıyorum; (3) Orta Derecede Katılıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen Katılıyorum

1	Çalıştığım sektörde sahip olduğum yetenekler talep görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yeni (eş değer / daha iyi) bir iş bulmak için kullanabileceğim bir iletişim ağı var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Çalışabileceğim diğer işletmeler hakkında bilgi sahibiyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Sahip olduğum nitelikler, farklı bir işletmede benzer ya da daha iyi bir iş bulmamı kolaylaştırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Sahip olduğum tecrübeler çalıştığım sektörde talep görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Başka bir işletmede şuan ki işime benzer bir işi kolaylıkla bulabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

IV. Lütfen, aşağıda yer alan soruları eksiksiz olarak doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
2. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 20 ve altı	<input type="checkbox"/> 21-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51 ve üzeri
3. Eğitim durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
4. Çalıştığınız işletmenin statüsü:	<input type="checkbox"/> 5 yıldız	<input type="checkbox"/> 4 yıldız	<input type="checkbox"/> Diğer.....		
5. Görev yaptığınız departman:(Lütfen belirtiniz)				
6. İşletmede çalışma süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1- 5 yıl	<input type="checkbox"/> 6- 10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri

EK 2: TEK ve ÇOK DEĞİŞKENLİ NORMALLİK DAĞILIMI

Değişken	Skewness	c.r.	Kurtosis	c.r.
DS1	-0,028	-0,215	-1,138	-4,414
DS2	-0,006	-0,044	-1,174	-4,553
DS3	0,035	0,269	-1,241	-4,815
DE1	-0,070	-0,547	-1,299	-5,039
DE2	-0,067	-0,521	-1,333	-5,172
DE3	-0,076	-0,586	-1,345	-5,217
DP1	-0,530	-4,109	-0,486	-1,884
DP2	-0,243	-1,885	-0,299	-1,159
DP3	-0,401	-3,113	-0,482	-1,87
IG1	-0,279	-2,168	-0,912	-3,536
IG2	-0,003	-0,024	-1,135	-4,401
IG3	0,222	1,722	-0,979	-3,799
IG4	0,076	0,591	-0,955	-3,705
IE1	-0,422	-3,27	-0,849	-3,294
IE2	-0,296	-2,299	-0,597	-2,315
IE3	-0,412	-3,194	-0,695	-2,694
IE4	-0,366	-2,842	-0,964	-3,738
IE5	-0,477	-3,696	-0,974	-3,778
IE6	-0,436	-3,383	-0,834	-3,233
<i>Multivariate (Mardia)</i>			-3,424	-1,151

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Nurgül ÇALIŞKAN

Doğum Yeri ve Tarihi: Ankara, 1986

Tel: (0384) 228 11 30 / 18042

E-posta: nurgulcaliskan@nevsehir.edu.tr

Yazışma Adresi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi, 2000
Evler Mah. Zübeyde Hanım Cad. 50300 NEVŞEHİR

EGİTİM

Yüksek Lisans: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı-2015

Lisans : Nevşehir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği – 2013

Lisans : Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme – 2012

Lise : Gazi Çiftliği Lisesi, YDA – 2004

İŞ DENEYİMLERİ

2014/---- : Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm
Rehberliği Bölümü, Araştırma Görevlisi

BİLİMSEL FAALİYETLER

A. Uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler

1. Özkoç A.G. ve Çalışkan N. (2016). Job insecurity from a multi-faceted perspective of the tourism sector. C. Avcıkurt, M.S. Dinu, N. Hacıoğlu, R. Efe, A. Soykan ve N. Tetik (Ed.). *Global issues and trends in tourism* (87-102). Sofia: St. Kliment Ohridski University Press.

B. Ulusal kitaplar veya kitaplardaki bölümler

1. Çalışkan, N. (2018). Kat hizmetlerinde iş sağlığı ve güvenliği. N. Şahin Perçin (Ed.) *Kat hizmetleri yönetimi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, A.Ö.F. Yayınları.

2. Özkoç A.G. ve Çalışkan N. (2018). Lüks turizm. Ş. Aydın ve M. Boz (Ed.). *Turizmde güncel konu ve eğilimler* (359-370). Ankara: Detay Yayıncılık.

3. Çokal Z., Çalışkan N. ve Ardiç Yetiş, Ş. (2018). Alan kılavuzluğu uygulamasına yönelik akademisyen görüşlerinin belirlenmesi. N. Hacıoğlu, C. Avcıkurt, A. Kılıç, H. Ulusoy Yıldırım (Ed.) *Turist rehberliği üzerine güncel araştırmalar* (700-710). Ankara: Detay Yayıncılık.

4. Küçükaltan D. ve Çalışkan N. (2018). Sorun çözme teknikleri açısından yönetim. A. Akdemir (Ed.). *Örgütlerin yönetimi: Kavramsal-kuramsal, tematik ve kurumsal açılardan yönetim* (747-766). İstanbul: Beta.

5. Aydın Ş. ve Çalışkan N. (2018). Yetenek kavramı ve temel yetenekler. B. Eşitti ve E. Duran (Ed.). *Turizm işletmelerinde yetenek yönetimi* (159-173). İstanbul: Paradigma Akademi.

6. Özkoç A.G. ve Çalışkan N. (2016). Turizm işletmelerinde stratejik insan kaynakları yönetimi. N. Şahin Perçin, B. Güzel ve Ş. Aydın Tükeltürk (Ed.). *Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları* (539-563). İstanbul: Beta.

C. Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

1. Çalışkan N. ve Özkoç A.G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 11(44), 240-250.

2. Özkoç A.G. ve Çalışkan N. (2015). The impact of organizational envy on organizational climate created among employees an application in accommodation enterprises. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 40-49. Doi: 10.5539/ijbm.v10n1p40

D. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

1. Ardiç Yetiş, Ş, Çalışkan, N. ve Çokal, Z. (2018). Kırsal kalkınmada kırsal turizmin rolü. ICOSS Social Conference, Kapadokya.

2. Çokal, Z., Ardiç Yetiş, Ş. ve Çalışkan, N. (2018). Kırsal kalkınma kapsamında fındık hasadının turistik ürün olarak kullanımı: Ordu ili örneği. ICOSS Social Conference, Kapadokya.

3. Aslan Z. ve Çalışkan N. (2016). Termal turizm işletmelerinde sunulan sağlık ve tedavi hizmetleri. International Congress of Management Economy and Policy, İstanbul.

4. Eren D., Çalışkan N. ve Çamlıca K. (2016). Butik tarzı konaklama işletmelerinin gelişimine yönelik yerel halkın tutumları: Nevşehir örneği. II. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu, Nevşehir.

E. Projelerde Yapılan Görevler

1. Kapadokya turizminde kadın işgücünün konumu, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projesi (BAP), Araştırmacı, 11.07.2018-devam ediyor.

2. Sustainable enterprises with qualified entrepreneurs (SEQEL), Avrupa Birliği Projesi, Araştırmacı, 01.09.2014 -28.02.2017.

2. Teen technologies for young entrepreneurs, Avrupa Birliği Projesi, Araştırmacı, 01.09.2013 -31.08.2015.

SERTİFİKA ve KURSLAR

2010: : SEJOUR Acenta Otomasyonu, SAN Tourism Software Group.

2015 : IBM SPSS Amos ile Uygulamalı Yapısal Eşitlik Modeli Eğitimi, Anadolu Araştırma, Ankara.