



Araştırma Makalesi

Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler *

Şenay Karakuş
Niğde Üniversitesi

Mecbure Yardım *
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Başlık:

Algılanan Örgütsel Değişim,
Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten
Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

Tarihler :

Geliş 27 Haziran 2014
Düzeltilme geliş 22 Eylül 2014
Kabul 20 Ekim 2014

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş
Doyumu, İşten Ayrılma Niyeti.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel değişimin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, belirsizliğin aracı rolünü tespit etmektir. Veriler, özel dershanelerde çalışan 161 kişiden anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu, algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ölçeği ile demografik soruları kapsamıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen bulgular, algılanan örgütsel değişimin belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel değişimin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık ettiği bulunmuştur. Bu bulgular, işten ayrılma niyeti ve iş doyumları üzerinde, çalışanların örgütsel değişim ve buna bağlı olarak belirsizlik algılarının önemli olduğunu göstermiştir.

ARTICLE INFO

Title:

The Relationships among Perceived
Organizational Change, Uncertainty,
Job Satisfaction and Turnover Intentions

Article history:

Received 27 June 2014
Received in revised form 22 September
2014
Accepted 20 October 2014

Keywords:

Organizational Change, Uncertainty,
Job satisfaction, Turnover Intentions

ABSTRACT

The purpose of the study was to investigate the mediating role of perceived uncertainty on the relationship between perceived organizational change and job satisfaction and turnover intentions. Data were collected from 161 individuals from private teaching institutions using a survey instrument. The structured survey instrument included measurements of perceived organizational change, perceived uncertainty, job satisfaction, turnover intentions and several demographic items. To identify the relationship among the study variables, correlation and regression analysis were conducted. The findings of the study indicated that perceived organizational change significantly related to job satisfaction and turnover intentions. In addition, the results indicated that perceived uncertainty mediated the relationship between perceived organizational change and job satisfaction and turnover intentions. These findings showed the importance of the effect of perceived organizational change and uncertainty on job satisfaction and turnover intentions.

* Bu makale, 30 Mayıs-01 Haziran 2013 tarihlerinde Kütahya'da yapılan 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

* İletişim kurulacak yazar:

Mecbure Yardım, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Pazarcık MYO, Kahramanmaraş, Türkiye.
E-posta: mecbureyardim@ksu.edu.tr.

1. GİRİŞ

Günümüzde sürekli yaşanan gelişmeler ve ortaya çıkan değişimler örgütleri, faaliyetlerini ve çalışanlarını etkilemektedir. Örgütsel değişime ilişkin ilgili yazında birçok görgül çalışmalar olmakla birlikte, bu çalışmaların belirli alanlarda sınırlı kaldığı ve genellikle değişimin örgütsel düzeydeki etkileri üzerinde durduğu görülmektedir. Örgütsel değişimin bireysel düzeyde etkilerinin ise değişime direnç konusu üzerine odaklandığı ve çalışanların tutum ve davranışları üzerine pek odaklanmadığı belirtilmektedir (Rafferty & Griffin, 2006). Oysaki, çalışanların örgütsel değişim hakkındaki düşünce, algı ve tutumlarının araştırılması değişimin başarılı bir şekilde uygulanması için önem arz etmektedir (Eby vd., 2000). Örgütsel değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının çalışanların tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediği örgütler ve yöneticiler için üzerinde durulması gereken konuların başında gelmektedir.

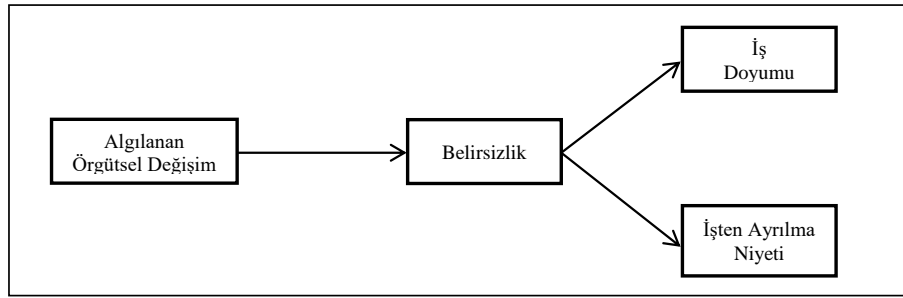
Örgütsel değişimin çalışanlar üzerindeki etkileri arasında işten ayrılma niyetinin oluşması önemli bir konudur. İşe son verme davranışıyla yakından ilişkili olan işten ayrılma niyeti, bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi olarak tanımlanmaktadır (Mobley, 1982). Zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa, işten ayrılma niyeti örgütlere önemli maliyetler ve olumsuzluklar yaratabilir. Örneğin, nitelikli bir insan gücünün kaybı, yerine yeni bir çalışanın istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitme ve uyum sağlama açısından maliyeti vardır. Ayrıca, bir çalışanın işten ayrılması, örgütteki diğer çalışanlar arasındaki uyumun bozulması gibi olumsuz etkiler yaratabilir (Bannister & Griffeth, 1986; Cascio, 1991). İşe son verme davranışına dönüşebilen işten ayrılma niyetinin; çeşitli dışsal unsurlardan (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurlardan (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme gibi) ve bireysel unsurlardan (cinsiyet, yaş, aile gibi) etkilendiği belirtilmektedir (Cotton & Tuttle, 1986). Çalışanların örgütlere olan maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli miktarlarda yer tutması (Alexander vd., 1994), onların işten ayrılma niyetlerine etki eden unsurların anlaşılmasını önemli kılmaktadır.

Örgütsel değişimin çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi de önemli bir konudur. İş doyumunu ise, genel olarak, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin bir göstergesidir. İş ortamı, hem bireye sağladığı olanaklar hem de bireyin zamanının çoğunu geçirdiği bir ortam olması nedeniyle bireyin yaşamında etkin bir rol oynar. İş doyumunu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır ve genellikle işin çalışanların beklentilerini ne

derecede karşıladığı ile ortaya çıkar (Luthans, 1995). İş doyumuna etki eden unsurları iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, iş ortamı ile ilgili unsurlardır. Örneğin çalışana nasıl davranıldığı, yaptığı işin özellikleri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri ve ödüller iş ortamı ile ilgili unsurlardan bazılarıdır. İkinci gruptaki unsurlar ise, demografik ve kişilik özellikleri gibi bireysel özelliklerle ilgilidir (Spector, 1997). Çalışanların işlerinden sağlayamadıkları doyum gerek örgütsel düzeyde (işgücü devri, devamsızlık, düşük performans gibi) gerekse bireysel düzeyde (stres ve yabancılaşma gibi) olumsuz etkilere neden olmaktadır (Telman & Ünsal, 2004).

Çalışanların iş doyumunu ve işten ayrılma niyetlerinin oluşmasında belirli bir olayı veya durumu zihinsel olarak değerlendirmeleri, başka bir ifadeyle ona anlam yüklemeleri büyük rol oynamaktadır (Lazarus & Folkman, 1984). Örgütsel değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve ne tür olumsuz etkiler yarattığı birçok araştırmada ele alınmıştır. Bununla birlikte, çalışanların algıladıkları değişimin doğasında var olan bir takım özelliklerin dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir. Örneğin, iş yaşamında yaşanan sık değişimler çalışanlar tarafından daha çok belirsizlik algısına ve buna bağlı olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bir başka dikkate alınması gereken özellik ise, değişimin çalışanlar üzerinde ve işlerinde yaratacağı etkiyi ne düzeyde algıladıklarıdır. Son olarak, çalışanların örgütsel değişim öncesi planlama veya hazırlık yapıp yapılmadığı konusundaki algılarıdır (Rafferty & Griffin, 2006). Çalışanların örgütsel değişimi algılamalarında var olan bu özelliklere bağlı olarak da belirsizlik algıları farklılaşmaktadır (Miller & Monge, 1985; Nelson vd., 1995). Belirsizlik, birey için olumsuz veya zarar verici etkileri olan bir duruma ait özellik olarak tanımlanabilir (Lazarus & Folkman, 1984). Bu doğrultuda, belirsizlik çalışanların örgütsel değişim algıları sonucunda yaptıkları önemli bir zihinsel değerlendirmedir. Yapılan birçok çalışma belirsizliğin iş doyumunu azalttığı ve işten ayrılma niyetine neden olduğunu gösterdiği gibi (Ashford vd, 1989; Moyle & Parkes, 1999), örgütsel değişim algısı ile bu sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir (Rafferty & Griffin, 2006).

Alan yazında var olan bulgular ve açıklamalar doğrultusunda, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ile negatif, işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olması beklenmektedir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, belirsizliğin aracılık ettiği beklenmektedir. Şekil 1, araştırma modelinde yer alan değişkenleri ve aralarındaki ilişkileri



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel değişimin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık rolünü test etmektir. Bu çalışmanın, örgütsel değişim ve sonuçları konusunda yapılan çalışmaları genişleterek, hem ilgili yazına katkı sağlayacağı, hem de örgütlerdeki lider ve yöneticilere değişim yönetimi konusunda bazı öneriler getirerek uygulamaya katkıda bulunacağı beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Örgütsel Değişim, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti

Değişim genel olarak; örgütlerin yaşamlarını sürdürme amacıyla çevresine verdiği tepkileri kapsamakta ve onları bir durumdan başka bir duruma dönüştürmektir. Değişim belli bir sistemde ve belli bir zamanda herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşma olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2002). Altrichter (2000) değişimden bir ilerleme süreci ve bu sürecin çıktıları olarak bahsederken, Özdemir (2000) ise önceden planlanmış veya kontrol altına alınarak olumlu sonuçlar doğurması planlanan belirli bir yenilenme olarak tanımlamıştır.

Robbins (1994) değişimin örgütsel yapıda, teknolojiye ve insanlarda meydana gelen etkileşimler oluşturacağından bahsetmektedir. Buna göre örgütsel düzeyde değişim, örgütsel yapının değişen ve gelişen koşullar doğrultusunda yeniden oluşturulması, örgütün amaçlarının, hedeflerinin, örgütte yapılan işlerin, görev ve sorumluluk dağılımının bu yeni yapılanma kapsamında geliştirilmesi ve ilerlemesi olarak ele alınabilir. Bir başka çalışmada değişim, söz konusu yapının beşeri yönünü ortaya çıkaran bütün örgüt üyelerinin (başta yöneticiler olmak üzere), davranış ve eylem kalıplarında ortaya çıkan olumlu değişimler şeklinde tanımlamıştır (Şimşek & Akın, 2003:238).

Bazı araştırmalar, değişimin iki farklı düzeyi olduğundan bahsetmiştir (Van de Ven & Poole, 1995). Bunlardan birincisi yüzeysel değişimler iken, ikincisi de daha derinlemesine bir yapılanma ve değişimden bahsetmektedir. Örgüt içerisinde ki yöntemlerin gözden geçirilmesi, geliştirilmesi ve yenilenmesi durumunda yüzeysel değişim gerçekleşirken (Weick & Quinn, 1999), radikal ve örgütün var olan yapısını yeniden biçimlendirilmesi durumunda ise farklı seviyeleri olan daha çarpıcı ve derin bir değişim gerçekleşmektedir (Porras & Robertson, 1992). Yapılan çalışmalar işletmelerin her dört veya beş yılda bir büyük çaplı, köklü değişimler gerçekleştirdiğini belirtmektedir (Lewis, 2000). Rafferty ve arkadaşları (2013) yaptıkları çalışmada, büyük ve köklü değişimin güç olduğundan bahsetmişlerdir.

Bilinen ve kabul edilen gerçek şu ki, bütün örgütler sürekli bir değişim içerisindedir. Bütün bunlar bazen büyük bazen küçük olurlar ama ne var ki değişim her zaman vardır. Değişim yeniden yapılanma, birleşme, yeni teknoloji gibi olumlu anlamlara sahip olan bir kavram olarak literatürde yer almasına rağmen, çalışanlar için genellikle olumsuz bir anlam taşımaktadır (Damanpour, 1987; Hunsaker & Coombs, 1988). Değişimin çalışma koşullarını etkileyip etkilemeyeceğinin ve değişimin faydalı olup olmayacağını çalışanlar açısından sorun olduğu belirtilmektedir (Nanda, 1999).

Örgütsel değişim ile ilgili olarak daha çok değişime direnç ve bunun çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinden söz edilmiştir (Dahl, 2010; Huy, 2002; Jimmienson vd., 2004; Kiefer, 2005; Sagie vd., 1985; Sagie & Koslowsky, 1994). Örgütlerdeki büyük ve köklü değişimler ise olumsuz etkileri sebebi ile çalışanların stres düzeylerini arttırmakta ve ruhsal durumlarını da etkilemektedir (Rafferty & Griffin, 2006). İş doyumu kavramına bakıldığında, işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve isteklerinin kesiştiği noktada gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısıyla iş doyum düzeyinin, işin

çalışanın ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı olarak geliştiği söylenebilir. Çalışanların iş doyum düzeyleri, yaptıkları işin gereksinimlerinin ne kadarının doyurulduğuna bağlı olarak değişmektedir (Aşık, 2010:32). Lazarus ve Folkman (1984) tarafından geliştirilen stres modeli, plansız ve düzensiz olarak gelişen örgütsel değişimlerin, çalışanlar üzerinde olumsuz yönde etkileri olduğunu göstermektedir. Bu olumsuz sonuçları değerlendirerek, değişimlerin sebep olduğu kaygı ortamı ve bunun sonucunda oluşan gergin ve sıkıntılı ruh hali çalışanları oldukça kötü durumlara itebilmektedir. Yine, Miner (1992) iş doyumunu düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) oluştuğunu ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki saptandığını söylemektedir.

İşten ayrılma niyeti ise; çalışanların istihdam koşullarından memnuniyetsiz olmaları durumunda gösterdikleri olumsuz bir davranıştır. Yapılan çalışmalar işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından memnuniyetsiz olmaları durumunda göstermiş olduğu yıkıcı ve aktif eylemlerdir şeklinde tanımlamaktadır (Onay & Kılıcı, 2011: 365). Ayrıca Rusbelt ve arkadaşları (1988) bireyin iş memnuniyetsizliğine karşı bazı tepkiler gerçekleştireceği üzerinde durmuş, bunlardan birinin de örgütten ayrılma olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel değişim güç bir süreçtir. Dolayısıyla değişimle birlikte ortaya çıkan bu sıkıntılar çalışanların memnuniyet düzeyini olumsuz yönde etkilerken, işten ayrılma eğilimlerini de arttırmaktadır (Baron vd., 2001). Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın birinci hipotezi şu şekildedir.

Hipotez 1: Algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu üzerinde negatif yönde (H_{1a}), işten ayrılma niyeti üzerinde ise pozitif yönde (H_{2a}) bir etkisi vardır.

2.2. Örgütsel Değişim ve Belirsizlik

Değişim bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelik yönünden gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır veya belli bir durum esas alınmak suretiyle söz konusu durumda meydana gelebilecek farklılaşma biçiminde de tanımlanmaktadır (Tezcan, 1980: 28). Örgütsel değişim sürecini ilk ele alan ve inceleyenlerden birisi Kurt Lewin olmuştur. Lewin değişimi üç aşamaya ayırarak incelemiştir. Bu aşamalar davranış çözülmesi (buzları çözülmesi, başlatma), geçiş aşaması (değiştirme veya eyleme geçme, sürdürme), yeniden dondurma (istenen durum, dondurma) aşamalarıdır (Saylı & Tüfekçi, 2008: 196).

Değişim ileriye olabileceği gibi, geriye doğru

olabilir. Bunların her ikisi de değişmedir (Tezcan, 1984). Değişim planlı veya plansız, zamanlı veya zamansız olabilmektedir. Örgütsel değişim, literatürde planlanan ve planlanmayan değişim olarak yerini almıştır. Bu açıdan bakıldığında iyi planlanan bir değişim hedeflerine daha fazla ulaşacağı beklenmektedir (Van de Ven & Poole, 1995). Kurt Lewin yıllarca değişimin bu yönü üzerinde durmuş ve birçok örgüte planlanmış değişim konusunda önerilerde bulunmuştur (Lewin, 1995; Schein, 1987). Planlanmamış değişimin, çalışanlara kabul ettirilmesi aşamasındaki zorluklar kaçınılmazdır (Bulgerman, 1991).

Yine yöneticiler, değişimin bu evrelerinin, yenilenme, yapılanma ve gelişime odaklandığı gibi, değişimin iç ve dış kaynaklara aktarılmasının da önemli olduğunu vurgulamışlardır (Robbins, 1999). Bu aşamada, çalışanların katılımı, ileride değişime karşı olası bir direnci engellemede ve kontrol altına almada izlenebilecek önemli bir strateji olabilmektedir (Hannan & Freeman, 1989; Nutt & Backoff, 2001). Örgütlerin hem kendi iç yapılarında hem de dış çevreden gelen değişime karşı öncelikle varlıklarını koruyabilmek için uyum sağlamaları gerekmektedir (Savi, 2003). Örgütsel değişim yaşanırken değişimin alt bileşenlerini, nedenlerini bilmek değişime eşlik etmek ve değişimi geliştirmek kadar önemlidir. Değişimin nedenlerini ve bileşenlerini bilmek hem örgütün hem de çalışanların kontrolü için de çok önemlidir (Gomez, 2009). Bunun için de örgütlerde planlı bir değişimin daha etkin olacağı düşünülmektedir. Plansız değişim ise, değişim amacının önceden belirlenmediği ve değişim sürecinin hiçbir aşamasının önceden düşünülmeyeceği kendiliğinden ortaya çıkan değişimdir. Bu hazırlıksız planlanmamış değişim belirsizlik algısını daha da artırır. Oysa çalışanlar bildikleri yöntemlerle ve alıştıkları çalışma koşullarında işe devam etmeyi daha güvenli bulur.

Richardson ve Denton (1996) ise yaptıkları çalışmada, değişim sonucunda oluşan stres ortamının oluşturduğu iletişim sorununa dikkat çekmişler ve yönetici tarafından kesin olarak bilgilendirilmeyi bekleyen çalışanların beklentileri karşılanmadığı takdirde güvensizlik ve bu güvensizlik sonucunda belirsizlik yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Lazarus ve Folkman'ın (1984) belirttiği gibi, yeni olaylar ve durumlar bireyler tarafından zararlı olarak görülür veya bir tehdit unsuru olarak algılanabilir. Yeni durumlar için bireyler deneyimsizdir. Değişim dönemlerinde bireylerin tamamen yeni bir şekilde hareket etmesi ve oluşan yeni değerleri benimsemesi gerekir. Birey için olumsuz veya zarar verici etkileri olan bir duruma ait özellikler olarak tanımlanan belirsizlik kavramı, çalışanların örgütsel değişim algıları sonucunda yaptıkları önemli bir zihinsel

değerlendirme olarak ele alınabileceğini söylemek mümkündür. Bir olay sonucunda oluşan psikolojik şüphe ortamını gösteren belirsizlik kavramının, örgütlerde gerçekleşen sürekli değişimlerin getirdiği problemler ile daha da etkin olduğu görülmektedir (DiFonzo vd., 1994). Örgütlerde gerçekleşen büyük çaplı ve radikal değişimler, çalışanlar tarafından olumsuz yönde algılanmaktadır ve bunun sonucunda çalışanlar belirsizlik yaşamaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın ikinci hipotezi şu şekildedir.

Hipotez 2: Algılanan örgütsel değişimin belirsizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

2.3. Belirsizlik, İş Doymu ve İşten Ayrılma Niyeti

Clampitt ve Williams (2005) yaptıkları çalışmada, belirsizliğin öncelikle doğanın değişmeyen bir kanunu olduğundan söz ederek, insanların yaşamlarının her döneminde ve her alanında içinde bulunduğu duruma endişe ile yaklaşması durumunda belirsizlik yaşadıklarından bahsetmişlerdir. Belirsizlik sonucu oluşan depresyon, memnuniyetsizlik, kaygı gibi durumların bireyin fiziksel anlamda da zayıf hissetmesini sağlayacağını ve bütün hayatını olumsuz yönde etkileyeceğini söylemek mümkün olacaktır. Belirsizliği, kargaşa, anlaşılacak, öngörülemeslik ve bilgi yetersizliği olarak tanımlayan Mishel (1988) ise belirsizliğin, insanların verimliliği için gerekli olan yeteneklerini kısıtlayarak bireyin kendisine, ailesine, topluma ve yaşadığı çevreye karşı yetersiz bir hal almasına sebep olduğuna değinmiştir.

İş yaşamı bireyin yaşamının çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yaptığı işe ilişkin tutumu olumlu olan çalışan daha mutlu ve işinden daha memnundur. Diğer taraftan işine karşı olumsuz bir tutuma sahip olan çalışan duygusal, fiziksel ve ruhsal anlamda pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadır (Maslach & Letier 1997; Okyay, 2009; Yiğit vd. 2011). İş doymu bireyin işinden mutlu olmasının ve haz almasının sağladığı bir duygudur. İşinde doyumsuzluk yaşayan birey olumsuzluk yaşar.

Diğer taraftan, işten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından memnuniyetsiz olmaları durumunda göstermiş olduğu yıkıcı ve aktif eylemlerdir. Yine Meanwhile ve arkadaşları (1993) işten ayrılma niyetini çalışanların bilinçli olarak başka örgütlerde başka alternatifler araması olarak tanımlamışlardır (Samad, 2006: 12). Rusbelt ve arkadaşları (1988) bireyin iş doyumsuzluğuna karşı bazı tepkiler gerçekleştireceği üzerinde durmuş bunlardan birinin de örgütten ayrılma olduğunu belirtmişlerdir. Yaşadığı olumsuzluklar bireyin fiziksel, ruhsal ve

sosyal uyumunu bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, mesleğin gereğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir.

Bireyler belirsizliği değişimden kaynaklanan kritik bir bilişsel değerlendirme olarak görmektedirler. Yaşanan belirsizlikte bireylerin iş tatminini etkiler. Yani belirsizlik arttıkça bireyin iş doymu azalır (Rafferty & Griffin, 2006). Nihayetinde yapılan görgül çalışmalar buna ilişkin kanıtlar gösteriyor ki, yaşanan belirsizlik iş doymunu ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Ashford vd., 1989; Moyle & Parkes, 1999). Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir.

Hipotez 3: Belirsizlik ortamının iş doymu üzerinde negatif yönde (H_{3a}), işten ayrılma niyeti üzerinde ise pozitif yönde (H_{3b}) bir etkisi vardır.

2.4. Algılanan Örgütsel Değişim ve İş Doymu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Belirsizliğin Aracılık Rolü

Değişen çevre koşulları ile birlikte örgüt yapısını oluşturan unsurlar da değişmektedir. Örgütün faaliyetleri, amaçları, hedefleri, görevler ve sorumluluklar da değişmektedir. Literatürde bahsedildiği üzere yüzeysel ve yapısal değişimler şeklinde iki gruba ayrılan örgütsel değişim modelleri günümüzde daha çok yapısal, geniş çaplı ve radikal değişimler olmaktadır (Lewis, 2000). Daha önce de belirtildiği gibi, örgütsel değişimin planlı veya plansız olarak uygulanması söz konusudur. Değişimin planlanması ve derecesi, değişimin çalışanlara doğru aktarılması hususunda önemli olmaktadır. Plansız gelişen değişim sonucunda ise değişen çalışma koşulları, belirlenmemiş görev ve sorumluluklar ve en önemlisi maddi unsurlar konusunda endişe yaşayan çalışanların yaşadıkları stres ortamı, kendilerini güvensiz hissetmelerine, kontrol duygularını yitirmelerine ve tamamen bir karmaşıklık ortamına sürüklenmelerine sebep olmaktadır (Blake & Mouton, 1983; Hunsaker & Coombs, 1988; Mirvis, 1985). Diğer bir bakış açısı ile yöneticileri tarafından kesin olarak bilgilendirilmeyen çalışanların, beklentileri karşılanmadığı takdirde güvensizlik ve bu güvensizlik sonucunda geleceklerinden kaygı duyarak belirsizlik yaşadıkları gözlenmektedir (Denton, 1996). Yaşanan bu belirsizliğin ise örgütlerde gerçekleşen değişimlerin getirdiği zorluklarla daha etkin olduğu görülmektedir (DiFonzo vd., 1994).

Yapılan araştırmalar işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları

durumunda göstermiş olduğu yıkıcı ve aktif eylemler olduğunu belirtmektedir (Onay & Kılıcı, 2011: 365). Genel olarak, işten ayrılma niyetine etki eden unsurlar dışsal unsurlar (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel olarak unsurlar (yönetim tarzı, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurlar (kişilik, yaş, aile gibi) olarak sınıflandırılabilir (Şahin, 2011: 279). Yaşanan değişim bu unsurların da farklılaşmasına sebep olmaktadır. Bu farklılaşma ve değişim ortamı insanları belirsizliğe sürüklemektedir. Daha önce de belirtildiği üzere, örgütlerde gerçekleşen değişimler, çalışanlar tarafından olumsuz yönde algılanmaktadır ve bunun sonucunda çalışanlar belirsizlik yaşamaktadır. Değişim karşısında çalışanların belirsizlik algılarının artması ise gerek iş doyumlarının azalmasına gerekse işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olabilmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel değişim önce çalışanların belirsizlik algısını artırmakta, bu durum da iş doyumlarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Bu doğrultuda çalışmanın dördüncü hipotezi şu şekildedir.

Hipotez 4: Algılanan örgütsel değişimin iş doymu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide belirsizliğin aracılık rolü vardır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Örneklem

Çalışmanın ana kütlelerini, özel dersanelerde görev yapan kişiler oluşturmaktadır. Bu ana kütlede, kolayda örnekleme yöntemiyle ve gönüllülük esasına göre belirlenen kişilere anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmaya toplam 161 kişi katılmıştır (%44 kadın, %56 erkek). Yaş ortalaması 30.29 yıl (S.S.=6.44) olan katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, 139 kişinin (% 86.3) lisans ve daha üst düzeyden, 22 kişinin (%13.7) lisanstan daha aşağı düzeyden mezun olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların işletmede çalışma sürelerinin ortalaması 3.83 yıldır (S.S.=3.58).

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olan anket formunda demografik bilgilerin yanı sıra araştırma modelinde yer alan değişkenlere ait ölçekler yer almıştır.

3.2.1. Algılanan örgütsel değişim ölçeği: Çalışanların örgütsel değişim algılarını ölçmede Rafferty ve Griffin (2006) tarafından geliştirilen 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanan ölçekte değişim sıklığı

(örnek madde “Çalışma ortamımda değişiklik sıklıkla görülür”), değişim etkisi (örnek madde “Çalışma ortamım beklenmedik yönde değişiyor”) ve planlı değişim (örnek madde “Değişim, kurumumuz tarafından önceden planlanır ve değişim için önceden hazırlık yapılır”) alanlarında maddeler yer almıştır. Tek faktörlü bir yapı olarak algılanan örgütsel değişim ölçeğinin bu çalışmada güvenilirlik katsayısının (α) 0.81 değeri aldığı tespit edilmiştir.

3.2.2. Belirsizlik ölçeği: Çalışanların değişimden kaynaklanan belirsizlik algılarını ölçmede, yine, Rafferty ve Griffin (2006) tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar ölçekte yer alan maddelere 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) yanıt vermişlerdir (örnek madde “Genellikle, değişime nasıl tepki vermem gerektiğini bilmiyorum”). Tek faktörlü bir yapı olan belirsizlik ölçeğinin bu çalışmada güvenilirlik katsayısının (α) 0.72 değeri aldığı tespit edilmiştir.

3.2.3. İşten ayrılma niyeti ölçeği: Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Cammann ve arkadaşları (1979) tarafından geliştirilmiş ve 3 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlar, ankette yer alan sorulara 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) katılım derecelerini belirterek cevap vermişlerdir (örnek madde “Çoğu zaman işten ayrılmayı düşünürüm”). Bu çalışmada, işten ayrılma niyeti ölçeğinin tek faktörlü bir yapı olarak güvenilirlik katsayısının $\alpha=.77$ değeri aldığı görülmüştür.

3.2.4. İş doymu ölçeği: İş doymunu ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan maddeler, 5’li Likert tarzında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) göre katılımcılar tarafından cevaplandırılmıştır (örnek madde “Mevcut işimden yeterince tatmin olduğumu hissediyorum”). Bu çalışmada, iş doymu ölçeğinin tek faktörlü bir yapı olarak güvenilirlik katsayısının $\alpha=.83$ değeri aldığı görülmüştür.

3.3. Bulgular

Araştırmada öncelikle, algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doymu, işten ayrılma niyeti ve diğer demografik değişkenler arasındaki ilişkiler düzeyinin tespiti yapılmıştır. Tablo 1’de değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1’deki sonuçlara bakıldığında, demografik değişkenlerden eğitim düzeyinin iş doymu ile pozitif yönlü ilişkili olduğu bulunmuştur ($r= .17$,

Tablo 1: Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Yaş	30,29	6,44	-							
2. Cinsiyet	,55	,49	,24**	-						
3. Eğitim Düzeyi	3,83	,91	,07	-,04	-					
4. Çalışma Süresi	3,83	3,58	,44**	,28**	,11	-				
5. Algılanan Örgütsel Değişim	3,08	,56	-,01	,12	,14	-,01	-			
6. Belirsizlik	2,66	,81	,01	-,12	,09	-,09	,14	-		
7. İş Doyumu	3,44	,97	,06	,05	,17*	,12	-,38**	-,26**	-	
8. İşten Ayrılma Niyeti	2,65	,95	-,01	-,01	-,02	-,07	,23**	,23**	-,37**	-

** p < 0.01; * p < 0.05

p<.05). Araştırma modelinde bağımsız değişken olan algılanan örgütsel değişim iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ($r = -.38, p < .01$), işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ($r = .23, p < .01$) ilişkili olduğu görülmüştür. Belirsizlik ise iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ($r = -.26, p < .01$), işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ($r = .23, p < .01$) ilişkili olduğu bulunmuştur.

Çalışmanın ana amacı doğrultusunda, algılanan örgütsel değişimin iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, belirsizliğin aracılık etkisini görmek için, Baron ve Kenny'nin (1986) dört aşamalı yaklaşımı çerçevesinde hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinde, ilk aşamada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları ve çalışma süreleri girilmiştir. İkinci aşamada ise bağımsız değişken olan algılanan örgütsel değişim; son aşamada ise aracı değişken olan belirsizlik eklenerek, algılanan örgütsel değişimin iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir (Gürbüz & Şahin, 2014). Regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2'de yer alan sonuçlara göre, algılanan örgütsel değişimin iş doyumuna ($\beta = -.39, p < .01$) üzerinde negatif, işten ayrılma niyeti ($\beta = .24, p < .01$) üzerinde ise pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmanın birinci hipotezi (H_{1a} ve H_{2a}) desteklenmiştir. Araştırmanın ikinci hipotezi algılanan örgütsel değişimin belirsizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Tablo 2'de yer alan sonuçlara bakıldığında, algılanan örgütsel değişimin belirsizlik ($\beta = .16, p < .05$) üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu nedenle araştırmanın ikinci hipotezi desteklenmiştir. Araştırmanın üçüncü hipotezi belirsizlik ortamının iş doyumuna üzerinde negatif yönde, işten ayrılma niyeti üzerinde ise pozitif yönde bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Tablo 2'de yer alan sonuçlara göre, belirsizliğin iş doyumuna ($\beta = -.21, p < .01$) negatif

yönde ve işten ayrılma niyetini ($\beta = .20, p < .05$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın üçüncü hipotezi de (H_{3a} ve H_{3b}) desteklenmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi örgütsel değişim – iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide belirsizliğin aracılık rolü olduğunu belirtmektedir. Baron ve Kenny'nin (1986) dört aşamalı yaklaşımı çerçevesinde ele alınan ilk üç hipotezin bulgularla desteklenmiş olması aracılık testinin yapılacağı son aşamaya geçilebileceğini göstermektedir (Gürbüz & Şahin, 2014). Elde edilen bulgular, algılanan örgütsel değişimin iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide belirsizliğin aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Aracı değişken olan belirsizlik modele eklendiğinde, algılanan örgütsel değişimin iş doyumuna üzerindeki etkisinin $\beta = -.42$ 'den ($p < .01$) $\beta = -.29$ ($p < .01$) değerine düştüğü bulunmuştur. Benzer şekilde, algılanan örgütsel değişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin $\beta = .24$ 'den ($p < .01$) $\beta = .13$ ($p > .05$) değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, belirsizlik değişkeninin, algılanan örgütsel değişim ile iş doyumuna arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiğini, ancak algılanan örgütsel değişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini göstermiştir.

Daha sonra, aracı değişken olarak belirsizliğin algılanan örgütsel değişimin etkisini anlamlı bir şekilde iş doyumuna ve işten ayrılma niyeti üzerine taşıyıp taşımadığı Sobel (1982) testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda, belirsizliğin, algılanan örgütsel değişim – iş doyumuna ilişkisinde aracılık etkisinin anlamlı ($z = -2.40, p < .05$) olduğu bulunmuştur. Ayrıca, yapılan test sonucunda, belirsizliğin, algılanan örgütsel değişim – işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık etkisinin anlamlı ($z = 4.29, p < .001$) olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak araştırmanın dördüncü hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo 2: Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Belirsizlik		İş Doymu			İşten Ayrılma Niyeti				
	1. Adım	2. Adım	1. Adım	2. Adım	1. Adım	2. Adım	1. Adım	2. Adım		
Kontrol Değişkenleri										
Yaş	.07	.07	.00	.01	.00	.01	.01	.02	.01	.00
Cinsiyet	-.10	-.13	.03	.09	.03	.06	.09	-.03	.09	.00
Eğitim Düzeyi	.09	.07	.16*	.22*	.16*	.24**	-.01	-.05	-.01	-.07
Çalışma Süresi	-.10	-.09	.09	.06	.09	.04	-.08	-.06	-.08	-.04
Bağımsız Değişken										
Algılanan Örgütsel Değişim		.16*		-.42**		-.29**		.24**		.13
Aracı Değişken										
Belirsizlik						-.21*				.20*
R^2	.031	.053	.040	.215	.040	.257	.006	.061	.006	.101
ΔR^2	-	.022	-	.175	-	.217	-	.055	-	.095

** p < 0.01; * p < 0.05

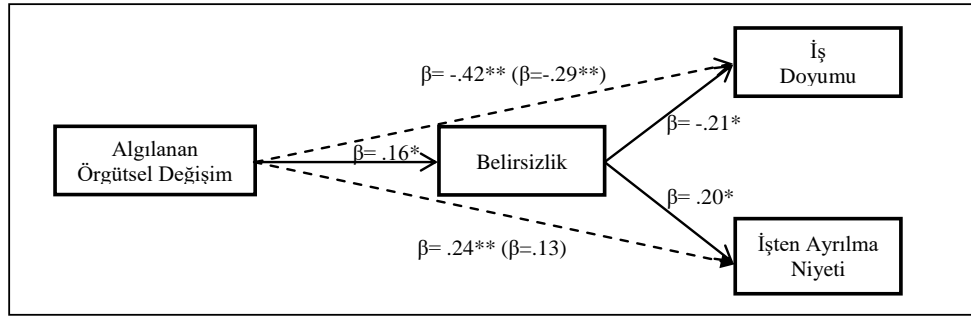
4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel değişimin iş doymu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, birinci, ikinci ve üçüncü hipotezler elde edilen bulgularla desteklenmiştir. Algılanan örgütsel değişim belirsizlik ve işten ayrılma niyetini pozitif, iş doymunu ise negatif yönde etkilemektedir. Bunun yanında, belirsizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkili iken, iş doymu üzerinde negatif yönde etkili olduğu bulunmuştur. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre belirsizliğin, algılanan örgütsel değişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde tamamen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bir anlamda, algılanan örgütsel değişim önce çalışanların algısıyla belirsizliğe yol açmakta, işten ayrılma niyeti de belirsizliğe bağlı olarak farklılaşmaktadır. Diğer taraftan, elde edilen bulgular, belirsizliğin algılanan örgütsel değişimin iş doymu üzerindeki etkisinde kısmen aracılık ettiğini göstermiştir. Bu doğrultuda elde edilen bulgulara göre çalışmanın dördüncü hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu da, çalışanların örgütsel değişim algılarının iş doymu üzerindeki etkisinin gerek doğrudan gerekse belirsizlik aracılığıyla ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Elde edilen bu bulgular, alan yazındaki sonuçlarla uyumludur (Ashford vd, 1989; Moyle & Parkes, 1999; Rafferty & Griffin, 2006).

Araştırma sonuçları, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, büyük ölçüde, algıladıkları belirsizlikten etkilendiğini söylemek mümkündür. Çalışanların belirsizlik algılarının oluşumunda özellikle örgütsel değişimin nitelikleri büyük oranda etkili olabilmektedir (Rafferty ve Griffin, 2006). Örgütsel değişimin sıklığı; değişimin çalışanlar

üzerinde ve işlerinde yaratacağı etki; ayrıca değişim öncesi planlama veya hazırlık yapıp yapılmadığı çalışanlar tarafından zihinsel olarak değerlendirilmekte ve bu değerlendirme sonucunda olumsuz bir etkiye sahip bir durum söz konusu olduğunu düşündüklerinde belirsizlik algısı oluşmaktadır. Belirsizlik, bir bakıma, örgütsel değişim algısını takiben oluşturulan bir zihinsel değerlendirmedir. Diğer taraftan, algılanan örgütsel değişimin çalışanların iş doymu üzerindeki etkisinde belirsizliğin kısmen aracılık ettiği görülmüştür. Bu sonuç, iş doymu üzerinde algılanan örgütsel değişimin etkisinin hem doğrudan hem de belirsizlik aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. İş doymunu etkileyen faktörlerin sayısının çok olması (Spector, 1997), belki de, algılanan örgütsel değişim ile iş doymu arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisini açıklayabilir.

Son zamanlarda kapatılacağı ve dönüştürüleceği ifade edilen özel dershanelerde çalışanların katıldığı bu araştırma, uygulamaya yönelik önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. İlk olarak, algılanan örgütsel değişimin ve buna bağlı olarak ortaya çıkan belirsizliğin işten ayrılma niyetini artırması ve iş doymunu azaltması, söz konusu kurumlar ve yöneticileri için değişimin üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olduğunu göstermektedir. Özellikle değişimi karakterize eden unsurlardan planlama veya değişim öncesi hazırlık yapma ile değişim sonuçları konusunun çalışanların belirsizlik algılarını azaltması açısından önemli olduğu görülmektedir. Değişimin ne zaman başlayacağı, nasıl gerçekleşeceği, ne kadar süreceği ve ne tür sonuçların ortaya çıkacağı gibi konuların açıklığa kavuşturulması çalışanların belirsizlik algılarının azalmasında faydalı olacağı ifade edilebilir. İkinci olarak, söz konusu kurumların ve



Şekil 2: Araştırmanın Bulguları

yöneticilerin değişimi yönetirken çalışanlarına karşı açık olmaları ve iletişim kurmaları, belirsizlik algısının azalmasına neden olabilir ve buna bağlı olarak iş doyumları ile işten ayrılma niyetleri değişebilir. Bu nedenle, kurum ve yöneticilerin, örgütsel değişim algısının çalışanlar üzerindeki etkilerini farklılaştırmak için çeşitli yönetsel beceriler üzerinde durmaları faydalı olabilir.

İlgili alan yazında, algılanan örgütsel değişimin bireyler üzerinde etkisini araştıran az sayıda çalışmanın olması, bu çalışmanın önemli bir katkısının olduğunu göstermektedir. Ancak, her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da bir takım kısıtlar vardır. İlk kısıt olarak, veri toplama yöntemi sayılabilir. Verilerin aynı kaynaktan (bireyin kendisinden) toplanması yanlılığa neden olmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda farklı kaynaklardan veri toplanması bu kısıtı ortadan kaldırmak için önemlidir. İkinci olarak, araştırmanın kesitsel bir araştırma olması bir diğer önemli kısıt oluşturmaktadır. Kesit araştırması, belirli bir zaman diliminde yapılan bir alan araştırması olduğu için değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerden bir sonuç çıkarmak pek mümkün değildir. Bu nedenle, ileride yapılacak çalışmalarda, belirli bir zaman diliminde verilerin toplanması yerine, boylamsal bir araştırma tasarımı ile bu kısıt engellenebilir ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler daha güvenilir hale gelebilir.

Sonuç olarak, algılanan örgütsel değişimin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde belirsizliğin aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, bireylerin işyerlerinde gönüllü olarak kalıp işlerinden memnun olmasını sağlamada, örgütsel değişimi ve buna bağlı olarak belirsizliği nasıl ve ne şiddette algıladıklarına bağlı olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Altrichter, H. (2000). "Introduction". İçinde H. Altrichter & J. Elliot (Ed.), *Images of Educational Change*, Buckingham: Open University Press.
- Alexander, J. A., Bloom, J. R. & Nuchols, B. A. (1994). Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis. *Industrial Relations*, 33, 505–520.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803–829.
- Aşık, A. N. (2010). Çalışanların İş doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, Haziran, 31-51.
- Bannister, B. D. & Griffeth, R. W. (1986). Applying a Causal Analytic Framework to The Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination, *Journal of Management*, 12(3), 433–443.
- Blake, R. R. & Mounton, J. S. (1983). The urge to merge: Tying the Knot successfully. Training and ception of positive and negative influences on large-scale change. *Group and Organizations Studies*, 15(2), 233-248.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
- Baron, R. M. & 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, 1173–1182.
- Baron, J.N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (2001). Laborpains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. *American Journal of Sociology*, 106(4), 960–1012.

- Bulgerman, R. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organizational Science*, 2, 239-262.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). Michigan Organizational Assessment Questionnaire. University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Cascio, W. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, 3rd edition, Boston: PWSKent.
- Clampitt, P. G. & Williams, M. L. (2004). Communicating about Organizational Uncertainty. İçinde D. Tourish and O. Hargie (Ed.), *Key issues in organizational communication*, 37- 59.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- Di Fonzo, N., Bordia, P., & Rosnow, R.L. (1994). Reining in rumors. *Organizational Dynamics*, 23, 47-62.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & 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.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe - Yöntem - Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gomez, D. R. (2009). Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Exedra Journals*, 1, 177-195.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Harvard University Press, Cambridge.
- Hunsaker, P. L. & Coombs, M. W., (1988). Mergers and acquisitions: Managing the emotional issues. *Personnel Journal*, 67, 56-78.
- Jimmieson, N. L. Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). Longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy, *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in on going change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lewin, K. (1965). *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Liv. Pioneira Editora.
- Lewis, L. K. (2000). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. San Fransisco: Jossey- Bass Inc.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11, 365-386.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial / Organizational Psychology*. NY: McGraw-Hill.
- Mirvis, P. H. (1985). Negotiations after the sale: The roots and ramifications of conflict in an acquisitions. *Journal of Occupational Behaviour*, 6(1), 65-84.
- Mishel, M. H. (1988). Uncertainty in illness. *Journal of Nursing Scholarship*, 20(4), 225-232.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. MA: Addison-Wesley.
- Moyle, P. & Parkes, K. (1999). The effects of transition stress: A relocation study. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 625-646.
- Nanda, A. (1999). "Implementing organizational change". İçinde M. P. Cunha & C. A. Marques (Ed.), *Readings in organization science: Organizational change in changing context* (pp. 489-522). Lisboa: ISPA.
- Nelson, A., Cooper, C. L., & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 57-71.
- Nutt, P. & Backoff, R. (2001). A transformação das organizações contemporâneas. İçinde M. P. Cunha, J. M. Fonseca & F. Gonçalves (Ed.), *Empresas, caos e complexidade: gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp. 205-239). Lisboa: RH Editora.
- Okyay, N. (2009). Emniyet Teşkilatına Bağlı Okullardan Mezun Olup Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde Görev Yapan Polislerin Psikolojik Hizmet Algıları, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi,

- Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Onay, M. & Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Özdemir, S., (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Porras, J.& Robertson, I. (1992). Organizational development: theory, practice, and research. İçinde M. D. Dunnette, L. & M. Hough (Orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 719-822). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Rafferty, A. & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5),1154-1162.
- Rafferty, A. E, Jimmienson, N. L., & Armenakis, A. A., (2013). Change readiness: Multilevel Review. *Journal of Management*,39,110-135.
- Richardson, P. & Denton, D. K. (1996). Communicating Change, *Human Resource Management*, 35(2), 203-216.
- Robbins, S. (1996). Mudança organizacional e administração do stress. In *Comportamento organizacional*,394-423.
- Saylı H. & Tüfekçi A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Geliştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30,193-210.
- Şimşek, M. Ş. & Akın, B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models. İçinde S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Samad, S.(2006). The Contribution of Demographic Variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions, *The Journal of Human Research Adult Learning*, May, 12-20.
- Schein, E. (1987). *Process consultation*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Telman, N. & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tezcan, M. (1980).Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 5(25), 28-30.
- Tezcan, M. (1984). *Sosyal ve Kültürel Değişme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Van de Ven, A. & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Yiğit, R., Dilmaç, B., & Deniz, E. M. (2011). İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması, *Polis Bilimleri Dergisi*, 13(3), 1-18.