

**GEMİ ACENTELERİNDE ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME  
KARŞI TUTUMUNDA BELİRSİZLİK VE GÖREV  
GÜVENSİZLİĞİNİN ETKİSİ\***

**Özlem SANRI<sup>1</sup>  
M. Serdar AYAN<sup>2</sup>**

**ÖZET**

*Gemi acenteleri dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir. İç ve dış çevre koşullarından hızlı bir şekilde etkilenen gemi acenteleri başarılı olabilmek için değişim yönetimi uygulamaktadır. Değişim uygulamalarının başarıya ulaşmasında kilit rol ise çalışanların değişimi benimsemesinde ve desteklemesinde yatmaktadır. Bu sebeple, çalışanların değişime karşı tutumları ve bu tutumlara etki eden faktörlerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmada gemi acentelerinde çalışanların değişime karşı tutumları üzerinde belirsizliğin ve görev güvensizliğinin etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Değişim yönetimi, belirsizlik, görev güvensizliği.

**THE EFFECT OF UNCERTAINTY AND JOB INSECURITY  
ON EMPLOYEES' ATTITUDE TOWARDS CHANGE IN SHIP  
AGENCIES**

**ABSTRACT**

*Ship agencies operate in dynamic and highly competitive environment. As they are quickly affected from internal and external environment, they implement change management. The key role in change is to take the employees' support in order to be successful. Thus, employees'*

---

\* Bu çalışma DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde 2014 yılında tamamlanan "Denizcilik İşletmelerinde Örgütsel İletişimin Değişim Yönetimi Üzerine Etkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması" başlıklı doktora tez çalışmasından derlenerek hazırlanmıştır.

<sup>1</sup> Öğr. Gör., ozlem.sanri@gmail.com

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, İzmir, serdar.ayan@deu.edu.tr

*attitudes towards change and the variables that affect these attitudes are very important. In this research, it is aimed to determine the effect of uncertainty and job insecurity on employees' attitude towards change in ship agencies.*

**Keywords:** *Change management, uncertainty, job insecurity*

## 1. GİRİŞ

Denizcilik sektörü uluslararası ticaretin gelişmesini ve ülkelerin birbirleriyle olan ilişkisinin artmasını sağlayan önemli sektörlerden birisidir. Dünyadaki malların yüzde 85'den fazlası deniz yolu ile taşınmaktadır. Bu sebeple deniz taşımacılığı, uluslararası ticaretin omurgasını oluşturmaktadır.

Denizcilik işletmeleri içinde önemli bir yeri olan gemi acenteleri dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir. Küresel ve bölgesel ekonomik koşullar, uluslararası ticaretteki gelişmeler, küreselleşme, ekonomik ve politik işbirlikleri, müşteri taleplerindeki değişimler, ham petrol ve petrol ürünlerinin arz ve talebi, siyasi koşullar gibi iç ve dış çevre faktörlerinin etkisinde olan gemi acenteleri için değişim uygulamalarına yer vermek artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak her değişim yönetimi başarıyla sonuçlanmamaktadır. Değişim yönetiminin başarısındaki en önemli faktörlerden birisi çalışanlardır. Çalışanların değişime karşı tutumlarını belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasından belirsizlik ve görev güvensizliği bu çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

Araştırmada denizcilik işletmeleri türlerinden birisi olan gemi acentesi seçilerek belirsizlik ve görev güvensizliğinin çalışanların değişime karşı tutumlarına etkisi incelenmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde literatür taramasına, üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı, modeli ve hipotezler, dördüncü bölümde araştırmanın sınırlılıkları, beşinci bölümde araştırmanın yöntemine yer verilmiştir. Altıncı bölüm araştırma sonuçlarından oluşurken, son bölümde ise sonuç ile yedinci bölüm tamamlanmıştır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Günümüzde artan sayıda organizasyon rekabet baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu ağır baskı altında yaşamlarını sürdürmek zorunda olan organizasyonlar bir takım stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır. İç ve dış müşterilerinin istekleri ya

da baskıları doğrultusunda değişim yönetimi uygulayan organizasyonlar, geliştirdikleri stratejiler ile varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır.

Değişimin farklı tanımları bulunmaktadır. Vardar'a göre (2001: 18) değişim; mevcut olan durum, iletişim ve irtibat halinde olunan çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalınması durumunda işletmeyi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir. Organizasyonlardaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır (Çalışkan, 2007: 8).

Değişim, organizasyonlarda yaratıcılık ve yenileşmenin bir parçası olarak da görülmektedir. Buna göre, değişim organizasyonlarda her zaman yöneticinin denetiminde gerçekleşmemektedir (Ülgen, 1993: 167).

Değişimin kuşkusuz en önemli amacı çevreye uyum sağlayabilmektir. Çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin hayatta kalmalarının mümkün olmadığı bilinen bir gerçektir ve bu gerçek, değişimi tetikleyen en temel düşüncedir (Dessler, 2001: 419).

Değişim yönetimi ise şu şekilde tanımlanmıştır: “Bir örgütün iç ve dış müşterilerinin sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yönü, yapısı ve yeteneklerini sürekli yenilemesi sürecidir” (Moran ve Brightman, 2001: 111). Bir başka tanımda; Budak ve Budak (2004: 543) değişim yönetimini şu şekilde ifade etmektedir: “*Örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türde değişimdir*”.

Değişime karşı tutum ise bireyin değişim ile ilgili genel bilgileri, değişime karşı etkili tepkileri ve değişime karşı davranışsal eğilimlerinden oluşmaktadır. Araştırmacılar örgütsel değişime karşı güçlü pozitif tutumlardan başlayarak (Örneğin “ bu değişim örgütün başarılı olması için gereklidir”), güçlü negatif tutumlara (Örneğin “bu değişim örgütün işleyişini bozacaktır”) kadar farklı çalışan tutumlarını sıralamıştır. Bu nedenle, değişim heyecan ve mutlulukla karşılanabileceği gibi aynı zamanda öfke ve korkuyla da karşılanabilmektedir. Dolayısıyla çalışanların tutumları değişimi

destekleyerek pozitif yönde veya direnç göstererek negatif yönde olabilmektedir (Vakola ve Nikoloau, 2005: 162).

Belirsizlik, yeterli bilgi olmadığından gelecek hakkında tahmin, açıklama ve tanımlama yapamama durumudur. Çalışanlar bilgiyi bir arada bulundurarak ve anlamlandırarak elde etmektedir. Böylece iletişimin sosyal süreci içerisinde çalışanlar olayları ve bilgiyi birlikte anlamlandırmakta ve bu da diyalog ortamını yaratmaktadır. Yeterli bilginin olmadığı durumlarda belirsizlik ortaya çıkmakta ve ortak anlamlandırma ruhu olumsuz etkilenmektedir (Salem, 2008: 338).

Örgütsel değişim sürecinde ve örgütsel değişim çıktısı olarak en fazla belirtilen kaynaklardan bir tanesi belirsizliktir. Bordia vd. (2004) iletişim, belirsizlik, kontrol ve iyi olma durumunu test eden bir araştırma yapmıştır. Araştırmasında, büyük bir değişime giden hastane çalışanlarından bilgiler toplanmıştır. Değişim sürecinde iletişimin kalitesinin yukarıda sayılan üç önemli değişkenle ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre, iletişim sadece belirsizliği azaltmamakta aynı zamanda değişimle ilgili çalışanların durumu üzerinde kontrol ve iş memnuniyetini arttırdığı belirtilmiştir (Bordia vd., 2004: 358).

Örgütsel değişim öncesi, süresi ve sonrasında çalışanlar değişimin temelinde ne yattığı, değişimi uygulama şekli ve süreci ve değişimden beklenen sonuçlar gibi birçok farklı sebepler hakkında belirsizlik hissetmektedir. Ayrıca gelecekteki sorumlulukları ve pozisyonları hakkında bilgi verilmediği durumlarda çalışanlar yine belirsizlik içinde kalmaktadır (Allen vd., 2007: 189).

İşletmeler değişim sürecine girdiklerinde çalışanların en fazla karşı karşıya kalmaktan korktukları durum işlerini kaybetmedir. Görev ya da iş güvensizliği olarak açıklanan değişkenin birçok tanımı mevcuttur. En bilinen tanımlardan birinde görev güvensizliği şöyle tanımlanmıştır: “*Gelecekte işini kaybetme ile ilgili genel durum algısıdır*” (Elving, 2005: 134).

Görev güvensizliği, işi olma ile işsizlik arasında olan bir kavramdır ve çalışan kişilerin işsiz kalma korkusu hissetmesi olarak tanımlanmıştır (De Witte, 2005: 1). Bir başka tanıma göre ise görev güvensizliği, mevcut işin devamlılığına karşı potansiyel bir tehdidin algılanması olarak nitelendirilmiştir (Heany vd., 1994: 1431). Tanımlardan anlaşılacağı üzere görev güvensizliği çalışanların gelecekte işlerinde kalıp kalmama ile ilgili duydukları tehdittir ve bu

tehdit belirsizliğin olduğu değişim süreçlerinde daha yoğun hissedilmektedir.

Görev güvensizliğinin üç bileşeni vardır. Birincisi öznel tecrübe ya da algıdır. Öznel algıda aynı durum farklı çalışanlar tarafından farklı olarak algılanmaktadır. İkincisi gelecekle ilgili belirsizlik, yani çalışan ileride aynı işletmede çalışıp çalışmayacağını ya da lüzumsuz eleman olarak görülüp görülmeyeceği konusunda belirsizlikler hissetmektedir. Son olarak, görevinin aynı şekilde devam edip etmeyeceği konusunda yaşanan kaygılardır. Maaşta ya da pozisyonda değişiklikler sonucu oluşan görev güvensizliği bu bileşen altında sayılmaktadır (Elving, 2005: 134).

### **3. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Çalışmanın amacı; belirsizliğin ve görev güvensizliğinin gemi acentesinde çalışanların değişim yönetimi uygulamalarına karşı tutumlarına etkilerinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu temel amaç doğrultusunda nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

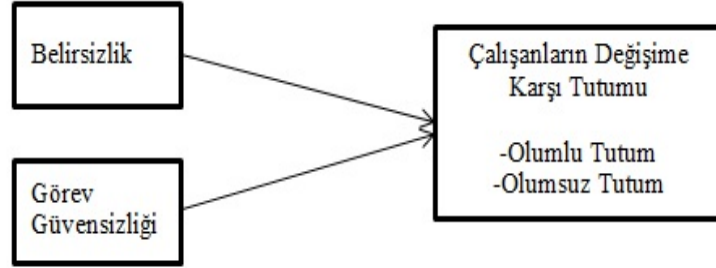
Çalışma, denizcilik işletmeleri arasında önemli bir yer tutan gemi acenteleri arasında, İstanbul merkezli olarak çalışan, ülke genelinde geniş bir hizmet ağına sahip, ayrıca Kuzey Amerika, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'da ofisleri bulunan A denizcilik işletmesinin İstanbul, İzmir, Bursa ve Mersin acentelerinde çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. A denizcilik işletmesinin yurt içi ofislerinde toplam 740 çalışanı vardır.

Çalışma kapsamında incelenen hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>1</sub> Hipotezi:** Belirsizlik duygusu yüksek olan çalışanların örgütsel değişim uygulamalarına karşı daha olumsuz tutumları vardır.

**H<sub>2</sub> Hipotezi:** Görev güvensizliği yüksek olan çalışanların örgütsel değişim uygulamalarına karşı daha olumsuz tutumları vardır.

Belirsizlik ve görev güvensizliği çalışmanın bağımsız değişkenleri, çalışanların değişime karşı tutumu ise çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



**Şekil 1:** Araştırma Modeli

#### **4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Çalışma, denizcilik işletmelerinde çalışanların tutumunu etkileyen faktörlerin tümünü değil, yalnızca bir kısmını incelemektedir. İnsan tutum ve davranışlarını tahmin etmek çok güçtür ve birçok faktör etkilemektedir. Hem değişim yönetimi konusunun geniş bir alanı kaplaması hem de insan davranışını etkileyen birçok farklı faktör olmasından ötürü çalışanlar her zaman bu araştırmada çıkan sonuçlarla uyumlu davranış göstermeyebilir. Ayrıca çalışanların anketi yanıtlama sırasındaki ruh hali, iş yoğunluğu, zaman kısıdı gibi faktörler de anket cevaplarını ve dolayısıyla çalışmanın sonucunu etkilemektedir.

Çalışma denizcilik işletmeleri arasında önemli bir yeri olan acente işletmesinde yapılmıştır. Diğer denizcilik işletmeleri (donatanlık, brokerlik vb.) ve liman işletmeleri ayrı bir çalışmanın konusu olabilir.

#### **5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

##### **5.1. Veri Toplama Aracı**

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla bir anket hazırlanmıştır. Anket, belli bir konuda saptanmış hipotezlere ya da sorulara bağlı olarak, bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynak kişilere sorular yönelmek suretiyle sistemli veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir (Balcı, 2005: 140).

Tutumları ölçmek ve anlamak için en çok kullanılan yöntem olarak anket gösterilmiştir (Alreck ve Settle, 2004: 13). Bu sebeple,

çalışmada çalışanların değişime karşı tutumunu ölçmek adına en uygun veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiştir.

Anket soruları değişim yönetimi, yönetim ve organizasyon literatüründe araştırma sonucu bir araya getirilmiştir. Yeni anket sorusu oluşturmak yerine araştırmanın güvenilirliğini arttırmak amacıyla belirsizliği ve görev güvensizliğini ölçmek için (20 soru) Schweiger ve DeNisi (1991), değişime karşı tutumu ölçmek için (16 soru) Dunham – Presenter vd. (1989) anketleri kullanılmıştır. Ancak, ifadelerin daha iyi anlaşılabilmesi ve cevaplandırılabilmesi için bazı düzeltmeler yapılmıştır.

Çalışmada A denizcilik acentesine uygulanan anketin 38 sorusu bulunmaktadır. Sorulara verilen cevaplar Likert tipi ölçeklenmiştir ve madde puanları şu şekilde sıralanmaktadır:

Kesinlikle katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Ne katılıyorum/ne katılmıyorum	3
Katılıyorum	4
Kesinlikle katılıyorum	5

## **5.2. Örneklem**

Çalışmanın hedeflenen amaçlarına ulaşması için tek bir örneklem grubu tesadüfi olmayan örnekleme ve yargısal örnekleme yoluyla seçilmiştir. Bu amaçla Türkiye'nin önde gelen denizcilik acentelerinden biri seçilmiş ve İstanbul merkezli bu işletmenin genel müdürlük, Bursa, İstanbul, İzmir ve Mersin şubelerindeki çalışanları üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Genel müdürlük ve İstanbul şubede anket formları işletmenin insan kaynakları departmanı tarafından her düzey çalışana dağıtılmıştır. İstanbul dışındaki şubelere anket formları elektronik posta ile gönderilmiştir. Doldurulan anketler posta yoluyla teslim alınmıştır. Dağıtılan anketler sonucu 147 adet geri dönüş sağlanmıştır. Ancak yapılan inceleme sonucu anketlerin 145 adedinin istatistiki olarak analiz edilmeye uygun olduğu saptanmıştır.

## 6. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

### 6.1 Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde pilot ankette 10 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Pilot anketin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,910$  güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ayrıca bazı sorularda anlaşılabilirliği arttırmak için kelime değişikliği yapılmıştır.

**Tablo 1.** Anketin Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
0,942	36

Bunun sonucunda yeniden düzenlenen anketin A gemi acentesine uygulanmasıyla iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,942$  güvenilirlik değeri elde edilmiştir (Tablo 1).

### 6.2 Katılımcı Profili

Çalışma 3-10 Haziran 2013 tarihlerinde A denizcilik acentesinde yüzde 35,2'si (n=51) kadın, yüzde 64,8'i (n=94) erkek olmak üzere toplam 145 katılımcı ile yapılmıştır. Profil sorularında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, deneyim süresi, departman, pozisyon ve çalışılan şube gibi sorular yer almıştır.

Katılımcıların yüzde 46,2'si (n=67) 18-29 yaş arasında, yüzde 35,9'u (n=52) 30-39 yaş arasında, yüzde 14,5'i (n=21) 40-49 yaş arasında, yüzde 3,4'ü (n=5) 50-59 yaş arasında olup 60 yaş ve üzerinde hiç katılımcı gözlenmemiştir.

En son bitirdikleri okul bakımından çalışanların yüzde 4,1'i (n=6) ilköğretim, yüzde 22,1'i (n=32) lise, yüzde 19,3'ü (n=28) meslek yüksekokulu, yüzde 51,0'i (n=74) üniversite, yüzde 3,4'ü (n=5) yüksek lisans olarak gözlenirken, eğitim düzeyi doktora olan katılımcı gözlenmemiştir.



**6.3. Frekans Dağılımı**

Belirsizlik, görev güvensizliği ve değişime karşı tutumun ölçüldüğü ankette toplam 36 soru yer almıştır. Ankete verilen cevapların dağılımı Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2. Anketin Cevap Ortalamaları**

		1	2	3	4	5	Puan Ort± SD
		n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	
1	Gelecekte emeklilik planımın değişip değişmeyeceği konusunda belirsizlik hissediyorum.	9(6,2)	29(20,0)	47(32,4)	34(23,4)	26(17,9)	3,27± 1,15
2	İşyerimde pozisyonumun değiştirilip değiştirilmeyeceği konusunda belirsizlik hissediyorum.	26(17,9)	37(25,5)	37(25,5)	25(17,2)	20(13,8)	2,83± 1,29
3	Aynı iş arkadaşlarımla çalışıp çalışmayacağım konusunda belirsizlik hissediyorum.	18(12,4)	30(20,7)	41(28,3)	36(24,8)	20(13,8)	3,07± 1,22
4	İşim üzerinde kontrolüm olup olmayacağı konusunda belirsizlik hissediyorum.	24(16,6)	43(29,7)	43(29,7)	20(13,8)	15(10,3)	2,72± 1,20
5	İşten çıkarılıp çıkarılmayacağım konusunda belirsizlik hissediyorum.	33(22,8)	49(33,8)	39(26,9)	13(9,0)	11(7,6)	2,45± 1,16
6	İşimi yapabilmek için yeterli bilgiye sahip olup olmayacağım konusunda belirsizlik hissediyorum.	59(40,7)	51(35,2)	23(15,9)	6(4,1)	6(4,1)	1,96± 1,05
7	İşimde yapılacak değişimler üzerinde etkimin olup olmayacağı konusunda belirsizlik hissediyorum.	25(17,2)	49(33,8)	40(27,6)	15(10,3)	16(11,0)	2,64± 1,20
8	Yapabileceğimden daha fazla iş yüklemesi olup olmayacağı konusunda belirsizlik hissediyorum.	25(17,2)	47(32,4)	41(28,3)	19(13,1)	13(9,0)	2,64± 1,17
9	Terfi alıp almayacağım konusunda belirsizlik hissediyorum.	16(11,0)	32(22,1)	32(22,1)	34(23,4)	31(21,4)	3,22± 1,31
10	Maaşımda kesinti olup olmayacağı konusunda belirsizlik hissediyorum.	25(17,2)	30(20,7)	36(24,8)	26(17,9)	28(19,3)	3,01± 1,36

**Tablo 2.** Anketin Cevap Ortalamaları (Devam)

		1	2	3	4	5	Puan Ort± SD
		n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	
11	Yeni iş becerileri öğrenip öğrenmeyeceğim konusunda belirsizlik hissediyorum.	29(20,0)	41(28,3)	40(27,6)	21(14,5)	14(9,7)	2,66± 1,22
12	Pozisyonumun düşürülüp düşürülmeyeceği konusunda belirsizlik hissediyorum.	52(35,9)	43(29,7)	26(17,9)	12(8,3)	12(8,3)	2,23± 1,25
13	Arkadaş olduğum kişilerin işe alınıp alınmayacağı konusunda belirsizlik hissediyorum.	46(31,7)	35(24,1)	42(29,0)	16(11,0)	6(4,1)	2,32± 1,15
14	Eğitimi almadığım bir iş konusunda çalışmam istenip istenmeyeceği konusunda belirsizlik hissediyorum.	35(24,1)	48(33,1)	40(27,6)	17(11,7)	5(3,4)	2,37± 1,08
15	İşyerimde yükselme olanakları olup olmayacağı konusunda belirsizlik hissediyorum.	22(15,2)	24(16,6)	37(25,5)	34(23,4)	28(19,3)	3,15± 1,33
16	Arkadaşlarımla ve iş arkadaşlarımla işlerini kaybedip kaybetmeyeceği konusunda belirsizlik hissediyorum.	24(16,6)	41(28,3)	44(30,3)	19(13,1)	17(11,7)	2,75± 1,22
17	Performansın nasıl ölçüleceği konusunda belirsizlik hissediyorum.	14(9,7)	24(16,6)	37(25,5)	35(24,1)	35(24,1)	3,37± 1,27
18	İşyerimin ileride iyi bir çalışma yeri olup olmayacağı konusunda belirsizlik hissediyorum.	26(17,9)	25(17,2)	47(32,4)	23(15,9)	24(16,6)	2,96± 1,31
19	İşyerimin "kültürü" ile uyumlu olup olmayacağım konusunda belirsizlik hissediyorum.	36(24,8)	42(29,0)	43(29,7)	13(9,0)	11(7,6)	2,46± 1,17
20	İşyerimin kültürünün değişip değişmeyeceği konusunda belirsizlik hissediyorum.	28(19,3)	42(29,0)	48(33,1)	14(9,7)	13(9,0)	2,60± 1,16
21	Genellikle yeni fikirlere direnirim.	53(36,6)	31(21,4)	42(29,0)	10(6,9)	9(6,2)	2,25± 1,19
22	Yeni fikirleri denemeye meyilliyimdir.	1(0,7)	3(2,1)	35(24,1)	66(45,5)	40(27,6)	<b>3,97± 0,81</b>

**Tablo 2.** Anketin Cevap Ortalamaları (Devam)

		1	2	3	4	5	Puan Ort± SD
		n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	
23	Değişim çoğunlukla işyerime faydalı olur.	0(0,0)	5(3,4)	48(33,1)	64(44,1)	28(19,3)	3,79± 0,79
24	Çoğunlukla yeni fikirleri desteklerim.	1(0,7)	2(1,4)	44(30,3)	59(40,7)	39(26,9)	3,92± 0,82
25	Değişimi sevmem.	78(53,8)	30(20,7)	27(18,6)	7(4,8)	3(2,1)	1,81± 1,03
26	Değişim beni hayal kırıklığına uğratar.	54(37,2)	51(35,2)	29(20,0)	3(2,1)	8(5,5)	2,03± 1,07
27	Değişimler beni teşvik etme eğilimindedir.	0(0,0)	9(6,2)	57(39,3)	56(38,6)	23(15,9)	3,64± 0,82
28	İşyerimdeki çoğu değişimler sınır bozucudur.	31(21,4)	47(32,4)	50(34,5)	10(6,9)	7(4,8)	2,41± 1,05
29	Olaylara (işlere) sık sık yeni yaklaşımlar öneririm.	5(3,4)	12(8,3)	67(46,2)	48(33,1)	13(9,0)	3,36± 0,88
30	Değişim çoğu kez daha iyi performans göstermeye yardımcı olur.	1(0,7)	9(6,2)	51(35,2)	69(47,6)	15(10,3)	3,61± 0,78
31	Değişimi desteklemek için ne mümkünse yapmaya niyetlenirim.	2(1,4)	8(5,5)	57(39,3)	56(38,6)	22(15,2)	3,61± 0,86
32	Diğer insanlar değişimi desteklediğini düşünür.	3(2,1)	13(9,0)	67(46,2)	49(33,8)	13(9,0)	3,39± 0,85
33	Yeni fikirler deneme konusunda çoğunlukla tereddüt ederim.	39(26,9)	55(37,9)	35(24,1)	13(9,0)	3(2,1)	2,21± 1,00
34	Değişim işyerimde yetersiz durumları geliştirmeye çoğunlukla yardımcı olur.	6(4,1)	12(8,3)	60(41,4)	53(36,6)	14(9,7)	3,39± 0,92
35	Çoğu değişimleri hoş bulurum	1(0,7)	16(11,0)	61(42,1)	54(37,2)	13(9,0)	3,43± 0,83
36	Çoğunlukla değişimden faydalanırım.	2(1,4)	11(7,6)	61(41,4)	57(39,3)	15(10,3)	3,50± 0,83

Katılımcıların cevapladığı sorular arasında en yüksek ortalamayı 3,97 ile “Yeni fikirleri denemeye meyilliyimdir.” sorusu almıştır. “Çoğunlukla yeni fikirleri desteklerim.” 3,92 ve “Değişim çoğunlukla işyerime faydalı olur.” sorusu 3,79 ortalama elde etmiştir.

#### **6.4 Faktör Analizi**

Belirsizlik ve Görev Güvensizliği anketinin istatistiksel analizinde Keşfedici Faktör Analizi kullanılmıştır. Keşfedici Faktör Analizinde Varimax rotasyonu uygulanıp Faktör analizine tabi tutulduğunda 2 faktör altında soruların toplandığı görülmüştür. Keşfedici Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir. Tablo 3'de Belirsizlik ve Görev Güvensizliği anketinin KMO ve Bartlett testi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 3.** KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü</b>		<b>0,872</b>
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	<b>Ki kare</b>	1919,89
	<b>Serbestlik derecesi</b>	190
	<b>Anlamlılık</b>	<b>0,0001</b>

Çalışmada KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0,872 olduğu görülmektedir. Bu değer KMO için oldukça iyi bir değer olduğu ve ilgili veri gruba analiz yapılmasının uygun olduğu görülmektedir. Bartlett Küresellik Testi, korelasyon matrisinin benzer matris olup olmadığı hipotezini test etmek için kullanılmış olup ve bu hipotez  $p < 0,001$  seviyesinde reddedilmiştir. Bu da bize maddeler arasında ilişkinin varlığını ortaya koyarak faktör analizi için verilerin uygunluğunu göstermektedir.

Belirsizlik ve Görev Güvensizliği anketinden elde edilen verilerden faktör analizine uygunluğu saptandıktan sonra, anlamlı bileşim maddelerinin saptanması ve kaç faktör altında toplanacağını belirlemek için gerekli testler yapılmıştır. Tablo 4'de ölçüğe ait yapılan analiz sonuçlarına göre, Eigen değerleri ve açıklanan toplam varyans sonuçları görülmektedir.

**Tablo 4.** Belirsizlik ve Görev Güvensizliği Anketinin Faktör Analizi

	<i>Soru sayısı</i>	<i>Özdeğerler toplamı</i>	<i>Varyansın %</i>	<i>Toplam Varyans %</i>
<b>Belirsizlik (Faktör 1)</b>	12	6,389	31,943	31,943
<b>Görev Güvensizliği (Faktör 2)</b>	8	4,879	24,393	56,336
<b>Değişime Karşı Olumlu Tutum (Faktör 3)</b>	11	4,598	25,212	81,548
<b>Değişime Karşı Olumsuz Tutum (Faktör 4)</b>	5	3,224	6,716	88,264

Tablo 4’de görüldüğü üzere, bu dört faktör ölçeğin varyansının yüzde 88,26’sını açıklamaktadır.

### 6.5 Korelasyon Analizi

Değişime karşı olumlu tutum puanı ile belirsizlik görev güvensizliği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Ancak Tablo 5 incelendiğinde belirsizlik ve değişime karşı olumsuz tutum arasında pozitif yönde yüzde 22,6 düzeyinde anlamlı ilişki saptanmıştır.

**Tablo 5.** Korelasyon Analizi

	<b>Değişime Karşı Olumlu tutum</b>		<b>Değişime Karşı Olumsuz tutum</b>	
	<b>r</b>	<b>p</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
<b>Belirsizlik</b>	-0,126	<b>0,226</b>	<b>0,226</b>	<b>0,006**</b>
<b>Görev Güvensizliği</b>	-0,101	<b>0,229</b>	<b>0,275</b>	<b>0,001**</b>

Buna göre  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. A denizcilik işletmesi değişim sürecinde olduğundan çalışanlar belirsizlik duygusu ile değişime karşı olumlu tutum arasında ilişki kurmuştur. Bunun sebebi, değişimin çalışanlarda gelecekle ilgili bazı soru işaretleri

oluşturmasıdır. Böyle bir durumda çalışanlar değişime karşı olumsuz tutum sergilemektedir.

Görev güvensizliği ve değişime karşı olumsuz tutum arasında pozitif yönde yüzde 27,5 düzeyinde anlamlı ilişki saptanmıştır. Bu analiz sonucuna göre  $H_2$  hipotezi kabul edilmektedir. A denizcilik işletmesinde bazı departmanlar kapatılıp, bazı departmanlar ise birleştirilmektedir. Görevlerini kaybetme korkusu yaşayan çalışanlar değişime karşı olumsuz tutum sergilemektedir.

### **6.6 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Değişim çalışmalarının en büyük aktörlerinden biri olan çalışanların tutumları çok önemlidir. Zira değişimin başarılı olmasının arkasında yatan en büyük etmenlerden bir tanesi çalışanların değişime vereceği destektir. Çalışanlar tarafından direnç ile karşılanan değişim yönetimi çalışmalarının başarılı olabilmesi pek mümkün gözükmemektedir.

Secord ve Beckman (1969: 167), tutumları bireylerin çevresine karşı davranışlarında duygu, düşünce ve eğilimleri doğrultusunda hareket etmesi olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımda tutumlar herhangi bir objeye karşı bireyin olumlu ya da olumsuz hissetmesi, düşünmesi veya davranması olarak belirtilmiştir. Çalışmada gemi acentesinde çalışanların belirsizlik ile değişime karşı olumsuz tutum göstermesi arasında ilişki saptanmıştır. Literatürde de Griffin (1993), Aldag ve Stearns (1991) ve Schermerhorn (1989) çalışmalarında çalışanların değişime karşı olumsuz tutum gösterme sebepleri arasında belirsizliği göstermiştir. Bireylerin geleceklerini karanlık görmeleri, belirli bir sonuç görememeleri, geçecekleri sürecin nasıl ve ne kadar zorlu bir süreç olacağını tahmin edememeleri sebebi ile değişime olumsuz olarak yaklaşmaktadırlar. Çalışanlar, örgüt içinde süregelen yöneticileri ile çalışmayı, alışık oldukları prosedürleri uygulamayı, kısacası alışkanlıklarında vazgeçip belirsiz bir süreç ile değişiklikler ile yüzleşmeyi istememektedirler. Bu sebeplerden dolayı da değişime karşı olumsuz tutum göstermektedirler, çünkü bireyler için değişim ile belirsizlik eş anlamlıdır (Güven, 2006: 85).

Çalışmada çalışanların değişime karşı olumsuz tutum göstermesi ile görev güvensizliği arasında ilişki saptanmıştır. Araştırmalara göre görev güvensizliği yüksek olan çalışanların işten ayrılma davranışı göstermesi ve örgüte bağlılıklarının düşük olması beklenmektedir (Probst ve Brubaker, 2001: 139). Literatürde ayrıca

görev güvensizliğinin bileşenlerinden işini kaybetme korkusu; Kreitner (1992), Griffin (1993), Aldag ve Stearns (1991), Schermerhorn (1989) ve Dubrin ve Ireland (1993) tarafından değişime karşı olumsuz tutum göstermenin nedenleri arasında sayılmıştır.

## **7. SONUÇ**

Bu çalışmada değişimden geçmekte olan gemi acentesinde çalışanların değişime karşı olan tutumlarında belirsizlik ve görev güvensizliğinin etkileri incelenmiştir.

Rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerden biri olan denizcilik işletmelerinde çalışanların değişime karşı verdikleri tepkiler o işletmenin başarısını etkilemektedir. Bu açıdan incelendiğinde, eğer çalışanlar çeşitli uyum sorunları yaşarsa değişiklikleri kısmen kabul edebilir hatta reddedebilir. Bu durum işletmelerde çalışanlar arasında karmaşık duygulara, çatışmalara ya da huzursuzluklara yol açabilir.

Değişim sürecinde en fazla karşı karşıya kalınan durum ise belirsizlik ve görev güvensizliğidir. Bu iki faktörün çalışanların değişime karşı tutumlarını nasıl etkilediği bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonucu belirsizlik ve görev güvensizliğinin değişime karşı olumlu tutum üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir. Buna göre; çalışanlar arasında belirsizlik ve görev güvensizliğinin yoğun olduğu işletmelerde, değişime karşı olumlu tutum oluşturmaları konusunda bu iki faktörün bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Ayrıca belirsizlik ve görev güvensizliğinin değişime karşı olumsuz tutum üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Şu halde, işletmelerin çalışanlarının değişime karşı olumsuz tutumlarını azaltmaları için belirsizlik ve görev güvensizliği ortamını azaltmaya çalışmaları, bunu başarabilmek için de işletme içinde iletişim kanallarını daha etkin kullanmaları önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

ALDAG, R., J. VE STEARNS, T., M. (1991) *Management*, South-Western Publishing, Cincinnati, OH.

ALLEN, J., JIMMIESON, N.L., BORDIA, P., IRMER, B.E. (2007) Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication, *Journal of Change Management*, Vol.7, No.2, pp.187-210.

ALRECK, P., L., SETTLE, R., B. (2004) *The Survey Research Handbook*. 3. Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston.

BALCI, A. (2005) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

BORDIA, P., HUNT, E., PAULSEN, N., TOURISH, D. (2004) Uncertainty During Organizational Change: Is It All About Control?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.13, No.3, pp.345-365.

BUDAK, G. VE BUDAK, G. (2004) *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.

ÇALIŞKAN, A. (2007) *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

DESSLER, G. (2001) *Management: Leading People and Organizations in the 21th Century*, Prentice Hall, Pennsylvania.

DE WITTE, H. (2005) Job Insecurity: Review of the International Literature On Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences, *Journal of Industrial Psychology*, Vol.31, No.4, pp.1-6.

DUBRIN, A., J. VE IRELAND, R., D. (1993) *Management and Organization*, South-Western Publishing, Cincinnati, OH.

DUNHAM-PRESENTER, R., GRUBE, J., GARDNER, D., CUMMINGS, L., PIERCE, J. (1989). The Development Of An



Attitude Toward Change Instrument, <http://citeseerx.ist.psu.edu> (10.05.2012)

ELVING, W., J. (2005) The Role of Communication in Organisational Change, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.10, No.2, pp.129-138.

GRIFFIN, R., W. (1993) *Management*, Houghton Mifflin, Boston.

GÜVEN, C., (2006) *İşgörenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi ve Kamuda Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

HEANEY, C., ISRAEL, B., HOUSE, J. (1994) Chronic Job Insecurity Among Automobile Workers: Effects on Job Satisfaction and Health, *Social Science and Medicine*, Vol.38, No.10, pp.1431-1437.

KREITNER, R. (1992) *Management*, Houghton Mifflin, Boston.

MORAN, J., BRIGHTMAN, B. (2001) Leading Organizational Change, *Career Development International*, Vol.6, No.2, pp.111-118.

PROBST, T., M., BRUBAKER, T., L. (2001) The Effects of Job Insecurity on Employee Safety Outcomes: Cross-Sectional and Longitudinal Explorations, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.6, No.2, pp.139-159.

SALEM, P. (2008) The Seven Communication Reasons for Organizations Do Not Change, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.13, No.3, pp.333-348.

SCHERMERHORN, J., R., JR. (1989) *Management For Productivity*, John Wiley, New York.

SCHWEIGER, D., M., DENISI, A., S. (1991) Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment, *The Academy of Management Journal*, Vol.34, No.1, pp.110-135.

SECORD, P., BACKMAN, C. (1969) *Social Psychology*, McGraw-Hill, New York.

ÜLGEN, H. (1993) *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulama*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

VAKOLA, M., NIKOLAOU, I. (2005) Attitudes towards Organizational Change: What is the Role of Employees' Stress and Commitment?, *Employee Relations*, Vol.27, No.2, pp.160-174.

VARDAR, A. (2001) *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.