



SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİ UYGULAMALARININ GERİDE KALAN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ARAŞTIRILMASI

Yüksek Lisans Tezi

Mete Feti GÖKTÜRK

Sivas

Aralık 2023

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

**ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİ UYGULAMALARININ
GERİDE KALAN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ARAŞTIRILMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Mete Feti GÖKTÜRK

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Hilal ERTURHAN IŞKIN

Sivas

Aralık 2023

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dâhil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

.../ 2023

Mete Feti GÖKTÜRK

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1.ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME.....	3
1.1. Örgütsel Küçülmenin Tanımı ve Özellikleri	5
1.2. Örgütsel Küçülme Kavramının Diğer Kavramlarla Karşılaştırılması	6
1.2.1. Yeniden Yapılandırma.....	7
1.2.2. Süreç Yenileme.....	8
1.2.3. Yalın Organizasyon	10
1.3. Örgütsel Küçülmenin Amaçları.....	11
1.4. Örgütsel Küçülmenin Sebepleri	13
1.5. Örgütsel Küçülme Süreci	15
1.5.1. Sorunların Saptanması ve Küçülme Kararı	15
1.5.2. Planlama.....	18
1.5.3. Örgütsel Küçülmenin Uygulanması.....	20
1.5.4. Örgütsel Küçülmenin Sonuçları ve Değerlendirilmesi.....	21
1.6. Örgütsel Küçülme Stratejisinin Uygulama Yöntemleri	24
1.6.1. Küçülme Stratejileri.....	26
1.6.1.1. İşgücü Azaltma	26

1.6.1.2. İşlerin Yeniden Tasarlanması.....	28
1.6.1.3. Kademe Azaltma.....	30
1.6.1.4. Üretim Azaltma, Üretimi Durdurma ve Faaliyet Alanını Daraltma	31
1.6.1.5. Şebeke Organizasyonlar Oluşturma.....	32
1.6.1.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)	34
1.6.2. Kültürel Değişim Odaklı Küçülme Stratejisi (Sistemik Strateji).....	36
1.7. Örgütsel Küçülme Stratejisi ile Kullanılabilecek Stratejiler.....	38
1.7.1. Birleşme ve Satın Alma	39
1.7.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Temel İlkeleri.....	42
1.7.2.1. Müşteri Tatmini ve Önceliği	43
1.7.2.2. Süreç Yönetimi	44
1.7.2.3. Kalite Çemberleri.....	46
1.7.2.4. Beyin Fırtınası.....	48
1.7.3. Öğrenen Organizasyonlar ve Temel Unsurları	49
1.7.4. Güçlendirme.....	53
1.7.4.1. Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi....	55
1.7.4.2. Personel Güçlendirmede Karşılaşılan Sorunlar	58
1.7.5. Stres Yönetimi	58
İKİNCİ BÖLÜM	61
2.KÜÇÜLME SONRASI OLUŞAN GERİDE KALANLAR SORUNU	61
2.1. Örgütsel Küçülmenin İş Yerinde Kalan Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	62
2.1.1. Örgütsel Küçülmenin Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri.....	63
2.1.1.1. Stres Düzeyi	65
2.1.1.2. Kaygı Düzeyi	66
2.1.1.3. Depresyon Düzeyi.....	66

2.1.1.4. Suçluluk Hissi	67
2.1.2. Örgütsel Küçülmenin Çalışanlar Üzerindeki Fizyolojik Etkileri	67
2.2. Örgütte Kalanlar Sorunu.....	68
2.3. Örgütsel Küçülme Sonrası Oluşan İşten Çıkarılma Korkusu.....	69
2.3.1 İşten Çıkarılma Korkusu Modelleri	70
2.3.1.1. Brockner Modeli	71
2.3.1.2. Noer Modeli	72
2.3.1.3. Richer Modeli	73
2.3.2. İşten Çıkarılma Korkusunun Örgüte Etkisi	74
2.3.2.1. Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	75
2.3.2.2. Güven Duygusuna Etkisi	76
2.3.2.3. İş Tatmini ve İsteklendirmeye Etkisi	77
2.3.2.4. Performansa Etkisi.....	77
2.4. İşten Çıkarılma Korkusunu Artıran ve Azaltan Faktörler	78
2.4.1. İşten Çıkarılma Korkusunu Artıran Faktörler.....	78
2.4.2. İşten Çıkarılma Korkusunu Azaltan Faktörler.....	79
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	81
3.ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİNİN GERİDE KALANLARA	
ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖRDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE	
ARAŞTIRMA	81
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	81
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	82
3.3. Evren ve Örneklem.....	82
3.4. Veri Toplama Aracı.....	82
3.5. Veri Analizi	83
3.6. Bulgular ve Yorumlar.....	84

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	111
KAYNAKÇA	117
EKLER.....	127
ÖZ GEÇMİŞ.....	131



KISALTMALAR

Ed.	. Editör
SİB	: Stratejik İş Birimi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
Vd.	: Ve Diğerleri





TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Küçülme Stratejisinin Başarısını Etkileyen Faktörler.....	23
Tablo 1.2. Dış Kaynak Kullanımının Fayda ve Sakıncaları.....	35
Tablo 1.4. Örgütsel Küçülme Stratejileri ve Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	38
Tablo 1.5. Kalite Çemberlerinin Genel Amaçları	47
Tablo 3.1. Cinsiyet Dağılımı	84
Tablo 3.2. Medeni Durumu	84
Tablo 3.3. Eğitim Durumu	84
Tablo 3.4. Çalışma Yılı	85
Tablo 3.5. Çalıştığınız Pozisyon.....	85
Tablo 3.6. KMO and Bartlett's Test uygulaması	86
Tablo 3.7. Faktör Grupları.....	88
Tablo 3.8. Medeni Durum ve Psikolojik Etkiler	89
Tablo 3.9. Medeni Durum ve İşletmeye Güven	90
Tablo 3.10. Medeni Durum ve Verimlilik Faktörü	90
Tablo 3.11. Medeni Durum ve İş Ortamı Faktörü.....	91
Tablo 3.12. Medeni Durum ve Çalışan Sağlığı Faktörü.....	92
Tablo 3.13. Medeni Durum ve Yönetime Karşı Görüş Faktörü.....	92
Tablo 3.14. Cinsiyet ve Psikolojik Etkiler	93
Tablo 3.15. Cinsiyet ve İşletmeye Güven	93
Tablo 3.17. Cinsiyet ve İş Ortamı Faktörü.....	94
Tablo 3.18. Cinsiyet ve Çalışan Sağlığı Faktörü.....	95
Tablo 3.19. Cinsiyet ve Yönetime Karşı Görüş Faktörü.....	95
Tablo 3.20. Eğitim Durumu ve Psikolojik Etkiler Faktörü	96
Tablo 3.21. Eğitim Durumu ve İşletmeye Güven Faktörü	97

Tablo 3.22. Eğitim Durumu ve Verimlilik Faktörü.....	97
Tablo 3.23. Eğitim Durumu ve İş Ortamı Faktörü	98
Tablo 3.24. Eğitim Durumu ve Çalışan Sağlığı Faktörü	99
Tablo 3.25. Eğitim Durumu ve Yönetime Karşı Görüş Faktörü	100
Tablo 3.26. Çalışma Yılı ve Psikolojik Etkiler Faktörü	100
Tablo 3.27. Çalışma Yılı ve İşletmeye Güven Faktörü	101
Tablo 3.28. Çalışma Yılı ve Verimlilik Faktörü.....	102
Tablo 3.29. Çalışma Yılı ve İş Ortamı Faktörü	102
Tablo 3.30. Çalışma Yılı ve Çalışan Sağlığı Faktörü.....	103
Tablo 3.31. Çalışma Yılı ve Yönetime Karşı Görüş Faktörü	103
Tablo 3.32. Çalıştığınız Pozisyon ve Psikolojik Etkiler Faktörü	104
Tablo 3.33. Çalıştığınız Pozisyon ve İşletmeye Güven Faktörü	105
Tablo 3.34. Çalıştığınız Pozisyon ve Verimlilik Faktörü.....	105
Tablo 3.35. Çalıştığınız Pozisyon ve İş Ortamı Faktörü	106
Tablo 3.36. Çalıştığınız Pozisyon ve Çalışan Sağlığı Faktörü	107
Tablo 3.37. Çalıştığınız Pozisyon ve Yönetime Karşı Görüş Faktörü	107
Tablo 3.38. Hipotez Testi Sonuçları.....	108
Tablo 3.39. Küçülme Stratejilerine İlişkin Daha Önce Yapılmış Çalışmalar	112

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Küçülmenin Sebepleri	14
Şekil 1.2. Küçülme Süreci	16
Şekil 1.3. Örgütsel Küçülme Planının Geliştirilmesi ve Uygulanması ile İlgili Bir Süreç Önerisi	19
Şekil 1.4. Küçülme Stratejilerinin Sınıflandırılması.....	24
Şekil 1.5. Örgütlerin Yeniden Tasarlanması Süreci	29
Şekil 1.6. Şebeke Organizasyonun Üstünlükleri	34



ÖZET

Örgütsel küçülme işletmelerin kriz zamanlarında ya da örgütün gelecek planları doğrultusunda başvurdukları bir stratejidir. Küçülme kararını almak her zaman kolay olmamaktadır.

Küçülme kararı alan işletmelerin çok geniş kapsamlı bir plan yapması gerekmektedir. Çünkü alınacak bu karar sadece işletmeyi değil, işletmede çalışanları ve işletmenin diğer paydaşlarını da doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden alınacak karar birden çok kesimi doğrudan etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı örgütsel küçülmenin geride kalanlar üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda iletişim sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmede anket uygulaması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Küçülme, Geride Kalan Sorunu, Küçülme, Geride Kalma



ABSTRACT

Organizational downsizing is a strategy that businesses apply in times of crisis or in line with the future plans of the organization. Making the decision to downsize is not always easy.

Businesses that decide to downsize need to make a very comprehensive plan. Because this decision to be taken directly affects not only the business but also the other stakeholders of the business working in the business. Therefore, the decision to be taken directly affects more than one sector.

The aim of this study is to reveal the effect of organizational downsizing on those left behind.

For this purpose, a survey was conducted in a private company operating in the communication sector.

Keywords: Organizational Downsizing, Left Behind Syndrome, Downsizing, Being Left Behind



GİRİŞ

Sanayi devriminden sonra işletmeler kendilerini daha yoğun bir rekabet ortamında bulmuşlardır. Bu durum bazı zamanlarda işletmeler için olumsuzlukları beraberinde getirmiştir. Bu olumsuzluklardan biri de yoğun rekabet ortamında plansız büyüyen işletmelerin, büyümenin etkisiyle hantallaşmakta ve varlıklarını devam ettiremeyecek duruma gelmeleridir. Bu olumsuzluktan kaçınmak isteyen işletmeler için küçülmeye gitme olumsuzluklardan kurtuluş stratejisi olarak ön plana çıkabilmektedir. Küçülme stratejisini uygulayacak işletmeler bu stratejiyi uygularken birçok faktörü göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Çalışmada söz konusu faktörlerden biri olan geride kalan çalışanların durumları ele alınmıştır.

İşletmeler, küçülme stratejisini bazen kriz dönemlerinde de uygulayabilirler. Uygulanacak olan bu strateji birçok süreci bünyesinde barındırmaktadır. Bu süreçler içerisinde atılması gereken adımlardan birisi ise işten çıkarmaların başlaması durumudur. Genellikle işten çıkarmalar başladığı andan itibaren çalışanlar içerisinde bir huzursuzluk ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle işletmeler bu süreci çok iyi yönetmek zorundadırlar. Aksi halde zor süreçten geçen çalışanlar ve örgüt, sürecin iyi yönetilememesi sonucunda daha da kötü duruma düşme olasılığı ile karşı karşıya kalabilir.

Küçülme stratejisi uygulandıktan sonra geride kalan işgörenlerin bazı sorunlar yaşaması doğal karşılanabilir. Çünkü çalışma arkadaşlarından bazılarının küçülme sürecinde işten çıkarılmalarına şahit olmuş olabilirler. Diğer yandan gelir düzeylerinde ve özlük haklarında bazı kayıplar yaşamış olabilirler. Bu nedenlerden dolayı yaşanabilecek olan sorunları engellemek veya bu sorunların olumsuz etkilerini en aza indirmek için işletmelerce bazı tedbirler alınması gerekebilir. Alınacak tedbirler sayesinde iş yerinde oluşabilecek olumsuz durumlar en aza indirilebilecektir.

Söz konusu sorunların engellenmesi veya en aza indirilebilmesi için söz konusu sorunların tespit edilmesi gerekmektedir. Çalışmada alan yazın taraması sonucunda yapılan araştırma ile örgütsel küçülme stratejisinin geride kalanlara etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda iletişim sektöründe faaliyet

gösteren bir işletmede anket uygulaması yapılarak, örgütsel küçülme stratejilerinin geride kalanlara etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, örgütsel küçülme stratejisi ele alınmıştır. Örgütsel küçülme stratejisi ve küçülme stratejinin uygulanma sürecine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde küçülme sonrası geride kalan sorunu ele alınarak bu konuya ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümünde ise araştırmanın yöntemi, bulguları, sonuçları ve sonuçlara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME

Bu bölümde genel olarak örgütsel küçülme kavramı üzerinde durulmuştur. Örgütsel küçülmenin tanımı ve özellikleri, örgütsel küçülmenin önemi, sebebi ve küçülme sürecinden bahsedilmiştir. Daha sonra küçülme kararının uygulanma yöntemlerinden bahsedilmiş ve son olarak örgütlerin küçülmek için kullandığı diğer stratejilerin neler olduğu incelenmiştir.

İşletmeciliğin önemli konularından bir tanesi olan ve araştırmacılar tarafından sıklıkla ele alınan konulardan biri işletmelerin büyümesi ve küçülmesidir. Diğer bir ifade ile işletmeler için uygun olan yapının büyüklüğü konusudur. Koçel (2011) işletmelerin büyüme süreçlerini detaylı bir şekilde ele almış ve daha sonrasında büyüme süreci yönetiminin işletmelerde ortaya çıkan en önemli sorunların başında yer aldığı sonucuna ulaşmıştır (Koçel 2011: 421).

Yönetim ve organizasyon literatürü içerisinde 1980’li senelerin başlarında ortaya çıkmış olan yaklaşımların temel varsayımları şu şekilde ifade edilebilir;

- Büyük organizasyonlar daha iyi organizasyonlar olarak kabul edilmektedir.
- Sürekli büyüme durumu hem cazip hem de iyi bir durum olarak kabul edilmektedir.
- Örgütsel esneklik kavramı hem işletmenin kendi tekrarı ile hem de işe yaramayan kaynaklarla eş değere sahip olan kavramlar olarak ifade edilmektedir.
- Etkili organizasyonlarda bulunan özelliklerden bir tanesi de örgüte sadakat ve uyumluluk olarak belirtilmektedir (Cingöz 2006: 4).

1980’li senelerin sonlarına gelindiğinde ise büyümenin işletmelerin yönetim ve organizasyon anlayışında her zaman pozitif etkiye sahip olduğu yönündeki varsayımlarda değişiklikler meydana gelmiştir. Söz konusu değişimin esas aldığı anlayışlar ise şu şekilde ifade edilebilir;

- Küçük, hem güzel olarak ifade edilmektedir. Hem de daha iyi manasını taşımaktadır.
- Yavaş büyüme ve küçülme, doğal kavramlar olarak kabul edilmektedir. Ayrıca yavaş büyüme ve küçülme, tıpkı ürün hayat eğrisinin cazip aşamalarıymış gibi düşünülmektedir.
- Kuruma sıkı bağlılık kavramının hem adapte olma hem de esneklik kavramları ile beraber incelenmesi gerekmektedir.
- Fikir ayrılıkları ve sadakatsizlik kavramları hem organizasyon etkinliğinde hem de grup fikrinde azalma meydana getiren faktörler olarak kabul edilmekteydi (Gürses 2006: 4).

1980’li senelerde stratejik yönetim sürecine giren kavramlardan bir tanesi de örgütsel küçülme kavramıdır. 1990’lı senelerin ardından söz konusu kavram, yaygınlıkla kullanılan uygulamalardan bir tanesi haline gelmiştir. Ekonomik ortamın belirsiz hale gelmesi hem ulusal çevrede hem de uluslararası çevrede artış gösteren rekabet ve teknolojiye meydana gelen baş döndürücü değişim neticesinde işletmelerin maksimum kâr ve minimum zarar ile ayakta durmak istemeleri, bu durumun nedeni olarak ifade edilmektedir. Seç (2008) tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde, yönetim ve örgüt literatürü içerisinde yaygın olarak karşı karşıya kalınan eğilim; örgütsel küçülmenin, örgüt içerisindeki işlerin bazılarının, işlevlerin, pozisyonların, iş süreçlerinin, birimlerin ya da basamaksal kademelerin, hem uygulanan stratejiler hem de örgüt yönetimince alınmış olan bilinçli kararlar yardımıyla ortadan kaldırılması, içeriksel anlamda daraltılması ya da azaltılması biçiminde tanımının yapılması sonucu elde edilmektedir (Seç 2008: 5).

Geçmiş senelere bakıldığında zaman, en başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere batılı devletlerin birçoğunun sık sık küçülme politikasına yönetim stratejisi olarak başvuruda bulunmaları ve işletmeler tarafından planlı bir şekilde küçülme politikalarının uygulanmaları durumu mevzu bahis olmuştur. Özbey (2010) tarafından yapılan çalışmadan hareketle, bilhassa küçülme politikalarının son senelerde batılı devletler tarafından benimsenmiş olması, insan kaynaklarında radikal değişimlerin meydana gelmesine öncülük etmiştir. Sadece Amerika Birleşik Devletleri’nde 1989 senesinden bugüne gelinceye kadar her yıl tahmini olarak 3

milyon pozisyonun boşalmasına sebepken, 1979 senesi itibariyle organizasyonel küçülme nedeniyle 43 milyon civarında çalışanın işini kaybetmesine zemin oluşturduğu sonucu elde edilmiştir (Seç 2008: 5).

1.1. Örgütsel Küçülmenin Tanımı ve Özellikleri

Organizasyon yapılarının mevcut olandan ideal olana doğru yönelimi biçiminde ifade edilen kavram, küçülme kavramıdır. Yeniden yapılanma, sürekli iyileştirme, yalın hale getirme, öneri geliştirme, proje yönetimi gibi değişkenleri bir arada bulunduran bir strateji şeklinde ifade edilen kavram, küçülme kavramıdır. Öndeş ve diğerleri tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında küçülme kavramı, organizasyon yapısı ile beraber işletme faaliyetlerinin de ele alınarak bu şekilde temel yeteneğin haricinde kalmış olan faaliyetleri gerçekleştiren bölümlerin kapatılması, süreçlerin her birinin ele alınarak tekrardan biçimlendirilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Öndeş vd., 2011: 125).

Gürel (2011) tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde yapılan bir başka tanıma göre ise, işletme yönetimince belirlenen amaçlara erişebilmek için bilinçli bir şekilde alınmış olunan kararlar, uyguladığı stratejiler ve yaptığı planlar neticesinde; örgütün rekabet gücünde ve verimliliğinde artış meydana getirebilmek için maliyetlerde, personel sayısında, yapılmakta olan işler ile iş süreçlerinde, hiyerarşik mevki ve kademelerde azalış yapılmasını içeren yönetim tekniklerinden bir tanesi olarak da ifade edilebilir (Gürel 2011: 54).

Solak (2007) tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında yapılmış olan başka bir tanımlamada ise, küçülme kavramı; işletmelerin faaliyetlerinin bazılarında taşeron kullanma, kademelerinde azalma yoluna gitme, faaliyet alanını daraltma biçiminde gerçekleştirmiş olduğu ve işletmelerin boyutunda, işgücü miktarında, hem çalışma süreçlerinde hem de çalışma yöntemlerinde meydana gelen gelişme ve değişimleri de içeren, müşteri tatmini ve rekabet avantajı sağlayan yönetsel stratejilerden bir tanesi olarak ifade edilebilmektedir (Solak 2007: 7).

Zehir ve Ceylan (2002) tarafından yapılan çalışmalardan hareket edildiğinde işletmelerde faaliyet alanlarında daralma meydana getirme, kademelerinin azaltılmasına neden olma ve faaliyetlerin bazılarında meydana geliş bakımından

taşeron kullanma şeklinde oluşan; hem işletmelerin boyutunda, hem de işletmelerin çalışma yöntem ve süreçlerinde, iş gücü miktarında ve bir gelişme ya da değişikliği içeren kapsamlı bir strateji şeklinde ifade edilen kavramın ise örgütsel küçülme kavramı olduğu çıkarımı yapılmaktadır (Zehir, Ceylan 2002: 49).

Daha önce yapılmış olan farklı tanımlamalardan hareket edildiğinde yeni bir tanımlama yapılması gerekirse, örgütsel küçülme kavramının yoğun rekabet ortamı içerisinde, rekabet güçlerinde artış meydana getirebilmek ve var olan piyasa koşulları ile uyum içerisinde olabilmek için örgütün kademelerinin her birini kapsayacak biçimde tekrardan düzenlemesini yapmak üzere saptanmış olan amaçlara erişmek için meydana getirilen strateji olduğu ifade edilebilir.

Yukarıda belirttiğimiz tanımların her birine bakıldığında zaman örgütsel küçülme kavramına ait olan birtakım özelliklerin bulunduğu görülmektedir. Söz konusu özellikleri aşağıdaki biçimde ifade edebiliriz (Gürses 2006: 5);

- Belli bir amacı bulunan,
- İş süreçlerine etki eden,
- İşgören azaltılmasını gerektiren fakat bununla sınırlı kalmayan,
- Organizasyonun verimliliğinde artış meydana gelmesine odaklanan bir strateji olarak ifade edilmektedir.

1.2. Örgütsel Küçülme Kavramının Diğer Kavramlarla Karşılaştırılması

Örgütler tarafından küçülme kararının alınmasının ardından, örgüt içindeki mevkilerde yer alan ve çalışan kişi sayısında azalışa gidildiği ifade edilebilir. Küçülme kavramı bakımından değerlendirildiği zaman söz konusu azalmayı karşılayan birtakım sözcüklerin mevcut olduğu bilinmektedir. Bazı durumlarda küçülme kavramı ile aynı anlama sahip olarak kullanılmakta olan ya da netice itibarıyla küçülme kavramı ile aynı neticeleri ifade eden kavramlar için şunlar örnek teşkil edebilir: Yeniden ölçekleme (resizing), yeniden dengeleme (rebalancing), reorganizasyon, yeniden şekillendirme (reshaping), yeniden yapılandırma (rebuilding), yeniden süreçleme (reengineering), yeniden tasarlama (redesigning), yenileme (renewing). Bu kavramların her birinin uygulanmasının neticesinde

örgütlerde bir küçülme durumu olabilir. Fakat söz konusu kavramların hem meydana gelişinde hem de kullanılışlarında farklılıklar meydana gelebilmektedir. Pek çok kavram kullanılmakla beraber en yoğun şekilde kullanılmakta olan üç kavramı aşağıdaki biçimde ifade edebiliriz (Öndeş vd., 2011: 133).

1.2.1. Yeniden Yapılandırma

Örgüt içi veya örgüt dışı unsurlar karşısında yetersiz kalması neticesinde örgüt yapısında tekrardan bir düzenleme yapılarak bu şekilde en etkili duruma getirilmesi bakımından örgütün amacına yönelik ve planlı bir biçimde gerçekleştirilen çalışmaların hepsini kapsayan süreç olarak tanımlaması yapılan kavram, reorganizasyon kavramıdır. Özçelik (2019) tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında örgütlerin hem organizasyon yapısında hem de departmanlara ayırma konusunda meydana gelen değişikliklerin, amaçların, politikaların ve finansal yapının göz önünde bulundurularak bunlara uygun olacak şekilde düzenlemelerinin tekrardan yapılması, söz konusu amaçlara ulaşabilmek için haberleşme, otorite ve sorumluluk ilişkilerinin tekrardan ifade edilmesi olduğu sonucu çıkarılmaktadır (Özçelik 2019: 2).

İşletmelerin değerini arttırmak, göstermiş oldukları faaliyetlerinin hem daha kârlı hem de daha verimli bir duruma gelmesini sağlayabilmek, yöneticiler ve hissedarların kazançlarını dengede tutabilmek amacıyla kullanmakta oldukları yeniden yapılanma stratejileri arasında, aynı zamanda işletmenin ölçeğinin küçültülmesini amaç edinen yeniden yapılanma stratejileri de yer almaktadır. Gürses (2006) tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında söz konusu stratejilerin işletme varlıklarının tekrardan düzenlenmesi fonksiyonunun yanında aynı zamanda mevcut olan sahiplik ilişkilerini de tekrardan düzenlemekte olduğu neticesini elde etmektedir (Gürses 2006: 8).

Zehir (2000) tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde yeniden yapılanmayla, çalışanlarda daha çok kişisel disiplinin ve güvenin gerekli olduğu sonucu ortaya çıkarılmaktadır. Bu nedenle yeniden yapılanmanın söz konusu olduğu durumda çalışanların daha fazla sorumluluk almaları ve çok güvenilir bir tavır sergilemeleri beklenmektedir. Ancak yine aynı çalışmada elde edilen vergilerden hareket edildiğinde örgütsel küçülme durumunda hem iş fırsatlarında hem de işlerde

azalış meydana gelmesinin üst yöneticilere duyulan güvende gittikçe azalış olmasına sebebiyet vermekte olduğu neticesi elde edilmektedir (Zehir 2000: 23).

1.2.2. Süreç Yenileme

İngilizcede Reengineering şeklinde ifade edilen süreç yenileme kavramının dayanağına bakıldığında, 19. yüzyılın ilk zamanlarında geliştirilmiş olan yönetim teorilerine değin uzandığı ifade görülmektedir. Süreç yenileme durumunda ulaşılmak istenen amacın süreçlerin her birini kendi sınıfında en iyi hale getirmek olduğu ifade edilebilir. 1880’li senelerde Frederick Taylor tarafından yöneticilerin işi yerine getirebilmek amacı taşıyarak bu şekilde en iyi olarak kabul edilen süreçleri keşfetmek ile alakalı süreç yenileme yöntemlerini kullanmakta olduklarını ve söz konusu süreçlerin verimlilik düzeylerini optimum seviyeye getirebilmek amacıyla süreçlerini yenilediklerini öne sürmüştür. Yenilik yapma, maliyet, kalite ve hizmet gibi içerisinde bulunduğumuz çağın gerektirdiği rekabet koşulları göz önünde bulundurularak bunlara uyum sağlayabilmek için, örgütün var olan yapısı ve örgüt içerisinde kullanılmakta olan süreçlerin bırakılarak hem mal hem de hizmet üretebilmek amacıyla ihtiyaç olan etkinlikleri başından itibaren inceleme çabası biçiminde de ifade edilmektedir. Süreç yenileme sebepleri, işletmeler tarafından ikiye ayrılarak ele alınmaktadır (Kurt vd., 2020: 178).

Koçel tarafından yapılan bir çalışmadan yola çıkıldığında, süreç yenilemeyle alakalı yapılmış olan bir diğer tanıma göre; süreç yenileme kavramı, örgütün müşterileri gözünde örgütün üretmiş olduğu mal ve hizmetlerin imajında artış sağlamak, zaman, kalite ve maliyet hususunda köklü değişiklikler gerçekleştirebilmek amacıyla örgüt içerisinde yer alan sürecin hepsinin tekrardan yapılandırılması biçiminde ifade edilebilir (Koçel 2011: 399).

Süreç yenileme konusunda dört ana başlığı içermesi gerekmektedir. Bunlar;

- Köklü, kesin ya da en azından anlamlı değişimleri içermesi,
- İş süreçlerinin analiz sürecinin hedefinde yer alması,
- Ana hedefleri ya da optimum performans iyileştirmelerini amaç edinmesi,
- Bilgi teknolojilerinin, söz konusu değişimler esnasında mühim roller üstlenmesi gerekmektedir (Grover, Malhotra 1997: 197).

Radikal değişikliklerin meydana gelebilmesi için, güçlü bir yönetim anlayışının bulunması gerekmektedir.

Güçlü ve yerinde yönetimlerin önderliğinde gerçekleştirilecek olan süreç yenileme, genel olarak beş basamakta yapılabilir.

Değerleme: İnce ve diğerleri tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde stratejik uyum, mevcut performans hem var olan müşteri gereksinimlerinin hem de gelecek dönem içerisinde ihtiyaç duyulacak olan müşteri gereksinimlerinin değerlendirmesini yaparak, bu şekilde potansiyel performans gelişimi ve süreç yenileme için amaç edinilen süreçler olduğu açıkça ifade edilmektedir (İnce vd., 2013:172).

Süreç Yenileme: Kurt ve diğerleri tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde, süreç yenileme kavramı bilgi teknolojileri, insan ve süreçler faktörlerinin birbirleriyle ilişki içerisinde ele alınarak yenilenen süreci yapılandırması olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle finansal, stratejik ve işlevsel yararları için yenilenen süreçte strateji kavramını ifade eden bir işletme planı geliştirme olarak belirtilmektedir (Kurt vd., 2020: 179).

Geliştirme: Süreç yenileme kavramından detaylı tasarıma doğru çözüme hareket kazandırma durumunun anlatıldığı basamaktır. 2003 senesinde Kaya tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde süreçleri geliştirme prosedürleri; değerleme sistemini, veri ve teknoloji mimarlığı hem değişim yönetim uygulayıcılarını hem de insan kaynaklarını ve örgütsel yaklaşımları içermekte olduğu sonucu çıkarılmaktadır (Kaya 2003: 57).

Yorumlama: Süreç yenileme sürecinin ilk üç basamağının, bu basamakta uygulama süresince test etme ve uygulamalarının değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir.

Uygulama: Kaya tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında değişiklik yapma, planlama ve değişim elemanlarının (teknoloji, süreçler ve insanlar) her birinin harekete geçmesini sağlama ve bununla birlikte işletme vizyonu ile ulaşılmak istenen performans amaçları istikametinde yapılmakta olan uygulamayı devam ettirme, yenilenmiş olan süreci meydana getirdiği basamaktır (Kaya 2003: 57).

1.2.3. Yalın Organizasyon

Pekin tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında yalın organizasyon kavramı, gereksiz evrelerin yok edilip geriye kalanların sürekli bir akış düzenine konması ve mevzu bahis faaliyetle alakalı olacak şekilde işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar şeklinde tekrardan düzenlenerek devamlı gelişim için çaba sarf edilmesiyle işletmelerde gelişim meydana gelebileceğinin farkına varan bir yapılandırma sistemi olduğu ifade edilebilir. Örgütler söz konusu organizasyonda var olan insan kaynağını, zaman, mekân ve üretim unsurlarından her birinin ve söz konusu üretim unsurlarına dair harcamaların tamamının, yarısının veya yarısından daha az bir miktarıyla mal ve hizmet üretimini gerçekleştireceği düşünülmektedir. Pekin tarafından yapılmış olan çalışmadan hareket edildiğinde, bu tip organizasyon modelinde bürokrasiden uzak, dikey iletişimden çok yatay iletişimin bulunduğu, çalışma takımları kurulu ve sürekli bir isteklendirme içerisinde davranılmakta olan, mantıklı atılımlar yapılmasını sağlayan hem teknik yapıya hem de sosyal yapıya uyum sağlayan davranışlar sergilenmekte olduğu çıkarımı yapılmaktadır (Pekin 2015: 50).

Değeri meydana getirecek olan nesne üzerinde odaklanmak ve sürecin neticesine değin bunu takip etmek, yalın organizasyon yaklaşımındaki ilk adım olarak var olmaktadır. İlk adımın da gerçekleşmesini sağlayan Çağlar tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde ikinci adım, kariyerler, işler, işletmeler ve fonksiyonlarca meydana getirilmiş olan klasik bariyerleri başka bir kenara bırakarak, bu şekilde yalın bir işletme meydana getirecek bir biçimde hem ürünlerin hem de ürün gruplarının devamlı akışına engel olan faktörlerin her birinin ortadan kaldırılması olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda ilk adımın gerçekleşmesini sağlayan da yine ikinci adımdır. Çağlar tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında, iş akışındaki her çeşit geri dönüşü (feedback) sağlayacak olan belli çalışma metodlarının ve araçlarının geliştirilmesi ise, üçüncü adım olarak belirtilmekte olduğu görülmektedir (Çağlar 2009: 90).

Organizasyonların yalın duruma getirilmesi mecburiyeti ve bu zorunluluğun sağlanması konusunda nelerin dikkate alınması gerektiği hususunda öne sürülen

farklı düşünceler içerisinde en çok bilinenleri aşağıda ifade edilmiştir (Koçel 2011: 433);

- Dikkatlerin doğrudan değer meydana getiren üretim üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir.
- Yönetimin eli her daim işin üzerinde olması gerekmektedir.
- Verimlilikte artış meydana getirebilmek için kişiye yatırım yapması gerekmektedir.
- Kritik özelliğe sahip olan faaliyetlerin kontrolünün yakın bir şekilde yapılması gerekmekte iken, diğer faaliyetlerin alt kademelere devredilmesi gerekmektedir.
- Müşteriye her zaman yakın olunması gerekmektedir.
- Operasyonel serbesti (otonomi) sağlayacak olan yeniliklerin yapılması gerekmektedir.
- Faaliyetlerin her birinin hem değer üretmeye hem de aksiyona dönük olması gerekmektedir.

1.3. Örgütsel Küçülmenin Amaçları

Öztürk tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde, örgütlerin küçülerek erişmeyi talep ettikleri amaçları özet bir şekilde ifade etmemiz gerekirse; maliyetlerin daha düşük olmasını sağlamak, daha yüksek kar elde etmek, bürokrasinin azaltılmasını sağlayarak bu şekilde karar alma sürecini daha hızlı bir hale getirmek, kalitede artış sağlamak, rakiplerin davranışlarına daha kısa zaman içerisinde yanıt vermek, verimliliğin artmasını sağlamak, haberleşmede yaşanan bozulmaları azaltmak, genellikle neticeye yönelik olarak çalışmak, işletme içi süreçlere odaklanmaktansa bunların yerine müşteri gereksinimlerine odaklanmak, girişimci ya da diğer adıyla müteşebbis davranışı teşvik etmek, güçlendirmeyi daha hızlı bir duruma getirmek, girişimci davranışı özendirmek ve kısa zaman içerisinde yeni fikirlerin uygulanmasını sağlamak, kişisel sorumlulukları daha kolay bir şekilde takip etmek, sinerjiyi arttırmak, kaynakların tekrardan tahsis edilmesi (işletmeler tarafından kendi esas işi üzerine tekrardan odaklanılması) ve iktisadi fayda elde etmek (buradan kasıt hisse maliki olan kişilerin ellerinde bulundurdukları hisselerin

değerlerinde artış meydana geliyor olmasıdır) gibi hedeflerinin bulunduğu şeklinde ifade edilebilir (Öztürk 2007: 17).

Şahin tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde, küçülmenin meydana gelmesinin ardından örgütün hiyerarşik olarak kabul edilen basamaklarında azalış meydana gelmesi sağlandığı gibi, aynı şekilde işlevlerde de küçülme ortaya çıkmakta olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu şekilde kararların alınmasını daha da hızlandırma, maliyetlerde azalış meydana getirme, müşterilerin ihtiyaç duymakta olduğu gereksinimlere odaklanma, çevreye hızlı bir şekilde cevap verme, kişisel sorumlulukların takibini daha kolay bir şekilde gerçekleştirme, yeni fikirleri açığa çıkarma gibi neticeler sağlanabilmesi için uğraş verilmektedir. Örgütler küçülerek bu şekilde karar alırken daha hızlı bir şekilde davranabilen, daha yüksek manevra kabiliyetine sahip olan, müşterilerin hem taleplerine hem de beklentilerine daha hızlı bir şekilde tepki gösterebilen, hareketsizlikten kurtulmuş yapılar durumuna gelmeyi amaç edinmektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde ve Şahin tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde, küçülmenin amaçları olarak aşağıdakiler ifade edilebilmektedir (Şahin 2005: 83-84; Koçel 2011: 422-423);

- Örgütsel yapı ve işleyişlerindeki aksaklıkları düzeltebilmek,
- Genel işletme giderlerini düşürmek,
- Bürokrasinin azalmasını sağlamak,
- Karar sürecini daha hızlı bir hale getirmek,
- İletişimde yaşanan bozulmalarını azaltmak,
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa zamanda yanıt verebilmek,
- İşletme içi süreçlere odaklanmaktansa bunun yerine daha çok müşteri gereksinimlerine odaklanmak,
- Daha çok neticeye yönelik olarak çalışır duruma gelmek,
- Yeni fikirlerin kısa bir süre içerisinde uygulanabilmelerinin sağlanması için yardımcı olmak,
- Güçlendirmeyi hızlandırmak,
- Şahsi olarak kabul edilen sorumlulukların daha kolay bir şekilde takip edilmesini sağlamak,
- Sinerjiyi arttırmak,

- Üretkenliği arttırmak.

Yukarıda ifade edilen hedefleri gerçekleştirebilmek için örgütler sistemli ve planlı bir şekilde yapılmakta olan işleri, söz konusu işleri yapmakta olan çalışanların sayısını ve örgüt içerisinde yer alan hiyerarşik kademelerin sayısını azaltmaktadır. Öztürk ve Tengilimoğlu tarafından yapılan çalışmalardan hareket edildiğinde örgütsel küçülmeye bağlı olacak şekilde örgütün mali neticelerinin de bu durumdan negatif etkilenmesi durumu mevzu bahis olmayabilir. Bundan dolayı çoğu zaman örgütlerin büyümesi küçülerek gerçekleşmektedir. Örgütün kendi bünyesinde yer alan aktivitelerde azalış meydana gelmekte, fakat dış hizmet alımında artış sağlayabilmek üzere eskiye göre kıyasla daha çok miktarda iş yapılarak bu şekilde mali durumu daha iyi hale getirebilecekleri ifade edilebilir (Öztürk ve Tengilimoğlu 2006: 36).

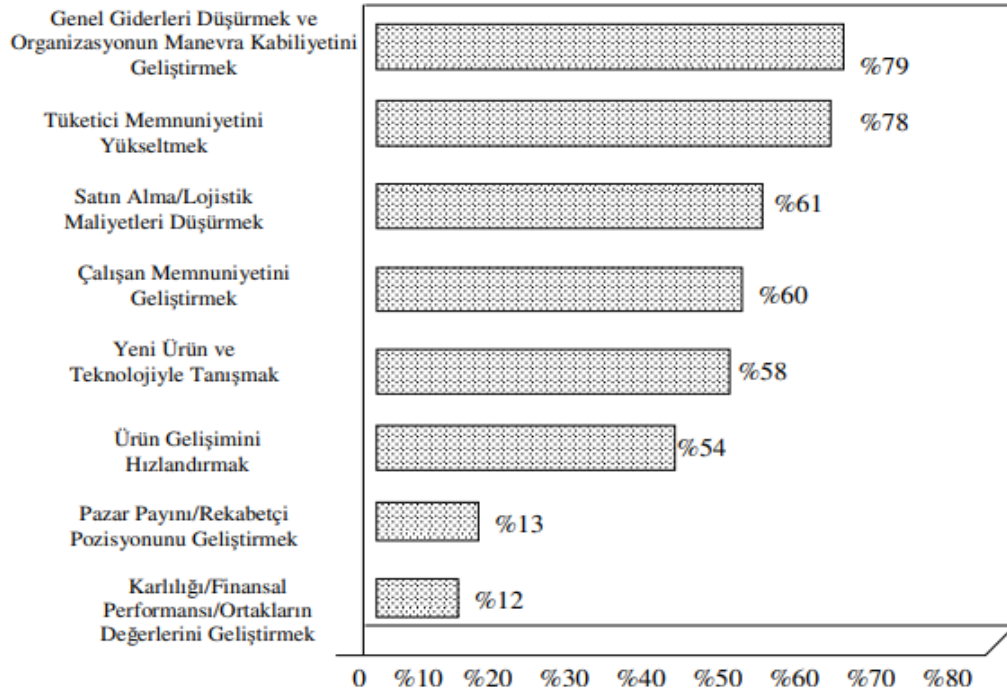
1.4. Örgütsel Küçülmenin Sebepleri

Coşkun tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında küçülmenin sıklıkla sağlanabilir kaynaklara erişme mecburiyetinden kaynaklanmış olan çevresel baskılara karşı uyarlayıcı bir tepki şeklinde kullanılmakta olduğu veyahut da stratejik olarak bir örgütün Pazar içerisindeki yerini tekrardan tespit etmek amacı ile kullanıldığı ifade edilebilmektedir (Coşkun 2001: 7).

Son senelerde meydana gelen krizler, rekabet baskısı ve hızlı değişim küçülmeyi örgütler açısından süreklilik ve mecburiyet durumuna getirdiği ifade edilebilmektedir. Örgütlerde değişim sürecinin geçmiş dönemlerden daha değişik bir istihdam kültürünü gündeme getirmekte olduğu görülmektedir. Örgütler için yeni kültürde hiç kimsenin vazgeçilmez olmadığı veya niteliğe sahip olan işgörenler açısından çok sayıda seçeneğin bulunması tele-çalışma ya da yarı zamanlı çalışma şeklindeki gibi yeni çalışma sistemleri ile uzun zamanlı istihdam fikrinin zayıfladığı gözlemlenmektedir. Örgütler, var olan durumu ile hayatını devam ettirmekte güçlük çekmesi ya da rekabet üstünlüğünü yitirmesi halinde, var olan işlerinden bazılarını sürekli ya da geçici olarak daraltmak durumuna maruz kalabilmektedir. Söz konusu durumdaki örgütler tarafından küçülme stratejisi uygulanmaktadır. Örgütler tarafından arzu edilmeyen durumlardan bazıları beklentilerin yerine gelmeme

ihtimali, çevresel faktörlerin tehdit boyutlarında artış meydana gelmesi, varlıkların küçülmesi ya da kaybedilmesi olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla genel olarak küçülme stratejisi talep edilmeyen bir strateji olarak kabul edilmekte olup, aynı zamanda da toplum üzerinde negatif etkiye sahip olmaktadır. Küçülme örgütlerde yalnızca karşı karşıya kalınan çevresel tehditler sebebiyle meydana gelmeyebilir. Örgüt kazanç elde edilebilecek, alanlardan başka birindeki bir imkânı kullanabilmek ve yatırımlarını söz konusu alana yönlendirebilmek hedefi taşıyarak da küçülme yöntemine başvurabilir. 2015 senesinde Aktepe ve diğerleri tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında örgütlerin küçülmesi konusunda küreselleşme ve küreselleşme neticesinde ortaya çıkan rekabet ortamı, teknik, ekonomik, yönetsel ve finansal faktörler etkin bir rol üstlenmekte olduğu çıkarımı yapılmaktadır (Aktepe vd., 2015: 8).

Genel açıdan ele alınarak küçülme sebeplerini şekil 1.1’de gösterildiği gibi ifade edebiliriz.



Şekil 1.1. Küçülmenin Sebepleri

Kaynak: (Şahin 2005).

Şekil 1.1’de açıkça gösterildiği şekilde, işletmelerin küçülmeye gitmesinin pek çok sebebi bulunmaktadır. İşletmelerin genel giderlerinde azaltma sağlanarak ve organizasyonun manevra kabiliyetinde artış meydana getirerek, bu şekilde maliyetlerin düşmesini sağlamak ve tüketici memnuniyetini geliştirmek, işletmelerin küçülmeye gitmesinin en başta gelen iki nedeni olarak kabul edilmektedir.

1.5. Örgütsel Küçülme Süreci

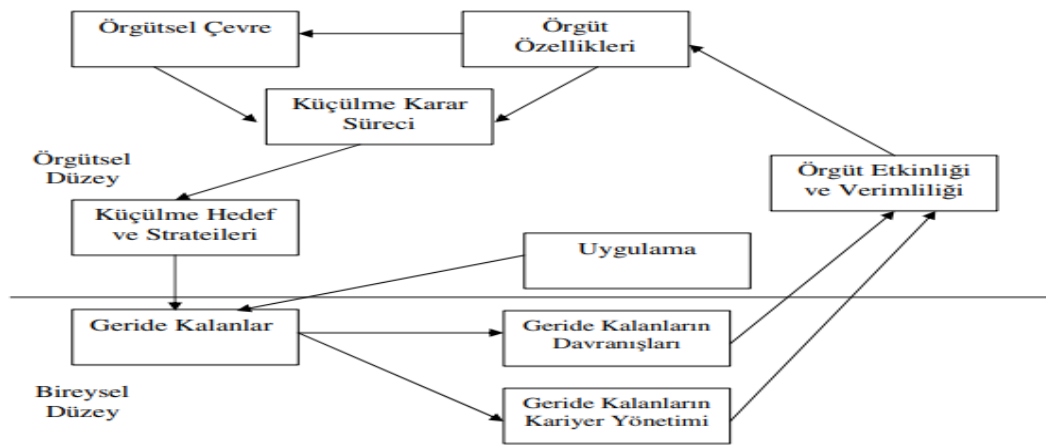
Örgütlerin süreçlerinden her birinde olduğu şekilde örgütsel küçülme sürecinin de bir program ve plan istikametinde meydana getirildiği ifade edilebilir. Örgüt içinde var olan sorunların örgütler için küçülme kararı verilmeden evvel belirlenmesinin yapılması gerekli olan en doğru hamle olduğu ifade edilebilir. Tespit edilen sorunun örgütün küçülme kararı almasını sağlayacak büyüklüğe sahip olması durumunda ise, küçülme sürecinin planlamasının çok iyi bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bundan sonraki süreç içerisinde hazırlanmış olan planlara uygun olacak bir biçimde küçülmenin uygulanması ve aynı zamanda bu durumun denetiminin yapılması gerektiği ifade edilebilir.

Bu başlık altında küçülme sürecinin aşamalarından bahsedilecektir.

1.5.1. Sorunların Saptanması ve Küçülme Kararı

Karar verme sürecinin en mühim kabul edilen unsurunun örgütler içerisindeki sorunun tespit edilmesinin olduğu ifade edilebilir. Fakat bir sorunun ne olduğunun tespit edilmesi konusunda birtakım güçlüklerin bulunduğu ifade edilebilir. Örgüt içerisinde sorunun açık ve net olarak ortaya çıkmaması, karşı karşıya kalınan söz konusu zorluklardan ilki olarak ifade edilmektedir. Yöneticiler, bilhassa orta ve üst kademelerde yer alan yöneticiler, örgüt içerisinde yaşanan karmaşada eksik veri ve bilgi ile sorunları teşhis etmek ve tanımlamak haliyle karşı karşıya kalmaktadırlar. İkinci zorluk ise çoğunlukla gerçek anlamdaki sorun ile sorunun varlığını ifade eden belirtilerin birbirlerine karışmış olması ise, karar verme sürecinde karşı karşıya kalınan zorluklardan ikincisi olarak ifade edilmektedir. Genel olarak, karar verme ile alakalı olan başarısızlıkların özünde sorunun hem net hem de açık bir biçimde ortaya konulamamasının yer aldığı belirtilebilir. Gürsel tarafından yapılmış olan çalışmadan hareket edildiğinde iyi bir şekilde tanımlaması yapılmamış olan bir sorunun,

yöneticilerin ilgisiz arayışlara yönelmesine neden olabilmekte, kaynak ve zaman israfı yaşanmasına yol açabilmekte, bu durumda isteklendirmede düşüş meydana getirmekte ve beklentilerin gerçekleşmemesine neden teşkil edebileceği ifade edilebilmektedir. Bu nedenle küçülme kararını vermeden evvel, küçülme durumunun gerçekten gereken bir durum olduğunu belirten bazı sorunların hem teşhis edilmiş hem de tanımlanmış olması gerektiği açıkça belirtilebilir (Gürses 2006: 16).



Şekil 1.2. Küçülme Süreci

Örgütsel küçülme kararının alınması durumunda, ilk olarak bu durumun sebeplerinin açık bir şekilde konulması gerekmektedir ve söz konusu işlemler işletmenin örgüt kültürü, stratejik planları, işletme işlevleri (finans, üretim, insan kaynakları, bilhassa da pazarlama) ile uyum içerisinde yürütülmesinin gerekli olduğu ifade edilebilir. İşletmelerin hem uzun hem de kısa dönemli hedefleri ve söz konusu hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla gereksinim duyulan iş gücü yapısının tespit edilmesi gerekmektedir. İşletmeler tarafından küçülme kararının alınması konusunda etkili olan pek çok unsur yer almaktadır. Söz konusu unsurları iki ana gruba ayırarak aşağıdaki biçimde sınıflandırmak mümkün olabilmektedir (Zehir 2000: 54-55).

- Müşteri ihtiyaçlarına daha fazla cevap verebilme isteği,

- Artan işgücü maliyetleri,
- Yeni teknoloji girişi,
- Endüstride toplam satış ve kârların azalması,
- Endüstri faktörleri,
- Uluslararası rekabet.

İşletme Kökenli Faktörler (Zehir 2000: 54-55);

- Verimliliğin düşüklüğü,
- Sahip değişikliği,
- Yönetim değişikliği,
- Strateji değişikliği,
- Yeniliği ve girişimciliği geliştirmek isteği,
- Düşük finansal sonuçlar.

İşletmeler tarafından küçülme kararının alınması evresinde, etkinliklerin büyük ölçüde belirli bir gizlilik kapsamında yürütülmekte olduğu görülmektedir. Şimdiye kadar işletmedeki söz konusu sorgulama sürecini, yöneticilerin ve çalışanların her birinin haberi olmadığı ifade edilebilir. Dolayısıyla işletmeler tarafından küçülme kararının alınmasına yönelik olarak gerçekleştirilen analiz ve değerlendirmeler sonucunda küçülmeme kararının alınması durumunda da mevzu bahis olmaktadır. Solak tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde işletmelerin küçülme kararını alma sürecinin belirli bir gizlilik çerçevesinde yürütülmesinin uygun olacağı açık bir şekilde belirtilmektedir (Solak 2007: 59-60).

Aynı zamanda, örgütler yaşayan organizmalar olarak kabul edildikleri için kapasiteleri için en uygun olarak kabul edilen hem bir iş yüküne hem de bir işgücü yüküne sahip olmaları gerekmektedir. İstihdam edilen işgücü sayısı ve uğraşılan iş ortaya konulmuş olan iktisadi değerler ile orantılı değil ise, bu durumda şişman bir örgüt mevzu bahis olmaktadır ve söz konusu örgütün doğru olarak kabul edilen bir büyüklük seviyesine ulaşabilmesi amacıyla belirli işlerden çekilmesi ve/veya işgücünde ve mevkilerde indirime gidilmesi gerekli bir durum olabilmektedir. Öztürk tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde söz konusu gerekçelerin her birinin küçülme girişimlerinin örgütsel izahlarını ortaya koyacağı ifade edilebilmektedir (Öztürk 2007: 35).

1.5.2. Planlama

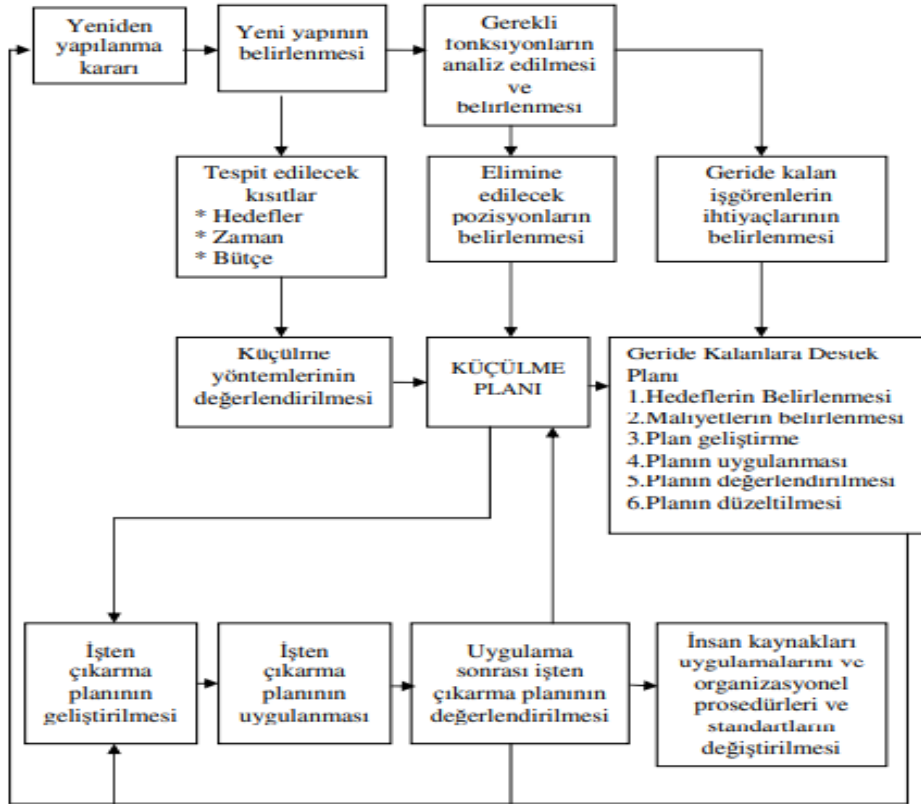
Planlama, örgütlerin en mühim işlevlerinden bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda planlama, örgütün amaçlarını ve söz konusu amaçların sağlanabilmesi için gerekli olan etkinliklerin tespit edilmesini kapsayan bir süreç şeklinde ifade edilebilir. Planlama, yönetimin en temel işlevi olmakla beraber aynı zamanda üzerinde en az durulan işlevlerden bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Kiraz tarafından yapılmış olan çalışmadan hareket edildiğinde planlama işlevi ile örgütün ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorulara yanıt vermeyi amaç edinmekte olduğu sonucu elde edilmektedir. Aynı zamanda geleceğe bakarak takip edilecek olan metodu tespit etme ya da bir amacı gerçekleştirebilmek için en iyi hareket tarzını tercih etme biçiminde de ifade edilecek olan planlama, gerçekleştirilecek olanların ayrıntılı bir şekilde yazılı duruma getirilmesidir ve ortak hedeflere erişebilmek için beraber çalışmakta olan organizasyon üyelerine rehber hizmeti gördüğü belirtilebilir (Kiraz 2007: 35).

İşletmelerin örgütsel küçülme yerine getirme planlarının, örgütsel küçülme durumundan etkilenebilecek olan birimleri bünyesi içerisinde bulundurmasının gerekli olduğu ifade edilebilir. Küçülme süreci içerisinde çalışanların her birinin yönetimin işletme çıkarları ile beraber kendi çıkarlarını da müdafaa etmiş oldukları fikrine sahip oldukları ifade edilebilir. Yapılan araştırmalardan çıkan neticelerden hareket edildiğinde; çalışanlarına duyurmadan örgütsel küçülme uygulamalarının %50'lik kısmını gerçekleştirdiklerini ifade etmektedir. Yapılacak olan örgütsel küçülme bir plan içerisinde meydana getirilmez ise yöneticilerin beceriksiz görünmesine sebebiyet verebilir. İşletmelerden örgütsel küçülme yoluna gidecek olanlar, küçülme sırasında oluşabilecek personel çatışmasına engel olabilmek amacıyla yönetime aşağıdaki vazifelerin düştüğü açık bir şekilde ifade edilmektedir (Aktepe vd., 2015: 14).

- Örgütsel küçülme sürecini kimin yönetmesi gerekmektedir?
- Örgütsel küçülme stratejisinin odağı nedir?
- İşten ayrılmış olan kişiler ne zaman hangi tazminatları alacaklar?
- İşten ayrılanlar için sunulacak olan destek programları hangileridir?

- Her düzeyde işletmede kalanlara sunulacak olan destek programları hangileridir?
- Planlama sürecinde çalışan temsilcileri hangi dereceye değin bulunacaklardır?
- İşten ayrılanların ne şekilde tanımlanması gerekmektedir?
- İşten ayrılanlar ne zaman ayrılacaklardır?
- Hissedarlara sunulması gereken bilgiler hangileridir?
- İşten ayrılanlar kişilere nasıl ve ne zaman haber verilecektir?
- Kalanların işlerin yeni yapıyı yansıtacak biçimde ne şekilde ve organizasyonlarının ne zaman edilmesi gerekmektedir?
- Eğitimlerden hangileri gerekli olmaktadır ve söz konusu eğitimleri kim organize edecektir? (Aktepe vd., 2015: 14).

Appelbaum tarafından geliştirilmiş ve örgütsel küçülme planının geliştirilmesi ve uygulanması konusu ile ilişkili olan süreç tavsiyesi aşağıda belirtilmektedir:



Şekil: 1.3. Örgütsel Küçülme Planının Geliştirilmesi ve Uygulanması ile İlgili Bir Süreç Önerisi

Kaynak: Appelbaum vd. (1998).

Şekil 1.3'te ifade edildiği şekilde; örgütsel küçülme planı hazırlaması yapılmakta iken işten çıkarma planı ve örgüt içerisinde kalıp çalışmayı sürdüren (geride kalan) işgörelere destek planının da meydana getirilmesinin gerekli olduğu ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde yer alan kişilerin, hangi ölçütler göz önünde bulundurularak işten çıkarılacağı, işten çıkarma yerine uygulanabilecek seçenek metotlar, işletmede çalışmayı sürdüren işgörelere ne biçimde destek verileceği, örgütsel küçülme sürecinin planlama evresinde karar verilmesi gerekli olan faktörler olarak ifade edilmektedir.

1.5.3. Örgütsel Küçülmenin Uygulanması

Toker tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde örgütsel küçülme uygulamasının sorunsuz bir şekilde meydana getirilebilmesi için gereken faaliyetlerin organizasyonunun yapılması, uygulamasının gerçekleştirilmesi, izlenmesi, değerlendirilmesinin yapılması, küçülmeye engel olucu nitelikteki sorunlarının çözümünün gerçekleştirilmesi ve planların tekrardan güncellenmelerinin gerçekleştirildiği evrenin, bu evre olduğu sonucu elde edilmektedir (Toker 2007: 40-41).

Küçülme kararlarını uygulama konusunda örgütlerin yeteri oranda başarı sağlayamamış olmalarının özünde yatan sebep, personel iyileştirme, stratejik planlama, eğitim ve iletişim ve bunlara benzer yaşamsal önem sahibi olan hususların ve küçülme kararının uygulanmasından sonra işletmede çalışmasını sürdüren personelin görmezden gelinmesinin olduğu ifade edilebilir.

Gümüştekin tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında küçülme kararını örgütlerin duyurmasının ardından söz konusu süreç için verilmiş olan sözlerin tutularak yerine getirilmesine, dürüst ve açık bir şekilde davranılmasına, çok dikkat edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Çalışan personel ile sıklıkla iletişim kurulması gerekmektedir. Çalışan personelin ihtiyaç duymaları durumunda yönetim birimine ulaşabilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde yer alan iletişim kanallarının açık olması ve kullanımının sık sık yapılması örgüt içerisinde meydana gelebilecek olan dedikoduları minimum seviyeye çekilmesi bakımından önem arz ettiği ifade edilebilir. Çalışanlar açısından gelebilecek her türlü sorunun daha evvelden

hazırlanarak verilmesi önem teşkil etmektedir. İşletmenin değişecek süreç ve yapılanmalarının planlanması konusunda kalan çalışanların fikirlerinin alınması yönetimin göremeyeceği noktaları görebilmesi konusunda ve çalışan personelin işletmeye bağlılıklarının daha güçlü bir hal alması konusunda yarar sağlayacaktır. Yüklenecekleri yeni sorumlulukların altından kalkabilmeleri için geride kalanlara gereken eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Gümüştekin tarafından yapılmış olan çalışmadan hareket edildiğinde bunların düşmüş olan isteklerini yeniden yükseltmeye, teknik becerilerini geliştirici ve girecek oldukları yeni takımlar içerisinde çalışmalarını çok daha etkin bir biçimde yürütecek kişisel gelişim eğitimlerinin verilmesinin örgütler bakımından önem teşkil ettiği sonucu çıkarılmaktadır (Gümüştekin 2004: 254).

Gürses tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında planlama ve uygulama için hem farklı düzeylerden hem de değişik iş kollarından, tüm ilgili kişilerin ihtiyaçlarını temsil edebilecek çeşitlilikte, içerisinde temsilcilerin de yer aldığı bir komitenin kurulması gerekmektedir. Söz konusu çalışmaların bu şekilde bir komitece yürütülmesi çalışan personel üzerinde yöneticilerin herkesin gereksinimlerine yönelik bir hareket planı yaptığını düşünmesini sağlayacaktır. Komitenin inandırıcılığı açısından küçülmenin sebepleri konusunda komite üyelerinin fikir birliği içinde olmaları önem teşkil etmektedir. Uygulanacak olan plandan etkilenecek birimleri tespit etmenin, komitenin ilk işi olması gerekmektedir. Daha sonrasında, alakalı olan birimlerin her birinin gereksinimleri ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek sorunların hesaplanması ve gerekli olan önlemlerin alınması gerekmektedir (Gürses 2006: 21).

1.5.4. Örgütsel Küçülmenin Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Şahin (2005) tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde örgütsel etkinliği ve verimliliği geliştirmenin, küçülmenin temel amacı olduğu çıkarımı yapılmaktadır. Küçülme sonucu beklenen ekonomik çıkarlar düşük seviyedeki harcama oranları, yapılan tekrar yatırımlarda artış meydana getirilmesi ve daha yüksek kar oranları şeklinde ifade edilebilir. Küçülme sonucu beklenen örgütsel çıkarlar ise şu şekildedir: Daha düşük genel gider, yataylaşmış iletişim, girişimcilikte artış meydana gelmesi ve verimlilikte artış meydana gelmesi. Netice itibarıyla

küçülmenin, bilhassa git gide artan küresel bir çevrede rekabetten kopmama konusunda yardım etmektedir (Şahin 2005: 110).

Sonuçların değerlendirilmesi, örgütsel küçülmenin son aşaması olarak ifade edilmektedir. İşletmeler değerlendirme yapılmakta iken kendisine iki suali sorması gerekir:

- Küçülme başarısız mı oldu?
- Küçülme başarılı oldu mu?

Gürses tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında küçülme girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanmalarının sebepleri aşağıdaki biçimde ifade edilebilir, işgücü indirimine, çalışanlar tarafından verilen beklenmeyen ve olumsuz tepkiler olduğu sonucu elde edilmektedir. Küçülme gerçeğini yaşamış olan çalışanlar tarafından verilen tepkiler göz önünde bulundurulduğunda genel olarak, değişime daha fazla direnme, işe bağlılık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işi başarma çabalarında azalış meydana gelme şeklinde olduğu görülmektedir. Söz konusu tepkiler verimlilikte azalış meydana gelmesi, ürün ve hizmet kalitesinde düşüş yaşanması, değerli çalışanların işten ayrılması, müşteri yabancılaşması, gelecekte eleman temin etme konusunda yaşanacak olan güçlükler ve bunlara benzer negatif örgütsel neticeler verebilir. Bu nedenle, bir küçülme programının başarı sağlayıp sağlayamaması hem yönetimin ve çalışanların düşüncelerine hem de potansiyel tepkilerinin farkına varmalarına bağlı olmaktadır.

Küçülmenin başarı elde edememesinin nedenleri tablo 1.1'deki gibi ifade edilebilir (Gürses 2006: 22).

Tablo 1.1. Küçülme Stratejisinin Başarısını Etkileyen Faktörler

Özellik	Açıklama
Merkezileştirme	Üst yönetim tarafından karar verme gerçekleştirilir ve bu şekilde daha az güç paylaşımı meydana gelir.
Kısa vadeli düşünme	Planlamanın uzun vadeli bir şekilde ihmal edilmesine sebep olur.
Yenilikçiliğin kaybolması	Deneme-yanılma yöntemi kullanılarak yapılan öğrenmede, azalış meydana getirilir. Yaratıcı niteliklere sahip faaliyetlere bağlı olacak şekilde hata ve risklere karşı tolerans az bir miktardadır.
Değişime direnç	Çalışmakta olan kişiler, korumacı, muhafazakâr bir tutum içerisinde, meydana gelen değişime karşı sert bir şekilde tepki gösterirler.
Moral düşüşü	Organizasyonda hâkim olan tutum mücadeleci bir tutum olmakta iken, organizasyonda kötümser bir hava egemen olmaktadır.
Çıkar gruplarının karşıt tavrı	Çıkar gruplarının hareketleri beraberce devam etmekte ve bu şekilde çıkar grupları seslerini yükseltebilmektedirler.
İşgören azaltımında önceliklerin belirli olmaması	İşgören azaltımı konusunda çatışmaya engel olunabilmesi amacıyla bölümlerin her birinden çıkartılma yapılmaktadır. Burada öncelikler belirli olmamaktadır.
Güven kaybı	Astlarına karşı liderler güven kaybı durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar ve bu nedenle organizasyonda güvensizlik durumunda artış meydana gelmektedir.
Çatışmanın artması	Kısıtlı miktardaki kaynaklardan pay alabilmek amacıyla hem çatışma hem de içsel rekabet meydana gelir.
Kısıtlanmış iletişim	Bilgi paylaşımı korku ve güvensizlik sebebiyle gerçekleştirilemez ve bu nedenle bilgi paylaşımı konusunda yalnızca olumlu haberlerin iletilmesi sağlanmaktadır.
Takım çalışması eksikliği	Bağlantı kopukluğu ve bireysellik, takım çalışmasının daha güç bir hal almasına neden olur. Takım çalışması konusunda bireyler istekli olmamaktadır.
Liderlik eksikliği	Liderler tarafından bir başarısızlık nedeni olarak kabul edilir. Bu nedenle liderler baskı ve önceliklerinde, zihinsel manada bir belirsizlik durumu ile karşı karşıya kalırlar.

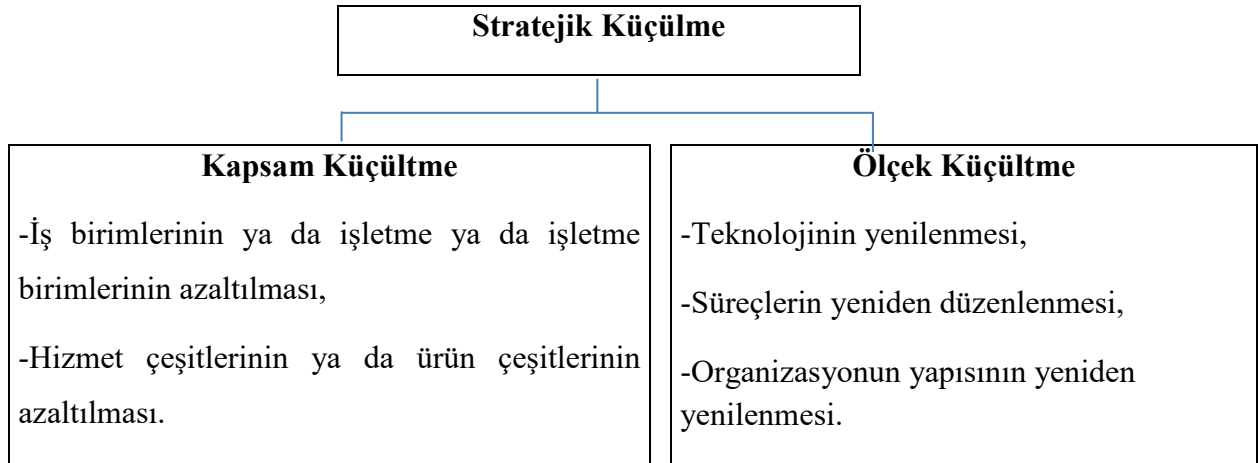
Kaynak: Appelbaum vd., (1999).

Gürsel tarafından yapılmış olan çalışmadan yola çıkılarak örgütsel küçülme neticesinde, bir değerlendirmenin yapılması gerekmektedir. Aynı zamanda talep edilen yapıya ulaşp ulaşmadıkları konusunda yöneticilerin kendilerini sorgulaması gerekmektedir. Şayet yöneticiler talep ettikleri yapıya ulaştıklarını düşünüyorlar ise,

değişimle baş edebilme hususunda yeteri kadar esnek davranıp davranmadıkları üzerine değerlendirme yapabilmektedirler. Yapılan değerlendirmenin neticesinin negatif olması durumunda ise yöneticiler tarafından, uygulamanın tekrardan gözden geçirilerek bu şekilde yaşanan değişim karşısında uyum sağlayabilmek için çaba gösterilmesi gerekmektedir. Şundan dolayı örgütsel küçülme tekrar edilebilen stratejilerden biri olmamaktadır. Küçülme olayının çok daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi amacıyla, bir an önce ikinci bir operasyonun yapılması gerekir, bunun da başarısızlıkla neticelenebilme ihtimali vardır (Gürses 2006: 24).

1.6. Örgütsel Küçülme Stratejisinin Uygulama Yöntemleri

Örgütsel küçülme stratejilerinin uygulanma biçimleri göz önünde bulundurulduğunda birbirinden değişik sınırlandırmalar ve uygulama yöntemleri ve bulunduğu görülmektedir. Araştırmacıların bazıları örgütsel küçülme ifadesini kullanmaktansa bunun yerine stratejik küçülme ifadesinin kullanarak sınıflandırmayı göz önünde bulundurarak yapmış oldukları görülmektedir. Şekil 1.2’ de stratejik küçülme kavramı göz önünde bulundurularak, buna uygun olacak uygulama biçimleri gösterilmiştir (Coşkun, Bilgili 2001: 521).



Şekil: 1.4. Küçülme Stratejilerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Dalay vd. (2002).

Coşkun ve Bilgili tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde, Kapsam Küçültme Stratejileri aşağıdaki biçimde ifade edilebilir: Kapasitenin atıl olarak kullanılması, aşırı farklılaşmalardan kaynaklı olan hantallaşma, düşük verimlilik ve yüksek maliyete bağlı olarak rekabet gücünde azalış meydana gelmesi ve stratejik

denetimin daha güçlü bir hale gelmesi gibi sorunların üstesinden gelebilmek amacıyla başvurulmuş olan küçülme yöntemlerinden biridir. Söz konusu açıdan değerlendirildiğinde downscoping kavramı, organizasyonun stratejik denetimi için mevzu edilebilecek olan alanların daha dar bir hale getirilebilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu durum açısından organizasyonun iş birimi sayısının ya da sahip olduğu bölüm sayısının, sunmakta olduğu hizmet ya da ürünlerin veyahut da bunların her ikisinde birden azalış meydana gelmesi durumu mevzu bahistir. 2001 senesinde Coşkun ve Bilgili tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde, Ölçek Küçültme Stratejileri kavramı, organizasyonun ölçeğini küçültmek yoluyla kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamaya yönelik stratejik girişimler şeklinde ifade edilebilmekte olduğu sonucu çıkarılmaktadır (Coşkun, Bilgili 2001: 521).

Yapılmış olan sınıflandırma göz önünde bulundurulduğunda küçülme uygulaması yolları şu şekildedir: Üretimini durdurma, üretimi azaltma, dış kaynaklardan faydalanma ile üretimin faaliyet alanını daraltma. Yapılmış olan sınıflandırmadan hareket edildiğinde Kapsam Küçültme Stratejileri başlığının altında yer alan başlıklar ise; kademe azaltma ve işgücü azaltma yöntemlerini kullanarak meydana gelen küçülme ise ölçek küçültme stratejileri başlığının altında bulunduğu görülmüştür.

Gürsel tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde küçülme stratejileri içerisinde, genel olarak üst yönetim düzeyinde uygulanmakta olan tasarruf ikiye ayrılmaktadır. Bunları tam tasfiye stratejileri ve kısmi tasfiye stratejileri olarak ifade edebiliriz. İşletmenin negatif mali durumunda düzeltme meydana getirilebilmesi için verimsiz nitelikteki faaliyetlerin ele alınarak onları yeniden verimli bir duruma getirebilmek için işletme içerisine dönük şekilde uygulanmakta olan stratejilerden bir tanesi de tasarruf stratejisidir. Daha çok dış iktisadi şartların gerileme-durgunluk dönemi içerisinde uygulanmakta olan söz konusu strateji, işletmenin iç etkinliğinde artış meydana getirme, maliyetlerde azalış meydana getirme, gelirlerin artmasını sağlama ve aktifleri azaltma yolunu kullanarak, bu şekilde faaliyetleri geriletmek amacını taşımaktadır (Gürsel 2006: 26).

1.6.1. Küçülme Stratejileri

İşletmelerin kullandıkları küçülme stratejilerini şu şekilde sıralayabiliriz.

1.6.1.1. İşgücü Azaltma

Personel çıkarımı konusu ile alakalı birçok strateji bulunmaktadır. Transferler, toplu olarak işten çıkarma, bir başka yere yerleştirme, emeklilik ve bunlara benzer nitelikteki uygulamalar, personel çıkarımı konusu ile alakalı olan stratejilerden bazıları olarak ifade edilmektedir. 2005 senesinde Akçe tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde örgütsel küçülmenin genel olarak personel azaltımını kapsamasına karşın personel azaltımı ile sınırlı olmadığı sonucu elde edilmektedir. Aynı zamanda personel azaltımı, işletmenin bölümlerinden herhangi bir tanesinde meydana gelmekte iken işletmenin bölümlerinden diğerinde ise meydana gelmeyebilir. Örnek vermek gerekirse; personel azaltımı uygulaması işletmenin üretim bölümünde meydana gelirken, aynı uygulama işletmenin pazarlama bölümünde meydana gelmeyebilir (Akçe 2005: 61).

2010 senesinde Türkmüt tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde işgücü azaltma stratejisi; işgörenlerin her birinin örgütün sağlıklı haline ehemmiyet göstermelerini sağlar, gündelik eylemlerde maliyet tasarrufuna teşvik eder ve bu şekilde işgörenlerin dikkatinin ileride meydana gelecek olan değişimler konusunda öngöründe bulunmaya yöneltir. Fakat söz konusu stratejinin pek çok negatif neticeleri de bulunmaktadır. Örneğin, uzun dönemli maliyetler yararları yok edebilir. Araştırmalardan elde edilen verilerden hareket edildiğinde, işten çıkarmanın ilan edilmesi ile birlikte örgütlerin finansal sorunlarında meydana gelen artış da sürmektedir. Konuyla alakalı olarak gerçekleştirilmiş olan araştırmalardan birinde insan kaynağına yapılmış olan %10 oranındaki bir azalışın maliyetlerde yalnızca %1,5 oranında bir düşüşe sebebiyet verdiğini, küçülmüş olan örgütlerin üç sene içerisinde hisse senetlerinde %4,7 oranında bir artış meydana gelmesine karşılık, küçülme meydana gelen örgütlerde meydana gelen söz konusu artışın %34,3 oranında olduğu, karlılık oranının küçülme meydana gelen örgütlerin yalnızca yarısında yükseliş meydana geldiği belirtilmektedir (Türkmüt 2010: 22).

Organizasyonu olası tehlikelere karşı uyarıp onu gelecek dönemde meydana gelecek olan değişime hazırlamak, söz konusu stratejinin esas amacıdır. Yalnız

başına bu stratejiyi uygulamak genel olarak bir netice vermez. Uygulanmasının kısa vadeli olarak ulaşılmak istenen amaçlarına yönelik olacak bir şekilde en hızlı olarak neticeler elde edebilmesine ve kolay olmasına karşın uzun vadeli ulaşılmak istenen amaçları için işgücünü azaltma stratejisi uygun bir strateji olarak kabul edilmemektedir. Yukarıda ifade ettiğimiz dezavantajlarından bazılarına karşı çalışanlar tarafından durumun vahametinin fark edilmesi, orta ve uzun vadeli hedefler için bir altyapı meydana getirmesi, tasarruf sağlanması gibi birtakım avantajları da bulunmaktadır. Bazı kaynaklarda işgücü azaltma stratejisi çekme ve itme şeklinde iki gruba ayrılarak incelenmiştir (Akçe 2005: 62).

İtme stratejisi: Genel açıdan değerlendirildiğinde, direkt bir şekilde uygulanmakta olduğu ve kesinlikle söz konusu uygulama içinde çalışmakta olan kişilerin işten çıkarılmasının tahmin edildiği ifade edilmektedir. 2019 senesinde Koca tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde pek çok sayıda çalışan ve müdürün işten çıkartılmakta olduğu görülmektedir. Söz konusu stratejide çalışanların yetenek ve performansları esas alınmaktadır (Koca 2019: 119).

Çekme stratejisi: 2004 senesinde Dinçer tarafından yapılan çalışmadan hareket edilerek neticeleri bakımından ele alındığında çok dikkat çekici olmayan ve itme stratejisi kadar sert bir strateji olmadığı ifade edilebilir. Söz konusu stratejide, örgütün kademelerinin her birinde azaltım gerçekleştirilmekte veya alt gruplar şeklinde azaltma yoluna gidildiği ifade edilebilir. Örnek olarak emeklilik yaşı gelmiş olan kişileri emekliliğe ikna etmek verilebilir. Bu durumun yanı sıra aynı zamanda, dış kaynaklardan faydalanmanın uygulanabilmesi üzere hem verimli olmayan hem de maliyetlerinde yükselmesini sağlayan örgüt fonksiyonlarının bazılarında küçülme yoluna gidileceği ifade edilebilir. Uygulama biçimlerinden bir diğeri ise dikey bütünleşme yapmış olan örgütlerden birinin, kendisi için üretmiş olduğu çıktı ya da girdileri ayrı ayrı SİB (Stratejik İş Birimi) şeklinde ifade etmesidir. Söz konusu biçimde belirlenmiş olan birimlerin bu şekilde bağımsız birer yönetime dönüştürülebilmesi sağlanmaktadır. Böylelikle, büyük bir yapıda bölünme meydana gelmesiyle beraber birden çok küçük yapı meydana getirilebilmekte ve bu durumda verimlilikte bir artışın yaşanması sağlanabilmektedir (Dinçer 2004: 226).

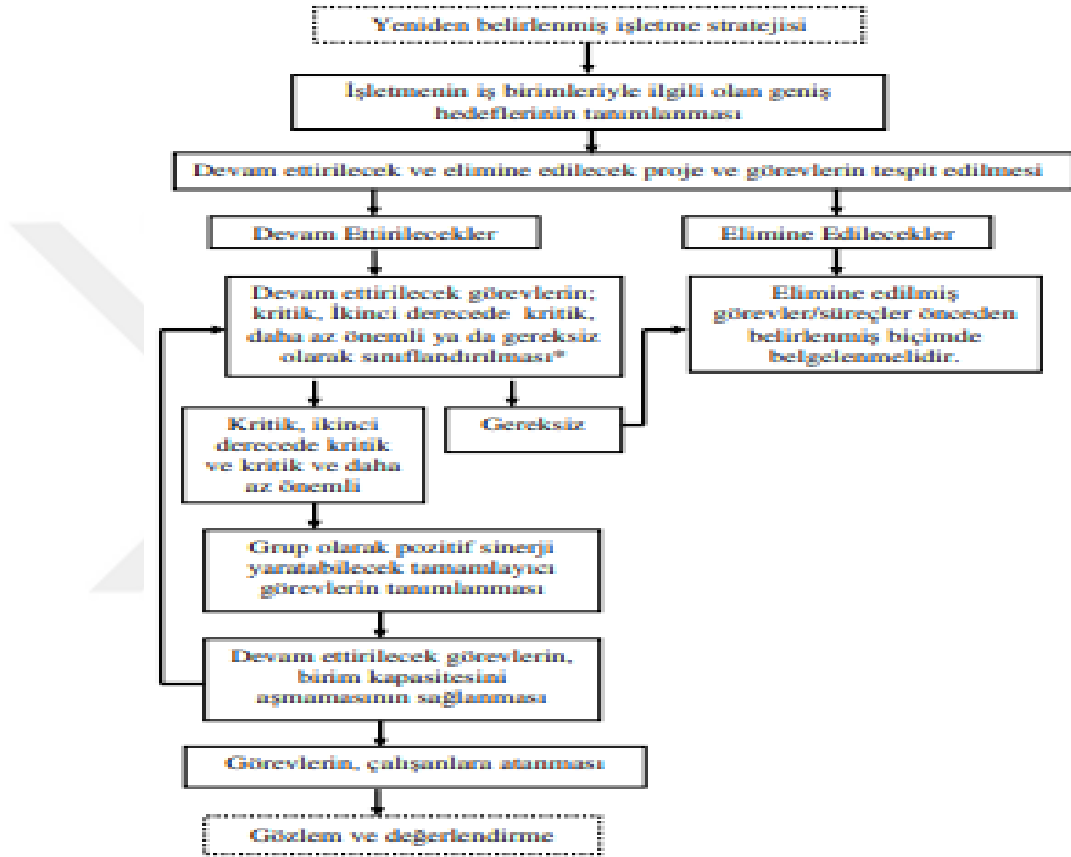
1.6.1.2. İşlerin Yeniden Tasarlanması

2019 senesinde Koca tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında işlerin yeniden tasarlanması, işletmelerin küçülme süreçlerinde sıklıkla başvurmuş olduğu yöntemlerden bir tanesi olarak kabul edilmektedir. İşler tekrardan tasarlanır iken, yönetim seviyesinde azaltma meydana getirilmesi, örgüt içindeki birimlerden bazılarının kapatılması veya departmanların birleştirilmesi ile iş gücünün azalmasını sağlayan en mühim değişim süreçlerinden biri olduğu ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle 2006 senesinde Cingöz tarafından yapılan çalışmadan hareket edilerek tekrardan tasarlama örgüt içinde yer alan yapıda yer değişiklikleri yapılarak, bu şekilde örgütün var olan kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlayan bir strateji olduğu ifade edilebilir (Cingöz 2006: 50).

2019 senesinde Koca tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde iş gücünü düşürmekten öte yapılan iş sayısını azaltmak, söz konusu stratejinin uygulamasındaki temel hedef olarak kabul edilmektedir. Söz konusu strateji uygulanmakta iken işlevler, gruplar, hiyerarşik seviyeler, bölümler ya da ürünler elenmektedir. Birimlerin bazıları tek bir çatının altında bir araya getirilmektedir veya çalışma saatlerinde azalış meydana gelir. Söz konusu stratejiyi uygulamadan evvel hem iç çevrenin hem de dış çevrenin ayrıntılı bir biçimde ele alınması gerekmektedir. Bu nedenle söz konusu stratejinin hızlı bir biçimde uygulanması çok zor bir durumdur. İşletmeler tarafından söz konusu sürece başvuruda bulunma sebepleri ise özelleştirmeler, işletme birleşmeleri, iflaslar, mali anlamda sıkıntılar ve benzeri gibidir (Koca 2019: 199-120).

2006 senesinde Tan tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında birimlerin örgütsel yeniden yapılanma stratejilerinden ayrılması olası bir durum olabileceği şekilde, aynı zamanda birleştirilmesi durumu da söz konusu olmaktadır. Yeniden yapılanma ile birden çok şubeye sahip olanların işletmelerin şube sayısında azaltma yapılması yoluna gidilebilmekte hem hiyerarşik kademe sayısında hem de çalışan sayısında azalış meydana getirilebilmektedir. Yine 2006 senesinde yapılan aynı çalışmada, kademeler arasındaki mesafenin kısaltılarak işletmeye iş akış süreçlerinde hız kazandırmanın, kademe azaltma konusundaki temel hedef olduğu sonucu elde edilmektedir (Tan 2006: 36).

2003 senesinde Lisa ve Buke tarafından yapılmış olan çalışmadan hareket edildiğinde örgütler küçülme durumuna girdiği zaman, üst düzey yöneticiler tarafından kendi iş tanımlarını tekrardan yapması gerekebilir. Tekrardan tasarlanan işletmeler, çalışan isteklerini göz önünde bulundurmaları gerektiğini ifade edilebilir. Yeniden yapılandırma süreci şekil 1.5.'teki gibi ifade edilebilir. (Lisa, Buke 2003: 73).



Şekil 1.5. Örgütlerin Yeniden Tasarlanması Süreci
Kaynak: Evangelista ve. Burke (2003).

Yukarıda yer alan şekilde görüleceği şekilde işlerin tekrardan tasarlanması sürecindeki ilk evrede yöneticiler tarafından projeler ve görevlerin her birinin tekrardan tanımlanması, sınıflandırması ve faaliyetlerden hangilerinin süreceğini, hangi faaliyetlerin elimine edileceğini tespit etmesi gerekmektedir. Buradan hareket edilerek devam edilmesine karar verilmiş olan proje ve görevler dört gruba ayrılarak ele alınmaktadır. Söz konusu gruplar şu şekilde ifade edilmektedir: Kritik, ikinci derece kritik, daha az önemli ve gereksiz. Görevlerden gereksiz şeklinde ifade edilenler, aşamalardan ilkinde olduğu şekilde elimine edilmektedir.

1.6.1.3. Kademe Azaltma

1998 senesinde Dinçer tarafından yapılmış olan çalışmadan hareket edildiğinde küçülme stratejisinin en çok uygulanan yöntemlerinden bir tanesinin de kademe azaltma olduğu sonucu elde edilmektedir. Kademe azaltma kavramı, aynı zamanda yöneticiler tarafından kontrol alanı genişletilerek daha basık bir örgüt meydana getirme çabası olarak ifade edilmektedir (Dinçer 1998: 295).

2011 senesinde Yıldız ve Kocaoğlu tarafından yapılan çalışmalardan hareket edildiğinde kademe azaltma kavramı, işletme içerisinde yer alan hiyerarşik basamaklarda azalış meydana getirilmesi, başka bir ifadeyle dikey yönlü kademelerin azaltılması biçiminde ifade edilebilir. Kademe azaltma kavramı ile ilgili olarak yapılmış olan tanımlardan bir başkası da örgütlerin en alt kademesi ile en üst kademesi arasında bulunan mesafenin daha kısa bir hale getirilmesi şeklindedir. Daha düz niteliğe sahip olan yapıların kararlarını daha hızlı bir şekilde vereceği, az bürokrasi ve dahili karar vermenin ise verimlilikte artış meydana getireceği düşüncesi, kademe azaltma kavramının özünde yatan düşüncedir. Yönetici pozisyonunda yer alan kişilerin kontrol alanının daha geniş bir hale getirilmesini sağlayarak bu şekilde daha basık bir örgüt oluşturma çabası, kademe azaltma kavramı ile açıklanmaktadır. Ara kademelerin muhtemel olduğu kadar ortadan kalkması neticesinde, buralarda bulunan işlerin personel arasında tekrardan dağıtımı yapılacak ve bu nedenle de iş yükünde bir artış meydana gelecektir. Örgütün farklılaşma derecesi azaltılması kavramı, kademe azaltma konusunda daha az orandaki işgücüyle aynı işlerin gerçekleştirilebilmesi fakat çalışanların yetki sorumluluklarında artışlar yapılmasını ve personelin güçlendirmesini gerektirdiği için kullanılan bir kavram olarak kabul edilmektedir (Yıldız, Kocaoğlu 2011: 51).

2006 senesinde Gürsel tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiği zaman kademe azaltması uygulaması neticesinde örgütün daha yalın bir hale getirilmesi ve eskiye nazaran daha güçlü bir hale getirilmiş ve yetkilendirilmiş işgörenlerin bulunması, insan kaynakları yönetimi bakımından pozitif neticeler meydana getirebilir fakat kademe azaltması işlemlerinin gerçekleşmesinin, işten çıkarma yöntemleri kullanılarak bu şekilde neticelenmesi, talep edilen durumlardan biri olarak kabul edilmemektedir. Kesinlikle uygulanması gerekiyor ise işgücü azaltımı konusunda uygulanmakta olan metotların aynı zamanda kademe azaltılması

yönteminde de uygulanması yararlı bir durum olabilir. Rütbe indirimleri, terfiler, nakiller kademe azaltma uygulaması yerine tercih edilebilecek olan uygulamalardır (Gürsel 2006: 32).

1.6.1.4. Üretim Azaltma, Üretimi Durdurma ve Faaliyet Alanını Daraltma

2006 senesinde Gürses tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde faaliyet alanını daraltma, üretimi azaltma, üretimi durdurma stratejileri işletmenin temel yetenekleri olarak kabul edilen yetenekleri göz önünde bulundurarak bunlara uygun olarak kabul edilen etkinliklere yönelme hedefi istikametinde uygulanmakta, üretimi yapılmakta olan ürünlerden bazılarının üretiminden vazgeçilmesi veya birbirinden değişik sektörlerde faaliyet göstermekte olan işletmelerden bir tanesinin sektörlerin bazılarında çekilmesiyle neticelenebilen bir küçülme stratejisi olduğu sonucu elde edilmektedir (Gürses 2006: 33).

İşletmeler tarafından uygulanabilecek minimum beş çeşit faaliyet alanı daraltılma uygulaması bulunmaktadır. Söz konusu uygulamalardan üç tanesi işletmenin yatay ölçeğinde azalış meydana getirmekte iken, uygulamalardan iki tanesi ise dikey ölçeğinde azalış meydana getirmektedir. Ürün çeşidinin azaltılması, yatay olan ilk metot olarak kabul edilir. Ürün çeşidinde azalış meydana getirilirken işletme, hem üretim hakları ve dağıtım hakları ya da direkt olarak üründen vazgeçmektedir. İşletmenin coğrafi bakımdan değerlendirildiğinde uzak, az nüfusa sahip olan ve az canlı pazarlardan çekilmesi yöntemi, söz konusu metotlardan yatay olanların ikincisi olarak ifade edilmektedir. Müşteri azaltılması yolu ise söz konusu metotlardan yatay olanların üçüncüsüdür. Söz konusu yöntem çekici olarak kabul edilmeyen endüstrilerde meydana gelen fiyat değişikliklerine karşı çok hassas olan, mücadele eden, temel kuralları çok sağlam olarak kabul edilmeyen ve işletme tarafından yapılmış olan satışlarda hem günümüzde hem de gelecekte az bir dilimi meydana getiren müşterilerle ilişkinin kesilmesidir. 2000 senesinde Zehir tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde faaliyet alanını daraltmanın dikey yöntemleri, iki türdür. Söz konusu iki tür geriye ve ileriye doğru entegrasyonu ortadan kaldırma şeklinde ifade edilmektedir. Girdilerin üretilmesinden vazgeçilmesi demek, geriye doğru entegrasyonun ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Mevcut olan

hem dağıtım haklarının hem de perakende haklarının ortadan kaldırılması demek ise, ileriye doğru entegrasyonun ortadan kaldırılması anlamını taşımaktadır. Aynı esnada hem yatay faaliyet alanının hem de dikey faaliyet alanının daraltılması durumu mevzu bahis olabilir (Zehir 2000: 59-60).

2013 senesinde Koçel tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında işletmelerin git gide artan ölçüde, yalnızca kendilerinde bulundukları beceri ve yetenekleri yapmayı talep etmeleri; “core competence” ya da öz yeteneklerin başka bir deyişle ifade etmek gerekirse temel yeteneklerin veya çekirdek yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışında yer alan işletmelerin diğerlerinden almak eğilimi, genel olarak bir “outsourcing” ya da “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmış olduğu sonucu elde edilmektedir (Koçel 2013: 389).

1.6.1.5. Şebeke Organizasyonlar Oluşturma

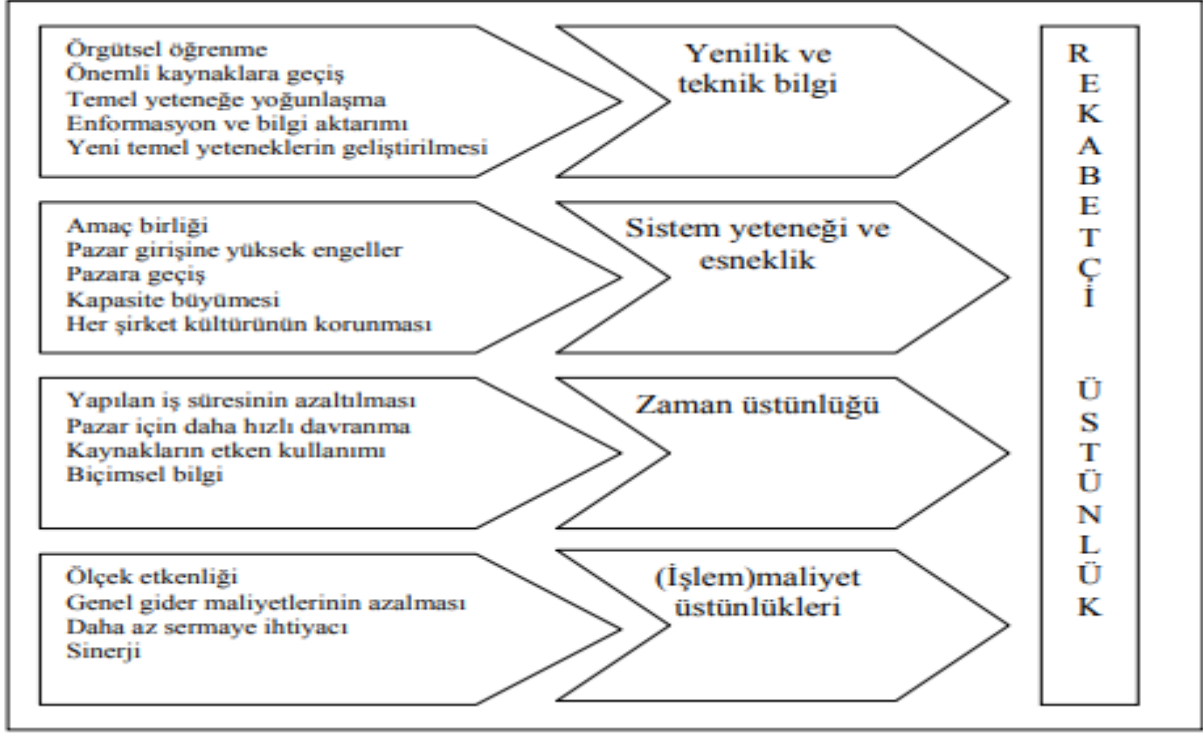
Şebeke kavramı, 1980’li senelerden itibaren yaygın bir şekilde kullanılmakta olan stratejik yönetimde ve bununla beraber işletme yönetimi konusunda öne çıkmaya başlayan bir kavram olarak kabul edilmektedir. 2006 senesinde Durak tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde literatür içerisinde şebeke organizasyon kavramı ile ilgili yapılmış olan birbirinden farklı tanım bulunmaktadır. Şebeke organizasyon kavramı ile ilgili yapılmış olan tanımlamalardan bir tanesinden yola çıkıldığında şebeke organizasyon kavramının, katı bir emir komuta yerine piyasa mekanizması tarafından düzenlenen yığılma işletmeleri ya da uzmanlık alanı birimleri şeklinde ifade edilmekte olduğu görülmektedir. Şebeke organizasyon kavramı ile ilgili olarak yapılan bir başka tanımdan yola çıkıldığında ise şebeke organizasyon kavramı, bir mal ya da bir hizmetin üretimini gerçekleştirebilmek amacıyla yapılması gereken iş ve faaliyetler ile bu durumun gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynakları, işletmelerden bir tanesinin bünyesinde birleştirmek yerine birbirinden değişik işletmelere dağıtımını yapmış organizasyon biçimi olarak ifade etmekte olduğu sonucu elde edilmektedir (Durak 2006: 103).

2014 senesinde Aslan tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde işletmeler tarafından yürütülmekte olan faaliyetleri içe kapalı bir şekilde yürütebilmeleri ya da varlıklarını devam ettirebilmeleri hemen hemen imkânsız bir hal almış olduğu sonucu elde edilmektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde, hızlı

bir şekilde değişiklik meydana gelen pazar şartları altında, işletmelerin yalnız başlarına güçleri yeterli olmamaktadır. İşletmeler yürütmekte oldukları faaliyetleri süresince deneyim, bilgi, finans, teknoloji ve yönetim gibi faktörlerin eksik olması sebebiyle birtakım sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Söz konusu durum ise hem işletmeler arası iş birliklerinin hem de işletmelerin beraber faaliyet gösterme şekillerinin daha önemli bir hale gelmesine sebebiyet vermektedir. İşletmelerin, rekabet güçlerinde artış meydana getirmek amacıyla hem ulusal işletmelerle hem de uluslararası işletmelerle iş birliği içerisinde olmaları mühim bir durum halini almıştır. Dolayısıyla, geçmiş dönemlerde olduğu şekilde işletmelerden hiçbiri yalnızca kendi yetenek ve bilgileri ile kaynaklarına güven duymamaktadır. Söz konusu halde, birbirinden değişik yüklenicilerin (rakipler, paydaşlar, yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler) yardım etmesiyle anlaşmalı bir gelişmeyi meydana getirmiş olmaktadır (Aslan, Aslan 2014: 6).

2010 senesinde Özdemir tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında, şebeke organizasyonlara verilen önemin sebebi hususunda birbirinden değişik açıklamalar bulunmakta olduğu görülmektedir. İlk olarak çevrede süratli bir biçimde değişiklik meydana gelmekte ve çevre gelişme göstermektedir. O halde, “Çevre ne kadar dinamik ve karmaşık olursa, şebekelere duyulan gereksinim o kadar çok olmakta ve şebekelerin önemi o derece artmaktadır”. Bu nedenle ki karmaşık ve belirsiz olan bir çevre içerisinde işletmelerin yalnız başlarına başarı elde edebilmeleri gerçek anlamda çok güç bir durum olarak kabul edilmektedir. Şöyle ki örgütler, başarı elde etmek istiyorlarsa, örgütlerin tedarik zinciri ortaklarıyla beraber daha büyük bir çevikliğe erişmeleri gerekmektedir (Özdemir 2010: 9).

Şebeke yönetim biçimi bazı açılardan katılımcı yönetim biçimine benzetilmektedir. Söz konusu açılar şebeke yönetim biçiminin demokratik, esnek ve açık olması olarak ifade edilmektedir. Şebeke organizasyon oluşturmaının faydaları şekil 1.6’da gösterilmiştir.



Şekil 1.6. Şebeke Organizasyonun Üstünlükleri
Kaynak: Durak (2005).

1.6.1.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

2005 senesinde yapılan çalışmadan hareket edildiğinde, dış kaynak kullanımı kavramı, bir işletmenin yapmak istediği etkinlikleri kendi bünyesi içerisinde üretmeyip, söz konusu etkinliklerin yapılması mevzuunda uzman hale gelmiş olan işletmelerden başka birine bırakması olarak ifade edilmektedir. Söz konusu uygulama, işletmelere hem maliyet hem de zaman bakımından çok büyük ölçüde tasarruf olanağı veren mühim bir etkinlik olarak kabul edilmektedir (Ecerkale, Kovancı 2005: 69).

2009 senesinde yapılan çalışmadan yola çıkıldığında, işletmeleri dış kaynaklara doğru yönlendiren pek çok sebep bulunmaktadır. Söz konusu sebepler şu şekilde ifade edilebilir: Çalışan personele yönelik yaşanan sorunlar, finansal kaynakların yetersizliği, üretimi yapılan ürün ya da sunumu yapılan hizmet kalitesinde artış meydana gelmesine yönelik talepler, gelişmekte olan teknolojiyi izleyebilmek, yakalayabilmek, organizasyon ve yönetim konusunda yaşanmakta olan aksaklıkların giderilmesi talebi. Hem piyasa talebi hem de yeni müşterilerin

taleplerini karşılayabilmek amacıyla işletmeler dış kaynaktan temin yöntemini seçmektedir (Ofloğlu, Doğan 2009: 145).

2018 senesinde yapılan çalışmadan hareket edildiğinde işletmelerin kriz dönemlerinde personelin ihtiyaç duymuş oldukları gereksinimlerini dış kaynaklardan sağlamanın en mühim sebebi olarak kabul edilen sebep, dışarıdan sağlanan personelin sigorta primi veya öbür yan haklar gibi ödemelerinin işletmece karşılanmamasıdır. Muhtemel bir işten çıkarma hali ile karşı karşıya kalınması durumunda tazminat ödeme mecburiyetinin bulunmamasıdır. Söz konusu sebeplerden ötürü, işletmeler kriz dönemlerinde dış kaynaklardan personel sağlama yolunu seçmektedir (Ada 2018: 55). Dış kaynak kullanımının işletmelere bazı yararları vardır. Aynı zamanda dış kaynak kullanımının birtakım sakıncaları da mevzu bahis olmaktadır. Dış kaynak kullanımının faydalarını ve zararlarını tablo 1.2’de ki gibi gösterebiliriz.

Tablo 1.2. Dış Kaynak Kullanımının Fayda ve Sakıncaları

Faydaları	Sakıncaları
Maliyetlerde önemli derecede düşme ve yeni gelir alanları meydana getirme	Daha karmaşık ve daha üst düzeyde bir iletişim gereği
İşletmenin finansman kaynaklarında meydana gelen artış	Yeni aktörlerin, taleplerin ve kişiliklerin sisteme girmesinden kaynaklı olarak yaşanan sorunlar
Sabit yatırımlarda meydana gelen düşme.	Hem sendikanın hem de çalışanların gözünde duyulan güvende azalış olması
Daha yüksek kalite ve etkinlik	Hem taşeron performansının takip edilmesi hem de taşeron performansının değerlendirilmesi konusunda karşı karşıya kalınan zorluklar
Fonksiyonel uzman olarak kabul edilen uzmanlardan çok daha fazla faydalanma	Müşterinin alışmış olduğu bir işlevin dış kaynaklara devredilmesiyle müşterilerin yabancılaşması
Öz yetkinliklere odaklanarak bu şekilde sağlanan rekabet üstünlüğü	Kısa dönemli tasarruf için uzun dönemli anlaşmalardan meydana gelebilecek sakıncalar
Pazardaki yeni istekleri dış kaynak kullanımı stratejisi ile çok daha ucuza test etme olanağı verme.	

Kaynak: Gürses (2006).

1.6.2. Kültürel Değişim Odaklı Küçülme Stratejisi (Sistemik Strateji)

Sistemik stratejide başka bir ifadeyle kültürel değişim odaklı küçülme stratejisinde, işgücü büyüklüğü veya boyutu değil hem örgütün kültürünün hem örgütün sisteminin hem de örgüt işgörenlerinin tutumlarının değiştirilmesi için çalışılmaktadır. Sistemik stratejinin ana amacı, yinelenen ve asla sonu gelmeyen işgücü azaltımını sağlamaktır. Sistemik strateji, esas olarak işgören sayısına odaklanmamaktadır. Örgütün büyüklüğüne, örgütün yapısına, örgütün kültürüne, örgütün sistemine ve işgörenlerin tutumlarına ve değerlerine odaklanmaktadır. 2010 senesinde yapılan çalışmadan hareket edildiğinde işgörenlerin her birinin, örgütsel küçülme düşüncelerini hem meydana getirmeye hem de uygulamaya yardımcı olan kaynaklar şeklinde ifade etmekte olduğu ve harcamaların kısılmasından ve diğer düzenlemelerden sorumlu tutulmakta olduğu sonuçları elde edilmektedir (Türkmüt 2010: 25).

Uzun vadeli bir strateji şeklinde uygulanmakta olan sistemik örgütsel küçülmenin üç ana faktörü bulunmaktadır:

- Sürekli Gelişme
- Örgütsel Kültür ve Örgütsel Değerler
- İnsan Kaynakları Sistemi

2010 senesinde Özbey tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde işgörenler, söz konusu stratejide örgütsel küçülmenin ana amacı şeklinde kabul edilmemektedir. Söz konusu stratejide işgörenler hem üretimin hem de küçülmenin kaynağı olarak kabul edilmektedirler. Yapılan araştırmalarda söz konusu farklılaşmayı genişlik ve derinlik olacak şekilde iki farklı kategori üzerinden hareket edilerek tanımlamaları yapılmaktadır (Özbey 2010: 16). Bu stratejileri Tablo 1.3' de ki gibi gösterebiliriz.

Tablo 1.3. Örgütsel Küçülmede Derinlik ve Genişlik

Derinlikte Artış ↓	Genişlikte Artış →		
	İş Gücü Azaltma Stratejisi	Örgütsel Yeniden Yapılanma Stratejisi	Sistemik Strateji
	Doğal yıpratma	Kademe Azaltma	Sistem analizi
	İşten atma	Birimleri birleştirme	Kültürel Değişim
	Erken Emeklilik	Ürün azaltma	Tabanda düzenlemeler
	Transferler	Süreç yeniden düzenleme	
	Gönüllü ayrılmalar		

Kaynak: Cameron (1994).

Buna göre tek bir stratejiyi uygulamakta olan işletmelerde, stratejinin derinliği mevzu bahis olmaktadır. İşletmelerden birden fazla strateji uygulayanlarda ise uygulanmakta olan stratejilerin çeşitliliğinde artış meydana geldikçe stratejinin derinliğinden çok stratejinin genişliği konusunun devreye gireceği ifade edilebilir.

Bu örgütsel küçülme stratejilerinin hepsinin uygulaması konusunda engeller, odak, hedef ve yerine getirilme zamanı bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 1.4’de örgütsel küçülme stratejilerinin tümü ve söz konusu örgütsel küçülme stratejilerinin sahip olduğu özellikler karşılaştırmalı bir şekilde özetlenmiştir.

Tablo 1.4. Örgütsel Küçülme Stratejileri ve Özelliklerinin Karşılaştırılması

	İşgücü Azaltma Stratejisi	Organizasyonu Yeniden Dizayn Etme Stratejisi	Sistematik Strateji
Odak	İşçiler	İşler ve birimler	Kültür
Hedef	İnsanlar	İş	Süreçlerde sürekli iyileştirme
Yerine Getirilme Zamanı	Hızlı	Orta vadeli	Uzun vadeli
Geçici Hedef	Kısa dönemli bir uygulamadır	Orta dönemli bir uygulamadır	Uzun dönemli bir uygulamadır
Engeller	Uzun dönemli bir uygulamayı engeller	Hızlı geri ödeme	Kısa dönemli maliyet azaltımını kapsamaz
Örnekler	Erken emeklilik, İşçi çıkarımı, İşletmenin bütün hisselerini satın almak, İşgücü kaybı	İşin yeniden tasarlanması, Birimlerin kapatılması, Birimlerin birleştirilmesi, Birimlerin ortadan kaldırılması	Sürekli ilerleme, Personele bağlılık, Değişikliğin esasını anlamak, Süreçleri sadeleştirmek

Kaynak: Akçe (2005).

1.7. Örgütsel Küçülme Stratejisi ile Kullanılabilecek Stratejiler

Örgütsel küçülme stratejileriyle beraber kullanılabilmekte olan birbirinden farklı yönetim stratejileri bulunmaktadır. Örgütsel Küçülme stratejisi, söz konusu stratejilerinden bazılarının uygulanmasının neticesinde meydana gelebileceği şekilde birtakım stratejilerin uygulama evresinde de beraber kullanılabilmektedir. Aşağıda söz konusu stratejiler ve örgütsel küçülmenin, mevzu bahis stratejiler içerisindeki yeri ve ne kadar önemli olduğu konusu üzerinde durulacaktır.

1.7.1. Birleşme ve Satın Alma

Birleşme: Bugün meydana gelen teknolojik gelişmeler, küreselleşme sebebiyle rekabetin ulusal pazarlardan uluslararası pazarlara taşınması, dünya ölçeğindeki ekonomik sınırların ortadan kalkması, ticaretin serbest bir hale gelmesi, müşteri taleplerinde artış meydana gelmesi ve müşteri taleplerinin birbirinden farklılaşması gibi sebepler işletmelere farklı bakımlardan etki etmektedir. İşletmelerin değişmekte olan çevre şartlarına adapte olabilmek ve söz konusu şartlar sonucunda meydana gelen imkânlardan faydalanmak, tehditlerden ise sakınmak amacıyla tekrardan yapılanmalarını mecburi bir hale getirmektedir. İşletmeler hem yeni piyasalara girerek hem de piyasaya yeni ürünler sürerek bu şekilde satış gelirlerinde artış elde edecek biçimde içsel bir şekilde büyümekte iken ayrıca işletmelerden bir başkası ile birleşerek ya da onu satın alarak bu şekilde dışsal bir biçimde de büyüebilmektedirler. Satın alma ve birleşme biçimindeki bir büyüme stratejisiyle işletmeler küreselleşme olgusuna karşı tepki vermekte iken ayrıca büyümenin meydana getireceği görevdeşlik kazanımları da sağlamış olacaktır (İlarslan, Aşıkoğlu 2012: 60).

2007 senesinde Aydınтуğ tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde birleşme kavramı, iki ya da ikiden daha fazla işletmenin yeni bir sahiplik ve yönetim altında, tek bir işletme şeklinde birleşmesi olarak ifade edilmektedir. Birleşme durumunda, birleşen işletmelerin tüzel kişilikleri sona erer ve neticede yeni bir işletme kurulmuş olur. Fakat yeni kurulacak işletmenin birleşmeye katılmış olan işletmelerin tek tek piyasa değerleri toplamından daha yüksek bir değerinin bulunması gerekmektedir. Aynı şekilde 2007 senesinde yapılan çalışmadan hareket edildiğinde işletmelerin aşağıda ifade edilen sebeplerden ötürü birleşmeye yöneldikleri görülmektedir (Aydınтуğ 2007: 35-36).

a) Finansman Kolaylığı: Orta ve küçük büyüklükteki işletmeler, genel olarak iş kaynaklarla büyüme sorunuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. 2015 senesinde yapılan çalışmada söz konusu durumda, büyük bir işletmenin birleşmesinin kabul edebilir olduğu sonucu ifade edilmektedir (Ayan 2015: 28).

b) Katma Değer Oluşturma İsteği: Şayet birleşme yöntemiyle yeni meydana gelen işletmenin piyasa değeri, tek tek işletmelerin toplam piyasa değerinin

üzerindeyse söz konusu halde iki ya da ikiden çok işletmeyi birleştirmek için özendirici bir faktör olarak kabul edilebilir.

c) Üretim Metodunun Bütünleşmesi: 2015 senesinde yapılan bir çalışmadan hareket edildiğinde normal olarak bir işletme tarafından, diğer bir işletmenin ham maddesinin üretimi yapılabiliriyorsa üretim yönteminin teknik bir şekilde bütünleşmesi ve teknolojiyi beraber kullanabilmek amacıyla için söz konusu iki işletmenin birleşebilmekte olduğu sonucu elde edilmektedir (Ayan 2015: 28).

d) İşletmenin Kötü Yönetilmesi: Kötü bir şekilde yönetilmekte olan bir işletmenin kullanılmayan aktifleri farklı bir işletmenin daha verimli yönetimi altında daha iyi bir şekilde değerlendirmesinin yapılabilmesi için iki işletme birleşebilmektedir (Ayan 2015: 28).

e) Vergi Yasalarının Sağladığı Üstünlükler: işletmeleri birleşmeye iten faktörlerden biri de işletmelerin kâr ya da zararlarını, birleşme yoluyla ileri ve geriye taşıyabilmeleri olarak kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle kârlı bir işletme, zarar etmekte olan bir işletmeyi satın alarak, bu şekilde mahsup yapmak suretiyle vergiden tasarruf edebilmektedir (Ayan 2015: 28).

f) Psikolojik Etmenler: 2015 senesinde yapılan çalışmadan hareket edildiğinde işletme birleşmelerinde iktisadi sebeplerin ön planda olmasına rağmen bazı durumlarda psikolojik faktörler de işletmeleri birleşmeye iten sebepler olarak kabul edilebilir. Bireyin finansal ya da yönetsel alanındaki kabiliyetlerini gösterme isteği, daha büyük bir işletmeyi yönetme tutkusu, işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesini emniyet altına alma duygusu, birleşme kararları konusunda etkili olabilmektedir (Ayan 2015: 28).

g) Büyüme ve Rekabet İsteği: Bir işletmenin genel olarak büyüme isteği kâr amaçlı olmaktadır. Bir başka deyişle amaç, daha fazla kazanç elde etmektir. Daha sonraki süreçte bu durumun devamlı bir şekil halini alabilmek istemektedir ki rakipleriyle arasındaki fark açılsın. Bu şekilde işletme daha değerli bir hal almaktadır. Daha değerli bir hal şeklini alan işletme aynı zamanda prestij sahibi de olmaktadır. Daha sonrasında ise söz konusu işletme, toplumun gözünde büyüyen bir işletme konumuna gelmektedir ve aynı zamanda işletme bunu yeni ürün yeni pazar fikrinin yanına satın alma ve birleşme ile yeni işletmeler, yeni organizasyonlar, yeni

oluşumlar, yeni dağıtım kanalları ile yeni finansal argümanlar kullanarak yapmaktadır (Ayan 2015: 28).

Satın Alma: 2007 senesinde yapılan çalışmadan hareket edildiğinde, büyüme stratejileri içerisinde, “satın alma” yeni bir metot olarak kabul edilmemektedir. Küreselleşme ile birlikte meydana gelen yeni iktisadi şartlarda, büyümede, satın almanın bir stratejik araç şeklinde kullanılma eğiliminde artış meydana geldiği gözlenmektedir. Bilhassa işletmelerden teknolojik üstünlüğe sahip olanlar, var olan teknolojinin üretim konusunda en fazla ekonomik ölçeği elde edebilmek için satın alma yöntemini seçmektedir. Hem perakende sektörlerinde hem de finans sektörlerinde rekabetin yoğun olduğu internetin, satın almaların rekabetçi avantaj kazanımı konusunda yoğun bir şekilde kullanımı da dikkat çekmektedir (Aydıntuğ 2007: 39).

Birleşme ve Satın alma operasyonlarının yaşama geçirilmesi, yalnızca hedef işletme konusunda değil, ayrıca satın alınan işletmede de bir dizi değişimin meydana gelmesini mecburi bir hale getirmekte, o kadar ki değişim bir amaç şeklinde hedeflenmektedir. Değişimde başarının elde edilmesini sağlayan unsurlar hem satın alma operasyonlarında hem de birleşme operasyonlarında olduğu şekilde, hedefe erişme konusunda yaklaşımın ne şekilde olması gerektiği ile direkt olarak ilişkilendirilmiştir. Yine 2007 senesinde yapılan çalışmada planlama, doğru analiz, değişime açıklık değerlendirme aşamalarına sistematik yaklaşım ve etkin bir iletişim, başarıyı belirleyen unsurlar şeklinde ifade edilmektedir (Aydıntuğ 2007: 39).

Satın alma sürecinde amaçlanan temel noktalar şunlardır (Akturan 2015: 103-104):

- Stok maliyetini azaltmak
- Rekabetçi ve güvenilir tedarikçi ilişkileri geliştirmek ve devam ettirmek
- Muhtemel olan en düşük toplam maliyet
- En iyi kalite
- Diğer işletme işlevleriyle iş birliği içerisinde olma ve bütünleşme
- Nihai tüketici için değer meydana getirmek (Akın; Çetin, Erol 1998: 3).

Satın alma fonksiyonu tarafından sağlanan söz konusu avantajlar işletme açısından sürdürülebilir rekabet avantajı noktaları meydana getirilmesi bakımından

çok önem arz etmektedir. Fakat satın alma işlevi, işletme içinde genellikle satın almanın kritik rolünün tam manasıyla tanımı yapılmamasından ötürü uzunca bir zaman göz ardı edilmiştir.

1.7.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Temel İlkeleri

1998 senesinde yapılan çalışmadan hareket edildiğinde, uzun vade içerisinde müşterinin tatmin olmasını, başarı elde etmeyi, kendi, çalışanı ve toplum için avantajlar sağlamayı amaç edinen, kalite üzerine yoğunlaşmış ve çalışanların her birinin katılımına dayanan yönetim modeli, Toplam Kalite Yönetimi olarak ifade edilmektedir (Akın, Çetin ve Erol 1998: 3). İşletmeler belli bir alanda üretimde kaliteye odaklanarak geniş iş kolunda sadeleşmeye gidebilir. Dolayısıyla küçülme stratejileri ile birlikte kullanım alanı bulmuştur.

Klasik yönetim anlayışı genel açıdan ele alındığında kişiye verilen önemin göz ardı edilmekte olduğu görülmektedir. Kişiye verilen önemin göz ardı edilmesiyle birlikte birtakım sorunlarda gündeme gelmiş ve söz konusu durum “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının ortaya çıkmasında çok mühim kabul edilen bir rol üstlenmiştir. 1920’li senelerde kalite olgusu Amerikan endüstrisinin gelişmesi konusunda çok büyük katkıda bulunmuştur. II. Dünya Savaşı’nın meydana gelmesi sonrasındaki senelerde yaşanan teknolojinin gelişmesi ve üretim sürecinin karmaşık bir hal alması, kontrol alanlar ve kontrol edenler arasında geri besleme ve eşgüdüm mekanizmasının meydana getirilmesi mecburi bir duruma getirmiştir. Bu durumun neticesinde toplam kalite kontrolü anlayışı ortaya çıkmıştır. Toplam Kalite Yönetimi’nde çalışanları kontrol etmek yerine çalışanlara güven duyan, bireysel etkinliklerden öte daha çok ekip çalışmasını ön plana çıkartan bir yönetim modeli olarak kabul edilmektedir. Kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından itibaren, ana girdiler, süreç içi ve son çıktı aşamalarını takip etmek suretiyle yerine getirilmeye başlanmıştır (Kocabaş 2016: 2).

Gelişen üretim neticeleri, “ustalık ve eser” anlayışı da “insan ve makina” ilişkisine dönüşmüştür. Dolayısıyla makinaların artmasıyla insan gücüne olan ihtiyaç azalacak ve işletmeler için küçülme stratejisi bir seçenek haline gelecektir. Diğer yandan meydana çıkan üründe, kişisel katkı payı azaldığı için, çalışanlar tükenmiş olan ürünün mutluluğunu yakalayamamışlardır. Söz konusu durum ve klasik kalite

kontrol anlayışı, ürünün kalitesinde kendi katkı ve sorumluluklarının da bulunduğu inancından daha da uzaklaştırmıştır. 2006 senesinde yapılan çalışmadan hareket edildiğinde Japonya, klasik kalite kontrolünün muayene ve denemeye dayalı çabalarının yeteri kadar etkin olmadığını ifade eden Deming ve Juran gibi yeni kalite anlayışı öncüleri tarafından yapılan uyarıları göz önünde bulundurmuyarak, kalite sağlama çabalarına sistem anlayışı getirmiştir. Sistem anlayışının temel hatları kısaca aşağıdaki biçimde ifade edilebilir (Günbatan 2006: 16).

- Kalite kontrol, kusurlu olarak kabul edilen ürünlerin muayene ile ayıklanması yerine, kusurlu olarak yapılmış olan üretimin sebeplerinin ortadan kaldırılmasına yöneliktir.
- Kaliteyi sağlamak ve kaliteyi geliştirmek, örgüt içerisinde yer alan herkesin güvencesi ve sorumluluğudur.
- Müşteri isteklerinden başlayıp tasarım, üretim, montaj, nakliye, satış sonrası hizmetler gibi çok geniş kapsamlı ve zincirleme çabaların bileşeni bir üründe olması gereken kalitedir (Günbatan 2006: 16).

Bugün “yönetimde başarının yeni yolu” şeklinde de ifade edilen Toplam Kalite Yönetimi, Adrian Wilkinson’un düşüncesinden hareket edildiğinde endüstri ve bilgisayar devriminin ardından üçüncü devrim şeklinde kabul edilmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin ana yapıtaşlarının, kuralları ve ilkelerinin dengeli bir biçimde uygulamaya konulmasıyla beraber kalite kültürünün meydana getirilebileceği bir yönetim yaklaşımı şeklinde bugün de kesinlikle benimsenen bir görüş olarak kabul edilmektedir. Söz konusu yeni kalite anlayışında her ne kadar Deming, Juran, Crosby gibi TKY’nin ilk ustalarının kendilerine has faktör ve ilkeleri bulunmakta ise de toplam kalite anlayışı kavramının aşağıda ifade edilen temel ögelerle incelenmesi gerekmektedir (Pehlivanoglu 2006: 34).

1.7.2.1. Müşteri Tatmini ve Önceliği

Müşteri tatmini ve önceliği faktörü, var olan ve gelişmekte olan müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini tespit edebilmeyi, etkili müşteri ilişkilerinin yönetimini sağlamayı ve müşteri memnuniyetini ne şekilde ve ne kadar iyi bir biçimde tespit edebileceğimizi açık bir şekilde ortaya koymaktadır. İşletmelerin yönetimi, klasik yönetim anlayışında üst yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda yukarıdan

aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde gerçekleştirilmekte iken, yeni anlayışta amaç; müşteri ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda işletmelerin birimlerinin her birinin yönlendirilmesi, destek verilmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, o kadar ki beklentilerin daha ötesine geçip, tam manasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Müşteriler tarafından ürünler tercih edilirken hem ürünün kalitesine bakılmakta hem de bununla beraber ürünün maliyetine de bakılmaktadır. Burada müşteriler tarafından ürünlerin seçim kararı, kalite ve maliyetin birbirine göre göreceliğine bakılacak verilmektedir. 2015 senesinde yapılan çalışmadan hareket edildiğinde işletmelerin faaliyetlerini müşterilerden elde ettikleri gelirden karşıladıklarından uzun dönemde faaliyetlerine devam etmeyi istiyorlarsa düşük maliyetli, yüksek kaliteli ürün veyahut da ürünler üretmek zorunlulukta kaldıklarını bilmeleri gerekmekte olduğu sonucu çıkarılmaktadır (Sevimler vd., 2015: 3).

Müşterinin isteğini karşılayacak, farklılığı yaratacak stratejiler de rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat avantajı kadar; mühim bir hale gelmiştir. O nedenle ki, toplumun refahında artış meydana geldikçe, belli bir ürüne sahip olma isteğinin daha ötesinde, farklı bir ürüne sahip olma arzusu gelişmektedir. Söz konusu farklılık arayışları hızlı teslim sürelerinde, renkte, tasarımda, kalitede, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında kendini gösterir. Mevzu bahis arayış toplumda meydana gelen değişikliklere paralel bir şekilde, dinamik bir yapıya sahip olmaktadır. O kadar ki, yoğun rekabette işletme, müşterinin henüz talep etmemiş olduğu; ancak gereksinim duyduğu ya da duyması gerektiği farklılıkları dahi yakalayabilmesi gerekmektedir (Pehlivanoğlu 2006: 34).

1.7.2.2. Süreç Yönetimi

Hem kalite sistemleri hem de üretim sistemleri için yapılmış olan süreç başka bir deyişle Süreç tanımı “girdileri alıp bir çıktıya dönüştüren her bir aktivite veya operasyon” biçimindedir. Süreçlerin tanımının sistematik bir biçimde yapılması ve yönetimi ile Süreçlerin birbirleri ile etkileşimlerinin tespit edilmesi Süreç yaklaşımı şeklinde adlandırılmaktadır. Bu şekildeki bir yaklaşımın, kalite yönetim sisteminde kullanılması durumunda yararları aşağıda ifade edildiği şekilde olacaktır (acikogretim.istanbul.edu.tr):

- Müşteri koşulları, kanuni koşullar ve kuruluşun kendisi tarafından ortaya koyulmuş olan koşullara erişilmesini ve yerine getirilmesini sağlamak,
- Süreçlerin katma değer bakımından ele alınarak bu şekilde değerlendirilmesi ve öncelikli olan Süreçlerin tespit edilmesini sağlamak,
- Süreçlerin hem takip edilmesi hem de ölçümünün yapılmasına ait verilerin değerlendirilerek bu şekilde etkinlik ve performansa ait neticelerin elde edilmesini sağlamak
- Objektif ölçümlere dayandırılarak Süreçlerin devamlı olarak daha iyi hale getirilmesini sağlamak
- İletişim kolaylığı (kuruluş ve müşteri için)
- Karar alma konusunda kolaylık (yönetimsel)
- Süreçlerin verimli ve etkin çalışması
- Kaynakların optimum kullanımı

Toplam Kalite Yönetimi, Süreçlerin her birinin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininde artış meydana getirilmesi ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanabilmesi için, örgüt içerisinde alınmış olan neticelerin devamlı olarak iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşterice ifade edilen kaliteyi, bütün faaliyetlerin yürütülmesi esnasında mal ve hizmet bünyesinde meydana getirilen, bugünün bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir (Peker 1996: 45).

Toplam Kalite Yönetimi'nde Süreçlerin yönetimi de sürekli Süreç geliştirme ve denetimi ilkesi kadar önem arz eden bir ilkedir. Geleneksel yönetim modeli, bir işletmenin finansman, pazarlama, satın alma, üretim, mühendislik ve bunlara benzer nitelikteki faaliyet ve fonksiyonlarının tepe yönetiminin koordinasyonunda, birbirlerinden ayrı bir şekilde yönetilmelerini öngörmektedir. Toplam Kalite Yönetimi ise rekabet gücünü meydana getiren kalite-maliyet-termin faktörlerini, fonksiyonel birimler içerisinde yer alan ya da birden çok fonksiyonel birimin bünyesine yayılmakta olan bir dizi faaliyet ve Sürecin neticesinde meydana geldiğini öngörmektedir. Söz konusu birbirinden değişik Süreçlerin sinerji sağlanmak üzere yönetilmeleri gerekmektedir (MEGEP 2007: 9).

1.7.2.3. Kalite Çemberleri

2006 senesinde yapılan çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin ana ilkelerinden bir tanesi olarak kabul edilen grup çalışmasının belirli bir sorun üzerinde yoğunlaşarak uygulanması şeklinde çok genel bir tanımını yapılan Kalite Çemberleri kavramı, sorunların üzerine sistematik bir biçimde eğildiği için, her daim pozitif netice alınan bir çalışma biçimi olarak kabul edilmektedir. Kalite iş yayamı, kaliteli çıktı hedefleri ve kalite oluşturma işlevini doğrudan çalışana yüklemek, kalite çemberlerinin temel felsefesi olarak belirtilmektedir. Kalite arayışını ve kalite kontrolünü atölyelerin, o kadar ki çalışanların beynine sokmak, kalite çemberlerindeki amaç olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda kalite çemberlerinin temel felsefesini, kalite arayışını bizzat işi yapanın yetkisine ve sorumluluğuna vermek olarak da ifade etmek mümkün olabilmektedir (Pehlivanoglu 2006: 39).

2019 senesinde yapılan çalışmadan yola çıkıldığında, kalite kontrol çemberlerinin günümüzde yalnızca Japonya'yla kalmamakta olduğu ve başta Uzak Doğu olacak şekilde Amerika, Avrupa ve ülkemizde de hızlı bir şekilde yayılmakta olduğu görülmektedir. Rekabetin artan baskısı, sanayicilerin kalitenin kontrol edilmeden önce oluşturulduğunu kavramaları, organizasyonel düşüncedeki değişimler, çalışma hayatının insanlaştırılması ve benzeri hususlar kalite çemberlerinin dünyadaki hızlı yayılışının nedenleri olarak ifade edilmektedir. Kalite çemberleri uygulamalarının genel amaçları beş madde altında bir araya getirilerek Tablo 1.5'te kısa bir şekilde ifade edilmiştir (Oskaloğlu 2019: 60).

Tablo 1.5. Kalite Çemberlerinin Genel Amaçları

Kaliteyi Geliştirmek	Takım çalışmaları yöntemini kullanarak bu şekilde kalitenin gelişimini sağlanmaktadır. Kalitede gelişim meydana gelmesiyle beraber işletmenin ürettiği mal ve hizmetin pazarlanması ve satışı daha kolay bir hale gelebilecektir. Söz konusu durumun neticesinde hem işletmenin verimliliğinde hem de işletmenin karlılığında artış meydana gelecektir. Artan karlılık aynı zamanda işletmede çalışmakta olan personelin ücretinde de artış olmasını sağlayacak ve söz konusu duruma bağlı olacak şekilde personelin isteginde ve üretkenliğinde artış meydana gelecektir. Söz konusu netice tekrardan bir kalite artışı sağlayacaktır.
Çalışanların İstek Arzusu ve Katılımını Geliştirme	Kalite çemberlerinde ulaşılmak istenen amaç, yalnızca işgörene fikrini söyleme imkânı vermek olarak kabul edilmemektedir. Önem teşkil eden, herkesin, ait olduğu grupta diğer kişilerle birlikte sorunlara çözüm aranmasını sağlamaktır. Böylelikle çalışanlar, işlerinde kendilerini çok daha mutlu bir şekilde hissedecek, işletme içerisinde tanınma olanağı elde edecekler ve tatmin düzeylerinde artış meydana gelecektir.
Ast-üst İlişkilerini Geliştirmek	Amaçlardan bir diğeri de çalışanlarla kendilerine yakın olan başka bir deyişle birlikte çalışmak durumunda olan üstleri arasındaki iletişimi ve ilişkileri pozitif açıdan geliştirmektir.
Personelin Kültürünü Geliştirmek	Kalite çemberlerine geçiş, personelin yaratıcılık, sorun çözme teknikleri, grup çalışmaları gibi mevzularda komple bir eğitim programı takip etmelerini gerekli kılmaktadır. Bu şekildeki eğitim mevzuları çalışanların hem iş kültüründe hem de işletme kültüründe artış meydana getirecektir. İş ve işletme kültüründe artış meydana gelen personelin aynı zamanda iş ve yaşam kalitesi de yükselecektir.
Maliyetleri Düşürmek	Çember uygulamaları ile hedeflenenler verimliliğin yükseltilmesi, hataların azaltılması ve satılmayan ürün oranının düşürülmesidir. Söz konusu hedeflerin gerçekleşmesi neticesinde işletmelerde maliyetler düşeceği için işletmenin rekabet gücünde de artış meydana gelecektir.

Kaynak: Oskaloğlu (2019)

Yukarıda ifade edilen amaçların her birinin gerçekleşmesi, hiç kuşkusuz bir taraftan örgütün kalitesi, hizmet ve üretimin kalitesi, giderlerde meydana gelen azalma, verimlilikte meydana gelen artış gibi amaçların gerçekleşmesini sağlamakta iken, başka bir yandan da çalışanın bireysel amaçları ve örgüt içi ilişkiler açısından ise bir dizi fayda sağlayabilmektedir.

Kalite Çemberlerinin fonksiyonları ve yapısı bakımından genel özelliklerini aşağıdaki biçimde ifade edebiliriz:

Üye Sayısı: Çember üyelerinin sayısı etkin bir grubun meydana gelebilmesi için 5 ya da 5'ten daha çok, grubun canlılığını sağlayabilmek için 10 ya da daha az üyeden meydana gelmesi gerekmektedir (Şahin 2007: 106).

Gönüllü Olma: Kalite çemberlerinde bulunan üyeler gönüllü bireylerden meydana gelir. Bir başka ifadeyle sadece gönüllü bireylerin bir araya gelmesiyle kalite çemberini meydana getirir (Şahin 2007: 106).

Süreklilik: Çember üyeleri ele alınan sorun ne olursa olsun aynı kalmaktadır. Birbirinden farklı sorunları ele alan çember üyeleri, çember mevcut olduğu müddetçe beraber çalışmakta ve bu şekilde çözümler üretilmektedirler (Şahin 2007: 106).

Düzenli Toplantılar Yapmak: Toplantılar devamlı bir şekilde her hafta ya da beş günde bir gerçekleştirilmektedir. Toplantıların süresi yarım saatten iki saate kadar değişiklik göstermektedir (Şahin 2007: 106).

Lider ve Çember: Çember bünyesinde bulunan liderin, bir ekip şefi biçiminde algılanması gerekmektedir. 2007 senesinde yapılan çalışmadan yola çıkıldığında emir verenin, cezalandıran bir konumda olmadığı sonucu elde edilmektedir (Şahin 2007: 106).

1.7.2.4. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası kavramı, birden daha çok insanın fikir üretme süreci olarak ifade edilmektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde beyin fırtınası kavramının spesifik bir sorun veya konu hakkında fikirler listesi üretebilmek amacıyla kullanılan bir grup tekniği olduğu de söylenebilmektedir. Her daim birlikte fikir üretmek, yalnız başına fikir üretmekten çok daha faydalı olacağı için beyin fırtınası, grubun 'üretken, yenilikçi fikir' gücünü harekete geçirir. Genel olarak ilk beyin fırtınası oturumunun ardından bir düşünce dönemi meydana gelir. Söz konusu dönemin hemen sonrasında ise parlak fikirler ortaya çıkacaktır. Üyeler kendilerine "Beş N, Bir K", ne, neden, ne zaman, nerede, nasıl ve kim suallerini sormaya başladıkça bu gibi fikirler akmaya başlayacaktır. Beyin fırtınası neticelerine ilave yapmakta, üyeler ve diğerlerinin tereddüt etmemeleri gerekmektedir. Ziyaretçilerin, beyin fırtınası oturumu esnasında

gelmesi durumunda ise katılmaya davet edilebilirler. Söz konusu durumda kuralların onlara açıklanması gerekmektedir (Şahin 2007: 93-94).

2007 senesinde yapılan çalışmadan yola çıkıldığında beyin fırtınasının, herhangi bir mevzu hakkında fikir, kanıt ya da çözüm önerileri meydana getirebilmek amacıyla belli sayıda bireyin bir araya toplanması suretinde yapılmakta olduğu sonucu ortaya çıkar. Yeni fikirlerin bu sayede üretimi söz konusu olabilir. Grup içerisinde yer alan katılımcı sayısı 3 ile 12 arasında olabilir. Grup içerisinde yer alan üye sayısında artış meydana gelmesi katılımcılık oranını düşüreceği için sayının çok fazla olmaması konusunda itina etmesi gerekir. Beyin fırtınası konusunda grup liderinin işlevi önem arz eder ve aynı zamanda grup liderinin beyin fırtınasının idare edilmesi hususunda belirli bir eğitime sahip olması gerekmektedir (Atar 2007: 29).

1.7.3. Öğrenen Organizasyonlar ve Temel Unsurları

Yarının yönetimi ve değişim yönetiminde eğitimli insana daima kendini geliştirme yeteneğine sahip organizasyonlar inşa etme yolunda ipuçları veren, insanın organizasyonla beraber ne şekilde öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenin ne şekilde öğrenileceğini gösteren yönetim tekniklerinden bir tanesinin de öğrenen organizasyon anlayışı olduğu ifade edilir.

Öğrenen organizasyonlar ile alakalı birçok tanım bulunmaktadır. Söz konusu tanımlarda bulunan ortak özellikleri aşağıda ifade edildiği biçimde belirtmek mümkündür:

- Sürekli gelişim
- İşle paralel giden sürekli öğrenme
- Organizasyonel çapta öğrenme
- Başarı için bilgi kaynaklarına ulaşma bilincine sahip olma
- Yaratıcılık ve yeniliğe odaklanma
- Hem grupsal öğrenmenin hem de bireysel öğrenmenin devamlı olarak özendirilmesi (Kökel 1999: 42).

Bilgiyi oluşturma, edinme, aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için değiştirme becerisine sahip olan organizasyon, öğrenen organizasyon kavramı ile ifade edilmektedir. Burada ideali gerçekleştirmenin yöntemi, ham bilgilerin,

işaretlerin, belirtilerin en kısa zaman içerisinde farkına vararak, tercih edebilme ve hamlede bulunabilecek doğru karar verme bilgisine dönüştürmekten geçer. Örgütün, değişiklik gösteren çevre şartlarına adapte olabilme süreci mühim olarak kabul edildiğinden her şeyden önce, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda kurumun hem iç çevre analizi hem de dış çevre analizi yapılarak, bu şekilde çevresel değişimin yönünün ve özelliğinin ortaya konulması gerekmektedir. 2008 senesinde yapılan çalışmadan hareket edildiğinde bir organizasyonun sürekli öğrenen bir organizasyon durumunu alabilmesi için aşağıda ifade edilen aşamaların gerçekleştirilmesinin gerekmekte olduğu sonucu elde edilmektedir (Koç 2008: 8-9):

Bir Strateji Tespit Etmek: Yönetimin yeniliğe, yaratıcılığa ve sürekli gelişmeye destek vererek değişime katılmaya sahip bir strateji belirlemesi gerekmektedir.

Organizasyon Yapısını Yeniden Tasarlamak: Öğrenme için organizasyonların biçimsel yapısı (örneğin: aşırı dikey hiyerarşik yapı) ciddi bir engel olabilir. Organizasyon yapısını daha düz bir duruma getirerek bu şekilde hem departmanların bir araya getirilmesi hem de engellerin ortadan kaldırılması, fonksiyonlar arası ekiplerden faydalanmada artış meydana getirmekte, bağımsız çalışmaya destek verilmekte ve hem insanlar arasındaki engellerin hem de insanlar arasındaki sınırlamaların azalmasını sağlamaktadır (Koç 2008: 8)

Organizasyon Kültürünü Yeniden Şekillendirmek: Risk üstlenme, açıklık ve sürekli gelişme, öğrenen organizasyonları karakterize eden en mühim özellikler olarak ifade edilmektedir. Yönetim sergilemiş olduğu davranış ve belirlemiş olduğu strateji ile organizasyon kültürünün özelliğini tespit etmektir. Yöneticilerin risk üstlenmeyi özendiren, devamlı olarak gelişmeyi esas kabul eden ve başarısızlıkları kabullenen bir organizasyon kültürü meydana getirmesi gerekmektedir. Söz konusu durumun gerçekleşmesi için ise mevzu bahis niteliklerin kabul edilebilir nitelikler olduğunu kendi etkinleri ile ispat etmeleri gerekmektedir (Koç 2008: 9)

Calvert ve arkadaşları, öğrenen örgüt mevzusu üzerinde yapmış oldukları çok mühim çalışmalarıyla tanınan kişiler olarak kabul edilmektedir. Yapılan bu çalışmalardan yola çıkıldığında Calvert ve arkadaşları tarafından öğrenen örgütlerde

bulunması gereken özellikler genel olarak aşağıdaki biçimde maddeleştirilmiş ve ifade edilmiştir:

- Öğrenen örgütler takım ruhu ile sınırları aşan ve açık bir anlayışla öğrenmektedirler.
- Öğrenen örgütlerde, hem ne öğrenildiği hem de ne şekilde öğrenildiği değerlendirilmektedir.
- Endüstrinin öğrenme eğilimi çizelgesinin başında yer almaya yönelik yatırım yaparlar.
- Rakiplerinden çok daha ustaca ve çok daha hızlı bir şekilde öğrenerek bu şekilde rakiplerine karşı üstünlük elde ederler.
- Verileri doğru zamanda ve doğru yerde, süratli bir biçimde, faydalı bilgiler şekline dönüştürmektedirler.
- Öğrenen örgütler, her tecrübe; gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların istek ve arzusunu artırır anlayışına sahip olmaktadır.
- Hem dikkate alınması gereken yönlerin hem de zayıf yönlerin hatalı veya başarılı öğrenmenin neler olduğunu öğretmektedirler.
- Örgütlerin esas faktörlerinin tehlikeye atmadan bu şekilde risk almaktadırlar.
- Deneyime dayalı ve yüzeysel öğrenme için yatırım yapmaktadırlar.
- Hem çalışanlara hem de yeni projeler öğrenmeye istekli takımlara destek vermektedirler (Öneren 2008: 168).

Diker (2007) tarafından yapılan çalışmada öğrenen organizasyon olma yolunda başarı elde etmiş olan kurumlar göz önünde bulundurulduğunda söz konusu kurumların aşağıdaki konularda başarı elde etmiş oldukları görülmektedir (Diker, 2007: 18-21).

Sistematik Sorun Çözme

Sürekli iyileştirme ve toplam kalite yönetimi felsefesinden hareket edilerek sistematik sorun çözmenin ana unsurları aşağıda ifade edildiği şekilde açıklanmaktadır:

- Sorunların teşhis edilmesinde öngörude bulunmak yerine bilimsel metotları temel almak,
- Varsayımda bulunmaktansa bunun yerine elde edilen verileri kullanarak bu şekilde karar almak,
- Hem veri analizlerinde hem de çıkarımlarda istatistiksel metotları kullanmaktır.

Yeni Yaklaşımların Denenmesi

Yeni bilgilerin meydana getirilebilmesi için hem araştırma faaliyetlerinin hem de test faaliyetleri sistemli bir şekilde yürütülmesinin gerekli olduğu sonucu çıkmaktadır. Söz konusu faaliyetler sürekli programlar veya deneme/pilot projeler biçiminde gerçekleşmiştir. Sürekli programlar kapsamında akademik kurumların veya sektörde lider olarak kabul edilen kurumların ziyaret edilmesi ve edinilmiş olan bilgiler doğrultusunda kurumun iç süreçlerinde iyileştirmeler yapılması bulunmaktadır (Koçel 2013: 405).

Tecrübelerden ve Geçmişten Öğrenme

Kurumların, düzenli bir şekilde hem elde etmiş olduğu başarılarını hem de başarısızlıklarını gözden geçirmeleri gerekmekte olup, daha sonrasında sistemli bir şekilde değerlendirmelerinin yapılması gerekmekte ve netice itibariyle çıkardığı dersleri çalışanların her birinin ulaşabileceği bir biçimde saklaması gerekmektedir. Söz konusu bölümde söz edilen yaklaşımın özünde verimli başarısızlıklar ile verimsiz başarılar arasındaki değer farkını görebilmek yatmaktadır (Koçel 2013: 405).

Kıyaslama

Kıyaslama kavramının; “bir organizasyonun kendi performansını arttırabilmek için, faaliyette bulunduğu sektörde veya başka sektörlerde üstün performansı olan diğer örgütleri incelemesi, bu örgütlerin iş yapma yöntemleri ile kendi yöntemlerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan elde ettiği sonuçları organizasyonda uygulaması” biçiminde bir tanımlamasının yapılmış olduğu görülmektedir (Koçel 2013: 405). Organizasyonel öğrenmenin, kıyaslamamanın yanında aynı zamanda müşterilerin birbirlerinden farklı fikirlerinden faydalanmak yöntemiyle de gerçekleştirilebileceği sonucu elde edilmektedir. Müşterilerce iletilmiş

olan yeni bilgiler hem işletmelere hem de kurumlara eksiklerini giderme ve yeni öğrenme olanağı sağlar. Güncel ürünler ve hizmetler konusunda müşteriler yeni bilgi, rekabetçi karşılaştırmalar, değişiklik gösteren yeni tercihler hususunda fikirler, kullanım ve hizmet standartları mevzusunda geri dönüş sağlayabilmektedirler. Bu şekilde müşterilerin de fikirlerini göz önünde bulundurarak söz konusunda fikirlerden de faydalanılarak üretimi yapılan ürün ve hizmetler bir taraftan müşterilerin gereksinim duymakta olduğu ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamakta iken, bir taraftan da işletmelerin/kurumların rekabet gücünde artış meydana getirebilir (Seymen 2017: 17).

1.7.4. Güçlendirme

Personel güçlendirme anlayışı; son senelerde esneklik, yaratıcılık ve yenilik gereksinimi sebebiyle, örgütlerin yapısına uygun olarak kabul edilen bir kontrolün ne şekilde geliştirileceği suali ile karşı karşıya bulunan yöneticilerin, söz konusu sorunlarının çözümünün yapılması konusunda kullanılmaktadır. O halde ki, yoğun rekabet şartları altında bilinçli müşterilerin ihtiyaç duymakta olduğu gereksinimlerini gidermek için ortaya çıkmış olan fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatif kullanması konusunda müsaade eden çalışma biçimleri ile mümkün bir durum halini alabilmektedir (Özgen, Türk 1997: 2).

Güçlendirme kavramının hem yönetim hem de örgütlenme anlayışında önem arz eden bir zihniyet değişimini yansıtmakta olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Taylorizm’de çalışmakta olan kişilerin gerçekleştirmiş oldukları işin mümkün olduğunca basit bir hale getirilmesi ve işi yapanla planlayanın birbirlerinden tam anlamıyla yedi ayrı şekilde düşünülmesi mevzubahis olmaktadır. Bilhassa Weber tarafından ortaya atılmış olan İdeal Bürokrasi modelinde bir üstün onayı olmaksızın en basit bir mevzuda dahi inisiyatif kullanarak karar vermek mümkün değildir. Merkezileşmenin benimsenmesi, yetkinin olabildiğince tek elde toplanmasını fakat gereklilik durumunda sınırlı olarak alt kademelere devredilmesini gerektiriyordu. Bugün ise söz konusu zihniyet git gide ortadan kalkmakta, hiyerarşik yapılar yerlerini yalın örgüt yapılarına bırakmaktadır. Söz konusu doğrultuda da yetki; mülkiyeti üste ait olup gereklilik durumunda asta devredilen bir kavram olmaktan

uzaklaşmakta, astın sahip olduğu bir hak şeklinde incelenmektedir (Ataman 2001: 345-346).

Güçlendirme kavramı, çalışmakta olan kişilerin kendilerini güdülenmiş hissetmekte oldukları, söz konusu kişilerin hem bilgi hem de uzmanlıklarına olan güvenlerini arttığı, inisiyatif kullanarak bu şekilde harekete geçmek arzusu içinde oldukları, hadiselerin kontrolünü yapabilecekleri konusunda inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda hem anlamlı hem de uygun bulmuş oldukları işleri gerçekleştirmelerini sağlayan uygulamalar ve şartlar şeklinde ifade edilmekte olan bir kavramdır (Koçel 2010: 416).

Personelin, örgütün dört girdisini paylaşması şeklinde tanımlanmakta olan kavram, personel güçlendirme kavramıdır. Bunlar (Karakaş 2014: 81-82):

- Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,
- Personelin, örgütün performansını idrak etme ve katkı sağlamalarını sağlayacak,
- Örgüt performansı ile alakalı ödüllerin paylaşımı,
- Örgütün hem yönüne hem de performansına etki edecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Güçlendirmenin örgüte ve personele pek çok fayda sağlamakta olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Kendine güven duyan ve kendini güven içerisinde hisseden bir personel, örgüte daha faydalı olur. Sorumluluk, görev ve yetki aynı personelde olunca, kendini geliştirecek, yetenek ve üretkenliğinde artış meydana gelecek, denetim mekanizmasına bile gerek kalmaksızın kendini kontrol edebilecek, bu sayede personel ve işveren kazanacaktır. Aynı zamanda enerjiler sinerjiye dönüşecektir. Örgütte ise kararlar hızlı bir şekilde verilecek, iş ve çalışmada, esneklikte artış meydana gelecek, iç ve dış müşteri memnuniyetinde artış yaşanacak, örgütte hantallık bitip hareketlilik başlayacak, örgütün dinamizm kazanması sağlanacak, rekabet gücünde artış meydana gelecek, alternatif ürün ve iş olanakları ortaya çıkacaktır. Yeni teknolojik olanaklardan faydalanmada artış yaşanacak, örtülü bilgiler açık bir duruma gelecek, bilgi paylaşımı had safhaya çıkacak, bilişim teknolojilerinden faydalanılacak ve rekabet gücünde yükseliş meydana gelecektir.

Netice itibariyle güçlendirilmiş sistemde örgüt ve personel beraber kazanacak ve hizmetten faydalanan da kazanacaktır (Çuhadar 2005: 20).

1.7.4.1. Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Personel Güçlendirme ve Katılım: Personeli güçlendirme kavramına yakın bir kavram şeklinde kabul edilmekte olan katılım kavramı, çalışanların karar sürecine katılmış olduklarını ifade etmektedir. Çalışan kişilerin karşı karşıya kalmış olduğu sorunların çözülmesi ve alınacak olan kararlara etki etme imkânına sahip olması şeklinde tanımlanan kavramdır. Yönetime katılma, tanımından da anlaşılacağı şekilde üç mühim nitelik taşımakta olan bir kavramdır. Bir örgütte yer alan alt yönetim kademelerinin ya da işgörenlerin örgüt politikası ve yönetim hususu ile ilgili kararlara katılması bu özelliklerden ilkidir, katılmış olan kişilerin bu şekilde bir yönetim çeşidiyle psikolojik benlik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları ikinci özellik olarak ifade edilmektedir. Yönetici veya işveren ile işgören arasında bir diyalog ve iş birliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyimle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulması üçüncü özellik olarak belirtilmektedir (Özaksu 2006: 12).

Çalışan kişilerin karar verme sürecine hem katılma arzuları hem de çalışan kişilerin becerileri ile örgütün katılımı teşvik ve hazmedebilme düzeyi, katılımın derecesini belirleyecek olduğu sonucu elde edilmektedir. Bir başka ifadeyle işgören ve organizasyon, katılım fonksiyonunun iki temel değişkeni olarak kabul edilmektedir. Güçlendirmede de çalışanların bilhassa kendi işleriyle alakalı kararlara aktif bir şekilde katılım sağlamaları ve organizasyonun da söz konusu durumu kabullenebilmesi mevzu bahis olmaktadır. Fakat güçlendirmede katılımın bir ileri aşamasına geçilerek kararların uygulamaya dökülüşü sırasında da çalışanın aktif bir görev üstlenmesi mevzu bahis olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde güçlendirmenin temelinde ‘güçlendirilmiş çalışan’ ve ‘güçlendirilmiş örgüt’ olgularının yatmakta olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Söz konusu iki faktörün beraber olmaması durumunda gerçek manada güçlendirmeden söz etmek mümkün olamaz (Dalay vd., 2002: 221).

1997 senesinde yapılan araştırmalar, işgörenlerin büyük bir kısmının hem örgüt performansını hem de örgüt kalitesini artırma hususunda kişisel sorumluluk

almak istediklerini belirtmektedir. Ancak söz konusu noktada işgörenlere inisiyatif hakkı verilmesi ve bürokrasinin azaltılması bir sorun şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu duruma karşın, pek çok örgüt hem faaliyetlerin yürütülmesi hem de aktif olarak yönetime katılmanın işgörenlere öğretilmesi konusunda, personel güçlendirme anlayışının kullanılması gerektiğini yeni keşfetmektedirler (Özgen, Türk 1997: 79).

Personel Güçlendirme ve Yetki Devri: Yetki devri kavramı, personel güçlendirme kavramı ile benzerlik göstermekte olan bir başka kavram olarak ifade edilmektedir. Yetki, yöneticinin tespit edilen hedeflere erişebilmek için, gerekenin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Personel güçlendirme kavramı ise, bünyesinde yetki devrini barındırmakta olan ve bu bakımdan yetki devrinden çok daha geniş bir kavram olarak kabul edilmektedir. Personel güçlendirme kavramını, yetki devri kavramının daha ötesine taşıyan anlayış ve esas itibariyle farkları ise şu şekilde ifade edilmektedir (Özaksu 2006: 16-17):

Yetki devri kavramı, anlayış bakımından ele alındığında, hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışına ilişkin bir kavram olarak ifade edilmektedir. Esas bakımından değerlendirildiğinde, örgüt çıktısının kalite uygunluk açısından kontrolünü yapabilmek için tasarlanmış olan yapılar ise hiyerarşik yapılardır. Yetki devrinde, işin hem yapılış prosedürleri hem de işin yapılış metotları ek olarak görev tanımları aracılığıyla işgörenleri yönlendirme ve neticenin kontrol edilmesi anlayışı yatmaktadır. Hâlbuki güçlendirmenin anlayış itibariyle farkı, işi fiilen yapmakta olan bireyin, örgütün üst kademelerinde yer alan yöneticilere kıyasla işi çok daha iyi bildiği anlayışına dayanmasıdır. Bu nedenle güçlendirme işi yapan kişiyi, işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yönetici, işgörenin işi daha iyi bir şekilde yapabilmesi için gerekli olan ortamı hazırlayıp, ihtiyaç duyulan kaynakları bulacak ancak işle alakalı tercih yapma hakkı işi yapan kişinin olacaktır.

Güçlendirme kavramı ile yetki devri kavramı arasında, esas açısından da birtakım farklılıklar bulunmakta olduğu görülmektedir. Yöneticinin, işin neticesinden sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğünden kendisine ait olan bir hakkı, daha iyi bir netice sağlayacağı bekleyleşi ile bir astına geçici bir şekilde devretmesi, yetki devrindeki esas olarak kabul edilmektedir. Fiili olarak işi yapmakta olan bireyin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli olan kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; özetle işin sahibi haline getirmek ise güçlendirmenin esası

olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle yetki zaten işi yapanındır (Koçel 2013: 415-416).

1998 senesinde yapılan çalışmadan hareket edildiğinde, çalışana yetki ve kaynak ile hareket özgürlüğü meydana getirerek onun hiçbir şart olmadan müşteri tatmini hedefi kapsamında, personelden her birini güçlendirme eğitiminden geçirerek, bu şekilde hem yetki hem de kaynak sağlamak, güçlendirmenin amacı olarak kabul edilmektedir (Sadullah 1998: 43).

Personel Güçlendirme ve İsteklendirme: İsteklendirme (motivasyon) kavramı, yönetimin yöneltme fonksiyonunun alanına dâhil olmaktadır. Söz konusu alanda, kişilerin pek çok muhtemel hedeften hangilerini seçip izleyecekleri, kişilerin hedefleri gerçekleştirmek amacıyla ne kadar fazla uğraş verebilecekleri ve kişilerin karşı karşıya kalmış oldukları zorluklara karşın hedeflerini gerçekleştirebilmek için ne kadar sebat edebilecekleri gibi suallere yanıt aranmakta olduğu sonucu çıkarılmaktadır (Güney 2001: 27).

Güçlendirme kavramı, isteklendirme kavramı ile beraber incelendiğinde, şahsi olarak kendi kendine yeterlik manasına gelmektedir. Personelin kararlarını kendi kendine vermesini, yeterlik inancını kendi kendine daha güçlü bir hale getiren bir yönetim stratejisi veya tekniği, onların kendilerini çok daha kuvvetli bir şekilde hissetmelerini sağlamaktadır. Tersine, personelin kararlarını kendi kendine vermesini veya yeterlik inancını daha zayıf bir hale getiren herhangi bir strateji, onların güçsüzlük duygularında artış meydana getirebilir. 2006 senesinde yapılan çalışmadan hareket edildiğinde isteklendirme kavramının hareket noktasının, “komuta ve kontrol” bakış açısı olduğu kabul edilmekte olup, yanıtı aranan sorunun “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın” sorusu olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Başka bir deyişle burada davranışın kontrolünün ne şekilde yapılacağı ya da ne şekilde yönlendirileceği esas kabul edilmektedir. Hâlbuki personel güçlendirme kavramının hareket noktası değişiklik göstermektedir. Burada “personel yönetimi” bakış açısından daha çok “insan kaynakları yönetimi” bakış açısı bulunmaktadır. Aynı zamanda “Personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi sonucu işinde başarılı olması, işle ilgili kararlar vermesi için neler yapılması” gerektiği konusu üzerinde yoğunlaşmamaktadır (Şenel 2006: 22-23).

1.7.4.2. Personel Güçlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Personel güçlendirme kavramının, örgütlerin verimlilikleri açısından son derece gerekli ve önem arz eden bir kavram olduğu sonucu elde edilmektedir. Ancak uygulamada birtakım sorunlarla karşı karşıya kalınması durumu da kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir. Yöneticilerin tutumları ve davranışları, söz konusu sorunların ilk sıralarında gelmektedir. Bu durumda yöneticiler kontrolör olmamakta, koç olmak durumundadırlar. Güçlendirmenin önünde yer alan engellerden bir tanesi de yönetsel sorunlardır. Güçlendirmenin önünde yer alan engeller kısa bir şekilde aşağıdaki biçimde ifade edilebilir. Yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrollerini yitirebileceklerine ilişkin korkuları, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde güç dengesinde değişiklik meydana gelmesi, orta kademede yer alan yönetim pozisyonlarının aradan çıkarılması ve yönetimin alışık olduğu itaatte büyük değişimler meydana geleceği endişesi olarak ifade edilmektedir. Personel güçlendirme uygulamalarında karşı karşıya kalınabilecek diğer sorun faktörleri içinde; gerçekleştirilecek olan hataların ve eğitim-geliştirme maliyetlerinin yüksek olması, insanların değişimlere kapalı olması, verilen hizmetlerde standartların bozulma olasılığının bulunması ifade edilebilir. Personel güçlendirme ile ilgili yapılacak olan hataların maliyetlerinin yüksek olması, bireylerin değişim konusunda direnmeleri, örgüt kültürünün belli bir vizyon ve misyonu pekiştirecek biçimde gelişmemesi en başta gelmekte olan belli başlı sorunlar şeklinde öne çıkmaktadır (Kansoy 2021: 11).

1.7.5. Stres Yönetimi

Yaşadığımız yüzyılda insanlar, işlerden hangisini yaparlarsa yapsınlar, hayatlarının çok büyük bir bölümünü, kendi sınırlarını ve kabiliyetlerini zorlayarak devam ettirmektedirler. Meydana gelen değişimler, insanlara geçmiş dönemlerle ölçülemeyecek oranda bir hız ve hareketlilik kazandırmış, söz konusu durum ise insanların devamlı olarak bir yarış ve değişim içinde olmaları ve bu şekilde bir çevre içerisinde hayatlarını devam ettirmeleri neticesini ortaya çıkarmıştır. Birey bir kamu ya da özel kesim örgütünün üyesi olarak hayatını kazansın, ya da bir örgüte doğrudan doğruya bağımlı olmadan hizmet sunsun, stres durumu ile karşı karşıya kalması kaçınılmaz bir durum olmaktadır (Ertekin 1995: 123).

Kişiler üzerinde etkiye sahip olan ve kişilerin davranışlarını, kişilerin diğer insanlarla olan ilişkilerine etki eden kavram, stres kavramıdır. Stres durumu, kendiliğinden başka bir deyişle durup dururken oluşan bir hal olarak kabul edilmemektedir. Stresin meydana gelmesi için insanın içerisinde yer aldığı veyahut hayatını sürdürdüğü ortam ve çevrede oluşan değişimlerin bireyi etkilemesi gerekmektedir. Her birey ortamdaki değişimlerden etkilenmektedir fakat bazı kişiler söz konusu değişimlerden daha yavaş ya da daha çok etkilenmektedirler. Stresi, insanın yaşamış olduğu ortamda oluşan bir insanın ya da bir değişimin ortamı değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması ile alakalıdır. Etki altında kalan insanın kişilik niteliklerinin, söz konusu etkilerin tesiri altında kalma derecesine etki etmesidir. 2001 senesinde Güçlü tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında stresin meydana gelebilmesi için ortamdan etkilenen kişinin vücudunda meydana gelen özel biyokimyasal değişimlerin meydana gelmesi, kişinin vücut sisteminin harekete geçmesi gereklidir (Güçlü 2001: 93).

Stres yönetimi, bir anlamda hayatı stressiz şekilde devam ettirmek için ihtiyaç duyulan zihinsel yapı değişimini içermekte ve bir bakımdan ise yaşam tarzı değişimi tahmin etmektedir. Söz konusu süreç içerisinde beden ve ruh sağlığını müdafaa etmek, verimli ve üretici bir hayat devam ettirebilmek için gerekli olan teknik ve uygulamalara gereksinim duyulmaktadır. Stresin bütününden kaçınmak, stres yönetiminin amacı olarak kabul edilmemekte; verimlilik, enerji ve atıklığa doğru olumlu bir güç meydana getirebilmek, stres yönetiminin amacı olarak kabul edilmektedir. Amaç ne çok fazla ne de çok az olan optimum stres düzeyini müdafaa etmektedir. Bu durumdan dolayı stres yönetimi, üzerimize çöken talep ve baskıları mümkün bir hale gelen dengeli ve en etkili şekilde yönlendirme hususuyla ilgilenmektedir. 2002 yılında Aydın tarafından yapılan çalışmadan ve 2012 senesinde Özer tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde pozitif baskının negatif strese dönüştüğü nokta herkeste değişiklik göstermektedir ve yaşamın değişik dönemlerinde de farklılık göstermektedir. Stres yönetiminin daha güç bir hale gelmesine neden olan mühim unsurlardan bir tanesi de değişme eğilimidir (Özer 2012: 47).



İKİNCİ BÖLÜM

2.KÜÇÜLME SONRASI OLUŞAN GERİDE KALANLAR SORUNU

Çalışmanın bu bölümünde küçülme kararının uygulanmasından sonra örgüt içerisinde kalan çalışanlara ve işletmeye olan etkilerinden bahsedilecektir. Ayrıca bu bölümde işten çıkarılma korkusu modellerinin neler olduğuna değinilecektir.

1968 senesinde, W.G. Niederland adlı bir psikiyatrist tarafından, geride kalan sorunu (sendromu) kavramı ilk defa büyük bir yangın ya da başka felaketlerin ardından yaşamlarını devam ettirmekte olan kişileri belirtmek amacıyla kullanılmış olan bir ifade olarak kabul edilir. Gözlenen hastalık bulguları ve birçok sarsıntının ardından meydana gelen stres hastalığı şeklinde, zihinsel hastalıklar kategorisinin içerisinde bulunmuştur. Keza aynı iş içerisinde birlikte çalıştığı iş arkadaşının işten çıkarılması çalışmakta olan mevcut işgörenin psikolojik açıdan etkilenmesine sebebiyet vermektedir. Ancak söz konusu durum genel olarak örgüt yönetimince önemsenmemektedir. Küçülme neticesi işine son verilmemiş olan işgören, aynı zamanda yönetim literatüründe geride kalanlar şeklinde ifade edilmektedir. 2010 senesinde Türkmüt tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde küçülme neticesinde, geride kalan işgücünün yaşamış olduğu negatif tecrübelerle geride kalan sorunu (sendromu) adı verilmektedir. İşten çıkarmalar, işgörenlerin morali üzerinde depresyona kadar uzanan tahribatlar verebilir (Türkmüt 2010: 48).

Küçülme neticesinde işte kalan kişilerin negatif tepkilerine engel olabilmek için yönetimce birtakım önlemler alınabilir. Söz konusu önlemleri aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz:

- İşgöreni azaltılması gereken bir maliyet faktörü değil, aynı zamanda işletmenin geliştirip eğiteceği çok mühim bir varlık biçiminde ele alması gerekir.
- İşgörenlerin ne olup bittiğini bilmiyor olması durumunda ise, değişim hususunda işletmeye yardım edemezler. Şayet geride kalanlar, küçülme

hususunda daha evvelden bilgilendirilip, güdüleyip söz konusu hususta hazırlıklı olurlar ise, bu durumda performanslarında da yavaş yavaş artış meydana gelecektir. Dolayısıyla geride kalanlar sorununa engel olunabilmesi için etkili olan tedavi yöntemlerinden bir tanesinin de bilgilendirme olduğu ifade edilmektedir.

- Şayet örgüt yapısında ve kültüründe güven ve açıklık bulunuyor ise, eksik gelen bilgiler dahi pozitif şekilde algılanacaktır. Güven ortamının olup olmadığı işletmelerde ise gelen bilgilerin her biri kuşku ile karşılanıp, bundan bir mana çıkarılmaya çalışılacaktır. 2010 senesinde Özbey tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde herkesin güvenini kazanabilmek için yönetimin, işgörenleriyle samimi ve açık diyaloglar kurması gerektiği elde edilmektedir (Özbey 2010: 56).

2.1. Örgütsel Küçülmenin İş Yerinde Kalan Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Küçülme neticesi hedeflerin meydana gelmesinin geride kalan işgörenin performansına bağlı bir şekilde olduğu açık bir şekilde belirtilir. İnsan etmenine gerekli önemin verilmemesi, küçülmelerin başarısızlıkla neticelenebilmesinin mühim sebeplerinden bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Aynı işte birlikte çalıştığı iş arkadaşının işten çıkarılması var olan işgörenin psikolojik bir şekilde etkilenmesine sebebiyet vermektedir. 2008 senesinde Seç tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde suçluluk, kızgınlık beraber çalışılmakta olan şahsın işten çıkarıldığı anda meydana gelir. Başlangıçta işini müdafaa eden işgören mutlu olmasına karşın söz konusu zamanla yerini huzursuzluğa bırakmaktadır (Seç 2008: 70).

Hem işten çıkarılan kişiler hem de bunlar kadar geride kalan işgörenler de örgütsel küçülmeden negatif olarak etkileneceklerdir. Şundan dolayı örgütsel küçülme başladığından itibaren duracağı yerin neresi olacağı üzerinde çok fazla belli olmayabilmektedir. İlk çıkarılışın ardından çoğu defa bir ikincisinin de beklenir. Bu sebeple kurum çalışanlarının örgüte karşı güvenleri sarsılmış şekilde bu durumun kendi başlarına da gelebileceğini düşünerek bu şekilde örgüte yabancılaşmaya başlamaktadırlar. Küçülme neticesinde, işten çıkarmaların hem işgören bağımlılığı

üzerinde hem de işgören morali üzerindeki negatif etkilerini de dikkate aldığımızda, işletmenin uzun dönemde verimli ve kârlı bir şekilde etkinliklerini devam ettireceğini ifade etmek zor bir durum halini alacaktır. 2006 senesinde Gürses tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde küçülme gerginliği içerisinde yer alan ve işten çıkarılma korkusu içerisinde olan işgörenlerin özgeçmişlerini güncel hale getirip, bu şekilde işletmeye olan bağımlılıklarında azalış meydana getirdikleri ifade edilmektedir (Gürses 2006: 66).

2.1.1. Örgütsel Küçülmenin Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri

Geride kalan kişilerin tepkilerinin iki değişik şekilde ortaya çıkabileceğini ve bu tepkilerin sempatik tepkiler ve sempatik olmayan tepkiler şeklinde olacağını ifade eden kişiler Brockner ve Greenberg'dir. Şayet çalışan tarafından, işten çıkarılan çalışma arkadaşına karşı sempati duyulmuyor ise, işten çıkarılmaların çok adil bir şekilde gerçekleştirildiğini ve küçülme kapsamına alınmış olan şahısların çok doğru bir şekilde seçilmiş olduğunu düşünüp, işten çıkarılan kişiler arasına mesafe koyarak bu şekilde daha fazla çalışmaya başlayacaktır. Fakat işten çıkarılan kişilere karşı sempati duyulması durumunda ise, işten çıkarılmaların adaletli bir şekilde gerçekleştirilmediği, işten çıkarılan kişilerin seçiminin doğru bir şekilde yapılmadığı fikri ağır basacak ve söz konusu durum çalışan kişinin işletmeye karşı negatif duygular, davranışlar ve tutumlar sergilemelerine sebebiyet verecektir. 2021 senesinde Yılmaz tarafından yapılan çalışmadan hareketle, işte kalan ve işten çıkarılan şahısların işlerindeki karşılıklı bağımlılık, işletmeye bağlılık ve yakınlık derecesi de söz konusu süreçten etkilenme konusunda mühim bir rol üstlenecektir. Daha evvelden bu şekilde bir yakınlık bulunuyor ise, çalışan kişilerin işten ayrılan kişilere sempati duyma ihtimalinde artış meydana gelmektedir. Aynı zamanda beklenmeyen bir bireyin işten çıkarılması durumu da söz konusu kişiye karşı duyulan sempatiyi daha da artırıp bu şekilde işletmeye karşı daha çok hırs duyulmasına sebebiyet verebilir (Yılmaz 2021:7).

Son 20 sene içerisinde meydana gelen iktisadi değişiklikler, artan rekabetin meydana getirdiği baskı, küreselleşme, hem hizmet hem de teknoloji sektöründe meydana gelen büyük gelişmeler neticesinde kurumlarda; dünya çapında pazarda ayakta kalabilmek, yeni dünya düzenine uyum sağlamak ve artan rekabetle baş

edebilmek maksadıyla yapısal manada değişimler meydana gelmekte ve bu durumun neticesinde küçülme ya da işletme evlilikleri durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedirler. Örgütsel perspektif bakımından değerlendirildiğinde meydana gelen söz konusu gelişmelerin hepsi, örgütlerin değişiklik gösteren çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi için sayısal ve işlevsel şekilde esnekleşmesini gerektirmektedir. Örgütlerin daha fazla kâr elde edebilmeleri için önlerinde iki farklı alternatif vardır. Söz konusu alternatifler ya kazançlarının artmasını sağlayacak veyahut da genel olarak yaşandığı üzere çalışan sayısında azalış meydana getirilerek bu şekilde maliyetlerin düşürülebilmesi sağlanabilecektir. Kuruluşlarda yer alan üst düzey yöneticiler tarafından, işletme karlılığını arttırabilmek, iktisadi durumun kötüye gitmesiyle maliyetlerinde azalış sağlayabilmek için küçülme, birleşme, doğru ölçeği bulma, yeniden yapılanma gibi bazı stratejik uygulamaları aracı olarak kullanarak bu şekilde işten çıkarmaları gerçekleştirmektedirler (www.mehmetsusluoglu.blogspot.com).

2011 senesinde Gürel tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında küçülmek amacıyla gerçekleştirilmiş olan işten çıkarmaların, hem örgütte kalan kişileri hem de örgütten giden kişileri negatif açıdan etkilemekte olduğu sonucu elde edilmektedir. Kısa dönem içerisinde küçülme stratejisi ile belki küçük mali tasarruflar elde edilebilir. Fakat söz konusu küçülme, bazı örgütsel değişikliklerle beraber bulunmaz ise uzun dönem içerisinde neticeler hayal kırıklığı meydana getirecektir. Örgüt içerisinde yeniden yapılanma amaçlı küçülme stratejisinin başarı elde etmesi çok güç bir süreç olarak kabul edilmektedir. İşten çıkarmalar sürmese dahi işletmede devamlı şekilde gerçekleştirilen doğru büyüklüğe ulaşma veya küçülme uygulamaları çalışan kişilerin istek arzularına negatif açıdan etki edecek ve devamlı olarak küçülmenin veyahut da doğru büyüklüğe ulaşma çabalarının temsil etmiş olduğu değişim, çalışan kişilerin huzursuzluk durumunu sürdürecektir (Gürel 2011: 56).

2014 senesinde Düzgün tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde stres duygusunun psikolojik belirtileri olarak karşımıza uykusuzluk, kaygı ve depresyon gibi durumlar çıkmaktadır. Hem sosyal yaşamda hem de iş yaşamında stresten kaçınmak elbette mümkün değildir. Başka bir deyişle stressiz yaşamak kavramı gündelik hayatta geçerliliğini kaybetmiştir. Savunma mekanizmasının

kullanılması, stres karşısında gösterilebilecek olan ilk psikolojik tepki olarak kabul edilmektedir. Stresten kaynaklı olan kaygının azaltılma girişimidir. Aslında başka deyişle savunma mekanizması kavramıdır. Söz konusu tepki stres kavramı ile alakalı bir durum olmamakta, daha çok endişenin azaltılması ile alakalı bir kavram olarak belirtilmektedir. Stres tepkisi ortamda ne olduğuna bağlı olacak bir şekilde meydana gelmemekte, insanın olan bir şeye ne şekilde tepki gösterdiğine bağlı olacak şekilde meydana gelmektedir. Belirli kişiyle belirli bir hadisenin etkileşim içerisinde olması durumunda stres meydana gelir. Bu durumda olay yalnız başına belirleyici bir role sahip olmamaktadır. Burada o kişi ile o belirli durum arasındaki işlem, kilit nokta olarak kabul edilmektedir (Düzgün 2014: 8).

2.1.1.1. Stres Düzeyi

2008 senesinde Seç tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığı zaman işletmelerin ülkemiz ekonomisinde en büyük maliyet kalemi şeklinde insan kaynaklarını kabul ettikleri için bu durumun yansıması şeklinde küçülme süreçleri ülkemizde işgören azaltımı şeklinde algılanmaktadır. İşgörenler tarafından işten çıkarma ve küçülmelere karşı göstermiş oldukları tepkilerde şahsi biçimde değişiklikler meydana gelebilir. İşten çıkarmalar karşısında bazı kişiler soğukkanlılığını müdafaa etmekte iken işgörenlerden bazıları ise daha duygusal bir şekilde davranabilmektedirler. İşgörenlerden bazıları kızgınlık gösterebilirken, bazıları ise üzüntü hissedebilir. Fakat genel eğilim şeklinde meydana gelen küçülmeler geride kalan işgörenler açısından negatif etkilenir ve stres meydana getirir (Seç 2008: 44).

2010 senesinde Türkmüt tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde işgörenler üzerinde örgütsel küçülme kapsamında uygulanmakta olan işgören çıkarma metodundan kaynaklı olan stres unsurlarını ele almamız gerekirse, söz konusu unsurların en başında örgütsel küçülme süreci içerisinde ve örgütsel küçülme süreci neticesinde çalışma şartlarında ve iş yapısında yaşanan değişiklikler stres kaynağı olarak kabul edilebilmektedir. Örneğin işten çıkarılmış olan kişilerin hem sorumluluklarının hem de vazifelerinin kalan işgörelere verilmesi halinde var olan iş yükünde artış meydana gelecektir. Bu durumda işgörenlerin kapasitelerinin aşılmasını sağlayarak, yetiştirememe endişesi yaşamalarına, başarısızlık hissiyatı

içinde olmalarına ya da fiziksel yorgunluk yaşamaları nedeniyle stres içerisinde olmalarına sebebiyet verecektir. Zaman baskısı ve iş yükü artışı işgörenlerin yaşadığı strese artış sağlayan en mühim unsurlar olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda görev ve rol dağılımlarının da belli olmaması, stresin artmasını sağlayan etkiler arasında ifade edilebilir. İşten çıkarılmış olan ve geride kalmış olan çalışan kişilere yönetim tarafından gösterilen tutum ve davranışlar ise, bir başka stres kaynağı olarak açıklanmaktadır (Türkmüt 2010: 100).

2.1.1.2. Kaygı Düzeyi

2010 senesinde Türkmüt tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde örgütsel küçülme sürecinde, yönetimin işten çıkarılan kişilere hem manevi hem de maddi bakımdan yeteri kadar destek sağlanamaması, işten çıkarılan kişilere bu durumun gereken bir durum olduğunun uygun bir dil kullanılarak ifade edilmemesi ve adil bir şekilde davranılmaması geride kalan kişiler bakımından kendilerine davranışlarının da aynı biçimde olacağı endişesiyle birlikte stres meydana getirebilmektedir. Küçülmenin meydana gelmesinin neticesinde geride kalmış olan çalışanların kendi gelecekleri konusunda endişe duygusu içerisinde olmaları ve işini yitirme kaygısı içerisinde olmaları kaçınılmaz bir durum olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde yapılmakta olan yeniden yapılanma esneklik uygulamaları neticesinde, işini yitirme kaygısı önemli hale gelen ve daha çok hissedilen bir olgu şeklini almıştır. İşsiz kalma endişesi, çalışma hayatının kalitesinde düşüş meydana getirirken bir taraftan da çalışan kişilerde yaşam doyumunda azalış yaşanmasına neden olmaktadır (Türkmüt 2010: 101).

2.1.1.3. Depresyon Düzeyi

İşsizlik sürecinde insanlar umutsuzluk, depresyon gibi bir dizi psikososyal neticelerle karşı karşıya kalabilmektedir. İşsizlik süreci içerisinde meydana gelen umutsuzluk, kaygı ve depresyon gibi psikososyal neticelerin işsizliğin yapısından kaynaklı olan iki ana unsura bağlı olduğu açık bir şekilde ifade edilmektedir. İşsizlerin hayat standartlarında meydana gelen ani düşmeden dolayı acı duymaları, yeni istihdam imkânlarının var olmaması halinde aşırı finansal zorluklar ve yoksulluklara maruz kalmaları, işsizliğin yapısından kaynaklı olan iki ana unsurdan ilki olarak ifade edilmektedir. İkinci unsur ise, işsiz kişilerin hem gündelik hayata

hem de çalışma alışkanlıkları ve işe bağlı olan sosyal ilişkilerde bozulma meydana gelmesi ve bu şekilde engel olunması olarak belirtilmektedir. Yine 2008 senesinde Seç tarafından yapılmış olan çalışmadan hareket edildiğinde bazı insanlar işini kaybetmiş olmanın verdiği üzüntü ve kasvetli görünüm nedeniyle depresyona girmekte, bu durumda uyuşturucu ve içki gibi alışkanlıklara yönelime sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte ailevi sorunlar yaşanmakta ve bu durumda kişiye hem psikolojik hem de fiziki olarak hasarlar vermektedir. İşgörenler işlerini kayb ettikleri zaman, aynı zamanda kendilerine duymuş oldukları güveni de kaybetmektedirler. Bu durumda yeni bir iş bulma kabiliyetine sahip olmadıklarını düşünmelerine başlarlar (Seç 2008: 69).

2.1.1.4. Suçluluk Hissi

Geride kalan kişiler, işten çıkarılmış olan arkadaşları için üzüntü duymakla birlikte genel olarak içlerinde kendilerinin neden işten çıkarılmamış olduğu gibi bir suçluluk duygusu yaşamaktadırlar. 2008 senesinde Seç tarafından yapılmış olan çalışmadan hareket edildiğinde geride kalan kişilerde görülmekte olan duygusal durum ve davranışları ifade eden geride kalanlar sorunu farklı yöntemler ile belirtilerini göstermektedir. Söz konusu belirtiler bağılılık ve bağılılıkta görülen azalma, öfke, stres ve çekilme olarak ifade edilmektedir. Geride kalan kişilerde meydana gelen çaresizlik duygusu, belirsizlik ve karamsarlık durumları ile beraber gelecek kaygısıyla birleştiği zaman, karşılaşılan genel tepki kötümserlik olarak ortaya çıkacaktır. Geride kalan kişiler tarafından işten çıkarılmaların, adaletsiz bir durum olarak görülmeleri ve kötümserlik duygusuna kapılmaları sebebiyle negatif davranışların oluşması durumu mevzu bahis olmaktadır (Seç 2008: 71).

2.1.2. Örgütsel Küçülmenin Çalışanlar Üzerindeki Fizyolojik Etkileri

Zararlı etkenler organizmanın hem belli istemlerinde hem de fonksiyonlarında değişiklikler meydana gelmesine neden olabilir. Söz konusu değişikliklerin değişik aşamaları da, farklı belirtilerin ve yakınmaların meydana gelmesinde rol üstlenir. Stresin fiziki belirtilerini aşağıdaki biçimde ifade edebiliriz:

- Ağlama,
- Hızlı nefes alıp verme,
- Sıcaklık hissi,

- Soğuk eller,
- Hazımsızlık,
- Gergin kaslar,
- Kabızlık,
- İshal,
- Gerginlikten kaynaklanan baş ağrısı,
- Yorgunluk,
- Yerinde rahat oturamamak,
- Nedensiz moral bozukluğu,
- Tikler,
- Ağız ve boğaz kuruluğu.

2014 senesinde Düzgün tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde geçerli bir sebep olmadan birden daha fazlası bir arada meydana gelir ya da beklemediğimiz bir anda bu durumları sık bir şekilde yaşamaya başlar isek, stres belirtisi durumunu alacağı açık bir şekilde ifade edilmiştir (Düzgün 2014: 9).

2.2. Örgütte Kalanlar Sorunu

Kalanlar sorunu kavramını ilk defa 1968 senesinde Niederland ortaya atmıştır. Japonya'ya atılmış olan atom bombası felaketinin ardından bireylerce yaşanan panik, korku ve endişe survivor sendromu şeklinde ifade edilmiştir. Köklü değişim ve küçülme süreçleri içerisinde, işini müdafaa edebilen çalışanların yaşamış olduğu negatif tecrübeler geride kalan sorunu (sendromu) şeklinde ifade edilmektedir. 2007 senesinde Öztürk tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde, işten çıkarmaları takip eden süreçte geride kalanlarda görülen tepkiler bekleyip durumu görme tepkisi, eskiye dönme çabası ve liderlik vazifesini üstlenme biçiminde ifade edilmektedir (Öztürk 2007: 48).

Örgütsel küçülmenin ardından, işte kalan çalışanlarda söz konusu tarzda bir sorunun meydana gelmesinin ana sebepleri şu şekilde ifade edilmektedir:

- Kurbanlar ile benzer nitelikler belirtmek,
- Geride kalan bireylerin kendilerine duymuş oldukları güvenlerinin düşük bir seviyede olması,

- Küçülme süreci içerisinde uygulanmakta olan örgütsel politikalar ve prosedürler (Solak 2007: 117-118).
- Dış çevre
 - Bireyin bakmak ile yükümlü olduğu bireylerin bulunması ve aile ortamı,
 - Ekonomik şartların, cinsiyet, yaş ve tecrübenin tespit ettiği yeni iş bulma olasılığı (Öztürk 2007: 48).
- Çalışan kişinin maddi imkânları
 - Geride kalan çalışanın sosyal konumu,
 - Kişinin sağladığı iş tatmini (Öztürk 2007: 48).

Yukarıda ifade edilen unsurlar ve şahsi nitelikler çalışanların her birinde farklılık gösterebilir ve söz konusu unsurlar her bireyde değişik olabilmektedir. Mevzu bahis belirtiler kademelerin her birinde yer alan çalışanlarda birbirinden farklı yoğunlukta tezahür edebilmektedir. Görüleceği şekilde, sosyal konum, demografik nitelikler, dış çevre, aile gibi pek çok unsur kalanlar sorununun meydana gelmesinde etkili olmaktadır. 2007 senesinde Solak tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde kalanlar sorunu da geride kalan kişilerin, risk, iş ve arkadaşlarına yönelik algılamalarına derin bir şekilde etki etmektedir (Solak 2007: 117-118).

2.3. Örgütsel Küçülme Sonrası Oluşan İşten Çıkarılma Korkusu

Değişim süreci içerisine girecekleri zaman işletmeler ilk olarak, örgütsel küçülme yolunu seçtikleri görülür. Global dünya iş yaşamında yer alan bireyler aynı iş yerlerinde hayatları boyunca kalmak, kariyer planlamaları içerisinde yer almamaktadır. Fakat işletmeler tarafından küçülme kararı alınmasının ardından işten çıkarılma uygulaması yapılmaktadır. Söz konusu uygulamanın; hem işletmenin geleceğini hem işten çıkarılan bireylerin geleceğini hem de işletmede kalan çalışanların geleceğini etkileyeceği ifade edilmektedir. 2010 senesinde Demir tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde örgütsel küçülme uygulamasının birtakım neticeleri bulunmaktadır. Bu neticelerden bazıları kalanların işlerinin halen mevcut olduğu için verimli çalışacaklarını beklemek ya da mutlu olacaklarını beklemek, yönetimin düşecekleri en büyük hatalardan bir tanesiymiş gibi

görülmektedir. Gerçekleştirilen çalışılmalarda örgütsel küçülmenin pek çok zararının bulunmasına karşın halen işletme yöneticilerince seçilmektedir (Demir 2010: 186).

Keza Nederland tarafından işten çıkarılma korkusu kavramı, ilk defa 1968 senesinde ortaya atılmıştır. Japonya'ya atılmış olan atom bombası felaketinin ardından, kalan şahısların yaşamış olduğu panik, korku ve endişe ve bunlara benzer negatif duygular işten çıkarılma duygusu ile özdeş hale getirilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde, Japonya'ya atom bombası atılmasının neticesinde bireylerde görülen korku belirtileri ve benzerlerinin, örgütsel küçülme dönemleri içerisinde çalışan kişilerde, aynı korkuların yalnızca biraz daha düşük oranda meydana geldiği tespit edilmiştir. İşten çıkarılma korkusu belirtileri başka bir kaynakta ise şu şekilde ifade edilmiştir: Öfke, kızgınlık, depresyon, korku, suçluluk, güvensizlik ve arzu eksikliği. Önemli yaşam olayları arasında kabul edilenlerden bir tanesinin de, işten çıkarılma korkusu olduğu ifade edilmektedir. Bireyin, işini kaybetmesi durumunda aynı zamanda aile ilişkilerinde de zedelenme meydana gelmesi, bilhassa kimliğini iş temelli meydana getirmiş olan şahıslar için kimlik kaybına sebebiyet vermesi kendisini değersiz hissetmesine neden edebilir. O kadar ki işten çıkarılma korkusunu devamlı olarak hisseden çalışanlar, işini yitiren çalışanlar kadar strese maruz kalmaktadır. Söz konusu durumun uzun bir zaman devam etmesi, şahısların depresyon durumu ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Gemlik vd., 2011: 47).

2.3.1 İşten Çıkarılma Korkusu Modelleri

2005 senesinde Gemlik tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde gerçekleşen küçülmenin neticesinde çalışanlar üzerinden birtakım negatif duyguları da beraberinde getirmektedir. Söz konusu negatif duygulara İngilizce Survivor Syndrome ya da Lay Of Syndrome ismi verilmektedir. Meydana gelen söz konusu negatif duygular hem işten çıkarılma korkusunun kalıcı duruma gelmesine hem de çalışanlarda güvensizlik duygusunda artış meydana gelmesine sebebiyet vermektedir. İşten çıkarılma korkusu üzerine gerçekleştirilmiş olan araştırmalar neticesinde üç değişik model meydana getirildiği belirtilmektedir (Gemlik 2005: 47).

2.3.1.1. Brockner Modeli

1992 senesinde Brockner tarafından geliştirilen modelde, geride kalanlar sorununun giderilmesinin gerekli olduğu üzerinde önemle durulmuştur. Brockner organizasyonu incelenirken bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmiş ve fonksiyonel açıdan insan olgusuna bakmıştır. Brockner'un düşüncesinden hareket edildiğinde;

- İşgören çıkarma sebepleri, ölçütleri ve yönteminin belirli olması gerekmektedir ve bunların işgörenlerce bilinmesi gerekmektedir.
- Geride kalanlar çalışanlar söz konusu uygulamanın adil bir biçimde olduğuna ve gerçekleştirildiğine inanılır ise daha az sorun meydana gelecektir.
- Kurum gelenekleriyle işi bıraktırma tarzının birbiri ile örtüşür özellikte hazırlanması gerekmektedir.
- İş bıraktırma politikalarının meydana getirildiği süreçte işgörenlerin de sürece katılmaları haksızlık ve adaletsizlik olduğu yönündeki görüşleri minimum seviyeye indirmesi gerekmektedir.
- Bilgi alışverişi ve iletişimin küçülme süreci içerisinde sağlıklı olması gerekmektedir.
- İşgörenlerin çıkarılma biçiminin adil bir şekilde olduğuna inandırılması gerekmekte ve aynı zamanda ihtiyaç duyulan konumların hepsinden işten çıkartma yoluna gidilmesi gerekmektedir.
- Kademe azaltma konusunda kullanılmakta olan uygulama ve yöntemler konusunda işgörenlerin bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- İşten ayrılan kişiler için yeni iş olanaklarının sağlanması gerekmekte olup, aynı zamanda söz konusu hususta eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanması gerekmektedir.
- Kalan kişilere kendileri için yeni imkânların olduğu hususunda bilgi verilmesi gerekmektedir (Yılmaz 2021: 47).

2.3.1.2. Noer Modeli

Noer tarafından 1993 senesinde daha evvelkilerden değişik bir model geliştirilmiştir. Noer tarafından geride kalanlar sorunu karmaşık ve ciddi bir hastalık gibi kabul edilir. Söz konusu hastalığın örgütsel bağlılık ve şahsi gerçekler arasındaki çatışmadan ortaya çıktığını ifade eder. Bu ciddi hastalığa engel olabilmek amacıyla dört seviyeli çözüm modeli geliştirilmiştir. Noer her seviyedeki pozitif neticenin bir sonraki seviye ile birleşmekte ve bu şekilde kendinden sonra gelen basamağın etkisini daha güçlü bir hale getirmektedir. Söz konusu dört seviye ise şu şekilde ifade edilebilmektedir:

1. Seviye: Küçülme süreciyle alakalı bir evredir ve bu şekilde kalanların avantajlarını gösterirdi. Küçülme sürecinin kalanların avantajlarını yok etmelerine sebebiyet vermemesi gerekmektedir. Söz konusu durum kalanların sorunlarından çok daha az bir şekilde etkilenmeyi sağlayacaktır. Şayet kişi küçülmeyi tehditten öte tıpkı bir fırsat gibi kabul ederse ve kişiye sağlayacağı kazançlar yönetimce işaret edilirse, bu geride kalanlara pozitif yönde etki edebilir.

2. Seviye: Bastırılmış olan duygu ve düşüncelerin dışarı atıldığı seviye olarak ifade edilmektedir. Söz konusu evrede işgörenin hem psikolojik olarak rahatlatılması gerekmekte hem de işgörenden enerjilerini pozitif yönde kullanmaları amaç edinilmektedir.

3. Seviye: İşgören tarafından bu evrede örgütsel bağlılıklarını, kendi değer ve beklenti yargılarını gerçekçi bir tarzda değerlendirmeleri elde edilmeye çalışılmaktadır ve bu şekilde kendilerine karşı duymuş oldukları özgüvenlerini kazanmaları konusunda yardım edebilir.

4. Seviye: Hem yeni psikolojik sözleşmeyi hem de organizasyonun yeni kültürünü yansıtan örgütsel sistem ve yapıyı kurmayla alakalıdır.

2010 senesinde Özbey tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında yeni örgüt kültürü ve psikolojik sözleşmenin hem yapıya hem de uygulamalara yansıtılması gerektiği açık bir şekilde ifade edilmektedir. Bu nedenle kişiler tarafından küçülme uygulamalarının başarı elde ettiğine ve örgüt içerisindeki durumlarının küçülme evveliyle kıyaslandığı zaman çok daha iyi olacağı

düşünülmektedir. Söz konusu modelin daha evvelki modelden temel farkı örgüte sorumluluk yüklemekten öte sorunlar olunmasında kişiye daha çok sorumluluk yüklemesi olarak ifade edilmektedir (Özbey 2010: 59).

2.3.1.3. Richer Modeli

Richer tarafından geliştirilmiş olan modelde güven bunalımı üzerinde önemle durulmuş ve aynı zamanda güven artırıcı tedbirlerin alınması gerektiğini açık bir şekilde vurgulamıştır. Daha önce ifade edilen iki modelde olduğu şekilde Richer modelinde de küçülme ve bilgilendirmenin gerçekçi sebeplerinin rasyonel bir biçimde belirtilmesi güven artırıcı unsurlar arasında kabul edilmiş ve buradan hareket edilerek aşağıdaki tavsiyelere yer verilmiştir:

- İş görenleri kendilerine etki eden karar mekanizmalarını da ilave etmeyi sürdürmek gerekir.
- Yakın ilişki ve iletişimin egemen olduğu davranışlara ağırlık vererek bu şekilde işgörenlere ödül verilmesi önem arz etmektedir.
- Devam eden ve gerçekleştirilecek yeni değişiklikler hususunda ne zaman, neden, nasıl ve nerede suallerine yanıt verilebilecek biçimde işgörenlerin bilgilendirilmesi gerekir.
- Sürpriz değişikliklerin azaltılması gerekmektedir.
- Geçmiş ile uyum içerisinde olunması gerekir.
- Değişim ile alakalı başarılı çalışmaları ve neticeleri ilan etmek hem moral hem de istek arzusunu arttıracak etkinliklerde yer alması gerekmektedir.
- Duygularını belirtebilmeleri için işgörenlere uygun olan ortamlar hazırlanması gerekir. Söz konusu yöntemle işgörenlerin rahatlamalarının sağlanması istenmelidir.
- Hem örgüt hem de örgüt temsilcilerinin inanılır ve güvenilir olmaları, onlara devamlı gelişim için destek verilmeleri önem arz etmektedir.

Söz konusu alanda gerçekleştirilen araştırmalar göstermiştir ki, sorunlara engel olabilmek için kolay ve çabuk bir şekilde çözüm yoktur. 2021 senesinde Yılmaz tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde tasarımların organizasyonların sahip olduğu özellikler göz önünde bulundurularak bunlara uygun olacak bir şekilde adapte edilmesi gerektiği sonucu elde edilmektedir. Kurumların yerleşik kültürleri dikkate alınarak, modellerden hangilerinin daha yararlı neticeler vereceği insan kaynakları ve yönetim kadroları tarafından tespit edilmesi gerekmektedir. Gerekli olan durumlarda söz konusu modellerin bir arada uygulanması da kabul edilebilir (Yılmaz 2021: 48).

2.3.2. İşten Çıkarılma Korkusunun Örgüte Etkisi

2011 senesinde Gemlik ve diğerleri tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde Niederland tarafından işten çıkarılma korkusu kavramı, yine ilk defa 1968 senesinde ortaya atılmıştır. Japonya'ya atılmış olan atom bombası felaketinin ardından, kalan şahısların yaşamış olduğu panik, korku ve endişe gibi negatif duygular işten çıkarılma duygusu ile özdeş hale getirilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde, Japonya'ya atom bombası atılmasının neticesinde şahıslarda görülen korku belirtileri ve bunlara benzer nitelikteki belirtilerin, örgütsel küçülme dönemleri içerisinde çalışan kişilerde, aynı korkuların yalnızca biraz daha düşük oranda meydana geldiği tespit edilmiştir. İşten çıkarılma korkusu belirtileri başka bir kaynakta ise şu şekilde ifade edilmektedir: isteklenme eksikliği, öfke, kızgınlık, depresyon, korku, suçluluk ve güvensizlik. İşten çıkarılma korkusunun, kalan personele negatif etki ettiği son senelerde gerçekleştirilen araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Önemli yaşam olayları arasında kabul edilenlerden bir tanesi de işten çıkarılma korkusudur. Bireyin, işini yitirmesi ile aile ilişkilerinde zedelenme meydana gelir. Bilhassa kimliğini iş temelli meydana getirmiş olan bireyler için kimlik kaybına sebebiyet verir ve bu şekilde birey kendisini değersiz görebilir. O kadar ki işten çıkarılma korkusunu devamlı olarak hisseden çalışanlar, işini yitirmiş olan çalışanlar kadar stres durumu ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Söz konusu durumun uzun süre devam etmesi, bireylerin depresyona girmesine neden olmaktadır (Gemlik vd., 2011: 47).

2011 senesinde Demiral tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde küçülme süreci çalışan kişileri işten çıkarmak mecburiyetinde kalan kişiler için de stresli ve moral bozucu niteliğe sahip olabilmektedir. İşletmelerden bazılarında yeni yapıyı hazırlayacak yöneticilerde dâhil hiç kimse söz konusu sürece hazır durumda olmayabilir. Bilhassa işgücü azaltmalarının liderlerin ve işletmede kalan kişilerin endişe ve kaygılarını artırdığı görülür. Söz konusu durum Amerikan kültürü gibi birtakım kültürlerde büyüme vurgulandığından görülmektedir. Şayet büyüme bir başarı göstergesi gibi kabul ediliyorsa, küçülme gibi işletme içi değişim çeşitleri başarısız ve verimsiz liderliğin bir neticesi olarak ifade edilebilir. Bu şekilde bir durumda işgücü çıkarımlarını uygulamakta olan liderlerin de iş güvencesi tehdit altında olabilmektedir (Demiral 2011: 134).

2019 senesinde Varışlı tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde çalışan kişilerin işten ayrılma niyetinin gelişmesine veya işten ayrılma niyetinde azalış olmasına neden teşkil edebilecek örgütsel unsurlar da yer almaktadır. Örgütsel özdeşleşme kavramı, kişilerin örgütleriyle benzer ve bir olduklarına dair algılarını belirterek söz konusu unsurlardan bir tanesi gibi kabul edilmektedir. Sinizm ile işten/örgütten ayrılma niyetinin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel sözleşme kavramı ile sorunların çözümüne olabilir bir inanç meydana getirilebilmektedir. Kişilerin örgütleriyle özdeşleşme düzeyi yüksek olanların sinik davranışlar gösterme düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu yabancı yazında gerçekleştirilen farklı araştırmalarda ortaya konmaktadır. Bu durumun yanı sıra aynı zamanda kişilerden işleri ile alakalı pozitif düşüncelere sahip olan kişileri kendilerine söz konusu iş olanağını sağladığı için işletmelerine dair pozitif iş tutumları göstereceklerini ve uygun çalışma ortamını sağlayan işletmeleri daha çok özümseyeceklerini açık bir şekilde belirtmek muhtemel bir durum olmaktadır. İşten ayrılma niyeti kapsamında belli başlı nedenlerin tespit edilmesi, hem işletmenin verimliliğini hem de işletmenin doğrudan karlılığına tesir edeceği için önem teşkil etmektedir (Varışlı 2019: 97).

2.3.2.1. Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Çalışan kişilerin işten ayrılması, işletmeler açısından çok mühim bir sorun özelliğindedir. 2019 senesinde Varışlı tarafından yapılan çalışmadan hareket

edildiğinde çalışan kişilerin işten ayrılması konusunda, işten ayrılma hareketinin çok mühim oranda kişilerin örgüte bağlılıklarının iş isteğiyle ilgili olduğu sonucu elde edilmektedir. İş çevresinin işten ayrılma niyetine dolaylı bir şekilde tesir ettiği belirtilmektedir. İşin yaratıcılık taraflarını tamamlayacak bir şekilde hazırlanması şeklinde, çalışan kişilerin işten ayrılma niyetinin olumsuz, iş tatminine ise olumlu bir şekilde etki ettiği tespit edilmektedir. İşten ayrılma niyetine etki eden örgütsel unsurlara örnek gösterilen gelişmeler rekabet avantajının olumsuz olması, işletmeye yeni çalışanların alınması, seçme ve yerleştirme maliyetlerinin çok olması, uyum içinde olmaları ve denetimleri için harcamalar, bunların geliştirilmeleri ve eğitimleri için maliyetlerinin fazlalaşması, işletmenin verimliliğinin azalması, plan ve programlarının bozulması olarak ifade edilmektedir (Varışlı 2019: 105).

2.3.2.2. Güven Duygusuna Etkisi

2021 senesinde Yolcu tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde işgörenlerin içerisinde yer aldığı örgütte, güven ortamının yer alması, hem işten ayrılmalara engel olunması hem de işten ayrılmaların azaltılması konusu mühim bir hale gelmektedir. Aynı zamanda işten ayrılma davranışının belirtisi olarak kabul edilen ise işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma davranışının belirtisi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel doyum gibi pek çok değişkene de etki etmektedir. Çalışanın içerisinde yer aldığı örgütten ayrılmayı düşünmesi ya da planlaması, işten ayrılma niyeti kavramı ile ifade edilmektedir. Çalışan kişinin örgütten ayrılma isteği ya da niyeti, kıdem, yaş ve alternatif iş olanaklarından mühim oranda etkilenmektedir. Örgüt içerisinde yer alan işgörenin işten ayrılma niyeti; merkezileşme, kurallar ve düzenlemeler, karar alma ve hiyerarşi süreçleri gibi örgüt ile alakalı olan unsurlara karşılık şahsi algılamalar ile kişilerin hem düşüncelerine hem de tutumlarına etki etmektedir. İş gören tarafından söz konusu etkilere karşı tepki davranışı geliştirilmektedir. Söz konusu davranışlardan bir tanesi olan işten ayrılma, başka bir örgüt içerisinde kariyerini sürdürme ya da: Kişilerarası ilişkiler, işletmenin genel görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, bireysel nedenler, iş ve iş ortamına bağlı nedenler, iş tatmini seviyesi, performans, örgütsel vatandaşlık ve davranışı, örgüte bağlılık, devamsızlıklar, işten ayrılma niyeti, işgören devri ve emekliye ayrılma şeklindeki davranışlardan bir tanesini tercih edebilmektedir (Yolcu 2021: 76).

İnsanların belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olanlar belirsizlik durumuna tahammül edemeyecekleri için, meydana gelen değişim karşısında duygusal bir tepki gösterecektir. Örgütlerine karşı sadakati erdem gibi kabul edeceklerinden bu durum söz konusu olur. Hayat süresince istihdamın belirsizlik durumundan kaçınmanın doğal bir neticesi olarak kabul edilebileceği bu nedenle de söz konusu türdeki değerlerin algılanmış olan örgütsel destekte artış meydana getirerek bu şekilde işten ayrılma eğiliminde de azalış meydana getirilmesinin beklenilmesi gerektiği belirtilmiştir. İşgörenler tarafından çalışmalar yapılmakta iken yöneticilerine duymuş oldukları güven de işgörenler açısından bir belirsizlik nedeni olarak kabul edilebilir. 2016 senesinde Gökçe tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığı zaman çalışan işgörenlerin yöneticilerine karşı duymuş oldukları güvende meydana gelen bir eksiklik, söz konusu işletmede çalışmalarını belirsizlik içerisinde geçirmelerine etkide bulunabilir. Bu nedenle de işten ayrılma niyetine sahip olabilmektedirler (Gökçe 2016: 37).

2.3.2.3. İş Tatmini ve İsteklendirmeye Etkisi

2011 senesinde Köroğlu tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde iş doyumunu ile isteklenme arasında döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisinin bulunmakta olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Genel olarak iş doyumunu, hem güdülenmeye zemin hazırlayan hem de isteğe (motivasyona) etki eden bir unsur şeklinde ortaya çıkmaktadır. İş doyumunun düşük olduğu işgörenlerin isteklenmesini sağlayabilmek çok zordur. Düşük iş doyumunu durumunda, isteklenme olsa bile süreklilik göstermesi olası bir durum olarak kabul edilmemektedir. Yüksek iş doyumuna sahip olan işgörenlerin örgütün amaçları istikametinde hem istek arzusunun sağlanması hem de davranış değişikliğinin sağlanması çok kolay olmaktadır (Köroğlu 2011: 101).

2.3.2.4. Performansa Etkisi

2019 senesinde Varışlı tarafından yapılan çalışmadan yola çıkıldığında işletmelerin performans kavramı kullanılarak, hedeflere ulaşılma düzeyi ve başarısı ifade edilmektedir. Performans kavramı, çok boyuta sahip olan bir kavram şeklinde belirtilmektedir. İşletmelerin başarısı ve sürekliliği de performans kavramı ile değerlendirilmeye alınmaktadır. Performans kavramı, işletmelerin stratejik seçimlerini, iktisadi ve daha akılcı biçimde yaşama geçirmekle ilgilenen bir kavram

olarak ifade edilir. Performans kavramı işletme, grup ya da bireyin talep edilen hedeflere ne kadar ulaştığının, nitel veya nicel şekilde belirtilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler tarafından uygulanmakta olan stratejik planlar ile misyonları ya da esas amaçları ve politikalarının meydana getirilebilmesi ise çoğunlukla performanslarının tespit edilmesiyle alakalıdır (Varışlı 2019: 44).

2011 senesinde Demiral tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde performans ile iş güvencesizliği arasında ilişkiyi araştıran çalışmalar sonucunda ise değişik neticeler elde edilmiştir. İşsizlik kaygısının, işsiz kalmanın neticelerinden kaçınmakta olan çalışan kişinin hem çabasında hem de performansında artış meydana getirdiği bulgusuna erişen araştırmalar da bulunmaktadır. İş imkânlarından başkalarının yetersiz ve kişinin işe finansal bağımlılığının seviyesinin yüksek olduğu hallerde, bireylerin işte kalabilmek için hem performanslarında hem de çabalarında artış meydana gelmektedir. Ücret düzeyinin performansı dayalı olarak tespit edilmesi, söz konusu etkenlerden bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Performans değerlendirme uygulamasının terfi ve ücret ve gibi neticelerle ilişkilendirilmesi durumunda iş güvencesizliği kaygısı performansta artış yaşanmasına sebebiyet verebilir. Fakat söz konusu artışın kişilerin iş stresinde artış meydana gelerek uzun dönem içerisinde psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlarına sebebiyet vermesi kaçınılmaz bir durum olarak kabul edilir. Dolayısıyla kısa vadede performansta artış meydana gelmesini sağlayabilen performans ve iş güvencesizliğine dayalı ücret uygulamasının, uzun vadede çalışanlar ile aralarındaki rekabet neticesi negatif bir psikolojik iklimin ortaya çıkmasına, güvencesizlik ve iş yükünden kaynaklı olan stres ve yıpranma sebebiyle güvenlik ve sağlığı tehlikeye sokacak olan bir ortam meydana getirilmesine sebebiyet vereceği ifade edilebilir (Demiral 2011: 131).

2.4. İşten Çıkarılma Korkusunu Artıran ve Azaltan Faktörler

Kişinin işten çıkarılma korkusunu artıran ve azaltan unsurlar aşağıdaki biçimde ifade edilebilir.

2.4.1. İşten Çıkarılma Korkusunu Artıran Faktörler

2011 senesinde Gemlik ve diğerleri tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiği zaman işten çıkarılma korkusunda artış meydana gelmesini sağlayan unsurlar

aşağıdaki biçimde ifade edilebilir: İşletmenin iklimine moralsizliğin egemen olması, ast üst arasındaki önceliklerin birbirlerinden farklı olması, yaygın bir biçimde iş yerinde güvensizlik duygusunun hissedilmesi, örgüt kültürünün bulunmaması, artış gösteren iş yükü, önce kar felsefesi ve rakam temelli vizyon meydana getirilmesi, krizlere karşı bir tedbir alınmaması, işten çıkarılan kişilere verilmiş olan desteğin neticesine erişmemesi ya da destek verilememesi biçiminde ifade edilebilir. Uzmanlığın üzerinde durulmaması ve çalışan kişilerin daha az maliyete sahip olan şahısları kolay bir şekilde seçmeleri de söz konusu korkunun daha da artmasına sebep olur (Gemlik vd., 2011: 48).

2019 senesinde Koca tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde çalışanların yönetimin dürüstlüğüne ilişkin güven duymaması, yönetimce onların gereksinimlerinin üzerinde durulmasının düşünülmesi, işletmenin güvenilir olmadığı düşünülmesi gibi ifade edebiliriz. Bu duruma ek olarak çalışan kişiler kendilerine verilen yetkilerini kullanıp kullanmama konusunda kararsızlık yaşamaya başlarlar. Çalışan kişilerin işletme içerisinde kendilerini geçici gibi görmeye başlamaları ve gerçekleştirmiş oldukları işleri anlamsız bulmaları, çalışanları söz konusu duruma doğru iten neden olarak kabul edilmektedir. Bu durum sonucunda ise işgörenler gerçekleştirmiş oldukları işin gerektirmiş olduğu riskleri almaktan kaçınmaktadırlar ve işten çıkarılmış olan çalışanların da işlerini üstlendiklerinden kontrollerini yitirirler. Başka bir deyişle onlar, bütün söz konusu sebeplerden ötürü bir sonraki dönem içerisinde işten çıkarılacak olan şahısların kendileri olacağı için korku duymaktadırlar (Koca 2019: 131).

2.4.2. İşten Çıkarılma Korkusunu Azaltan Faktörler

2011 senesinde Gemlik tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiği zaman işten çıkarılma korkusunda azalış meydana getiren unsurlar ise: İşten çıkarılma korkusunun meydana geleceğinin en baştan kabul edilmesi, örgütsel küçülmenin uygulamasının adil ve doğru bir şekilde yapılması, insan kaynakları bölümünün başarılı bir şekilde yönetilmesi, iletişimin daha kuvvetli olması, şahsi amaçlar üzerine odaklanılmasından ise bunun yerine genel amaçlar üzerine odaklanılması, işten ayrılan kişilere adaletli bir şekilde davranılması, yönetimin dürüst olması ve planlanmış olan değişikliklerin çalışan kişilere izah edilmesi, bazı zamanlarda

organizasyonel terapi uygulanması, güvene dayalı olan ilişkilerin geliştirilmesi, duygu kültürünün meydana getirilmesi, kalan çalışan kişilerin sorunları en baştan kabul edilmeli ve ona uygun olacak bir şekilde davranılması şeklinde belirtilir (Gemlik vd., 2011: 48-49).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME STRATEJİSİNİN GERİDE KALANLARA ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖRDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan araştırma ile ulaşılmak istenen amaç; Kriz dönemleri içerisinde işletmelerin krizden çıkabilmesi için uygulamış oldukları stratejilerden bir küçülme yoluna gitmek, söz konusu araştırmanın amacı olarak ifade edilmektedir. Söz konusu çalışmanın alt amaçları aşağıdaki biçimde ifade edilebilir.

- Küçülme sürecinde personelin durumu,
- İşletmenin küçülüp küçülmediğinin tespit edilmesi,
- Küçülme sürecinde işten çıkarma yapıldı ise hangi kriterler dikkate alınarak yapılmış olduğunun tespit edilmesi,
- Geride kalanlar için bir çalışmanın gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin tespit edilmesi.

Küreselleşmenin etkileri, örgüt içerisinde ve örgüt dışında yaşanan değişimler, artış gösteren çeşitlilik ile müşteri isteklerinde yaşanan değişimler ve bunlara benzer sebeplerden ötürü işletmeler zamanların bazılarında güç durumlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Söz konusu zor vakitlerden kurtulabilmek amacıyla küçülme yöntemini seçmiş oldukları görülmektedir. Uygulanmış olan söz konusu stratejinin çalışanlar ve işletme üzerinde etkisi bulunmaktadır. İşletmeler tarafından küçülme yolu tercih edildiği zaman işten çıkarılmayan kişilerde geride kalan sorunu meydana gelebilmektedir. Söz konusu karar uygulanmakta iken personelin durumunun dikkatli bir biçimde izlenmesi gerekir. Söz konusu çalışma küçülme neticesinde meydana gelebilecek negatif halleri minimum seviyeye indirilebilmesi açısından çözüm yöntemleri sunması mühim bir hale gelmektedir.

3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında veriler toplanırken bir takım varsayımlar göz önünde bulundurularak hareket edilmiştir. Söz konusu varsayımlar;

- araştırmaya katılan çalışanların işletmelerinin küçülme yaşadığı,
- araştırmaya katılan çalışanların geride kalan sorunu yaşadığı,
- araştırmaya katılan çalışanların samimi ve doğru cevaplar verdiği.

Diğer taraftan bütün küçülme yaşayan işletmelere ulaşmak mümkün olmadığı için ulaşması mümkün olan bir işletme ile araştırma sınırlandırılmıştır. Ayrıca her işletme küçülme stratejisi uygulamadığı için araştırma küçülme yaşayan işletmelerle sınırlandırılmıştır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma Turkcell Global Bilgi işletmesinde yapılmıştır. Turkcell Grup işletmesinin parçası olarak kurulan Turkcell Global Bilgi işletmesi 1999 yılında kurulmuştur. Türkiye’de 13 Ukrayna’da 4 olmak üzere toplam 17 lokasyonu bulunmaktadır. İşletmenin yaklaşık 15 bin çalışanı vardır. İşletmenin Sivas’ta toplam 350 çalışanı bulunmaktadır. Anket uygulamasında evrenin tamamına ulaşmak mümkün olduğu için ayrıca örneklem belirlenmemiştir. Evrenden çalışmaya katılmaya istekli olan çalışanlara uygulama yapılmıştır. Bu doğrultuda 350 kişiye anket formu dağıtılmış olup dağıtılan anketlerden 250 tanesi geri dönmüştür, yapılan inceleme sonucunda analiz yapmaya uygun olan 200 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Gerçekleştirilen söz konusu çalışmada Mehmet SOLAK (2007) tarafından yapılmış olan İşletmelerde Örgütsel Küçülme ve Kalan Çalışanlar Üzerindeki Etkileri adlı yüksek lisans tezinde yer alan anketten gereken izinler alınarak söz konusu veriler kullanılmıştır. Söz konusu araştırmada kullanılmakta olan anket Likert Ölçeği göz önünde bulundurularak buna uygun bir şekilde hazırlanmıştır. Anket iki bölümden meydana gelmektedir. Katılımcıların demografik bilgilerini

belirlemeye yönelik suallerin bulunduğu bölüm birinci kısımdır. Söz konusu kısım içerisinde yer alan sualler katılımcı olarak katılan kişilerin; medeni durumunu, cinsiyetini, eğitim seviyelerini, işletmede çalışma sürelerini ve çalışmış oldukları kısmı tespit etmeye yöneliktir. İkinci kısımda ise geride kalmış olan çalışanların karşı karşıya kalmış oldukları etkileri ölçmeye yönelik olarak 30 farklı ifade bulundurulmuştur. Kesinlikle katılıyorum-Hiç katılmıyorum arasında tutumun şiddetinde uçlara doğru artış olacak biçimde 5’li ölçek göz önünde bulundurulmuş, katılımcı olarak katılan kişilerin seçiminde yer almaları talep edilmiştir. Katılımcı olarak katılan kişilere yöneltilen sualler örgütsel küçülme neticesinde geride kalan çalışanların; verimlilik ve isteklenme düzeyini, endişe halini, bağlılık ve güven derecesini, isteklenme ve verimlilik düzeyini, sağlık durumunu ve yönetimle alakalı fikirlerini ölçmeye yönelik bir şekilde hazırlanmıştır.

3.5. Veri Analizi

Veri analizi araştırmada yapılırken SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde ortalama, frekans, yüzde gibi tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmış aynı zamanda Independent Sample T- Test ve One Way Anova ile analizler gerçekleştirilmiştir. Cronbach alfa katsayılarının, geçerlik ve güvenilirliğin test edilmesi amacı ile hesaplaması yapılmıştır. Ayrıca yapılmış olan çalışmanın güvenilirlik testi gerçekleştirilmiş ve tüm ölçek için Cronbach Alpha değeri 0,829 olarak saptanmıştır. Cronbach Alfa Değeri “Değişkenlerin birbirleriyle uyumlu olup olmadığı bu analiz ile test edilmektedir. İç tutarlılığı ölçen alfa katsayısı ilk kez 1937 yılında Kuder Richardson tarafından ortaya koyulmuştur. Daha sonra ise 1945 yılında Louis Guttman tarafından geliştirilmiştir. Cronbach alfa değerine göre güvenilirlik, beklenen değerlerle gözlenen değerler arasındaki ilişkinin yüksek olmasıdır. Bu ilişki yüksek olursa tesadüfi hata düşük olmaktadır. Test maddeleri arasındaki ikili korelasyondan hesaplanan iç tutarlılık katsayısına Cronbach alfa katsayısı denir.” (Elma 2019: 5). Geçerlilik testinde iç güvenilirlik testinin uygulaması yapılmış ve uzman kişilere sorular gösterilerek, bu şekilde soruların geçerliliği test edilmiştir.

3.6. Bulgular ve Yorumlar

Tablo 3.1. Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET		
Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kadın	25	12,5
Erkek	175	87,5
Toplam	200	100

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında katılımcıların %12,5'i kadın %87,5'i erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Birçok çalışma alanında olduğu gibi iletişim sektöründe de erkelerin iş hayatında daha yoğun olarak yer aldığı görülmektedir.

Tablo 3.2. Medeni Durumu

MEDENİ DURUM		
Değişkenler	Sayı	Yüzde
Evli	162	81
Bekâr	38	19
Toplam	200	100

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarının dağılımlarına bakıldığında katılımcıların % 81'nin evli %19'unun bekar olduğunu görmekteyiz. Günümüz ekonomik şartları düşünüldüğünde evlilik oranının çok yüksek olduğunu söylenebilir.

Tablo 3.3. Eğitim Durumu

EĞİTİM DURUMU		
Değişkenler	Sayı	Yüzde
Lise	89	44,5
Ön Lisans	27	13,5
Lisans	51	25,5
Yüksek Lisans	24	12
Doktora	9	4,5
Toplam	200	100

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna bakıldığında %4,5’lik kısmının ilköğretim mezunu, %44,5’lik kısmının lise mezunu, 13,5’lik kısmının önlisans mezunu, 25,5’lik kısmının üniversite mezunu, %12’lik kısmının ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılanların eğitim dağılımına bakıldığında büyük çoğunun lise mezunu olduğu görülmektedir. Ülkenin genel ekonomik durumu göz önüne alındığında bireylerin erken yaşta çalışma hayatına atıldıkları söylenebilir.

Tablo 3.4. Çalışma Yılı

ÇALIŞMA YILI		
Değişkenler	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	30	15
1-5 yıl arası	85	42,5
6-10 yıl arası	55	27,5
11-20 yıl arası	30	15
20 yıl ve üzeri	0	
Toplam	200	100

Çalışmaya katılan katılımcıların çalışma yıllarını belirlemek amacıyla sorulan soruya verilen yanıtlara göre çalışanların %15’i bir yıldan az çalıştığını belirtmiştir. 1-5 yıl arasında çalışanların oranı ise yaklaşık %43 olarak belirlenmiştir. 6-10 yıl arasında çalışanların oranı ise yaklaşık olarak %28’dir. 11-20 çalışanların oranı ise % 15’tir. İşletmede 20 yıl ve üzeri çalışanın olmadığı görülmektedir. Faaliyet gösterilen alanda iş gücü devir hızının yüksek olduğu söylenebilir. Bu yüzden çalışanların çalışma yıllarına bakıldığında %50’den fazlasının 1-5 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5. Çalıştığınız Pozisyon

ÇALIŞTIĞINIZ POZİSYON		
Değişkenler	Sayı	Yüzde
Muhasebe	43	21,5
Genel Müdür	9	4,5
İnsan Kaynakları	44	22
Diğer	104	52
Toplam	200	100

Ankete katılanların yaklaşık %22’si muhasebe biriminde görev yapmaktadır. Gene %5’lik kısmı genel müdür statüsünde çalıştığını belirtmiştir. Katılımcıların yaklaşık %22’si insan kaynakları biriminde görev aldığını belirtmiştir. Katılımcıların

yaklaşık %52'si ise işletmem içerisinde farklı pozisyonlarda çalıştığını beyan etmiştir. Çalışma katılanların verdikleri cevaplara bakıldığında insan kaynakları ve muhasebe biriminde çalışanların oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeni olarak faaliyet gösterilen alanın çalışma şartların zor olması gösterilebilir. Zor şartlarda çalışmakta zorlanan personelin sürekli olarak işten ayrılma eğiliminde olması ve ayrılanların yerini yeni personel tedarikinin hız bir şekilde temin edilebilmesi için bu iki bölümde çalışan personelin sayısının fazla olduğu

Tablo 3.6. KMO and Bartlett's Test uygulaması

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,634
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4167,585
	df	561
	Sig.	0

“KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Bartlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler. Hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygun olduğunun göstergesidir” (Büyüköztürk 2004: 133). Tablo 3.6’da ifade edildiği şekilde sig değeri KMO and Bartlett’s Test uygulamasında $0,000 < 0,05$ olduğundan Bartlett’s Testi anlamlı bir hal almaktadır. Bir başka deyişle değişkenler arasında yüksek bir korelasyon mevcut olmaktadır. KMO katsayısı 0,634 olduğundan faktör analizi yapmak için uygun bir veri seti olduğu açık bir şekilde ifade edilebilir (Polat, Kayaalp 2012: 49).

Faktör Analizi, “Birbirleriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi, gözlemlenen çok sayıdaki değişken içerisinde gruplandırılmış temel değişkenler ya da faktörler tanımlayarak değişken sayısını azaltmak için yapılır”

(Özer 2001: 9). Yukarıda tanımı yapılan, katılımcılar tarafından anket sorularına verilmiş yanıtların belirli başlıklar altında bir araya getirilmek maksadıyla faktör analizinden fayda sağlanmıştır. Söz konusu analiz birden çok değişkenin bir araya gelmesini sağlayarak bu şekilde belirli gruplar meydana getirmemizi sağlamaktadır (Çakır 2016: 4). Faktör analizi göz önünde bulundurularak incelendiğinde buradaki varsayımlara uygun olacak şekilde dönüşümlü faktör yüklerinin hesaplaması yapılarak maddeler ile ilgili gerçekleştirilmiş olan analizler neticesinde, ölçeğin 6 unsurdan ve 30 maddeden meydana geldiği görülmektedir.

Dönüşümlü faktör yüklerinden yararlanılarak söz konusu faktörlerdeki maddelerin taşımış oldukları manalar sırası ile aşağıdaki biçimde ifade edilmektedir:

- Psikolojik Etkiler
- Kaygı Faktörü
- Afet Bilinci Faktörü
- İş Ortamı Faktörü
- Çalışan Sağlığı Faktörü
- Yönetime Karşı Görüş Faktörü

Tablo 3.7. Faktör Grupları

FAKTÖRLER	İLGİLİ ANKET SORUSU
Psikolojik Etkiler Faktörü	S.2. Çıkarılan arkadaşlarımı düşünüyorum ve üzülüyorum S.26. Arkadaşların gitmesinin ardından yöneticiler rahatlatmaya çalışmadı S.27. Arkadaşlarım işten çıkmalarının gerekli olduğu konusunda ikna olmadılar S.29. İşten çıkarılanlara karşı suçluluk hissediyorum S.10. İşyerine gelmekte iken sanki ayaklarım geri geri gidiyor
İşletmeye Güven Faktörü	S.1.Her an işten çıkarılacağım endişesindeyim S.4.İşletmeye olan güvenimi yitirmeye başladım. S.5.İşletme de bu olaylardan negatif açıdan etkilenebilir S.16.İşletmede bundan sonraki durumu kestiremiyorum. S.19. Çalışma saatlerimin artacağından korkuyorum
Verimlilik Faktörü	S.24.Tepe yönetim ile ara yönetim arasında anlaşmazlık bulunmaktadır S.13. Benim düşünceme göre farklı bir iş aramanın vakti geldi S.6. İşimi yapma isteği konusunda azalma olmaya başladı. S.8. İşten çıkarılan kişilerin işlerini de bizim yapmamız talep ediliyor. S.9. Bana yüklenmiş olan söz konusu yeni işleri ne şekilde yapacağımı bilmiyorum
İş Ortamı Faktörü	S.28 Görevimin bundan sonra ne olacağını artık bilmiyorum S.22. İşim konusunda yeni şeyler öğrenme isteğim kalmadı S.18. Kendimi artık bu işletmenin bir parçası gibi hissetmiyorum S.11. Benim düşünceme göre işletme artık eskisi gibi olmayacak S.12. Söz konusu durum geçici gelecekte her ay düzelecek
Çalışan Sağlığı Faktörü	S.17. Sinirlerimin çok fazla gerildiğini düşünüyorum S.21 İşimdeki olumsuzluklar aile yaşamıma çok kötü etki etmektedir S.20 Söz konusu durumlardan ötürü tansiyon sorunu ile karşı karşıya kalacağım gibi S.21 Söz konusu olayların sağlığıma kötü açıdan etki etmesinden korkuyorum S.7. Yapmış olduğum işten haz alamıyorum
Yönetime Karşı Görüş Faktörü	S.25 Kimlerin atılacağı konusunda tarafsız bir biçimde karar verilmedi S.23 İşten çıkarma sebepleri, yönetim tarafından tam olarak açıklanmadı. S.14 İşletmeye söz konusu durumda yardım etmeliyiz S.15. Arkadaşlarla sükûnetimizi koruyamıyoruz S.3. Bundan sonra meydana gelen değişikliklere tepki göstermeliyiz

T-testi, iki grup arasındaki farkın kalıcı olarak anlamlı olup olmaması için kullanılır. T-testi, özellikle küçük veri setleri için uygundur ve veri dağılımlarının normal olduğu durumlarda kullanılır. T-testi, genellikle şu tür incelemeleri yanıtlamak için kullanılır: 1. İki grup arasındaki ortalama değerler arasında anlamlı olarak anlamlı bir fark var mı? 2. Bir grup ile bir belirli değer (örnek, yerinde olmayan) arasında muhafaza edilen olarak anlamlı bir fark var mı? (Kartal 2014: 56). T-testi analizlerinde, demografik özellikler olan medeni durum, üzüntü ve endişe faktörü, işletmeye güven faktörü, verimlilik faktörü, iş ortamı faktörü, çalışan sağlığı faktörü, yönetime karşı görüş faktörü arasında fark olup olmadığı hipotezler belirlenerek %5 önem seviyesinde test edilmiştir.

Tablo 3.8. Medeni Durum ve Psikolojik Etkiler

Medeni Durum	N	ORT.	SS	T	P
Evli	162	3,9383	1,14777	,390	,243
Bekar	38	3,8596	,97506	,432	,243

H1: Çalışanların psikolojik etkilerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Psikolojik etkileri faktörünün medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği t testi kullanılarak test edilmiştir. Tablo 3.8.'de ki veriler göz önünde bulundurduğunda $p=0,05>0,243$ çıkmıştır. Söz konusu verilere göre medeni durumla üzüntü ve endişe faktörü arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu sonuçtan hareket edildiğinde H0 hipotezi reddedilerek, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Medeni durumun psikolojik faktörlere etkisi olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre çalışan bireylerin bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısı ve sorumlulukları arttıkça gelecek kaygısının artması muhtemeldir. Çünkü kişilerin sorumlulukları artmakta, artan sorumlulukların sonucu olarak kişilerde endişe ve üzüntü faktörünün etkisi daha çok hissedilmektedir.

Tablo 3.9. Medeni Durum ve İşletmeye Güven

Medeni Durum	N	ORT.	SS	T	P
Evli	162	2,9432	,81339	-1,115	,562
Bekar	38	3,1053	,77632	-1,148	,562

H2: Çalışanların işletmeye güven düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

İşletmeye güven faktörü ile medeni durumla ilişkisinin olup olmadığı t testi ile test edilmiş olup $p=0,05 < 0,562$ bu verilere göre medeni durum ile makroekonomik bilgi arasında anlamlı bir fark görülmemiş olup H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre medeni durumun işletmeye olan güven üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. İşletmelerin küçülme dönemlerinde işten çıkarma kriteri olarak medeni durumu göz önünde bulundurdıkları bilinmektedir. Ancak bulunan sonuca göre çalışanların medeni durumunun işletmeye olan güven açısından etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuçla genel kabul görmüş kurallara farklı davrandıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun nedeni olarak çalışanların iş yerlerinde daha profesyonel davrandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.10. Medeni Durum ve Verimlilik Faktörü

Medeni Durum	N	ORT.	SS	T	P
Evli	162	2,9923	,79956	-,352	,450
Bekar	38	3,0395	,42524	-,506	,450

H3: Çalışanların verimlilik düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Verimlilik faktörünün medeni durumla ilişkisinin olup olmadığı t testi kullanılarak test edilmiştir. Verilere göre $p=0,05 > 0,450$ bulunmuştur. Bu verilere göre medeni durumla verimlilik faktörü arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu sonuçtan hareket edildiğinde H_0 hipotezi reddedilerek, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Medeni durumun verimlilik faktörü üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Verimlilik hem çalışanlar için hem de işletmeler için en önemli faktörlerden biridir. İş görenlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi için sosyal hayatlarının düzenli olması gerekir. Bulunan bu sonuca göre medeni durumun verimlilik üzerinde etkisi vardır. Sosyal hayatı düzenli olanların iş hayatında ki verimlilik düzeylerinin daha yüksek olacağı söylenebilir.

Tablo 3.11. Medeni Durum ve İş Ortamı Faktörü

Medeni Durum	N	ORT.	SS	T	P
Evli	162	3,1574	,91819	1,335	,369
Bekar	38	2,9342	,96682	1,293	,369

H4: Çalışanların iş ortamına ilişkin algıları medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

İş ortamı faktörünün medeni durumla ilişkisinin olup olmadığı t testi kullanılarak test edilmiştir. Verilere göre $p=0,05>0,369$ bulunmuştur. Bu verilere göre medeni durumla iş ortamı faktörü arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu sonuçtan hareket edildiğinde H0 hipotezi reddedilerek, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Medeni durumun iş ortamı faktörü üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. İşletmeler çalışanları ile bir bütün şeklinde hareket etmeye özen göstermektedir. Bunu sağlayabilmek için çalışma ortamının en yüksek verimi elde edecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Çalışma ortamı düzenledindikten sonra ikinci adım olarak çalışanlar arasındaki ikili ilişkiler, çalışma ortamını doğrudan etkilemektedir. İkili ilişkilerin oluşmasında ise medeni durumun etkisi çok yüksektir. İnsanlar genellikle kendi yaş gruplarına ya da kendi medeni durumlarına benzerlik gösteren kişiler ile arkadaşlık etmektedir. Bu durum nedeniyle iş ortamının oluşmasında medeni durumun etkisinin yüksek olduğu söyleyebiliriz.

Tablo 3.12. Medeni Durum ve Çalışan Sağlığı Faktörü

Medeni Durum	N	ORT.	SS	T	P
Evli	162	2,9611	,80340	-,989	,564
Bekâr	38	3,2200	,88167	-,909	,564

H5: Çalışanların, çalışan sağlığı düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Medeni durumun çalışan sağlığı ile ilişkisinin olup olmadığı t testi ile test edilmiş olup $p=0,05<0,564$ bulunmuştur. Bu verilere göre medeni durum ile çalışan sağlığı arasında anlamlı bir fark görülmemiş olup H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre medeni durumun çalışan sağlığına etkisinin olmadığı söylenebilir. Çalışan sağlığı işletmeler için çok önemlidir. Fakat çalışan sağlığı ile medeni durum arasında bir ilişkinin olmadığı söylenebilir. Yapılan çalışmanın sonucunun da bu görüş ile örtüştüğünü görüyoruz.

Tablo 3.13. Medeni Durum ve Yönetime Karşı Görüş Faktörü

Medeni Durum	N	ORT.	SS	T	P
Evli	162	3,9789	1,09790	3,142	,723
Bekar	38	2,8667	,93668	3,626	,723

H6: Çalışanların karşı görüş düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Medeni durumun yönetime karşı görüşü üzerinde etkisinin olup olmadığı t testi ile test edilmiş olup $p=0,05<0,723$ bulunmuştur. Bu verilere göre medeni durum ile yönetime karşı olan görüş arasında anlamlı bir fark görülmemiş olup H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre medeni durumun yönetime karşı olan görüş üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilir. Çalışanların yönetime karşı görüşlerin oluşmasında çalışma şartları, örgüt kültürü, ücret gibi bir çok faktör etkilidir. Ancak bu faktörlerin dışında kalan medeni durumun yönetime karşı görüş oluşturmada bir etkisi yoktur.

Tablo 3.14. Cinsiyet ve Psikolojik Etkiler

Cinsiyet	N	ORT.	SS	T	P
Kadın	25	4,1467	,71198	1,071	,022
Erkek	175	3,8914	1,15936	1,527	,022

H7: Çalışanların psikolojik etki düzeyi cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Cinsiyetin psikolojik etkiler ile ilişkisinin olup olmadığı t testi ile test edilmiş olup $p=0,05>0,22$ bulunmuştur. Bu verilere göre cinsiyet ile psikolojik etkiler arasında anlamlı bir fark görülmüş olup H0 hipotezi reddediler H1 hipotezi kabul edilmiştir. Söz konusu sonuçtan yola çıkıldığında, cinsiyetin psikolojik etkiler faktörü üzerinde etkisi oluğu söylenebilir. İnsanlar yaratılışları gereği farklı özelliklere sahiptir. Bu yüzden kadınların ve erkeklerin olaylar karşısında tepkileri farklılık gösterir. Kadınlar doğası gereği daha nahif yapıda oldukları bilinmektedir. Bu durumdan dolayı cinsiyet faktörünün işletme bünyesinde yaşanan olaylar karşısında farklı tepkiler vermesi muhtemeldir.

Tablo 3.15. Cinsiyet ve İşletmeye Güven

Cinsiyet	N	ORT.	SS	T	P
Kadın	25	3,1120	,41665	,914	,002
Erkek	175	2,9543	,84729	1,501	,002

H8: Çalışanların işletmeye güven düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Cinsiyetin işletme güveni ile ilişkisinin olup olmadığı t testi ile test edilmiş olup $p=0,05>0,02$ bulunmuştur. Bu verilere göre cinsiyet ile işletmeye güven arasında anlamlı bir fark görülmüş olup H0 hipotezi reddedilerek H1 hipotezi kabul edilmiştir. Söz konusu sonuçtan hareket edildiğinde, cinsiyetin işletmeye olan güven üzerinde etkisi oluğu söylenir. Güven duygusu, kadınlarda ve erkeklerde farklı zaman diliminde oluşur. Güvenme aşamasında duygusal yönler ağırlık kazanmaktadır. Bu yüzden işletmeye olan güven duygusunda kadınların daha yüksek oranda güven duyduğu söylenebilir. Aynı şekilde yaşanan olumsuzlarda da daha çabuk etkilenmekte ve güven kaybı yaşamaktadırlar şeklinde ifade edebiliriz.

Tablo 3.16. Cinsiyet ve Verimlilik Faktörü

Cinsiyet	N	ORT.	SS	T	P
Kadın	25	3,0900	,37417	,638	,001
Erkek	175	2,9886	,78089	1,064	,001

H9: Çalışanların verimlilik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Cinsiyetin verimlilik faktörüne ile ilişkisinin olup olmadığı t testi ile test edilmiş olup $p=0,05>0,01$ bulunmuştur. Bu verilere göre cinsiyet ile verimlilik faktörü arasında anlamlı bir fark görülmüş olup H0 hipotezi reddedilerek H1 hipotezi kabul edilmiştir. Söz konusu sonuçtan hareket edildiğinde, cinsiyetin verimlilik üzerinde etkisi oluğu söylenebilir. Fiziksel olarak kadınla erkeğin güçleri aynı değildir. Keza kadınlarımız doğası gereği neslimizin devamı için doğurgandır. Bu iş süreçlerinde mecburen işletmeyi yalnız bırakmaktadırlar. Bu durum süre gelen bilgi birikiminin ve devamlılığın olması gerektiğinden olumsuz bir hal olarak değerlendirmek mümkündür. Dolayısıyla çalışanların iş yerlerinde verimlilik faktöründe cinsiyetin etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 3.17. Cinsiyet ve İş Ortamı Faktörü

Cinsiyet	N	ORT.	SS	T	P
Kadın	25	3,1200	,85732	,029	,470
Erkek	175	3,1143	,94143	,031	,470

H10: Çalışanların iş ortamına ilişkin algıları cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Cinsiyetin iş ortamı faktörü ile ilişkisinin olup olmadığı t testi ile test edilmiş olup $p=0,05>0,470$ bulunmuştur. Bu verilere göre cinsiyet ile iş ortamı faktörü arasında anlamlı bir fark görülmüş olup H0 hipotezi reddedilerken H1 hipotezi kabul edilmiştir. Söz konusu sonuçtan hareketle cinsiyetin iş ortamı üzerinde etkisi oluğu söylenebilir. Çalışma hayatında iş verimliliğinin artırılmasında çalışma ortamı çok önemlidir. İş ortamında oluşabilecek olumsuz durumların önüne geçmek için çalışanların cinsiyet durumuna göre düzenleme yapılması iş yerindeki verimliliğin artırılmasında etkili olacaktır.

Tablo 3.18. Cinsiyet ve Çalışan Sağlığı Faktörü

Cinsiyet	N	ORT.	SS	T	P
Kadın	25	3,9789	1,09790	3,142	,723
Erkek	175	2,8667	,93668	3,626	,723

H11: Çalışanların, çalışan sağlığı düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Cinsiyetin çalışan sağlığı üzerinde etkisinin olup olmadığı t testi ile test edilmiş olup $p=0,05<0,723$ bulunmuştur. Bu verilere göre cinsiyet ile çalışan sağlığı arasında anlamlı bir fark görülmemiş olup H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Söz konusu sonuca göre cinsiyetin çalışan sağlığı üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilir. Genel olarak bakıldığında kadınların sağlık konusunda ve çalışma şartları açısından daha titiz ve disiplinli davrandıkları söylenebilir. Cinsiyetin sağlık konusundaki etkisi açısından saptanmış bir değişim söz konusu değildir. Keza toplum olarak kadınların doğası gereği daha narin, daha kolay hastalanması gibi bir algı olsada araştırmanın sonucunda da görüldüğü üzere iş ortamında çalışan sağlığı açısından cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.19. Cinsiyet ve Yönetime Karşı Görüş Faktörü

Cinsiyet	N	ORT.	SS	T	P
Kadın	25	3,9659	1,09790	3,182	,703
Erkek	175	2,7767	,93668	3,326	,703

H12: Çalışanların karşı görüş düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Cinsiyetin yönetime karşı görüşü üzerinde etkisinin olup olmadığı t testi ile test edilmiş olup $p=0,05<0,703$ bulunmuştur. Bu verilere göre cinsiyet ile yönetime karşı olan görüş arasında anlamlı bir fark görülmemiş olup H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Söz konusu sonuçtan hareket edildiğinde, cinsiyetin yönetime karşı olan görüş üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilir. Yönetime karşı görüşün oluşmasında cinsiyet faktörünün etkisi yoktur. Yönetimin tavırları görüşlerin oluşmasında doğrudan etkilidir.

One-way ANOVA testi ya da tek yönlü varyans analizi, bağımsız grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığının test edilmesinde kullanılan bir araçtır (Kartal 2014: 213). Demografik özelliklerine göre, eğitim durumu, çalışma yılı, çalıştığınız pozisyonda oluşan çoklu değişkene sahip sorulara One Way Anova Testi uygulanarak söz konusu gruplar ile 6 faktör (Üzüntü ve Endişe Faktörü, İşletmeye Güven Faktörü, Verimlilik Faktörü, İş Ortamı Faktörü, Çalışan Sağlığı Faktörü, Yönetime Karşı Görüş Faktörü) arasında %5 önem seviyesinde fark olup olmadığı test edilmiştir. One Way Anova Testinde sig değerinin $>0,05$ çıkması yani fark olması durumunda homojenlik testi uygulanmıştır. Daha sonra bu test sonucunda sig değeri $>0,05$ ise games-howell testi uygulanarak grupların kendi içlerindeki farklar tespit edilmiştir.

Tablo 3.20. Eğitim Durumu ve Psikolojik Etkiler Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	6,167	4	1,542	1,246	,293
Gruplar İçi	241,299	195	1,237		
Toplam	247,466	199			

H13: Çalışanların psikolojik etki düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Eğitim durumunun psikolojik etkiler faktörüne etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p=0,05> ,293$ bulunmuştur. Bu veriler göre eğitim düzeyi ile psikolojik etkiler faktörü arasında bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu farkın nedenini tespit edebilmek için games-howell testi uygulanmış test sonucunda elde edilen verilerden yola çıkıldığında, H0 hipotezi reddedilirken H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çıkan sonuca göre eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanlarda oluşacak endişe ve üzüntünün azaldığı görülmüştür. İş görenlerin eğitim seviyesi yükseldikçe olaylar karşısında daha profesyonel davranmaları beklenmektedir. Olası bir küçülme durumunda eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların oluşan bu durum karşısında daha az üzüntü yaşamaları beklenmesi olağandır.

Tablo 3.21. Eğitim Durumu ve İşletmeye Güven Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	9,304	4	2,326	3,770	,006
Gruplar İçi	120,321	195	,617		
Toplam	129,625	199			

H14: Çalışanların işletmeye güven düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Eğitim durumun işletmeye güvene bir etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p=0,05 > ,006$ bulunmuştur. Bu veriler göre eğitim düzeyi ile işletmeye güvene bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu farkın nedenini tespit edebilmek için games-howell testi uygulanmış test sonucunda elde edilen verilerden hareket edildiğinde, H0 hipotezi reddedilirken H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çıkan sonuca göre eğitim seviyesi yükseldikçe işletmeye olan güven seviyesinde yükseldiği görülmektedir. Eğitim durumu yüksek olan bireylerin olayları ya da durumları okuma oranlarının daha yüksek olması beklenir. İşletmelerin zor zamanlarının geçici olduğunu bu sürecin en az zararlı atlatılması için yönetimin yoğun çaba harcadığını eğitim seviyesi daha yüksek olanlar tarafından ön görülebilir. Bu yüzden eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin işletmeye olan güvenlerinin daha yüksek olması beklenmektedir.

Tablo 3.22. Eğitim Durumu ve Verimlilik Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	24,562	4	6,141	14,066	,006
Gruplar İçi	85,125	195	,437		
Toplam	109,687	199			

H15: Çalışanların verimlilik düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Eğitim durumun verimlilik faktörüne etkisinin bulunup bulunmadığının anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p=0,05>,006$ bulunmuştur. Bu veriler göre eğitim düzeyi ile verimlilik faktörü arasında fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu farkın nedenini tespit edebilmek için games-howell testi uygulanmış test sonucunda elde edilen verilerden hareket edildiğinde, H_0 hipotezi reddedilirken H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çıkan sonuca göre eğitim seviyesi yükseldikçe verimlilik faktörün de yükseldiği söylenebilir. Günümüz iş dünyasında eğitim durumu yükseldikçe işgörenlerin çalıştıkları pozisyonda ya da işverenler tarafından verilen diğer işlerin yerine getirilmesinde en yüksek verimle çalışmaları beklenmektedir. Bu beklentinin oluşmasında alanında eğitilmiş, bilgi birikim konusunda daha donanımlı olmalarından mütevellit kişilerin işlerine daha profesyonel davranmalarından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmanın bu sonucu ile iş dünyasında oluşan beklentinin örtüştüğü görülür.

Tablo 3.23. Eğitim Durumu ve İş Ortamı Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	14,860	4	3,715	4,614	,001
Gruplar İçi	156,995	195	,805		
Toplam	171,855	199			

H16: Çalışanların iş ortamına ilişkin algıları eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Eğitim durumun iş ortamı faktörü üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p=0,05>,001$ bulunmuştur. Bu veriler göre eğitim düzeyi ile iş ortamı faktörü arasında fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu farkın nedenini tespit edebilmek için games-howell testi uygulanmış test sonucundan hareket edildiğinde H_0 hipotezi reddedilirken H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çıkan sonuca göre eğitim seviyesi yükseldikçe iş ortamı faktörü seviyesinin de arttığı söylenebilir. İş görenlerin mevcut iş ortamlarında en verimli şekilde çalışmaları beklenmektedir. Bu verimliliğin sağlanmasında birçok faktör etkilidir. Bu faktörlerden birisi iş ortamıdır. Düzenli bir iş ortamının oluşturulmasında yönetime büyük görev

düşmektedir. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi, iş güvenliğinin en üst düzeyde sağlanması işverenin üzerine düşen görevlerden bazılarıdır. Bunun haricinde iş ortamının oluşturulmasında çalışanlara da bazı görevler düşmektedir. Bu görevlerden bazıları verilen işlerin zamanında yapılması, örgüt kültürünün bozulmaması gibi görevleridir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgüt içerisinde iş ortamını faktörüne olumlu yönde katkıda bulundukları söylenebilir.

Tablo 3.24. Eğitim Durumu ve Çalışan Sağlığı Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	22,801	2	11,400	9,997	,001
Gruplar İçi	224,666	197	1,140		
Toplam	247,466	199			

H17: Çalışanların, çalışan sağlığı düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Eğitim durumun çalışan sağlığına etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p=0,05 > ,001$ bulunmuştur. Söz konusu veriler göre eğitim durumu ile çalışan sağlığına arasında bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu farkın nedenini tespit edebilmek için games-howell testi uygulanmış test sonucunda elde edilen verilerden yola çıkıldığında, H_0 hipotezi reddedilirken H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çıkan sonuca göre Eğitim durumu yüksek işgörenin kişisel bakımına daha özen göstermesinden kaynaklı çalışan sağlığına etkisinin arttığı görülür diyebiliriz. Çalışan sağlığı ile cinsiyet arasında bir fark bulunmamıştı ancak eğitim durumu ile çalışan sağlığı arasında anlamlı bir fark vardır eğitim seviyesi arttıkça çalışan sağlığı ve iş güvenliği konusunda daha dikkatli ve titiz çalışıldığını söylemek mümkündür.

Tablo 3.25. Eğitim Durumu ve Yönetime Karşı Görüş Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	,023	2	,011	,017	,983
Gruplar İçi	129,602	197	,658		
Toplam	129,625	199			

H18: Çalışanların karşı görüş düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Eğitim durumunun yönetime karşı görüşe etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p = 0,05 < 0,983$ bulunmuştur. Bu veriler göre eğitim durumunun yönetime karşı görüşe ile arasında bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Söz konusu sonuçtan hareket edildiğinde, H0 hipotezi kabul edilmiştir. Çıkan sonuca göre eğitim durumunun yönetime karşı olan görüş üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Yönetime karşı görüşlerin oluşmasında genellikle çalışma şartların ve yönetimin tavrı etkili olmaktadır. Bu nedenle yönetime karşı görüşlerin oluşmasında eğitim durumunun bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 3.26. Çalışma Yılı ve Psikolojik Etkiler Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	14,767	5	2,953	2,462	,034
Gruplar İçi	232,700	194	1,199		
Toplam	247,466	199			

H19: Çalışanların psikolojik etki faktörlerinin çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.

Çalışma yılı ve psikolojik etkiler faktörüne etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p = 0,05 > 0,034$ bulunmuştur. Bu veriler ışığında çalışma yılı ve psikolojik etkiler faktörü aralarında bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu

farkın nedenini tespit edebilmek için games-howell testi uygulanmış test sonucunda elde edilen verilerden hareket edildiğinde, H0 hipotezi reddedilirken H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çıkan sonuca göre çalışma yılının artması psikolojik etkiler faktörünü artırdığı söylenebilir. Bu durumun nedeni işletmede geçirilen süre sonucunda kurulan duygusal bağın artması olduğu söylenebilir. Aynı iş yerinde uzun zaman geçirdikten sonra işletme ile çalışan arasındaki duygusal bağın arttığı görülür. Küçülme kararının alınmasında ya da kriz ortamlarında yaşanacak üzüntü ve endişenin eski çalışanlarda daha fazla olacağı söylenebilir.

Tablo 3.27. Çalışma Yılı ve İşletmeye Güven Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	12,220	5	2,444	4,038	,002
Gruplar İçi	117,405	194	,605		
Toplam	129,625	199			

H20: Çalışanların işletmeye güven düzeyleri çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.

Çalışma yılının işletmeye olan güvene etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p=0,05 > ,002$ bulunmuştur. Bu verilere göre çalışma yılının işletmeye olan güvenle aralarında bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu farkın nedenini tespit edebilmek için games-howell testi uygulanmış test sonucunda elde edilen verilerden hareket edildiğinde, H0 hipotezi reddedilirken H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çıkan sonuca göre çalışma yılı arttıkça işletmeye olan güveninde arttığı söylenebilir. Çıkan bu sonuç ile çalışma yılı ile üzüntü ve endişe faktörü sonucun örtüştüğü görülmüştür. Çalışma yılı arttıkça duygusal bağın artması doğaldır. Bir önceki tabloda da görüldüğü gibi çalışma yılı arttıkça işletmeye olan güvenin arttığı söylenir.

Tablo 3.28. Çalışma Yılı ve Verimlilik Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	13,114	5	2,623	5,269	,002
Gruplar İçi	96,574	194	,498		
Toplam	109,687	199			

H21: Çalışanların verimlilik düzeyleri çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.

Çalışma yılının verimlilik faktörüne etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p=0,05>0,002$ bulunmuştur. Bu veriler göre çalışma yılı ile verimlilik faktörü arasında bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu farkın sebebini tespit edebilmek için games-howell testi uygulanmış test sonucunda elde edilen verilerden yola çıkıldığında, H0 hipotezi reddedilirken H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç ile diğer sonuçlarında örtüştüğü görülmüştür çalışma yılı arttıkça çalışanların verimlilik oranlarında arttığı söylenebilir. İşletmeye güven faktörü ve endişe faktöründe olduğu gibi işletmede geçirilen süre sonucunda oluşan olumlu bağ verimliliğe doğrudan etkili olacaktır.

Tablo 3.29. Çalışma Yılı ve İş Ortamı Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	9,102	5	1,820	2,170	,059
Gruplar İçi	162,753	194	,839		
Toplam	171,855	199			

H22: Çalışanların iş ortamına ilişkin algıları çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.

Çalışma yılının iş ortamına etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p= 0,05<0,059$ bulunmuştur. Bu veriler göre çalışma yılı ile iş ortamı arasında bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve

aralarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Söz konusu sonuca göre H0 hipotezi kabul edilerek H1 hipotezi reddedilmiştir. Çalışmada bulunan bu değer ile diğerlerinin karşılaştığı söylenebilir. Uzun süre aynı ortamda çalışılması sonucunda ikili ilişkilerin daha çok geliştiği öngörülür. Ancak yapılan çalışma sonucunda çalışma yılı ile iş ortamı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.30. Çalışma Yılı ve Çalışan Sağlığı Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	12,315	4	3,079	2,553	,060
Gruplar İçi	235,152	195	1,206		
Toplam	247,466	199			

H23: Çalışanların, çalışan sağlığı düzeyleri çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.

Çalışma yılının çalışan sağlığına etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p = 0,05 > ,060$ bulunmuştur. Bu verilere göre çalışma yılı ile çalışan sağlığı arasında bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve çalışan sağlığı ile çalışma yılı arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Elde edilmiş olan sonuçlardan hareket edildiğinde, H0 hipotezi kabul edilerek H1 hipotezi reddedilmiştir. Çalışan sağlığının çalışma yılı ile doğrudan bir bağlantısı olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 3.31. Çalışma Yılı ve Yönetime Karşı Görüş Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	8,547	4	2,137	3,441	,010
Gruplar İçi	121,078	195	,621		
Toplam	129,625	199			

H24: Çalışanların karşı görüş düzeyleri çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.

Çalışma yılının yönetime karşı görüşte etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p=0,05>,010$ bulunmuştur. Bu veriler göre aylık çalışma yılı ile yönetime karşı görüş ile arasında bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu farkın sebebini tespit edebilmek için games-howell testi uygulanmış test sonucundan hareket edildiğinde H_0 hipotezi reddedilmekte iken H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir. Çıkan sonucun diğer sonuçlarla örtüştüğünü görmekteyiz. Çalışma yılı arttıkça yönetime karşı oluşan olumlu görüşlerinde arttığı söylenebilir. Yönetime karşı görüşlerin oluşmasında birçok faktörün etkisi olduğu görülür. Bunlardan biride çalışma yılıdır. Yıl artınca yönetime karşı oluşacak görüşün olumlu yönde olması beklentisi vardır.

Tablo 3.32. Çalıştığınız Pozisyon ve Psikolojik Etkiler Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	3,742	4	,936	1,722	,147
Gruplar İçi	105,945	195	,543		
Toplam	109,687	199			

H25: Çalışanların psikolojik etkiler faktörlerinin çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterir.

Çalışılan pozisyonun psikolojik etkilere etkisi olup olmadığı anova testi ile test edilmiş analiz neticesinde $p= 0,05>,147$ bulunmuştur. Bu veriler göre çalışılan pozisyonun ile psikolojik etkiler arasında bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu farkın nedenini tespit edebilmek için games-howell testi uygulanmış, söz konusu test neticesinde elde edilen verilerden hareket edildiğinde H_0 hipotezi reddedilmekte iken H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir. Buna göre çalışanların pozisyonları düştükçe psikolojik etkilerin arttığı söylenebilir. Kriz ortamlarında ya da olası bir küçülme durumunda işgörenlerin çalıştıkları pozisyon, işletme bünyesindeki geleceklerinin belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. İşten çıkarmaların başlaması durumunda, en alt

pozisyonda olanlardan başlanılması muhtemeldir. Bu yüzden çalışılan pozisyon üzüntü ve endişe faktörünü doğrudan etkilemektedir.

Tablo 3.33. Çalıştığınız Pozisyon ve İşletmeye Güven Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	7,107	4	1,777	2,103	,082
Gruplar İçi	164,748	195	,845		
Toplam	171,855	199			

H26: Çalışanların işletmeye güven düzeyleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterir.

Çalışılan pozisyonun işletmeye olan güvene etkisini olup olmadığı anova testi ile test edilmiş analiz sonucunda $p=0,05 < 0,082$ bulunmuştur. Bu verilerle çalışılan pozisyonun işletmeye olan güvene ile aralarında bir ilişki bulunup bulunmadığına bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Söz konusu sonuca göre H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Sonuca göre çalışılan pozisyonun işletmeye olan güvene etkisinin olmadığı söylenebilir. Çalışılan pozisyonun üzüntü ve endişeye doğrudan etkisi bulunduğu görülmektedir. Ancak çalışanlarda oluşacak güven duygusunda çalışılan pozisyonun etkisinin olmadığına kanaat getirilir

Tablo 3.34. Çalıştığınız Pozisyon ve Verimlilik Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	20,962	4	5,240	4,512	,002
Gruplar İçi	226,505	195	1,162		
Toplam	247,466	199			

H27: Çalışanların verimlilik düzeyleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterir.

Çalışılan pozisyonun verimliliğe etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p=0,05 > ,002$ bulunmuştur. Bu verilere

göre çalışılan pozisyon ile verimlilik arasında bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu farkın nedenini tespit edebilmek için games-howell testi uygulanmış test sonucundan hareket edildiğinde H0 hipotezi reddedilmekte iken H1 hipotezi ise kabul edilmiştir. Çıkan sonuca göre işgörenler kendilerine uygun olduğunu düşündükleri bir pozisyonda çalıştıklarında verimliliklerinin arttığı söylenebilir. İşgörenler kendi deneyim ve eğitim durumuna uygun pozisyonda çalıştırılırsa iş hayatlarında daha huzurlu olacakları söylenebilir. İşgörenin kendi deneyimine uygun yerde çalışması iş yerinde ki verimine doğrudan etki ederek elde edilecek verimi en üst seviyeye çıkmasına yararlı olacaktır.

Tablo 3.35. Çalıştığınız Pozisyon ve İş Ortamı Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	21,401	4	5,350	9,640	,072
Gruplar İçi	108,223	195	,555		
Toplam	129,625	199			

H28: Çalışanların iş ortamına ilişkin algıları çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterir.

Çalışılan pozisyonun iş ortamına etkisinin olup olmadığının anova testi ile test edilmiş analiz sonucunda $p=0,05>0,072$ bulunmuştur. Bu verilerle çalışılan pozisyon ile iş ortamı arasında bir fark görülüp görülmediğine ve aralarında bir ilişki bulunup bulunmadığına bakılmış, manalı bir fark görülmemiştir. Söz konusu sonuca göre H0 hipotezi kabul edilmiştir. İşletme içerisinde oluşabilecek çalışma ortamında çalışılan pozisyonun doğrudan etkisinin olmadığını söylenebiliriz.

Tablo 3.36. Çalıştığınız Pozisyon ve Çalışan Sağlığı Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	10,646	4	2,661	5,240	,002
Gruplar İçi	99,041	195	,508		
Toplam	109,687	199			

H29: Çalışanların, çalışan sağlığı düzeyleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterir.

Çalışılan pozisyonun çalışanın sağlığına etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p=0,05>0,002$ bulunmuştur. Bu verilere göre çalışılan pozisyon ile çalışan sağlığı arasında bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu farkın nedenini tespit edebilmek için games-howell testi uygulanmış test neticesinden hareket edildiğinde, H0 hipotezi reddedilmekte iken H1 hipotezi ise kabul edilmiştir. Çıkan sonuca göre çalışılan pozisyonun sağlık üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. İşletme içerisinde çalışılan pozisyonun gereği çalışan sağlığı faktörünün değişkenlik gösterebileceği söylenebilir. Örneğin yönetici olarak çalışan bir işgören ile üretim kısmında çalışan birinin ihtiyaç duyduğu çalışan sağlığı faktörleri benzerlik göstermemektedir. Bu yüzden çalışılan pozisyona göre iş sağlığı faktörünün değişkenlik gösterdi söylenebilir.

Tablo 3.37. Çalıştığınız Pozisyon ve Yönetime Karşı Görüş Faktörü

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	14,175	4	3,544	4,383	,002
Gruplar İçi	157,680	195	,809		
Toplam	171,855	199			

H30: Çalışanların karşı görüş düzeyleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterir.

Çalışılan pozisyonun yönetime karşı oluşacak görüşte bir etkisinin bulunup bulunmadığı anova testi kullanılarak test edilmiş analiz sonucunda $p=0,05>0,002$ bulunmuştur. Bu veriler çalışılan pozisyon ile yönetime karşı oluşacak görüş arasında bir fark görülüp görülmediğine bakılmış ve aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Söz konusu farkın nedeni tespit edebilmek için games-howell testi uygulanmış test sonucundan hareket edildiğinde H_0 hipotezi reddedilmekte iken H_1 hipotezi ise kabul edilmektedir. Bu sonuca göre çalışılan pozisyon çalışanların tepe yönetime karşı görüşlerini etkilemektedir. İşletme içerisinde çalışılan pozisyonun kendisine uygun pozisyonda çalıştırılmayan işgörenlerin yönetime karşı olumsuz tutum sergilemeleri muhtemeldir.

Tablo 3.38. Hipotez Testi Sonuçları

Ana Hipotez (H1 Kabul)	Küçülme kararının geride kalanlara etkisi vardır.
Hipotez 1 (H1 Kabul)	Çalışanların psikolojik etkilerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 2 (H1 Ret)	Çalışanların işletmeye güven düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 3 (H1 Kabul)	Çalışanların verimlilik düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 4 (H1 Kabul)	Çalışanların iş ortamına ilişkin algıları medeni durumlarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 5 (H1 Ret)	Çalışanların, çalışan sağlığı düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 6 (H1 Ret)	Çalışanların karşı görüş düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 7 (H1 Kabul)	Çalışanların psikolojik etki düzeyi cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
Hipotez 8 (H1 Kabul)	Çalışanların işletmeye güven düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
Hipotez 9 (H1 Kabul)	Çalışanların verimlilik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
Hipotez 10 (H1 Kabul)	Çalışanların iş ortamına ilişkin algıları cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
Hipotez 11 (H1 Ret)	Çalışanların, çalışan sağlığı düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
Hipotez 12 (H1 Ret)	Çalışanların karşı görüş düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.
Hipotez 13 (H1 Kabul)	Çalışanların psikolojik etki düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 14 (H1 Kabul)	Çalışanların işletmeye güven düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

Hipotez 15 (H1 Kabul)	Çalışanların verimlilik düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 16 (H1 Kabul)	Çalışanların iş ortamına ilişkin algıları eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 17 (H1 Kabul)	Çalışanların, çalışan sağlığı düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 18 (H1 Ret)	Çalışanların karşı görüş düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 19 (H1 Kabul)	Çalışanların psikolojik etki faktörlerinin çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 20 (H1 Kabul)	Çalışanların işletmeye güven düzeyleri çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 21 (H1 Kabul)	Çalışanların verimlilik düzeyleri çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 22 (H1 Ret)	Çalışanların iş ortamına ilişkin algıları çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 23 (H1 Ret)	Çalışanların, çalışan sağlığı düzeyleri çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 24 (H1 Kabul)	Çalışanların karşı görüş düzeyleri çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.
Hipotez 25 (H1 Kabul)	Çalışanların psikolojik etkiler faktörlerinin çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterir.
Hipotez 26 (H1 Ret)	Çalışanların işletmeye güven düzeyleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterir.
Hipotez 27 (H1 Kabul)	Çalışanların verimlilik düzeyleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterir.
Hipotez 28 (H1 Ret)	Çalışanların iş ortamına ilişkin algıları çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterir.
Hipotez 29 (H1 Kabul)	Çalışanların, çalışan sağlığı düzeyleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterir.
Hipotez 30 (H1 Kabul)	Çalışanların karşı görüş düzeyleri çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterir.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel küçülme işletmelerin zorlu dönemlerde başvurdukları bir stratejidir. Gelişen dünyada işletmelerin her an bir krizle karşılaşması muhtemeldir. İşlemeler, ortaya çıkabilecek bir kriz anında personeli işten çıkarma yoluna başvurabilir. Bu doğrultuda yapmış olduğumuz çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Yaş faktörü araştırmada kapsam dışında tutulmuştur. Yaş faktörünün çalışmada olmamasının nedeni çalışma yılının dikkate alınmasındandır. Çalışma yılının yaşla alakalı olacağı varsayılarak yaş faktörü kapsam dışında tutulmuştur.

Çalışmaya 200 kişi katılmış katılımcıların %87,5'i erkek, %12,5'i kadın katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında ise katılımcıların %81'i evli olduğu görülürken, %19'unun bekâr olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ise lise mezunu katılımcıların oranı %44,5'tir. Ön lisans mezunu olan katılımcıların oranı %13,5'tir. Lisans mezunu olanların oranı ise %25,5'tir. Yüksek lisans mezunu olan katılımcıların oranı %12'dir. Doktora mezunu olan katılımcıların oranı %4,5'tir.

Katılımcıların çalışma yılına bakıldığında 1 yıldan az olanların %15'tir. 2 ile 5 sene arasında olanların oranı ise % 42,5'tir. 6 ile 10 sene arasında oranı ise 27,5'tir. 11 yıl ile 20 yıl arasında çalışma yılı olanların oranı ise %15'tir. İşletmede 20 yıl ve üzeri çalışan bulunmamaktadır. Çalışılan pozisyonuna bakıldığında ise işletmenin muhasebe biriminde çalışanların oranı %21,5'tir. Müdür ya da müdür yardımcısı statüsünde çalışanların oranı %4,5'tir. İnsan kaynakları biriminde çalışanların oranı %22'dir. İşletmenin diğer pozisyonlarında çalışanların oranı ise %52'dir.

Daha önce araştırmanın konusu doğrultusunda yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Bu kısımda söz konusu çalışmaların ele aldığı konular hakkında bilgi vermek çalışmanın sonuçlarının daha etkili bir şekilde değerlendirilebilmesi için faydalı olacaktır. Araştırmanın konusu ile ilgili olarak yapılmış daha önceki çalışmalar Tablo 3.39'da verilmiştir.

Tablo 3.39. Küçülme Stratejilerine İlişkin Daha Önce Yapılmış Çalışmalar

Yazar	Konu	Sonuç
Şermin Şenturan (2005)	İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri	Küçülmeye giden işletmelerin örgüt kültüründe bozulmaların olduğu ve örgüt içerisinde huzursuzlukların yaşandığı sonucuna varılmıştır.
Mehtap Öztürk ve Dilaver Tengilimoğlu (2006).	Örgütsel Küçülmenin Örgütsel Küçülmenin İş görenlere Etkisi: İş görenlere Etkisi	İş görenlerde strese neden teşkil ettiği ortaya çıkmıştır. Bilhassa yükseköğrenim görmüş olan işgörenlerin çok daha fazla stresinin bulunduğu görülmektedir.
Mehmet Solak (2007)	İşletmelerde Örgütsel Küçülme ve Kalan Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	Küçülme sonrasında geride kalan personelde üzüntü ve endişenin hâkim olduğu sonucuna varılmıştır.
Halil Yıldırım ve Öznur Yavan (2008)	Örgütsel Küçülme ve Örgütleri Bekleyen Tehdit: Geride Kalan Sendromu	Çalışma, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, iş tatmini, adalet algısı, iş stresi gibi çalışanların içinde bulunabileceği sosyal ve psikolojik durumdan bir adım sonrası olan GKS incelemesi açısından bu kavramlardan daha geniş bir çerçevededir. Ancak çalışma, GKS kapsamlı modelini oluşturma açısından eksik bulunduğu gözlenmiştir.
Nilgün Süheyla Özbey (2010)	Örgütsel Küçülme, Geride Kalanlar Sendromu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki,	Küçülme ile örgütsel bağlılık yönünde pozitif bir ilişkinin bulunduğu neticesine ulaşılmıştır.
Turan Öndeş, Erdoğan Kaygın ve Ceyda Yerdelen Kaygın (2011)	Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış	Küçülmenin sonucuna yaşanan işten çıkarmalar ile performans düşüklüğü yaşanmak ve örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna varmışlardır.
Şule Tuzlukaya ve Erdem Kırkbeşoğlu (2015)	Sigortacılık Sektöründe Örgütsel Küçülmenin Ardından Ortaya Çıkan Güven Bunalımı ve Psikolojik Sözleme Boyutlarına Etkisi	Küçülme faaliyetinin çalışanlar üzerinde ağır psikolojik etkileri olduğu sonucuna varılmıştır

Bu tablo araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Faktörler belirlendikten sonra demografik özelliklerle faktörlere t testi yapılmıştır. Gerçekleştirilmiş olan analizler neticesinde elde edilmiş olan bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Değişken faktörlerden olan medeni durumun diğer faktörlerle ilişkisi incelendiğinde: Üzüntü ve endişe faktörü arasında bir fark olup olmadığına bakılmış ve medeni durumun üzüntü ve endişe faktörüne etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Medeni durumun işletmeye olan güvene etkisine bakıldığında ise elde edilen sonuca göre bir bağlantı görülmemiştir. Yine araştırmada medeni durumun verimliliğe doğrudan etkisi olduğu anlaşılmıştır. İş ortamına etki ettiği de keza açıkça belirtilmiştir. Medeni durum ile çalışan sağlığı faktörü arasında bir ilişki olup olmadığına baktığımızda, çalışan sağlığı üzerinde bir etkisinin olmadığı aşikârdır. Yine medeni durum ile yönetime karşı görüş faktörü arasındaki ilişkiye bakılmış olup aralarında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Değişken faktörlerden olan cinsiyet durumunun diğer faktörlerle ilişkisi incelendiğinde: Üzüntü ve endişe faktörü arasında anlamlı bir farkın varlığı kontrol edildiğinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. İşletmeye güven faktöründe de cinsiyetin etki ettiği belirtilmiştir. Yine verimlilik üzerinde de cinsiyet etkisi söz konusu olmaktadır. Cinsiyetin iş ortamına faktörüne bakıldığında cinsiyetin iş ortamı faktörü üzerinde etkisinin olduğu sonucuna varıldı. Cinsiyetin çalışan sağlığı faktörü üzerinde etkisinin olup olmadığına baktığımızda, çalışan sağlığı faktörü üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Cinsiyetin yönetime karşı görüş faktörü üzerinde etkisinin olup olmadığına da bakılmış ve bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Çalışmamızda çoklu değişkenler olan eğitim durumu, çalışma yılı ve çalışılan pozisyon için One Way Anova Testi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilmiş olan analizler neticesinde elde edilmiş olan bulgular aşağıda ifade edilmiştir.

Çalışanın eğitim seviyesi yükseldikçe; üzüntü ve endişe faktörü üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmış, eğitim seviyesi yüksek olanların daha az üzüntü ve endişe yaşadığı sonucuna varılmıştır. İşletmeye güvenme konusunda da eğitim seviyesindeki artışın olumlu etkilerinden bahsedebiliriz. Keza eğitim seviyesi arttıkça işgörenin verimliliğinin arttığı, iş ortamı faktörüne olumlu yönde tesir ettiği, sağlık konusunda daha dikkatli ve bakımlı olduğu analizlere göre ortaya çıkmıştır. Lakin eğitim durumunun yönetime karşı görüş faktörü arasında bir fark olup olmadığına bakıldığında herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

İşgörenin çalışma yılı arttıkça; üzüntü ve endişe, işletmeye olan güven ve işgörenin verimliliğinin arttığı, yönetime karşı olan görüşün ise olumlu yönde etkilendiği görülmüştür. Fakat çalışma yılının iş ortamı ve çalışan sağlığı faktörü

etkisine baktığımızda anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Çıkan bu sonucun ise diğer sonuçlarla çeliştiği söylenebilir.

Son değişken olan çalışılan pozisyonun diğer faktörlerle ilişkisi incelendiğinde; işgörenin çalıştığı pozisyonun kademesi düştükçe üzüntü ve endişenin, kademenin yükseldikçe ise işgören verimliliğinin arttığı gözlemlenmiştir. İşletmeye olan güven, iş ortamı ve çalışan sağlığı faktörlerine ise herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışan pozisyon ile yönetime karşı olan görüşe bakılmış olup aralarında manalı bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Kendilerine uygun bir pozisyonda çalışan bireylerin yönetime karşı görüşlerinin olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu alanda yapılan diğer çalışmalara bakıldığında ise;

Şenturan (2005). İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri, adlı çalışmasında küçülmeye giden işletmelerin örgüt kültüründe bozulmaların olduğu ve örgüt içerisinde huzursuzlukların yaşandığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç yaptığımız çalışma ile örtüşmektedir. Küçülme kararı alan işletmelerin örgütlerde örgüt kültürünün zarar görmesi kuvvetle muhtemeldir.

Öztürk ve Tengilimoğlu (2006). Örgütsel Küçülmenin İş görenlere Etkisi, isimli çalışmalarında işgörenlerde strese neden teşkil ettiği ortaya çıkmıştır. Bilhassa yükseköğrenim görmüş olan işgörenlerin çok daha fazla stresinin bulunduğu görülmektedir. Bulunan bu sonuç bizim çalışmamızla çelişmektedir. Yaptığımız çalışmada öğrenim seviyesi yükseldikçe kaygı seviyesinin düştüğü görülmüştür.

2010 senesinde Özbey tarafından yapılan çalışmadan hareket edildiğinde, Örgütsel Küçülme, Geride Kalanlar Sorunu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, isimli yüksek lisans tezinde, küçülme ile örgütsel bağlılık yönünde pozitif bir ilişkinin bulunduğu neticesine ulaşılmıştır. Bu sonuç ile yaptığımız çalışmanın sonucu kısmen örtüşmektedir. Yaptığımız çalışmada çalışma yılı ve eğitim seviyesi artıkça örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna varılmıştır.

Öndeş, Kaygın ve Kaygın (2011). Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış, adlı yaptıkları çalışmanın sonucunda küçülmenin sonucunda yaşanan işten çıkarmalar ile performans düşüklüğü yaşanması ve örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna varmışlardır. Bu sonuç ile yaptığımız çalışmanın sonucun örtüştüğünü

görmekteyiz. Ayrıca yaş ile örgütsel bağlılık arasında manalı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu durumda işten çıkarılma kaygısını daha çok işe yeni başlamış olanların ve yaş küçük olanların yaşadığı söylenebilir.

Tuzlukaya, Şule ve Kırkbeşoğlu, Erdem (2015). Sigortacılık Sektöründe Örgütsel Küçülmenin Ardından Ortaya Çıkan Güven Bunalımı ve Psikolojik Sözleme Boyutlarına Etkisi, isimli yaptıkları çalışmada, küçülme faaliyetinin çalışanlar üzerinde ağır psikolojik etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Buldukları bu sonuç ile yaptığımız çalışmanın sonuçları benzerlik göstermektedir. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanların daha çok kaygı ve endişe içerisinde oldukları sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak küçülmenin işletmelere hem olumlu etkisi olurken hem de olumsuz etkisi olmaktadır. Bu yüzden işletmeler bu süreci en sorunsuz şekilde yönetmek zorundadır. İşten çıkarmaların başlaması gidenlerde ve kalanlarda bazı sorunların çıkmasına neden olacaktır. Kalanlarda oluşacak sorunlar, işletme içerisinde ki huzuru bozabileceği gibi verimliliğin düşmesine neden olabilir. İşletmeler geleceklerini düzenli planlarsa, küçülme sürecinde işten çıkarma gibi durumlarla karşılaşmayacaktır.

Küçülme kararı alındıktan sonra işletmelerin dikkat etmesi gereken bazı durumlar vardır. Bu durumları şu şekilde sıralayabiliriz.

- İşten çıkarma gerçekleşecekse hangi şartlara göre çıkarmalar gerçekleşecek?
- İşten çıkarma sonucunda beklenen sonuç elde edilebilecek mi?
- Hem işten çıkan işgörenin hem de kalanların sosyal durumları nasıl etkilenecek?
- İşten çıkarmaların maliyetleri katlanılabilecek düzeyde olabilecek mi?

Buna benzer durumlara işletmelerin dikkat etmesi gerekmektedir. Küçülme kararı çok geniş kapsamlı bir karardır. Bu yüzden uygulanmasında bazı aksaklıklar yaşanabilmektedir. Bu aksaklıkların yaşanmaması için işletme yöneticilerinin bir plan doğrultusunda çalışması gerekmektedir.

Sonuçta işletmelerin küçülme kararı alması durumunda çalışanların haklarını koruyarak bu durumu gerçekleştirmesi gerekir. Eğer işten çıkarmanın gerçekleştirilmesi gerekiyorsa yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir:

- İşten ıkarılacak personelin yeni bir iş bulana kadar ki geçecek zaman için gerekli desteği vermesi gerekir.
- Küçülme kararını ilk olarak personel çıkarma şeklinde değil de son are olarak personel çıkarmayı düşünmelidir.
- İşten ıkarma kararı alındıysa hem çalışanlar için hem de geride kalacaklar için gerekli psikolojik desteğin verilmesi sağlanmalıdır.

Küçülme kararı sadece işletme yöneticilerini değil işten çıkarılacak personeli ve geride kalan tüm çalışanları etkilemektedir. Olası bir küçülme kararının alınması durumunda iřęrenlerin de dikkat etmesi gereken bazı durumlar vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşten ıkarma durumunda bu durumun kişisel olarak algılamaması gerekmektedir.
- İşten ıkarma kararı bildirilince gerekli işlemlerinin zaman kaybetmeden yapılması önemlidir.
- Geride kalanlar, oluşabilecek üzüntülü durumu çok uzatmadan normale, günlük işlerine dönmelidir.
- Zor süreci atlatabilmek için işletme yönetimine gerekli kolaylığı sağlaması hem işletmenin mevcut durumunu düzeltmesi hem de çalışanların bu olumsuz durumu en kısa sürede atmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ada, Yusuf (2018). *Kriz Dönemi İnsan Kaynakları İşlevleri: Sivas Mermer Ve Mobilya Sektörlerinde Bir Araştırma*, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Akçe, Kıymet (2005). *Kriz Sürecindeki İşletmelerde Örgütsel Küçülme (Downsizing) Uygulamaları ve Kayseri İlinde Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Akın Besim, Çetin Canan ve Erol Vedat (1998), *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000*, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Aktepe Büşra, Aydın Tuğba ve Altıntaş Elif (2015). *Örgütsel Küçülme, Bartın Üniversitesi, Bartın Meslek Yüksekokulu*, Önlisans Bitirme Tezi, Bartın.
- Akturan, Ulan (2015), Tedarik Zinciri Yönetiminde Satınalma Fonksiyonunun Değişen Karakteri: Stratejik Satınalma, *Öneri Dergisi*, ss.103-111.
- Aslan Sevinç ve Aslan Özgür (2014). Şebeke Organizasyonlar ve Turizm İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme, *Turizm ve Araştırma Dergisi*, ss:4-20.
- Ataman, Göksel (2001). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Appelbaum, Steven H., Andrea Everard, Loretta T. S. Hung (1998). “Strategic Downsizing: Critical Success Factors,” *Management Decision*, ss.535-552
- Ayan, Ekrem (2015). *Şirketlerde Birleşme ve Satın Alma Kararlarının İşletme Performansına Etkisi: Afm Örnek Olay İncelemesi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aydın, İnayet (2002). *İş Yaşamında Stres*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydıntuğ Hamle Nursel (2007), *Stratejik Birleşme ve Satınalmaların, İşletmelerin Yeniden Yapılandırma ve Örgütsel Yapıları Üzerindeki Etkileri ve Uygulamaya İlişkin Bir Örnek*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Büyüköztürk, Şener. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Cameron S. Kim (1994) “Strategies for Successful Organizational Downsizing”, Human Resources Management”, ss: 189-211.
- Cingöz, Ayşe (2006). *Örgütsel Küçülme Stratejisi ve Küçülen İşletmelerde Çalışan İşgörenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Coşkun, Recai Erhan Bilgili (2001). “*Stratejik Küçülmenin Türk İşletmelerinin Finansal Performanslarına Etkisi*,” 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 2001, ss.519-531
- Çağlar, Mehmet (2009). *Dünya ve Türkiye’de Yeni Ekonominin Etkileri ve Eleştirileri*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Çakır, Ayhan (2014). *Faktör Analizi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Çuhadar, Turan. M, (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.20-21
- Dalay İsmail, Recai Coşkun, Remzi Altunışık (2002). *Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayıncılık, Kırklareli.
- Demir, Nevzat (2010). Küçülmeye Giden İşletmelerde geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi, *Öneri Dergisi*, ss:185-198.
- Demiral, Merve (2011) *İşletmelerin Ekonomik Krizlerde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının Çalışanlar Üzerinde İnsan Kaynakları Birimi Tarafından Gözlemlenen Etkileri: Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Diker, İhsan (2007), *Öğrenen Organizasyona Geçiş Sürecinde Kurum Kültürü, Örgütsel Engeller ve Geçiş Aşamaları (İstanbul Tıp Fakültesi Örneği)*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

- Dinçer, Ömer (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Durak, İbrahim (2005). *Küreselleşme Sürecinde Şebeke Organizasyonlar ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Durak, İbrahim (2006). Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretim Yapıyor? Bir Şebeke Organizasyon Çeşidi Olarak Fason Üretim ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, ss. 101-118
- Düzgün, Arife (2014) *Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Ecerkale Kubilay ve Kovancı Ahmet (2003). “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. ss.69-75.
- Elma, Mert (2019). Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi: Teori ve Uygulama, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Ertekin, Yücel (1995), *Stres: Kaynakları ve Çalışma Yaşamına Etkileri*, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, II. Cilt, TODAİE Yay., Ankara.
- Evangelista, A.S., Lisa A. Burke (2003) Work Redesign and Performance Management in Times of Downsizing,” *Business Horizons*, ss.71-76.
- Gemilik Nilay H. (2005). Örgütsel Küçülmenin Kalan Personel Üzerine Etkileri ve Medikal Cihaz Üreten İşletmeler Üzerine Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Gemlik Nilay, Önal Güngör ve Taşdemir Mustafa (2011). Örgütsel Küçülme Yaşayan Bireylerin Statüleri İle İşten Çıkarılma Korkuları Arasındaki İlişkinin Analizi Ve Medikal Cihaz Üreten İşletmeler Üzerine Uygulama, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss:43-62.

- Güçlü, N., (2001), “Stres Yönetimi”, G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 21, Sayı 1, ss. 91-109.
- Gümüştekin Eren Gülten (2004). “Organizasyonlarda Ölçek Küçültme Ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar,” *Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. ss:244-257.
- Günbatan Ayhan (2006), “*Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Güney, Salih (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- Gürel Bulgurcu B. Esra (2011). “Küçülme Stratejileri ve Türkiye’nin İlk 500 Büyük İşletmesinde Küçülme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma”, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, ss: 53-67.
- Gürses İlkin (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Örgütsel Küçülme Ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Gökçe Yusuf (2016) *Yöneticiye Duyulan Güven İle Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar’daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- İlarslan Kenan, ve Aşıkoğlu Rıza (2012), *Birleşme ve Satın Almaların İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Panel Veri Analizi*. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, ss.59-78.
- İnce Rıza Ali, Biçer Fatma Derya ve Çam Selim (2013). “İşletmelerde Süreç Yenileme ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, ss:168-187.
- Jiang, James J. and Gary Klein. (2000), Effects of Downsizing Policies on IS Survivors’ Attitude and Career Management, *Information & Management*, ss.35-45.

- Kansoy Seçil Ulufer (2021), “Personel Güçlendirmenin İşletmeler Açısından Önemi”. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, (Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), ss:1829-1848.
- Karakaş, Ayhan (2014), *İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme*, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss:79-105.
- Kartla, Mahmut (2014). *Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri*, Nobel Yayın Evi, Ankara.
- Kaya Ülkü Esmâ (2003). Süreç Yenileme Tekniğinin Kıyaslama Ve Tky Yaklaşımlarıyla İlişkisi, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, ss:56-63.
- Kesici, Serdar (2006) *Bankalarda Motivasyon Ve İş Tatmini İlişkisi Ve Uygulamadan Bir Örnek*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Kiraz, Murat (2007). *Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması Ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kurt Rıfat, Karayılmazlar Selman ve İmren Erol (2020). *İşletme Yönetiminde Kullanılan Bazı Güncel Kavram Ve Teknikler*, Ed. Gökhan Ofluoğlu, Sosyal Bilimlerde Güncel Konular Ve Multi-Disipliner Yaklaşımlar, İKSAD Uluslararası Yayınevi, Ankara, ss:176-199.
- Koca Zafer (2019). *Kamu Yönetiminde Örgütsel Küçülme (Downsizing) Politikasının Hizmet Kalitesine Etkisi: Muğla İli Kamu Hastaneleri Üzerine Bir İnceleme*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Muğla.
- Kocabaş, U., (2016), Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İç Denetimin TKY’deki Rolü, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss.1-21.
- Koç Sümeyya (2008) *Öğrenen Organizasyon Anlayışının Performans Değerleme Sistemine Etkisi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

- Koçel, Tamer (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, Tamer (2013) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kökel Dilek Fatma (1999), "Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü İle İlişkisi", *Human Resources*, s.42-52
- Köroğlu, Özlem. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.
- MEGEP (2007) *Pazarlama ve Perakende Toplam Kalite Yönetimi*, Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Ofluoğlu Gökhan ve Doğan Şeyda (2009) “İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetimin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri”. *Kamu-İş Dergisi*. ss. 139-165.
- Oskaloğlu, Ebru (2019) *Üretim İşletmelerinde Süreç İyileştirme Tekniklerinin Kullanılabilirliği Üzerine Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Öndeş Turan, Kaygın Erdoğan, Kaygın Yerdelen Ceyda (2011), “Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, ss: 123-136.
- Öneren, Melehat (2008), “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı,” *Zonguldak Bülent Ecevit Üniveristesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss. 163-178.
- Özaksu, Özgür (2006), “İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özbey Nilgün Süheyla (2010). *Örgütsel Küçülme, Geride Kalanlar Sendromu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özdemir, Lütfiye (2010). “Şebeke Organizasyon Nedir, Ne Değildir”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss: 1-21.

- Özer M. Akif (2012), “Çalışanlar İçin Verimlilik Anahtarı: Stres Yönetimi”, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, ss:45-66.
- Özer, Durmuş (2001). Faktör Analizi ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997), “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 4.
- Özçelik, Erim Gizem (2019). *Kamu Kurumları/İşletmelerin Yeniden Yapılanma Becerisi: Reorganizasyon*, Konya Ticaret Odası Araştırma Raporu. Konya.
- Öztürk, Dilek (2007). *Örgütsel Küçülme (Downsizing) ve Uygulamadan Bir Örnek*, Marmara Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Öztürk Mehtap ve Tengilimoğlu Dilaver (2006). “Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, ss:34-50.
- Pekin, Engin (2015). *Kauçuk Endüstrisinde Bir Yalın Üretim Uygulaması*, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Pehlivanoğlu, Şenol (2006) *Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Kurum İçi İletişim Etkiliğinin Salanmasında Poka – Yoke Tekniği*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Peker, Ömer (1996), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, ss:43-57.
- Sadullah Ömer., (1998). “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği”. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, ss: 35-48.
- Seç, Nurgül (2008). *Örgütsel Küçülme ve İşgören Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

- Seymen, Sedat (2017), *Öğrenen Organizasyon Algısı ve İç Girişimcilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Kars.
- Sevimler Sevda Duran Cengiz ve Çetindere Aysel (2015), “Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss: 87-100.
- Solak, Mehmet (2007). *İşletmelerde Örgütsel Küçülme ve Kalan Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şahin Erol (2007), “*Toplam Kalite Yönetimi ve Petlas Örneği*”, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale.
- Şahin, Seda (2005). *Kriz Ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Şenel, Özlem (2006), *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Şenturan. Şerafettin. (2005) “İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri”, *Kamu-İş Degisi*, 8(3). 1-12.
- Tan, Ayşe (2006). *Bankacılık Sektöründe Küçülmenin İnsan Kaynakları Üzerine Etkileri*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Toker, Kerem (2007). *Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesi’ndeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Tuzlukaya, Şule ve Kırkbeşoğlu, Erdem (2015). “Sigortacılık Sektöründe Örgütsel Küçülmenin Ardından Ortaya Çıkan Güven Bunalımı ve Psikolojik Sözleme Boyutlarına Etkisi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38). 969-979.

- Türkmut, Burcu (2010). *Örgütsel Küçülme Uygulamalarında Çalışanların Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Varışlı, Nuran (2019) *Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Yıldırım, Halil ve Yavan Öznur (2008). Örgütsel Küçülme ve Örgütleri Bekleyen Tehdit: Geride Kalan Sendromu, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1). 2008, ss: 180-209.
- Yıldız Leyla Müge ve Kocaoğlu Egemen Hüseyin (2011). Küçülerek Büyüme Stratejisi Hayal mi? Gerçek mi? Türkiye Eğlence Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, ss:48-72.
- Yılmaz, Eyup (2015) *İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Yılmaz, Tugay (2021), *Üst Düzey Liglerde Görev Alan Antrenör ve Sporcularda Geride Kalan Sendromu (Gaziantep İli Örneği)*, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya.
- Yolcu, Nursel (2021) *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Edirne İli Örneği*, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli.
- Zehir, Cemal (2000). *İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi (Downsizing) ve Türkiye’de Örgütsel Küçülme Uygulamaları*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.
- Zehir Cemal ve Ceylan Adnan (2002). Örgütsel Küçülme Stratejisinin Türkiye’deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, ss: 49-61.

Zeynel Esra, arıkcı İlker H. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgöl Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, Ss:217-248.

İnternet Kaynakları

https://cdnacikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Bahar/toplam_kalite_yonetimi/3/index.html 15.02.2022 16:54.

<http://mehmetsusluoglu.blogspot.com/search/label/geri%20kalanlar%20sendromu> 21.05.2022 23:56.



EKLER

Sayın Katılımcı!

Bu anket formu, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde “Örgütsel Küçülme ve İşyerinde Kalan Çalışanlara Etkileri” hususunda gerçekleştirilmiş olan araştırma çalışmasının uygulama kısmı ile alakalıdır.

Anketin kapsamış olduğu suallere yanıt vermek şüphesiz vaktimizin büyük bir bölümünü alacaktır. Fakat üniversite-iş hayatı arasındaki ilişkilerin daha güçlü bir hale gelmesini sağlamak ve elde edilmiş olan neticelerden ortak bir şekilde faydalanmak fikri ile bize yardım edeceğinizi kuvvetli bir şekilde ümit etmekteyiz. Gönderilecek olan yanıtlar kesin bir suretle GİZLİ TUTULACAK, elde edilmiş olan neticeler şahıs ve kurum ismi ifade edilmeksizin, bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. FİRMA ADI veya ŞAHIS İSMİ YAZMANIZA GEREK YOKTUR. Bu nedenle suallere dürüstlük içinde yanıtlar vermeniz neticelerin sağlıklı olması bakımından önem teşkil etmektedir.

Anket hem iki bölümden hem de iki sayfadan meydana gelmektedir. Anketi meydana getiren ilk bölümdeki uygun yerleri X işareti koyarak doldurunuz. Anketi meydana getiren ikinci bölümde belirtilen 30 ifadeye ne kadar katılmakta olduğunuzu ya da katılmadığınızı uygun yerlere X işareti koyarak ifade ediniz. Vermiş olduğunuz katkılarınızdan ötürü teşekkür eder, saygılar sunarız.

Cinsiyet : 1() Kadın 2() Erkek

Medeni Durum : 1() Evli 2() Bekar

Eğitim Durumu : 1() İlkokul 2() Ortaokul 3() Lise 4() Üniversite 5()
Y.Lisans/Doktora

Bu işletme içerisinde ne kadar süredir çalışmaktasınız: Yıl.....Ay

İşletmede çalışmakta olduğunuz bölüm :.....

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşten her an çıkarılacağım endişesi içerisindeyim					
2	Çıkarılan arkadaşlarımı düşünüyor ve üzüliyorum					
3	Bundan sonra meydana gelen değişikliklere tepki göstermemiz gerekir					
4	İşletmeye karşı duyduğum güvenimi kaybetmeye başladım					
5	İşletme de bu olaylardan negatif açıdan etkilenebilmektedir					
6	İşimi yapma isteğimde azalma meydana gelmeye başladı					
7	Yaptığım işten artık hiç zevk almıyorum					
8	İşten çıkarılmış olan kişilerin işlerini de bizim yapmamız talep ediliyor					
9	Bana yüklenmiş olan bu yeni işleri ne şekilde yapacağımı bilmiyorum					
10	İşyerine gelmekte iken sanki ayaklarım geri gidiyor					
11	Bana göre artık işletme eskisi gibi olmayacak					
12	Söz konusu durumlar geçici, gelecekte her ay düzelme meydana gelecek					
13	Bana göre artık değişik bir iş aramanın vakti geldi					
14	Bu durumda işletmeye yardım etmeliyiz					
15	Arkadaşlarla sessizliğimizi koruyamıyoruz					
16	İşletmede bundan sonra meydana gelecek durum hakkında tahmin yapamıyorum.					
17	Sinirlerimin çok fazla gerildiğini düşünüyorum					
18	Kendimi artık bu işletmenin bir parçasıymış gibi hissetmiyorum					
19	Çalışma saatlerimde artış meydana geleceğinden korkuyorum					
20	Söz konusu durumlardan ötürü tansiyon sorunu meydana gelecek gibi					
21	İşimde yaşamış olduğum olumsuz durumlar aile yaşamıma da kötü etki etmektedir					

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
22	İşim konusunda içimde yeni şeyler öğrenme isteği kalmadı					
23	İşten çıkarma sebepleri, yönetim tarafından tam olarak açıklanmadı					
24	Tepe yönetim ile ara yönetim arasında bir anlaşmazlık bulunmaktadır					
25	İşten kimlerin atılacağı konusunda karar tarafsız bir biçimde verilmedi					
26	Arkadaşların gitmesinin ardından yöneticiler rahatlatmaya çalışmadı					
27	Arkadaşlarım işten çıkmaları gerektiği konusunda ikna olmadılar					
28	Görevimin bundan sonra ne olacağını bilmiyorum artık					
29	İşten çıkarılan kişilere karşı suçluluk hissediyorum					
30	Sağlığımın bu olaylardan kötü açıdan etkilenmesinden korkuyorum					



ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı : Mete Feti GÖKTÜRK

Uyruğu : TC

