

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMİ VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

STRATEJİK ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN İŞGÖREN PERFORMANSINA
ETKİSİ: BURUNDİ'DE BİR İŞLETME UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Shabani KAFİTA

TEZ DANIŞMANI : Doç. Dr. Nesrin ADA

İZMİR- 2018

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMİ VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

STRATEJİK ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN İŞGÖREN PERFORMANSINA
ETKİSİ: BURUNDİ'DE BİR İŞLETME UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Shabani KAFİTA

JÜRİ ÜYELERİ

Doç. Dr. Nesrin ADA Danışmanı

Prof. Dr. Fatih Saygılı

Doç. Dr. Yığıt Kazançoğlu

İZMİR- 2018

YEMİN METNİ

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “**stratejik örgütsel küçülmenin işgören performansına etkisi: Burundi’de bir işletme uygulaması**” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Kafita SHABANI

TUTANAK



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : Shabani KAFİTA

Numarası : 92-14-000057

Anabilim Dalı : İşletme Yönetim Bilimi ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı (Türkçe) : Stratejik Örgütsel Küçülmenin İşgören Performansına Etkisi: Burundi'de Bir İşletme Uygulaması.

Tez Başlığı (İngilizce) : Strategic Organizational Downsizing Effect on Workers Performances Business Application in Burundi

Tez Savunma Tarihi : 26 Eylül 2018

Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

JÜRI ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : DOÇ. DR. NESRİN ADA

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : PROF. DR. FATİH SAYGILI

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : DOÇ. DR. YİĞİT KAZANÇOĞLU

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle ☒

Oy çokluğuyla ☐

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

☒

☐

☐

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

ÖNSÖZ (Preface)

Bu tez çalışması, stratejik örgütsel küçülmenin önemini ve işgörenler üzerinde nasıl etkili olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. İşletmeciliğin öneminin her geçen gün daha da fazla kabul edildiği yönetimin, küresel rekabet, ülke ve yerel boyutta farklılaştığı, bölgesel ve ekonomik krizlerin kaçınılmaz olduğu günümüz dünyasında, iletişim ve bilişim alanlarındaki gelişmeler, ülkeler arası kültürel etkileşimlerin sürdüğü “çalkantıların” hız kesmediği güncel arenada işletmelerin “örgütsel küçülmeyi” bir rehber olarak kabul etmeleri kaçınılmazdır.

Burundi’de, örgütsel küçülmenin işgören performansına etkisinin incelenmesiyle ilgili yapılmış çalışmalar az bulunmaktadır. Araştırmamıza konu olan Burundi’de stratejik küçülme konusuyla ilgili yönetim literatüründe detaylı makale ve araştırmanın yetersiz oluşu başvuru kaynağının bulunmaması çalışmanın kısıtlarıdır. Araştırmanın veri toplama sürecinde ise; örgütlerin anket uygulamasında çalışanlarına yönelik uygun ortam yaratmaya çalışmasıyla araştırma yaptığımız işletmeler olan minnet borcumuzu ve sorumlüğümüzü arttırmıştır.

Çalışmamda, desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Nesrin ADA hocamıza teşekkür ederim. Ayrıca Yüksek Lisans eğitimim süresince bana destek olan, yol gösteren, her başım sıkıştığında kapısını çaldığım, fikir ve görüşlerini büyük bir zevkle dinlediğim, arkadaşlarıma ve desteğini esirgemeyen hocalarıma teşekkür borçluyum.

T.C. Yurtdışı Türkler ve Akraba Toplulukları Başkanlığı’na (YTB), yüksek lisans eğitim sürecimde vermiş oldukları Türkiye Bursları ile bana destek oldukları için özellikle teşekkür ederim ve son olarak Yüce Rabbime her şey için sonsuz teşekkür etmek isterim.

Kafita Shabani

İzmir, 2018

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	I
TUTANAK	II
ÖNSÖZ (Preface).....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT VE STRATEJİK YÖNETİM 3

1.1. Örgüt Kavramı.....	3
1.2. Örgüt Türleri.....	4
1.3. Örgüt ve Çevre Etkileşimi	5
1.4. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler	6
1.5. Örgüt Kültürü	7
1.6. Örgütsel Değişim.....	8
1.7. Yalın Örgütler.....	9
1.8. Öğrenen Örgütler.....	9
1.9. Stratejik Yönetim	10
1.9.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri	12
1.9.2. Stratejik Yönetimin Süreci, Aşamaları ve Unsurları	13
1.9.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımları	16

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME VE KÜÇÜLME STRATEJİLERİ 18

2.1. Örgütsel Küçülmenin Tanımı, Tarihsel Gelişimi ve Uygulamaları	18
2.2. Örgütlerin Küçülme Nedenleri	23
2.3. Örgütsel Küçülme ve Küreselleşme (Globalleşme) İlişkisi	25
2.3.1. Ekonomik Koşullar	25
2.3.2. Teknolojik Değişiklikler	26
2.3.3. Rekabet.....	26

2.4.	Örgütsel Küçülme Stratejilerinin Değerlendirilmesi.....	27
2.4.1.	İşgücü Azaltımı	29
2.4.2.	İşlerin Yeniden Tasarımı Stratejisi	31
2.4.3.	Sistematiik Strateji	32
2.5.	Örgütsel Küçülmenin Özellikleri	33
2.5.1.	Kasıtlı Karar Verme (Kararlılık)	35
2.5.2.	İşgören Sayısını Azaltma	35
2.5.3.	Örgütsel Etkinlik	36
2.5.4.	İş Süreçlerindeki Değişimler (İş Oluşumu).....	36
2.6.	Örgütsel Küçülme Döneminde Dikkate Alınacak Yönetmel Faktörler	36
2.6.1.	İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi.....	36
2.6.2.	Etkin Bir Planlama Sistemi	37
2.6.3.	Katılımcı Yönetim.....	38
2.6.4.	Üst Yönetimin Desteği.....	39
2.6.5.	Etkili İletişim.....	39
2.6.6.	Liderliğin Küçülmeye Etkisi	40
2.7.	Örgütsel Küçülme Planı ve Uygulama Süreci.....	41
2.7.1.	Küçülme Sürecinin Planlanması	42
2.7.2.	Küçülmenin Uygulanması.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

44

3.1.	İş Tatmini Kuramları	44
3.1.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	44
3.1.2.	Porter ve Lawler'in Doyum Sağlama (Satisfaction) Kuramı	46
3.1.3.	Adams'ın Eşitlik Kuramı	46
3.1.4.	Herzberg'in Çift Faktör (Double Factor) Kuramı	47
3.1.5.	Alderfer'in V.İ.G. (Varolma, İlişki kurma ve Gelişme) Kuramı	49
3.2.	İşgören Performansı	50
3.3.	Örgütsel Bağlılık, Güven Duygusu ve Stres	53
3.3.1.	Örgütsel Bağlılık	53
3.3.2.	Güven Duygusu.....	54
3.3.3.	Stres Kavramı.....	55
3.4.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Küçülmedeki Rolü	56

3.4.1. Örgütsel Küçülmede Kullanılan Yöntemler.....	58
3.4.1.1. Yönetimsel Kademe Azaltma (Delaying).....	58
3.4.1.2. Sıfır Hiyerarşi	59
3.4.1.3. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	60
3.4.1.4. Doğrudan İşgören Çıkarma	61
3.4.1.5. Geçici Süreyle Çıkarma.....	62
3.4.1.6. Süresiz Çıkarma	62
3.4.1.7. Geçici İşgören İstihdamı	62
3.4.1.8. Erken Emeklilik.....	63
3.4.2. İşten Çıkarılanları ve Geride Kalanları Destekleme	63
3.4.3. Küçülmenin İşten Çıkarılan İşgören Üzerindeki Etkisi	64
3.4.4. Küçülmenin İşten Çıkarılmayan İşgören Üzerindeki Etkisi	65
3.4.5. Geride Kalanlar Sendromu.....	67
3.4.6. Başarılı ve Başarısız Küçülme Uygulamaları ve Literatüre Katkı.....	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM : ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ-ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ 73

4.1. Hakkında Küçük Bir Tanıtım, Ekonomik Durum ve Örgütte Küçülmenin Burundi üzerindeki Etkileri	73
4.2. Araştırma Amacı ve Önemi.....	76
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	77
4.4. Araştırmanın Yöntemi	78
4.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	78
4.4.2. Araştırma Yöntemi.....	79
4.4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	80
4.5. Araştırmanın Bulguları, Verilerin Analiz Yöntemi ve Yorumlar	81
4.5.1. Verilerin Analiz Yöntemi.....	81
4.5.2. Güvenilirlik, Normallik ve Geçerlilik Analizleri	81
4.5.2.1. Güvenilirlik Analizi.....	81
4.5.2.2. Normallik Analizi	87
4.5.2.3. Geçerlilik Analizleri	88
4.5.3. Frekans Analizleri ve Tanımlayıcı Bilgiler.....	91
4.5.3.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	91
4.5.3.2. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı	91

4.5.3.3. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	92
4.5.3.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	92
4.5.3.5. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	93
4.5.3.6. İfadelerle İlişkili Olarak Belirtilmiş Görüşlerin Yüzde Dağılımı.....	100
4.5.4. Faktör Analizleri	107
4.5.4.1. Güven ile İlişkili İfadelerin Faktör Analizi	108
4.5.4.2. Örgütsel bağlılık İlişkin İfadelerin Faktör Analizi	110
4.5.4.3. Stres belirtileri çalışanın kendisiyle İlişkin İfadelerin Faktör Analizi	112
4.5.4.4. Stress Belirtileri diğer Çalışanın İlişkin İfadelerin Faktör Analizi.....	113
4.5.4.5. Performans İlişkin İfadelerin Faktör Analizi.....	115
4.5.5. Demografik Değişkenlerle İlgili Test Sonuçları	117
4.5.5.1. Cinsiyetle İlgili Mann-Whitney U Testi Sonuçları:	118
4.5.5.2. Medeni Durum İle İlgili Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları:.....	119
4.5.5.3. Yaş Aralıkları Grubuna Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	120
4.5.5.4. Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	121
4.5.5.5. Kurumda Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	122
4.5.5.6. Kurumda Görevine ve Pozisyona Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	125
4.5.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	126
SONUÇ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRMESİ	128
KAYNAKLAR.....	137
EKLER	145
ÖZGEÇMİŞ	145
ÖZET	145
ABSTRACT	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik yönetim süreci	14
Şekil 2: İşten Çıkarma Kararı ve Alternatifleri.....	30
Şekil 4: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	48
Şekil 5: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaç Kuramları Arasındaki İlişki	50
Şekil 6: Örgütsel Küçülmenin Çalışanlar Üzerine Etkisi	67
Şekil 7: Küçülmenin Geride Kalanlar ve Örgüt Açısından Sonuçları	70
Şekil 8: Burundi Cumhuriyeti Haritası	74
Şekil 9: Güven Boyutu İfadelerine İlişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği (Scree Plot)	109
Şekil 10: Örgütsel Bağlılık Boyutu İfadelerine İlişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği (Scree Plot).....	111
Şekil 11: Stress belirtileri Boyutu İfadelerine Dair Faktör Analizi Çizgi Grafiği (Scree Plot).....	113
Şekil 12: Stress belirtileri Boyutu İfadelerine İlişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği (Scree Plot).....	114
Şekil 13: Performans Boyutu İfadelerine Dair Faktör Analizi Çizgi Grafiği (Scree Plot).....	116

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Yönetim ve Organizasyon Anlayışının Karşılaştırılması	21
Tablo 2: Örgütsel Küçülme Uygulamalarının Büyüklüğü İle İlgili Araştırma Sonuçları	22
Tablo 3: Örgütsel Küçülme Stratejilerinin Güven Modeli (Trust Model)	27
Tablo 4: Küçülme Stratejileri	28
Tablo 5: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yararları ve Sakıncaları	61
Tablo 6: İşten Çıkarılan İşgörenler Üzerinde Stres Oluşturan Faktörler.....	64
Tablo 7: Örneklem Büyüklükler (0.05 anlamlılık düzeyi için; Tablo uyarlanmıştır)	79
Tablo 8: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	81
Tablo 9: Cronbach Alpha Katsayısı	83
Tablo 10: Güven ifadelet ile ilgili Cronbach Alpha Katsayısı	84
Tablo 11: Örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler Cronbach Alpha Katsayısı.....	84
Tablo 12: Stres belirleri ile ilgili Ç.K. ifadeler Cronbach Alpha Katsayısı	85
Tablo 13: Stres belirtileri ile ilgili D.Ç Cronbach Alpha Katsayısı	86
Tablo 14: İşgören Performansı ilgili ifadeler Cronbach Alpha Katsayısı	86
Tablo 15: Tüm ifadeler Cronbach Alpha Katsayısı.....	87
Tablo 16: Normallik Analizi Sonuçları	87
Tablo 17: Güven İfadeleri İçin İç Geçerlilik Testi Sonuçları.....	89
Tablo 18: Örgütsel Bağlılık İfadeleri İçin İç Geçerlilik Testi Sonuçları.....	89
Tablo 19: Stres belirtileri Çalışanın Kendisi İçin İfadeleri İç Geçerlilik Testi Sonuçları	89
Tablo 20: Stres belirtileri Diğer Çalışanlar İçin İfadeleri İç Geçerlilik Testi Sonuçları	90
Tablo 21: İşgören Performansı İfadeleri İçin İç Geçerlilik Testi Sonuçları.....	90
Tablo 22: Cinsiyet Frekans Analizi Sonuçları	91
Tablo 23: Yaş Aralıkları Frekans Analizi Sonuçları	91
Tablo 24: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	92
Tablo 25: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	92
Tablo 26: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı	93
Tablo 27: Katılımcıların kurumdaki görevi.....	93
Tablo 28: Katılımcıların İşlerindeki Tatmin Derecesi.....	94

Tablo 29: Katılımcıların Örgütsel Küçülme Algılama Durumu	94
Tablo 30: Uygulanan Küçülme Yöntemini, Örgütteki Algılama Biçimi	94
Tablo 31: Örgütsel Küçülmeden Haberdar Olma Zamanı	95
Tablo 32: Yöneticilerin Küçülme ile ilişkin Kararlarına katılma Durumu	96
Tablo 33: İşgörenlerin Başka Birime Geçmesi ilgili Düşünceleri	96
Tablo 34: Katılımcıların İş arkadaşlarının İşten Çıkarılması İlişkin Düşünceleri.....	97
Tablo 35: Katılımcıların İşten Çıkarma Yerine Uygulanmasını İsteddiği Usuller.....	98
Tablo 36: Küçülme Sonrasında Almak İsteddiği Hizmetler	98
Tablo 37: Katılımcıların Var olan İşlerini Değiştirip Değiştirmeme Durumu	99
Tablo 38: Güven Bileşenlerine İlişkin İfadelere Bildirilmiş Görüşlerin Yüzde Dağılımı	100
Tablo 39: Güven İfadeleri İçin Wilcoxon Signed Rank Testi Sonuçları.....	101
Tablo 40: Örgütsel bağlılık İfadelerine İlişkin Bildirilmiş Görüşlerin Yüzde Dağılımı	102
Tablo 41: Örgütsel bağlılık İfadeleri İçin Wilcoxon Signed Rank Testi Sonuçları	103
Tablo 42: Stres belirtileri çalışanın kendisiyle İlişkin İfadelere Bildirilmiş Görüşlerin Yüzde Dağılımı	103
Tablo 43: Stres belirtilerinin çalışanın kendisi ile ilgili İfadeleri İçin Wilcoxon Signed Rank Testi Sonuçları	104
Tablo 44: Stres belirtilerinin diğer çalışanların ifadelerine ilişkin bildirilmiş görüşlerin yüzde dağılımı.....	105
Tablo 45: Stres belirtilerinin diğer çalışan İfadeleri İçin Wilcoxon Signed Rank Testi Sonuçları	105
Tablo 46: Performansa yönelik görüşlerin yüzdesel dağılımı	106
Tablo 47: Stres belirtileri diğer çalışan İfadeleri İçin Wilcoxon Signed Rank Testi Sonuçları	107
Tablo 48: Güven ile İlişkili Kmo ve Bartlett Testi Sonuçları	108
Tablo 49: Güven Boyutu İfadelerine Dair Açıklanan Toplam Varyans.....	108
Tablo 50: Faktör Analizi Sonucu Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (Güven)	109
Tablo 51: Örgütsel Bağlılık ile İlişkili KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	110
Tablo 52: Örgütsel Bağlılık Boyutu İfadelerine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans	110
Tablo 53: Faktör Analizi Sonucu Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (örgütsel bağlılık).....	111
Tablo 54: Stres ile İlişkili Bartlett ve KMO Testi Sonuçları.....	112
Tablo 55: Stres Boyutu İfadelerine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans	112

Tablo 56: Stress belirtileri Boyutu İfadeleri faktör matrisi	113
Tablo 57: Stress ile İlişkili KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	113
Tablo 58: Stres Boyutu İfadelerine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans	114
Tablo 59: Stress Belirtileri diğer Çalışanın İlişkin İfadelerin Faktör Analizi	115
Tablo 60: Performans ile İlişkili KMO ve Bartlett Testi sonuçları.....	115
Tablo 61: Performans Boyutu İfadelerine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans.....	115
Tablo 62: Performans Boyutu İfadelerine İlişkin faktör matrisi	116
Tablo 63: Cinsiyetle İlgili Mann-Whitney U Testi Sonuçları	118
Tablo 64: Medeni Durum İle İlgili Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	119
Tablo 65: Yaş Aralığı Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	120
Tablo 66: Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	121
Tablo 67: Kurumda Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	124
Tablo 68: Kurumda Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	125
Tablo 69: Pearson korelasyon katsayısının yorumu	126
Tablo 70: Korelasyon Analizi (Hipotezlerin ile İlgili İlişkin Sonuçlar).....	127

KISALTMALAR LİSTESİ

AMA: American Management Association

Ar-Ge: Araştırma ve Geliştirme

Akt.: Aktarma

Diğ: Diğer

IADE: İşten Ayrılmada Destek Programı

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

Ort.: Ortalama

SS: Standart Sapma

SY: Stratejik Yönetimi

Vb.: visual basic

Vcd: Video-cd

V.İ.G: Varolma, İlişki kurma ve Gelişme

GSYH: Gayri Safı Yurt İçi Hasıla

GİRİŞ

İşletmeler, küreselleşen dünyada örgütlerinin devamlılığını sürdürmek; rekabet edebilmek; ekonomik belirsizlikten kaçınmak; teknolojik yeniliklere ayak uydurabilmek için strateji geliştirmelidir. Örgütsel küçülme’de Stratejik yönetimin içerisinde yer alan bir stratejik yönetim şeklidir.

Günümüzde, hızlı teknolojik gelişmeler, müşteri tercihleri yönetimde yapılan değişimlerin uygulamaya konmasıyla, işletme yönetimlere büyük değişikliklere uğramıştır. Küçülme stratejisi, işgörenlerinin doğrudan veya dolaylı etkilenmiş olduğu bir stratejidir. Örgütsel verimlilik, üretkenlik ve rekabet üstünlüğünün temin edilebilmesi için örgütlerin küçülmesi; örgüt yönetimlerinde beşeri sermayenin, maliyetlerin ve çalışma süreçlerinin azaltılması için uygulanan bir yönetim stratejisi olarak tanımlanabilir.

Özellikle kriz dönemlerinde dünyada ve ülkemizde, örgütlerin durgunluk dönemlerinde, uyguladıkları uygulamaların başında downsizing ya da "örgütsel küçülme" gelmektedir. Örgütsel küçülme kavramı (downsizing) 1990'lardan sonra yaygın olarak kullanılan yaklaşımlardan biridir. Son zamanlarda, varlıklarını iyi bir şekilde sürdüremeyen pek çok örgüt, çalışma yaşamını sona erdirmek zorunda kalmıştır.

Örgüt performansını, üretkenliğini, rekabet gücünü ve işletme esnekliğini artırmak için küçülme işletmenin insan kaynaklarını, fiziksel ve organizasyon sistemini bir bütün olarak planlı bir şekilde azaltmayı içermektedir. Stratejik bir süreç olan örgütsel küçülme, örgütsel değişim ve örgüt gelişme çabalarında yaygın olarak kullanılan bir araç haline gelmiştir. Örgütsel küçülme yanlış ve eksik yöntemler uygulanmasını engelleyerek, yöntemden beklenen doğru sonuçlara ulaşmaya yardımcı olup, sağlanmak istenilen hedeflere sağlıklı ulaşılmasına yardımcı olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel küçülmenin faaliyetlerinin işgören performansı üzerine etkisinin var olup olmadığını ölçmektir. Küçülme stratejisini derin bir şekilde uygulamak ve örgütsel küçülmenin, çalışanların güvenine, örgütsel bağlılığına, işgörenlerin iş stresine ve işgörenlerin performansları üzerindeki etkisini belirlemektir. Genel anlamda da etkisiyle sürekli küçülen dünyada artan rekabet koşulları , ekonomik ve teknolojik değişimler “küçülmenin” stratejisini işletmeler

için bir zorunluluk haline getirmiştir. Organizasyonlar doğru büyüklüğe elde etmek ve karlılıklarının devamını korumak için küçülme stratejisine sık sık başvurmaktadır.

Bununla birlikte, özellikle kriz döneminde işletmelerin en çok uyguladıkları yöntemlerden biri olan örgütsel küçülme stratejisinin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, dört bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde örgüt ve stratejik yönetim açıklanacaktır; örgüt kavramı, örgüt türleri, örgüt evre ile etkileşimi vb. konuların açıklaması yapılacaktır. İkinci bölümde, örgütsel küçülme ve küçülme stratejileri açıklanacaktır; rgtsel Küçülmenin Tanımı, Tarihsel gelişimi ve uygulamaları tanımlanacaktır. nc bölümde insan kaynakları ve iřęren performansı kuramları açıklanacaktır. İş Tatmini Kuramları vb. tanımlanacaktır. Dördüncü bölümde ise araştırma bölümü-örgütsel küçülmenin iřęörenlerin üzerindeki performansına etkisi, Burundi'deki uygulamalar, araştırma yöntemi, araştırmanın amacı, araştırmanın problemi, hipotezler, varsayımlar, kısıtlar, evren ve örneklem incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT VE STRATEJİK YÖNETİM

Örgütsel küçülme, işletmelerin değişen rekabet koşullarında ayakta kalmak için uyguladıkları bir stratejidir. Bu stratejinin doğru uygulanabilmesi için örgütlerin hangi amaçla kurulduklarının, özelliklerinin, çevreyle olan etkileşiminin ve örgüt yapısının bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, birinci bölümde örgüt ve stratejik yönetim kavramlar tartışılacaktır.

1.1. Örgüt Kavramı

Günümüzde anlam karmaşası var olan “örgüt” veya “organizasyon”, “örgütlenme”, “organize olma” terimleri; çok gelişmiş, küreselleşmiş, yüksek rekabetçi ve üstün teknolojik ortamda daha da önemli bir yer edinmektedir. Doğal olarak bu örgütlerin başında da “işletmeler” gelmektedir. Şu an gerçekleşmesi zor gibi görünse de yakın gelecekte küreselleşme nedeni ile ekonomik ve siyasi sınırların tamamen yok olduğunu, dünya haritasının işletmelerden oluşan şebeke örgütlerinin etki alanlarından ibaret ülke ve ülke gruplarının haritasına dönüştüğünü göreceğiz. (Koçel, 2011: 71).

İnsan ihtiyaçlarını karşılamanın özünde örgütler ve bu ihtiyaçları karşılamada bireyler yetersizdir. Bu sebeple, bir hedefe ulaşmak için insanlar organizasyonlar düzenler. İnsanlar bu organizasyonlara kişisel amaçlarına ulaşmak için katılırlar ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcarlar. Örgüt kavramı bilim insanlarınca çeşitli özelliklerde ve farklı şekilde tanımlanmıştır;

Örgüt; “Kişilerin tek başına gerçekleştiremeyeceklerine inandıkları bir takım hedeflere varmak için birleştiği ve potansiyel güçlerini bu hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde kullandıkları yapılardır”(Dinçer ve Fidan, 1996: 379).

Örgüt; “Çevreden alınan girdiler ile çalışan ve bu girdileri enerjiye dönüştüren, sonuç olarak da bu girdileri çıktı haline dönüştüren açık sistemlerdir”(Can, 1999:4).

Daft’ın tanımıyla örgüt, “Belli bir hedefe yönelik olarak, belirlenebilir sınırlar içinde bilinçli bir şekilde kurgulanmış faaliyet sistemleri olarak açıklanan sosyal yapılardır” (Daft, 2004:10).

Bu tanımları kısaca özetleyecek olursak Örgüt; Belirli amaçlar doğrultusunda insanların güçlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreç ve insan iş-teknoloji faktörlerini birleştiren canlı, dinamik ve sosyal bir sistemdir (Koçel, 2011: 183).

1.2. Örgüt Türleri

Örgütler, otorite yapısına ve amaç ya da işlevlerine göre iki gruba ayrılabilir (Genç, 2004: 106):

- 1) Otorite yapısına göre örgütler; “hiyerarşik” ve “demokratik örgütler” olarak ikiye ayrılmaktadır. Hiyerarşik örgütler; siyasal partiler, sendikalar ve gönüllü kuruluşlar olan demokratik örgütlerdir. Bu örgütlerin belirgin özelliği, ana yönetsel görevlerle ilgilenen şahısların resmi yollarla ve bir kişinin iradesi ile atanmamasıdır. Demokratik örgütlerde seçme, kıdemlilik ve işten çıkarma vb. ana yönetsel kararlar, demokratik yollarla ilgili tarafların katılımıyla alınan kararlardır.
- 2) Amaç ya da işlevlerine göre örgütler; örgütün işlev ya da amacının türüne göre olan sınıflandırmadır.

Amaçlarına göre örgütler; üyelerine yararı amaçlayan örgütler, kar amaçlı örgütler, hizmet amaçlı örgütler, kamu düzeni ve yararını amaçlayan örgütlerdir.

Oluşumlarına göre örgütler; doğal örgütler, informal (gönüllü) örgütler, formal (bürokratik) örgütlerdir.

İş bölüşümüne göre örgütler; dikey örgütler, yatay örgütler, sayısal bölünme, işlevsel bölünmedir. (Akdur, 2003: 69).

Katz ve Kahn’ın, örgütlerin amaç ya da işlevlerine göre yaptığı sınıflandırma aşağıdaki gibidir (Can, 1999:13):

1. Üretim ya da ekonomi örgütleri: Refahın sağlanması, malların üretilmesi, halka veya halkın belli bir bölümüne hizmet verilmesi amacındaki örgütler olarak örneklendirilen işletmelerdir.

2. Varlık sürdürme örgütleri: Bireylerin değer ölçütlerindeki ve toplumdaki rolleri için sosyalizasyon görevini üstlenen birimlerdir. Bu örgütler kendi içinde hastane ve okul gibi varlık sürdürmeyle doğrudan ilişkili olan örgütler ve sağlık, refah, düzeltme, reform faaliyetleri yoluyla iyileştirme görevi üstlenen örgütler olarak alt sınıflara ayrılmaktadır.

3. Uyarlayıcı örgütler: Bilgi sunan, kuram oluşturan, tecrübe eden ve karşılaşılan problemlere bu bilgileri uygulayan örgütlerdir (üniversite ve diğer araştırma birimleri gibi).

4. Yönetsel ya da politik örgütler: Kaynakların, bireylerin ve alt sistemlerin planlanması, eşgüdümlemesi, denetimi ile ilgili olan örgütlerdir. Örneğin devlet.

1.3. Örgüt ve Çevre Etkileşimi

Örgütler açık veya kapalı sistemler olarak çevreyle sürekli etkileşim halindedir. Durumsallık yaklaşımı, örgütleri bir “açık sistemi” olarak araştırdığından; Çevredeki karmaşa ve değişimler örgütleri yapı ve süreç bakımından etkilemektedir. Çevre, örgütün amaç, birey ve teknoloji yönünden etkilediği gibi, örgüt de çevreyi etkilemektedir.

Günümüzde çevrenin sürekli değişim içinde olması, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme mecburiyeti nedeniyle, örgütleri de değişime itmektedir. Çevredeki değişimler ve gelişmeler, örgüte bazı fırsat ve olanaklar arz ettiği gibi, tehlike ve zorlukların kaynağı da olabilir. Bu sebeple, örgüt yöneticilerinin hem dış çevrede olup biteni takip etmeleri, hem de gelecekte olabilecekleri tahmin etmek için göz önünde bulundurmak için önemlidir. Bu nedenle çevrenin sürekli ve sistematik olarak analiz edilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2003:71).

Dolayısıyla organizasyon, yöneticileri ve dış dünyada neler olup bittiğini gelecekte ne olacağını tahmin etmek için göz önünde bulundurulması gereken bir yapıdır. Bu nedenle çevre sürekli ve sistematik olarak analiz edilmelidir.

Örgütler değerlendirilirken dikkat edilecek bir diğer durum da “örgütlerin nasıl değiştiği ve varlığını nasıl devam ettirdiği”dir. Özellikle çevreye olan etkilerinin, yöneticilerce bilinçli ve sistematik bir şekilde alınan kararlarla değiştiği ve çevrelerine görüş sağladıklarını vurgulayan durumsallık yaklaşımı ile birlikte örgütlerin değişimi konusunda yaygın bir görüştür. Bu bağlamda, örgüt yönetimi içinde bulunduğu çevreyi izler, gelişmeleri saptar, örgütün yapı ve işleyişinde değişiklik yapacak kararları alır, bu kararları uygular ve çevreye uyarlar. Bunu yapmayan örgütler ise çevrelerinden kopabilmekte ve faaliyetlerini durdurmak ya da değiştirmek zorunda kalabilmektedir (Koçel, 1998:251).

Burns ve Stalker (1961), istikrarlı bir ortamda iç organizasyonun saf hiyerarşik prosedürlere dayandığını ve kurumların daha resmi hale geldiğini belirtmektedir. Bütün kararlar merkezi yönetim tarafından yapılır. Bu tip yapı mekanik yapısını çağırdılar. Ancak, değişken bir ortamda iç organizasyon daha gevşek ve uyarlanabilir.

1.4. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler

Teknoloji; kaynakları mal ve hizmetlere dönüştürmek için organizasyonlarca kullanılan teknik ve yöntemlerden oluşur. Bununla birlikte teknoloji, işletme dış çevresinin en hızlı değişim gösteren kavramıdır.

Teknolojik değişimlere ayak uydurmak, varlığını sürdürmek ve geliştirmek durumunda olan işletmeler için bir ihtiyaçtır (Deming, 1996:124). Günümüzde geliştirilen yeni teknolojiler, tüketici taleplerinde önemli farklılıklara neden olmakta, yeni hammaddelerin kullanılması, yeni üretim süreçlerinin oluşmasını, yeni mal ve hizmet üretimini zorunlu hale getirir. Teknolojik değişiklikler işletmeler için büyük olanaklar sunduğu gibi, belirsizlik ve riski de oluşturabilmekte, ve bir kriz ile karşı karşıya getirebilmektedir.

Krizin oluşmasında teknolojik gelişmelerin hızı, buna uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın boyutu önemli ölçüde etkili olacaktır. (Dinçer, 1998:387). Gelişen teknoloji işletmenin arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame olunacak yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa örgüt için kriz öngörülebilir bir olgu olabilmektedir. Örneğin; gelişen teknolojinin ürünü olan vcd, vcd-player ve plazma televizyonların ortaya çıkması sinema salonları ve film yapımcısı işletmelerin yaşam alanlarını ciddi şekilde tehdit etmektedir. Aynı zamanda kimya sanayisinde oluşan teknolojik gelişmeler sonunda sabun ve sabun tozu gibi maddeleri ikame eden yeni ürünlerin ortaya çıkması geleneksel temizlik maddesi üreten işletmelerde krize neden olmuştur (Yiğitoğlu, 2003:18).

Örgütlerin Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi vermemeleri de krize yol açabilmektedir. Teknolojinin sürekli devredilmesi, bağımlılığın doğmasına ve teknik-ekonomik ömrünü doldurmuş teknolojinin satın alınmasına neden olabilmektedir. Örgüt, bünyesinde mümkün olabildiğince yeniliklerin planlanmasında; yeni ürünlerin geliştirilmesinde ve mevcut ürünlere yeni kullanım alanları bulunmasında etkilidir. Bu da örgütlerin krize yakalanma ihtimalini düşürür. Örneğin; Facit mekanik hesap makineleri, daktilo ve büro malzemeleri üretim ve satışında faaliyet gösteren başarılı bir işletmeydi. Ancak mekanik hesap makinelerinin yerini elektronik hesap makinelerinin alacağı işletme üst yönetimince dikkate alınmamıştır.

Bu nedenle işletmenin satışları azalan işletme zarar etmeye başlamıştır. Sonuç olarak teknolojik etkenlerdeki değişimleri göz ardı eden Facit fabrikalarını Electrolux'e satmak zorunda kalmıştır (Haşit, 1999: 21).

1.5. Örgüt Kültürü

Bir örgütün amacına ulaşmada, işgörenin verimli çalışması önemli yere sahiptir. Örgüt kültürü, örgütteki farklı tutum ve inançlar, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren ahlaktan oluşmaktadır; örgütteki değişkenler, örgütün hedeflerinden ve faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır.

Örgütlerin tümü küçük bir toplumdur ve bu toplumların da kendine ait kültürleri vardır (Tınar, 1990). Örgüt kültürü, işletmeye özeldir, örgütteki tüm bireylerinin tutum ve davranışları, aynı zamanda örgütün tümüne ait tutum ve davranışlardır (Demirel ve Karadal, 2007: 255).

Örgütsel kültür, potansiyel işgörenlerin çalışmak için şirketi seçmesinde önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte, potansiyel işgören, çalışacağı örgütün kültürü ile ilgili doğru, düzgün ve gerçekçi olmayan bilgilere ulaştığında, bu durum işgörenin memnuniyetsizliğine ve yüksek oranda işten ayrılma eğilimine neden olmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004: 508).

Kozlu'ya göre, örgüt kültürü, “bir organizasyonun ana değer ve inançlarını çalışanlara empoze eden simge, seremoni ve mitolojilerin toplamı” olarak algılanmalıdır (Kozlu, 1986: 63).

Başka bir ifadeyle “Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarına yön veren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. (Dinçer ve Fidan, 1996: 401).

Bu kapsamda örgüt kültürünün özellikler, aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Akat vd., 2002: 395-396):

1. Örgüt kültürü, organizasyonun gerekliliğinin görülmesine imkan veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır.
2. Her örgüte ait kültür, kendi özgün kimliğini oluşturarak diğer örgütlerden ayrılır.
3. Büyük örgütlerde egemen bir kültür ve farklı alt kültürler söz konusudur.
4. Kültür, uzun ve sürekli bir gelişmenin sonucudur, kökleri geçmiştir ve geleceğe uzanır.
5. Kültür durağan bir olgu değildir, değişen ekolojik, sosyal, psikolojik şartlara uyum sağlar.

Gittikçe küreselleşen iş dünyasında, örgütün stratejisi ile örgüt kültürü ne kadar uyumluysa, yönetimin başarı ihtimali de o kadar fazladır. Örgütler, maksimum üretim ve yenilik atmosferini sadece hiyerarşik unsurları en aza indirgeyerek ortaya çıkarabilirler. Ayakta kalabilen örgütlerin başarısı, örgüt felsefesi ve stratejilerini

özgürce düşünen ve hareket eden elemanlarca uygulanan bir örgüt kültürü oluşturabilen girişimci ve yöneticilerin eseridir (Dinçer ve Fidan, 1996:404).

1.6. Örgütsel Değişim

Genellikle değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmektir. Bu, kişilerin, bilgi, yetenek veya özelliklerinin, bulunduğu durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan her türlü farklılığı belirtmektedir. Örgütlerdeki değişim de işletme faaliyetleri ile ilgili konularda mevcut durumdan farklı bir duruma gelme anlamındadır. Aldag vd., 1987: 387’den aktaran Koçel, 2010: 784). Örgütlerde değişiklik yapması öngörüldüğünde bunun örgüt için gerçekten gerekli olup olmadığı araştırılmalıdır.

Değişim, bireysel ve organizasyon olarak iki türde gerçekleşebilir. Bireysel düzeyde, kişilerin sürekli yeni iş yapma stratejileri geliştirmeleri, zihinsel yönden kendilerini sürekli farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir (Koçel, 2010).

Günümüz örgütleri için değişim zorunlu ve yaygın hale gelen bir süreçtir. Değişim yapmayan organizasyonlar, rakipleri karşısında rekabet gücünü kaybedeceklerinin farkındadırlar. Organizasyonlar için yeni yöneticiler ve teknolojiler, tedarikçilerden kaynaklanan unsurlar, hissedarların talepleri, müşterilerin tercihleri, çevrede oluşan değişiklikler ve bunun gibi birçok sebep, organizasyondaki değişimi zorunlu kılan faktörler olarak yer almaktadır (Mayhew, 2006).

Değişim, önceden kararlaştırılıp uygulanıyorsa planlı değişimdir, değişimin amacı ve yönünün süreçteki aşamalarının önceden düşünülmeyeceği bir değişimse, plansız bir değişimdir. Günümüz literatüründe değişim planlı değişim olarak ifade edilmektedir. Örgüt bir bütün olarak değişiyorsa, makro değişim, örgütün içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili bir değişim oluyorsa mikro değişim olarak adlandırılır. Değişimin proaktif olması, örüt içerisindeki faaliyet, prosedür ve işlerin değiştirilmesini ve istenen şartların oluşması sonucunda örgütün hazır olması anlamına gelmektedir. Reaktif değişimde ise değişimin öngörülen koşullara göre değil direkt olarak maruz kalınan koşullara uyum sağlanabilmesi adına değişim yapılmasıdır (Koçel, 1998:479).

Değişimin ne olduğu, niçin, ne zaman, nasıl yapılacağı, kim tarafından uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği soruları ile birlikte son yıllarda “ Değişim Yönetimi” adlı yeni bir araştırma dalının var olmasında etkili olmuştur. Değişim

yönetimi; kısaca yapı , sistem, süreç ve politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak örgütün yüksek performansa erişmesi ve bir atılım yapması olarak tanımlanmaktadır. Değişim yönetiminin amacı bir atılım stratejisi ile örgütsel performansı artırmak ve sürekli gelişmeyi sağlamaktır. (Aktan, 1997:30).

1.7. Yalın Örgütler

Yalın örgütlenme, gereksiz bütün işlem, aşama ve bölümlerle karmaşaya sebep olan yapıya son verip, bütün birim ve bölümlerin anlamlı ve devamlı bir akışa sokulmasıdır. Yalın olmak demek, fonksiyonel olmayan her şeyden yapıyı soyutlamaktır. Örgütsel kaynakların düşük kapasite ile kullanımı dahil her türlü israfa ve hataya sebep olan tüm öğeler yalın örgütlerle ortadan kalkabilir. Bu durum ise; yalın örgütlerin daha az kaynak, makam, işgören ve enerji ile daha çok üretme yeteneğine sahip olması anlamına gelmektedir (Yeniçeri, 2002:218).

Geniş anlamda düşünüldüğünde, yalın örgüt, “Gereksiz aşamaların ortadan kaldırılması, geriye kalanların devamlı bir akış içerisine konması, söz konusu etkinlikle işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilmesi ve sürekli gelişme için çaba gösterilmesiyle işletmenin gelişebileceğini” öngören bir felsefedir(Womack ve Jones, 1994; 93). Yalın organizasyonun esasında; “kaosu düzenle dengeleyen” bir özellik yer almaktadır. (Jenner, 1998; 397 ‘den aktaran Muhammet vd., 2006: 3).

1.8. Öğrenen Örgütler

Bu kavramı açıklamadan önce, öğrenme kavramı üzerinde durmak yararlı olacaktır. Eren’e göre öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir (Eren, 1993: 403).

Geniş anlamda düşünüldüğünde ise, kişinin tüm davranışlarına bakmak, görmek, anlamak ve buna göre davranmak öğrenmeyle ilgilidir. Öğrenmek, aslında belirli bir şekilde davranmayı ve hareket etmeyi bilmek ve bunu uygulamayı başarabilecek duruma gelmektir. Belli bir davranış yeteneği kazanmış olan kişi gerçekten öğrenmiş sayılır (Tosun, 1992: 424).

Özetlemek gerekirse öğrenen örgüt, kendi geleceğini yaratma kapasitesini sürekli genişleten bir örgüttür (Tüz, 1996: 36). Örgütler için gün geçtikçe çevreye uyum sağlama yeteneğini arttırmak, ayakta kalmanın şartı haline gelmektedir. Bu olgu da öğrenen örgüt yaklaşımının yöneticilerin gündemine girmesine sebep olmaktadır. Çünkü çevresinden bilgi toplayamayan, bilgi yaratamayan, bu bilgileri

işleyip belirli kararlara dönüştüremeyen örgütlerin çevreleri ile bağları kopmakta, uyumları kaybolmaktadır (Koçel, 1993: 252)

Bilgiyi yaratma, bilgiyi elde etme ve aktarma yeteneğine sahip olan ve davranışını yeni bilgi ve görüşleri yansıtacak biçimde düzenleme yeteneğini gösteren örgütlere öğrenen örgütler denilmektedir. Bir örgütün çevrede oluşan değişimleri dikkate alarak kendini değişimin gereklerine uygun düzenleme, yani adapte olmayı öğrenmesi gerekmektedir. Öğrenen örgütlerin adapte olmayı öğrenmenin yanında yaratma kapasitesini arttıran üretici bir öğrenme becerisi vardır. (Efil, 1999:332-333).

Öğrenen örgütleri diğer örgütlerden ayıran bir takım özellikler vardır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Genç, 2004:1999):

1. Öğrenme, insanların yaptıkları bütün eylemlerin içine dahil edilmiştir,
2. Öğrenme anlık bir olay değildir, bir süreçtir,
3. İşgörenler kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştirirler,
4. Örgüt kendi tecrübesinden de bir şeyler öğrenir, işgörenler örgütü yenilikler hakkında eğitirler,
5. Öğrenen örgütlerde işgörenler yaratıcıdır ve örgütü yeniden yapılandırır

Öğrenen örgütlerde; şiddetli bir öğrenme isteği, yeni teknolojiler ve yeni bilgileri öğrenmede kararlılık talep edilmektedir.

Öğrenen örgütler dışa açık ve vizyon etrafında bir araya gelirler. Öğrenen örgütlerin özellikleri bağlamında üç temel dinamikten bahsedilebilir. Bu üç temel dinamik şunlardır:

- Öğrenen örgütler bilgiyle iletişim halindedirler.
- Kendilerini yenileyen bir mekanizmaya sahiptirler.
- Dış dünyaya açıktır. Böylelikle dış dünyada olanlara karşı duyarlı ve cevaplayıcı olurlar (Mills ve Friesen, 1992:147-148).

1.9. Stratejik Yönetim

Stratejik Yönetimi açıklayabilmek için öncelikle “strateji” ve “yönetim” kavramlarını irdelemek gerekmektedir. “Strateji” kelimesi köken olarak “yol, çizgi, yatak” (Latince) sözleri ve eski Yunanlı General Strategos ismiyle ilişkilendirilmektedir. Stratejik Yönetim kavramı genelde 1980’lerden itibaren işletme literatüründe kullanılmaya başlanmıştır (Eren, 2000: 2-12).

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Fransızca’dan Türkçe’ye geçmiştir ve 1970’li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır

(Bayülken, 1999:7). Strateji, kelime anlamı olarak, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme, gütmek” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’sun bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı düşünülmektedir. Diğer kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” dan geldiği belirtilmektedir (Tosun, 1974:220). Kelimenin kökeni konusunda fikir birliği olunmamasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da hedef göstermeyle ilgilidir (Dinçer, 1998).

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanlarında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa bile, strateji işletmenin çevresi ile olan ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için kaynaklarını kullanan bir anlam taşımaktadır. Peter Drucker, stratejik yönetimin temel görevinin bir işin misyonunu baştan sona kadar düşünmek ve “bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar ışığında, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir (Drucker, 1999).

Mintzberg’e göre strateji kavramı beş farklı açıdan ele alınmaktadır. İlk olarak strateji, organizasyonun zamanla benzer davranışlar göstermesi sebebiyle bir “modeldir” (davranış kalıbıdır). İkinci olarak strateji bir “plandır”, çünkü gelecekte ulaşılmak istenen hedefe dair ayrıntıları kapsamaktadır. Üçüncüsü, bir “pozisyon” ya da “konum” olarak strateji organizasyonun dış çevrede bulunduğu durumu ya da konumunu belirlemektedir. Dördüncüsü, strateji organizasyonun geleceğe yönelik bir “bakış açısıdır”(perspektiftir). Beşinci olarak ise strateji daha popüler kullanımıyla rakiplere üstünlük sağlamak için kullanılan “taktikler” ya da “manevralardır.

Thompson ve Martin stratejik yönetimi, “Organizasyonların amaçlarının, hedeflerinin ve ulaşmak istedikleri seviyelerinin belirlendiği, uygun bir zaman ölçeğinde ve sık sık değişen bir çevrede söz konusu hedeflerini gerçekleştirmek gerekli olan eylemlere karar verildiği, bu eylemlerin uygulandığı ve ilerleme ve sonuçlarının değerlendirildiği bir süreç” olarak tanımlamaktadırlar.

Ülgen ve Mirze ise stratejik yönetimi “İşletme veya örgütün hedeflerini gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vb.) etkili ve verimli kullanma süreci” şeklinde tanımlarken, stratejik yönetimin işletmenin genelde günlük işlerinin yönetiminin dışında, “işletmenin uzun vadede yaşamını sürdürebilmesine olanak sağlayacak, ona

rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek” işlerin yönetimiyle ilgili olduğu konusunda dikkat çekmektedir.

İşgücü, sermaye, teknik donanım gibi kaynakların, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için etkin bir biçimde koordine edilmesi (N.Güçlü, 2003) olarak detaylandırmaktadır. Özellikle küreselleşmeyle birlikte her geçen gün daha çok artan rekabet ortamında işletmeler hayatta kalabilmek, geleceğe dair hedef ve amaçlarını belirlemek ve gerçekleştirmek için geleneksel yönetim modellerinin dışında yeni yönetim metodlarını benimsemek ve uygulamak zorunda kalmaktadırlar.

Ulaşım ve iletişim ile birlikte bilişim teknolojilerindeki gelişmeler bir yandan işletmelere yeni pazarlar bulabilme ve müşterilerine daha kolay ulaşabilme olanağı sağlarken diğer yandan rakiplerine de aynı olanakları sunmakta, bu durumda aynı mal veya hizmet konusunda rekabet içinde bulunan işletmeler hem kendi durumlarını hem de organizasyonları dışındaki çevrelerini (rakiplerin gücü, pazarın yapısı, müşterilerin beklentileri vb. açıdan) sürekli analiz etmek ve gerekirse değişiklikler yapmak durumunda kalmaktadırlar.

Stratejik yönetim daha dinamik ve etkin bir yönetim anlayışını organizasyon içinde uygulama imkanı sağlamasıyla, işletmelerin içinde bulundukları bu durumda uygulayabilecekleri alternatif yönetim örneği olmaktadır. Stratejik yönetimle stratejilerin yaratılması, bunların uygulanması ve sonuçlarının denetlenmesi ana amaç olurken, stratejilerin oluşturulmasında da Ne, Niçin, Ne Zaman, Nereye, Nasıl, Kim? gibi sorulara uygun cevaplar bulunmasına ve bunların analiz edilmesine çalışılmaktadır.

1.9.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Öncelikle stratejik yönetimin, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir.

Ancak bu özelliklerden dışında stratejik yönetimin kendine özel bazı özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayıran özellikler şunlardır (Dinçer, 1998:18; Üzün, 2000:3):

1. Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim bütünüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.
2. Stratejik yönetim, işletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli hedefler geliştirir, sonuca ulaşmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
4. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu sebeple çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
5. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önünde bulunduran bir sosyal sorumluluk taşır.
6. Stratejik yönetim, işletmenin ana hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkin şekilde yapar.
7. Strateji yönetimin belirlediği hedefler, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

Stratejik yönetimin yukarıda belirtilen özellikleri ile birlikte, söz konusu yararlarının maksimum düzeyde gerçekleşmesini sağlamak için dikkate alınması gereken unsurlar da bulunmaktadır. Bunlar özetle aşağıdaki gösterildiği gibidir:

- Organizasyonda tepe yönetimince belirlenen stratejilerin uygulayıcısı durumundaki alt kademe yöneticilerinin belirlenen stratejinin dışında kararlar almaması gerekmektedir. Aksi halde bu durum başarıyı olumsuz yönde etkileyecektir.
- Stratejik yönetimde hazırlanan planların etkili olması başarı için tek başına yeterli olmadığından, aynı zamanda beklenmedik durumlara hazırlıklı olunması gerekmektedir.
- Stratejik yönetimde başarının anahtarlarından bir diğeri de yöneticilerin geleceği öngörebilme, gelişmeleri yakalayabilme, hızlı karar alma ve bu kararları uygulama gibi yeterliliklere sahip olması gerekmektedir.
- Öte yandan bir önceki maddeyle paralel olarak stratejilerin uygulayanların da gerekli yetenekler barındırması gerekliliği stratejinin, bir ekip işi olmasıyla ilgilidir.
- Stratejinin başarılı olması için strateji oluşturma sürecinde insan faktörünün göz ardı edilmemelidir (Akgemci, 2008: 9-10).

1.9.2. Stratejik Yönetimin Süreci, Aşamaları ve Unsurları

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayıp alt kademeye doğru hareket eder. Kurumun stratejik yönünü kararlaştırmak üst kademe yönetiminin

sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından sağlanır (Dinçer, 1998).

Eren'e göre “Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gereken araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi bütün yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak bunların yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.”

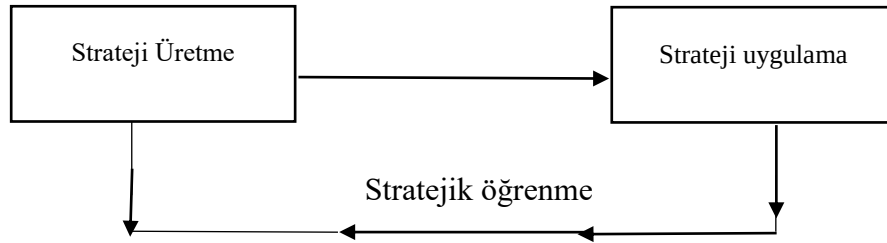
Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir (Pamuk vd, 1997:25):

- Strateji üretme
- Strateji uygulama ve
- Stratejik öğrenme.

Strateji üretme aşaması bir “stratejik düşünme” sürecidir. Bu süreç sonunda stratejiler oluşturulur. Strateji uygulama aşaması üretilen stratejilerin ve stratejik bilgilerin uygulandığı adımdır. Uygulama sırasında üretilen bilgilerin ve kazanılan deneyimlerin yeni stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olması durumunu stratejik öğrenme adımı olarak adlandırabiliriz (Pamuk vd, 1997: 26).

Şekil 1: Stratejik yönetim süreci



Kaynak: Nezahat, 2003:61-85.

1. Strateji Üretme

- Vizyon oluşturma
- Misyon oluşturma
- Uzak çevre analizi
- Yakın çevre analizi
- Swot analizi
- Strateji geliştirme projelerinin üretilmesi
- Strateji alternatiflerinin belirlenmesi

- Strateji alternatiflerinin karşılaştırılması
- Strateji seçimi

2. Strateji Uygulama

- Belgeleme
- Donanım hazırlama
- Eğitim, yetiştirme
- Tanıtım

3. Stratejik Öğrenme

- Strateji izleme
- Strateji değerlendirme
- Stratejik neden analizi
- Strateji geliştirme projeleri üretme
- Strateji geliştirme projeleri uygulama
- Stratejik iyileşmeyi kurumsallaştırma

Hatiboğlu ise stratejik yönetim süreci aşamalarını aşağıdaki şekilde belirtmiştir(1986:45):

1. Çevrenin analizi: Çevre analizinin amacı, işletmelerin ana hedef ve misyonlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılmasının başlangıcıdır.

2. Amaçların belirlenmesi: İşletmelerin işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin saptanması sadece bazı amaçların belirlenmesiyle mümkündür. Böylece, halen var olan ve ileride beklenen çevreye uyum sağlamak mümkün olacaktır.

3. Stratejik seçeneklerin analizi: Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama ne gibi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırılmasıdır. Belirlenen hedefleri gerçekleştirecek genel yollara, araçlara, haritaya strateji denildiğini biliyoruz. Var olan bütün stratejilerin tek tek araştırılması bu aşamada yapılmaktadır.

4. Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması: Stratejik olanakların ne olduğu bir kere belirlenince, bunlar arasından bazıları seçilecektir. Seçimin yapılması çeşitli şartların ve olanakların beraberce düşünülmesi sonucunda belirlenebilir.

5. Stratejilerin uygulanması: Beşinci aşama, seçilen stratejilerin uygulanması ve fiilen gerçekleştirilmesidir. İşletmenin bir çok beşeri sorunları olacağı açıktır. Nitekim organizasyon, insanlardan oluşur. Bunları eğitip organizasyondaki yerine

koymak, işleri benimsetip istekle çalıştırmak stratejilerin uygulanmasının en önemli yönüdür.

6. Kontrol ve değerlendirme: Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmişmidir. Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılacaktır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusunda haberleşme ve raporlama sistemleri belirlenecektir.

1.9.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Bir işletme stratejisi, cevabını herkesin kolaylıkla verebileceği bir problemten çözümü oldukça karmaşık olan problemlere kadar, geniş bir alanda yer alır. Bu iki nokta arasında bir çok farklı stratejiler geliştirilebilir (Eren, 2000).

Bu stratejilerin geliştirilmesinde yöneticilerin sezgilerinden ve deneme-yanılmaya dayalı yönetim yaklaşımından problemin ihtiva ettiği değişkenlerin özenli ve sistematik analizine kadar birçok değişik yaklaşım kullanılabilir. Bu sebeple, strateji geliştirilirken sayısız yaklaşımla karşılaşılabilir. Ancak burada stratejilerin geliştirilmesinde hangi yaklaşım kullanılırsa kullanılsın, duruma en uygun stratejinin seçilmesi gerektiği önemle vurgulanmalıdır. Çünkü stratejik yönetimin başarısı buna bağlıdır. Bununla birlikte problemlerin en uygun çözümünü sağlayacak sezgi ile analiz arasında açık bir sezginin bulunmadığıda belirtilmelidir.

Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılabilecek yaklaşımlardan bazıları şunlardır (Dinçer, 1998:42):

1. Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı: Stratejik problemlerin sistematik analizine dayanır ve problemlerin çözümünde bilimsel yöntemler kullanılır. Bütünleşmiş planlama yaklaşımında herşeyden önce örgütün stratejik planları hazırlanır. Örgüt misyonu, uzun vadeli politikalar, amaçlar ve stratejiler tanımlanır. Bunlara bağlı olarak örgütün daha alt kademelerine ait orta vadeli politika ve amaçlar tespit edilir. Daha sonra program hedefleri taktik kararlar ve yöntemler şekline dönüştürülerek uygulamaya konulur.

2. Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı: Burada ilk olarak, geniş bir bakış açısıyla ilkeler oluşturulur. Yaklaşım mümkün olduğu kadar problem için en uygun çözüme yönelir. Problemin çözümünde atılan her adım, önceki adıma göre düzenlenir ve böylece uygun çözüme ulaşıncaya kadar devam edilir. Her adımda örgütün içinde bulunduğu durum ile olması gereken durum arasındaki farklılıklar belirlenir ve buna

göre amaçlar oluşturulur. Ulaşılan strateji uygulanabilir görünüyorsa, harekete geçilir. Aksi halde yeni bir adımıla amaçlar ve stratejiler yeniden tanımlanır.

3. Sezgi Yaklaşımı: Stratejilerin geliştirilmesinde sebep-sonuç ilişkileri ya hiç kurulmaz ya da çok az bir şekilde üzerinde durulur. Yönetici tamamiyle kendi sezgilerine göre hareket eder. Bazı yöneticiler, belirli bir durumda alınan kararların geçerliliği, gerçeklerin doğru ve tam olarak sezilmesine bağlıdır.

4. Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı: Bu, rgt başarılı olarak (kılacak) stratejik faktörleri belirleme yaklaşımıdır. Buna göre örgütte, bölüm veya birimlerde kritik unsurlar belirlenir ve örgütün başarı veya başarısızlığını etkileyecek güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılır. Böylece çabalar, güçlü olunan yönlerde faaliyetlere ağırlık verilecek şekilde sarfedilir veya zayıf olan yönlerde problemin çıkmaması için uğraşılır.

5. Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı: Eski bir yaklaşımdır ve faaliyet yapılacak uygun alanları seçmeye dayanır. Başka bir ifadeyle, tüketicinin ihtiyaçlarını tanımlayarak, örgütün bu ihtiyaçları karşılayacak faaliyetleri yapmasıdır. Gerçekten bu yaklaşım, üretim üzerinde yoğunlaştığı için rekabet üstünlüğü ve düşük maliyet kavramlarına önem verir. Bu özelliği sebebiyle bu yaklaşım, stratejik faktör yaklaşımına benzer.

6. Taklit Yaklaşımı: Bu yaklaşım oldukça çok kullanılmaktadır. Buna göre, başka işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede başarıyla yürüttüğü faaliyetleri yapmaktır. Yöneticiler doğrudan doğruya başka işletmeleri takip ve taklit ederek ne yapacaklarına karar verirler.

2. İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME VE KÜÇÜLME STRATEJİLERİ

Günümüzde artan yoğun rekabet karşısında stratejik yönetim önem kazanmaya başlamıştır. Sadece özel sektörde değil, kamu ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm örgütler küreselleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında daha stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya, stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem verir olmuşlardır.

2.1. Örgütsel Küçülmenin Tanımı, Tarihsel Gelişimi ve Uygulamaları

Dünyanın her yerinde örgütler, her gün büyük ekonomik zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütler bu zorluklardan kurtuluş yolunu masraflarını azaltmakta bulmaktadırlar. Öyleyse; işletmelerde “daha az çalışan, daha az mevki, daha az ücret” ve maliyeti azaltmayı esas alan küçülmeyi (downsizing’i) çözüm yolu olarak benimsemişlerdir.

Pazarların küreselleşmesi; rekabetin yoğunlaşması, teknolojilerin geliştirilmesi v.b. çevresel ve rekabetçi özelliklerin hızlı, sık yenilenmesine neden olma etkisine sahiptir. Bu türden çalkantılar, çevrede meydana gelen değişikliklere sürekli uyum sağlamak ve uzun vadede firmanın rekabet gücünü sağlamak için yöneticileri genellikle örgütün stratejisini, yapısını, kültürünü, örgütsel uygulamalarını, araçlarını ve tekniklerini değiştirmeye yöneltmiştir. Dolayısıyla değişim yönetimi hassas bir çalışma, birçok lider ve yönetici için büyük ölçüde korkulan bir durumdur. (Soparnot, 2013:23)

Bir kural olarak yerleşen “küçüklük iyidir” ile (downsizing) olarak ifade edilen kavram, işletmelerin rekabet güçlerini ve etkinliklerini arttırmak amacıyla kullandıkları bir uygulama haline gelmiştir (Koçel, 2001: 349-354). Bu yüzden örgütsel küçülme; örgütteki bazı işlerin, süreçlerin, işlevlerin, pozisyonların, hiyerarşik kademelerin veya birimlerin, örgüt yönetimi tarafından alınan bilinçli kararlar ve uygulanan stratejiler yardımıyla azaltılması, ortadan kaldırılması ya da içeriksel anlamda daraltılması olarak tanımlanabilir. “Örgütsel Küçülme” ile ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır; bu tanımlardan sık kullanılanları şu şekilde sıralanabilir:

Bu bölümde küçülmenin farklı yöntemleri ve bu uygulamanın evrimi görülmektedir. Bu fenomenin nedenleri ve hedeflerinden bahsedilmekte ve sonuçta bu çalışmanın ayrıntılı planı yer almaktadır.

Farklı kavramları belirlemeden önce, birçok yönetim tarafından yapılan küçülmenin kamuoyu tarafından kötü algılanan bir olgu olduğunu önceden vurgulamak gerekir.

Küçülme; Arnaud Degorre ve Julien Grenet’e göre “Küçülme” kavramı, genel bir kavramdır. Bu, dönem ve koşullarından etkilenmeksizin, bir örgütte çalışan sayısının t yıl ile $t+1$ yıl arasında azalması anlamına gelir. Bu işgücü azalması işten çıkarma/işten çekilme, emeklilik, sabit süreli sözleşmelerin yenilenmesi, görevden ayrılma vb. şeklinde olabilir. (Degorre ve Grenet: 2003:2)

Küçülme kavramı, İngiliz kökenli olup (downsizing) Fransızca’da eşdeğeri yoktur. Bu kavram hem küçülme hem de geçici işten çıkarmadan farklıdır. Gerçekten de, küçülmeyi bir örgütün üretkenliğini, büyüklüğünde bir azalma yoluyla iyileştirmek için bir strateji olarak tanımlayabiliriz. Bazı yazarlar bu kavramı bir dizi ayırt edici karakterle tanımlamaya çalışmışlardır. Cameron, Freeman ve Mishra (1993) aşağıdaki kriterleri önermektedir:

- Küçülme, bir örgütün büyüklüğünün azaltılmasıyla sonuçlanan basit "örgütsel gerileme" den ayrılan, kasıtlı bir stratejidir.
- Küçülme daima küçülme ile sonuçlanır.
- Küçülmenin nihai hedefi; örgütün verimliliğini ya “reaktif” (ekonomik olarak performans düşer) ya da “proaktif” (gelecekteki rekabet gücünü artırır) olarak artırmaktır. Her durumda, bu stratejinin başka bir hedefi de maliyetleri azaltmaktır.
- Son olarak, küçülme her zaman üretim sürecinin yeniden düzenlenmesine yol açar. Bu nedenle gerekli fakat yeterli olmayan bir bileşen olan küçülme ile aynı değildir, ya da mümkün olan küçülme biçimlerinden sadece bir tanesidir. Bu nedenle böyle bir stratejinin tanımlanması, sayılardaki basit varyasyonlar dışındaki boyutların dikkate alınmasını gerektirir (Degorre ve Grenet, 2003:2-3).

Örgütsel küçülme, organizasyonun verimliliğini arttırmak, rekabet gücünü yükseltmek ve etkinliğini iyileştirmek amacıyla oluşturulan yönetsel bir faaliyet olarak açıklanabilir (Huber and Glick, 1993; Cameron, 1994: 189-211). Örgütsel küçülme (downsizing) başka bir deyişle bir organizasyonun kalıcı olacak şekilde personel azaltarak verimlilik ve etkinliğini arttırmaya yoluna gitmesidir. İşletme yöneticileri organizasyon için aldıkları sistemli ve planlı kararları ve stratejiler doğrultusunda yapılan işleri, çalışan işçi sayısını ve çeşitli kademeleri bu hedef doğrultusunda azaltma yoluna gitmektedir. Söz konusu küçülme örgütün tek bir

birimi üzerinde uygulanacağı gibi farklı kademelere de uygulanabilmektedir (Cascio, 1993: 95).

Dewitt'e göre Örgütsel Küçülme; stratejik bir seçim olarak fiziksel, insan kaynakları ve örgütsel sistemde rekabetin artırılması amacıyla farklı kaynaklarda azaltmaya gidilmesidir (Dewitt, 1998: 64).

Bu kaspam çerçevesinde örgütsel küçülme şu şekilde tanımlanabilmektedir;

Freeman ve Cameron, (1994: 189-213) yaptıkları tanım içerisine bu stratejinin amaçlarını da katmaktadır: “Örgütsel küçülme, yönetim kademesi tarafından planlanan birtakım faaliyetlerle; örgütsel etkenliği, verimliliği ve/veya örgütün rekabet gücünü artırmayı amaçlayan ve bu yolda işgücünde ve iş süreçlerinde küçülmeyi öngören bir stratejidir”.

Diğer taraftan, küçülmeyi, sadece işgücünün azaltılması penceresinden bakarak, örgütsel performansı geliştirmek amacıyla yönetim tarafından işgücünün bilinçli olarak azaltılması biçiminde tanımlayan yazarlar da vardır.

Son yıllarda, özellikle bilgi ve yeteneklerini geliştiremeyen çalışanların işsiz kaldığı görülmektedir. Maliyetlerini düşürmek için, işletmeler, esnek istihdam ve çalışma yöntemlerini benimsemekte ve uygulamaktadırlar (Geneva, 2001: 57). 1980'lerden bu yana yüzlerce örgüt, milyonlarca işgören örgütsel yapılanmada yeni bir yaklaşım olan küçülmeden etkilenmiştir (Cascio, 1993:95).

1990 yılından sonra, dünyada görülen küreselleşme hareketleri ile birlikte artan endüstriyel ve ticari rekabet doğrultusunda teknolojik gelişmeler oldukça hızlanmıştır. Bu değişimle birlikte orgaizasyonlar da iç ve dış çevre etkisi ile gelişen kaynaklarını kullanabilecekleri yeni stratejik alternatifler aramışlardır. Böylece 1990'lı yılların başlarında küçülme kavramı, yönetim ve örgütler içerisinde fazlaca kullanılmaya başlamıştır (Zehir vd., 2003:645).

ABD'de 1980 yıllarında yaşanan durgunluk döneminde, çözüm bulabilme adına küçülmeye gidilmesi örgütler çerçevesinde oldukça yaygınlaşmıştır. Fakat Burundi'de şu ana kadar kriz ile birlikte daralan piyasalar ve düşen talep oranları nedeni ile hızlı bir şekilde işçi çıkarma yönünde küçülme uygulamaları görülmektedir.

Örgütsel küçülmelerin Avrupa emek piyasasında yol açtığı dengesizliğin ve bunun doğurduğu sosyal sorunların hafifletilmesi için 1998 yılında “Gyllenhammar Raporu”olarak da bilinen Avrupa Komisyonu raporu hazırlanmış ve bu raporda, yeni bilgi teknolojileri, hizmetlerin geliştirilmesi, yeni işler yaratılması gibi üç kollu bir

strateji ile Avrupa'nın modern bir ekonomiye kavuşması ve yeni iş alanları yaratılması gereğinin altı çizilmiştir.

Atwood ve arkadaşları (1998)'in 1980'lerin başı ve 1980'lerin sonuna kadar olan dönemlerde örgütlerin performansını etkileyen tahminlerini karşılaştırdıkları çalışmayı, tablo 1' deki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 1: Yönetim ve Organizasyon Anlayışının Karşılaştırılması

1980'lerin Başında Yönetim ve Organizasyon Anlayışı	1980'lerin Sonunda Yönetim ve Organizasyon Anlayışı
Büyük örgütler daha iyidir.	Küçük daha iyidir.
Sürekli büyüme iyidir.	Küçülme ve yavaş büyüme doğaldır.
Örgütsel esneklik, işe yaramayan kaynaklar ve işletmenin kendi tekrarıyla eşdeğerdir.	Kuruma sıkıbağlılık, esneklik ve uyum sağlama ile birlikte ele alınmalıdır.
Örgüte sadakat ve uyumluluk etkili örgütlerin özellikleridir.	Sadakatsizlik ve fikir ayrılıkları grup fikrini ve örgüt etkinliğini azaltan etmenlerdir.

Kaynak: Atwood vd., 1998 : 46-57.

1980'lerin başında örgütsel küçülmeden; üretim sektöründeki işgören ile alt kademedeki niteliksiz ya da mavi yakalı işgörenler etkilenmekteydi. Küçülme kavramı zaman içerisinde hizmet sektöründe de kullanılmaya başlamıştır. Beyaz yakalı çalışanlar, orta düzey ya da üst düzey profesyonel yöneticiler de küçülme uygulamalarından etkilenmişlerdir (Hitt vd, 1994:18). Günümüzde de küçülme, orta düzey yöneticileri, profesyonel işgörenleri ve üst düzey yöneticileri de kapsamaktadır. Üretim örgütlerinde kullanılmaya başlayan küçülme stratejisi hizmet örgütlerinin de başvurduğu bir stratejidir.

Bir çok farklı sektör ve endüstriyel örgüt, rekabet koşullarının zorlaşması ve ekonomik durgunluk sebebiyle küçültme stratejisini uygulamıştır. Örneğin; Fortune 1000'in örgütler üzerindeki araştırmasına göre örgütlerin %85'i , 1987 ve 1991 yılları arasında büyük oranlarda işten çıkarmalar gerçekleştirmiş ve milyondan fazla kişi bu durumdan etkilenmiştir. 1993 yılında 615.000 işgörenden fazlası işten çıkarılmış, 1994 yılında her gün 3.100 kişinin işine son verilmiştir. Uygulanan bu küçültme stratejileri sonucunda sadece niteliksiz işçiler değil, beyaz yakalı işgören ve orta kademedeki yöneticiler de olumsuz yönde etkilenmiştir (Hitt vd, 1994a:18).

Örgütsel küçülme uygulamaları, dünyanın pek çok ülkesinde gerçekleştirilmekte olup bunlardan bazıları ve sonuçları Tablo 2'de verilmiştir (Dewettinck ve Buyens, 2002: 390).

Tablo 2: Örgütsel Küçülme Uygulamalarının Büyüklüğü İle İlgili Araştırma Sonuçları

Araştırmacılar	Bölge	Sonuçlar
Freeman ve Cameron (1993)	Amerika Birleşik Devletleri	Küçülme uygulaması, beyaz yakalı işçiler ve orta yönetim kadar mavi yakalı işçileri de kapsadı.
The Wyatt Company (1993)	Kanada, Fransa, Almanya, İngiltere, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri	Tüm şirketlerin %90'ı küçülmeye gitmiştir.
Henkoff (1994)	Global	1988'den beri büyük ölçekli şirketlerin, 1/3 ile 1/2'si orta ölçekli şirketler olarak küçülmüştür
Henkoff (1994)	Global	Küçülmeye maruz kalan işletmelerin 2/3'ü daha sonradan küçülme uygulamalarını tekrarlamıştır.
Axmith (1995)	Kanada	1994 yılında tüm şirketlerin 3/4'ü küçülmeyi uygulamıştır.
Burke ve Nelson (1997)	Global	Fortune şirketinin %85'ni kapsayan 1000 şirketinde, 1987 ve 1991 yılları arasında küçülme uygulamasına gidildi ve beşmilyon işçi işini kaybetti.
Thomas (1996)	Amerika Birleşik Devletleri	1979'dan beri 10 milyon işçi işini kaybetmiştir

Kaynak: Koen Dewettinck; Dirk Buyens; “Downsizing: employee threat or opportunity? An empirical study on external and internal reorientation practices in Belgian companies”, Employee Relations, Vol. 24, No. 4, 2002, s. 390'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

İspanya, küreselleşme sürecinden etkilenerek küçülme yoluna giden ülkelerden bir tanesidir. İspanya'daki iletişim sektörü içerisinde yer alan Aranzadi adlı haberleşme şirketi örgütsel küçülme stratejileri uygulamıştır. Bu küçülme hareketinin sebebi olarak bir takım yeni iş yasalarının uygulamaya konması, yasal bilgilerin firmalar aracılığı ile analiz edilmesi ve yayınlanması, zorlu rekabet ortamı ile birlikte yönetim yapısında yapılan değişiklik olarak ortaya çıkmaktadır. Uygulama sırasında kalite yükseltme ve riskleri önleme gibi konularda eğitim verilse de işgören çıkarımında alışılmışın dışında bir yaklaşım sergilenmemiştir. İşletmeye

alonacak olan çalışanların üniversite mezunu ya da yeni yeteneklere sahip olan genç kişiler olmasına dikkat edilmiştir (Simón; Sánchez; Olazaran, 1999: 233-249).

Örgütsel küçülme bağlamındaki stratejilerin kullanımı gittikçe yaygınlaşarak Çin Halk Cumhuriyeti'nde dahi uygulanır hale gelmiş ve bu uygulamalar 1980 ve 1990 yılları süresi boyunca görülen endüstriyel reformlar ve ekonomik gelişmeler ile birlikte oldukça yoğun şekilde gerçekleştirilmiştir (Liu vd., 2002: 25-31).

Örgütsel küçülme uygulamalarını yaygın bir şekilde kullanan bir başka ülke Almanya'dır. Alman işletmeleri, küreselleşme hareketleri ile birlikte zorlaşan rekabet ortamına ayak uydurabilmek için küçülmeyi temel hedef olarak görmüşlerdir. Bu sayede maliyetleri düşürüp verimliliği arttırmaya çalışmışlardır. Söz konusu yeniden yapılanma kapsamında çalışmaları iletişim, bilgisayar, teknoloji, otomotiv, kimya, silah ve askeri birimler gibi alanlarda yaygın olarak uygulanmıştır. Bu sayede az sayıda çalışanla esnek bir yapı meydana getiren askeri birimler oluşturulmuştur (Gargan, 1999: 221-232). Küçülme hareketlerinin sonucu olarak 1997 yılına kadar toplamda 6 milyon işçi, işten çıkarılmış ve bununla birlikte işsizliğin oldukça arttığı görülmüştür. Makine endüstrisinden 500.000, kimya sektöründen 180.000 ve otomobil sektöründen ise 300.000 işçinin 1991-1996 yılları arasında işine son verilmiştir. 350.000'den fazla Alman işçi, 1995-1996 yılları arasında işsiz kalmıştır. Mavi yakalı işçiler, Wolkswagen ve Dasa hava taşımacılığında ayrılmışlardır (Bloch, 1999: 287-303).

Avrupa Birliğinde görülen ekonomik bütünleşme ile birlikte rekabet ortamındaki yoğunlaşma uzun süreli istihdamların son bulmasına neden olmuştur. Birçok örgüt, rekabette avantaj kazanabilmek ana yedien yapılanma yoluna gitmektedir.

2.2. Örgütlerin Küçülme Nedenleri

Belli ki hızlı değişim, rekabet baskısı ve krizler son yıllarda küçülmeyi örgütler için zorunluluk ve süreklilik haline getirmektedir. Değişim süreci ile birlikte örgütlerde, olağandan farklı bir istihdam kültürünü oluşmaya başlamıştır (düzelt Severin Eric, 200:19). Yeni kültürde organizasyonlar için kimsenin vazgeçilmez olmadığı, nitelikli işgörenlere alternatiflerin çokluğu ve yarı zamanlı veya telekomünikasyon gibi yeni çalışma sistemleri ile uzun vadeli istihdam fikrinin zayıfladığı görülmektedir.

Örgütler, içinde bulundukları durumdan ötürü örgütün devamlılığının sağlanamaması ya da rekabet üstünlüğünü sağlayamadığı durumlarda bazı

faaliyetlerinde geçici süreyle ya da devamlı olarak küçülme yoluna gidebilmektedir. Beklentilerin gerçekleşmemesi, çevresel unsurların tehdit haline gelmesi, varlıkların küçülmesi ya da kaybedilmesi örgütler tarafından istenmeyen bir durumdur. Bundan dolayı küçülme stratejisi istenmeyen bir uygulamadır ve toplum üzerinde olumsuz bir takım etkiler yaratabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:203).

Örgütsel küçülme, özel sektör firmalarının kar edebilecekleri durumda izledikleri bir uygulamadır. Örgütlerin küçülme stratejisi izlemelerindeki nedeler şu şekilde sırlanamaktadır (Rabin 1999, 39-43):

1) Yalın örgütsel yapı: Rekabet ortamının çok hızlı geliştiği durumlarda işletmeler, yalın organizasyon tipini tercih etmektedirler. Bunun sebebi bu örgütlerde kademe ve iş gücünün az olmasından ötürü maliyetlerin azalacağı düşüncesidir.

2) Stratejik esneklik: İşletmeler, faaliyet gösterdikleri alan çerçevesinde hızla ilerleyen teknolojik değişmelere ayak uydurmak zorundadır. Aski takdirde üretilen ürünler ya da verilen hizmet talebi karşılayamaz ve ekonomik olarak olumsuz etkilenir. Bunun sonucunda söz konusu işletmeler yeniden yapılanarak örgütsel küçülmeye başvurur.

3) Öğrenen örgütler: Günümüzde tüm işletmeler başarı sağlayabilmek ve bu durumu sürdürebilmek için devamlı öğrenerek bunları uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir. Yeni bilgilerin işletmeye adapte edilmesi ile bazı faaliyetlerin azaltılması gerekebilir. Bunun bir sonucu olarak da örgütsel küçülme yoluna gidebilirler (Griggs and Hyland 2003: 179-180).

4) Karizmatik yönetim anlayışı: İşletmeler içerisinde liderler oldukça önemlidir. Sinerji yaratarak daha az iş gücü ile daha fazla iş yapılmasını sağlamak için çalışanları motive ederler. Bu durumun gerçekleştiği ortamda bazı çalışanlara ihtiyaç duyulmaması, işletmenin küçülmeyi seçmesini sağlayabilir.

5) Finansal sıkıntı: Piyasalardaki durgunluk ve belirsizlik halleri işletmelerin verimli çalışamamasına ve hedeflerinin gerçekleştirememelerine sebep olmaktadır. Bu sebeple çalışan sayısı azaltılarak küçülmeye gidilebilir.

6) Özelleşmeye hazırlanmak: Rekabetin oldukça artması kapsamında rekabet alanında güçlenmek ya da iflası önlemek amacıyla satın alma, birleşme veya satış yoluna gidilebilir. Bu durumda şirketler örgütsel küçülmeyi tercih edebilir.

Küçülme stratejilerinin sebebi sadece çevresel tehditler aracılığı ile olmayabilir. İşletme aynı zamanda, kazanç sağlayabileceği bir alandaki fırsatı

değerlendirmek ve bu alanda yatırım yapmak için de küçülme yolunu tercih edebilir (Ülgen ve Mirze, 2004:203).

Küreselleşme ile birlikte oluşan rekabet ortamı, yönetsel, finansal, ekonomik ve teknik etkenler de örgütlerin küçülmesinde oldukça etkilidir.

2.3. Örgütsel Küçülme ve Küreselleşme (Globalleşme) İlişkisi

1980-1990 yılları ile birlikte dünyada hızlı ve devamlı bir şekilde değişim hareketleri görülmeye başlamıştır. Bu değişimle birlikte bir yerde ortaya bir teknolojik yenilik çok uzak bir ülkedeki başka bir örgütün teknolojisini önemsiz hale getirebilmektedir. Aynı şekilde dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan siyasi bir gelişme, başka bir yerde bulunan ülkenin ekonomisini etkileyebilmektedir. Bu sebeple küreselleşme, işletmelerin yönetim stratejilerinin belirlenmesinde etkili olurken aynı zamanda uluslararası gelişmelerinde takip edilmesini gerekli kılmıştır (Dinçer, 2003:80).

İşletmeler, küreselleşmenin de etkisiyle hızla artan rekabet ortamında pazardaki varlığını sürdürebilmek için örgütsel değişim yoluna giderek küresel rekabet ortamında en üst sıralarda yer alabilmek için yeniden yapılanma sürecine girmektedir (Deniz ve Taştan, 2004:2).

Küreselleşmenin rekabeti arttırmasıyla birlikte, bu ortamda ilerleyişini devam ettirmek isteyen örgütler ya diğer örgütlerle birleşmekmekte ya da küçülme yoluna gitmektedir. Rekabet ortamında yer alan örgütler, sürekliliklerini sağlamak amacıyla yetenekli ve donanımlı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar.

2.3.1. Ekonomik Koşullar

İşsizlik oranı, tüketicilerin satın alma gücü, enflasyon ve faiz oranları gibi ekonomik koşullar, bir örgütün faaliyetini sürdürdüğü bölge ve ülkenin ekonomik durumunu yansıtmakta ve örgütlerin faaliyetlerini etkilemektedir. Ekonomideki dengesizlik, arz talep dengesinin bozulmasına sebep olmaktadır. Bu da örgütün girdileri, ürünleri miktarını ve fiyatlarını, yatırım kararlarını ve kar marjını etkilemektedir (Can, 1999:316).

Örgütler değişen ekonomik koşullarda hayatta kalabilmek için, küçülme stratejisini uygulamaktadır. Küçülme maliyetlerde azalma sağlayacağı için örgütler genellikle bu stratejiyi tercih etmektedir.

2.3.2. Teknolojik Değişiklikler

Teknoloji, işletmeler için en hızlı değişen etkidir. Örgütün kullandığı hammadde, üretim yöntemleri ve süreçleri, üretim teknolojilerindeki gelişim ve değişim ile ortaya çıkan belirsizlik ve risk faktörlerini çıkarmaktadır. Meydana gelen teknolojik gelişmeler örgüte fayda sağlayabileceği gibi örgüt için tehlike de oluşturabilir (Dinçer, 2003:82). Gelişen teknolojileri kullanabilmek adına gerekli donanım ve beceri düzeyine sahip olunması gerekmektedir (Can, 1999:49).

Yeniden yapılanma sürecindeki örgütlerin yeni stratejiler belirlemesinde teknolojik gelişmeler oldukça etkilidir. Teknolojinin gelişmesi yeni iş kollarının oluşmasını sağlarken bir yandan da bazı mesleklerin yok olmasına sebep olmaktadır. Bilgisayar kullanımının artması ve otomasyona geçilmesiyle birlikte bazı alanlardaki çalışanlara ihtiyaç kalmamıştır. Yeni teknolojilerin kullanımıyla birlikte maliyetin azaltılması için ihtiyaç duyulmayan çalışanların işine son verilmiştir.

2.3.3. Rekabet

Globalleşmenin getirdiği rekabet ortamında, işletmeler pazardaki paylarını arttırmak için çalışmaktadırlar. Bu nedenle işletmelere en uygun olan stratejiler hayata geçirilip küçülmeye giderek, maliyetlerin azaltılmasını ve rekabet ortamındaki etkinliklerinin artmasını sağlamaya çalışmaktadırlar.

Pazardaki rekabet ortamında avantaj elde etmek amacıyla maliyetlerini azaltma yoluna giden işletmeler bu kapsamda çalışanlarını işten çıkarma yoluna gitmişlerdir (De meuse ve diğeri, 1997:168).

Farklı nedenlerle küçülmeye giden örgütlerin temel amaçları aşağıdaki gibidir (Cascio, 1993:97):

1. Maliyetlerin düşürülmesi,
2. İletişimin kolaylaştırılması,
3. Bürokrasinin azaltılması,
4. Karar sürecinin hızlandırılması,
5. Verimliliğin artırılması.

Örgütler, bu amaçlara ulaşabilmek için gerçekleştirilen faaliyetleri, çalışanların sayısını ve örgüt içerisinde yer alan kademeleri azaltmaktadırlar. Örgütün küçülmesi her zaman için finansal küçülme anlamına gelmemektedir. Örgütler kendi bünyelerindeki faaliyetleri azaltıp dış kaynak kullanımını artırarak daha fazla üretim sonucunda “küçülerek büyüme”tedirler (Koçel, 1998:311-312).

2.4. Örgütsel Küçülme Stratejilerinin Değerlendirilmesi

Örgütsel küçülme stratejileri ekonomik ve normatif olmak üzere iki yaklaşım kapsamında değerlendirilmektedir. İşletmelerdeki güven sorunu ile örgüt küçülme stratejileri bir paralellik olduğu ve bu doğrultuda ekonomik ve normatif yaklaşımların var olduğu bilinmektedir (Ruscio, 1997: 454-458; Mishra and Spreitzer, 1998: 567-588; Feldheim and Liou, 1999, 55-67). Ekonomik yaklaşımlar çerçevesinde işletme ve kişiler arasındaki ilişkiler çıkar kapsamında akılcı bir çerçevede değerlendirilir. Bireyler, çıkarlarını en yüksek seviyede korumak ve giderlerini azaltmak için çalışmaktadır. İşletme ile çalışanlar arasında yapılan sözleşme sırasında bireyler kendi çıkarlarını gözetmektedir. Normatif yaklaşımda ise işletme ve çalışanlar arasında psikolojik bir sözleşme bulunur. İşletmeye karşı güven duyan çalışanlar, kendilerini bu örgüte ait hissederler. Çalışanlar aynı zamanda, sözleşme kapsamındaki sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirirler.

Ekonomik yaklaşım çerçevesinde iş gücünün azaltılması ve organizasyonun yeniden yapılandırılması gerçekleşmektedir. Akılcı ekonomik model, bu doğrultuda kısa süreli uygulanmaktadır. Fakat bu stratejik uygulamalar esnasında normatif yaklaşımın kuralları gündemdedir. Bu durumda işletme yönetimi, insan kaynaklarıyla iletişime geçerek sunulan ürün ya da hizmetin kalitesini arttırmayı amaçlar. Bu esnada kendisini örgütün bir parçası olarak hisseden çalışanlar, daha fazla yaratıcı ve fedakar davranmaktadır (Zehir, 2000: 34). Bununla birlikte örgütsel gelişime odaklı davranarak ortak değer ve normlara bağlı hareket etmektedirler. Söz konusu psikolojik ve sözleşme kapsamındaki güven hissi, işletmenin sözünü tutmaması, maliyetlerin azaltılması kapsamında kar tımeyle çalışması esnasında kaybolacaktır.

Ekonomik ve normatif yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilen örgütsel küçülme stratejileri kapsamındaki güven modeli aşağıda yer alan tablo 3’de görülmektedir (Feldheim and Liou, 1999: 55-67).

Tablo 3: Örgütsel Küçülme Stratejilerinin Güven Modeli (Trust Model)

İşgücü Azaltımı ve İş Dizaynı	Karşılaştırma	Sistemik Stratejiler
Bireyler şu şekilde görülür; - akılcı - sadece kendini düşünen - ekonomik çıkarları göz önünde bulunduran	Varsayımlar	Bireyler şu şekilde görülür; - duygusal - fedakar - bireyler ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcıdır
İşgörmeye kontratı	Psikolojik	İlişkisel kontrat

- Paraya dayanır - Emirler vardır - Parasal bedeller	kontrat	- Sosyo-duygusal temel - Karşılığını verme - Personel arası ilgi - Paylaşılan değerler, hisler
Ekonomik güven -Karşılıklı değiş tokuşa dayanır - Kısa dönemlidir - Bireyler uyanık ve tetiktedir (ekonomik güvende). - Hesaplama yaparlar	Güvenin dayanağı	İlişkisel güven -İlişkiler ahlaki unsurlara dayanır - Uzun vadelidir - Hesaplama yapılmaz - Fiziksel faydaları vardır

Kaynak: Mary Ann Feldheim; Kuotsai Tom Liou; “Downsizing Trust”, Special Issue: Organizational Downsizing, Management, Vol. 2, No. 3, 1999, s. 60’dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Örgütsel küçülme stratejileri ile ilgili olarak literatürde ikili bir sınıflandırma bulunmaktadır: Cameron ve diğerlerine (Cameron, 1994: 189-211; Feldheim and Liou, 1999: 55-67; Appelbaum, Everard and Hung, 1999: 541-542) göre örgütsel küçülme stratejileri;

- 1) İşgücü Azaltma Stratejisi,
- 2) Organizasyonun Yeniden Yapılandırılması Stratejisi,
- 3) Sistematik Stratejiler şeklinde sınıflandırılır.

Tablo 4: Küçülme Stratejileri

Strateji	Özellikler	Örnekler
İşgücü İndirimi	Personelde indirimi amaçlar. Kısa dönemli bir uygulamadır. Değişim gerektirir.	Doğal küçülme, transfer, erken emeklilik, işten çıkarmalar, yeniden yerleştirme danışmanlığı,
Örgütün Yeniden Tasarlanması	Örgütsel değişimi amaçlar. Orta vadeli bir uygulamadır. Değişim ve dönüşüm gerektirir.	Pozisyonların iptali, işbirimlerinin birleştirilmesi, kademelerin kaldırılması, bazı ürünlerin iptali, süreçlerin yeniden tasarımı.
Sistem Yaklaşımı	Kültürel değişimi amaçlar. Uzun dönemli bir stratejidir. Dönüşüm gerektirir.	Sorumlulukların değişimi, tüm tarafların katılımı, işgücünün yeniden tasarımı, sürekli gelişim ve yenilik, basitleştirme, küçülme doğaldır.

Kaynak:K.S. Cameron et al., “Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions”, Academy of Management Executive, Vol.5, No.3, 1991, s.62.

Tablo 4’te gösterilen stratejiler birbirini dışlayan stratejiler değildir. Küçülen firmaların hemen hepsi ilk stratejiyi uygulamaktadır. Yani, birçok işletme küçülmeyi

personel sayısında indirim olarak görmektedir (Bob Nelson, 1997, 41). Küçülmelerde, yöneticiler önce personeli ve işleri azaltmakta, bunu sırasıyla teknoloji ve örgüt yapısı değişimi izlemektedir (A. Pinsonneault ve K.L. Kraemer, 1997, 662). Etkili bir küçülme programı uygulayan firmalar ikinci ve üçüncü stratejiyi de uygulamakta; kısa, orta ve uzun vadeli tedbirler almaktadırlar (Keidel, 1994, 13). Eğer bir işletme faaliyetlerinin tamamını aynı varlıklarla, fakat daha az sayıda personel ile yapabiliyorsa etkenliğini artırmış demektir. Oysa, sadece personel sayısını değil, aynı zamanda varlıklarını azaltarak faaliyetlerini aynı performans ile sürdürebiliyorsa etkililiğini de geliştirmiş olacaktır (G.D. Bruton et al, 1996, 40). Orta ve uzun vadeli stratejiler firmanın sadece bir maliyet indiriminin ötesine geçmesini, örgütsel kültürün ve çalışma sisteminin değişmesini sağlamakta; yeni krizlerin doğmasına engel olmaktadır. (K.S. Cameron et al, 1999, 427).

Diğer araştırmacılara (Bourgeois 1991; Hoskisson; Hitt 1994; Legatski 1997, 3-4) göre ise;

- 1) Ölçek Küçültme (Downscaling) Stratejileri ve
- 2) Kapsam Daraltma (Downscoping) Stratejileri şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Kapsam Daraltma (Downscoping) Stratejileri, yüksek maliyet, verimliliğin düşmesi ile birlikte rekabet gücündeki azalma, farklılaşmadan doğan yavaşlık (Bourgeois 1991; Hoskisson; Hitt 1994) ve stratejik denetimin zorlaşması vb. sorunların çözüme kavuşturulabilmesi için yönelinen küçülme stratejilerinden birisidir. Kapsam daraltma aynı zamanda “organizasyonun stratejik denetimine konu olacak alanların daraltılması” şeklinde tanımlanmaktadır (Legatski, 1997: 3). Bu bakımdan işletme içerisindeki iş birimi ya da sunulan ürün, hizmet veya her ikisinin aynı anda azaltılması anlamında gelmektedir.

Diğer bir deyişle, Ölçek Küçültme “organizasyonun ölçeğini küçültmek yoluyla kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamaya yönelik stratejik girişimler” (Legatski 1997, 4; Dewitt 1998, 61) şeklinde açıklanabilmektedir. Şirket, rekabet amacıyla ya da süreçler aşamasında azaltmaya giderek verimliliği arttırmayı hedefliyorsa savunmacı ölçek küçültme stratejisinden bahsedilebilir. Fakat işletmenin teknolojisi, yapısı ve birimleri kapsamında bir değişikliğe gidilecekse saldırgan ölçek küçültme stratejisinin gündemde olduğu anlaşılır.

2.4.1. İşgücü Azaltımı

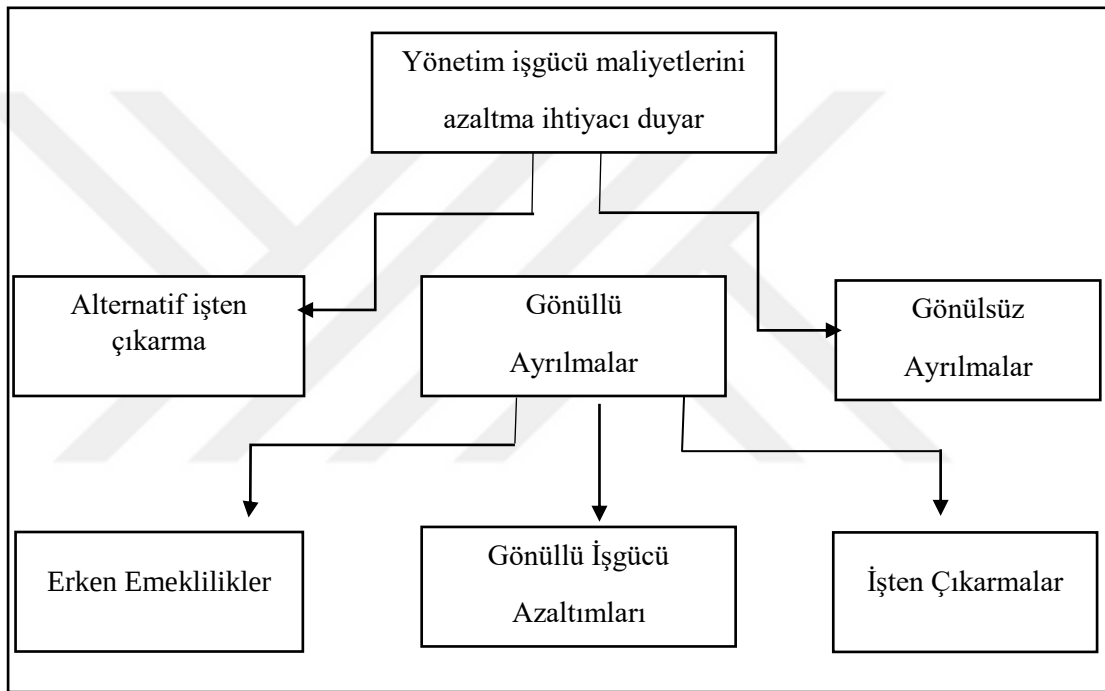
İşgücü azaltımı stratejisi, en çok kullanılan küçülme uygulamasıdır. İşgücü azaltımında amaç genel muhasebe azaltımı ve erken emeklilik, transferler, dışsatım

ve işten çıkarmalar gibi yöntemleri içermektedir. Bu yöntemler, genellikle üst yöneticilerden alt doğru yöneticilere kadar bütün yöneticiler tarafından yapılmaktadır (Atwood ve diğ, 1995:49).

Küçülme sürecin içerisinde işgücü azaltımını uygulayan işletmeler, çalışanlar arasında ayırım yapmaksızın belli oranlarda, her mevkiden çalışanın işine son vermektedirler (Cascio, 1993:95).

Küçülmeye gidileceği zaman işgücü maliyetlerinin aaltılması söz konusu olabilmektedir. Bu durum Şekil 2’de aşamaları ile birlikte gösterilmektedir.

Şekil 2: İşten Çıkarma Kararı ve Alternatifleri



Kaynak: Gomez ve diğ.,1995 :188.

Çalışan sayısının, üst düzey yöneticilerin verdiği kararlar doğrultusunda azaltılması işletme içinde bir kriz ortamı doğurabilir. Söz konusu stratejinin temel noktası, çalışan sayısının azaltılarak işletmenin kısa dönemde rahatlayabilmesini sağlamaktır (Feldheim ve Liou, 1999:56). Bu strateji erken emeklilik, transferler, dış satım, işten çıkarma, yeni kariyere geçişhizmetleri gibi uygulamalardan oluşur (Cameron, 1994:197).

Ülkede ekonomik problemlerin yaşanması, yeni stratejiler belirleme, teknolojik ilerleme ve etkinliğin artırılması vb. sebepler şirketlerin işgücü azaltımı stratejisine yönelmesine neden olmaktadır. Küçülme genel olarak işletmenin stratejisi, kar etme durumu, pazarladığı ürün ve teknolojik durumu çerçevesinde

şekillenmektedir. Örgüt işgücü azaltımı stratejisini uyguladığı zaman küçülmenin boyutunu, söz konusu çevreler etkileyecektir (Dahl ve Nesheim, 1998:222-223).

İşgücü azaltımı, örgütsel küçülme esnasında uygulanacak en riskli strateji olsa da en fazla kullanılan stratejidir. En basit bir krizin yaşanması durumunda işletmeler, geçici bir madid rahatlama için çalışanları işten çıkarabilmektedir. Ancak işletmeler sadece çalışanları işten çıkararak verimliliği arttırmayı ya da rekabeti güçlendirmeyi gerçekleştiremezler (Öztürk, 2006: 35).

Yapılan bir araştırmada, çalışanların çıkarılmasıyla gerçekleşen % 10'luk bir azalmanın sadece % 1.5 oranında maliyetin azalmasına sebep olduğu görülmüştür. Küçülmeyi seçen işletmelerde, hisse senetlerindeki üç yıllık artışın % 4.7 oranında olduğu fakat küçülmeyen işletmelerde ise bu artışın % 34.4 oranında olduğu tespit edilmiştir (Mishra vd., 1998: 23).

2.4.2. İşlerin Yeniden Tasarımı Stratejisi

İşlerin yeniden tasarımı stratejisi, işletmelerin işgücü azaltması yerine işi azaltılması olarak açıklanmaktadır. Söz konusu strateji fonksiyonları, hiyerarşik grupları ya da ürünleri elemek, birimleri merkezileştirmek ya da çalışma saatlerini düşürmek kapsamında uygulanmaktadır. Ancak bu stratejinin hemen uygulanması mümkün değildir. Bunun için iç ve dış çevrede ayrıntılı bir araştırma yapılması gerekmektedir (Cameron, 1994:198).

Çalışanların işten çıkarılmasını gözetken işgücü azaltımı stratejisinin tersine, işlerin yeniden tasarlanması bu durumdan olabildiğince kaçınmaktadır. Söz konusu strateji kapsamında küçülen örgüt, yapısını basitleştirerek daha fazla etkinlik kazanmaktadır.

Bu doğrultuda süreçler tekrar incelenerek gereksiz yerlerin çıkarılması ile süreçlerde etkinlik sağlanır. Böylece işletmeler bürokrasi aşamalarını, fonksiyonlarını, ve gereksiz departmanlarına eleme ya da birleştirme yoluna gidebilmektedir (Appelbaum vd., 1999: 542). Bu stratejide yönetimin amacı, örgütsel performansın; kalite, üretim, rekabet ve gelişme alanlarında iyileşmesini sağlamaktır (Feldheim ve Liou, 1999:57).

Yeniden yapılanma aşamasında bir çok stratejik sebep bulunmaktadır. Bunların en önemli olanları şu şekilde sıralanmaktadır (Labib ve Appelbaum, 1994: 61):

1. Satın alma veya birleşmeler: İşletmenin, birleşme veya satın alma sonrasında, sinerji kazanmak amacıyla gereksiz bölümleri kaldırır. Bu durum

genellikle örgütsel küçülme ile sonuçlanır; çünkü birçok pozisyon kaldırılmaktadır. Yeni örgütün stratejik amaçlara ulaşmada etkili ve verimli olması beklenmektedir.

2. Örgütün kapanmasını veya iflasını önlemek için hızlı davranma:

Küçük ya da orta büyüklükteki birçok örgüt, küçülmeyi “beklenen bir durumu geciktirme” yolu olarak görmektedir. Bu durumlarda küçülme süreci gizliliğe dayanmaktadır. Hızlı bir şekilde maliyetleri kırmak öncelikli amaç olmaktadır.

3. Özelleştirmeye hazırlanma:

Özelleştirmeye hazırlanan örgütler, pazarda yüksek bir etkinlik kazanmak için karlılık oranlarını cazip gösterirler. Bu durum pazar paylarını etkilemektedir.

4. Artan uluslararası pazarda, maliyetleri kısarak, rekabet edebilmek:

Uluslararası pazarda örgütlerin rekabet edebilecek durumda olması günümüz koşullarında kolay olmamaktadır. Örgütler rekabet edebilmek için maliyetlerini azaltarak yeniden yapılanma yoluna gitmektedir.

2.4.3. Sistemik Strateji

Sistemik Strateji, işgücünün boyutu ya da büyüklüğü değil, örgütün sistemi, kültürü ve çalışanların tutumlarını değiştirme kapsamında ilerlemektedir (Cameron, 1994: 199). Küçülme sırasında uygulanan sistemik strateji, uzun vadeli ve bu sayede işletmeye devamlı bir iyileşme ve gelişme özelliği kazandırabilir (Thornhill ve Saunders, 1997:275).

Atwood ve arkadaşları, sistemik stratejide küçülmeyi hedef haline getirmek yerine; devamlılığı olan bir gelişim olarak açıklamaktadır. İşletme çalışanları, küçülme için ilk hedef değil, işletmenin diğer alanlarındaki küçülmeye dair fikir üretmeye ve uygulamaya yardımcı kaynaklar olarak görülmektedir. Tüm çalışanlar harcamaların azaltılmasından ve düzenlemelerden sorumlu tutulmaktadır (Atwood vd., 1998: 50).

Örgütlerin küçülme stratejilerindeki yaklaşımları, örgüt stratejilerinden etkilenmektedir. İşletmelerin küçülme esnasında reaktif bir yaklaşımı (yeniden oryantasyon yaklaşımı) tercih etmesi kapsamında işgücü azaltımı stratejisini seçmesi gerekmektedir. Reaktif yaklaşım çerçevesinde, stratejik planlardan, insan kaynaklarından ve kültürel değerlerden çok maliyetler önem kazanmaktadır (Thornhill ve Saunders, 1997: 276).

Ancak işletme proaktif bir yaklaşımı tercih ediyorsa küçülme esnasında sistemik strateji ya da işlerin yeniden tasarlanması stratejisini benimsemektedir. Bunun sebebi, söz konusu uygulamaların işletmenin uzun vadede küçülmeye

gitmesine izin vermesi ve gereksiz işleri eleyerek verimliliği zamana yaymasıdır. İşletmeler genel olarak hızlı hareket etmek istemekte ve bu doğrultuda reaktif yaklaşımı seçip, çalışanların işine son vererek maliyetleri azaltmak istemektedir. Fakat süreçlerin doğru şekilde incelenerek değişimin devamlılığı sağlanmalı ve örgütün etkinliği artırılmalıdır.

Sistematik stratejilerin uygulanması esnasında şirket değerleri ve iletişimin etkili olduğu iç sistemler ve üretim sürecine etki eden dış sistemler bulunmaktadır.

Sistematik stratejiler çalışanların harcamalar ve düzenlemeler konusunda sorunlu olmasını da kapsamaktadır (Feldheim ve Liou:1999, 55-67). Sistematik stratejilerin 3 tane odağı vardır (Cameron 1994, 189-211). Bunlar;

- a) Örgütsel kültür ve değerler,
- b) İnsan kaynakları sistemi,
- c) Sürekli gelişmedir.

Sözkonusu üç strateji temel noktaları kapsamında, birbirinden oldukça farklıdır. İşgücü azaltımı ve işlerin yeniden tasarımı stratejisi işletme içerisindeki pay sahiplerinin değerlerini önde tutmaktadır. Ancak sistematik strateji, müşteri memnuniyetini ve süreçleri önemsemektedir (Öztürk, 2006: 38).

Sistematik strateji içerisinde, çalışan ve işletme arasında psikolojik bir sözleşme ve bu sözleşmeye dayalı bir güven bulunmaktadır. Çalışanlar ile örgüt bütünlüşerek kendilerini işletmenin bir parçası gibi hissetmektedirler. Bununla birlikte sistemin iyileşmesinin devamlılığını sağlamak adına çalışanlar, kendilerini geliştirerek bilgi ve teknolojiyi daha verimli kullanma imkanına sahip oldukları için işletmeye karşı pozitif yaklaşmaktadırlar. Ancak, çalışanların işten çıkarılması ve yeniden düzenlemeye gidilmesi ekonomik model kapsamında gerçekleşir (Feldheim ve Liou 1999: 55-67).

2.5. Örgütsel Küçülmenin Özellikleri

Örgütsel küçülmenin 4 temel özelliği bulunmaktadır (Appelbaum, Simpson ve Shapiro 1987: 68-79; Cameron ,1994: 189-211). Bunlar;

- a) Kasıtlı karar verme
- b) İşgören sayısını azaltma
- c) Örgütsel etkinlik ve
- d) İş süreçlerindeki değişimlerdir.

Cameron (1994:190), küçülmeyi diğer kavramlardan ayırmak için dört özellikten bahsetmektedir. Bu özellikler niyet, işgören, etkinlik ve iş süreçlerinden oluşmaktadır.

1. Niyet (Küçülmenin kasıtlı olması): Birçok faaliyetten meydana gelen küçülme niyetinde, işletmeler yaşanan krizler ve mecburiyetler sebebiyle çalışanların işine son vermektedir. Böylece, stratejik amaçların gerçekleşebilmesi için küçülmeye gitmektedir.
2. İşgören (İşgören sayısını azaltma): Küçülme genel olarak çalışan sayısının azaltılması ile ilişkilidir. Çalışanların işten çıkarılması işletmenin her bölümü için geçerli olmayabilir. Bunula birlikte çalışanlar işten çıkarılmayıp yeni ürün üretiminde ya da üretimin artırılmasında kullanılabilmektedir.
3. Etkinlik (Küçülmenin örgütsel etkinliği sağlaması): Küçülme, maliyetlerin azaltılması, gelirin artırılması, rekabette üstünlüğün sağlanabilmesi için reaktif ya da proaktif bir stratejidir. Maliyetlerin direkt olarak azaltılması için uygulanan küçülme stratejilerinde reaktif yaklaşım sergilenir.
4. İş Süreçleri (Küçülmenin iş süreçlerini etkilemesi): Küçülme, az sayıda çalışan ile aynı iş miktarının üretilmesini gerektirmektedir ancak iş süreçleri bu durumdan etkilenmektedir. Aynı işin az sayıda çalışanla yapılması sırasında hangi işlerin yapılacağı ya da nasıl yapılacağı farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda yeniden yapılanmaya gidilmektedir.

Etkinlik ve iş süreçleri, küçülme ve yeniden yapılanma sürecini birleştirerek şirketleri fonksiyonel olmasa da tamamlayıcı olacak şekilde küçülmesini sağlamaktadır (Mabert; Schmenner 1997, 45-53).

Örgütsel küçülme sahip olduğu 4 özellik sayesinde örgütün gerilemesinden ayrılmaktadır (Huber, Glick: 1993). Gerileme (decline) temelinde daha geniş bir perspektif kapsamında değerlendirilmektedir. Bu kavram içerisinde işletme ile çevresinin uyumsuzlupundan bahsedilmektedir. Gerileme kendi başına bir tepkime olarak değerlendirilmemelidir. Çevresel şartların değişmesiyle birlikte gereken tepkinin verilememsi ya da verilen tepkinin doğru olmaması sonucunda işletmenin başarısızlığı gerileme olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bu özellikteki bir şirketten ayrılarak başka işletmelere geçen çalışanlar sebebiyle işgücünün azalması, örgütsel küçülme kapsamı içinde değerlendirilmemektedir.

Örgütsel küçülmenin gerçekleştirilmesi sırasında işletmenin yeniden hayat bulması hedeflenmektedir. Performansın artması amacıyla uygulana bu stratejiler

gerilemenin önlenmesini sağlamaya yöneliktir. Literatür içerisinde gerileme ile örgütsel küçülme arasında kavramsal bir sıkıntı bulunmaktadır. Rekabet, pazar payı kaybı ve kaynakların azalması gibi gerilemeye neden olan etkenler karşısında örgütsel küçülme bir çare olarak görülebilir. Ancak örgütsel küçülmenin gerçekleşebilmesi için gerileme sürecine ihtiyaç yoktur. Gerilemeye neden olacak durumların önceden tahmin edilmesiyle tedbir alınarak, işletme küçülmeye gidebilmektedir (Akçe, 2005: 60).

2.5.1. Kasıtlı Karar Verme (Kararlılık)

İşletmeler, kendiliğinden değil bilinçli olarak örgütsel küçülmeyi seçmektedir. İsteyerek ve kasıtlı bir şekilde hayata geçirilen bu stratejiler, örgütsel küçülmenin piyasa kaybından, gelir kaybından ya da iş gücü kaybından etkilenmesini önlemektedir.

2.5.2. İşgören Sayısını Azaltma

İşgören sayısının azaltılması, yönetici tarafından, iş sözleşmesinin feshedilmesidir. Çalışanların işten çıkarılması, ekonomik ve kişisel bir takım sebepler sonucu ortaya çıkmaktadır.

Ekonomik nedenlerle işten çıkarma, bir veya daha fazla neden ile çalışan kişinin kendinde var olmayan sebeplerle, bir işveren tarafından işten çıkarılması; kişisel nedenlerle işten çıkarma işçinin reddettiği bir istihdam ya da değişiklikle olabilmektedir. Bu nedenle ekonomik zorluklar veya teknolojik değişimlerden kaynaklanan istihdam sözleşmesi önemlidir (Dzreke Komla, 2009, 10-11).

İşgören sayısının azaltılmasında; İşten çıkarma kavramı, “küçülme” den daha kısıtlayıcıdır: özel bir durumdur. İşten çıkarma, işverenin işgörenenin çalışma sözleşmesini sona erdirdiği bir durumdur. Bireysel olarak telaffuz edildiği durumların dışında, işten çıkarılma toplu olabilir ve ekonomik sebeplere dayanabilir.

İşgören çıkarımı ile ilgili çok strateji vardır. Bunlar; başka yere yerleştirme, transferler, emeklilik, toplu işten çıkarma ve benzeridir. Örgütsel küçülme genellikle işgören sayısını azaltmayı kapsamasına rağmen bununla sınırlı değildir. Ayrıca işgören sayısını azaltma, işletmenin herhangi bir bölümünde meydana gelirken diğer bölümünde meydana gelmeyebilir. Örneğin; üretim bölümünde işgören sayısını azaltılırken, pazarlama bölümünde yapılmamış olabilir. Örgütsel küçülme uygulaması işgören sayısında azaltmaya gitmeden de uygulanabilir, bu özelliği de örgütsel küçülmeyi organizasyonel azalmadan ayırmaktadır. Örneğin; Avustralya’da geçen 10 yıl içinde 43 milyon işe son verildi ve bunun yerine 70 milyon yeni iş

yaratıldı. Ama bu yeni işlerde çalışanlara eski işlerine göre daha az ücret verildi ve işçiler yarı zamanlı işlerde çalıştırıldı (Miller 1998, 1693-1700).

İşgörenlerin azaltımı, işgören sayısının belli bir süre içinde azalmasıdır. Çalışan sayısını azaltmanın çeşitli yolları vardır: emekli olanların yerine işgören gelmemesi, istifa edilmesi, sona eren iş sözleşmesinin yenilenmemesi, işverenin kararı, iş sözleşmesinin feshedilmesi vb. Küçülme, paydaşlar ya da temsilciler için bir yöntem seçimi gibi görünmektedir. Bu anlamda, paydaşların işgücünü azaltmadığı düşünülebilir. Bu azalma, özellikle de hissedarın indirimden sonraki durumunu iyileştirmede gerekli değildir.

Kademe azaltma, işten çıkarmalar, işin kaldırılması, yeniden yapılanma, küçülme, üretimin bazı aşamalarını ülke dışında gerçekleştirilmesi vb. yöntemlerle işgörenlerin sayısı düşürülmektedir.

2.5.3. Örgütsel Etkinlik

Örgütsel küçülmenin bu üç özelliği örgütün etkinliğini arttırmaya odaklanmıştır. Burada örgütsel küçülme, fiyatları kontrol altında tutarak, karı artırarak veya rekabeti ayakta tutarak yapılır. Bu yol tutularak örgütsel küçülme örgütün batma riskine karşın savunma mekanizması görevini görür ve firmanın performansını artırır.

2.5.4. İş Süreçlerindeki Değişimler (İş Oluşumu)

Örgütsel küçülme, işin ortaya çıkışını etkileyerek aynı işin daha az çalışan tarafından yapılmasını kapsar. Bu değişim sonucunda, hangi işin nasıl yapılacağı tespit edilir fakat daha az çalışanla aynı işin yapılması aşırı yük ve çekişme gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu olumsuzlukların meydana geldiği ortamda işin yapılışı da etkilenmektedir. Örgütsel küçülmenin bu özelliği ile birlikte işletmenin verim ve hızı arttırarak olumlu sonuçlara da varılabilir.

2.6. Örgütsel Küçülme Döneminde Dikkate Alınacak Yönetmel Faktörler

2.6.1. İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi

İşletmeler, örgütsel küçülme stratejisi uygulayacakları aşamada oldukça ayrıntılı şekilde insan kaynakları planlaması yapmalıdırlar (Dolan, Belout ve Balkin 2000: 37-39). Bu plan çerçevesinde şu unsurlar tanımlanmalıdır (Zeffane ve Mayo, 1994: 5-9):

- 1) Örgütsel yapı içerisindeki yer alan tüm kaynakların tanımlanması,
- 2) Gerekli ve doğru bilgilerin toplanması,
- 3) Doğru soruların sorulması,
- 4) Optimum organizasyon yapısına karar verilmesi,

5) Gereksiz pozisyonlara karar verilmesi ve kaldırılması.

Küçülme politikası uygulayan işletmelerde yönetimler, bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bunların içerisinde en önemlilerinden biri bu küçülme stratejisi sonunda işletmeye karşı meydana gelen güvensizlik, kırgınlık, vefasızlık ve yabancılaşma gibi olumsuz davranışlardır. Bu yüzden işletme içerisinde gerekli moral ve motivasyonu oluşturulması oldukça önemlidir (Makawatsakul ve Kleiner, 2003: 54-57). Bu kapsamda insan kaynakları yönetiminin amacı, çalışanları işletmeye karşı olumlu düşündürmeye, çalışanlara işletmenin yeni vizyonunu ve amaçlarını kabul ettirmektir.

Etkili bir insan kaynakları yönetimi ile örgütsel küçülme uygulamaları başarılı bir şekilde sonuçlanabilir. İşletme ile çalışan arasında iletişimin doğru kurulması, bilgi paylaşımı, ödüllendirme, çalışanların verimli çalışmasına yönelik verilen eğitimler, takım çalışması ve geleceğe yönelik planlamalar yapmak insan kaynakları yönetiminin bu stratejilerin başarılı olması süresinde oldukça önemlidir (Cameron, 1994: 189-211, Dolan, Belout ve Balkin, 2000: 37-39). İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel küçülme esnasında ve sonrasında aşağıda belirtilen görevleri yerine getirmelidir:

- Örgütsel küçülme stratejisinin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirebilmek için bir bildiri yayımlanmalıdır. Bu çerçevede ne kadar çalışanın işinde son verildiği, çalışanların neden işten çıkarıldıkları, bu uygulamadan kimlerin etkilendiği, kendi sorumlulukları ve şirketin uzun dönem planlarında yapılan değişiklikler hakkında dürüst bir şekilde bilgilendirme yapılmalıdır.
- Kişilerin ve grupların yeni çalışma şekilleri ile işlerini verimli bir şekilde yapabilmeleri için çalışanlara uygun eğitimler verilerek eğitim fırsatları yaratılmalıdır.
- Örgütsel küçülme sonrasında işten çıkarılmış olan işçilerin yeniden işe alınması veya yeni bir iş bulmalarına yardım edilmesi, bunun yanı sıra işletmede kalan çalışanlar için kariyer danışmanlığı ve stres yönetimi kapsamında destek programları yapılmalıdır.

2.6.2. Etkin Bir Planlama Sistemi

Etkin bir planlama sistemi, örgütsel küçülme sürecinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Firmalar örgütsel küçülmeye gitmeden önce hangi departmanların, bölümlerin ve alanların nasıl yeniden dizayn edileceğini ve organizasyon için önemli olan yüksek

performans, bilgi ve beceri düzeyine sahip çalışanları kaybetmemeyi içeren uzun vadeli stratejik bir plan geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Buna göre örgütsel küçülmenin planlama aşamasında personel analizi önemlidir. Böylece işletme için kritik rol oynayan bilgili ve becerili kişiler işletmede tutulmuş olacaktır. Eğer genç yaratıcı işçiler organizasyondan ayrılacak olurlarsa, gelecekte organizasyonlar rekabet açısından zor durumda kalacaklardır (Appelbaum; Everard; Hung 1999, 543). Bunlara ek olarak; yönetim örgütsel küçülmeyle birlikte oluşan stres seviyesi, iş güvensizliği ve iş belirsizliği gibi olumsuz sonuçları da göz önünde bulundurarak bunları minimum seviyeye indirmek için planlamalarda bulunulmalıdır.

Buna göre; işletmeler örgütsel küçülmenin olumsuz sonuçlarını en aza indirmek ve çalışanların negatif geri beslemelerini ortadan kaldırmak için onların organizasyona olan güvenini koruyan ve sürdüren, üzüntülerini hafifleten planlar yaparlar. Bununla birlikte yeniden eğitime ve yeniden düzenlemeye gitmeyen çoğu firma ise örgütsel küçülmenin olumsuz sonuçları ile karşılaşmaktadır (Mishra; Spreitzer:1998). Kısaca firmalar çalışanlarını firmaya karşı olumlu düşünmeye sevk etmek için onları planlama süreci boyunca göz önünde bulundurmalıdırlar.

2.6.3. Katılımcı Yönetim

Örgütsel küçülme uygulamaları, çalışanları şaşırtmak yerine planlama aşamasında organizasyonun bütün üyelerini içermelidir (Cascio 1993, 95-104). Firmadaki tam katılım ile çalışanlar kendilerini meydana gelen değişikliklerden daha sorumlu kabul eder ve hissederler. Bu da örgütsel küçülme uygulamasının başarı oranını artırır. Buna göre; örgütsel küçülmenin planlama ve uygulama aşamasında bütün çalışanlar yer almalıdır. Hatta müşterilere ve tedarikçilere danışılmalıdır (Appelbaum; Everard; Hung 1999, 543-544). Böylece firmanın misyonunun nasıl paylaşılacağı konusunda yeni yollar teklif edebilirler.

Stratejik örgütsel küçülme planlamasında sadece üst yönetimin değil orta ve alt kademe çalışanlarının da katılımı gerekmektedir. Freeman (1994)'a göre; organizasyonun bütün seviyelerindeki işçiler örgütsel küçülmenin negatif etkilerini paylaşmak isterler. Örneğin; organizasyonun tüm seviyeleri örgütsel küçülme uygulamasından negatif olarak etkilendiğinde çalışanlar kendilerine ödenen ikramiyelerin ve diğer ek ödemelerin kesilmesini isterler, böyle yapılmadığında ise hayal kırıklığına uğrarlar. Buna göre; organizasyonda çalışan herkesin katılımı sağlandığında belirsizlik ve kontrol seviyesi azalmakta; kararlar alınırken işçilerin de

katılımı sağlandığında motivasyonları ve ait olma hisleri artmakta, böylece firmada verimlilik sağlanmaktadır.

2.6.4. Üst Yönetimin Desteği

Üst yönetim, organizasyon üyelerinin katılımını güçlü bir şekilde destekler ve üstlenir (Appelbaum; Simpson; Shapiro 1987, 68-79). Firmaların vizyonu, stratejileri ve talimatları üst yönetimden gelir. Bunun arkasında ise ileriye gören, güçlü, atılgan ve kendinden emin liderler yatmaktadır. Buna göre; liderlerin rekabet, bilgi, dinamizm ve kolayca iletişim kurabilme yetenekleri ve onların gelecekle ilgili motivasyon sağlayıcı özelliklerinin var olması firma içerisinde önemli derecede olumlu etkiler yaratacaktır. Ayrıca üst yönetim, astlarının ve işçilerin sorunlarında yardım etmeli ve sorularını cevaplandırmalıdır (Mishra; Spreitzer; Mishra 1998, 83-95; Appelbaum; Everard; Hung 1999, 544-545). Böyle olmadığı takdirde astlarda ve işçilerde üst yönetime karşı kızgınlık, endişe, suçluluk, kıskançlık ve bencillik gibi olumsuz tutumlar meydana gelecektir.

2.6.5. Etkili İletişim

Firma içerisinde etkili bir katılımın olabilmesi için, açık ve doğru bir iletişimin olması gerekmektedir (de Meuse; Vanderheiden; Bergmann 1994, 509-530). Örgütsel küçülmeye giden firmaların çoğu bu uygulamadan beklediği kar düzeyini yakalayamamıştır. Bunun nedenlerinden biri de işçilerle düzgün iletişimin kurulamaması ve katılımın sağlanamamasıdır (Appelbaum; Everard; Hung 1999, 544).

Bunu önlemek için; konuşmalar, bildiri tahtaları, videolar ve kısa notlar şeklinde çalışanlar örgütsel küçülmenin etkileri konusunda bilgilendirilmeli ve şirket finansal, rekabetçi politikalarını çalışanlar ile paylaşmalıdır.

Buna göre firma çalışanlarını, müşterilerini, tedarikçilerini ve yatırımcılarını kapsayan bir iletişim planı kurmalıdır (Kets de Vries; Balazs:1997, 11-50). Böylece yönetim kurduğu güvenilir ve doğru iletişimle performans ve rekabet düzeyini koruyacaktır.

Etkili bir şekilde iletişim kuramayan firmalarda işçiler meydana gelen değişiklikleri kabul etmeyecekler ve çeşitli söylemler meydana gelerek çalışanların moralleri bozulacaktır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi ve işçiler arasında sürekli açık ve doğru bir iletişim olmalıdır.

2.6.6. Liderliğin Küçülmeye Etkisi

Lider; “başkalarını belirli bir amaç yönünde Davranmaya yönelten veya bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri emir ve talimatı yönünde davrandıkları kişilerdir”(Ertürk, 2000:151). Bu tanım’a göre başarılı bir lider, kişisel özelliklerinde gelen bir güç kaynağı ya da uzmanlıktan doğan bir güç kaynağıyla işgörenleri etkileyebilir.

Örgütsel küçülme, değişme ve yeniliklere uyum sağlamak ve bunları örgütlerinde uygulayabilmek için, yöneticilerin yönetim bilgisi ve yeteneği yanında, liderlik yeteneklerine de sahip olmaları gerekir. Günümüzde verilen görevleri yerine getiren, problem çözme yeteneğine sahip yönetici tipi yerine, örgütü geleceğe taşıyabilecek, değişimden korkmayan, yerleşik rutinlerin dışına çıkabilen ve bunları değiştirebilen yöneticilere ihtiyaç vardır (Tengilimoğlu, 2005:25).

Küçülme sonrasında, geride kalanların olumsuz duygular yaşamaması ve işgörenlerin performansının düşmemesi için küçülme sürecinde etkili bir liderlik davranışı sergilenmelidir. Küçülmeyi yöneten lider şu davranışlarda bulunmalıdır (Wetlaufer, 2000:163-173):

1. Üst düzey işgörenlerin titiz bir değerlendirmeden geçirilip, örgüte kattığı değer belirlenmelidir. Belirlenen işgörenlerle iletişime geçilmeli ve işgörenlerin güveni kazanılmalıdır.
2. Örgütteki değişim çabalarında kendisine yardımda bulunacak bir “değişim destekçisi” görevlendirilmelidir.
3. Değişim mesajını açıklığa kavuşturmalıdır. Lider ve değişim ekibi; değişimin gerekçesini, örgütün içinde bulunduğu durumu işgörelere açık bir şekilde anlatmalı, bilgi paylaşımı yoluyla işgörenlerin güvenliğini kazanmalıdır.
4. İletişim sürekli, içten ve iki yönlü olmalıdır. İşgörelere örgütün finansal sıkıntılar yaşadığını veya çevrenin bir değişimden geçtiğini kavramamış olabilir. Örgütün içinde bulunduğu durumu anlatmak için işgörelere sürekli iletişim halinde olunmalıdır.
5. Geride kalanlara yatırım yapılmalıdır. Örgütün yeni performans beklentilerinin belirgin olması ve işin gerekleriyle bağlantılı hale getirilmesi gerekir. Geride kalanların küçülme sonrasındaki olumsuz tepkileri, liderin geride kalanlarla iletişime geçmesiyle azalabilir.
6. İşten çıkarmaların gelişigüzel uygulamalar olmadığı belirtilmelidir. İşten çıkarmalarda nasıl bir yol izledikleri açıklanmalıdır.

7. Değişim ruhu canlı tutulmalıdır. Örgütteki değişim çabasına ilişkin kilit hususlar sık sık tekrar edilmeli, işgörenlerin duygularını açığa vurmaları için sürekli fırsat verilmelidir. Örgüt içinde yapılan her türlü değişiklik düzenli şekilde işgörelere aktarılmalıdır.

8. İşgörelerin, mevcut yeniden yapılanma sürecinde, bir daha işgören çıkarma yoluna gidilmeyeceğine inanması sağlanmalıdır.

Bu durumda iyi bir lider elindeki kaynakları etkin kullanarak örgütsel amaçları etkin bir biçimde gerçekleştirmesini bilmelidir. Örgütsel kaynaklar içerisinde insan gücü kaynağı önemli bir yer tutar. o nedenle, liderin bireysel amaçlar (işgörelerin amaçları) ile örgütsel amaçlar arasında paralellik kurması ve işgörelerin iş doyumunu sağlaması gerekmektedir (Tengilimoğlu, 2005:24). Küçülmenin başarıyla uygulanması ve geride kalanların küçülme sonrasındaki olumsuz duyguların azaltılması etkili bir biçimde uygulanan liderlik stratejisine bağlıdır. Liderler işgörelerin duygu ve düşüncelerine önem vermeli, onları kararlara dahil ederek olumlu bir ortam yaratmalıdır.

2.7. Örgütsel Küçülme Planı ve Uygulama Süreci

Örgütsel küçülme, 1980'lerden beri, performansı iyileştirmek için yöneticiler tarafından vurgulanan önemli bir örgütsel strateji olmuştur (Mehtap Ö. 2006, 30).

Wall Street 'de 1994 yılında yayımlanan bir makaleye göre; örgütsel küçülmeye giden 531 büyük örgütün yarısından azı, yeniden yapılanmadan 2 yıl sonra, karlılık oranlarını artırmışlardır. 1987'den buyana küçülen 500 örgütten sadece % 37' si karlılığını artırabilmiştir (Markowich, 1994:59).

Eğer küçülmeyi planlayan ve uygulayan işletmeler geride kalan çalışanların moral ve üretkenlikleri üzerindeki etkisini gözardı ederlerse küçülmeden beklenen yararlar ulaşılamayabilirler (Beylerian and Kleiner 2003).

Yani, örgütlerin küçülme kararı verdiği zaman, beklenen sonuçları elde edebilmeleri için, küçülmenin tüm ayrıntılarıyla planlanması gerekmektedir. Bir küçülme planında, ekonomik ve endüstriyel çevre, maliyet, yasal belirleyiciler ve insan kaynakları dikkate alınmak zorundadır (Labib ve Appelbaum, 1994:63).

Etkili bir küçülmede örgütler için kusursuz bir reçete bulunmamaktadır. Bu nedenle her örgüt, kendi kimliğine uygun olan vizyonu kazandıracak bir program tasarlamalıdır. Örgütte nerde ve nasıl küçüleceğine dair hızla kararl almak yerine, donanımlı , metotlu uzun bir süreç izlenmelidir (Hitt ve diğ, 1994a:29)

Hitt ve diğ(1994a:18)'nin küçülme uygulayan örgütler üzerine ABD'de yaptığı bir araştırmada, araştırmaya katılan örgütlerin yarısından azının harcamalarında bir azalma olduğu görülmüştür. Örgütlerin dörtte biri üretimlerini artırmışlardır. Örgütlerin sadece % 12' si pazar payını artırmış. % 9'u üretim kalitesini iyileştirmiştir, % 7' si yeni buluşlar oluşturmuşlardır. Sonuçlardan çıkarılan, örgüt yöneticileri küçülme sürecinde çeşitli faaliyetlerde bulunmakta, fakat istedikleri sonuçlara çok az örgüt ulaşabilmektedir. Bunun nedeni ise örgütlerin vizyonuna uygun bir küçülmeyi planlayamamalarıdır.

2.7.1. Küçülme Sürecinin Planlanması

Küçülme, önceden planlanmalı ve sürekli gözden geçirilmelidir. Küçülme planlamaya örgütteki tüm yönetim kademeleri ve bölümler dâhil edilmelidir. Küçülme planında, olumsuz sonuçlar, orta kademe yöneticilerinin bu sürece tam olarak dâhil edilmemesinden kaynaklanmaktadır. Önemli işgörenler, amirlerinin ihmaliinden dolayı, küçülme sürecinde pozisyonlarından alınabilmektedir. Bu nedenle, küçülme sürecinde amirler, yönetimin bir parçası olarak düşünülmelidir. Stratejik kararlar alınırken onların fikirlerine önem verilmelidir (Kilpatrick, 1999:215).

Küçülmenin başarıyla uygulanabilmesi için, iyi bir plan hazırlanması gerekmektedir. Yapılacak iyi bir planlama ile (D'arcimoles, 1994);

1. Eldeki hizmetler, ihtiyaç duyulduğu ölçüde kullanılacaktır.
2. İşgücü ağırlıklı süreçler azaltılacaktır.
3. Önemli miktarda para ve zaman tasarrufu sağlanacaktır.
4. Karmaşık küçülme sorunları, birlikte çalışılarak çözüme olanağına kavuşulacaktır.

2.7.2. Küçülmenin Uygulanması

Küçülme planının uygulanmasında örgüt içindeki iletişimin sürekli ve açık olması en önemli hususlardan birisidir. Küçülmenin uygulama sürecinde sisteme yönelik uzun vadeli bir bakış açısı, yöntem ve iletişim önemli rol oynar; örgüt kültürünü güçlendirir, itibarını artırır, işgörenlerin yaratıcılıklarına ve öz değerlerine güven duymalarını ve güçlenmelerini sağlar, entelektüel sermayenin güçlenmesine ve yenilenmesine imkan verir (Baltaş, 2002:30).

Örgüt yönetimi küçülmeyi asla kısa dönemli bir uygulama olarak görmemelidir. Bunun yerine örgüt; rekabet avantajı yaratacak küçülme kararını vizyonuyla birleştirmelidir (Mishra ve diğ, 1998:86). Örgütler küçülmeye karar verdiği zaman, başarı elde etmek için ayrıntılı ve iyi planlanmış bir program

uygulamak zorundadır; fakat birçok örgüt olumsuzlukları, dikkate almadan plansız bir şekilde küçülmektedirler. Birkaç örgüt karlılıklarını ve üretimlerini küçülerek artırmakta ancak; çoğunluğu küçülürken hayal kırıklığına uğramaktadır.

Örgütsel küçülmenin uygulama sürecinde öncelikli olarak örgüt hedef ve stratejisini belirlemelidir. Küçülmedeki hedefin ne olduğu ve bu hedefe hangi stratejilerle ulaşılabilceği ayrıntılı olarak planda belirtilmelidir.

Örgütler küçülerek daha çabuk karar alabilen, müşteri isteklerine ve gelişmelerine daha çabuk tepki gösterip uyabilen birimler haline gelebilmeyi hedeflemektedir. Ancak küçülme her işletme için geçerli olabilen bir kavram olarak ele alınmamalıdır. Her örgütün içinde bulunduğu çevre dikkate alınarak küçülme kararlaştırılmalıdır (Koçel, 1999:333).

Küçülme yukarıdan aşağıya uygulandığı gibi aşağıdan yukarıya da uygulanmalıdır. Küçülme sürecinde, en üst kademeden alt kademeye kadar işgörenle iletişim halinde olmalı ve üst yönetim işgörenlerine küçülmeye ne amaçla gittiklerini belirtmelidir. İşgörenlerin güveni kazanılmalıdır. Küçülme sürecinde işten ayrılmak zorunda kalan ve işine devam eden işgörene özel ilgi gösterilmelidir.

Küçülme politikasını uygularken herkese eşit davranılmalıdır. Bazı güç dengeleri yüzünden belli yaş gruplarındaki insanların ya da azınlıkların daha çok etkilenmesi örgüt için uzun vadede zararlı olacaktır. Basit bir emir-komuta zinciriyle kararların işgörenlere aktarılması yerine, farklı seviyeler ve işlevlerden işgörenlerin oluşturduğu takımların küçülme stratejisini planlaması gerekir. Küçülme stratejisi uygulanmadan önce kullanılan ödül, promosyon, gelişim ve iletişim sistemleri yeni örgütün kültürünü yansıtacak şekilde revize edilmelidir (Genç, 2004:188).

Küçülme sürecinde sadece örgütün iç çevresi değil, dış çevresi de düşünülmelidir. Tüketiciler, dağıtımıcılar, örgüte mal sağlayanlar da sürece dahil edilmelidir (Vollman ve Brazas, 1993:23).

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

3.1. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini, yöntem değerlendirilmesinde, motivasyon teorileri ve işyerinin ihtiyaçları üzerine yoğunlaşmaktadır (Yüksel, 2005: 294). Dolayısıyla, İş tatmin tutumu, davranışsal motivasyondan farklı olmasına rağmen, insan davranışının komplikasyonu göz önüne alındığında, motivasyon teorilerinin herhangi birinin, tek başına motivasyon ve iş tatmini üzerinde bir anlam netleştirebildiğini söylemek zordur (Can vd., 2001: 308). Bu bağlamda, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Porter ve Lawler'in Doyum Sağlama Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile Alderfer'in V.I.G (Varolma, İlişki kurma ve Gelişme) Teorisi birer motivasyon teorisi olmakla beraber iş tatminini de inceleyen başlıca teorilerdir.

3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

1943'te Abraham Harold Maslow, bir klinik araştırmanın ardından insan davranışlarına yön veren temel ihtiyaçlar ilgili makalesini sunmuştur. Bu, ihtiyaçlar hiyerarşi teorisi ya da motivasyon teorisi üzerine odaklanır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, tüm dünyada bilinen bir teoridir (Porter vd., 2003: 6).

Maslow'a göre, insanın temel ihtiyaçları doğrudan motivasyonla ilişkilidir ve insanın bu ihtiyaçları karşılamasıyla ilgilidir. Öte yandan, insan davranışı tanımında ihtiyaçların önemli bir neden olduğu düşünülmektedir. Maslow'a göre, bu ihtiyaçlar en yüksek ve en düşük ihtiyaçlara göre beş gruba ayrılabilir. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları temel ya da düşük seviyeli ihtiyaçlar olarak kabul edilir. Üst düzey ihtiyaçlar olarak sosyallik, saygınlık ve takdir ve kendini gerçekleştirme gibi diğer ihtiyaçlar sıralanmaktadır (Onaran, 1981: 13).

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Fizyolojik ihtiyaçlar, insanın hayatta kalması için göz önünde bulundurulması gereken ihtiyaçlar ve aynı zamanda motivasyon teorisinde itici güçtür. Bu ihtiyaçlar: nefes alma, yeme, içme, uyku ve giyinmedir (Maslow, 1970: 35-38).

- **Güvenlik İhtiyaçları:** Toplumdaki her insan kendini koruma ve devlet kurumları tarafından korunma hakkına sahiptir, bu bağlamda güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Günümüzde, küresel güvensizlik sorunu dolayısıyla tüm insanlar hayatlarını, mal ve mülklerini korumak istemektedir. Öte yandan, çalışanların bir

gelecek güvencesine sahip olmak istemesi, örneğin, güvenli bir iş ve gelecek için iş garantisi bir diğer ihtiyaçtır (Eren, 1989: 35).

- **Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı:** Düşük seviyedeki ihtiyaçların karşılanmasından sonra, ilişki ve sevgi insanlar için bir başka önemli ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumda her birey, bir eş, bir aile, bir sevgili ve bir arkadaş edinme arzusunu hissetmiştir. Bu nedenle, bu ihtiyaç insan için karşı konulamazdır (Maslow, 1970: 43).

- **Saygı ve Takdir Edilme İhtiyacı:** İnsanlar sevilme, beğenilmek ve saygı görmek isterler. Temel fizyolojik, güvenlik ve ardından sevgi ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra bireyler tanınma, farkında olunma, sosyal statü, başarı, refah, saygı görme ve hissetme gibi çeşitli ihtiyaçlara ilgi göstermektedir. Maslow bu grubun ihtiyaçlarını saygı görme olarak sınıflandırmış ve bu grubun iki yönlü olduğunu belirtmiştir. Öncelikle, benlik saygısı ve öz saygı olması gerekir; ardından, toplumda kişiler arasında saygı olmalıdır. Maslow, bu gruptaki ihtiyaçların saygınlık, şeref, statü, başkaları tarafından tanınma, önemli görünme, başarı, benlik saygısı, kendine güven, bağımsız olma, işinde uzmanlaşma şeklinde açıklamıştır. Bu ihtiyaçların giderilmesi, bireyin aşağılık kompleksinden kurtulmasına izin verecek, bu durumda yolla insanlar bir üst düzeye terfi etme şansına sahip olacaktır (Maslow, 1970: 45-46).

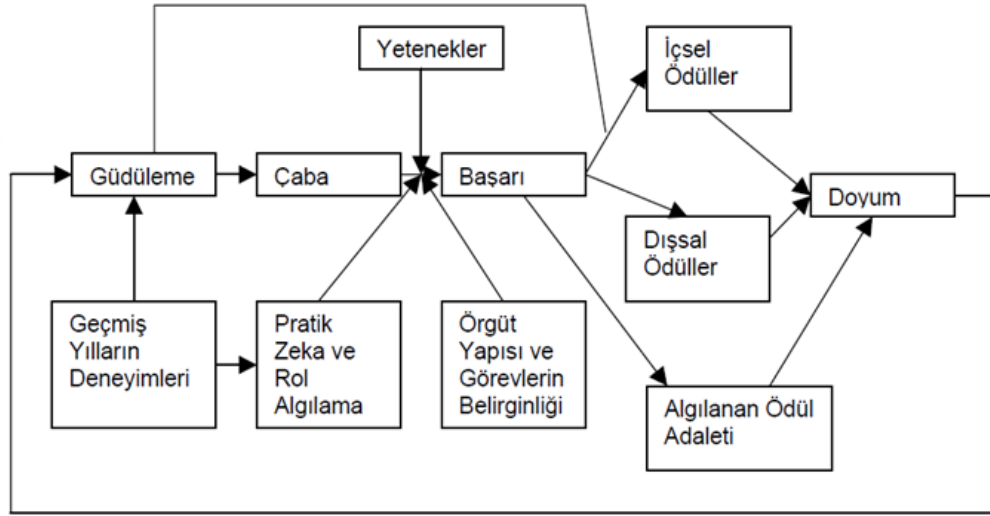
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer ihtiyaçlarını karşılamış olan birey eğer kendini yetenekleri, yetkinliği, bilgisi ve kabiliyetiyle tamamen ortamda gösteremeyeceğini düşünüyorsa, içinde bir boşluk hissedecek ve bu boşluğu doldurmaya çalışacaktır. İşte bu durum, kendini gerçekleştirme olarak adlandırılmaktadır. Birey bu son aşamada mükemmellerini ve yeteneklerini yerine getirme ihtiyacı duymakla birlikte başarı ve zevke daha büyük önem vermektedir (Maslow 1970: 46-47).

Maslow tarafından geliştirilen bu ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden yola çıkarak her bireyin aynı şekilde aynı ihtiyaçlar tarafından yönlendirildiğini ve motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Toplumda tüm insanlar farklı ihtiyaç aşamalarındaki davranışlarla yönlendirileceklerdir. Maslow ayrıca sıradan bir bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyacının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, ait olma ve sevgi ihtiyacının %40'ını ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacının %10'unu karşılaması gerektiğini söylemiştir. Özet olarak Maslow'un

ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi birey için davranışsal ve motive edici öğeleri ortaya koymaktadır.

3.1.2. Porter ve Lawler'in Doyum Sağlama (Satisfaction) Kuramı

Porter ve Lawler (1968) tarafından geliştirilen teori, işyerinde memnuniyetin çalışanların yüksek performansı ve aynı zamanda adil olarak dağıtılan primlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bir çalışanın işyerindeki performansı yüksek olduğunda, çabaları için ödüllendirilmelidir; bu durum çalışan için tatmin edici bir sebep olabilir. Öte yandan çalışanlar, işlerine uygun olmayan bir prestij elde ettiğinde bu durum, çalışanların iş tatminini negatif etkileyebilir. Porter ve Lawler, organizasyonlarda kişilerin motivasyonunu, performansını ve ilerlemesini negatif yönde etkileyen görev çatışmaları olduğunu belirtmiştir. Organizasyon içinde her bir çalışanın rolleri açık bir şekilde belirtilmediğinde, iş yerinde çatışma ortaya çıkabilir. Bu durumda, görev çatışmasının iyi yönetildiği bir organizasyonda, çalışanların motivasyon derecesi çok yüksek bir düzeye yükselmektedir (Eren, 1993: 357).



Şekil 3: Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı

Kaynak: Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı (Eren, 1993; s.357)

Fakat, Porter ve Lawler tarafından ortaya atılan bu teori, bir organizasyonda işlevsel performans ve adalet dikkate alınmadığında, işteki memnuniyet düzeyinin düşeceğini ve sonuç olarak organizasyon içinde çatışmalar olabileceğini göstermektedir (Brief, 1998:27-28).

3.1.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın Eşitlik Kuramı adıyla geliştirdiği teori, özellikle motivasyon teorisine odaklanmaktadır. Bu teori iş yerinde memnuniyet ve memnuniyetsizlikle ilgili olan

durumlara dikkat çekmektedir. Aynı şekilde, bu motivasyon, çalışanın çalıştığı ortamda algıladığı veya yaşadığı eşitsizlik ve eşitliğe dayanır. Adams'ın çalışmasına göre tatmin, birey tarafından anlaşılan girdi ve çıktı akışının birleşimidir ve bu durum, çalışanın aynı işyerindeki diğer kişilerle olan ilişkisi ve onların işlerindeki performansını da etkilemektedir.

Adams'a göre, çalışanlar kendilerine adil olup olunmadığına; organizasyona yaptıkları katkılar (örneğin; eğitim, yetenek ve deneyim) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret ve kariyer gelişimi) arasındaki ilişkiye bakarak, ve bunları başka çalışanların katkı kazanımlarıyla karşılaştırarak karar vermektedir. Adams, bu iki durumun karşılaştırılmasının Adams'ın eşitlik teorisinin objektif bir bileşeni olmasına rağmen, bu sürecin tamamen öznel olduğunu belirtmektedir (Colquitt vd., 2001: 426). Organizasyonlarda bir durum veya davranışlarda eşitlik olması, çalışanların durumu veya davranışı adil bulma gerçeğiyle bağlantılıdır.

Birey, kendisine verilen değer ve kendisinin örgüte katkısı arasında eşitlik olmasını, katkısının ödülle orantılı olmasını istemekte ve dolayısıyla diğerlerine verilen ödülü, onların katkılarıyla karşılaştırmaktadır. Bireyin işine kattığı entellektüellik, bilgi ve başarının değeri; maaş, prim, tatmin, statü, otorite, sorumluluk ve iş güvenliği gibi bireye çalıştığı organizasyon tarafından sağlanan değerlerdir. (George ve Jones, 2002: 200).

3.1.4. Herzberg'in Çift Faktör (Double Factor) Kuramı

Frederic Herzberg, 1950'ler ve 1960'lar arasında çift faktör kuramını geliştirmiş ve ayrıca motivasyon teorisinin gelişmesine de katkıda bulunmuştur. Herzberg ve arkadaşları, Amerika Birleşik Devletleri'nin Pittsburgh kentinde yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grupta iş yerlerinde kendini motive hisseden ve hissetmeyen çalışanların bu hislerinin nedenlerini bulmaya çalışmıştır. Çalışanlardan kötü ve iyi hislerinin hepsini belirtmeleri istenmiştir. Kısacası, çalışanların verdiği yanıtlardan, iki farklı durum tespit edilmiştir. Bunlar; işte memnuniyet ve memnuniyetsizliktir (Moorhead and Griffin, 1989: 116).

Araştırma sonuçlarına göre, işyerindeki insanları farklı şekillerde etkileyen “koruyucu-hijyen faktörler” ve “motivasyon faktörleri” şeklinde iki farklı faktör olduğu görülmüştür (Tozi, Rizzo ve Carroll, 1990: 275).

- **Koruyucu- Hijyen Faktörler:** Çalışanların tatminsizliğinin ve motivasyon eksikliğinin nedenleri konusundaki sorulara verdikleri cevaplar sonucunda maaşlar, istihdamda istikrar, çalışma koşulları, yönetim düzeyi ve

değerlendirme kalitesi, şirket politikası ve yönetimi, kişilerarası bağlantılar koruyucu-hijyen faktörleri olarak ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak hijyen faktörleri, iş yapmasa bile bireyde memnuniyetsizlik unsurlarını temsil eden faktörlerdir. Hijyen faktörleri insanların memnuniyetsizliğini azaltabilir, ancak tatmin düzeyini yükseltmez (Tozi, Rizzo ve Carroll, 1990: 275).

- **Motive Edici Faktörler:** Bu faktörler, çalışanlara tatminin ve motivasyonun nedenleri üzerine sorulan sorulara verdikleri cevaplarından elde edilmiştir. Başarı, tanınma, yetki ve sorumluluk, iş, kişisel gelişim ve yükselme faktörleri bu gruba dahil olmuşlardır. Motivasyon faktörleri, çalışanın işyerinde motivasyonunu ve memnuniyetini artıran faktörlerdir. Hijyen faktörleri dışındaki motive edici faktörler tatmin duygusu sağlamaz, ancak rahatsızlık hissini azaltmaya yardımcı olurlar (Moorhead ve Griffin, 1989: 116).

Herzberg'in teorisi, Maslow'un teorisinden farklı olarak, hijyen ve motive edici faktörler, ardışık olarak ortaya çıkmayan, vazgeçilmez ve standart faktörlerden oluşmaktadır. Bu durumda, motive edici faktörlerin gereksinimleri karşılanmazsa, kişi tatmin olmaz, aynı zamanda tatmin edici davranış sergilemez.

Şekil 3: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı



Kaynak: Mullins, 2002: 433.

Herzberg, hijyen faktör ve motivasyonlarının, dünyadaki tüm çalışma ortamlarına aynı şekilde yansıyacak, hatta dünyadaki kültürel çeşitliliği etkileyecek faktörler olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda, gelişmiş ülkelerde (ABD, Japonya, İtalya, Finlandiya ve Macaristan) birtakım çalışmalar yapılmış, motivasyon ihtiyacının çalışanda memnuniyet seviyesini % 60-90'a kadar, çalışandan duyulan memnuniyetsizliği %18-40'a kadar etkilediği bulunmuştur. Hijyen faktörleri söz konusu olduğunda, çalışanların memnuniyetsizlik seviyesi %65-80 iken, memnuniyet düzeyleri %10-30'dur (Hellriegel vd., 2001: 143). Herzberg'in eserinin en önemli katkılarından biri, deneysel araştırmanın çalışma yaşamında motivasyon kavramını ön plana koymasındır.

3.1.5. Alderfer'in V.İ.G. (Varolma, İlişki kurma ve Gelişme) Kuramı

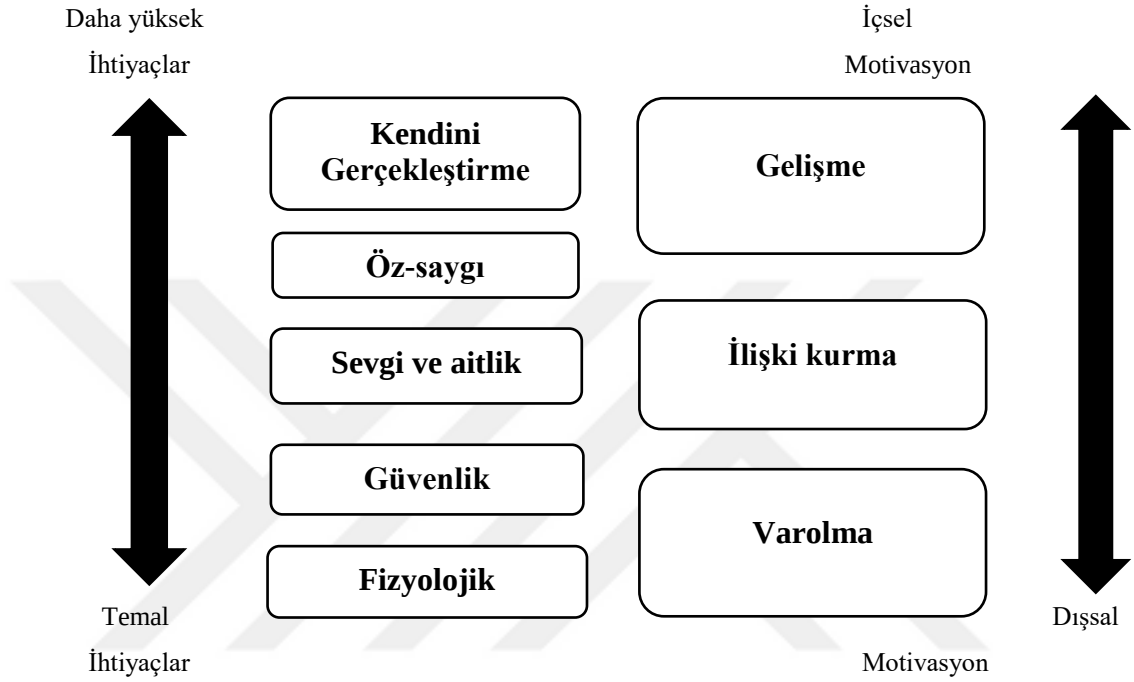
Varolma, İlişki kurma ve Gelişme teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine bir alternatif olarak geliştirilmiştir. Alderfer tarafından geliştirilen ve çalışanın yaşamındaki ihtiyaçları üzerine daha fazla açıklama getiren bu teorinin adı, ileri sunulan üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar; varolma, ilişki kurma ve gelişme şeklindedir. Bu teoriye göre, eğer insanın temel ihtiyaçları hesaplanmazsa, motivasyon ihtiyacını karşılamak veya özelliklerini yükseltmek bir anlam ifade etmemektedir (Nicholson, 1998: 161; George ve Jones, 2002: 191).

- **Varolma İhtiyacı:** İnsanların varlığını sürdürmesi ve varolmaya devam etmelerine izin veren özelliklere sahip olan fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçlarını içermektedir (Mullins, 2002: 430). Varolma ihtiyacı, Maslow'un dediği üzere insan hayatının vazgeçilmez gereklilikleri olup, fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçlarından oluşmaktadır (Johns ve Saks, 2001: 139).

- **İlişki Kurma İhtiyacı:** İnsanlar arasındaki etkileşim ve iletişim, her iki tarafın da paylaştığı duygu ve düşüncelerle tatmin edilmesini içerir. Maslow'un teorisinde görüldüğü üzere, sevgi ve ilişki ihtiyaçları, bireyin dünya üzerindeki ihtiyaçlarıdır. Alderfer'e göre, ilişki teorisi, insanların samimi, koşulsuz bir biçimde açık, dürüst ve adil bir etkileşim olarak gördüğü bir teoridir (Johns ve Saks, 2001: 139).

- **Gelişme İhtiyacı:** Gelişme ihtiyacı, Maslow'un teorisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır ve sosyal statüye ve prestije sahip olma ihtiyacı, başarı ve sorumluluk ile ilgilidir (Johns and Saks, 2001: 139).

Şekil 4: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaç Kuramları Arasındaki İlişki



Kaynak: Johns and Saks, 2001: 138

Alderfer'in varolma, ilişki kurma ve gelişme teorisi, tanımlardan da anlaşılacağı üzere, Maslow tarafından geliştirilen hiyerarşik ihtiyaçlar teorisinin özeti olarak kabul edilebilmektedir. Sonuç olarak; yukarıda belirtilen iş tatmini kuramları, bu araştırma için temel olan Porter ve Lawler'in doyum sağlama, Adams'ın eşitlik ve Herzberg'in çift faktör teorilerine dayanılarak oluşturulmuştur. Onlara göre, çalışanların işini iyi yapabilmek için çalıştığı iş yerinden memnun olması gerektirmektedir.

3.2. İşgören Performansı

Örgütsel küçülmelerde işgören performansı; örgütlerin esnekliğini ve değişen rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerini ve etkinliklerini sürdürebilmeleri için, faaliyet alanını daraltarak veya dış kaynak kullanarak örgütlerin insan kaynaklarında, yapılarında, kültürlerinde değişiklik ve gelişme içeren küresel bir stratejidir (Degorre, and Grenet, 2003: 58).

Performans, belirlenen koşullara göre işin yerine getirilme derecesi ve çalışan davranışları olarak tanımlanmaktadır (Ertuğrul, 2004). Başka bir tanıma göre, “başarı” ya da “başarım” olarak ifade edilen performans, onun özellik ve kabiliyetlerine uygun olan işi , kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirdiği işi yapabilmesidir (Barutçugil, 2002: 134).

Performans, “bir çalışanın belirli bir zaman diliminde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar” olduğuna göre bu sonuçlar olumlu ise, işgörenin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve sonucundan dolayı yüksek bir performansa sahip olduğu, eğer sonuçlar olumsuzse işgörenin başarılı olmadığı ve performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2003: 98).

Bununla, örgütler değişen rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürmek, üstünlük sağlamak veya ideal yapıya ulaşabilmek için küçülmeye giderler. Örgütler küçülerek büyümeyi tercih ederler. Örgütlerin değişen rekabet koşullarında maliyetlerini düşürmek için küçülmede en çok kullandıkları strateji işgören çıkarma stratejisidir.

İşgören çıkarma, örgütler için kısa dönemde rahatlama sağlayabilir; sadece uzun dönemde örgüt içinde olumsuz sonuçlar yaratır. Özellikle İKY'nin işgören çıkarmada almış olduğu rol çok önemlidir. Organizasyonel performansının geliştirilmesi için işgücünde yapılacak azaltmanın, hem örgütte hem de işgörenlerde en az sorun yaratacak bir şekilde planlanması ve uygulanması gerekmektedir. İKY'nin küçülmedeki bulunuşluluğu ve örgütsel küçülmenin işgören performansı üzerine etkisi göz önünde bulundurulmaktadır.

İş performansı genel olarak, araştırmacılar için örgütler arası; işveren ve çalışanlar için ise temel bakış açısıdır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmaları ve içinde bulundukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, çalışanlar için olduğu kadar örgütler için de önemlidir (Cevrioğlu, 2007:76).

Yöneticilerin çoğunluğu, çalışanların iyi bir iş çıkardığını ve performans değerlendirmelerinin zaman kaybı olduğunu düşünmektedir. Performans değerlendirme iyi uygulanmışsa durum böyle değildir. Değerlendirmeler, başarıyı ödüllendirmek, performansı artırmak, iyileştirme ve ilerleme alanları sağlamak için vazgeçilmez bir araçtır.

Değerlendirmelerin mümkün olduğunca kârlı hale getirilmesiyle ilgili bazı öneriler şunlardır:

- Değerlendirmeler yılda bir veya iki kez yapılmalıdır.
- Daha önce planlanan tartışmalar resmi olarak yapılmalıdır.

Aksi halde çalışanlar yöneticilerden bekledikleri geri bildirimleri alamazlarsa, bu iletişimin yeterince açık olmadığını gösterir.

- Çalışan değerlendirmesinin objektif olarak hazırlanmasında, tartışmak için belirli noktalar bularak çalışanlar ilişki kurulmalıdır. Gerçek değerlendirme öncesi çalışanlardan kendi öz değerlendirmelerini yapmaları istenmelidir.

- Tüm çalışanlar için aynı standartlar aynı pozisyonda ayarlanmalıdır. Bu standardın sağlanmasının en kolay yolu, formlarda eşit karşılaştırmalar yapmaktır.

- Değerlendirmelerin amacı, bir bireyin performansını iyileştirmek, hata bulmak ya da suçlamak değildir. Her zaman olumlu yorumlar ile başlanmalıdır; problemleri tartışırken, bunların nasıl çözüleceğine odaklanılmalıdır.

- Bir değerlendirme ölçeği kullanılmalı ve kişisel fikirlerden kaçınmaya çalışılmalıdır. Ancak, hem olumlu hem de olumsuz yorumlar ile nesnel bir özet sunmaktan çekinmemek gerekmektedir.

- Ölçülebilir ve ulaşılabilir hedeflerin toplu olarak belirlenmesi, başarı olasılığını artırmaktadır.

- Sonuç olarak, çalışanın hedeflerinin ne olduğunu ve hangi adımların atılacağını tam olarak bildiğinden emin olunmalıdır. Hedef politika ne olursa olsun, çalışanların bunu anladığından emin olunmalıdır.

Bununla birlikte, işveren çalışanın performans düzeyini tanıması için değerlendirme anını beklememelidir. Çalışan, başarılı olduğunda övülmeli ve performansı düştüğünde hemen müdahale edilmelidir. Değerlendirmeler çok önemlidir, sürekli geri bildirim, performansı iyileştirmenin önemli noktalarındandır (D'arcimoles,1994:124).

Çalışan performansının artması, bir bütün olarak örgüt performansının artmasını sağlayacaktır. Bir örgüt ancak personelinin sergilediği performans kadar hedeflerine ulaşabilir. Performansı yüksek çalışanlar örgütsel performansı artırmakta ve bu artış organizasyonlarda işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir (Turunç, 2010: 253-254).

Performans, insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlayabilme yüzdesini ifade eder (Yıldız, Dağdeviren ve

Çetinyokuş, 2008: 240). Başaran (2000) performansı, işgörenin görevinde işlevleri ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, aslında ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir işlevi olarak tanımlardır.

3.3. Örgütsel Bağlılık, Güven Duygusu ve Stres

3.3.1. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, kelime olarak, "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir. Örgütsel bağlılık, bir kişi ve belirli bir örgütün kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir.

Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisidir (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, örgüt ile işgören arasındaki karşılıklı fayda alışverişidir. İşgören, hem maddi hem de manevi faydalar sağlamak için çaba sarf eder ve harcadığı çaba ile sağladığı fayda arasında denge kurmak ister. Eğer sağladığı fayda düşük ise, çabasını azaltma eğilimindedir. Bunun en uç noktasının örgütten ayrılma olduğunu söyleyebiliriz. Örgütsel, bağlılık; ücret, ödül, eğitim vs. olanaklarla sınırlı kalmamakta ve psikolojik bir boyut taşımaktadır.

Örgütsel bağlılığı açıklayan tanımlardan bir diğeri ise Porter'in örgütsel bağlılık tanımıdır. Porter'e göre bireylerin örgütle özdeşleşme derecesi ve örgütün üyeliğini sürdürme konusunda istek duymaları örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır. (. Mowday, 1998: 389).

Bu tanıma göre örgütsel bağlılığı açıklayan özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Birgitt Benkhoff, 1997: 115.)

- İşgörenin örgüt adına dikkate değer şekilde çaba harcama isteği,
- İşgörenin örgüt üyeliğini devam ettirme ve koruma konusundaki güçlü isteği,
- İşgörenin örgüt amaçlarına ve değerlerine olan güçlü inancı, örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi.

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yapılan bu tanımlamalara göre, örgütsel bağlılık psikolojik bir durumdur, birey kendini örgütün üyesi olarak tanımlar, örgütün amaçlarına ulaşması ve örgüt üyesi olarak kalmak için çaba sarf eder. Yani örgütsel bağlılık, örgütle birey arasında bir bağ veya bir ilişki olarak düşünülebilir. (Wong vd, 2002: 581).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler temel olarak iki sınıfta ele alınmaktadır. Bireysel ve örgütsel faktörler (Karahan, 2008: 237):

1) Bireysel Faktörler: Buraya yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim seviyesi, kişisel özellikler dahildir. Örneğin, farklı çalışmalarla kıdemli ve daha ileri yaşlarda olan bireylerin örgütsel adanmışlık açısından daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır (Gündoğan, 2009: 21). Cinsiyet açısından bakıldığında zaman kadınların ailedeki rollerini daha çok önemsemeleri nedeni ile örgütsel adanmışlık düzeylerinin erkeklere kıyasla yüksek olmadığı saptanmıştır (Tayfun vd., 2008: 4).

2) Örgütsel Faktörler: Yönetim ve liderlik tarzı, örgüt büyüklüğü, örgütsel ödüller, iş özellikleri, rol belirsizliği ve takım çalışması gibi faktörler bu grupta yer almaktadır. Örneğin, işin nitelik ve önemi örgütsel adanmışlık açısından temel etkileyici faktörlerden biri olarak görülmektedir (Smadov, 2006: 102).

3.3.2. Güven Duygusu

Örgütsel güven örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, yönetenin aynı zamanda adaletli olabileceğine ve sözünden dönmeyeceğine olan inancı olarak da tanımlanır ve bu güven hem dikey hem de yatay anlamda bütün örgüt içi ilişkilerin esasını oluşturmaktadır.

Örgütlerde güven temelli ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; duygusal olarak kendilerini örgütün içinde tanımlamasına olanak sağlar, çalışmalarından memnun olan ve örgütlerinden ayrılmak istemeyen işgörenler yaratılır.

Ancak, küçülme sürecinde haksız ve etik olmayan uygulamaların olması ya da işgücü azaltma stratejilerinde örgüt dışına çıkacak personelin belirlenmesinde performans dışı ölçütlerin göz önüne alınması durumunda işgörenin yöneticiye karşı olan güveni azalacak ve örgüte olan bağlılığın azalmasına sebep olabilecektir.

Özellikle küçülme dönemlerinde yönetim ile işgörenler arasındaki güven duygusu azalmıştır. Geride kalan işgörenlerin üst yönetimin dürüstlüğünden şüphe duymaya başlaması, yönetimin kendi ihtiyaçlarını umursamadığı, işini iyi yapamadıklarını ve işletmenin güvenilir olmadığını düşünmeye başlaması bunun başlıca nedenleridir.

Küçülme sürecinde, haksız değerlendirmeler ve iletişim eksikliği de işgörenlerin yöneticilere olan güvenini etkiler. Küçülme sonrası örgütte kalan işgören küçülme sürecinin ve yönetimin güvenilir olduğuna inanırlarsa küçülmeye ilişkin korkuları azalır.

3.3.3. Stres Kavramı

Stres kavramının kökeni Latince’de “Strintus ya da Strictia” sözcüklerinden gelmiştir. Kavram 17 yüzyılda çatışmaları, sorunları, kazaları ve nüfusu tanımlamak için kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda, insanlar üzerinde etkili olan problemleri tanımlamak için bu ifade kullanılmıştır (Torun, 1997: 43, Batlaş, 1999: 298, Carwright, 1997: 3).

İşe bağlı stres, çalışanların bilgi ve yetenekleriyle uyuşmayan ve başa çıkma becerilerini sorgulayan profesyonel talep ve baskılarla karşı karşıya kaldıklarında karşılaştıkları tepki dizisidir.

Stres, çok farklı çalışma ortamlarında ortaya çıkabilir, ancak stres genellikle çalışanların, liderleri veya meslektaşları tarafından yeterince desteklenmediklerini hissettiklerinde ve çalışmalarının üzerinde çok fazla kontrole sahip olmadıklarında veya talep ve kısıtlamaları nasıl ele alabileceklerini düşündüklerinde yoğunlaşmaktadır.

Bilimsel alanda stres ilk olarak 17 yüzyılda "*Elastiki nesne ile ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi*" tanımlamak için İngilizce Fizikçi Robert Hooke (Graham, 1999: 24) tarafından kullanılmıştır.

Gerçek duygusal reaksiyonların hastalıklara götürebilecek fiziksel değişikliklere yol açtığı ilk kez 1914'te Walter Cannon tarafından ortaya konmuştur. Cannon'a göre, stres kavramı "*İstemeyen çevresel etkenlerden dolayı bozulan fizyolojik iç dengeyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarılardır*" (Erdoğan, 1999: 269).

Bugünkü anlamda stresi ilk tanımlayan Hans Selye stresi, "*Organizmanın her türlü değişmeye karşı özel olmayan tepkisi*" olarak tanımlamıştır (Pehlivan 1999: 7).

Stresin belirtileri, kişiden kişiye değişerek farklı etkiler yaratmaktadır. Bu etkiler, insanlar arasında toplumsal baskıyı, kişilerin birbirine güvensizliğini, kişilerin başkalarını suçlamasını ve verilen sorumlulukların yerine getirilmesini etkilemektedir. Toplumsal baskılardan dolayı insanlar duygu ve düşünceleri iyi yönde olduğu halde kendisini özgürce ifade edemediğinden susmayı tercih etmektedir. Stresi kontrol etmek için, söz konusu stres türünü bilmek gereklidir. Stresten etkilenmiş olan birey, stresin dört özelliğine başvurarak, stresi mümkün olan en iyi şekilde ele almalıdır. (Braham, 1998: 52-54).

Örgütler; **tutumlar, değerler, davranışlar ve duygulardan** oluşan bireylerin yaşadığı, çalıştığı ve ilişki kurduğu toplumsal bir karmaşıklığa sahiptir. Bu anlamda

her örgüt gerçekleştirilen işe, kullanılan teknolojiye, çevre koşullarına, üyelerin eğilim ve tecrübelerine, örgüt içi gruplaşmalara, dernekler tarafından oluşturulan çalışmalara ve çatışmalara göre stres kaynaklarını geliştirmektedir (Aydın, 2004: 54).

İş stresinin bireyler üzerindeki etkileri

Stres, farklı insanları farklı şekillerde etkiler.

İşle ilgili stres yaşamak, olağandışı ve zarar verici iş davranışlarına yol açabilir, fiziksel ve ruhsal sağlığının bozulmasına neden olabilir.

Olağandışı durumlarda, işyerindeki uzun süreli stres veya travmatik olaylar, devamsızlığa yol açan psikolojik problemlere ve hatta psikiyatrik bozukluklara yol açabilir ve bu da işgörenin işe geri dönmesi için uygun olmayan bir durum oluşturur.

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Küçülmedeki Rolü

İşletmelerin verimli bir şekilde çalışabilmesi, işgörenin etkili yönetilmesine ve işletmenin onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır. Örgütün ve yönetimin ana üyesi insan ve insanların oluşturduğu gruplardır.

Hızlı bilgi artışının kişi, kurum ve toplum düzeyinde gerektirdiği değişim ve dönüşüm ihtiyacı ve bu ihtiyacın giderilmesi noktasında “insan”ın anahtar rol oynaması , insan kaynaklarının günlük ve gelişigüzel yaklaşımlarının ötesinde belirli bir disiplin içinde ele alınmasını zorunlu kılmıştır (Fındıkçı , 1999:15).

İnsanlarla ilgili sorunlar örgütlerin örgütsel başarı ve rekabetçi avantajları için önemlidir ve bu görev insan kaynakları yönetimine düşer. Büyük örgütsel değişimler (örgütsel küçülme, yeniden yapılanma) başarılı insan kaynakları stratejilerine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, işte uzmanlık geliştirerek stratejik rolünü başarmak için hazırlanmalıdır (Yüksel, 1998:236).

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi örgütsel küçülme başlamadan önce eğitim ve geliştirme işlemlerine başlar ve böylece işgörenler yapıda ve yönetimde oluşacak değişikliklere hazırlanır. Yeniden değerlendirme sistemi örgütsel küçülme öncesi yeniden tasarlanmalıdır (Cameron ve diğ, 1991:65). Örgütsel küçülmede yapılan yanlışlıklar nedeniyle bütün kademelerde azalan nitelikli işgören yerine yeniden işgören alımına gidilmesi ya da yeni pozisyonlara seçimin ve eğitimin gündeme gelmesi, insan kaynakları yönetiminin küçülmedeki etkinliğini artırmaktadır (Hitt ve diğ, 1994b:37).

Küçülme sürecinde, insan kaynakları yönetimi aşağıdaki rollerin üstlenilmesinde yönetime yardımcı olur (Labib ve Appelbaum, 1993:72):

1. Kaç tane işgörenin işten çıkarılacağına ve bunların hangileri olacağına karar vermek,
2. İşten çıkarılan işgörene bu durumun kim tarafından, ne zaman ve ne şekilde bildirileceği,
3. İşten çıkarılan işgörene ne tip ve ne kadarlık bir finansal destek sağlanacağı,
4. Çalışanların bilgilendirilmesinin kim tarafından ve ne zaman yapılacağı.

Örgütsel küçülme stratejisi 1980'li yıllardan günümüze; gerek örgütsel, gerekse finansal sonuçları bağlamında sayısız araştırmanın konusu olmuştur. Yüz binlerce işgören işini kaybetmiş, küçülen örgütlerin birçoğu başlangıçtaki hedeflerinden uzaklaşmış ve amaçladıkları sonuçlara ulaşamamıştır. Araştırmalar göstermektedir ki; bu başarısızlığın başta gelen iki nedeni, küçülmenin rekabet gücünü artırmak için bir araç olarak değil; işgören sayısını azaltmak için bir amaç olarak görülmesi ve insan kaynakları bölümlerinin küçülme sürecine dahil edilmemesidir (Arslan, 2005:98).

İnsan kaynakları yönetimin küçülme sürecindeki temel sorumlulukları şöyle belirlenebilir (Arslan, 2005:101):

1. Örgütsel küçülme kararının alınmasına aktif katılım,
2. İşten çıkarmalara alternatif çözümler bulunması ,
3. Hangi işgücü azaltımı yollarının uygulanacağı kararına aktif katılım,
4. İşten çıkarılacaklara bildirimin nasıl yapılacağının belirlenmesi,
5. Küçülme sürecinde örgüt içi eğitimin sağlanması ,
6. İşten çıkarılacakların belirlenmesi,
7. Geride kalanlara destek verilmesi,
8. İşten çıkarılacaklara destek verilmesi,
9. Küçülme sürecinin başarısının belirlenmesi,
10. Yeni örgüt kültürü alt yapısının oluşturulması.

Bir organizasyon örgütsel küçülme planını geliştirirken; ekonomik ve endüstriyel çevre, fayda, maliyet, hukuki mevzuat, insan kaynakları düşünceleri ve topluma karşı olan ahlaki sorumluluklarını göz önünde bulundurarak bu planı yapmalıdır (Labib; Appelbaum 1994, 59-84).

Örgüt yönetiminin, küçülmenin planlanmasında, insan kaynakları yönetimi ile birlikte hareket etmesi ve insan kaynakları yönetiminin stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak görülmesi daha sonra ortaya çıkabilecek sorunları önleyecektir.

Küçülmenin başarıyla uygulanması ve işgörenlerin işlerine bağlılıklarının devam etmesi insan kaynakları yönetiminin etkinliğine bağlıdır.

3.4.1. Örgütsel Küçülmede Kullanılan Yöntemler

Örgütler; işgücü azaltımı stratejisi, işlerin yeniden tasarımı stratejisi ya da sistematik strateji yoluyla küçülmeye gidebilirler. Küçülme stratejileriyle beraber ya da bağımsız olarak uygulanan çeşitli küçülme yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler, örgütün küçülme uygulamalarında işgören sayısını azaltmak için kullanabileceği yöntemleri kapsamaktadır (Thornhill ve Saunders, 1997:278).

Örgütün küçülmede kullanacağı küçülme yöntemi daha önce belirlediği küçülme yaklaşımı ve küçülme stratejisine göre belirlenmektedir (Hutchinson ve diğ., 1997:27).

Örgüt kısa dönemde maliyetleri azaltma yoluna gitmek isterse, doğrudan işten çıkarma ya da erken emeklilik yoluna başvurabilir, eğer uzun dönemde bir iyileşme isterse yeniden yapılanma yolunu benimseyerek kademe azaltabilir ya da dış kaynak kullanımına başvurabilir

3.4.1.1. Yönetimsel Kademe Azaltma (Delaying)

Teknoloji, organizasyonda güç ilişkilerini değiştirir. Keskin uluslararası rekabet, yükselen borç, birleşme ve yeniden yapılanma ve diğer örgütsel küçülme sebepleri yönetici ve üst düzey yöneticiler üzerinde büyük etki yapmakta ve bunun sonucu olarak bu kademeler azaltılmakta ya da birleştirilmektedir (Miller, 1994:5).

Koçel'e (1999:333-334) göre kademe azaltma, örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır. Böylece örgütün yapısı daraltılacak ve yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buralardaki işler işgören arasında yeniden dağıtılacak ve işgörenin işyükü artacaktır.

Peter Drucker'e göre örgütün yapısındaki her ilave kademe, bilginin sağlıklı bir şekilde yukarı kademelere ulaşma ihtimalini %50 azaltmakta ve iletişim kanallarında gürültü yaratmaktadır.

Ara kademelerin ortadan kalkması bu kademelerin yaptıkları işlerin işgören arasında yeniden dağıtılması anlamına gelir. Kademe azaltma örgütü daha yalın hale getirir. Alt kademede müşteriden ve çevreden sağlanan “geri beslenme”nin süratle üst kademedeki yönetime ulaştırılması söz konusu olur. Bu durum değişen durum ve şartlara yönelik olarak alınacak kararlarda çabukluk sağlar. Anında değişmeye uygun bir tepki geliştirme büyük bir rekabet üstünlüğü sağlar (Yeniçeri, 2002: 221).

Kademe azaltma küçölmeyle çok yakından ilgili bir kavramdır ve örgütlerin maliyetleri azaltmak için sık başvurdukları bir yöntemdir. Kademe azaltma sonucunda daralan örgüt yapısıyla karar verme daha hızlı olacak, iletişim artacaktır. Azalan kademe sayısı sayesinde yönetimle direk iletişime geçilebilir. Kademe azaltma yoluyla küçölün örgütte yöneticiler daha fazla koordine ve stratejik yönetim özelliklerine sahip olmalıdır (Dubrin, 1996: 15).

3.4.1.2. Sıfır Hiyerarşi

Sıfır hiyerarşi, örgüt yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı seviyedeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Sıfır hiyerarşide, yöneticiler yeniden örgütlenme veya örgütün yeniden canlandırılmasında bir bağa ihtiyaç duyarlar. Bu bağ, yeniden yapılanma tamamlandıktan sonra örgütte uygun insanların kalmasını ve üst düzey yöneticilerin bu işlemde uygun karar vermelerini sağlayacak stratejik yaklaşımı gerektirir.

Sıfır hiyerarşi ile kastedilen örgütün mevkilerinin ya da statülerinin olmaması değil, yetkinin kaynağının mevkkiye ya da statüye bağlı olmaktan çıkarılmasıdır. Gerçekten makamın kendisine verdiği emretme yetkisi dışında bir yeteneği olmayan kişilerin yönetimde başarılı olması oldukça zordur. Hiyerarşik farklılığın yöneticiye verdiği otoriteyi kullanma yerine “bilgi-yetenek ve karizma” temeline dayanan bir gücü kullanmak sıfır hiyerarşinin özelliğidir (Yeniçeri, 2002:222).

Bu yapı , örgüt yapısının yüksek ve dar olmaktan çıkıp, basit ve geniş bir şekil almasını, hiyerarşinin asgari düzeye indirilmesini sağlamaktadır. Mesela, genel müdür yardımcılığının kaldırılıp, genel müdürün doğrudan bölüm başkanları ile iletişim kurduğu, ya da bölüm başkalarının kaldırılıp, genel müdür yardımcılarının doğrudan kısım yöneticileri ile iletişim kurduğu bir örgüt yapısıdır. Bu yapı aynı zamanda, hem kaynak hem de etkinlik yönünden gereksiz görülen orta kademe yöneticilerinin kaldırılması anlamına gelmektedir (Genç, 2004:184).

Sıfır hiyerarşi süreci, önemli bir personel azaltımına gidilerek yapılmasına rağmen yöneticilerin bu zor dönemde stratejik olarak yönlendirilmiş sonuçlara ulaşmasına bir fırsat verir ve yeni bir örgütsel kültürün oluşmasını sağlar. Bu metot uygulanırken detaylara çok önem verilmelidir. Örgüt kültüründeki başarılı değişimi ve üst yönetimin stratejiyi fonksiyonel hale getirmek için kaldırılacak noktalarını kullanarak yeni bir kültür yaratması gerekir. Bu kaldırılacak noktaları:

- Yönetici rolü kriterleri,
- Personel kriterleri,

- Ödül sistemi,
- Çalışanın sürece katılımı,
- Ulaşılabilir hedeflerdir (Marshall 1994; 1-8).

3.4.1.3. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Örgütlerin, rekabet, hız, kalite ve maliyet gibi zorlayıcı unsurlar karşısında, özellikle uzman olmadıkları alanlarda, temel faaliyetleri dışında kalan işlerde dış kaynaklardan yararlanma yolunu seçtikleri görülmektedir. Bu işler daha çok güvenlik ve temizlik gibi ikincil faaliyetlerdir. Bu işler taşeron örgütlerde birincil iş olma özelliği kazanmakta, gerek işgörenler gerekse yöneticilerin kariyer konusuna bakışları farklılaşmaktadır (Düren, 2000: 80).

Dış kaynak kullanımı şeklindeki yönetim uygulamalarının Türkiye'deki en eski ve yaygın örneği taşeronluktur. Günümüzde çok az örgüt işgöreni taşıma hizmetini ve yemek pişirme hizmetini kendisi yapmaktadır. Bu hizmetler yaygın olarak örgüt dışından ve yeterlilikleri taşıma ve yemek pişirme konularında yüksek olan başka örgütlere yaptırılmaktadır (Koçel, 1999:280). Küçülme sonucunda örgüt hiyerarşik basamaklarında azalma sağladığı gibi fonksiyonlarda da küçülmeye gider. Küçülme stratejisi süreç yenilenme ve yeniden yapılanma gibi çabalardan sonra ortaya çıkar ve küçülme sürecinde örgüt dış kaynaklardan kullanma yöntemini seçerek maliyetlerini azaltabilir.

Temel kabiliyetlerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir örgüt, esas faaliyet konusunun dışındaki fonksiyonlarını taşeronlara devredebilir. Böylece hem küçülerek, daha etkili bir yönetime kavuşur, hem esas faaliyeti örgütün yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklanan taşeronun maliyet avantajını kullanır, hem de rekabet üstünlüğü sağlar (Dinçer, 1998: 290).

Örgütler, dış kaynak kullanımı ile yapı olarak yalınlaşır ve küçülür. Küçülme yolunun tercih edilmesinde ise, müşteri ve sonuca odaklanma yeteneklerini artırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak ve sinerjiyi artırmak gibi sebepler etkilidir. Örgütlerin örgütsel küçülme yolunu seçmeleri, örgüt faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülmeyle sonuçlanması anlamına gelmeyebilir. Aksine işletmeler çoğu kez küçülerek büyürler.

Tablo 5: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yararları ve Sakıncaları

Faydaları	Sakıncaları
• Maliyetlerde düşme ve yeni gelir alanları oluşturma • Örgütün finansman kaynaklarında artış • Sabit yatırımlarda düşme • Daha yüksek kalite ve etkinlik • Fonksiyonel uzmanlardan daha fazla yararlanma • Öz yetkinliklere odaklanarak rekabet üstünlüğü elde etme • Pazardaki yeni talepleri daha ucuza test etme imkanı	• Daha üst düzeyde ve daha karmaşık bir iletişim gereği • Yeni aktörlerin, kişiliklerin ve taleplerin sisteme girmesinden kaynaklanan sorunlar • Çalışanların ve sendikanın gözünde güvenin azalması • Taşeronun performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde güçlükler • Müşterilerin yabancılaşması • Kısa dönemli tasarruf için uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sakıncalar

Kaynak: Genç, 2004:216

Yukarıdaki tabloda dış kaynak kullanımının örgütler için yararları ve sakıncaları belirtilmiştir. Yönetim bu kararı vermeden önce dış kaynak kullanımının örgüt için hangi avantajları sağlayacağına dikkat etmelidir. Dış kaynak kullanımında teknik detaylardan önce işe odaklanmaya, işgörenlerle iletişim kurmaya, iyi planlama yapmaya ve uygun dış kaynak sağlayıcısını seçmeye dikkat edilmelidir. Bu yöntem maliyetlerin hızla düşmesini sağlayabilir ancak; her zaman etkili bir yöntem olmayabilir. Taşeron örgüt, örgütün beklentilerini karşılamaz. Örgüt dış kaynak kullanımına gitmeden önce iyi bir inceleme yapmalı, kendisi için maliyetli faaliyetleri ya da ürünleri dışarıdan temin etmelidir.

3.4.1.4. Doğrudan İşgören Çıkarma

Örgütsel küçülme genel olarak işgören sayısında bir azaltmaya sebep olmaktadır. Pazardan çekilen, ürün/hizmet çeşitliliğini azaltan, değişimler karşısında yeniden yapılanmaya ve süreç yenileyerek bazı işlemleri tasfiye eden ve finansal sıkıntı içinde bulunan örgütler işgören maliyetlerini de dikkate alarak işgören çıkarma metodunu uygulamaktadırlar (Cameron; Freeman; Mishra 1991, 62; Worrell; Davidson; Sharma 1991, 665).

Küçülme sürecinde en sık kullanılan yöntem doğrudan işgören çıkarma yöntemidir. Örgüt maliyetleri düşürmek, verimliliği artırmak için öncelikli olarak bu

yöntemi benimser. Bu yöntemin sık kullanılmasına rağmen, örgütün amaçladığı finansal sonuçlara her zaman ulaşamadığı görülmektedir. Wyatt örgütünün 1993'te yaptığı bir araştırmaya göre; küçülme uygulayan 531 örgütün % 50 'den azının istediği finansal amaçlara ulaşamadığı görülmüştür. American Management Association (AMA) yaptığı bir araştırmada ise işten çıkarma ile küçülen örgütlerin yarısının karlılık oranlarında bir iyileşme olmadığı belirtilmiştir (Hutchinson ve diğ, 1997:25). Örgüt küçülme sürecinde işgören çıkarmayı en son çare olarak görmelidir; çünkü en riskli yöntem olarak kabul edilmektedir. İşgörenin doğrudan işten çıkarılmasında , geride kalan işgörenin motivasyonu çok zordur. Toplu işten çıkarmalar örgüte güveni ve bağlılığı zedeleyebilir.

3.4.1.5. Geçici Süreyle Çıkarma

Bu yöntemin uygulanmasında işgörenlere ücretli, ücretsiz veya ücretlerin bir kısmını vererek izin kullandırıldığı görülmektedir. Çoğunlukla üretime geçici ara vermelerde rastlanmaktadır. Üretime başlanmasında kullanılacak kapasiteye göre işgörenler işe tekrar alınmaktadır. Geçici işten çıkarmanın uygulandığı dönemlerde stoklarda fazlalık olduğu gözlenmektedir (Worrell; Davidson; Sharma 1991, 665).

3.4.1.6. Süresiz Çıkarma

Süresiz işten çıkarmalar geniş olarak firmalardaki uzun dönemli değişimlerin sonuçlarıdır (Worrell; Davidson; Sharma:1991, 665). Bu yöntemle yapılan işten çıkarmalar da, kademeli işten çıkarmalar, emeklilik ve erken emeklilik ile gerçekleştirilebilir. Genelde yöntem bütün örgüt kademelerinde uygulanır (Cameron; Freeman; Mishra 1991, 62). Sıfır hiyerarşi ve yönetsel kademe azaltma uygulamaları daha çok orta ve üst kademe yöneticileri etkilemektedir.

Üretimi veya üretimin belirli bir kısmını daimi olarak durdurma sonrası uygulama yapılmaktadır. Süresiz işten çıkarmalar bir dereceye kadar geçici işten çıkarmalardan daha negatif görülür. Süresiz işten çıkarmalar devamlı değişiklikleri gösterir ve eğitilmiş işçilerin süresiz kaybı firma için geçici işten çıkarmalardan daha tehlikeli kabul edilir (Worrell; Davidson; Sharma 1991, 673).

3.4.1.7. Geçici İşgören İstihdamı

Küçülen örgüt, maliyetleri düşürmek için kendisine bağlı sürekli bir işgören istihdam etmek yerine yarı zamanlı işgören istihdam edebilir. Yarı zamanlı işgören, sürekli istihdam edilen işgörene göre daha az ücretle çalışabilir. Geçici işgören örgütün temel işlerinde değil, yardımcı işlerde kullanılmaktadır.

3.4.1.8. Erken Emeklilik

Bu örgütsel küçülme yönteminde, örgüt emekliğe yakın olan, emekliliği gelmiş işgörenlerine erken emekli olma fırsatı verir. Uygulaması kolay bir yöntemdir. Hiç kimse işten ayrılması için zorlanmaz. Emekli olanların da bir kaybı olmaz. Örgütsel küçülmenin ilk adımı gönüllü olarak işten çıkarma daha sonra zorunlu olarak işten çıkarmadır. Örgütsel küçülmede, erken emekliliğin etkili bir biçimde uygulanması için, örgüt yönetimi şu yolları izlemelidir (Zehir, 2000:111):

1. Örgütler kapsamlı ve geniş bir emeklilik programı hazırlamalıdır.
2. Erken emeklilik programına alınacak işgörenler iyi seçilmelidir. Yüksek performanslı, örgüt faaliyetlerinde çekirdek role sahip işgörenlerin, örgütten ayrılması engellenmelidir.
3. Erken emekliliğin örgüte yükleyeceği maliyetler örgütün finansal yapısını sarsıcı olmamalıdır.
4. Örgütler emekliye ayırdıkları işgöreni, resmi olarak emekliye ayırdıktan sonra da kullanabilmelidir. Emeklilik programlarıyla emeklilere yarı zamanlı çalışma olanağı sağlayarak onlardan geçici ve sezonluk olarak yararlanabilirler.

Bu yöntemin en büyük olumsuzluğu, örgütlerin ayrılanlar üzerinde kontrolünün olmamasıdır. Bazı bölümler uzman ve deneyimli işgörenini bu yöntemle kaybedebilir.

Piyasalardan çekilen mal/hizmet sonucunda örgütsel küçülmeye gidilmektedir. Küçülme sonucu finansal sıkıntıyı çözmek için işgöreni işten çıkarma metodunu uygulamaktadır. İşgörenlerin işten çıkarılması ülke genelinde işsizlik oranlarını etkilemektedir. Bu oran ülkelerin gelişim düzeylerine göre değişiklik göstermektedir. Dünya genelinde de ülkelerin gelişim düzeylerine göre işsizlik oranlarıyla ilgili bir çok raporlar düzenlenmektedir.

3.4.2. İşten Çıkarılanları ve Geride Kalanları Destekleme

Firmalar işine son verilen işçilere yardım etmek amacıyla; dışarıda işe yerleştirme hizmetleri, yeniden işe yerleştirme, eğitim, özel ve kamu sektörleri arasında işbirliği ve hükümetlerden güvenli finansal yardımlar gibi destekleri sağlayabilirler (de Meuse; Vanderheiden; Bergmann 1994, 509-530). Bununla birlikte geride kalanlara da aynı düzeyde ilgi gösterilmelidir (Appelbaum; Delage; Labib et Al 1997, 278-286; Appelbaum; Donia 2001, 5-19).

3.4.3. Küçülmenin İşten Çıkarılan İşgören Üzerindeki Etkisi

Küçülme süreci örgüt içinde ve dışında olumlu ve olumsuz birçok etkiler yaratmakta ve bu süreçten en çok etkilenenler işgörenler olmaktadır. İşgörenler, küçülme sonucunda işten çıkarılanlar ve geride kalanlar olarak ikiye ayrılabilirler. Örgüt küçüldüğü zaman işgörenler arasında yaşanan karmaşa çok fazladır çünkü işten çıkarılanların neden çıkarıldıkları, çoğu zaman anlaşılmamaktadır.

Örgüt küçülme kararı verirken işten çıkanların ve geride kalanların bu süreci kolay atlatabilmeleri için iki önemli noktaya dikkat edilmelidir (İslamoğlu, 2003:43-44).

1. Örgüt doğru nedenler için küçülmelidir. Örgütler sorunlarına kısa süre çözüm bulmak için küçülmemelidir. Küçülmede örgüt uzun dönem stratejisine uygun bir hedef belirlemelidir.

2. Fazla kadrolar tespit edilmelidir. İşgören çıkarmanın adil olarak uygulandığının algılanması ve değerli işgörenlerin örgütte kalması bu karara bağlıdır. Bu seçim geride kalanlara örgütün çok çalışmayı ödüllendirdiğini ve işten çıkarmayı belli bir ölçüte göre yaptığı konusunda bir gösterge olabilmektedir.

İşgörenler işlerini kaybettiklerinde, kendilerine olan güvenlerini kaybetmekte ve yeni bir iş bulma kapasitesi kendilerinde bulamamaktadırlar (Labib ve Appelbaum, 1993:73). İşten çıkarılan işgörenin durumu birçok araştırmacı tarafından psikolojik ve sosyolojik açıdan incelenmiştir. Araştırmaların genel sonuçları, işten hak etmediği halde çıkarılan işgörenin, finansal, sosyal ve psikolojik açıdan stres yaşadığını göstermiştir (Labib ve Appelbaum, 1993:73).İşini kaybetmenin verdiği üzüntü ve kasvetli görünüm bazı insanları depresyona sürüklemekte, içki ve uyuşturucu problemlerine yol açmakta , ailevi sorunlar çıkmakta ve gerek fiziksel gerekse psikolojik hasarlara sebep olmaktadır (Atwood ve diğ, 1995:53).

İşten çıkarılan işgörenin yaşadığı stresin boyutunu belirleyen faktörler Tablo 6'da belirtilmiştir.

Tablo 6: İşten Çıkarılan İşgörenler Üzerinde Stres Oluşturan Faktörler

Yaş Cinsiyet Finansal Pozisyon Sosyal Destek Çalışma Süresi Eğitim durumu	Önceki görevi Çıkarıldığı işten tatmin olma derecesi Kariyer durumu Bireysel stresle baş etme beceresi İşten çıkarılmada yönetimin yaklaşımı
--	--

Kaynak: Labib ve Appelbaum, 1994:69.

Örgüt yönetimi, işgörenleri üretimin bir parçası olarak görmeli ve onlara değerli bir varlık olduklarını hissettirmelidir. İşten çıkarılacak işgörene duyuru yapılmadan önce insan kaynakları yönetimiyle işbirliğine gidilmelidir. Etkili bir iletişim ve sağduyu çalışanların bu durumu kabullenmesinde yararlı olabilir.

İşten çıkarılmada yönetimin yaklaşımı işten çıkarılan işgörenin bu durumu kolaylıkla atlatabilmesi için, yönetim küçülmenin uygulanması sürecinde aşağıdaki noktalara dikkat etmelidir (Hutchinson ve diğ, 1997:28-29):

1. Yönetim maliyetleri azaltmak amacıyla işgören çıkartacaksa, bu durum işgörenin, yaşına, cinsiyetine, rengine ya da memleketine göre yapılmamalıdır. İşgören azaltma, benzer bölüm veya alanlarda yapılmalı ve hangi pozisyonlarda azaltmaya gidileceği yönetim tarafından işgörenlerin performansına göre önceden belirlenmelidir.
2. Küçülmenin sebepleri işgörelere etkili bir şekilde açıklanmalıdır. İşten çıkarılan işgörelere, işten çıkarılmanın adil yapıldığı hissettirilmelidir.
3. İşten çıkarma işlemi işgörelere önceden duyurulmalı, bu sonuca işgörelere hazırlanmalıdır.
4. İşgörelere işten çıkarmalar sonucunda destek hizmeti verilmelidir. Yeni kariyere geçiş hizmetleri, tazminat ödemeleri ve sosyal yardımlar çalışanların bu durumu kabullenmesine yardımcı olacaktır. Joel Brockner ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmaya göre, işten çıkarılanlara yeterli destek hizmeti verilmediğinde geride kalan işgörenin örgütsel bağlılığında azalma görüldüğü belirtilmiştir.

Küçülme sonucunda işten ayrılmak zorunda kalan kişilere, kişisel ve profesyonel özellikleriyle ilgili farkındalık kazandırmak için destek hizmeti verilmelidir.

Bu hizmetlerden bazıları aşağıda verilmiştir (Baltaş, 2002:31-35):

- Aktif Emeklilik Programı,
- İşten Ayrılmada Destek Programı (İADE)

3.4.4. Küçülmenin İşten Çıkarılmayan İşgören Üzerindeki Etkisi

Örgütlerin küçülmesi sonucu, işgöreni psikolojik bir yıkıma uğratar. Aynı işte beraber çalıştığı iş arkadaşının işten çıkarılması da işgörenin psikolojik olarak etkilenmesine neden olmaktadır. Küçülme sonucu işine son verilmeyen işgören, yönetim literatüründe “ geride kalanlar” olarak adlandırılmaktadır.

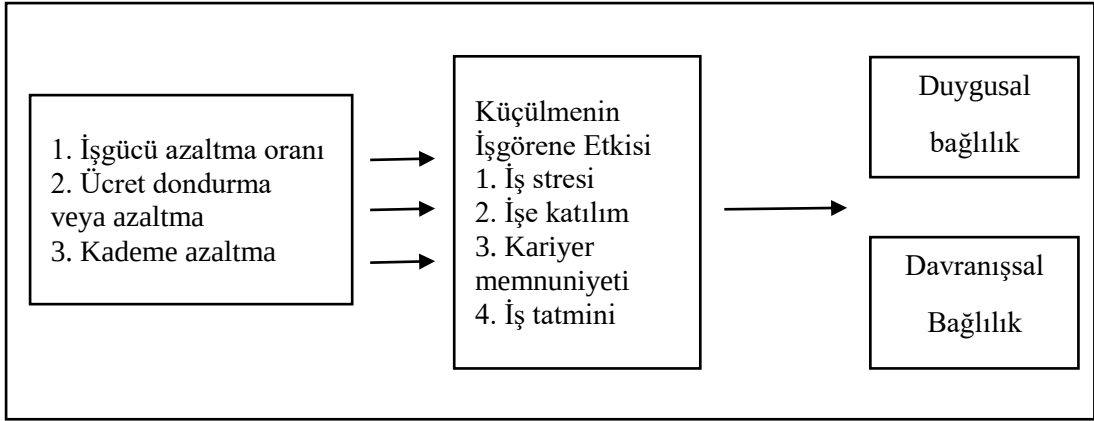
Örgütsel küçülme sürecinde, yöneticilerin dikkat etmeleri gereken önemli noktalar vardır. Küçülme sürecinde, işten çıkarılanların olduğu gibi geride kalanların da mümkün olan en az şekilde etkilenmesi, örgüt yönetiminin en önemli konusu

olmalıdır. K    me uygulamasının başarısı, geride kalanların bu kararı ne derece kabullenip kabullenmedi ine bağlıdır (Mishra ve di , 1998:23).

Zehir vd. (2003) 'nin örgütsel k    menin çalışanlar üzerine etkileri ile ilgili yapt   araştırma sonucunda oluşturduğu model  ekil 6'da verilmiştir.



Şekil 5: Örgütsel Küçülmenin Çalışanlar Üzerine Etkisi



Kaynak: Zehir vd., 2003:650

Araştırmada işgörenlerin iş stresi düştükçe duygusal bağlılığının arttığı, iş stresi artıkça da davranışsal bağlılığın arttığı belirtilmiştir. İş tatminin artmasıyla duygusal bağlılığın arttığı, işe katılım oranının artmasıyla da duygusal bağlılığın arttığı görülmüştür. Araştırmada belirtilen diğer bir nokta ise işgörenlerin ücret ve maaşlarının dondurulması veya azaltılması durumunda işlerine olan duygusal bağlılıklarının azalmasıdır. İşgücü azaltma oranının artması işgörenlerin duygusal bağlılıklarını arttırmaktadır (Zehir vd, 2003:656).

Örgütlerin küçülme sonrası, hedeflediği amaçlara ulaşamaması , örgütlerin “insan faktörü” ne yeterli önemi vermemesinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin küçülme sonrasında istediği amaçlara ulaşabilmesi, geride kalan işgörenin durumlarını dikkate almasına bağlıdır. İşgörenlerin motivasyonunun artması, küçülme öncesi performanslarını gösterebilmeleri için yönetim önlemler almalı ve onlara örgüt için değerli olduklarını hissettirmelidir.

3.4.5. Geride Kalanlar Sendromu

Örgütsel Küçülmenin sonrasında, geride kalan işgücünün yaşadığı olumsuz deneyimler geride kalan sendromu olarak adlandırılmaktadır. İşten çıkarmaların işgörenlerin moralleri üzerinde depresyona kadar varabilen zararlara yol açmaktadır. Geride kalanların gösterdiği tepkiler 4 grupta incelenmektedir (Love, 1996:48-49):

1. Moral Çöküntüsü: İşgörenler iş arkadaşlarının işten çıkarılmasından dolayı büyük üzüntü duymakta ve işlerini kaybetmemek için nasıl davranacaklarını bilememektedirler.
2. Yönetime Güvensizlik: İşgörenler, yeterli performansı göstermenin, kendilerine iş güvencesi sağlamadığını anlamışlardır. Diğer işten çıkarılanın kendisi olmayacağı konusunda yönetime güven duymamaktadır.

3. Verimlilikte Azalma: Yöneticilerin kendilerinden ne beklediği konusunda emin değildirler. Çalışmalarında yeterli verimliliği gösteremezler.

4. Aşırı Dikkat: İşgörenler aşırı ölçüde dikkatli olmaya çalışırlar. Risk alamazlar.

Küçülme sonrasında geride kalan işgören; çalışmalarının nasıl değişeceği, sosyal haklarında nasıl değişiklikler olacağı, işten çıkarılacak diğer işgörenin kendileri olup olmayacağı sorularını sürekli irdelerler, bu durum örgüte olan bağlılıklarında olumsuz bir etki oluşturmaktadır (De meuse vd, 1997:72).

Brockner'a göre, küçülme sürecinde birçok değişim bireyler olarak fırsat veya tehdit olarak görülebilir. Bu noktada, küçülme süreci üç ana aşamaya ayrılabilir. Geride kalanlar sendromunun önlenmek için bu üç aşamada yapılması gereken faaliyetler aşağıdaki gibidir (Dupuis, 1996: 6-7).

Küçülme Öncesi;

- Strateji, kurum kültürü ve küçülme politikası arasındaki ilişki değerlendirilmelidir.
- Bireylerin küçülmeden nasıl etkileneceği belirlenmelidir.
- Yeni organizasyonda kalacak kişiler belirlenmelidir.
- Yöneticilere ve amirlere eğitim verilmelidir.

Küçülme öncesi planlama yapılırken, örgütte kimlerin kalacağı ve kalan kişilerin küçülmeden nasıl etkileneceği belirlenip, yöneticilere küçülme sonrası uygulamaların nasıl yapılacağına ilişkin eğitim verilirse, geride kalanlar sendromunun olumsuz etkileri en aza indirilebilir.

Küçülme Sırasında;

- İşgörelere mümkün olduğunca fazla bilgi verilmelidir.
- Kişiler cesaretlendirilmelidir.
- İşten çıkarılanlara ve kalanlara saygılı davranılmalıdır.
- Yöneticiler ulaşılabilir kılınmalı ve işgörelere istedikleri zaman yöneticileri görebilmelidir
- Değişim sürecinde aktiviteler organize edilmelidir.
- İletişime önem verilmeli ve planlama iyi yapılmalıdır.

Küçülme uygulamaları esnasında geride kalan işgörelere yapılan faaliyetler hakkında detaylı bilgi verilecek, kriterler açık olacak ve geride kalanlara hoş görüyle yaklaşılabilecek, böylece küçülmenin daha hassas bir şekilde karşılanmasına yardımcı olacaktır.

Küçülme Sonrası;

- İşgörenler sürece katılmalıdır.
- İş zenginleştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Faydasız işler elimine edilmelidir.
- Kalanların yeni fırsatların farkında olduğundan emin olunmalıdır.
- Geride kalanların eksik yönleri tespit edilmeli ve kalanlar eğitimle desteklenmelidir.

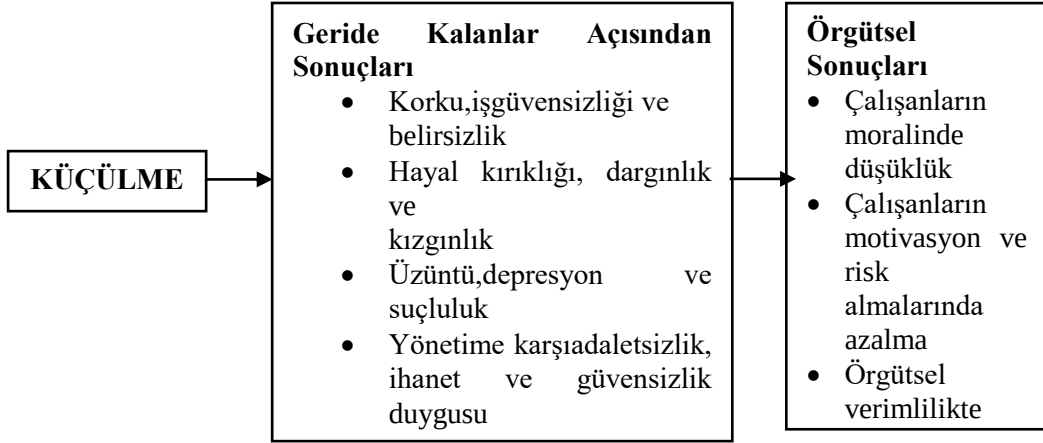
Görüldüğü gibi, bu model daha çok geride kalanlar sendromunun önlenmesinde örgüte düşen görevler ve küçülme sürecinde örgütün yapması gereken konularda tavsiyelerde bulunmaktadır.

Isabella (1989:39) geride kalanların küçülmeden sonra kariyerle ilgili sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. İşgörenler bu konuda yanlış bilgilendirilmekte ya da bilgilendirilmemektedir. Geride kalanlar; küçülme sonrasında yeni yapılanan örgütteki konumları, kendilerinden fazladan bir beklenti olup olmayacağı, kendi becerilerinin önemi ve değeri, ilerleyebilmeleri için var olan imkanlar konusunda bilgi sahibi olmak istemektedirler.

Geride kalanlar, işten çıkarılan arkadaşları için üzülmeyle beraber, çoğu zaman neden kendilerinin çıkarılmadığı gibi “suçluluk duygusu” da yaşarlar. Geride kalanlarda görülen duygusal durum ve davranışları açıklayan “geride kalanlar sendromu”; öfke, stres, çekilme, sadakat ve bağlılıkta görülen azalma gibi yollarla işaretlerini gösterir. Geride kalanlarda oluşan karamsarlık, çaresizlik duygusu ve belirsizlik gelecek kaygısıyla birleştiğinde, genel tepki kötümserlik olacaktır. Geride kalanların işten çıkarmaları, adaletsiz olarak görmeleri ve kötümserliğe kapılmaları nedeniyle olumsuz davranışları ortaya çıkmaktadır (Sayılı, 2003:32).

2001 yılında, ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği, “İşten çıkarmaların örgüt içindeki yankıları ”nı belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada, örgütün %41’inde işgörenlerin örgüte bağlılığının azaldığı , %58’inde işgörenlerin moralinin olumsuz etkilendiği, %54’ünde işgörenler arası söylemlerin arttığı ve %27 sinde ise istifaların arttığı sonucuna ulaşmıştır (Arslan, 2005:99).

Şekil 6: Küçülmenin Geride Kalanlar ve Örgüt Açısından Sonuçları



Kaynak: Appelbaum ve Donia, 2001:133.

3.4.6. Başarılı ve Başarısız Küçülme Uygulamaları ve Literatüre Katkı

Hitt vd. (1994a:25-27), küçülen 65 örgüt üzerinde yaptığı araştırma sonucunda başarılı ve başarısız küçülme uygulamalarını kategorize etmiştir. Bu uygulamalar, küçülen örgütlerin amaçlarına ulaşması için izlemeleri gereken önemli uygulamalardır.

Başarılı Küçülme Uygulamaları;

1. Bireysel pozisyon sayısı yerine kademe sayısının azaltılması,
2. Belirli bir pozisyonu ortadan kaldırmadan önce örgüt içindeki karşılıklı ilişkilerin dikkate alınması ve yeni duruma göre yapının düzenlenmesi ,
3. Örgüt için en uygun büyüklüğün ne olacağına karar verilmesi ve periyodik olarak gözden geçirilmesi,
4. İşgörenleri, güçlü bir yöneticilik ve liderlik becerisi ile ayırım gözetmeden ele alınması, korunması ve yönlendirilmesi,
5. Entelektüel beceriyi artırmak için gerekli eğitim programlarının geliştirilmesi
6. Stratejik liderliğin vurgulanması ,
7. Merkeziyetçilik yerine, örgütte yetkilerin dağıtılması ve geride kalanların güçlendirilmesi,
8. Örgütün öz yeteneğinin belirlenmesi ve bunun sürdürülmesi,
9. Özellikle kritik öneme sahip veya öncelikli faaliyet alanlarında yeniden işgören istihdam etmeye, büyümeye ve geliştirmeye devam edilmesi.

Başarısız Küçülme Uygulamaları;

1. Gönüllü erken emeklilik programlarını uygulanması ,
2. Gereğinden fazla işgücü azaltımı,

3. Eğitim ve geliştirme programlarının elimine edilmesi,
4. Geride kalan işgörenlerin yeterli olmadıkları pozisyonlarda çalıştırılması ,
5. İşgörenlerin küçülme sürecine dahil edilmemesi,
6. Geride kalanların iş yükünün artırılması ,
7. İşten çıkarmaların, periyodik aralıklarla yapılması ,
8. Mesleki güvence yerine, parasal ödüllerin söz verilmesi.

Örgütsel küçülmesinin başarıyla uygulanması ve işgörenlerin bu durumdan olumsuz etkilenmemesi için küçülme uygulamaları başarıyla yürütülmelidir. İşgörenlerin örgüte bağlılıklarının devam etmesi ve örgütün performansının düşmemesi için, yönetim, başarılı ve başarısız küçülme uygulamalarını gözden geçirmeli ve küçülme sürecinde kendilerine en uygun yolu belirlemelidir.

Birçok araştırmacı, örgütsel küçülme ile ilgili literatürde çalışma yapılmışlardır; yalnız örgütsel küçülmenin işgören performansı etkisi üzerine literatürde çok fazla çalışma yer almamaktadır. Konuyla ilgili, yapılan çalışmaların bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Richey (1992), küçülmenin işgörenlerin performans seviyeleri, moral seviyeleri, örgüte sadakatleri ve örgütten ayrılma niyetleri üzerine araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, küçülmenin işgörenlerin moral seviyesini düşürdüğü, örgüte olan sadakatlerini azalttığı ve işten ayrılma niyeti taşımalarına sebep olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin performanslarında da düşüklük olduğu tespit edilmiştir.

Brokner ve arkadaşları (1994), işgörenler; işten çıkarılan, işten çıkarılacağı bildirilen ve küçülme sonrası çalışmaya devam edenler olarak üç gruba bölünerek, adalet algısının küçülme sonuçlarını algılama seviyesine etkileri üzerine çalışma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, adalet algısının düşmesi işgörenlerin küçülme sonuçlarını olumsuz algılamalarına neden olduğu tespit edilmiştir.

Brockner ve arkadaşları (1988), işgörenlerin işten çıkarılmalarını eşitlik teorisi çerçevesinde değerlendirmiş ve bunu işgörenlerin performansına etkisini tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda işten çıkarmaların adil yapıldığı örgütlerde, işgörenlerin performansı; işten çıkarmaların rastgele yapıldığı örgütlerdeki işgörenlerin performansından daha fazla artmıştır.

Allen ve arkadaşları(2001), küçülme sonrasında oluşan etkilerin uzun dönemde devam edip etmediği üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda küçülme ile oluşan bazı olumsuzlukların zamanla azaldığı tespit

edilmiştir. Küçülmeden hemen sonra işgörenlerin örgüte olan bağlılığının azaldığı ve işten ayrılma niyetlerinin arttığını araştırmalar göstermektedir. Uzun dönemde örgüte olan bağlılıklarında artış, işten ayrılma niyetlerinde düşüş görülmektedir.

Saylı (2003), çalışmasında işten çıkarmalar sonrasında geride kalan işgörenlerde performansla ilgili ve örgütsel bağlılığa olan ilgiyi, oluşan tutum ve davranışları ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerde küçülmenin haksız ve meşru nedenlerle yapıldığı algısı oluştuğunda, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarında ve performanslarında bir düşme görüldüğü tespit edilmiştir.

Karabağ (2003), araştırmasında küçülen örgütlerdeki işgörenlerin adalet algısı, örgüte ve yönetime duyduğu güven seviyesi, iş güvensizliği, iş tatminsizliği, iş stresi, iş yükü, işten ayrılma niyeti, olumsuz duyguların hangi boyutlarda değiştiğini, birbiri ile ilişkilerini ve birbirine etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda tespit edilen en belirgin sonuç; iş tatminsizliğindeki artışın işten ayrılma niyetini oldukça yüksek düzeyde artırması, iş tatminsizliğindeki artışın olumsuz duyguları yüksek düzeyde artırmasıdır. Küçülmenin yarattığı iş tatminsizliği işgörenin dışarıda iş aramasına neden olurken, iş stresi ve iş tatminsizliğinin işgörenin ruhsal dengesini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM : ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ-ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ

Bu bölümde, önceki gibi literatür taraması ve teorik kısımda detaylı bir biçimde ele alınmış olan örgütsel küçülme (ÖK), işgören performansı (İP) arasındaki ilişkilerin, ÖK'nin İP üzerindeki etkisinin bir uygulama aracılığı ile incelenmesine yer verilmiştir. Fakat Burundi'de ilk olup benzer araştırmalar ele alınmaktadır. Bunun için araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi, ölçekleri, veri toplama yöntemleri, araştırmanın hipotezleri, sınırları açıklanmıştır. Aynı zamanda yapılan analizlerde, edinilen bulguların ve önerilerin yorumlanmasıyla elde edilen sonuçlar yansıtılmaktadır.

4.1. Hakkında Küçük Bir Tanıtım, Ekonomik Durum ve Örgütte

Küçülmenin Burundi üzerindeki Etkileri

Burundi Cumhuriyeti, Afrika kıtasının merkezinin doğu kesiminde yer alan bir ülkedir. Dolayısıyla komşu ülkeleri Kongo Demokratik Cumhuriyeti, Ruanda ve Tanzanya'dır. Burundi' nin Tanganyika Gölü'nün büyük bir kısmına kıyısı bulunmaktadır. 2015'te resmi nüfus sayımı verilerine göre Burundi'nin tahmini nüfusu 11.178.921'dir. Buna ek biçiminde Burundi 277.834 km² lik yüzölçümüne sahiptir. Bununla beraber Burundi'deki nüfus yoğunluğu 401,6/km² ile Afrika ülkeleri arasında en yoğun nüfusa sahiptir. Nüfusun büyük bir çoğunluğu başkentte (Bujumbura) yaşamaktadır. Burundi genç bir nüfusa sahiptir ve 2014 yılı verilerine göre nüfusun %65'i 0 ila 24 yaş arasındadır. Ülkenin yalnızca % 25'i , 65 yaş üzerindedir (Bujeje vd: 2005).

Burundi politik krizler ve hükümetin istikrarsızlığı ile dikkat çeken bir ülkedir. Bu sebeple tüm sektörleri etkileyen ekonomik kriz, ülkenin gelirinin daha iyi bir şekilde dağılmasını engelleyerek yoksullukla mücadele edilmesine pek fırsat vermemiştir. 2005'ten 2015'e kadar olan politik gerilimler ile birlikte büyüme oldukça yavaşlamış ve ekonomik düzelme gerçekleşmiştir. Bununla birlikte 2015' dek kriz hala devam etmektedir (Séverin, 2003: 161-166). Son dönemdeki sosyo-ekonomik göstergeler performans değerlendirmesini ve ekonomik büyüme derecesini ölçmek için kullanılacaktır.

Şekil 7: Burundi Cumhuriyeti Haritası



Kaynak: www.gov.uk/foreign-travel-advice/burundi

Burundi ekonomisinin başlıca dayanak noktası 1997’de GSYH’nin % 54’ ünü oluşturmuş olan tarımdır. Büyük bir çoğunluğun geçimini sağladığı tarım, işgücünün % 70’ ini oluşturur. Burundi’nin gıda üretiminde kendine yetebilmesine rağmen süregelen iç savaş, aşırı nüfus, toprak aşınması ekonominin geçtiğimiz yıllarda %25 oranında küçülmesine neden olmuştur. Nüfusun çoğunluğu temel gıda gereksinimini karşılamakta zorluk çekmektedir ve uluslararası insani desteğe oldukça bağımlıdır. Burundi tam bir gıda ithalatçısıdır ve 1997 yılında yaptığı ithalatların % 17 sini gıda oluşturmaktadır.

Dünya endeksine göre Burundi dünyadaki en yoksul ülkeler sıralamasında birinci sıradadır. Nüfusun %85’i tarım sayesinde hayatta kalmaktadır. Kırsal kesimlerde daha çok tarım faaliyetleri gerçekleştirilir. Ülkenin daha yüksek kesimlerinde kahve, çay vb. ürünler yetiştirilir. Bitki örtüsünün oluşmasını sağlayan temel faktör yağıştır. Tarım Burundi ekonomisinin merkezi haline gelmiştir. Kahve,

manyok, muz, mısır, tatlı patates ve sebze üretilen en önemli tarımsal ürünlerdir. Ülke genelinde hayvan sayısı fazla olmasına rağmen, hayvancılıktan elde edilen gelir düşüktür.

Maden kaynakları bakımından ülke nikel, kobalt, bakır, platin, vanadyum, altın, kalay, kaolin, niyobyum, tantal, tungsten ve kireç madenlerine sahiptir. Burundi denize kıyısı olmayan bir ülkedir ve bu durum pazarlara erişimi oldukça zor kılmıştır.

Ülkenin en önemli ihracat ürünleri kahve, çay, şeker, pamuk ve deridir. Başlıca ithalatı makine ve teçhizat, petrol ürünleri, gıda ürünleri ve yapı malzemeleridir. Ayrıca Afrika’da en düşük gayrisafi yurtiçi hasılaya sahip ülke Burundi’dir. 2016 tahminlerine göre Burundi’nin toplamda 7.892 milyar dolar GSYH’si (Gayri Safi Yurt İçi Hasıla) satın alma gücü paritesi bulunmaktadır. Derecelendirilen 54 Afrika ülkesi arasında Burundi kişi başına düşen 818 Amerikan doları GSYH ile 52.sıradaydı. Gerçekten de GSYİH (Nominal) toplam 2.742 milyar dolar, kişi başına düşen GSYH 285 dolar olarak görünmektedir. Aslında Burundi’nin enflasyon oranı Kasım 2016’da % 7.10 olarak kaydedilmiştir ve 1974 ile 2016 yılları arasında % 11.28 olarak ortalaması alınmıştır. Bu oran Mayıs 1997’de % 44.93’lük bir oranla en yüksek seviyede ve Ekim 1985’te % - 6.27 ile en düşük seviyede kaydedilmiştir. 2008’de GSYH büyümesi % 4.5 olarak kaydedilmiştir (Doing business.org. Retrieved, 2017: 01-24). Kısacası, yetkililerin enflasyonu korumaya bağlı uzun vadede düşük enflasyon oranları ve verimli yatırımlar için uygun bir ortamı oluşturması, aynı zamanda ekonomik büyümeye ve iş imkanı yaratılmasına katkı sağlayacaktır.

Son yıllarda küreselleşme ve bilişim teknolojilerinin etkisiyle ülkeler ve örgütler yoğun bir değişim dalgasıyla karşılaşmışlardır. Bu değişim dalgası içinde örgütlerin o güne kadar sahip oldukları örgüt yapısı ve yönetim anlayışları sorgulanmaya başlamıştır. 1990’lerin ortalarından itibaren Burundi’de hem özel sektörün bazı alanlarında hem de kamu sektöründe yaygın olarak, örgütlerin işgören sayısı bakımından giderek küçüldükleri görülmektedir.

Örgütlerin işgörenleri başta olmak üzere, sahip oldukları sermaye miktarı öz kaynaktan ağırlıklı olarak yabancı kaynağa–ortaklıklara, işbirliğinden elde edilen finansal desteğe dönüşürken; örgütler bütünüyle bilgi temelli olmaya başlamıştır. Yaşanan küresel/yerel siyasal ve ekonomik krizlerin Burundi’ye etkisiyle küçülme süreci daha önce savaş ve ekonomik krizden etkilenen bütün örgütlerde yoğunlukla

yaşanmaya başlamıştır. Örgütlerin insan kaynağında, kimi zaman isteğe bağlı ya da zorunlu emeklilik, kimi zaman rotasyon, çoğunlukla da işten ve işyerinden uzaklaştırma biçiminde küçülme uygulanmaya başlanmıştır.

Burundi’de örgütlerin son dönemlerde, yoğun bir şekilde yaşamakta oldukları örgütsel değişim çalışmaları, onların küçülmelerine ve insan kaynakları politikalarında işgörenler açısından olumsuz değişiklikler yapmalarına neden olmuştur. Burundi’de krizler ile birlikte çıkarılan işgören sayısında önemli artışlar gerçekleşmiştir. 100 kişiden 12’sinin işini kaybettiği mevcut işsizlere yaklaşık 1 milyon kişinin eklendiği işsizlik oranının % 12’lere yükseldiği gözlenmiştir. Uluslararası Çalışma Örgütü verilerine göre geçtiğimiz on yılda AB ülkeleri ve Burundi’de yeniden yapılanma programları sonucunda işsiz kalanların sayısı daha fazla.

Burundi’de örgütsel küçülme stratejisi sadece özel sektörde kullanılmamakta kamu sektöründe yaşanan sorunlar da bu kurumları küçülmeye yöneltmektedir. Özellikle kamu sektörünün hantal bir yapıya sahip olduğu düşüncesi bu stratejinin kamu kurumları için de uygun bir strateji olarak kabul edilmesine sebep olmaktadır. Ancak kamu sektöründe küçülme stratejisi özel sektöre oranla daha zor gerçekleşmekte, küçülme sonucu yaşanacak sorunlar daha fazla hissedilmekte ve daha büyük tartışmalara sebep olmaktadır. Kamu sektöründe yaşanan sorunların özellikle bu sektörün hantal yapısından kaynaklandığı düşüncesi küçülme stratejisinin uygulanmak istenmesinin ve gündemde olmasının en önemli sebebidir.

Krizden tüm firmalar etkilenmekle birlikte mikro kuruluşlar ve küçük ölçekli örgütler büyük ölçekli örgütlerden daha önce ve daha derinden etkilenmiştir. Birçok firma öz sermayesinin tamamını kaybetme riski ile karşı karşıya gelmiştir. Örgütler kriz sonrasında üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla, üretimde kullandıkları ithal mallarını değiştirmişler, istihdamı daraltma ve personel ücretlerini azaltma yoluna giderek küçülmüşlerdir. 2010 yılının ilk çeyreğinde hem büyük hem küçük ölçekli firmalarda işten çıkarmalar yaşanmıştır. Örgütler, planladıkları sermaye yatırımlarında büyük ölçüde kısmışlardır. Özel sektör sabit yatırımları, yıllık bazda 2010 yılının ilk çeyreğinde üçte bir oranında, 2010 yılı genelinde ise yüzde 30 oranında azalmıştır.

4.2. Araştırma Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, örgütsel küçülmenin faaliyetlerinin işgören performansı üzerine etkisinin var olup olmadığını ölçmek, bu bağlamda Burundi

koşullarında uygulamalı, özgün bir çalışma ortaya koymaktır. Elde edilen bulgu ve sonuçların ileride benzer konuları ele alacak olan araştırmacılara ve bu konularda Burundi koşullarında geçerli olan uygulamalı çalışmalara gerek duyacak yöneticilere bir miktar da olsa destek sağlayacağı, kaynak olacağı düşünülmektedir.

Araştırma, krizden etkilenmiş örgütlerde örgütsel küçülme uygulamalarının mevcut olup olmadığına , varsa da hangi stratejilerin yoğunlukta kullanıldığına, örgütlerin hangi amaçlara ne kadar önem verdiği, bu amaçlarına ne derecede ulaştıklarına, örgütlerin örgütsel küçülmeye gitmeden önce örgütsel küçülme planı yapıp yapmadıklarına ve örgütsel küçülme sırasında uygulanan politikaların teorisi ile uyumludur.

Araştırmannın amacı küçülme stratejisini derin bir şekilde uygulamak ve örgütsel küçülmenin, çalışanların güvenine, örgütsel bağlılığına, işgörenlerin iş stresine ve işgörenlerin performansları üzerindeki etkisini belirlemektir.

Genel anlamda dünyada sürekli artan rekabet koşulları , ekonomik ve teknolojik değişimler “küçülmenin” stratejisini işletmeler için bir zorunluluk haline getirmiştir. Organizasyonlar doğru büyüklüğe elde etmek ve karlılıklarının devamını korumak için küçülme stratejisine sık sık başvurmaktadır.

Sürecin etkinliğinde önemli bir faktör olan işgörenler bu örgütsel değişimde göz ardı edilmemeli ve üzerlerindeki etkilerin incelenmelidir.

Bu anlamda yapılan araştırma anket uygulanan örgütte örgütsel küçülme ile işgören davranışları arasındaki ilişkiyi belirleme amacını kapsamaktadır.

Araştırmayı önemli kılan bir diğer neden de bu çalışmada standart bir ölçeğin değil, daha önce yapılmış olan araştırmalardan yararlanılarak özgün bir ölçeğin oluşturulması ve kullanılmış olmasıdır. Ölçekle ilgili daha detaylı bilgi bu tezin “Araştırma Yöntemi” isimli başlığı altında yer almaktadır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma, Burundi’nin Bujumbura ilçesinde yerleşen ve gıda, tekstil faaliyet gösteren özel şirketlere kapsamaktadır. Kamu şirketlerinden bilgi edilmek zor ve imkansız, anlaşılmalı olduğu için çalışanların işten atılmasının imkamsız olması nedeniyle özel şirketler tercih edilmiştir. Aynı zamanda, çok daha fazla çalışan sayısına ulaşan şirketlerin gıda ve tekstil sektörlerinde olması araştırma kapsamına alınan şirketlerin bu sektörden tercih edilmesine neden olmuştur. Belirtmek gerekir ki bu uygulama Burundi’de örgütlerde tam zamanlı ve düzenli olarak çalışmakta olan kişileri kapsamaktadır. Bu anlamda araştırmanın bir ülke ile sınırlı tutulmuş olması

temel sınırlardan biri olarak görülmektedir. Aynı zamanda anketlerin daha ulaşılabilir bir kitleye dağıtıp toplanabilmesi için bu tarz bir sınırlamanın yapılması daha mantıklı ve uygun görülmüştür. Bu bağlamda yapılan araştırma anket uygulanan örgütte örgütsel küçülme ile işgören performansları arasındaki ilişkiyi belirleme amacını kapsamaktadır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada öncelikle, araştırma örgütüne ilişkin temel ve örgütsel küçülme kavramlarını belirlemek amacıyla literatür taraması yapılmış ve örgütsel küçülmenin işgörenlerin performansları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için de anket yöntemiyle veriler ele geçirmeye çalışılmıştır.

Araştırma, örgütsel küçülmenin işgören performansı üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunu ve oluşan bu etkinin belirtilen kavramlar ile arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine yapılmıştır. Bu anlamda da araştırmanın fazla kişi ile yapılması gerekli olduğu için anket tekniği tercih edilmiştir. Kullanılan anket “Ekler” kısmında sunulmuştur (Ek 1).

4.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Yaptığımız araştırmanın evreni, Burundi’de faaliyet gösteren işletmelerdir. Örneklem seçimi, şirketlerin yoğun olarak yer aldığı Burundi’nin başkenti Bujumbura’da bulunmaktadır. Etik kurallara uygun olarak veriler toplanırken örgütlerin adlarından söz edilmeyeceği yazılı ve sözlü olarak belirtilmiştir.

Araştırma için örneklem sayısı tespit edilirken ana kütlenin tamamına ulaşmanın imkansız olduğu göz önünde bulundurularak aşağıda verilmiş olan formül kullanılmıştır:

$$n = (p \cdot q) / (d/t)^2$$

$$n = (0.25) / (0.05/1.96) = 384$$

Bu çözümde n örneklem sayısını; p incelenen olayın gerçek olma durumu, q ise aksine, kabul ve tasdik etmeme olasılığını; d tolerans düzeyini veya örnekleme hatasını; t ise belli bir serbestlik derecesindeki katsayıyı ifade etmektedir. Burada güvenilirlik derecesi olarak %95 kabul edilmiştir. Formül için p ve q değerleri ana kütledeki net karşılığın bilinmemesi nedeniyle maksimum varyans olan 0.25 kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiş ve bu

nedenle de t sayısı da 1.96'ya denk gelmektedir. Sonuç olarak 384 sayısı elde edilmiştir (Keskin, 2007:92'dan aktaran Oğuz, 2012: 44).

Ayrıca, $p=0.5$ ve $q=0.5$ için hatta 100.000 ve 0.05 örnekleme hatası (d) ve daha büyük evrenler için genel olarak da 384 sayısı yeterli olarak kabul edilmektedir (Gürbüz ve Doğan, 2013). Tüm bu veriler göz önünde bulundurulduğunda araştırma için 384 anket sayısının yeterli olacağı kanısına varılmıştır. Çünkü Burundi'de çalışmakta olan insan sayısı ne kadar büyük bir rakama karşılık gelse de belirlenmiş olan anket sayısı maksimum sayıyı (0.05 anlamlılık düzeyi ve 0.05 örneklem hatasında) ifade etmektedir (Gürbüz ve Doğan, 2013). Bu 0.05 anlamlılık düzeyi için aşağıda verilmiş olan örneklem tespiti tablosundan da görülebilir (Tablo).

Tablo 7: Örneklem Büyüklükler (0.05 anlamlılık düzeyi için; Tablo uyarlanmıştır)

Evren Büyüklüğü	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+ 0.05 örnekleme hatası (d)			+ 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100000000	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu, Y ve Erdoğan, S. (2004), SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara. s: 50. (akt: Oğuz, 2012: 43)

4.4.2. Araştırma Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanmasında, anket uygulaması yöntem olarak kullanılmıştır. Burundi'de faaliyetlerini sürdüren çeşitli işletmelere anketler mail ve dağıtım yoluyla iletilmiştir. Anketlerin daha kolay bir şekilde ve daha ulaşılabilir olması için öncelikle araştırmacının yakın çevresi tercih edilmiş, daha sonra çevre örgütlere dağıtımı sağlanmıştır.

Gönderilen anketlerden bazılarında eksik, hatalı bilgi olması nedeniyle analizlere alınmamış ve araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Araştırmada ise toplam 384 anket kullanılmış ve SPSS 22.0 analizler incelenmiştir. Anketler yüz yüze ve internet ortamında doldurulmuştur. Verilerin toplanması 15 Mart 2018 tarihleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan Stratejik Örgütsel Küçülmenin işgören performansı anket, temel olarak 20 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan soruların ölçekleri Karabağ 2003:161-165 ve Gökselden 2001:144 aktaran Öztürk'ten 2006:116-119 alınıp uyarlanmıştır. Bu sorular şu şekilde ayrılmıştır: Birinci bölüm Kişisel Bilgiler (Demografik bilgiler 6 ifade: cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştığı kurumda çalışma süreleri, kurumdaki pozisyon); işgören örgütsel küçülmesi ile ilgili 10 soru yer almaktadır.

İkinci bölüm ise toplam 26 ifade olup bu bölümdeki ifadelerin tamamı 1'den 5'e likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Öncelikle işgörenlerin güven ifadesine yönelik 5 madde; işgörenlerin örgütsel bağlılık ifadelerini ölçmeye yönelik 7 madde ve bununla ilgili 5 madde ters kodlanmıştır. İşgörenlerin stres belirtilerini ölçmeye yönelik 10 madde yer almaktadır ve bu maddelerden 5'i çalışanın kendisiyle ilgili, kalan 5 madde ise diğer çalışanların değerlendirilmesine yöneliktir. Son olarak işgören performansını ölçmek için 4 maddeye yer verilmiştir. Bu maddeler aynı zamanda hipotezleri test etmek için temel oluşturmaktadır. Bu ifadelerin katılımcılar açısından düzgün ve kolay bir şekilde doldurulabilmesi için anket bölümlere ayrılmış ve sıralı ifadeler şeklinde sunulmuştur. Bu anket formu Ek 1'de yer almaktadır.

4.4.3. Araştırmanın Hipotezleri

“Bu araştırma için, alanda yapılan literatür çalışmaları ve konuyla ilgili teorik altyapı göz önünde bulundurularak bu tez çalışması için oluşturulmuş olan temel hipotezler şu şekildedir:

- H₁: Çalışanların güveni işgören performansını etkilemektedir
- H₂: Örgütsel bağlılık işgören performansını etkilemektedir
- H₃: Çalışanların kendi stresi işgören performansını etkilemektedir
- H₄: Diğer çalışanlarının stresi işgören performansını etkilemektedir
- H₅: Örgütsel Küçülme işgören performansını etkilemektedir
- H₆: Çalışanların güveni örgütsel bağlılık etkilemektedir
- H₇: Çalışanların kendi stresi örgütsel bağlılık etkilemektedir
- H₈: Örgütsel Küçülme, Örgütsel bağlılık çalışanlarını etkilemektedir

- H₉: Çalışanların kendi stresi güvenli etkilemektedir
- H₁₀: Örgütsel Küçülme çalışanların güvenli etkilemektedir
- H₁₁: Örgütsel Küçülme Çalışanların kendi stresi etkilemektedir
- H₁₂: Örgütsel Küçülme Diğer çalışanlarının stresi etkilemektedir

4.5. Araştırmanın Bulguları, Verilerin Analiz Yöntemi ve Yorumlar

4.5.1. Verilerin Analiz Yöntemi

Yapılan araştırma kapsamında elde edilen verileri analiz etmek amacıyla SPSS 22.0 programı vasıtasıyla yapılan analizlerin sonuçları verilir yorumlarla açıklanmaya çalışılmıştır. İlk olarak ölçeğin genel değerlendirilmesi yapılmış daha sonrasında ise ifade grupları baz alınarak Cronbach Alpha katsayısı ile hesaplanmıştır.

4.5.2. Güvenilirlik, Normallik ve Geçerlilik Analizleri

4.5.2.1. Güvenilirlik Analizi

Bilindiği üzere bir çalışma için geliştirilmiş olan ölçeğin mutlak bir biçimde güvenilir olması gerekmektedir. Fakat anket veya ölçeği oluşturan ifadeler arasında bir tutarlılık bulunmuyorsa, aynı zamanda hazırlanmış olan ölçek araştırılan, merak edilen konu veya sorunu açıklamaya yeterli değilse bu çalışmanın elde ettiği sonuçlar da güvenilir olmayacaktır (Kalaycı, 2010: 403). Bunların hepsi dikkate alınarak ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için Cronbach Alpha (Alfa Modeline) başvurulmuştur. Öncelikle çalışma için oluşturulmuş olan ölçeği (6. sorudaki demografik ifadeler hariç ve 10 soruluk küçülme ile ilgili 26 madde) bir bütün olarak iç tutarlılığı ve güvenilirliği Cronbach Alpha ile ölçülmüştür (Tablo 9 ve 10). Ve daha sonrası farklı kaynaklardan yararlanarak oluşturulmuş ölçeğin her dört bölümü için Cronbach Alpha ile güvenilirlik ve iç tutarlılık testine tabi tutulmuştur.

Tablo 8: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Madde silinirse ölçek ortalaması	Madde silinirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş toplam korelasyon	Madde silinirse cronbach Alpha Katsayısı
Yöneticilerimiz her şeyi çalışanlarıyla paylaşır	67.8854	116.248	.244	.751

Yönetim işten çıkarmalarda çok haklıdır	67.7604	118.689	.185	.754
Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmektedir	67,5729	117.807	.147	.756
Yöneticilerin çalışanların haklarını koruduklarına inanı	67.7943	115.934	.203	.754
Yönetim her kararı doğrudur	68.2318	116.492	.231	.752
Çalışmaya geç gelme ve erken ayrılma isteği duyarım	67.6042	119.686	.036	.764
İş arkadaşlarımla rekabetim arttı	67.0859	110.074	.351	.744
Daha çok çalışmaya başladım	67.7526	111.873	.301	.748
Sağlık sorunları(uyku problemi/Baş ağrısı)	67.9089	115.550	.252	.751
Sigara veya alkol kullanımına başlama	67.9661	116.482	.176	.755
İşe yoğunlaşmada sorunlar	67.6589	117.557	.145	.757
Çabuk sinirlenme	67.9193	118.048	.138	.757
Şüpheli davranma	68.2161	119.308	.070	.760
Sağlık sorunları(uyku problemi/Baş ağrısı)	67.7656	118.906	.129	.756
Sigara veya alkol kullanımına başlama	68.0755	117.047	.163	.756
İşe yoğunlaşmada sorunlar	67.7292	117.540	.131	.758
Çabuk sinirlenme	67.8880	116.027	.223	.752
Şüpheli davranma	67.9401	117.508	.155	.756
İşte kaldığım için performansım artar	67.3281	102.691	.605	.724
Kendi sektöründe başarılı bir performans sergiler	67.4792	105.284	.543	.730
Yöneticim tarafından işimdeki	67.4401	108.482	.511	.735

performansım				
İşimin gerektirdiği tüm performans gereksinimlerini taşıyım	67.5260	104.976	.542	.730
İş arkadaşlarımla aramda çatışmalar arttı ters ifadesi	67.3307	113.752	.236	.752
İşime tam olarak kendimi veremiyorum ters ifadesi	67.3255	105.614	.494	.733
Performansımda düşüklük oldu ters ifadesi	66.9922	106.932	.479	.735
Yaptığım işin kalitesi düştü ters ifadesi	67.0026	109.929	.388	.742

Güvenilirlik analizi sonucu demografik ifadeler (6 ifade) ve küçülme ile ilgili(10 ifade) hariç ölçek için yeterince normal bir Cronbach Alpha katsayısına (0.756) ulaşılmıştır; bu araştırmalarda kabul edilir bir orandır. (Tablo).

Tablo 9: Cronbach Alpha Katsayısı

Cronbach Alpha Katsayısı	N
0.756	26

Genele bakıldığında çalışmalarda ölçekler için alfa sayısının 0.7'nin üzerinde olması yeterli görülmekte ve ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir (Nakip, 2006: 146, akt: Polatçı, 2014; Balcı, 2014;). Çalışmada Cronbach Alpha katsayısı 0.7'nin (0.756) üzerinde çıkmıştır ve bu çalışma için oluşturulmuş olan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırmanın ölçeği örgütsel küçülme, güven, örgütsel bağlılık, stres belirtileri ve işgören performansına yönelik ölçmeler için oluşturulmuştur. Bundan dolayı bu dört boyuta ait olan ifadelerin de iç tutarlılık bağlamında güvenilirliği test edilmiş ve alfa katsayısı hesaplanmıştır. İlk önce güven ile ilgili ifadelerin tamamı için alfa sayısı hesaplanmış ve 0.837 sayısına ulaşılmıştır. Bu sayı kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ispat etmiştir. Güven bileşenleri ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Güven ifadelet ile ilgili Cronbach Alpha Katsayısı

İfadeler	Madde silinirse ölçek ortalaması	Madde silinirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş toplam korelasyon	Madde silinirse cronbach Alpha Katsayısı
Yöneticilerimiz her şeyi çalışanlarıyla paylaşır	10.1094	8.275	.731	.779
Yönetim işten çıkarmalarda çok haklıdır	9.9844	9.942	.598	.822
Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmektedir	9.7969	8.423	.629	.808
Yöneticilerin çalışanların haklarını koruduklarına inanıyorum	10.0182	7.203	.778	.762
Yönetimin her kararı doğrudur	10.4557	9.288	.509	.839

Örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler (7 ifade) için alfa katsayısı 0.751 çıkmıştır ve bu sonuçla ilgili ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Avcı ve Akdemir, 2014: 129). Örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler için güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler Cronbach Alpha Katsayısı

İfadeler	Madde silinirse ölçek ortalaması	Madde silinirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş toplam korelasyon	Madde silinirse cronbach Alpha Katsayısı
İş arkadaşlarımla rekabetim arttı	18.6693	27.000	.312	.755
Çalışmaya geç gelme ve erken ayrılma isteği	18.7135	31.667	.021	.800

duyarım				
İşime tam olarak kendimi veremiyorum	18.9141	25.666	.454	.723
Performansımda düşüklük oldu	18.9089	21.493	.749	.649
Yaptığım işin kalitesi düştü	18.5755	21.801	.778	.645
İş arkadaşlarımla rekabetim arttı	18.6693	27.000	.312	.755
Daha çok çalışmaya başladım	19.3359	27.493	.296	.757
İş arkadaşlarımla aramda çatışmalar arttı	18.5859	22.891	.717	.664

Stres belirtileri ile ilgili ifadelerin (toplam 5 ifade) çalışanın kendisi için alfa katsayısı ise 0.712 çıkmıştır ve bu sonuç ile ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Avcı ve Akdemir, 2014: 129). Stres belirtileri ile ilgili ifadeler için güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Stres belirleri ile ilgili Ç.K. ifadeler Cronbach Alpha Katsayısı

İfadeler	Madde silinirse ölçek ortalaması	Madde silinirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş toplam korelasyon	Madde silinirse cronbach Alpha Katsayısı
Sağlık sorunları(uyku problemi/Baş ağrısı)	14.2917	8.557	.451	.671
Sigara veya alkol kullanımına başlama	14.2344	8.253	.420	.686
İşe yoğunlaşmada sorunlar	14.5417	8.030	.518	.643
Çabuk sinirlenme	14.2812	8.192	.545	.635
Şüpheli davranma	13.9844	8.595	.421	.683

Stres belirtileri ile ilgili ifadelerin (toplam 5 ifade) diğer çalışanlar için alfa katsayısı ise 0.750 çıkmıştır ve bu sonuç ile ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Avcı ve Akdemir, 2014: 129). Stres belirtileri ile ilgili ifadeler için güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13: Stres belirtileri ile ilgili D.Ç Cronbach Alpha Katsayısı

İfadeler	Madde silinirse ölçek ortalaması	Madde silinirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş toplam korelasyon	Madde silinirse cronbach Alpha Katsayısı
Sağlık sorunları(uyku problemi/Baş ağrısı)	14.1641	10.278	.301	.770
Sigara veya alkol kullanımına başlama	13.8542	8.161	.542	.695
İşe yoğunlaşmada sorunlar	14.2005	7.926	.547	.693
Çabuk sinirlenme	14.0417	7.936	.632	.660
Şüpheli davranma	13.9896	8.318	.554	.691

Son olarak işgören performansı ile ilgili (4 ifade) yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 0.922 alfa katsayısına ulaşılmıştır ve bu sayı da ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Gülbüz ve Doğan, 2013: 244; Güngördü, vd., 2014: 10). İşgören performans ile ilgili ifadeler için güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14: İşgören Performansı ilgili ifadeler Cronbach Alpha Katsayısı

İfadeler	Madde silinirse ölçek ortalaması	Madde silinirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş toplam korelasyon	Madde silinirse cronbach Alpha Katsayısı
İşte kaldığım için performansım artar	8.6563	11.976	.861	.885
Kendi sektöründe başarılı bir performans sergiler	8.8073	12.485	.856	.887
Yöneticim tarafından işimdeki performansım değerlendirilmekte	8.7682	14.784	.712	.934
İşimin gerektirdiği tüm performans	8.8542	12.245	.865	.883

gereksinimlerini taşıyım				
--------------------------	--	--	--	--

Çalışma için oluşturulan ölçeğin tamamına (demografik ve normal sorular hariç 26 ifade), aynı zamanda güven, örgütsel bağlılık, stres belirtileri ve performans ile ilgili ifadelerle yapılan güvenilirlik analizlerinin toplu şekilde sonuçları Tablo'da yer almaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak çalışma ölçeğinin (aynı zamanda bu ölçeğin bölümler bazındaki boyutlarının) güvenilir olduğu kısa ve net bir şekilde tablo 15'te görülmektedir.

Tablo 15: Tüm ifadeler Cronbach Alpha Katsayısı

Ölçek	İfade sayısı	N (Geçerli)	Cronbach Alpha
Çalışmanın Ölçeği	26	384	0.756
Ölçeğin Bölümleri	İfade sayısı	N (Geçerli)	Cronbach Alpha
Güven	5	384	0.837
Örgütsel bağlılık	7	384	0.751
Stres belirtileri çalışan kendisi için	5	384	0.712
Stres belirtileri diğer çalışanlar için	5	384	0.750
İşgören performansı	4	384	0.922

4.5.2.2. Normallik Analizi

Mevcut analiz sonucunda verilerin normal dağılıp dağılmadığı tespit edilmiştir. Bununla beraber hipotezleri test ederken başvurulacak olan testlerin (parametrik veya parametrik olmayan) hangisinin kullanılabileceği kararının verilmesini de sağlamaktadır (Kalaycı, 2010: 85). Normalliği ölçmek için temel anlamda kullanılan iki test vardır, bunlardan biri Kolmogorov-Smirnov testi, diğeri ise Shapiro-Wilk testidir (Kalaycı, 2010: 54).

Tablo 16: Normallik Analizi Sonuçları

Ölçek Bölümü	Kolmogorov-Smirnov Değeri (Sig.)	Shapiro-Wilk Değeri (Sig.)
Güven Ortalama	0.000	0.000
Örgütsel Bağlılık Ortalama	0.000	0.000
Sizde Stres Ortalama	0.000	0.000
Diğer Stres Ortalama	0.000	0.000

Performans Ortalama	0.000	0.000
---------------------	-------	-------

Bütüner ve Güre göre örneklem sayısının 50 ve üzerinde olduğu durumlarda Kolmogorov-Smirnov, aksi durumlarda ise Shpiro-Wilk testi sonuçlarının incelenmesi sağlıklı verilerin elde edilmesi açısından daha uygundur (Bütüner ve Gür, 2008: 7). Bu yüzden de çalışmamızda örneklem sayısının 384 olması göz önüne alınarak Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları dikkate alınmıştır. Analiz sonuçlarında yukarıdaki görüldüğü gibi her beş bölüm için verilerin normal olmayan bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Çünkü tüm değerlerin %95 güven aralığında anlamlı çıktığı görülmüştür ($p < 0.05$). Bu değerlerin her iki test sonucunda da anlamlı çıktığını da söyleyebiliriz. Verilerin normal dağıldığını söyleyebilmemiz için değerlerin 0.05'den büyük olması ve analiz sonuçlarının anlamsız çıkması gerekirdi (Bütüner ve Gür, 2008: 8).

4.5.2.3. Geçerlilik Analizleri

Güvenilirlik ve normallik analizleri ile birlikte geçerlilik analizi elde edilmiştir. Geçerlilik, ölçeğin “ölçmek istenen kavramı ne kadar doğru ölçtüğü” ile ilgili olan bir göstergedir (Böke, 2014: 83-84). Yapılmış olan geçerlilik analizlerinin sonuçlarına da aşağıda yer verilmiştir. Bu sonuçlar üzerinde bir karara varmamız için iki temel hipotez oluşturulmaktadır.

H_0 : İfadeler ile bu ifadelerin ait olduğu ölçek bölümlerinin ortalaması arasında ilişki yoktur.

H_a : İfadeler ile bu ifadelerin ait olduğu ölçek bölümlerinin ortalaması arasında ilişki vardır.

Saptanmış olan hipotezlerin test edilebilmesi için de korelasyon analizi kullanılır. Çünkü korelasyon analizi bu analiz kapsamında yer alan değişkenler arasında ilişkisinin olup olmadığını, aynı zamanda ilişkisi olduğu durumlarda bu ilişkinin seviyesini ve yönünü (pozitif veya negatif) belirler. Ancak, burada önemli bir noktaya dikkat çekmek gerekir. Bu tez çalışmasındaki verilerin dağılımının normal olmaması sebebi ile Perason Korelasyon katsayısı yerine onun parametrik olmayan karşılığı olarak sunulan Spearman Sıra Korelasyonu kullanılmıştır (Kalaycı, 2010: 115-117).

Tablo 17: Güven İfadeleri İçin İç Geçerlilik Testi Sonuçları

İfadeler	Spearman Sıra Korelasyonu	Anlamlı (İki Kuyruklu)
Yöneticilerimiz her şeyi çalışanlarıyla paylaşır	0.784**	0.000
Yönetim işten çıkarmalarda çok haklıdır	0.639**	0.000
Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmektedir	0.790**	0.000
Yöneticilerin çalışanların haklarını koruduklarına inanıyorum	0.801**	0.000
Yönetimin her kararı doğrudur	0.694**	0.000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

Tablo 18: Örgütsel Bağlılık İfadeleri İçin İç Geçerlilik Testi Sonuçları

İfadeler	Spearman Sıra Korelasyonu	Anlamlı (İki Kuyruklu)
Çalışmaya geç gelme ve erken ayrılma isteği duyarım	0.200**	0.000
İşime tam olarak kendimi veremiyorum	0.626**	0.000
Performansımda düşüklük oldu	0.848**	0.000
Yaptığım işin kalitesi düştü	0.869**	0.000
İş arkadaşlarımla rekabetim arttı	0.513**	0.000
Daha çok çalışmaya başladım	0.448**	0.000
İş arkadaşlarımla aramda çatışmalar arttı	0.822**	0.000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

Tablo 19: Stres belirtileri Çalışanın Kendisi İçin İfadeleri İç Geçerlilik Testi Sonuçları

İfadeler	Spearman Sıra Korelasyonu	Anlamlı (İki Kuyruklu)
Sağlık sorunları(uyku problemi/Baş ağrısı/Yorgunluk/Tansiyon vb.)	0.653**	0.000
Alkol veya sigara kullanımına başlama veya kullanımında artış	0.669**	0.000
İşe yoğunlaşmada sorunlar	0.706**	0.000
Çabuk sinirlenme	0.672**	0.000
Şüpheli davranma	0.558**	0.000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

Tablo 20: Stres belirtileri Diğer Çalışanlar İçin İfadeleri İç Geçerlilik Testi Sonuçları

İfadeler	Spearman Sıra Korelasyonu	Anlamlı (İki Kuyruklu)
Sağlık sorunları(uyku problemi/Baş ağrısı/Yorgunluk/Tansiyon vb.)	0.483**	0.000
Alkol veya sigara kullanımına başlama veya kullanımında artış	0.669**	0.000
İşe yoğunlaşmada sorunlar	0.746**	0.000
Çabuk sinirlenme	0.787**	0.000
Şüpheli davranma	0.680**	0.000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

Tablo 21: İşgören Performansı İfadeleri İçin İç Geçerlilik Testi Sonuçları

İfadeler	Spearman Sıra Korelasyonu	Anlamlı (İki Kuyruklu)
İşte kaldığım için performansım artar	0.879**	0.000
Kendi sektöründe başarılı bir performans sergiler	0.887**	0.000
Yöneticim tarafından işimdeki performansım değerlendirilmekte	0.836**	0.000
İşimin gerektirdiği tüm performans gereksinimlerini taşıyorum	0.885**	0.000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

Tabloların beşi de incelendiğinde tüm ifadelerle bölüm ortalamaları arasında farklı düzeylerde pozitif korelasyon olduğu görülmektedir (Kalaycı, 2010: 123-124). Her beş tabloya göre çıkarılmış olan sonuçlar, bize ölçeğin bölümlerinin iç geçerlilik açısından kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu göstermiştir.

4.5.3. Frekans Analizleri ve Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırmadaki işgörenlere yönelik anket sonuçlarının bu kısmında anket forumları aracılığı ile katılımcıların değerlendirilmeye çalışıldığı 6 demografik ifade (yaş, medeni durumu, cinsiyet, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, kurumdaki pozisyon) ile kurumdaki görevi, iş tatmini ile ilgili frekans analizlerinin sonuçları ve bu sonuçlarla ilgili yorumlar yer almaktadır.

4.5.3.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo'da görüldüğü gibi cinsiyet açısından yapılan analizlerin, çalışma kapsamında anket araştırmasına katılan 384 çalışanın 182'si (%47.4'ü) kadın, 202'sinin (%52.6'sı) ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Bu sonuca göre erkek katılımcılar örneklemin büyük bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo 22. olarak sunulmaktadır.

Tablo 22: Cinsiyet Frekans Analizi Sonuçları

		Sıklık Yüzde	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kadın	182	47.4	47.4	47.4
	Erkek	202	52.6	52.6	100,0
	Total	384	100.0	100.0	

4.5.3.2. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Tablo 23: Yaş Aralıkları Frekans Analizi Sonuçları

		Sıklık Yüzde	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	25 yaş ve altı	51	13.3	13.3	13.3
	26-30 yaş	97	25.3	25.3	38.5
	31-35 yaş	107	27.9	27.9	66.4
	36-40 yaş	37	9.6	9.6	76.0
	41 yaş ve üstü	92	24.0	24.0	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Ortaya çıkan sonuçlar arasında çok büyük fark olmadığı gözükmemektedir. Ortalamalarına görüldüğünde çoğunluğun 31-35 yaş (%27.9) grupları işgörenlerin oluşturduğu görülmektedir. Bundan sonra 26-30 yaş (%25.3) yer almıştır. Sonra büyük yüzdeler 41 yaş ve üstü aralıklarına (%24.0), 25 yaş ve altı aralıklarına ise (%13.3) ve son olarak 36-40 yaş katılımcıların (%9.6) aittir.

4.5.3.3. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların %55.5'i (213 kişi) evli, %41.1'i (158 kişi) bekar, %3.4'ü (14 kişi) ise diğeridir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablo olarak sunulmaktadır.

Tablo 24: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

		Sıklık Yüzde	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evli	213	55.5	55.5	55.5
	Bekar	158	41.1	41.1	96.6
	Diğeri	13	3.4	3.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

4.5.3.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim düzeyleri bakımından, çalışma kapsamında anket araştırmasına katılanların %48.7'si en az lisans düzeyinde eğitim almış kişilerden oluşmaktadır. (lisans %40.9'ü ve lisansüstü eğitim %7.8'si yani yüksek lisans ve doktora almış insanlar). Katılımcıların %32.8'i lise düzeyinde eğitim almıştır.

Tablo 25: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

		Sıklık Yüzde	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İlköğretim	19	4.9	4.9	4.9
	Lise	126	32.8	32.8	37.8
	Meslek Yüksek Okulu	52	13.5	13.5	51.3
	Üniversite	157	40.9	40.9	92.2
	Yüksek Lisans ve Doktora	30	7.8	7.8	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

4.5.3.5. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışanların örgütlerdeki çalışma sürelerine bakıldığında çoğunluğunun işlerinde kısa süreli çalıştığı belirlenmiştir. Çalışma süreleri ile ilgili sonuçlar ise aşağıdaki tablo 26’da görülmektedir.

		Sıklık Yüzde	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-2 yıl	68	17.7	17.7	17.7
	3-5 yıl	147	38.3	38.3	56.0
	6-8 yıl	128	33.3	33.3	89.3
	9-11 yıl	23	6.0	6.0	95.3
	12 üzeri yıl	18	4.7	4.7	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Tablo 26: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Tablo 26’den da görüldüğü üzere 384 katılımcının 147’si (%38.3’ü) 3-5 yıl aralığında, 128’i (%33.3’ü) ise 6-8 yıl arasında deneyime sahiptir. Katılımcılardan 68’i (% 17.7’i) ise 2 yıldan az süredir örgütlerde çalışmaktadır. Bu duruma bakılarak işletmelerde deneyimli olarak çalışan işgörenlerin sayısının çok fazla olmadığı ve çalışma süresine oranla sayılarının az olduğu görülmektedir.

		Sıklık Yüzde	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Yönetim	42	10,9	10,9	10,9
	İdari Personel	174	45.3	45.3	56.3
	Teknik Personel	94	24.5	24.5	80.7
	Yardımcı Hizmetli	74	19.3	19.3	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Tablo 27: Katılımcıların Kurumdaki Görevi

Örgütteki çalışanların görevleri incelendiğinde, çoğunluğunun %45.3 idari personel; %24.5 ise teknik personel olduğu görülmüştür. Katılımcı çalışanların %10.9’unu ise yöneticiler oluşturmaktadır. Bu sonuçlardan araştırmaya katılanların çoğunluğunun idari personel olduğu ve bu idari personelin daha çok servis sektörü katılımcılarından oluştuğu görülmektedir.

Tablo 28: Katılımcıların İşlerindeki Tatmin Derecesi

		Sıklık Yüzde	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok Fazla	-	-	-	-
	Fazla	85	22.1	22.1	22.1
	Orta Derecede	120	31.3	31.3	53.4
	Az	120	31.3	31.3	84.6
	Çok Az	59	15.4	15.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Ankete katılanların çoğunluğunun çalışanlarından orta ve az derecede memnun kaldığı; Orta derece (%31.3) ve Az Derecede (%31.3) memnuniyetin aynı oranlarda çıktığı görülmektedir. İşgörenlerin % 22.1'si işlerini fazla tatmin edici bulurken (%15.4) ise az tatmin edici bulmaktadır.

Tablo 29: Katılımcıların Örgütsel Küçülmeyi Algılama Durumu

		Sıklık Yüzde	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İşgören çıkarma	94	24.5	24.5	24.5
	Yeniden Yapılanma	190	49.5	49.5	74.0
	Kapasite Düşürme	21	5.5	5.5	79.4
	Nitelikli işgören istihdamı ihtiyacı	79	20.6	20.6	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Örgütsel küçülme stratejisi ile ilgili katılımcıların ifadeleri sorulmuş, büyük bir çoğunluğunun %49.5'i örgütsel küçülmeyi yeniden yapılanma olarak gördüğü ortaya çıkmış, %24.5'inin küçülmeyi işgören çıkartma ve diğer %20.6'ı ise nitelikli işgören istihdamı ihtiyacı olarak algıladığı görülmüştür.

Tablo 30: Uygulanan Küçülme Yöntemini, Örgütteki Algılama Biçimi

			Sıklık Yüzde	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümüla tif Yüzde
Geçerli	İşgören Çıkartma	Evet	191	49.7	49.7	49.7
		Hayır	193	50.3	50.3	100.0

Total		384	100.0	100.0	
Geçici Süreli Personel Çıkartma	Evet	157	40.9	40.9	40.9
	Hayır	227	59.1	59.1	100.0
Total		384	100.0	100.0	
Kademe Azaltma	Evet	149	38.8	38.8	38.8
	Hayır	235	61,2	61,2	100,0
Erken emeklilik teşviki	Evet	201	52.3	52.3	52.3
	Hayır	183	47.7	47.7	100.0
Total		384	100.0	100.0	
Üretim süreçlerini yenileyerek (yeniden yapılandırarak) küçülme	Evet	56	14.6	14.6	14.6
	Hayır	328	85.4	85.4	100.0
Total		384	100.0	100.0	
Bazı servisleri dıştan sağlama (güvenlik, ulaşım, yemek gibi)	Evet	180	46.9	46.9	46.9
	Hayır	204	53.1	53.1	100.0
Total		384	100.0	100.0	

Katılımcılara örgütte küçülmede hangi yöntemin kullanıldığı sorulduğunda, işgörenlerin %52.3'ü erken emeklilik teşvikinin kullanıldığını, % 49.7'si ise küçülme olarak işgören çıkartmayı ve %46.9'u bazı servsleri dıştan sağlama (güvenlik, ulaşım, yemek gibi) yönteminin kullanıldığını ifade etmiştir. Örgütsel küçülmenin erken emeklilik yöntemiyle etkili bir yol olarak görülmesi bazen olumsuz sonuçlara yol açabilir. Erken emeklilik, uzman ve tecrübeli çalışanın güven kaybına sebep olabilir.

Tablo 31: Örgütsel Küçülmeden Haberdar Olma Zamanı

		Sıklık Yüzde	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	küçülme öncesinde	71	18.5	18.5	18.5
	küçülme sırasında	118	30.7	30.7	49.2
	küçülme sonrasında	188	49.0	49.0	98.2
	cevapsız	7	1.8	1.8	100.0

	Total	384	100.0	100.0	
--	--------------	------------	--------------	--------------	--

Anket katılımcılarına örgütsel küçülmenin uygulaması sırasında örgüt yönetimi tarafından küçülme ile ilgili ne zaman ya da nasıl haberdar edildiği sorulmuş, % 49.0'ı küçülme sonrasında ve %30.7'si küçülme sırasında haberdar olduğunu ifade etmiştir. Bu durum çoğunluğun örgütteki küçülmeden sonra işgören tarafından haberdar edildiklerini göstermiştir. Aslında işgörenin örgütte küçülme sonrasında haberdar olması(bilgilendirilmesi) örgüte karşı olumsuz (duygularını) hislerini artırmış olabilir.

Tablo 32: Yöneticilerin Küçülme ile ilişkin Kararlarına katılma Durumu

		Sıklık Yüzde	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	15	3.9	3.9	3.9
	Kısmen	68	17.7	17.7	21.6
	Hayır	301	78.4	78.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Katılımcılara yönetimin küçülmeyle ilgili aldığı kararlarda dahil edilip edilmedikleri sorulduğunda, %78.4'ünün küçülme ile ilgili alınan kararlara dahil edilmediklerini ifade ettikleri görülmüştür. Bu durum işgören düşüncelerine önem verilmediği, yöneticilerin kendin aldıkları kararlara önem verdiklerini göstermiştir. Küçülmenin hedefine ulaşabilmesi için, sık sık işgörenlerin düşüncelerine başvurulması gerekmektedir.

Tablo 33: İşgörenlerin Başka Birime Geçmesi ilgili Düşünceleri

		Cinsiyet		TOPLAM
		Kadın	Erkek	
Yeni arkadaşlara alışma sağlamada güçlük çekerim	SAYI n	15	8	23
	YÜZDE %	3.9%	2.1%	6.0%
Performansım düşer	SAYI n	42	35	77
	YÜZDE %	10.9%	9.1%	20.1%
Yeni işime alışma sağlamak için daha fazla çalışırım	SAYI n	89	101	190
	YÜZDE %	23.2%	26.3%	49.5%
Kendime olan güvenim azalır	SAYI n	3	3	6
	YÜZDE %	0.8%	0.8%	1.6%
Yeni bir kariyer fırsatı ilişkin değerlendirebilirim	SAYI n	33	55	88
	YÜZDE %	8.6%	14.3%	22.9%
TOPLAM	SAYI n	182	202	384
	YÜZDE %	47.4%	52.6%	100.0%

Katılımcı çalışanlara “Çalıştığınız ünitenin kapatılması sonucunda başka birisiye geçmeniz sizi nasıl etkileyebilir?” diye sorulmuş, erkeklerin %26.3’ü “yeni bir çalışmaya alışma sağlaması için daha fazla çalışırım”, %14.3’ü “yeni bir kariyer fırsatı olarak değerlendirebilirim” cevabını vermiş, kadınların %23.2’si ise “yeni işe alışma sağlamak için daha fazla çalışırım”, %8.6’sı “Yeni bir kariyer fırsatı olarak değerlendiririm” cevabını vermiştir.

Böyle bir durumda çalışanların başka bir birime geçme ihtimali dahilinde yeni işlerine alışması için daha fazla çalışacaklarını, işte yeni fırsatları kariyer anlamında değerlendireceklerini göstermektedir. Bulgular, erkeklerin kadınlara oranla yeni görevlerinde daha istekli olabileceklerini göstermiştir. Erkeke katılımcıların %9.1’nin yeni görevlerinde performansları düşerken, %2.1’i başka bir birime geçme düşüncesini yeni arkadaşlara uyum sağlamakta güçlük olarak görmektedir tablo 34’te gösterilmiştir.

Tablo 34: Katılımcıların İş arkadaşlarının İşten Çıkarılması İlişkin Düşünceleri

		Cinsiyet		TOPLAM
		Kadın	Erkek	
İşte kaldığım için performansım artabilir	SAYI n	24	33	57
	YÜZDE %	6.3%	8.6%	14.8%
İşimi Kaybetme Korkusu Yaşarım	SAYI n	31	26	57
	YÜZDE %	8.1%	6.8%	14.8%
İş Yüküm Artar	SAYI n	79	92	171
	YÜZDE %	20.6%	24.0%	44.5%
Yeni bir kariyer fırsatı ilişkin değerlendiririm	SAYI n	48	51	99
	YÜZDE %	12.5%	13.3%	25.8%
TOPLAM	SAYI n	182	202	384
	YÜZDE %	47.4%	52.6%	100.0%

Katılımcı çalışanlara, “Takım arkadaşınızın işten çıkarılması sizi nasıl etkiler?” diye sorulurken, erkeklerin %24.0’ı “iş yüküm artar”, %6.8’i “işimi kaybetme korkusu yaşarım” cevabını vermiş, kadınların %20.6’sı “iş yüküm artar”, %8.1’i “işimi kaybetme korkusu yaşarım” cevabını vermiştir. Katılımcıların çoğunluğunun (%44.5’i) takım arkadaşlarının işten çıkarılması neticesinde iş yüklerinin arttığı görülmektedir. İşyükü artımı ile işgörenler, yeterli performansı gösteremeyebilir. Örgütsel küçülmenin işgörene en önemli etkisi bu sonuç olabilir. Küçülme sonrasında İşgörenin yaşadığı daha önemli bir sorun işini kaybetme korkusudur. İşgören, yakınlarının ve arkadaşlarının işten çıkarılması ile örgüte olan güvenini yitirebilir ve işini kaybetme korkusu yaşayabilir.

Tablo 35: Katılımcıların İşten Çıkarma Yerine Uygulanmasını İstedığı Usuller

		Çalışma Süresi			TOPLAM
		5 Yıl ve Daha az	5-10 Yıl arasında	20 Yılda Fazla	
Erken emeklilik	SAYI n	36	38	3	87
	YÜZDE %	11.9%	9.9%	0.8%	22.7%
Maaş artışlarının durdurulması	SAYI n	20	12	3	35
	YÜZDE %	5.2%	3.2%	0.8%	9.1%
Fazla mesainin kaldırılması	SAYI n	45	47	6	98
	YÜZDE %	11.8%	12.3%	1.6%	25.5%
Ücretsiz izin	SAYI n	10	7	2	19
	YÜZDE %	2.6%	1.8%	0.5%	4.9%
Tasarruf tedbirlerinin alınması	SAYI n	94	47	4	145
	YÜZDE %	24.4%	12.2%	1.0%	37.8%
TOPLAM	SAYI n	215	151	18	384
	YÜZDE %	56%	39.3%	4.7%	100%

Katılımcılardan, “İşten çıkarma karşılığında örgütünde hangi yöntemin kullanılması daha tatmin edici olabilir?” sorusu sorulmuş, çoğunluğu (%37.8) işten çıkarma karşılığında tasarruf tedbirlerinin alınmasını olumlu bulmuştur. Ankete katılanların %22.7’si erken emeklilik seçme yöntemini ilk seçim olarak sunmuştur. Tablo.35’in incelemesi sonucunda katılımcılardan 5 yıldan az süre ile çalışanların işten çıkarmalarda erken emekliliği desteklemektedir.

İşgörenlerin düşük bir oranı ücret artışlarının durdurulmasını istemiştir (%9.1). Fakat işgörenlerin mesai fazlalığının kaldırılması oranı düşük çıkmıştır. (%25.5). İşgörenler küçülme sürecinde kendi koşullarında herhangi bir değişiklik olmamasını, yönetimin tasarruf tedbirleri almasının gerekli olduğunu düşünmektedir. Mesai fazlalığının kaldırılmaması isteği çelişkili olmakla birlikte çalışanlar tarafından mesai fazlalığının kaldırılması örgüt için bir tasarruf tedbiri sayılmış olabilir.

Tablo 36: Küçülme Sonrasında Almak İsteddiği Hizmetler

		Sıklık Yüzde	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İşten Ayrılmada Destek Programları	94	24,5	24,5	24,5
	Finansal destek	211	54,9	54,9	79,4
	Psikolojik destek	72	18,8	18,8	98,2

	programları				
	Cevapsız	7	1,8	1,8	100,0
	Total	384	100.0	100.0	

Tablo 36. Anket katılanların küçüldükten sonrasında örgütten hangi tür hizmetler beklenti içinde olduğunu göstermiştir. Katılımcıların % 54.9’u küçüldükten sonrasında finansal desteği, % 24.5’si ise işten ayrılmada destek programları hizmeti istemiştir. Katılımcıların finansal destek hizmeti istemesinin sebebi, işten çıkarıldıktan sonra zor durumda kalacaklarını ve uzun bir dönem işsiz kalabilecekleri olasılığını düşünmeleridir. Katılımcıların işten ayrıldıktan sonra destek programı talep etmelerinin sebebi ise profesyonel özellikleri ile ilişkin bilinç kar etmek ve bu özelliklerine olumlu bir şekilde iş olanakları çalışma konusunda örgütlerinden yardım beklemeleridir.

Tablo 37: Katılımcıların Var olan İşlerini Değiştirip Değiştirmeme Durumu

		ÖĞRENİM DURUMU		TOPLAM
		İlköğretim Lise	MYO Üniversite Yüksek Lisans ve Doktora	
Düşünmeden işimi değiştiririm	SAYI n	8	56	64
	YÜZDE %	2.1%	14.6%	16.7%
Şartları kıyaslar işimi değiştiririm	SAYI n	35	232	267
	YÜZDE %	9.1%	60.4%	69.5%
Karar vermekte zorlanırım	SAYI n	4	35	39
	YÜZDE %	1.0%	9.2%	10.2%
İşimi değiştirmek hiç istemezdim, var olan işimden memnunum.	SAYI n	1	13	14
	YÜZDE %	0.3%	3.3%	3.6%
TOPLAM	SAYI n	48	336	384
	YÜZDE %	12.5%	87.5	100%

Katılımcılardan, “Yeni bir iş fırsatı doğduğunda işinizden ayrılmayı düşünür musunuz?” diye sorulurken, görüldüğü üzere yüksek öğrenim gören işgörenlerin yarısından fazlası (%60.4) “şartları kıyaslar işimi değiştiririm”, Yüksek öğrenim gören işgörenlerin %14.6’sı ise hiç düşünmeden işimi değiştirebilirim cevabını vermektedir. Bu durumda kaliteli işgörenlerin kendilerine güvendiklerini göstermeye çalışmaktadır. Tablo.12. göz gezdirdiğinde işgörenlerin yeni bir kariyer fırsatı doğduğunda işlerinde ayrılmaya hazır gibi anlaşılmaktadır.

4.5.3.6. İfadelerle İlişkili Olarak Belirtilmiş Görüşlerin Yüzde Dağılımı

Aşağıdaki tablo’da güven bileşenlerine ait ifadelerle (5 ifade) ilgili yüzde dağılımı, ortalama, standart sapma göstergeleri yer almaktadır. Üstelik çok fazla yer kaplamamakla beraber frekans göstergelerine tablolarda yer verilip ve sadece yüzde göstergeleri ile yetinilmiştir. İfadelerin sıralamaları her dört tabloda da ortalamalarının büyükten küçüğe doğru azalma sırasıyla verilmiştir. Bu da ortalamalara göre ifadeleri daha kolay karşılaştırma fırsatı sunmaktadır.

Tablo 38: Güven Bileşenlerine İlişkin İfadelere Bildirilmiş Görüşlerin Yüzde Dağılımı

No	İfade	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort	SS
3	Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmektedir	3.1	48.4	16.7	29.4	2.3	2.79	0.97
2	Yönetim işten çıkarmalarda çok haklıdır	0.8	47.9	41.1	10.2	0	2.60	0.67
4	Yöneticilerin çalışanların haklarını koruduklarına inanıyorum	10.4	54.9	5.2	25.8	3.6	2.57	1.09
1	Yöneticilerimiz her şeyi çalışanlarıyla paylaşır	10.2	50.5	20.3	19.0	0	2.48	0.91
5	Yönetimin her kararı doğrudur	29.2	34.6	29.7	6.5	0	2.12	0.91

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öncelikle dikkat çeken noktalardan birisi en yüksek standart sapmanın güven ile ilgili 4. ifadeye (1.09) ve en düşük standart sapmanın ise 2. ifadeye (0.67) ait olduğudur. Tablo’da dikkat çeken noktalardan biri de standart sapmaların eşit olmasıdır. Aynı zamanda araştırma kapsamında anket çalışmasına katılanların %65.3’ü (katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını seçenlerin toplamı) yöneticilerin çalışanların haklarını koruduklarını nitelemiş (İfade 4, ort. 2.57), bundan başka katılımcıların %63.8’i ise (İfade 5, ort. 2.12) çalışanlar açısından yönetimin her kararının doğru olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar kurumlarda ifadelerle ilgili görüş bildirmiş 384 katılımcının 233’ü (%60.7’si) yöneticileri her şeyi çalışanlarıyla paylaştığı (İfade 1, ort. 2.48). %51.5’i ise (İfade 3, ort. 2.79) çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmekte olarak nitelemiştir. Kurumda çalışanların %48.7’si yönetimin işten çıkarmalarda haklı (İfade 2, ort. 2.60) olduğunu belirtmiştir.

Güven ile ilgili ifadeler incelendiğinde ortalamasının 3'e yakın olduğu ve dolayısıyla görüş bildirirken katılımcıların katılmıyorum şeklinde cevap verdiği ifadelerdir. Ama bu doğruluğuna daha net bir şekilde ulaşabilmek için ifadelere ilişkin görüşlerin %95 güven aralığında 3 test değerine göre tek örneklem T Testi ile test edilmesi gerekmektedir (Üstündağlı, 2009: 166). Daha önce yapılmış olan normallik testi sonuçlarına göre bu çalışmanın verilerinin normal olmayan bir dağılım gösterdiği kanısına varılmıştır. Bu sebeple de sözü geçen testin parametrik olmayan karşılığı - Wilcoxon Signed Rank Testi - (Kalaycı, 2010: 104) kullanılmıştır. Bu test için belirlenmiş olan yokluk ve alternatif hipotezler şu şekildedir:

H_0 : Katılımcılar güven ile ilgili ifadelere karşı kararsızdır.

H_a : Katılımcılar güven ile ilgili ifadelere karşı kararsız değildir.

Sonuçlar için aşağıda verilmiş tablo incelenebilir.

Tablo 39: Güven İfadeleri İçin Wilcoxon Signed Rank Testi Sonuçları

İfade	Z	Anlamlılık Düzeyi (2 kuyruklu)	Medyan	Ort	SS
Yöneticilerimiz her şeyi çalışanlarıyla paylaşır	-9.68	0.000	2	2.48	0.91
Yönetim işten çıkarmalarda çok haklıdır	-9.85	0.000	3	2.60	0.67
Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmektedir	-4.01	0.000	2	2.79	0.97
Yöneticilerin çalışanların haklarını koruduklarına inanıyorum	-7.09	0.000	2	2.57	1.09
Yönetimin her kararı doğrudur	-13.14	0.000	2	2.12	0.91

Test sonuçlarından anlaşılabileceği gibi katılımcılar tüm ifadeler ile ilgili görüşlerini belirtirken tam olarak katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Çünkü bu ifadelere ilişkin test sonuçlarına göre %95 güven aralığında p anlamlılık değerinin 0.05'den küçük olduğu (ifadeler için $p=0.000$, yani $p<0.05$) görülmüştür. Bu ifadeler için alternatif hipotez kabul edilmiştir ve sonuç olarak tüm ifadelere karşı katılımcıların kararsız olmadığı kanısına varılmıştır.

Tablo'da ise örgütsel bağlılığa ile ilişkin ifadelerle (7 ifade) ilgili yüzde dağılımı sunulmaktadır. Buradaki bazıları ters kodlanmış ifadeler (6,7,8,9,12. ifadeler) yer almaktadır. Ters kodlanmış ifadeler bundan sonra tüm aşamalarda karşısında (veya numara ve kodunun karşısında) "T" harfi ile işaretlenmiştir. Bu

ifadeler için ortalamaların artması olumlu bağlamda anlam taşımaktadır. Aynı zamanda, bu olumsuz ifadelere ait satırlarda 1 ve 2 şıklarında yüksek yüzdelerin gözükmesi aslında olumsuz anlam taşımaktadır. Örneğin, “Performansımda düşüklük oldu” (ifade 8, ort. 2.95) olumsuz ifade olmasına rağmen yüzde olarak en fazla tercih edilen şıklar olan 1 ve 2 şıkları aslında olumsuz yanıtların karşılığıdır. Çünkü ters kodlamada 1 şikkı 5’e, 2 şikkı ise 4’e (ve aksine) dönüştürülmüştür (ters kodlanmıştır). (1)Kesinlikle Katılmıyorum; (2)Katılmıyorum; (3)Kararsızım; (4)Katılıyorum; ve (5)Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri 1’den 5’e kadar rakamlarla karşılık bulmaktadır.

Tablo 40: Örgütsel bağlılık İfadelerine İlişkin Bildirilmiş Görüşlerin Yüzde Dağılımı

No	İfade	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort	SS
10	İş arkadaşlarımla rekabetim arttı	9.9	27.1	12.8	25.5	24.7	3.28	1.35
7	İşime tam olarak kendimi veremiyorum (T)	19.8	15.4	23.2	32.0	9.6	2.96	1.28
8	Performansımda düşüklük oldu (T)	17.4	32.0	4.2	29.9	16.4	2.95	1.40
6	Çalışmaya geç gelme ve erken ayrılma isteği duyarım (T)	13.0	36.0	15.4	31.5	3.6	2.76	1.13
9	Yaptığım işin kalitesi düştü (T)	28.1	21.4	18.8	23.4	8.3	2.62	1.33
12	İş arkadaşlarımla aramda çatışmalar arttı (T)	26.3	20.8	21.6	25.5	5.7	2.63	1.27
11	Daha çok çalışmaya başladım	18.2	45.8	3.1	21.9	10.9	2.61	1.30

Katılımcıların %64’ü daha çok çalışmaya başladığını (İfade 11, ort. 2.61), çalışanların neredeyse yarısı %49.5’i yaptığı işin kalitesinin düştüğünü (İfade 9, ort. 2.62), büyük bir çoğunluğu – her 2 kişiden 1’i – (yani %49.4’ü) performansının düşük olduğunu (İfade 8, ort. 2.95), %49’ü ise işe geç gelme ve erken ayrılma isteği olduğunu söylemiştir (İfade 6, ort. 2.76). Bunlara ek olarak belirtmek gerekir ki çalışanların %47.1’i iş arkadaşlarıyla arasındaki çatışmaların artmış olduğunu (İfade 12, ort. 2.63), %50.2’si iş arkadaşlarıyla rekabetinin arttığını (ifade 10, ort. 3.28), ve son olarak da %41.6’sı tam olarak kendine iş veremiyor (ifade 7, ort. 2.96) olduğunu belirtmiştir.

Güven ile ilgili ifadeler için yapılan Wilcoxon Signed Rank Testi aynen örgütsel bağlılık ifadeleri için de uygulanmaktadır ve bu 7 ifade de %95 güven aralığında 3 test değerine karşı teste tabi tutulmuştur. Bu test için oluşturulmuş olan hipotezler şu şekildedir:

H_0 : Katılımcılar örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelere karşı kararsızdır.

H_a : Katılımcılar örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelere karşı kararsız değil.

Test sonuçları aşağıdaki tablodan incelenebilir.

Tablo 41: Örgütsel bağlılık İfadeleri İçin Wilcoxon Signed Rank Testi Sonuçları

İfade	Z	Anlamlılık Düzeyi (2 kuyruklu)	Medyan	Ort	SS
Çalışmaya geç gelme ve erken ayrılma isteği duyarım (T)	-4.13	0.000	3	2.76	1.13
İşime tam olarak kendimi veremiyorum (T)	-1.22	0.220	3	2.96	1.28
Performansında düşüklük oldu (T)	-0.55	0.580	3	2.95	1.40
Yaptığım işin kalitesi düştü (T)	-5.74	0.000	3	2.62	1.33
İş arkadaşlarımla rekabetim arttı	-4.30	0.000	4	3.28	1.35
Daha çok çalışmaya başladım	-5.27	0.000	2	2.61	1.30
İş arkadaşlarımla aramda çatışmalar arttı (T)	-5.94	0.000	3	2.63	1.27

Test sonuçlarından da anlaşılacağı gibi katılımcılar (ifade 7 ve 8) bu ifadeleri ile ilgili görüş belirtirken kararsız kalmışlardır. Çünkü bu ifadelerle ilişkin test sonuçlarına göre %95 güven aralığında p anlamlılık değerinin 0.05'den büyük olduğu (ifade 7 için $p=0.220$, yani $p>0.05$ ve ifade 8 için de $p=0.580$, yani $p>0.05$) çıkmıştır. Bu iki ifadeye ilişkin yokluk hipotezi kabul edilirken, diğer 5 ifade için alternatif hipotez kabul edilmiştir. Sonuç olarak 7. ve 8. ifadeler hariç diğer kalan ifadelerle karşı katılımcıların kararsız olmadığı kanısına varılmıştır. Yani 7 ve 8 ifadeler katılımcılar için anlamlı değildir .

Tablo 42: Stres belirtileri çalışanın kendisiyle İlişkin İfadelere Bildirilmiş Görüşlerin Yüzde Dağılımı

No	İfade	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort	SS
13	Sağlık sorunları(uyku	16.4	40.9	23.4	19.0	0.3	2.45	0.98

	problemi/Baş ağrısı/Yorgunluk/ Tansiyon vb.) (T)							
14	Alkol veya sigara kullanımına başlama veya kullanımında artış (T)	21.1	44.3	9.1	24.5	1.0	2.40	1.10
15	İşe yoğunlaşmada sorunlar (T)	9.4	41.7	20.6	26.6	2.3	2.70	1.10
16	Çabuk sinirlenme (T)	16.1	39.8	28.1	14.8	1.0	2.44	0.96
17	Şüpheli davranma (T)	30.7	36.7	20.3	11.2	1.0	2.15	1.01

Tablo 42’de ki stres belirtileri çalışanın kendisiyle ilgili olan ifadelerine yönelik yüzde dağılımlarını göstermektedir. İfadelerin hepsi ters kodlanan ifadelerdir. Bu tabloda ilk dikkat çeken noktalardan da biri standart sapmaların eşit olmasıdır.

Ayrıca çalışanların %67.4’ü şüpheli davranma ifadesini belirtmiştir (ifade 17, ort. 2.15). Katılımcıların %65.4’ünde alkol veya sigara kullanımına başlama veya kullanımında artış görülmüştür (İfade 14, ort. 2.40). Araştırmaya katılanların %57.3’ü Sağlık sorunları (yorgunluk, baş ağrısı vb.) (İfade 13, ort. 2.45). %55.9’u çabuk sinirlenme (ifade 16, ort. 2.44) %51.1’i işe yoğunlaşma da sorunlar (ifade 15, ort. 2.70) olduğunu belirtmiştir.

Güven ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler için yapılan Wilcoxon Signed Rank Testi aynen stres ile ilgili ifadeler için de uygulanmıştır ve bu 5 ifade de %95 güven aralığında 3 test değerine karşı teste tabi tutulmuştur ve bu test için oluşturulmuş olan hipotezler şu şekildedir:

H_0 : Katılımcılar stres ile ilgili ifadelerle karşı kararsızdır.

H_a : Katılımcılar stres ile ilgili ifadelerle karşı kararsız değildir.

Test sonuçları aşağıdaki tablodan incelenebilir.

Tablo 43: Stres belirtilerinin çalışanın kendisi ile ilgili İfadeleri İçin Wilcoxon Signed Rank Testi Sonuçları

İfade	Z	Anlamlılık Düzeyi (2 kuyruklu)	Medyan	Ortalama	SS
13 (T)	-9.49	0.000	2	2.45	0.98
14 (T)	-9.47	0.000	2	2.40	1.10
15 (T)	-5.35	0.000	2	2.70	1.10
16 (T)	-9.70	0.000	2	2.44	0.96
17 (T)	-12.40	0.000	2	2.15	1.01

Stres ifadelerine ilişkin Wilcoxon Signed Rank Testi sonuçlarından anlaşıldığı gibi her 5 ifade için yokluk hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir. Çünkü her 5 ifade için sig. değerinin 0.05’ten küçük olduğu ortaya

çıkmiştir. Bununla da istatistiksel olarak anlamlıdır. Katılımcıların stresle ilgili ifadelerle karşı görüş bildirirken kararsız olmadığı net bir şekilde kanıtlanmıştır.

Tablo 44: Stres belirtilerinin diğer çalışanların ifadelerine ilişkin bildirilmiş görüşlerin yüzde dağılımı

No	İfade	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort	SS
18	Sağlık sorunları(uyku problemi/Baş ağrısı/Yorgunluk/Tansiyon vb.) (T)	4.7	47.4	31.0	16.9	0	2.60	0.82
19	Alkol veya sigara kullanımına başlama veya kullanımında artış (T)	25.5	37.2	21.9	13.3	2.1	2.29	1.05
20	İşe yoğunlaşmada sorunlar (T)	15.4	38.0	15.1	30.5	1.0	2.63	1.10
21	Çabuk sinirlenme (T)	17.7	36.5	26.6	18.8	0.5	2.47	1.00
22	Şüpheli davranma (T)	16.9	41.4	26.8	11.7	3.1	2.42	1.00

Tablo 44’da stres belirtilerinin diğer çalışanların ifadelerine yönelik yüzde dağılımları verilmiştir. Anlaşılabildiği gibi ifadelerin hepsi ters kodlanan ifadelerdir. İlk dikkat çeken noktalardan biri de standart sapmaların eşit olmasıdır.

Katılımcıların %58.3’ünde şüpheli davranma (ifade 22, ort. 2.42), %62.7’sinde ise alkol veya sigara kullanımına başlama veya kullanımında artış görülmüştür (İfade 19, ort. 2.29). Araştırmaya katılanların %52.1’inde Sağlık sorunları (yorgunluk, baş ağrısı vb.) (İfade 18, ort. 2.60). %54.2’sinde çabuk sinirlenme (ifade 21, ort. 2.47), %53.4’ünde ise İş yoğunlaşmada sorunlar (ifade 20, ort. 2.47) olduğu görülmüştür.

Güven, örgütsel bağlılık ve stres ile ilgili ifadeler için yapılan Wilcoxon Signed Rank Testi diğer çalışanlarla için de uygulanmıştır ve bu 5 ifade de %95 güven aralığında 5 test değerine karşı teste tabi tutulmuştur ve bu test için oluşturulmuş olan hipotezler şu şekildedir:

H_0 : Katılımcılar stres ile ilgili ifadelerle karşı kararsızdır.

H_a : Katılımcılar stres ile ilgili ifadelerle karşı kararsız değildir.

Test sonuçları aşağıdaki tablodan incelenebilir.

Tablo 45: Stres belirtilerinin diğer çalışan İfadeleri İçin Wilcoxon Signed Rank Testi Sonuçları

İfade	Z	Anlamlılık Düzeyi (2 kuyruklu)	Medyan	Ortalama	SS
18 (T)	-8.56	0.000	2	2.60	0.82
19 (T)	-10.82	0.000	2	2.29	1.05
20 (T)	-6.32	0.000	2	2.63	1.10
21 (T)	-9.11	0.000	2	2.47	1.00
22 (T)	-9.49	0.000	2	2.42	1.00

Stres diğer çalışanlar ifadelerine ilişkin Wilcoxon Signed Rank Testi sonuçlarından anlaşıldığı gibi her 5 ifade için yokluk hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir. Çünkü her 5 ifade için sig. değerinin 0.05'ten küçük olduğu çıkmıştır. Bununla da istatistiksel olarak anlamlıdır. Katılımcıların stresle ilgili ifadelere karşı görüş bildirirken kararsız olmadığı net bir şekilde ispatlanmıştır.

Tablo 46: Performansa yönelik görüşlerin yüzdesel dağılımı

No	İfade	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort	SS
23	İşte kaldığım için performansım artar	15.9	30.5	5.7	29.7	18.2	3.03	1.40
24	Kendi sektöründe başarılı bir performans sergiler	16.1	33.3	8.9	28.9	12.8	2.88	1.33
25	Yöneticim tarafından işimdeki performansım değerlendirilmekte	9.4	33.1	20.3	29.9	7.3	2.92	1.13
26	İşimin gerektirdiği tüm performans gereksinimlerini taşıyım	19.3	31.8	6.0	31.5	11.5	2.84	1.35

Tablo 46'da performans ile ilgili olan ifadelere yönelik yüzde dağılımları verilmiştir. Katılımcıların %47,9'unun işte kaldığı için performansının arttığı (İfade 23, ort. 3.03), %49.4'ünün sektörde başarılı bir performans sergilediği (İfade 24, ort. 2.88), %42.5'inin yönetici tarafında performansının değerlendirildiği (İfade 25, ort. 2.92), %51.1'inin ise işinin gerektirdiği performansı taşıdığı (İfade 26, ort. 2.84) görülmüştür.

Güven, örgütsel bağlılık ve stres ile ilgili ifadeler için yapılan Wilcoxon Signed Rank Testi diğer çalışanlarla ilgili ifadeler için de uygulanmıştır ve bu 4 ifade de %95 güven aralığında 3 test değerine karşı teste tabi tutulmuştur ve bu test için oluşturulmuş olan hipotezler şu şekildedir:

H_0 : Katılımcılar stres ile ilgili ifadelerle karşı kararsızdır.

H_a : Katılımcılar stres ile ilgili ifadelerle karşı kararsız değildir.

Test sonuçları aşağıdaki tablodan incelenebilir.

Tablo 47: Stres belirtileri diğer çalışan İfadeleri İçin Wilcoxon Signed Rank Testi Sonuçları

İfade	Z	Anlamlılık Düzeyi (2 kuyruklu)	Medyan	Ortalama	SS
23	-0.607	0.544	3	3.03	1.40
24	-1.623	0.105	3	2.88	1.33
25	-1,261	0.207	3	2.92	1.13
26	-2,422	0.015	2	2.84	1.35

Test sonuçlarından da anlaşılabilirdiği üzere diğer çalışanlar ifadelerine ilişkin Wilcoxon Signed Rank Testi sonuçlarının her 4 ifade için yokluk hipotezi sıfır kabul edilmiş ve alternatif hipotez reddedilmiştir. Çünkü her 4 ifade için p değerinin 0.05’den büyük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da istatistik olarak anlamsız bir sonuçtur. Katılımcıların performans ile ilgili ifadelerle karşı görüş bildirirken kararsız olduğu net bir şekilde kanıtlanmıştır.

4.5.4. Faktör Analizleri

Araştırmada, faktör analizi başlığı altındaki ölçeğin alt ölçekleri yeniden adlandırabileceğimiz güven, örgütsel bağlılık, stres ve performans ile ilgili ifadelerle kullanılmaktadır. Faktör analizinin uygulanmasındaki ana sebep değişkenlerin sayısının düşürülmesi, değişkenlerin daha az sayıda boyutlar altında toplanması, değişkenlerin bu metodla sınıflandırılması ve bu biçimde yapılacak analizlerin daha az değişken baz alınarak kolay bir biçimde yapılabilmesidir (Üstündağlı, 2009: 205; Böke, 2014: 321).Öncelikle, faktör analizi yapılmadan, analize tabi tutulacak veri setinin bu test için uygunluk düzeyinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için de KMO ve Bartlett’in testleri uygulanmaktadır. Literatürde KMO değerinin mükemmellik ve kabul edilebilirlik düzeyi ise şu şekilde belirtilmiştir: 0.90-1.00 arası – mükemmel derecesi, 0.80-0.90 arası – çok iyi, 0.70-0.80 arası iyi, 0.60-0.70 arası – orta, 0.50-0.60 arası – zayıf, 0.50’nin altındaki göstergeler – kabul edilebilir (Böke, 2014: 321-322).

Bartlett testi sonucunun ise anlamlı olması veri setinin faktör analizine tabi tutulabilmesi için diğer bir temel göstergedir. Yani, Bartlett testi sonucunun $p(\text{Sig.}) < 0.05$ olması gerekmektedir (Üstündağlı, 2009: 205).

Şöyle belirtmek gerekir ki özdeğer sayısı 1'in üzerinde olan faktörler ile bileşen olarak faktör yükü 0.3'den daha fazla olanlar baz alınarak değerlendirilmiştir (Avcı ve Akdemir, 2014: 129). Özellikle veri setindeki veri sayısının 350 ve daha fazla olduğu durumlarda bileşene ait faktör yükünün 0.3 ve daha üzeri bir sayıyı karşılaması önemli bir koşuldur. 0.5 ve daha üzerinde olan faktör yükü sayıları ise oldukça iyi olarak nitelendirilmektedir (Hair, vd., 1998: 385, akt: Böke, 2014: 330).

4.5.4.1. Güven ile İlişkili İfadelerin Faktör Analizi

Güven ile ilişkili olan 5 ifadeye KMO ve Bartlett testi uygulanmaktadır. Tablodan da gösterilen KMO değeri ($0.729 > 0.5$) bu ifadelere faktör analizinin yapılmasını sağlamaktadır (ayrıca, $0.729 > 0.7$ olduğu için KMO değerinin bu veri seti için iyi derecede çıktığını da belirtebiliriz). Hatta Bartlett testi sonucu da anlamlı çıkmıştır ($0.00 < 0.05$) ve bu da faktör analizi yapılması için uygun bir ortamın olduğunun diğer bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 48: Güven ile İlişkili Kmo ve Bartlett Testi Sonuçları

Kmo ve Bartlett Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçülmesi.		.729
Bartlett Küresellik Sınamaları	Yaklaşık. Ki-Kare	924.091
	Df	10
	Sig.	.000

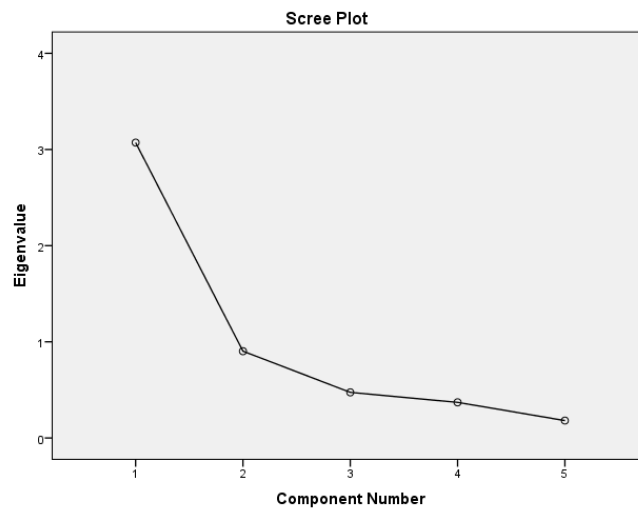
Aşağıda verilen açıklayıcı varyans tablosu incelendiğinde bir faktörlü (özdeğer sayısı 1'in üstünde olan) bir yapının oluştuğu görülmektedir.

Tablo 49: Güven Boyutu İfadelerine Dair Açıklanan Toplam Varyans

Madde	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Yüklemlerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif%	Toplam	Varyans%	Kümülatif%
1	3.072	61.434	61.434	3.072	61.434	61.434
2	.903	18.052	79.486			
3	.474	9.485	88.971			

4	.370	7.409	96.380			
5	.181	3.620	100.000			

Fakat Scree Plot'dan da görüldüğü gibi (Kalaycı, 2010: 322) faktör sayısının 1 ile sınırlı tutulması uygun görülmüştür (adlandırmanın daha da kolay olup az faktör üzerinden analizler yapılabilir). Bunun için de Scree Plot'un öngördüğü gibi özdeğer sayısı başlangıçtaki 1 sayısından 1.5'e çıkarılarak ($1.5 < 3.072$ yani, 1. Başlangıç özdeğer sayısı). Tek bir faktör olan varyansın %61.434'nü çıkmıştır bu oran da sosyal bilimler için uygun olarak görülen %40 ve üzeri göstergesine göre kabul edilebilir bir rakamdır (Akdağ, 2011: 27).



Şekil 8: Güven Boyutu İfadelerine İlişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği (Scree Plot)

Faktör sayısının belirtilmesi için tablo ve Scree Plot'a bakılması gerekmektedir. Özdeğeri 1'den büyük olan (Tablo) ve Scree Plot'a göre grafiğin yatay şekline geçmesine kadar olan faktörlere dikkat edilmektedir (Kalaycı, 2010: 322). Bu anlamda Tablo ve aynı zamanda Scree Plot'dan güven boyutunun (5 ifade) tek faktör altında toplanabileceği görülmüştür. Bu tek faktör için özdeğer 3.072'dir. Bu ifadelere ilişkin faktör matrisi ise aşağıda görülmektedir.

Tablo 50: Faktör Analizi Sonucu Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (Güven)

İfade Kodu	İfadeler	Faktörler ve Faktör Yükleri
		1
1	Yöneticilerin çalışanların haklarını koruduklarına inanıyorum	.884

2	Yöneticilerimiz her şeyi çalışanlarıyla paylaşır	.837
3	Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmektedir	.774
4	Yönetim işten çıkarmalarda çok haklıdır	.743
5	Yönetimin her kararı doğrudur	.662

Çıkarmış tek faktör boyutun ismi ile (güven) adlandırılmıştır. Bu faktörün bileşenleri için (5 ifade) daha önce de güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha katsayısı 0.837 sayısına ulaşılmıştır. Alfa katsayısı güven faktörünün iç tutarlılık açısından yüksek derecede güvenilir olduğunu ispat etmektedir (Gürbüz ve Doğan, 2013: 244; Güngördü, vd., 2014: 10).

4.5.4.2. Örgütsel bağlılık ilişkili ifadelerin Faktör Analizi

Aşağıda olan tabloda görüldüğü gibi KMO değeri 0.78 çıkmıştır. Yani bu değerin 0.5'in üzerinde çıkan 7 ifadeden oluşan Örgütsel Bağlılık boyutuna faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir. KMO değeri ile beraber Bartlett testi sonuçlarının da anlamlı ($0.00 < 0.05$) çıkması bu veri setine faktör analizi yapılmasını sağlayan diğer bir göstergedir.

Tablo 51: Örgütsel Bağlılık ile ilişkili KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçülmesi.		.780
Bartlett Küresellik Sınamaları	Yaklaşık. Ki-Kare	1061.242
	Df	15
	Sig.	.000

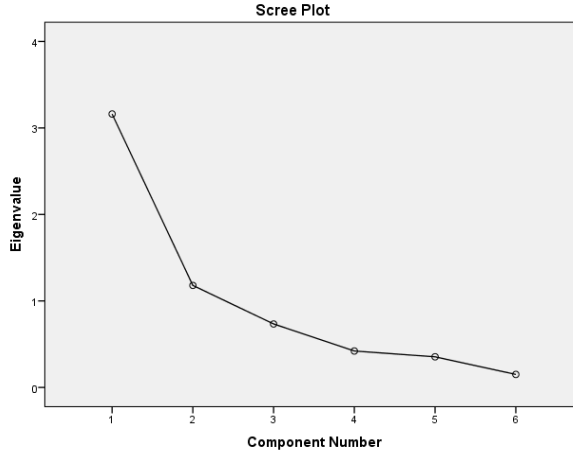
Aşağıda verilen ayrıntılı varyans tablosu incelendiğinde bir faktörlü (özdeğer sayısı 1'in üstünde olan) bir yapının oluştuğu görülmektedir.

Tablo 52: Örgütsel Bağlılık Boyutu İfadelerine İlişkin Açıklanan Toplam

Varyans

Madde	Başlangıç Özdeğer			Karesi Alınmış Yüklemlerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif%	Toplam	Varyans%	Kümülatif%
1	3.161	52.687	52.687	3.161	52.687	52.687
2	1.179	19.656	72.343			
3	.734	12.233	84.576			
4	.421	7.016	91.592			
5	.354	5.902	97.494			
6	.150	2.506	100.000			

Tablo 52'den görüldüğü gibi bir faktör olan varyansın %52.687'sini çıkmıştır. Belirtmek gerekir ki bu gösterge sosyal bilimler alanında geçerli olarak kabul edilmiştir (Akdağ, 2011: 27). Bu tablodan da maddelerin faktörler üzere dağılımı ve faktör yükleri ile ilgili bilgiler edinilebilir. Aynı anda faktörlerin isimlendirilmesi için de temel alınacak tablo aşağıda gösterilmiştir. Scree Plot'a baktığımızda aynı sonuçla karşılaştığımız anlaşılmaktadır.



Şekil 9: Örgütsel Bağlılık Boyutu İfadelerine İlişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği (Scree Plot)

Scree Plot incelendiğinde çizgi grafiğinin yatay şekline geçtiği noktaya kadar olan kısımdır. Bu anlamda örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerin 1 altında daha uygun görülmüştür. Bu tek faktör için özdeğer 3.161'dır. Bu ifadelere dair faktör matrisi ise aşağıda verilmiştir.

Tablo 53: Faktör Analizi Sonucu Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (örgütsel bağlılık)

İfade Kodu	İfadeler	Faktörler ve Faktör Yükleri
		1
1	Performansında düşüklük oldu	.906
2	Yaptığım işin kalitesi düştü	.894
3	İş arkadaşlarımla aramda çatışmalar arttı	.838
4	İşime tam olarak kendimi veremiyorum	.649
5	Daha çok çalışmaya başladım	-.462
6	İş arkadaşlarımla rekabetim arttı	-.449

Tablo 53'te incelendiğinde birinci faktöre (8 ifade) en fazla yük veren ifadelerin sırasıyla “Performansımda düşüklük oldu” (0.906), “Yaptığım işin kalitesi düştü” (0.894) ifadelerinin olduğu anlaşılr, “İş arkadaşlarımla aramda çatışmalar arttı” (0.838) çıkmıştır.

Var olan bu tek faktörün bileşenlerine uygulanmış ve iç tutarlılığı ölçmek amacı taşıyan güvenilirlik analizi sonuçlarında 0.748 alfa katsayısına ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık faktörü ile adlandırılmıştır.

4.5.4.3. Stres belirtileri çalışanın kendisiyle İlişkin İfadelerin Faktör Analizi

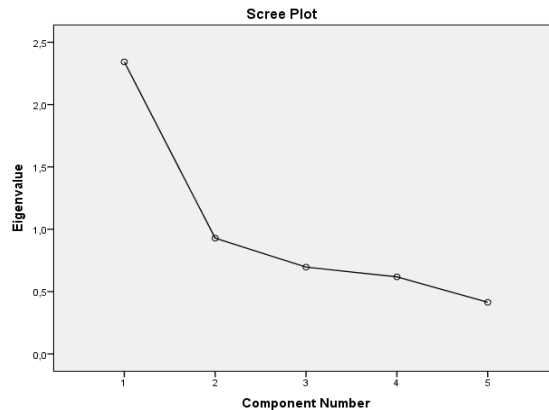
Tablo 54: Stres ile İlişkili Bartlett ve KMO Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçülmesi.		.708
Bartlett Küresellik Sinamaları	Yaklaşık. Ki-Kare	360.269
	Df	10
	Sig.	.000

Tablo 54'te görüldüğü gibi çıkmış değerinin KMO ve Bartlett testi sonuçlarından stres ile ilgili ifadelerin faktör analizine tabi tutulabileceği görülmektedir ($0.708 > 0.5$, ayrıca $0.708 > 0.7$ olduğu için bu değer iyi derecede olduğu da belirlemelidir). Ayrıca bu veri setine uygulanmış Bartlett testi sonucu da manidar çıkmıştır ($p < 0.05$).

Tablo 55: Stres Boyutu İfadelerine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans

Madde	Başlangıç Özdeğer			Karesi Alınmış Yüklemlerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif%	Toplam	Varyans%	Kümülatif%
1	2.343	46.851	46.851	2.343	46.851	46.851
2	.929	18.571	65.422			
3	.696	13.926	79.348			
4	.618	12.366	91.714			
5	.414	8.286	100.000			



Şekil 10: Stress belirtileri Boyutu İfadelerine Dair Faktör Analizi Çizgi Grafiği (Scree Plot)

Scree Plot incelendiğinde çizgi grafiğinin yatay şekline geçtiği noktaya kadar olan kısmı yani, 1. faktörden sonraki kısmı dikkate alınmayabilir (Kalaycı, 2010: 322). Bu bağlamda da stres ile ilgili ifadelerin 1 faktör altında toplanması daha uygun görülmektedir. Faktör sayısının ortaya sürülmesi için tablo ve Scree Plot'a bakılması gerektirir. Özdeğeri 1'den büyük olan (Tablo) ve Scree Plot'a göre grafiğin yatay şekline geçmesine kadar olan faktörler göz önüne alınmaktadır (Kalaycı, 2010: 322). Bu anlamda Tablo ve aynı anda Scree Plot'dan da stres boyutunun(5 ifade) tek faktör altında toplanabileceği görülmüştür. Bu tek faktör için özdeğer 2.343'dir. Ayrıca bu faktörün toplam varyansın %46.851'ini açıklaması da öteki bir önemli gösterge karşımıza çıkmaktadır. Bu ifadelere dair faktör matrisi ise aşağıda tablo 56 verilmiştir.

Tablo 56: Stress belirtileri Boyutu İfadeleri faktör matrisi

İfade Kodu	İfadeler	Faktörler ve Faktör Yükleri
		1
1	Sağlık sorunları(uyku problemi/Baş ağrısı)	.652
2	Sigara veya alkol kullanımına başlama	.623
3	İşe yoğunlaşmada problemler	.737
4	Asabiyet (çabuk sinirlenme)	.760
5	Şüpheli davranma	.640

Tek faktör boyutun ismi ile (stres kendisiyle) tanımlanmıştır. Bu faktörün bileşenleri için (5 ifade) daha önce de Cronbach Alpha katsayısı ve (güvenilirlik analizi) çıkmış değeri 0.712 sayısı olarak sağlamıştır. Alfa katsayısı güven faktörünün iç tutarlılık yönünden oldukça güvenilir derecede olduğunu göstermektedir(Gülbüz ve Doğan, 2013: 244; Güngördü, vd., 2014: 10).

4.5.4.4. Stress Belirtileri diğer Çalışanın İlişkin İfadelerin Faktör Analizi

Tablo 57: Stress ile İlişkili KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

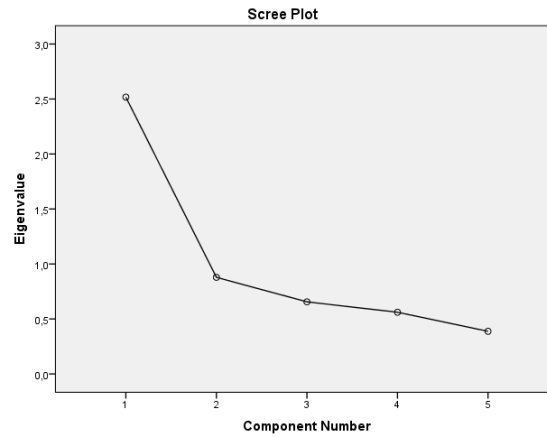
KMO ve Bartlett Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi.		.768
Bartlett Küresellik Sınamaları	Yaklaşık. Ki-Kare	439.207
	Df	10
	Sig.	.000

Değerinin KMO ve Bartlett testi sonuçlarından stres ile ilgili ifadelerin faktör analizine tabi tutulabileceği görülmektedir ($0.768 > 0.5$, ayrıca $0.768 > 0.7$ olduğu için bu değer iyi derecede olduğu da belirlemelidir). Hassaten bu veri setine uygulanmış Bartlett testi sonucu da manidar çıkmıştır ($p < 0.05$).

Tablo 58: Stres Boyutu İfadelerine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans

Madde	Başlangıç Özdeğer			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Topamları		
	Toplam	Varyan%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2.517	50.344	50.344	2.517	50.344	50.344
2	.879	17.573	67.917			
3	.656	13.111	81.028			
4	.561	11.219	92.247			
5	.388	7.753	100.000			



Şekil 11: Stres belirtileri Boyutu İfadelerine İlişkin Faktör Analizi Çizgi Grafiği (Scree Plot)

Faktör sayısının ortaya sürülmesi için tablo ve Scree Plot'a bakılması gerektirir. Özdeğeri 1'den büyük olan (Tablo) ve Scree Plot'a göre grafiğin yatay şekline geçmesine kadar olan faktörler dikkate alınmaktadır (Kalaycı, 2010: 322). Bu anlamda Tablo ve aynı anda Scree Plot'dan da stres boyutunun (4 ifade) tek faktör altında toplanabileceği görülmüştür. Bu tek faktör için özdeğer 2.517'dir. Ayrıca bu faktörün toplam varyansın %50.344'nü açıklaması da öteki bir

önemli gösterge karşımıza çıkmaktadır. Bu ifadelere dair faktör matrisi ise aşağıda tablo 59. verilmektedir.

Tablo 59: Stress Belirtileri diğer Çalışanın İlişkin İfadelerin Faktör Analizi

İfade Kodu	İfadeler	Faktörler ve Faktör Yükleri
		1
1	Sağlık sorunları(uyku problemi/Baş ağrısı)	.460
2	Sigara veya alkol kullanımına başlama	.731
3	İşe yoğunlaşmada problemler	.740
4	Asabiyet (çabuk sinirlenme)	.813
5	Şüpheli davranma	.750

Tek faktör, boyutun ismi ile (stres kendisiyle) tanımlanmıştır. Bu faktörün bileşenleri için (5 ifade) daha önce de Cronbach Alpha katsayısı ve (güvenilirlik analizi) çıkmış değeri 0.750 sayısı olarak sağlamıştır. Alfa katsayısı güven faktörünün iç tutarlılık açısından oldukça güvenilir derecede olduğunu ispat etmektedir (Gürbüz ve Doğan, 2013: 244; Güngördü, vd., 2014: 10).

4.5.4.5. Performans İlişkin İfadelerin Faktör Analizi

Tablo 60: Performans ile İlişkili KMO ve Bartlett Testi sonuçları

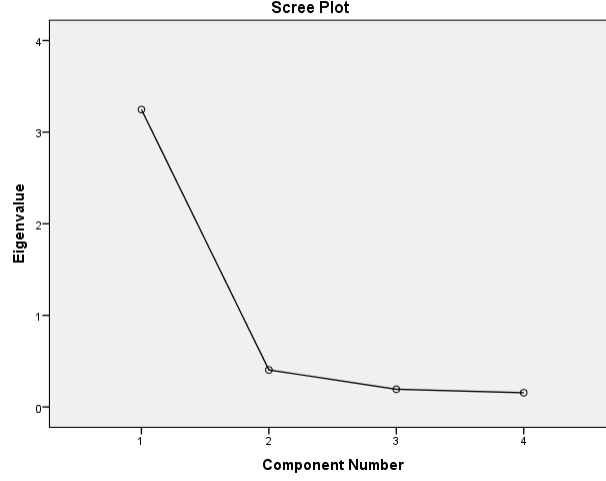
KMO ve Bartlett Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi.		.847
Bartlett Küresellik Sınamaları	Yaklaşık. Ki-Kare	1231.039
	Df	6
	Sig.	.000

Yukarıdaki tablo görüldüğü gibi KMO değeri ve Bartlett testi sonuçlarından performans ile ilgili ifadelerin faktör analizine tabi tutulabileceği görülmektedir ($0.847 > 0.5$, hatta $0.847 > 0.7$ olduğu için bu değerin iyi derecede olduğu da vurgulanmalıdır). Ayrıyeten bu veri setine uygulanmış Bartlett testi sonucu da manidar çıkmıştır ($p < 0.05$).

Tablo 61: Performans Boyutu İfadelerine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans

Madde	Başlangıç Özdeğerleri	Karesi Alınmış Yüklemlerin Çıkartılmış Toplamları
-------	-----------------------	---

	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans%	Kümülatif %
1	3.247	81.172	81.172	3.247	81.172	81.172
2	.404	10.108	91.280			
3	.193	4.835	96.114			
4	.155	3.886	100.000			



Şekil 12: Performans Boyutu İfadelerine Dair Faktör Analizi Çizgi Grafiği (Scree Plot)

Faktör sayısının ortaya sürülmesi için tablo ve Scree Plot'a bakılması gerektirir. Özdeğeri 1'den büyük olan (Tablo) ve Scree Plot'a göre grafiğin yatay şekline geçmesine kadar olan faktörler dikkate alınmaktadır (Kalaycı, 2010: 322). Bu anlamda Tablo ve aynı anda Scree Plot'dan da güven boyutunun (4 ifade) tek faktör altında toplanabileceği görülmüştür. Bu tek faktör için özdeğer 3.247'dir. Ayrıca bu faktörün toplam varyansın %81.172'ni açıklaması da başka bir önemli gösterge karşımıza çıkmaktadır. Bu ifadelere ilişkin faktör matrisi ise aşağıda tablo 62. verilmektedir.

Tablo 62: Performans Boyutu İfadelerine İlişkin faktör matrisi

İfade Kodu	İfadeler	Faktörler ve Faktör Yükleri
		1
1	İşimin gerektirdiği tüm performans gereksinimlerini taşıyım	.927
2	İşte kaldığım için performansım artar	.925

3	Kendi sektöründe başarılı bir performans sergiler	.922
4	Yöneticim tarafından işimdeki performansım değerlendirilmekte	.826

Tablo 62'den görüldüğü gibi 1 faktör olarak varyansın %81.172'sini açıklamaktadır.

Belirtmek gerekir ki bu gösterge sosyal bilimler alanında geçerli olarak kabul edilmektedir (Akdağ, 2011: 27). Elde edilmiş tek faktör boyutun ismi ile Performans isimlendirilmiştir. Bu faktörün bileşenleri için (3 ifade) daha önce de güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha katsayısı olarak 0.922 sayısına ulaşılmıştır. Bu alfa katsayısı Performans faktörünün iç tutarlılık yönünden yüksek düzeyde güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır (Gülbüz ve Doğan, 2013: 244; Güngördü, vd., 2014: 10).

4.5.5. Demografik Değişkenlerle İlgili Test Sonuçları

Çalışmanın temel hipotezlerini test etmeden önce, demografik ifadelerle ilgili analizlerin sonuçları verilmiştir. Verilerin cinsiyet (kadın-erkek) 2 ifadeden iki grup değişkeni analizlerinde verilerin normal olmayan dağılımı olması sebebiyle bağımsız örnek t-test onun yerine parametrik olmayan istatistik olan Mann-Whitney U testi yapılmaktadır (Kalaycı, 2010: 99). Bu analizlerde, diğer demografik ifadelerle, one way (tek yön) ANOVA analizi parametrik olmadığı için onun yerine Kruskal-wallis H testi yapılmıştır (Kalaycı, 2010: 106); grup sayıları üçten fazladır ve aynı zamanda dağılım verileri normal değildir. Ayrıca bir önceki çalışmanın dört ölçeğinde güven, örgütsel bağlılık, stres ve performansa göre yapılan faktör analizlerinin sonucu olarak elde edilen 5 faktör bağımlı değişkenin de olduğunu belirtmektir. Analizler bu faktörlerin, kaydedilen değişken puanları üzerinden analiz yapılmıştır (Samanta, 2015: 294; 300-301).

Mann-Whitney U testinden değişik olarak Kruskal-Wallis H testinde grup sayıları üç veya daha fazla olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı (Sig <0.05) sonuçların olduğu durumlarda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek gerekmektedir. Bu sebeple, literatürde, Kruskal-Wallis H testinden bu yana anlamlı sonuçlara elde edildiğinde gruplar arasındaki çoklu karşılaştırmalar için daha çok önerilen Games-Howell Post Hoc analizi seçmiştir (Ruxton ve Beauchamp,

2008: 692). Analizlerin sonuçlarını, oluşturulan yokluk ve alternatif hipotezleri aşağıda incelenecektir.

4.5.5.1. Cinsiyetle İlgili Mann-Whitney U Testi Sonuçları:

Aşağıdaki tablo cinsiyet grup değişkenini oluşturmaktadır. Bu test için oluşturulan yokluk (0) ve alternatif hipotezleri şöyledir:

H₀: Kadın ve erkeklerin arasında güven, örgütsel bağlılık, çalışanın kendisiyle ilgili stres, çalışanın diğer çalışanlardan gelen stresi ve işgören performansı boyutlarına katılım düzeyleri arasında farklılık yoktur.

H₁: Kadın ve erkeklerin arasında güven, örgütsel bağlılık, çalışanın kendisiyle ilgili stres, çalışanın diğer çalışanlardan gelen stresi ve işgören performansı boyutlarına katılım düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo 63: Cinsiyetle İlgili Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Bölüm	Faktör	Sıralamalar				Mann-WhitneyU	Z	p
		Cinsiyet	N	Ortalama Sıralaması	Sıralamalar Toplamı			
BL 1	Faktör 1. Güven Belirtileri	Kadın	182	200.27	36448.50	16968.500	-1.304	0.192
		Erkek	202	185.50	37471.50			
		Toplam	384					
BL 2	Faktör 2. Örgütsel bağlılık	Kadın	182	193.09	35141.50	18275.500	-.098	.922
		Erkek	202	191.97	38778.50			
		Toplam	384					
BL 3	Faktör 3. Stres belirtileri çalışanın kendisiyle	Kadın	182	194.00	35308.00	18109.000	-0.251	0.801
		Erkek	202	191.15	38612.00			
		Toplam	384					
	Faktör 4. Diğer Çalışanlarda Stres Belirtileri	Kadın	182	207.47	37759.00	15658.000	-2.509	0.012
		Erkek	202	179.01	36161.00			
		Toplam	384					
BL 4	Faktör 5. İşgören Performansı	Kadın	182	191.28	34813.00	18160.000	-0.205	0.838
		Erkek	202	193.60	39107.00			
		Toplam	384					

Tablo 63 incelendiğinde 4 faktör için p'nin anlamlılık düzeyinin 0.05'in üzerinde olduğu görülmüştür. 4. Faktör olan “Diğer Çalışanlarda Stres Belirtileri” nde anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır (sig. p =0.012<0.05). Diğer faktörlere

ilişkin sonuçlarda erkek ve kadın görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görüşüne varılmıştır. Yani tamamı için yokluk hipotezi kabul, alternatif hipotez ise red edilmiştir.

4.5.5.2. Medeni Durum İle İlgili Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları:

Katılımcıların medeni durumu bu test için grup değişkeni rolündedir. Test için H_0 ve H_a aşağıda verilmiştir:

H_0 : Evli ve bekarların arasında güven, örgütsel bağlılık, çalışanın kendisiyle ilgili stres, çalışanın diğer çalışanlardan gelen stresi ve işgören performansı boyutlarına katılım düzeyleri arasında farklılık yoktur.

H_1 : Evli ve bekarların arasında güven, örgütsel bağlılık, çalışanın kendisiyle ilgili stres, çalışanın diğer çalışanlardan gelen stresi ve işgören performansı boyutlarına katılım düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo 64: Medeni Durum İle İlgili Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Sıralamalar					Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	P
Bölüm	Faktör	Medeni Durum	N	Ortalama Sıralama Sı			
BL1	Faktör 1. Güven Belirtileri	Evli	213	193,54	1,225	2	,542
		Bekar	158	188,57			
		Diğer	13	223,35			
		Toplam	384				
BL2	Faktör 2. Örgütsel bağlılık	Evli	213	192,75	1,097	2	,578
		Bekar	158	194,74			
		Diğer	13	161,23			
		Toplam	384				
	Faktör 3. Stres belirtileri çalışanın kendisiyle	Evli	213	192,31	,349	2	,840
		Bekar	158	194,18			
		Diğer	13	175,31			
		Toplam	384				
BL3	Faktör 4. Stres Belirtileri Diğer Çalışanlar	Evli	213	187,95	1,344	2	,511
		Bekar	158	196,37			
		Diğer	13	219,92			
		Toplam	384				
BL4	Faktör 5. İşgören Performansı	Evli	213	196,60	,654	2	,721
		Bekar	158	187,36			
		Diğer	13	187,77			
		Toplam	384				

Test sonuçlarından da görüldüğü üzere medeni durum için tüm 5 faktör bağımlı değişkenler için 0.05'in üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların

görüşlerinde bir fark bulunmadığı anlaşılmaktadır yanı istatistik olarak anlamlı değildir. Bu nedenle H_0 kabul edilip H_a red edilmiştir.

4.5.5.3. Yaş Aralıkları Grubuna Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Yaş aralıkları bu test için grup değişkenidir ve test için sıfır ve alternatif hipotezler şöyledir:

H₀: Yaş grupları arasında güven, örgütsel bağlılık, çalışanın kendisiyle ilgili stres, çalışanın diğer çalışanlardan gelen stresi ve işgören performansı boyutlarına katılım düzeyleri arasında farklılık yoktur.

H₁: Yaş grupları arasında güven, örgütsel bağlılık, çalışanın kendisiyle ilgili stres, çalışanın diğer çalışanlardan gelen stresi ve işgören performansı boyutlarına katılım düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo 65: Yaş Aralığı Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Sıralamalar					Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	P
Bölüm	Faktör	Yaş Aralıkları	N	Ortalama Sıralaması			
BL1	Faktör 1. Güven Belirtileri	25 yaş altıdan	51	204,16	2,720	4	,606
		26–30 yaş	97	197,11			
		31–35 yaş	107	180,23			
		36–40 yaş	37	206,81			
		41 yaş üstü	92	189,69			
		Toplam	384				
BL2	Faktör 2. Örgütsel bağlılık	25 yaş altı	51	167,49	6,521	4	,163
		26–30 yaş	97	194,96			
		31–35 yaş	107	204,32			
		36–40 yaş	37	165,72			
		41 yaş üstü	92	200,79			
		Toplam	384				
	Faktör 3. Stres belirtileri çalışanın kendisiyle	25 yaş altı	51	189,90	3,106	4	,540
		26–30 yaş	97	177,60			
		31–35 yaş	107	196,57			
		36–40 yaş	37	192,04			
		41 yaş üstü	92	205,10			
		Toplam	384				
BL3	Faktör 4. Stres Belirtileri Diğer Çalışanlar	25 yaş altı	51	180,57	2,336	4	,674
		26–30 yaş	97	197,01			
		31–35 yaş	107	192,98			

		36–40 yaş	37	212,77			
		41 yaş üstü	92	185,65			
		Toplam	384				
BL4	Faktör 5. İşgören Performansı	25 yaş altı	51	176,15	7,012	4	,135
		26–30 yaş	97	187,76			
		31–35 yaş	107	212,41			
		36–40 yaş	37	165,12			
		41 yaş üstü	92	194,41			
		Toplam	384				

Aynı şekilde, tablo 64'ten incelendiğinde, tüm (5 Faktör) sonuçlarda anlamlı p değeri ile karşılaşılmaktadır ($0.05 < P$, faktör için yokluk hipotezi kabul edildi ve alternatif hipotez reddedilmiştir).

4.5.5.4. Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Katılımcıların medeni durumu bu test için grup değişkeni rolündedir. Test için H_0 ve H_a aşağıda verilmiştir:

H₀: Eğitim düzeyi grupların arasında güven, örgütsel bağlılık, çalışanın kendisiyle ilgili stres, çalışanın diğer çalışanlardan gelen stresi ve işgören performansı boyutlarına katılım düzeyleri arasında farklılık yoktur.

H₁: Eğitim düzeyi grupların arasında güven, örgütsel bağlılık, çalışanın kendisiyle ilgili stres, çalışanın diğer çalışanlardan gelen stresi ve işgören performansı boyutlarına katılım düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo 66: Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Bölüm	Faktör	Sıralamalar			Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	P
		Öğrenim durum	N	Ortalama Sıralaması			
BL1	Faktör 1. Güven Belirtileri	İlköğretim	19	202,74	5,317	4	,256
		Lise	126	192,10			
		Meslek Yüksek Okulu	52	161,74			
		Üniversite	157	198,61			
		Yüksek Lisans ve Doktora	30	209,05			
		Toplam	384				
BL2	Faktör 2. Örgütsel bağlılık	İlköğretim	19	199,21	1,594	4	,810
		Lise	126	201,84			
		Meslek Yüksek Okulu	52	186,48			
		Üniversite	157	188,02			

		Yüksek Lisans ve Doktora	30	182,92			
		Toplam	384				
	Faktör 3. Çalışana ait stres belirtileri	İlköğretim	19	210,21	9,373	4	,052
		Lise	126	183,96			
		Meslek Yüksek Okulu	52	160,20			
		Üniversite	157	209,32			
		Yüksek Lisans ve Doktora	30	185,12			
		Toplam	384				
	Faktör 4. Stres Belirtileri Diğer Çalışanlar	İlköğretim	19	190,11	,594	4	,964
		Lise	126	190,52			
		Meslek Yüksek Okulu	52	189,45			
		Üniversite	157	197,21			
		Yüksek Lisans ve Doktora	30	182,95			
		Toplam	384				
BL4	Faktör 5. İşgören Performansı	İlköğretim	19	238,03	4,795	4	,309
		Lise	126	190,24			
		Meslek Yüksek Okulu	52	191,37			
		Üniversite	157	193,94			
		Yüksek Lisans ve Doktora	30	167,60			
		Toplam	384				

Benzer şekilde, öğrenim durumu için de faktörlere göre katılımcıların görüşlerinde bir fark bulunmadığı anlaşılmaktadır. Tüm sonuçlarda p'nin değeri 0.05'in üzerine çıkıp (3 Faktör) çalışana ait stres belirtilerinin çok az bir farkla (0,052) geçtiği anlaşılmaktadır .Bu nedenle H_0 kabul edilip H_a red edilmiştir.

4.5.5.5. Kurumda Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis H Testi

Sonuçları

Bu test ile ilgili kurumlarında çalışma süresi grup değişkeni rolünü üstlenmektedir. Test için oluşturulmuş H_0 ve H_1 hipotezleri ise şöyledir:

H_0 : Kurumda katılımcıların çalışma süresi arasında güven, örgütsel bağlılık, çalışanın kendisiyle ilgili stres, çalışanın diğer çalışanlardan gelen stresi ve işgören performansı boyutlarına katılım düzeyleri arasında farklılık yoktur.

H_1 : Kurumda katılımcıların çalışma süresi arasında güven, örgütsel bağlılık, çalışanın kendisiyle ilgili stres, çalışanın diğer çalışanlardan gelen stresi ve işgören performansı boyutlarına katılım düzeyleri arasında farklılık vardır.



Tablo 67: Kurumda Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Sıralamalar					Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p
Bölüm	Faktör	Kurumda Çalışma Süresi (Yıl olarak)	N	Ort. Sıralaması			
BL1	Faktör 1. Güven Belirtileri	0 - 2 yıl	68	191,99	4,209	4	,379
		3 - 5 yıl	147	192,71			
		6 - 8 yıl	128	182,66			
		9 - 11 yıl	23	226,02			
		12 üzeri yıl	18	219,81			
		Toplam	384				
BL2	Faktör 2. Örgütsel bağlılık	0 - 2 yıl	68	177,52	2,889	4	,577
		3 - 5 yıl	147	191,80			
		6 - 8 yıl	128	201,02			
		9 - 11 yıl	23	207,74			
		12 üzeri yıl	18	174,81			
		Toplam	384				
BL3	Faktör 3. Stres belirtileri çalışanın kendisiyle	0-2 yıl	68	193,07	1,815	4	,770
		3-5 yıl	147	196,28			
		6-8 yıl	128	193,46			
		9-11 yıl	23	187,07			
		12 üzeri yıl	18	159,64			
		Toplam	384				
	Faktör 4. Stres Belirtileri Diğer Çalışanlar	0-2 yıl	68	178,43	2,645	4	,619
		3-5 yıl	147	195,68			
		6-8 yıl	128	199,85			
		9-11 yıl	23	171,02			
		12 üzeri yıl	18	194,81			
		Toplam	384				
BL4	Faktör 5. İşgören Performansı	0 - 2 yıl	68	187,83	3,792	4	,435
		3 - 5 yıl	147	182,36			
		6 - 8 yıl	128	207,68			
		9 - 11 yıl	23	187,57			
		12 üzeri yıl	18	191,28			
		Toplam	384				

Test sonuçlarından da görüldüğü gibi 5 faktörün p değeri 0.05'in üzerindeydi çıkmıştır ve bu nedenle bu kurumda çalışma süresi grupları arasında herhangi bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla da H_0 tüm faktörler için kabul, H_a ise red edilmiştir.

4.5.5.6. Kurumda Görevine ve Pozisyona Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Bu test ile ilgili kurumlarda çalışma süresi grup değişkeni rolündedir. Test için oluşturulmuş H_0 ve H_1 hipotezleri ise şöyledir:

H_0 : Kurumda katılımcıların görevi arasında güven, örgütsel bağlılık, çalışanın kendisiyle ilgili stres, çalışanın diğer çalışanlardan gelen stresi ve işgören performansı boyutlarına katılım düzeyleri arasında farklılık yoktur.

H_1 : Kurumda katılımcıların görevi arasında güven, örgütsel bağlılık, çalışanın kendisiyle ilgili stres, çalışanın diğer çalışanlardan gelen stresi ve işgören performansı boyutlarına katılım düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo 68: Kurumda Çalışma Süresine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Sıralamalar					Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	p
Bölüm	Faktör	Kurumda Pozisyonu	N	Ort. Sıralaması			
BL1	Faktör 1. Güven Belirtileri	Yönetim	42	220,19	3,158	3	,368
		İdari Personel	174	191,72			
		Teknik Personel	94	187,27			
		Yardımcı Hizmetli	74	185,25			
		Total	384				
BL2	Faktör 2. Örgütsel bağlılık	Yönetim	42	201,17	1,026	3	,795
		İdari Personel	174	191,23			
		Teknik Personel	94	185,12			
		Yardımcı Hizmetli	74	199,93			
		Total	384				
	Faktör 3. Stres belirtileri çalışanın kendisiyle	Yönetim	42	184,29	3,386	3	,336
		İdari Personel	174	187,14			
		Teknik Personel	94	210,74			
		Yardımcı Hizmetli	74	186,59			
		Total	384				
BL3	Faktör 4. Stres Belirtileri Diğer Çalışanlar	Yönetim	42	218,15	6,377	3	,095
		İdari Personel	174	186,93			
		Teknik Personel	94	177,27			
		Yardımcı Hizmetli	74	210,39			
		Total	384				
BL4	Faktör 5. İşgören Performansı	Yönetim	42	171,89	3,901	3	,272
		İdari Personel	174	191,29			
		Teknik Personel	94	209,29			
		Yardımcı Hizmetli	74	185,71			
		Total	384				

Aynı şekilde, kurumdaki görevlilerin tüm (5 Faktör) sonuçlarında anlamlı p değeriyle karşılaşılmaktadır ($0.05 < P$, faktör için yokluk hipotezi kabul edildi ve alternatif hipotez reddedilmiştir).

4.5.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu kısmında hipotezler test edilmektedir. Bunun için Pearson'un korelasyon analizi yapılmıştır, çünkü bu analizin amacı değişkenler (bağımlı ve bağımsız) arasında ilişkinin matematiksel bir formül ile açıklanmasına dayanmaktadır (Kalaycı, 2010: 199). Daha önce de görüldüğü gibi çalışma verilerinin dağılımı normal değil.

İşgörenlerden örgütsel küçülmesi ile performans arasında ilişkisi hipotezlerini test etmek için Pearson korelasyon katsayısına göre iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır ya da iki değişken anlamlı bir ilişki var mı sorusunun cevabı alınır (Stevens ve Barcikowski, 1975: 353-364).

Tablo 69: Spearman korelasyon katsayısının yorumu

r (katsayısı= coefficients)	İlişki (korelasyon)
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Kaynak: Barcikowski, R. and J. P. Stevens (1975), “ A monte Carlo Study of the Stability of the Canonical Correlations, Canonical Weights and Canonical Variate-Variable Correlations”, Multivariate Behavioral Research, 10, s: 353-364.

Tablo 70: Korelasyon Analizi (Hipotezlerin ile İlgili İlişkin Sonuçlar)

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Korelasyon katsayısı	P	Sonuç
H ₁	Çalışanları Güven	İşgören performansı	,351	,001	Kabul
H ₂	Örgütsel Bağlılık	İşgören performansı	,073**	,000	Kabul
H ₃	Çalışanların kendi stresi	İşgören performansı	-,003	,957	Red
H ₄	Diğer çalışanlarının stresi	İşgören performansı	,014	,785	Red
H ₅	Örgütsel küçülmesi	İşgören performansı	-,016	,749	Red
H ₆	Çalışanları Güven	Örgütsel Bağlılık	,053	,000	Kabul
H ₇	Çalışanların kendi stresi	Örgütsel Bağlılık	-,105*	,040	Kabul
H ₈	Örgütsel küçülmesi	Örgütsel Bağlılık	,007	,894	Red
H ₉	Çalışanların kendi stresi	Çalışanları Güven	-,024	,638	Red
H ₁₀	Örgütsel küçülmesi	Çalışanları Güven	,473	,002	Kabul
H ₁₁	Örgütsel küçülmesi	Çalışanların kendi stresi	,033	,513	Red
H ₁₂	Örgütsel küçülmesi	Diğer çalışanlarının stresi	,081	,111	Red

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu)

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (1 kuyruklu)

Sonuçlardan gördüğü üzere hipotezlerin (H₁, H₂, H₆, H₇ ve H₁₀) kabul edilmiştir ve diğer 7 hipotezin ise reddedilip görülmektedir. Sonuç kısmında bu konular daha detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

SONUÇ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRMESİ

Örgütsel küçülmenin işgören performansına etkisi, küçülme, performans, güven, örgütsel bağlılık ve stres ile değişkenler arasındaki ilişkinin boyutlarını araştırmayı amaçlayan bu tez çalışması hazırlanırken birçok literatür ve benzer konularda hazırlanmış çalışmalardan yararlanılırken hipotezler ilgili teorinin öngördüğü ve altyapıyı sağladığı koşullarda çalışmanın amacına uygun olarak geliştirilmiştir.

Stratejik örgütsel küçülme, bütün örgütlerde oluşabilen doğal bir olgudur. Küçülmenin işgören performansına etkisi, küçülmeyi başarılı bir şekilde uygulanabilmek için dikkate alınması gereken bir husustur. Çalışanların, küçülmeyi nasıl yaşadıkları ve bu süreç bitiminde ne hissettiklerini incelemek önem taşımaktadır.

Araştırmanın hipotezleri test etmek için yapılan çalışmada, anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya 20 soruluk (14 soru ve 6 demografik soru) bir anketle Burundi’de tam zamanlı ve düzenli bir araştırmaya yapılmış, 384 kişi araştırma kapsamı içinde yer almıştır. Veriler SPSS 22.0 programı ile farklı analizlere teste tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçek (21 ifade) üç bölüme ayrılmış (Güven ifade, Örgütsel bağlılık ve stres) ve hepsinin güvenilir olduğu gözükmiştir.

Verilerin normallik testine tabi tutulması sonucunda (Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov testleri) dağılımın normal olmadığı ve normal olmayan veriler için geliştirilen parametrik olmayan testlerin çalışmanın tüm aşamalarında kullanıldığı anlaşılmıştır. Ölçek bölümlerinin alt boyutları (güven, örgütsel bağlılık ve stres) parametrik olmayan Spearman sıra korelasyonu ile içsel geçerliliğinin test edilmesi sonucunda, bölümlerin beşinin iç geçerlilik yönünden kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Bu yönde yapılan saha uygulamasının temel hipotezleri istatistiksel sonuçları ve demografik özellikleri kısaca aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmanın temel hipotezleri;

- Teorik altyapı ve literatür çalışmaları sonucunda oluşturulmuş olan 12 hipotezden sadece 5 hipotezin (H_1 , H_2 , H_6 , H_7 ve H_{10}) kabul edildiği, diğer 7 hipotez (H_3 , H_4 , H_5 , H_8 , H_9 , H_{11} ve H_{12}) ise reddedildiği görülmektedir.

- Örgütsel küçülme işgörenler performansına etkisi ile ilgili hipotez (H_5) reddedildiği sonucuna varılmıştır. Sonuçlar incelediğinde değişkenler arasında zayıf

bir korelasyon çıkmıştır. ($r=-0,016$) katsayısı; yani iki değişken arasında ters bir ilişki olduğu ve bu ilişki örgütsel küçülme arttıkça işgören performansını düşürmektedir. Dolayısıyla örgütsel küçülme olsun olmasın işgören performansı düzeyinin her zaman yüksek olması gerekmektedir. İşgörenlerin çalışma ortamında kendilerini daha rahat hissetmesi ve motivasyonunun yüksek tutulması gerekmektedir.

- **H₁:** Çalışanların güveni ile işgören performansı arasındaki pozitif bir ilişki ($r=0,351$) olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların güveni ile işgören performansı arasında zayıf düzeyde ve aynı yönde bir ilişki gözlenmesi ve $p=0,01<0,05$ olduğundan dolayı bu ilişkinin anlamlı çıktığı %95 güvenle söylenebilir. Bununla H_a kabul edilmiştir. Bu sonuçlardan anlaşılabileceği üzere çalışan güveni arttıkça işgören performansı 0,035 oranında artacaktır.

- **H₂:** Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ölçeği arasında pozitif bir ilişki ($r=0,073$) olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasında çok zayıf düzeyde ve aynı yönde bir ilişki olduğu ve $p=0,00<0,05$ olduğundan dolayı aralarındaki ilişki anlamlı olduğu %95 güvenle söylenebilir. Buradan anlaşılabileceği üzere örgütsel bağlılık arttıkça işgören performansı 0,465 oranında artacaktır.

- **H₃:** Çalışanların kendi stresi ile işgören performansı arasında negatif bir ilişki ($r=-0,03$) olarak bulunmuştur. Çalışanların kendi stresi ile işgören performansı arasında ters yönde bir ilişki olduğu ve $p=0,957>0,05$ olduğundan dolayı aralarındaki ilişki anlamlı bulunmadığı %95 güvenle söylenebilir. Fakat bu istatistik olarak anlamsızdır, sıfır hipotezini reddedemeyeceği söyleyen 0,957 ve alternatif hipotezi reddedilmektedir. Buradan anlaşılabileceği üzere çalışanların kendi stresi arttıkça işgören performansı -0,03 oranında düşecektir.

- **H₄:** Diğer çalışanlarının stresi ile işgören performansı arasındaki pozitif bir ilişki ($r=0,014$) olarak bulunmuştur. Diğer çalışanlarının stresi ile işgören performansı arasındaki çok zayıf bir düzeyde ve ters yönde bir ilişki olduğu ve $p=0,785>0,05$ olduğundan dolayı aralarındaki ilişki anlamsız olduğu %95 güvenle söylenebilir. Buradan anlaşılabileceği üzere Buradan anlaşılabileceği üzere diğer çalışanlarının stresi arttıkça işgören performansı 0,014 oranında düşektir.

- **H₅:** Örgütsel küçülmesi ile işgören performansı arasındaki negatif bir ilişki ($r=-0,016$) olarak bulunmuştur. Örgütsel küçülmesi ile işgören performansı arasında ters yönde bir ilişki olduğu ve $p=0,749>0,05$ olduğundan dolayı aralarındaki ilişki anlamlı bulunmadığı %95 güvenle söylenebilir. Fakat bu istatistik olarak

anlamsızdır. sıfır hipotezini reddedemeyeceği söyleyen 0,749 ve alteratif hipotezi reddedilmektedir. Burundi anlaşılacağı üzere örgütsel küçülmesi arttıkça işgören performansı -0,016 oranında düşecektir.

- **H₆**: Çalışanları güven ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif bir ilişki $r=0,053$ olarak bulunmuştur. Çalışanları güven ile örgütsel bağlılık arasındaki aynı yönde bir ilişki olduğu ve $p=0,000<0,05$ olduğundan dolayı aralarındaki ilişki anlamlı olduğu %95 güvenle söylenebilir. Fakat bu istatistik olarak anlamdır. buradan anlaşılacağı üzere çalışan güveni arttıkça örgütsel bağlılık 0,053 oranında artacaktır.

- **H₇**: Çalışanların kendi stresi ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif bir ilişki ($r=-0,105$) olarak bulunmuştur. Çalışanların kendi stresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ters yönde bir ilişki olduğu ve $p=0,40<0,05$ olduğundan dolayı aralarındaki ilişki anlamlı olduğu %95 güvenle söylenebilir. Buradan anlaşılacağı üzere çalışanların kendi stresi arttıkça örgütsel bağlılık -0,105 oranında düşecektir. Bunun aksine Zehir ve diğer araştırmada işgörenlerin iş stresi düştükçe duygusal bağlılığının arttığı, iş stresi artıkça da davranışsal bağımlılığın arttığı belirtilmiştir. İş tatminin ve işe katılım oranının artmasıyla duygusal bağlılıklarını arttırırken işgörenlerin ücret ve maaşlarının dondurulması veya azaltılması durumunda işlerine olan duygusal bağlılıklarını azalttığı gözlemlenmiştir. İşgücü azaltma oranının artması işgörenlerin duygusal bağlılıklarını arttırmaktadır (Zehir ve diğ, 2003:656).

- **H₈**: Örgütsel küçülmesi ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif bir ilişki $r=0,007$ olarak bulunmuştur. Örgütsel küçülmesi ile örgütsel bağlılık arasındaki çok zayıf düzeyde ve aynı yönde bir ilişki olduğu ve $p=0,894>0,05$ olduğundan dolayı aralarındaki ilişki anlamsız olduğu %95 güvenle söylenebilir. Buradan anlaşılacağı üzere örgütsel küçülmesi arttıkça örgütsel bağlılık 0,007 oranında artacaktır.

- **H₉**: Çalışanların kendi stresi ile çalışanları güven arasındaki negatif bir ilişki ($r=-0,024$) olarak bulunmuştur. Çalışanların kendi stresi ile çalışanları güven arasında ters yönde bir ilişki olduğu ve $p=0,639>0,05$ olduğundan dolayı aralarındaki ilişki anlamlı bulunmadığı %95 güvenle söylenebilir. Fakat bu istatistik olarak anlamsızdır. sıfır hipotezini reddedemeyeceği söyleyen 0,639 ve alteratif hipotezi reddedilmektedir. Burundi anlaşılacağı üzere çalışanların kendi stresi arttıkça güven -0,024 oranında düşecektir.

- **H₁₀**: Örgütsel küçülmesi ile çalışanları güven arasındaki pozitif bir ilişki ($r=0,473$) olarak bulunmuştur. Örgütsel küçülmesi ile çalışanları güven arasındaki zayıf düzeyde ve aynı yönde bir ilişki olduğu ve $p=0,002<0,05$ olduğundan dolayı aralarındaki ilişki anlamlı olduğu %95 güvenle söylenebilir. Bunula de anlaşılacağı üzere örgütsel küçülmesi arttıkça çalışanların güven 0,473 oranında artacaktır. Fakat bu istatistiksel olarak anlamlıdır.

- **H₁₁**: Örgütsel küçülmesi ile çalışanların kendi stresi arasındaki ilişki ($r = 0,033$) olarak bulunmuştur. Örgütsel küçülmesi ile çalışanları kendi stresi arasında çok zayıf düzeyde ve ters yönde bir ilişki olduğu ve $p=0,513>0,05$ olduğundan bu ilişkinin anlamsız olduğu %95 güvenle söylenebilir. Buradan anlaşılacağı üzere örgütsel küçülme arttıkça çalışanların kendi stresi 0,033 oranında artacaktır. Fakat bu istatistiksel olarak anlamsızdır.

- **H₁₂**: Örgütsel küçülmesi ile diğer çalışanlarının stresi arasındaki ilişki ($r=0,081$) olarak bulunmuştur. Örgütsel küçülmesi ile çalışanları kendi stresi arasında çok zayıf düzeyde ve aynı yönde bir ilişki olduğu ve $p=0,111>0,05$ olduğundan bu ilişkinin anlamsız olduğu %95 güvenle söylenebilir. Buradan anlaşılacağı üzere örgütsel küçülme arttıkça diğer çalışanların stresi 0,081 oranında artacaktır. Aynı istatistiksel olarak anlamsızdır.

Araştırma kapsamında; katılımcıların %47,4'ünü kadınlar, %52,6'nı ise erkekler, %55,5'ini evliler %41,1'ini bekarlar ve %3,4'ünü ise diğerleri oluşturmaktadır. Katılımcıların bir çoğunluğu daha genç (%27,9) 31-35 yaş arasında çalışanlar oluşturmaktadır. İşe katılanlar (%48,7) lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitim alan çalışanlardır. Çalışanların 3-5 yıl arasında çalışma süresi (%38,3'e), ve 6-8 yıl arısında (%33,3'e) deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin %53,3'ünün yaptıkları işten memnun olduğu yer almaktadır. Çalışanlar, küçülme sonrasında, işlerini yitirme korkusundan iş yerinin haberdar olduğu inancı ve iş yerinde kalmakla ödüllendirildikleri düşüncesi ile işe katılım göstermekte, işlerini tatmin edici bulmaktadırlar. Sonuç önceki araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Zehir ve diğ'2003:654), (Öztürk 2006:103). Küçülmenin işgören performansı etkisini belirlemeye yönelik bir araştırmada küçülmeden sonra işgörenlerin işlerini kaybetme korkusuyla çalışmaya katıldıkları ve çalışmalarından memnun kaldıkları görülmüştür.

Katılımcıların çoğunluğu, idari personel (%45.3), teknik personeldir (%24.5). Yöneticiler ise %10.9'unu oluşturmaktadır. Örgütsel küçülmenin işgörenlerin performansını nasıl etkilediği araştırma sonucunda belirlenmiştir. %49.5'i küçülmeyi yeniden yapılanma olara algıladıklarını ifade etmiş, %24.5'i de bunu işten çıkarma olarak tespit etmiştir. Bu örgütsel küçülme stratejisinin işgören tarafından yeniden örgütlenme olarak algılanması, küçülmeyi bir değişim bakış açısı olarak algıladıklarını göstermiştir.

Yöntemin uygulandığı işletmelerde, örgütsel küçülme işgörenlerin %52.3'ü erken emeklilik, % 49.7'si işten çıkartma, %46.9'u bazı hizmetleri dıştan temin etmeyi tercih etmiştir. Böylece, dış kaynak kullanımı (DKK) ve erken emeklilik aracılığı ile örgütteki küçülmenin sağlanabileceği neticesine ulaşılabilir. Küçülmüş olan işletmeler üzerine yapılan çalışma sonucunda ise , en fazla kullanılan küçülme metodunun orta düzeyde işgören çıkarma olduğu ve dış kaynak kullanımının ortaya çıktığı görülmüştür (Göksel 'in 2001:148).

Çalışmada, örgütsel küçülme uygulamalarından işgörenlerin haberdar oldukları konusundaki araştırmada, %49.0'ının küçülme sonrasında, %30.7'sinin küçülme sırasında haberdar oldukları tespit edilmiştir.

Küçülmenin başarıyla uygulanması, örgütün planlı ve programlı bir şekilde hedeflerini gerçekleştirebilmesi için küçülmeden önce işgörenler bilgilendirilmelidir. Aksi halde bu durum, çalışanların örgüte karşı olumsuz duygularını artırabilmektedir. İşgörenlerin %78.4'ünün küçülmeye ilişkin alınan kararlara dahil edilmedikleri tespit edilmiştir. Bu durum küçülmenin gerektiği gibi uygulanmadığını belirtebilmektedir. Küçülme aşamasında alınan kararlar, işgörenlerin düşüncelerinin dikkate alındığı şekilde olmalıdır. Böylelikle çalışanların örgüte karşı olumsuz hisleri engellenebilir. İşgörenlerin %49.5'inin yeni işlerine uyum sağlayabilmesi için çok çalışacakları ve küçülmeden sonra kapatılan birimler nedeniyle, çalışanların diğer birimlere geçmeleri durumunda da çok çalışacakları tespit edilmiştir. Bu şartlarda işgörenlerin özgüven ve her türlü koşulda çalışabilme yeterliliğine sahip oldukları görülebilmektedir.

Çalışanların çalışma arkadaşlarının işten çıkarılmasıyla ilgili düşüncelerini dikkate almak gerekmektedir. İşgörenlerin %44.5'ini işten çıkarıldıklarında iş yüklerinin daha fazla artacağını belirtmişlerdir. İşgörenler, işini kaybetme korkusuyla belli bir süre daha fazla çalışabilecek ve bu da performanslarının artacağını gösterecektir. Fakat İş yükü daha çok artırılsa işgören işinde yeterli performansı

gösteremeyebilir. Bununla birlikte geride kalan işgörenlerin küçülmeden olumsuz etkilendiği sonucuna varılabilir. Çalışanların %60.4'ü yeni bir iş imkanı doğduğunda şartları kıyaslayıp işini değiştireceğini açıklamıştır. İşgörenlerin yüksek öğrenim gören %14.6'sı hiç düşünmeden işini değiştirebileceğini belirtmiştir. Bu durumda küçülme sürecinin işgörenlerde örgütsel bağlılığı azalttığı ve nitelikli işgörenlerin kendilerine güvendikleri sonuçlarına varabiliriz.

Fakat %37.8'i işgörenleri işten çıkarmaktansa örgütlerinde tasarruf önlemlerinin alınmasını istemektedir. Çalışanlar fazla mesainin kaldırılması ve ücret artışlarının durdurulması konusunda olumsuz düşünmektedir. Literatürde Türkiye'de yapılmış olan bir araştırmaya göre küçülme stratejisinin işgören performansına olan etkisi üzerine yapılmış çalışmalar bu sonucu desteklemektedir (Öztürk, 2006,105). Araştırma sırasında, çalışanların maaş ve ücretlerin azaltılması ya da dondurulması durumunda, onların işe olan bağlılıklarında düşüş yaşadıkları görülmüştür (Zehir ve diğer, 2003:656).

Bu da cinisiyet ve çalışma statüsü yönünden değişime uğramamıştır. Küçülmenin yaşandığı örgütte yapılan bir çalışma da bu sonucu desteklemektedir. Çalışma sonlandırıldığında işgörenlerde küçülmenin adaletsiz ve gayri meşru sebeplerle yapıldığı algısı oluşursa, çalışanların görevlerini gerçeğe aykırı biçimde tanımlayarak işletmeye karşı hissettikleri meslek ahlakı ve sorumluluk tutumu karşılık olarak duygu kaynaklı tutumlar faydalanan kişi ve hesapçı bir tavır gelişme gösterdikleri, bu sebeple çalışanların birime karşı bağlılıklarını yeniden genel ve süratlı denetim yapıp daha hesapçı tavır içine girdikleri, çalışmaya devam konusunda hassasiyetlerini kaybettikleri gözlemiş ve performanslarında düşüklük olduğudur (Sayılı , 2003:31).

En önemli örgüte performans kriteri objektif olmalı ve hakkaniyetli uygulanmalıdır. Yargı hakkı anlayışı çalışanların küçülmeden olumsuz etkilenebilmesi nedeniyle dikkate alınması ve yönetimin tüm çalışanlara eşit davranması gerekmektedir.

Yani işgören tarafından, işten çıkarma performans kriterlerinin dikkate alınmadığı belirtilmiştir. Faktör analizleri, araştırmamızda 5 faktörlü bir yapı oluşmuştur. Çalışma kapsamında yapılan diğer analizler tek tek değişkenlerle yürütülmüştür. Demografik ifadelerle ilgili analiz sonuçlarını aktarmak gerekirse;

- Elde edilen Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre erkek ve kadınlar arasında 5 faktörden sadece birinde (Diğer Çalışanlarda Stres Belirtileri) anlamlı bir farklılık

olduğu anlaşılmıştır. Fakat diğer faktörlerde bir görüş farklılığının olmadığı saptanmıştır. Literatürdeki gibi Türkiye koşullarında yapılmış olan bir çalışmaya göre (Öztürk, 2006: 98) aynı sonuç çıktığı, kadın ve erkeklerin güven, örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinde farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Bu veri tezin sonuçlarını desteklemektedir. Başka bir çalışmada örgütsel bağlılığın kadın ve erkeklere göre farklı olmadığı anlaşılmıştır (Uğur: 2009: 71). Erkeklerin işlerine kadınlardan daha çok bağlı olduklarını gösteren çalışmaların sonuçları belirlenmiştir. Aynı zamanda, çalışmaların, ailede oynadıkları rol nedeniyle kadınların erkeklere kıyasla örgütsel bağlılıkta çok geride kaldıkları da tespit edilmiştir. (Tayfun vd., 2008: 4)

- Krsukal-Wallis H testi sonuçlarına bakıldığında medeni durumu aralıklarına göre tüm 5 faktörde anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuçlarına göre bekar çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin evlilere göre biraz yüksek çıktığı görülmüştür. Bundan başka bir sonucu evli işgören performansı ortalama sıralaması bekalardan daha yüksek çıktığı anlaşılmıştır.

Yaş aralıkları incelediği zaman sonuçlara göre 5 faktör hepsi farklılık olmadığı görülmüştür. Aynı zaman 31-35 yaş ve 41 yaş ve üstü grubuna göre örgütsel bağlılık daha yüksek düzeye diğer yaş gruplarından görülmüştür. Yani en deneyimli olanlar orta deneyimli deyebilecek kişilere göre kurumlarına daha bağlıdırlar. Bu bağlamda Gündoğan (2009: 21) ise daha çok ilerlemiş yaştaki sahip çalışanların örgütsel bağlılığının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Rasyonel adanmış birey işten ayrılmış ya da çıkarılmış durumda bunun önemli bir maliyete ve sorunlara sebebi olabileceğini düşünmektedir ki bu da daha çok ileri yaş düzeyine sahip bireylere ait doğal bir durumdur (Meyer ve Allen, 1991:67).

Eğitim sonuçları için, eğitim düzeyi grupları arasında örgütsel bağlılık bağlamında büyük bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Bu noktada, lisans mezunu grubun örgütsel bağlılık düzeyinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu vurgulamak gerekir. Kutluay'ın çalışmasının aynı sonucuna varılmış, eğitim grupları arasında örgütsel bağlılık bağlamında bir farklılık bulunmamıştır (2012: 97).

Araştırma sonucunda örgütsel küçülme oranının artması ile stratejik örgütsel küçülmenin işgören performansları üzerindeki olumsuz etkiler yarattığı ve bu değişkenler arasında anlamsız bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla beraber örgütsel küçülme oranının artmasıyla işte kalanların kariyer memnuniyeti ve işe katılım oranının azalmakta olduğu ve örgütsel küçülme stratejisi uygulamaları ile iş

stresi arasında farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Bulgulara dayanarak değişkenler ile arasında çok zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, işgörenler azalmasıyla iş stresinin de arttığını ortaya koymaktadır. Araştırmada işgören stres ile örgütsel bağlılık istatistiksel anlamsız fark yoktur. Yani hipotez red edilerek çok zayıf bir korelasyon tespit edilmiştir. Küçülme olayının işte kalanlar üzerinde de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Sonuçların en önemlisi ise çalışanların üzerinde yarattığı psikolojik baskıdır. Bu baskıyı stres, gelecek korkusu, endişe ve verim düşüklüğü izleyebilir. Morali düşük çalışan zamanla işletmeye olan bağlılığını yitirebilir, iş tatmini azalır ve devamsızlık artabilir. Çalışanların kayıtsızlığı ve yabancılaşması arttığı gibi işleri yaparken dikkatlerini toplama gücü de düşebilir. Hatta çalıştığı ortama karşı düşmanca tutumlar içerisinde bile girebilirler.

ÖNERİLER

Çalışmanın sonunda bir kaç önerileri küçülmenin iyi bir şekilde başvurulması ve örgütte işgörenlerin böyle durumdan olumsuz yönde etkilenmemesi için yöneticilere kariyerinde öneriler belirtilmiştir:

1. Küçülme stratejisi sadece işten çıkarma olarak görülmemelidir. Küçülme profesyonel işgören çıkarma yoluyla gerçekleşecekse, bu önceden haber verilmeli, işten çıkarmaların nedenleri işgörelere açıklanmalıdır.

Örgütlerde işten çıkarmalar belirli aralıklarla yapılmamalıdır. Çünkü işgören işten çıkarılma korkusuyla işinde verimli olamaz ve bildiğimiz üzere küçülme nedenleri çoğuldur. Eksojen ve endojen faktörler küçültmeyi açıklar. Dışsal faktörler arasında (ekonomik rekabet, zayıf talep, spesifik ekonomik sektör) ve içsel faktörler belirleyicidir: (performanstaki düşüş, zarar, dengesiz finansal yapı, düşük satışlar ve kaldıraçların önemi).

2. En önemlisi küçülme süreci önceden planlanmalı, İKY ile işbirliği içinde işgörenler küçülme sürecine dahil edilmelidir. İşgörenlerin görüş ve önerileri de küçülme planında dahil edilmelidir.

3. Örgüt için en uygun büyüklük saptanmalı ve küçülme bu doğrultuda yapılmalıdır.

4. İşgörenler, ayırım gözetmeksizin tutulmalı ve performanslarına göre değerlendirilmelidir.

5. Küçülme süreci boyunca çalışanlara eğitim hizmeti ve psikolojik destek temin edilmelidir.

6. İşten çıkarılan işgörenler görmezden gelinmemeli, işten çıkarken destek ve psikolojik destek hizmeti temin edilmelidir.

7. Yaşanacak olumsuz sonuçları, işten çıkarılmayan işgörenin gidermek için sürekli temas durumunda bulunmalı, stres ve endişeleri gidermek için destek hizmetleri sağlanmalıdır. İşgören çıkartmaların sebeplerini çalışanlara etkili bir lider aracılığıyla açıklamalıdır. Küçülmenin örgütü etkili bir baş aracılığıyla tanımlanması, bu durumu işgörenlerin kolay kabullenmesini sağlayabilmektedir.

İşletmeler, küçültmeyi kısa süreliğine maliyetlerini azaltmak için bir strateji olarak algılamamalı, ancak küçülerek de büyüyebileceklerini düşünürlerse, küçülmede başarılı olabilirler. Küçülmenin başarılı olarak uygulanması için temel şart ise işgörenlerin olumsuz duygularının en aza indirilmesi ve örgüte olan güvenlerinin kaybedilmemesidir.

Bu çalışmada Burundi koşullarında uygulanmıştır ama ileride farklı alanları ve spesifik sektörleri veya kurumları kapsayacak şekilde Afrika kıtası başta olmak üzere birçok kıtada da bu tarz araştırmalar yapılabilir. Çalışmanın ve elde edilen bulguların ileride yapılacak çalışmalar için kaynak olacağına, fayda sağlayacağına inanılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akbulut, Y., Yüksel, M. (2015). The Long-Term Direct and External Effects of Jewish Expulsions in Nazi Germany. *American Economic Journal: Economic Policy*, 7 (3): 58-85.
- Akdur, R. (2003). Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme Ve Eğitim Kılavuzu. Ankara: Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü
- Aktan, C. C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Aldağ, R., Stearns, T. (1987), *Managemen*, South Western: Cincinnati.
- Allen Tammy D., Freeman, Deena M. ve Russel, Joyce E.A. (2001), Survivor Reactions to Organizational Downsizing: Does Time Ease the Pain, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74: 145–164.
- Allouche J., Laroche P., Noël F. (2004), Suppressions d'emplois et performance de l'entreprise: une méta-analyse, *15e Congrès de l'AGRH, Montréal*.
- Appelbaum, S.H., vd., (1999). Strategic Downsizing: Critical Success Factors, *Management Decision*, 37(7): 535-552.
- Appelbaum, Steven H., Andrea, E., Loretta T.S., (1999). Hung, Strategic Downsizing: Critical Success Factors, *Management Decision*, 37(7): 535-552.
- Appelbaum, Steven H., Magda, D. (2001), The realistic Downsizing Preview: A Management Intervention In The Prevention Of Survivor Syndrome, *Career Development International*, 6(1): 5-19.
- Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997) The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing, *Career Development*, 2(6): 278-286.
- Arslan, H. B. (2005). İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütsel Küçülme Sürecindeki Rolü. *Mercek Dergisi*. (7): 97-101.
- Atwood, J. vd., (1998). Downsizing. Çev: Candan Çelik. *Human Resources*, (4): 46-57.
- Atwood, J., Ethel, C., Christine, C., Kendra, L., (1995). Has Downsizing Gone Too Far?, *University of North Florida*.

- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Coseptualizing Researching Employer Branding, *Career Development International*, 9 (5): 501-517.
- Baltaş, Z. (2002). *Krizde Fırsatları Görmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başol, M., Çelik, D., Akyıldız, T. (2006). Yalın Yönetim-Yalın Örgüt:3.
- Brockner, J. (1988). The Effects of Work Layoffs on Survivors: Research, Theory and Practice, *Research in Organizational Behavior*, 10: 213-255.
- Bujeje, M. et Rusimbi, M.G. (2005), Les Institutions De Microfinance Face À La Problématique De La Mobilisation De L'épargne Des Ménages Au Burundi: Cas Des coopec Et De La CecM, Travail de fin d'études, Université du Burundi, *Faculté Des Sciences Économiques Et Administratives*.
- Cameron K.S., vd., (1991). Best practices in white-collar Downsizing; Managing contradictions, *Academey of Management Executive*, 5(3): 57-73.
- Cameron, S. K. (1994). Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management*, 33(2): 189-211.
- Cameron, S. K., Freeman Sarah J., Mishra, A. K. (1991). Best Practices in White Collar Practice:Managing Contradictions. *Academy of Management Executive*, 5 (3): 57-73.
- Can, H.(1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cascio F. W. (1993). Downsizing: What Do We Know What We Have Learned? *Academy of Management Executive*, 7 (1): 95-104.
- Cascio F. W., Young C. E., Morris J. R. (1997), Financial Consequences of Employment-Change Decisions in Major U.S. Corporations. *Academy of Management Journal*, 40(5): 175–1189.
- D'arcimoles C H. (1994). Les Investisseurs Face À La Performance Sociale De L'Entreprise. *Revue Française de Gestion*, 122–134.
- Daft, L. R .(2004). *Organization Theory and Design*. New York:West Publishing Company.

Dahl, S., Nesheim, T. (1998). Downsizing Strategies and Institutional Environments. *Scand.J. Management*, 14(3): 239-257.

De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., Vanderheiden, P. A. (1994), Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance, *Human Resource Management*, 33(4): 509-530.

De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., Vanderheiden, P. A. (1997). Corporate Downsizing Separating Myth From Fact. *Journal of Management Inquiry*, 6(2): 168-176.

Degorre A. Et Grenet J. (2003), Les Entreprises Qui Réduisent Leurs Effectifs Améliorent-Elles Leurs Performances Économiques? Une évaluation sur données françaises récentes (1990-2000), *Groupe de travail ENSAE*.

Degorre, A., Grenet, J. (2003), Les Entreprises Qui Réduisent Leurs Effectifs Améliorent-Elles Leurs Performances Économiques? - Une Évaluation Sur Données Françaises Récentes (1990-2000), *Groupe de travail ENSAE*.

Deming, W.E. (1996), *Krizden Çıkış*, Çev. Cem Akaş, İstanbul: Arçelik AŞ.

Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007), Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12 (3): 253-270.

Deniz, N., Baştan, S. (2004). Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, (1):1-11.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Dinçer, Ö., Yahya, F. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Doingbusiness.Org. Retrieved (2017). "Ease of Doing Business in Burundi".

Eren, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, E. (2000), *Stratejik Yönetim*, 6. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Feldheim, M., A., Liou, K. T. (1999). Downsizing Trust. *Management*, 2 (3): 55-67.

Feldheim, M., Liou, T. (1999). "Downsizing Trust" Special issue organizational Downsizing, *Management*, 2(3): 55-67.

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Freeman, Sarah J. (1994), Organizational Downsizing As Convergence Of Reorientation: İmplications For Human Resource Management, *Human Resources Management*, 33: 213-238.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

George, J.M., Jones, G.R. (2002). *Organizational Behavior, Third Edition*, New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.

Gomez, R. Luis, D. B. Balkın ve R. L. Candy. (1995). *Managing HR*. Prentice Hall.

Göksel, Aykut. (2001). *Örgütsel Küçülme ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine Yönelik Ankara ve Denizli İllerinde Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Haşit, Gürkan (1999). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hatiboğlu, Z. (1986), *İşletmede Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*, İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları.

Hellriegel, D., Slocom, John W. (1989). *Management 5th. Addison-Weslwy Publishing Company Inc., USA*.

Hitt, A.Micheal, vd., (1994b). Human Capital and Strategic Competitiveness in the 1990's. *Journal of Management Development*, 13(1): 36-46.

Hitt, A.Micheal, vd., (1994a). Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness. *Organizational Dynamics*, 23(2): 18-33.

Hitt, M., vd. (1996), Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness, *Organizational Dynamics*, 23(2): 18-32.

Huber, G.P., Glick, W.H. (1993), Sources And Forms Of Organizational Change, Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance, New York: McGraw Hill.

Isabella, L. (1989). *Downsizing: Survivors 'Assessments'*, Business Horizons.

İslamoğlu, G. (2003). Şirket Küçülmelerinin İşte Kalan Personel Üzerindeki Olumsuz Etkisi. *İst. Üniv İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 14(44): 43-55.

Johns G. ve Saks A. M. (2001), *Organizational Behaviour*, 5. Edition. Toronto: Pearson Education Canada Inc.

Kagabo, S. (2003), La politique monétaire et de crédit au Burundi, in MPDR, *Forum Sur Les États Généraux De L'économie Burundaise*, Bujumbura, 161-166.

Karabağ, Solmaz Filiz (2003), *İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmedeki Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılpatrick, A. Osborne. (1999). When it doubt, Don't Alternatives to Downsizing. *Management*, 2(3), 200-219.

Koçel, T. (1993), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.

Kozlu C. M. (1986), *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rölü*. İstanbul: Bilkom Yayınları.

Labib, N., Appelbaum, S. (1993). Strategic Downsizing: A Human Resources Perspective, *Human Resource Planning*, 16 (4): 69-93.

Labib, N., Appelbaum, S. (1994). The Impact of Downsizing Practices on Corporate Success. *The Journal of Management Development*, 13 (7): 58-84.

Love, J. (1996). Küçülmekten Küçülmeye Fark Var. *Power Dergisi*, 10: 48-49.

Markowich, M. (1994). Lifeboat Strategies For Corporate Renewal. *Management Review*, 83(9): 59-61.

Marshall, Gordon, (Ed.) (1994) *Concise Oxford dictionary of sociology*. Oxford, England: Oxford University Press.

Maslow, A. H. (1970) *Motivation and Personality*, USA: Harper & Row Publishers Second Edition.

- Mishra, Karen E., Spreitzer, G. M., Mishra, A. (1998). Preserving Employee Morale During Downsizing, *Sloan Management Review*, 39 (2): 83-95.
- Miller, R. A. (1998). Lifesizing In An Era Of Downsizing: An Ethical Quandary, *Journal of Business Ethics*, 17(15): 1693-1700.
- Ming, L., Fan, J., Liu, S., Yan, Y. (2002). Employment Restructuring During China's Economic Transition, *Monthly Labor Review*: 25-31.
- Moorhead, G., Griffin, R. W. (1989), *Organizational Behavior*, USA: Houghton Mifflin Company.
- Mullins L. J. (2002), *Management and Organisational Behaviour*, UK: Prentice Hall Sixth Edition.
- Nicholson, N. (1998). *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Öztürk, Mehtap, (2006) *Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Porter, L., Bigley, G. A., Steers R. M. (2003), *Motivation and Work Behavior*, USA: McGraw-Hill.
- Refik Balay, Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.16.
- Saylı, H. (2003). Örgütsel Küçülme ve Geride Kalanlar Sendromu. *Verimlilik Dergisi* (4): 25-40.
- Soparnot, R. (2013). Les Effets Des Stratégies De Changement Organisationnel Sur La Résistance Des Individus, *Dans Recherches En Sciences De Gestion Université De Quebec*. 97(4), 23–43.
- Taylor, F.W. (2014), *Bilimsel Yönetim İlkeleri*, Çev: H. Bahadır Akın. İstanbul: Adres Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Tengilimoğlu, D., Tutar, H. (2003). *Çağdaş Büro Yönetimi Büro Yönetiminde Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Thornhill, A., Saunder, M.N.K.. (1997), The meanings, Consequences and Implication of Management of Downsizing and Redundancy. *Personel Review*, 27(4), 271-295.

Tınar, M.Y. (1990), Kurumsal Kültür – Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El, 9 *Eylül İİBF Dergisi*, 5(1-2): 78-90.

Tosi, H. L., Rizzo J. R., Carroll S. J. (1990), *Managing Organizational Behavior*, Second Edition, USA: Harper& Row Publishers.

Tüz, Vergiliel, M (2001), *Kriz ve İşletme Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Ülgen, H., Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Vollmann, T., Brazas, M. (1993). Downsizing. *European Management Journal*, 11(1): 18-29.

Vries, K., Manfred F.R., Balazs, K. (1997). The downside of downsizing, *Human Relations*, 50(1): 11-50.

WETLAUFER, Suzy (2000). *Toplu İşten Çıkarmalardan Sonra Neler Olur?* (Çev. Salim ATAY), *Kriz Yönetimi*, 149-178.

Worrell, D. L., Davidson W. N., Sharma, V. M. (1991), Layoff Announcements And Stockholder Wealth, *Academy of Management Journal*, 34: 662-678.

www.gov.uk/foreign-travel-advice/burundi (12.04.2018).

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Yiğitoğlu, Gül (2003). *İşletmelerde Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Kayseri Tekstil ve Giyim İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 291-306.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zeffane, R., Geoffrey, M., (1994): Rightsizing: The Strategic Human Resource Management Challenge of the 1990s, *Management Decision*, 32(9): 5-9.

Zehir, C., Akgün, E., Taş, H. (2003). Türk Kamu Bankalarında Örgütsel Küçülme Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 645-659.

Zehir, Cemal.(2000). *İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi (Downsizing) ve Türkiye’de Örgütsel Küçülme Uygulamaları*. (YayınlanmamışDoktor Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.



EKLER

Ek 1. Araştırmada Kullanılmış Olan Anket Formu.

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılan “**Strateji Örgütsel Küçülmenin işgören performansına etkisi;** Burundi’de işletme uygulaması” konulu Yüksek Lisans çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu ankette “Strateji Örgütsel küçülmenin işgören Performansına etkisi “ incelenecektir. Bu araştırma tamamen bilimsel amaçlı olup, araştırma sonuçları hiçbir kişi ve kuruma verilmeyecektir. Anketteki soruların doğru veya yanlış cevabı bulunmamakta, sadece görüşleriniz alınmak istenmektedir. Bu sebeple anket sorularını dikkatli okuyunuz ve kendinize en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. Anketimize göstermiş olduğunuz yakın ilgiye şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Shabani Kafita

Anket No:

Anket Tarihi:

KİŞİSEL BİLGİLER

1- Cinsiyetiniz nedir?

1. ☐ Kadın 2. ☐ Erkek

2- Yaşınız:

3- Medeni durumunuz?

1. ☐ Evli 2. ☐ Bekar

4- Öğrenim durumunuz nedir?

1. ☐ İlköğretim 2. ☐ Lise 3. ☐ Meslek Yüksek Okulu 3. ☐ Üniversite

4. ☐ Yüksek Lisans ve doktora

5- Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?(çalıştığınız kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?)

1. ☐ 0-1 yıl 2. ☐ 2-4 yıl 3. ☐ 5-7 yıl 4. ☐ 8-10 yıl 5. ☐ 11 yıl dan fazla

6- Çalıştığınız kurumda hangi pozisyon çalışıyorsunuz?

1. ☐ Üst Yönetim 2. ☐ Orta Yönetim 3. ☐ Gözetmen 4. ☐ Yönetimsiz

7- Çalıştığınız iş sizi tatmin ediyor mu?

1. ☐ Çok Fazla 2. ☐ Fazla 3. ☐ Orta Derecede 4. ☐ Az 5. ☐ Çok Az

8- “Stratejik örgütsel küçülme” kavramı size neyi ifade etmektedir?

1. ☐ İşgören çıkarma 2. ☐ Yeniden Yapılanma 3. ☐ Kapasite Düşürme
4. ☐ Nitelikli işgören istihdamı ihtiyacı

9- Kurumunuzda Strateji örgütsel küçülme hangi yöntemle uygulandı?(Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

1. ☐ İşgören Çıkartma
2. ☐ Geçici süreli personel çıkarma
3. ☐ Kademe azaltma
4. ☐ Erken emekliliği teşvik
5. ☐ Üretim/hizmet süreçlerini yenileyerek (yeniden yapılandırarak) küçülme
6. ☐ Kaliteyi iyileştirmek ve maliyetleri düşürmek amacıyla işgören tutum ve davranışları ile örgüt kültürünü değiştirmeye odaklanmış uzun dönemli bir strateji (sistemik stratejiler)

10- Strateji örgütsel küçülme uygulamalarından yönetim tarafından ne zaman haberdar edildiniz?

1. ☐ Küçülme öncesinde 2. ☐ Küçülme Sırasında 3. ☐ Küçülme Sonrasında

11- Küçülmeyle ilgili alınan kararlara yönetim tarafından dahil edildiniz mi?

1. ☐ Evet 2. ☐ Kısmen 3. ☐ Hayır

12- Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi işaretleyiniz.

Güven ifadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
12.1 Yöneticilerimiz her şeyi çalışanlarıyla paylaşır.					
12.2 Yönetim işten çıkarmalarda çok haklıdır					
12.3 İşletme ile hem iç çevre (çalışanlar) hem de dış çevre (tedarikçiler, müşteriler, hissedarlar) arasında karşılıklı güven kurulmuştur.					
12.4 Yöneticilerin çalışanların haklarını koruduklarına inanıyorum.					
12.5 Yönetimin her kararı doğrudur.					
12.6 Yöneticim tarafından işimdeki performansım değerlendirilmekte					
12.7 Kendi sektöründe başarılı bir performans sergiler.					
12.8 Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmektedir.					
12.9 Kurumunuzdaki yeniden yapılanmanın örgüte olan güveninizi etkilediği					

Örgütsel bağlılık ifadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
13.1 İşe geç gelme ve erken ayrılma isteği duyuyorum					
13.2. kurumda bağlılık düzeyim çok azdır					

13.3 İşime tam olarak kendimi veremiyorum					
13.4 Performansımda düşüklük oluyor					
13.5 Yaptığım işin kalitesi düştü					
13.6. İş arkadaşlarımla rekabetim arttı					
13.7 Daha çok çalışmaya başladım					
13.8 İş arkadaşlarımla aramda çatışmalar arttı					

13- Kurumunuzdaki yeniden yapılanmanın örgüte olan bağlılığınıza ne derecede etkilediğini ilgili sütuna (X) koyarak belirtiniz.

14- Kurumunuzdaki iş ortamınız ve kurumunuzun insan kaynakları politikaları sizde ve diğer çalışanlarda aşağıdaki belirtilerden hangisine sebep olmaktadır? İlgili sütuna (X) koyarak belirtiniz.

SİZDE						Diğer çalışanlarda				
Stres Belirtileri	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.1 Sağlık sorunları(uyku problemi/Baş ağrısı/ Yorgunluk/Tansiyon vb.										
14.2 Sigara veya alkol kullanımına başlama veya kullanımında artış										
14.3 İşe yoğunlaşmada sorunlar										
14.4 Çabuk sinirlenme										
14.5.Şüpheli davranma										

15- Örgütsel küçülmeye giderken işletmenizde aşağıdaki politikalar ne ölçüde uygulanmıştır? (Uygun seçeneğe x işareti koyunuz)

İşgören Performansı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
15.1 Tüm personelin örgütsel küçülme stratejisine katılımı sağlanmıştır (Örgütsel küçülme hakkında bilgilendirilmiş/fikirlerine başvurulmuştur)					
15.2 İşletmenizde örgütsel küçülme öncesinde bir downsizing planı yapılmış ve bu plan doğrultusunda uygulamalar yürütülmüştür					
15.3 Örgütsel küçülme sonucunda işletmede kalanlar ile işine son verilenlere yardım etmek amacıyla çeşitli destekler (dışarıda işe yerleştirme hizmetleri, yeniden işe yerleştirme, eğitim vb.) sağlanmıştır					
15.4 Üst yönetim, astlarının ve işçilerin sorunlarında yardım etmiş ve sorularını cevaplandırmıştır					
15.5 İnsan kaynakları yönetimi; işçileri işletmeye karşı olumlu düşündürmeye, organizasyonun yeni vizyonunu ve amaçlarını işçilere kabullendirmeye odaklanmıştır					

16- Çalıştığınız birimin kapatılması sonucu başka bir birime geçmeniz sizi nasıl etkiler?

1. ☐ Yeni arkadaşlara uyum sağlamada güçlük çekerim
2. ☐ Performansım düşer
3. ☐ Yeni işime uyum sağlamak için daha çok çalışırım
4. ☐ Kendime olan güvenim azalır
5. ☐ Yeni bir kariyer fırsatı olarak değerlendiririm.

17- İş arkadaşınızın işten çıkarılması sizi nasıl etkiler?

1. ☐ İşte kaldığım için performansım artar
2. ☐ İşimi kaybetme korkusu yaşarım
3. ☐ İş yüküm artar
4. ☐ Yeni bir kariyer fırsatı olarak değerlendiririm

18. Sizce işgören çıkarma yerine aşağıdaki yöntemlerden hangisinin uygulanması sizi daha memnun eder?

1. ☐ Erken emeklilik
2. ☐ Maaş artışlarının durdurulması
3. ☐ Fazla mesainin kaldırılması
4. ☐ Ücretsiz izin
5. ☐ Tasarruf tedbirlerinin alınması

19. Küçülme sonucunda kurumunuzda hangi destek hizmetlerinin verilmesini istersiniz?

1. ☐ İşten Ayrılmada Destek Programları (outplacement)
2. ☐ Finansal destek (tazminat v.b.)
3. ☐ Psikolojik destek programları

20. Yeni bir iş imkânı doğduğunda işinizden ayrılmayı düşünür müsünüz?

1. ☐ Hiç düşünmeden işimi değiştiririm
2. ☐ Şartları kıyaslar işimi değiştiririm
3. ☐ Karar vermekte zorlanırım
4. ☐ Mevcut işimden memnunum, işimi değiştirmek istemezdim

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad: Kafita SHABANİ
Doğum Yıl: 11.03.1987
Doğum Yer: Bujumbura
Uyruk: Burundi
Email: shabanikafita6@gmail.com
Telefon: +(90) 541 907 15 72

Eğitim Bilgileri

2008-2012 Lisans
University Hope of Africa, Bujumbura, Burundi, Yönetim ve ekonomi

2014-2015 Türk Dili
Türk Dünyası Araştırmaları Enstitüsü
Ege Üniversitesi, İzmir, Türkiye

2015-Devam Yüksek Lisans
Ege Üniversitesi, İİBF, Yönetim Bilim ve Organizasyon

Diller: Swahilce, Kirundice, Fransızca, İngilizce, Türkçe.

ÖZET

Günümüzün ve geleceğin en değerli varlıkları olan insan sermayesi, örgütler için başarı ve hedeflere ulaşma yolunda en güçlü değişkendir. Bir örgüt her ne kadar değerli ve kıymetli varlıklara, sermaye ve ham maddeye sahip olsa da yetenekli, ehliyetli ve kabiliyetli çalışanları olmadığı süre zarfında sürdürülebilir rekabetçil üstünlük sağlaması imkansızdır. Bu sebeple de işgören performansını elde tutulması ve onların bağlılık düzeyinin artırılması örgütler için en önemli hedeflerden biridir. Yapılan araştırmalarda adanmış çalışanların daha yüksek performans göstererek örgüt hedeflerine daha çok katkıda bulunduğunu ve örgütte daha uzun süre kalarak çalışma arzusu gösterdiği sonuçlarına varmıştır.

Küçülme stratejisi kavramı 1980'lerden itibaren literatürde görülmeye başlanmıştır. Organizasyonun performansını, verimliliğini, rekabet gücünü ve esnekliğini arttırmak; planlanan malzeme ve insan kaynakları azaltmak da dahil olmak üzere küçültme stratejisi artık kurumlar tarafından sıklıkla kullanılıyor. İstenen sonuçları ve hedefleri doğru bir şekilde elde etmek için bu yöntem ayrıntılı olarak ele alınmalıdır. Azaltmanın kurumun genel stratejisine uygun olması için, azaltımın örgütün açık bir şekilde planlanmış ve tanımlanmış uzun vadeli vizyonunun bir parçası olmalıdır.

Organizasyonun küçülmeden sonra hedeflerine ulaşamamasının en önemli nedeni, küçültme sürecinde örgütsel bağlılık, stres belirtileri, güven ve performans ile ilişkilendirilmektedir. Organizasyonların yeniden yapılanma eğiliminin kuruluş ve çalışanlardaki azalma üzerinde önemli bir olumsuz etkisi vardır. İşten çıkarmalar çalışan üzerinde psikolojik, sosyolojik ve finansal etkiler yaratır.

Bu çalışmada, çalışanların azaltılmasının etkileri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Burundi'deki kamu işletmelerinin çalışanlarının küçülme sonrası nasıl etkilendiğini belirlemek için örnek bir anket yapılmıştır. Anketten elde edilen verilerin analizi SPSS programı ile istatistiksel olarak yapılmıştır. Elde edilen verilerin sonucunda çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Araştırma bulgularına göre küçülme, çalışanların performansını ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemekte ve güvensizlik, öfke, stres, çatışma ve bırakma niyeti yaratmaktadır.

Bu tez kapsamında örgütsel küçülme ile işgören performansı arasındaki ilişki ele alınmış ve aynı zamanda, örgütsel küçülmenin işgören performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: örgütsel küçülmesi, işgören performansı, güven, stres, örgütsel bağlılık.



ABSTRACT

Human capital, which the most valuable assets for nowadays and future, is the most powerful variable in the way which brings success to organizations and help them to achieve their goals. It can be imagine so capable organization, which have indispensable and valuable resources, capital and commodity. But if the organization does not have so talented and gifted employees, it does not have any chance for sustainable competitive advantage. Therefore saving its employees and to improve their employee engagement level is the one of the most vital objectives. Researches release that engaged employees contribute more to organizational goals with showing better performance, they also want to stay and work in the organization for a long time.

The concept of downsizing strategy began to be seen in the literature since the 1980s. To increase the performance, efficiency, competitiveness and flexibility of the organization; The reduction strategy, including the planned material and human resources reduction, is now frequently used by institutions. This method should be considered in detail in order to obtain the desired results and targets correctly. Reduction should be part of the organization's clearly planned and defined long-term vision so that mitigation meets the overall strategy of the organization.

The most important factor in the inability of the organization to reach its goals after downsizing is related to the organizational factor, stress, trust and performance in the reduction process. Organizations have a significant negative impact on the tendency of restructuring, and consequently on the decrease in the organization and employees. Layoffs create psychological, sociological and financial impacts on the employee.

In this study, the effects of the reduction of employees are discussed in detail. A sample survey was conducted to determine how employees of public enterprises in Burundi were affected by the downsizing. The data obtained from the questionnaire were analyzed with SPSS porogram. As a result of the data obtained, various suggestions were made. According to the research findings, shrinkage adversely affects the performance and organizational commitment of employees and creates insecurity, anger, stress, conflict and intention to quit. In this thesis, the relationship

between organizational downsizing and employee performance was examined and at the same time the effect of organizational downsizing and employee performance was examined.

Keywords: organizational downsizing, employee performance, trust, stress, organizational commitment.

