

KÜÇÜLMEME GİDEN İŞLETMELERDE GERİ KALANLARIN YAŞADIKLARI TÜKENME SENDROMUNUN ÖRGÜTE BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Nevzat DEMİR

Dr.

THE BURN OUT SYNDROME EXPERIENCED BY THE REMAINING EMPLOYEES IN DOWNSIZING COMPANIES AND ITS EFFECT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract: Nowadays, as the economic recession gains momentum, establishments rapidly lay off employees in order to downsize. This creates a fear among the remaining employees who think the same thing might happen to them along with the distress of increasing workload due to the decreasing number of employees. This study investigates the correlation between the levels of the burn out syndrome experienced by the remaining employees and its effects on their commitment to the organization. A survey has been carried out with this goal. According to the results of the analyses performed on the white collar employees of five downsizing establishments in the automotive industry, being a remaining employee has revealing input on commitment to the organization and that this input is reinforced with the level of the burn out syndrome experience

Keywords: Survivor Syndrome, Burn Out, Organizational Commitment, Job Satisfaction

KÜÇÜLMEME GİDEN İŞLETMELERDE GERİ KALANLARIN YAŞADIKLARI TÜKENME SENDROMUNUN ÖRGÜTE BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Özet: Ekonomik krizin şiddetini arttırdığı günümüz koşullarında işletmeler küçülmeye giderken, hızla işçi çıkarımına gitmektedirler. Bu halen işini kaybetmemiş çalışanlar üzerinde bir yandan aynı olayın kendi başlarına da gelebileceği korkusu yaşatırken bir yandan da gidenlerin işlerini yapmaktan dolayı bir iş yükünün artması sebebiyle bir sıkıntı, tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu çalışmada işten atılmayan ancak geri kalanlar sendromu yaşayan çalışanların içinde buldukları koşullardaki tükenmişlik düzeyleri ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki etki inceleme konusu yapılmıştır. Bu amaçla bir anket çalışması yapılmıştır. Otomotiv sektöründe küçülmeye giden beş işletmedeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan analizlerde, tükenmişliğin örgüte bağlılık üzerinde açıklayıcı katkısı olduğu ve geri kalanlar sendromunun yaşanmasının bu ilişkiyi güçlendirdiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Geride Kalanlar, Tükenme, Örgüte Bağlılık, İş Tatmini

I. GİRİŞ

Örgütlerde küçülme kavramı 2009 yılının başından itibaren hissedilen krizle birlikte daha çok konuşulmaya ve uygulanmaya başlanan bir konu haline almıştır. Cameron (1994), işletmelerdeki küçülmeyi örgütsel etkinlik, üretkenlik ve rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için işletme yönetimlerince gerçekleştirilen eylemler dizisi olarak tanımlamaktadır [1]. Literatürde küçülme, verimlilik ve karlılığı arttırmaya, maliyetleri düşürmeye, rekabet avantajı elde etmeye, üretkenliği arttırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir yönetim stratejisi olarak görülmektedir [2] Bu amaçla işletmeler mevcut mal ve hizmetlerin bir kısmını faaliyet konusundan çıkartarak, mevcut pazarların bir kısmını terk ederek, pazarlardan geri çekilerek, mevcut üretim fonksiyonlarından bir kısmını bırakarak kapsam olarak küçülmeye giderken; mevcut mal ve hizmet geliştirmelerini azaltarak, mevcut pazar payını azaltarak ve mevcut fonksiyonların üretim kapasitelerini azaltarak ölçek olarak küçülmeye giderler [3]. Bu anlamda küçülme, büyüme kadar olağan bir durumdur. Ancak bazı

dönemlerde yaşanan ekonomik durgunluk, krizler ve özelleştirme çalışmaları da işletmelerin küçülmeye gitmesine sebep olmaktadır. Bu tip durumlarda işletmelerin en sık başvurdukları yol mevcut çalışan sayısında azaltmaya gitmek olmaktadır [4].

Küçülme süreci işletme içerisinde ve dışında olumlu ve olumsuz birçok etki yaratırken bu süreçte en çok etkilenenler işletme çalışanları olmaktadır [5]. Bu süreçte çalışanlar “işten çıkarılanlar”, “işte kalanlar” olarak iki grup altında incelenebilirler.

İşten çıkarmalar, kendi isteği ile işten ayrılma, emekliliğe ayrılma, işten ayrılma konusunda ekonomik teşvikler uygulama işten çıkarılacağı konusunda önceden bilgilendirme yapma veya yapmama şeklinde farklı şekillerde uygulanır. Greenhaigh (1983), işten çıkarılanlarda fiziksel ve ruhsal açıdan yıkıcı etkiler yaratan küçülme operasyonlarının, çalışmaya devam edenlerde de işletmeye bağlılığın azalması ve performans düşüklüğü gibi biçimlerde görülebileceğini ifade etmektedir [6]. Bir akraba veya arkadaşın ölümünden

sonra kişiyi en fazla strese sokacak olay işini kaybetmesidir. Çünkü işten çıkarılma kişinin ailesini ve kariyerini birlikte etkileyecektir [6]. 1998 yılında Amerika’da işten atılanların %92’si eski işlerine eşit veya daha iyi şartlarda iş bulabilmişlerken, [7]. 2009 yılında yaşanan global krizle birlikte çok sayıda çalışanın işsiz kaldığı ve işsizlik rakamlarının yükseldiği görülmektedir.

İşten kalanlar ise literatürde “*geride kalanlar*” olarak adlandırılmakta ve bu çalışanların işten çıkarılan arkadaşlarının başlarına gelenlerin kendi başlarına gelebileceği endişesini taşımaktadırlar. Bu duruma “*geri kalanlar sendromu*” adı verilmektedir [2]. Doherty ve Horsted (1995) geri kalanlar sendromunu “örgütsel küçülmeden sonra işten çıkarılmayıp şirkette kalan çalışanlar tarafından gösterilen karmaşık davranışlar ve duygular” olarak tanımlamaktadırlar [8].

Bazı belirtileri korku, endişe, depresyon, suçluluk, üzüntü, kızgınlık, kariyer karmaşası gibi [9] olan bu sendromun çalışanlar üzerindeki etkileri ise, moral bozukluğu, hastalığa yatkınlık, çalışanların birbirlerine, yöneticilerine veya işverenlerine olan güvenlerinin azalması şeklinde ortaya çıkmaktadır [10]. Noer (1993) işte kalanların yaşadıkları duygusal ve zihinsel olumsuzlukları iş güvensizliği, haksızlık, depresyon, endişe ve bitkinlik, motivasyonda azalma, güvensizlik ve ihanet, karşılıklı güven kaybı, iletişimde bozulma, yönetimin güvenilirliğinin azalması gibi başlıklar altına toplayarak incelemiştir [11].

Bu tür bir uygulama sonucunda işte kalanlar ayrıca kendi normal işlerine ek olarak gidenlerin işlerini de yapmak zorunda olmaktan ötürü sıkıntıdadırlar. Bu açıdan Küçülme sonrası işletmede çalışmaya devam edenler arasında yaratıcılıkta düşme, suçluluk, tükenmişlik, kızgınlık, somurtkanlık, aşırı tepki, etrafındakileri küçük görme gibi duyguları gösterebilirler. Bu duyguların açığa çıkması diğer çalışanların moralini ve işletmeye bağlılığını da olumsuz etkileyebilir.

1.1. Tükenmişlik Sendromu

Sözlük anlamı olarak tükenmişlik “bazen fiziksel hastalıklarla karakterize olan, değişmeden kalan, işe ilişkin stresin kronik bir periyondan sonra, ruhsal ve fiziksel enerji azalması durumu için kullanılan popüler bir terim” şeklinde tanımlanmaktadır [12].

İlk kez klinik psikolog Herbert Freudenberger tarafından ortaya atılan tükenmişlik “*insanların aşırı çalışma sonucu artık işin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmeleri*” olarak tanımlanmıştır [13]. Daha sonra Maslach ve Jackson, 1981 yılında konuyu yeniden ele almış, tükenmişliğin en çok kabul gören modelini geliştirmiş ve tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşmada artış ve kişisel başarı duygusunda azalma olarak tanımlamıştır [14]. Uzun dönemli iş

stresinin tükenmişliğe yol açtığını söyleyen Maslach tükenmişliği “profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” biçiminde tanımlamıştır [15].

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği, bireylerin işleri gereği insanlarla yoğun ilişki içinde olanlarda görülen, farklı boyutlarda ortaya çıkan belirtileri içeren, karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlik duygularının azalması biçiminde tanımlamışlardır. Ayrıca tükenmişliğin yıpranma ve iş doyumsuzluğundan farklı olduğunu, fiziksel bitkinlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı gelişimi, işe yarama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve mental bir durum olarak tanımlamışlardır [14].

Tükenmişliği yaşayan kişi, genelde kişisel, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun karmaşık bir duygulanımı yaşadığının farkına varmaktadır. Ancak bu duyguların dile getirilmesinin zor oluşu ve belirgin beklentilerin olmayışı bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Bunun bedeli ise, gittikçe artan bir şekilde işten soğumadır. İşe gitmeyi istememe, yüklenmişlik, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve kendi imajına uygun olmayan şekilde davranma görülmektedir [15].

Tükenmişliğin nedenlerini ortaya çıkarma süreçlerini açıklamak için farklı modeller ortaya atılmıştır.

Cherniss “stres” faktörüne dayandırdığı ve oldukça karmaşık olan modelinde tükenmişliği, “*işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç*” olarak tanımlamıştır [17]. Bu sürecin sonucunda; düşük motivasyon, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumlar geliştirme ve iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçülmesi [17] ve iş tatminsizliği [18] gibi bazı durumlara rastlanmaktadır.

Edelwich ve Brodsky (1980) ise , tükenmişliğin, “*idealist coşku*”, “*durgunluk*”, “*engelleme*” ve “*apati*” olarak adlandırdıkları, birbirini takip eden dört aşamadan geçtiğini ve bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmektedirler [19].

Pines’in modelinde tükenmişlik “*Bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu*” olarak tanımlanmaktadır [20]. Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutu vardır : “*Fiziksel Bitkinlik*” (enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük gibi), “*Duygusal Bitkinlik*” (çaresizlik umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal

kırıklığı gibi), “*Zihinsel Bitkinlik*” (bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi gibi) [20].

Perlman ve Hartman (1982)’in modeli ise , kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel / algısal bir odağa sahiptir. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel semptomunu yansıtmaktadır. Bunlar, fiziksel semptomlar üzerinde odaklaşan “*fizyolojik boyut (fiziksel tükenme)*”, tutum ve duygular üzerinde odaklaşan “*duygusal/bilişsel boyut (duygusal tükenme)*” ve semptomatik davranışlar üzerinde odaklaşan “*davranışsal boyut (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi)*”tur [21].

Meier’in (1983) tükenmişlik modeli Bandura’nın “Öz yeterlilik” modeline dayanmaktadır. Modelin dört boyutu vardır: Pekiştirme Beklentileri, Sonuç Beklentileri, Yeterli Olma Beklentileri ve Bağlamsal İşleme Süreci. Meier (1983); bu modelde olgunun bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı amaçladığını belirtmiştir. Meier’in tükenmişlik modeli, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu vurgulamaktadır [22].

Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan Suran ve Sheridan’ın (1985) modelindeki basamaklar; kimlik/rol karmaşası, yeterlilik / yetersizlik, verimlilik / durgunluk, yeniden oluşturma / hayal kırıklığı olarak tanımlanmıştır. Her bir basamak tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Model Erikson’un (1950) kişilik gelişimi kuramını temel almaktadır [23].

Maslach Tükenmişlik modeli, literatürde “Çok boyutlu tükenmişlik modeli” ya da “Üç boyutlu tükenmişlik modeli” olarak da tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişlik “*Yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışan mesleklerde bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom*” olarak tanımlanmıştır. Maslach’a göre tükenmişlik; yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stres yapıcılara yönelik sürekli bir tepkidir ve *duygusal tükenme (emotional exhaustion)*, *duyarsızlaşma (depersonalization)* ve *düşük kişisel başarı hissi (feeling of reduced personal accomplishment)* şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır [24]. Bu çalışmada da Maslach Tükenmişlik Modeli esas alınmaktadır.

Duygusal tükenme, insanlara yardım ederken, istenen psikolojik ve duygusal taleplerin aşırılığı yüzünden ortaya çıkan, enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği duygusuna kapılması durumudur [25]. Bu duygusal yoğunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere daha önceki kadar verici ve

sorumlu davranmadığını ve hizmeti vermekte yetersiz olduğunu düşünmektedir [26]. Gergindir ve engellenmişlik duyguları yaşamaktadır. Ertesi gün işe gitme zorunluluğu kişide büyük bir sıkıntı yaratmaktadır [27].

Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar duygusal anlamda kendilerini işlerine verememektedirler. Kişinin mesleği tarafından tüketilmiş ya da aşırı yüklenilmiş olma durumu sonucu oluşan duygusal tükenme, çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı duygudan yoksun ve umursamaz bir şekilde davranmalarına yol açar [26].

Duyarsızlaşma, çalışanın işi gereği karşılaştığı insanlara karşı katı, soğuk, ilgisiz ve olumsuz bir tavır sergilemesidir. Bu genellikle, işe yönelik idealizmin kaybolması, hızla artan uzaklaşma duygusu ve çalışanın müşterisini bir obje olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanın yaşadığı psikolojik gerginlikle başa çıkma yöntemi olarak, kaçma isteğinden ortaya çıkmaktadır [28]. Çevresini, işini kontrol edemediğini düşünen çalışanın, olumsuz bir olayla karşılaştığında kendini çaresiz hissetmesi ve bu durumla başa çıkmak için makine gibi davranmaya başlaması, duyarsızlaşması şeklinde gözlenmektedir. Duyarsızlaşma; çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı insan yerine nesne gibi davranmalarıyla kendisini gösterir. Bu dönemde çalışan, müşterinin hayatında gereğinden fazla yer tuttuğunu düşünmektedir. İnsanları sınıflama, katı kurallara göre iş yapma, başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma duyarsızlaşmanın belirtileridir [28].

Maslach tükenmişlik modelinin üçüncü boyutu “kişisel başarı” boyutudur. Bu boyut; kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar. Düşük kişisel başarı hissi tükenmişliğin bir parçasını oluşturmaktadır. Yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişiler arası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, benlik saygısında azalma gibi belirtilerle karakterize edilen kişisel başarı duygusu en yalın haliyle “*Kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması*”nı ifade eder. Kişisel başarısızlık hissi düşük moral, kişiler arası anlaşmazlık, düşük üretkenlik, sorunlarla başa çıkmada yetersizlik, benlik saygısında azalma gibi belirtileri içerir [22].

Yapılan son araştırmalar tükenmişliğin düşünüldüğünden çok daha ciddi bir problem olduğunu ortaya koymuştur. Bu sendroma yakalanan şahıslar sağlık problemleri, psikolojik sorunlar, kendine güvensizlik ve işlerine karşı gittikçe büyüyen bir hoşnutsuzlukla iç içedirler [29]. Eğer tükenmişlik belirtileri yeterince erken keşfedilmezse daha da artar, tıpkı tedavi edilemeyen soğuk algınlığına benzer biçimde peptik ülser ve kalp krizi gibi fiziksel belirtileri içeren bir hale gelir [27]. Tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde örgüt açısından

işi savsaklama, işi bırakma eğilimi ve niyetinde artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor ve vb. yollarla izni uzatma eğilimi, grup bağlılığının azalması, fiziksel ve duygusal belirtilerin artması, sağlık harcamalarının artması, aile hayatının çökmesi, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinde uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma gibi olumsuz ortaya çıktığı görülmektedir. Tecrübeli çalışanların işlerine gösterdikleri özveriye azaltmaları ve emekliye ayrılmaları da tükenmişliğe işaret eden tepki türlerindedir [30,31].

1.2. Örgüte Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur. Böylece örgütsel bağlılıkta temel olarak su faktörler üzerinde durulmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koyma [32].

Becker (1960) bağlılığı, bir çalışma dizisinden vazgeçmenin maliyetlerinin farkında olmakla açıklamaktadır [33]. Diğer teorisyenler ise [34] örgüte bağlılığı örgüte olan duygusal bağ olarak görme eğilimi göstermektedirler. Weiner (1982) [35] gibi bazıları da bağlılığı, davranışsal normlara uymak için bir ahlaki zorunluluk hissi olarak tanımlamaktadır. Meyer ve Allen ise bu farklı bağlılık anlayışlarını tanımlamak için sırasıyla zorunlu, duygusal ve ahlaki terimlerini kullanmışlardır [36].

Etzioni (1961-1975), örgütsel bağlılığı üç başlık altında toplamıştır. Bunlar, moral (pozitif) bağlılık, değişim ilişkisine dayalı (nötr-hesapçı) bağlılık, ve uzaklaştırıcı (negatif- yabancılaştırıcı) bağlılık olmaktadır [37].

Kanter (1968), örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını, örgütün çalışanlara yüklediği değişik davranış gerekliliklerine bağlamış; örgütsel bağlılığı, kişinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kendi kişiliğini bütünleştirmesi şeklinde açıklamıştır. Kanter, örgütsel bağlılığı üç grupta sınıflandırmıştır. Bunlar, zorunlu bağlılık, yakın ilişki bağlılığı ve denetim bağlılığı olmaktadır [38].

Buchanan II (1974) örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık şeklinde belirten ve bir kişinin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayarak, örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmıştır [39]: Özdeşleşme, Sarılma ve Sadakat.

Katz ve Kahn (1977), örgütsel bağlılığı, bir örgütteki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yöneltten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmektedirler. İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur [40].

Mowday, Steers ve Porter (1982), örgütsel bağlılığı tutum (tavır) olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayrımını yaparak ele almışlardır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla ve hedeflerle özdeşleşerek bu doğrultuda çalışma istekliliği olarak tanımlanmaktadır. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Her iki bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğu; bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlarda dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirdiği belirtilmektedir [41]

Wiener (1982), araçsal bağlılık (güdüleme) ve normatif-moral (örgütsel) bağlılık ayrımına dayanan kurumsal modeli ortaya çıkarmıştır. Wiener, araçsal bağlılığı, hesapçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olarak ortaya çıkan bağlılık şeklinde tanımlarken; normatif-moral bağlılığı ise değer, motivasyon veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşen bağlılık olarak tanımlamaktadır [37]

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almaktadırlar [37] : Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme.

Meyer ve Allen (1990), daha önceki örgütsel bağlılık tanımlarından “zorunlu bağlılık” ve “duygusal bağlılık” modellerini oluşturup, Weiner ve Vardi tarafından önerilen “normatif (ilkesel) bağlılık” modelini de ekleyerek, 3 boyutlu örgütsel bağlılığın formülünü oluşturmuşlardır[42].

Duygusal bağlılıkta; kişi örgütle özdeşleşme ve örgüte katılımı içeren duygusal bir bağ kurmaktadır. Çünkü bunu “istemektedir”. Devam bağlılığında ise maliyetler söz konusudur. Kişi örgütten ayrılması durumunda oluşacak maliyetlerin farkındadır ve bunları hesaba katarak örgüte bağlılığını sürdürür. Örgütle birinci derecede ilişkisini devam bağlılığına dayandıran işgörenlerin bu durumu “*işi yapmaya ihtiyaç duyma*” şeklinde tanımlanmaktadır. Normatif bağlılıktaysa “*sorumluluk hissetme*” söz konusudur. Çalışanlar örgütte kalmaları gerektiğini düşünmektedirler ve bu istek ahlaki bir itaat hissi içermektedir [43,44].

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar işe daha az devamsızlık yapmakta ve daha yüksek performans göstermek için daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Zorunlu bağlılıkta ise sadece işten çıkmanın maliyeti düşünülerek çalışıldığından, bu

çalışanlar örgüte katkıda bulunmak için güçlü bir istek duymamakta ve hatta bu bağlılık türünün hayal kırıklığı ve küskünlük yaratmasıyla uygun olmayan iş davranışlarına neden olması beklenmektedir [45]. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüte bir görev ve yükümlülükle bağlı bulunmaktadır. Bu davranışlar ise, çalışanları örgüt için iyi olan şekilde davranma konusunda motive etmektedir [46].

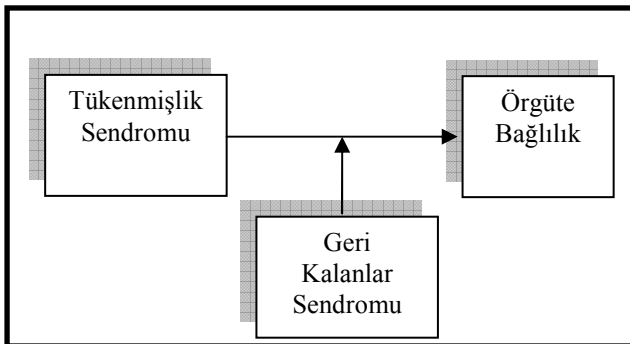
Kuruma ya da işletme örgütüne bağlılık, çalışan bireyin kurumsal ya da örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini gündeme getirdiği için, önemli bir kültürel değerdir. Kurumsal- örgütsel bağlılığın egemen bir kültürel değer olarak işlerlik kazanmış olması, merkezleşme eğilimini azaltmakta, gevşetilmiş, içselleştirilmiş bir denetim stilini ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır. Öte yandan kurumsal-örgütsel bağlılık azaldığındaysa merkezleşme hızla artmakta sert bir dışsal denetim oluşmaktadır [46].

Örgüte bağlılık altındaki duygusal, zorunlu ve normatif bağlılığı, farklı türler yerine birbirinden ayırdedilebilir unsurlar olarak görmek gerekmektedir. Bu da çalışanın her bir bağlılık türünü belli bir dereceye kadar hissedebileceği anlamına gelmektedir. [42]. Bir başka deyişle, çalışan sadece tek bir bağlılık türüne göre davranmaz. Davranışlarında tüm bağlılık türlerinin belirli oranda etkisi vardır. Örneğin kriz ortamında bir çalışan kalmak istediği için değil; başka bir iş bulma konusunda yaşayacağı zorluk nedeniyle ve işten çıkarmalarda uygulanan kriterlere uygun olmaması sebebiyle işletmede kalmasını normatif (ilkesel, ahlaki) açıdan doğru bulması sebebiyle işletmeye bağlılık gösteriyor olabilir.

II. YÖNTEM

II.1. Çalışmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmanın temel amacı, küçülmeye giden işletmelerde işten çıkarılmayan yani geride kalan çalışanların yaşadıkları sendrom düzeyine göre tükenmişlik düzeylerinin örgüte olan bağlılık ve işten aldıkları doyum üzerindeki katkısını ortaya koymaktır. Çalışmaya ilişkin model aşağı Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil.1. Araştırmanın Modeli

II.2. Ölçüm Aracı

Çalışmada ölçüm aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde küçülme sonrasında geri kalanların yaşadıkları sendromu ortaya koyan sorular, üçüncü bölümde örgüte güven ve dördüncü bölümde iş tatmini ölçeği bulunmaktadır.

Kişisel bilgi formunda deneklerden cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olup olmadıkları, eğitim düzeyi, çalışma hayatındaki kıdem, halen çalışmakta oldukları kurumdaki kıdeme ilişkin olarak yöneltilmiş sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

İkinci bölümde küçülme sonrasında geri kalanların yaşadıkları sendrom, İslamoğlu ve Turgut’un çalışmalarıyla kullandığı “13 madde” ile ölçülmüştür [47]. İfadeler “tamamen Katılıyorum(5)”dan “hiç katılmıyorum (1)”a uzanan 5’li ölçek ile deneklere yöneltilmiştir.

Üçüncü bölümde “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, Christina Maslach (1981) tarafından geliştirilmiştir (“*Maslach Burnout Inventory – MBI*”) [48]. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılmıştır[49]. İnanlarla yüz yüze yoğun ilişki içerisinde olmayı gerektiren mesleklerde çalışan bireylerin, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlilik duygularının eksikliği şeklinde ortaya çıkan tükenmişlik olgusunu ölçen bu ölçekte 22 madde bulunmaktadır. Bu maddeler 3 boyut altında toplanmaktadır:

- Duygusal tükenme (9 madde):1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
- Duyarsızlaşma (5 madde): 5, 10, 11, 15, 22
- Düşük kişisel başarı (8 madde): 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

Tablo.1. Tükenmişlik Sendromu Standart Puan Tablosu

	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
DUYGUSAL TÜKENME	18 ve Üzeri	12- 17	0- 11
DUYARSIZLAŞMA	10 ve Üzeri	6- 9	0- 5
DÜŞÜK KİŞİSEL BAŞARI	0- 21	22- 25	26 ve üzeri

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanının yüksek, kişisel başarı puanının düşük olması tükenmeyi gösterir. Duygusal tükenme alt ölçeği, kişinin mesleği tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını; duyarsızlaşma alt ölçeği, kişinin hizmet verdiği kişilere karşı duygudan yoksun bir şekilde ve umursamaz davranmasını; kişisel başarı alt ölçeği ise, kişinin, başarı ile sorunların üstesinden gelme duygularını tanımlar[50]. Bu bölümdeki ifadeler “Her zaman (5)”dan “hiçbir zaman (1)”a uzanan 5’li ölçek ile deneklere yöneltilmiştir.

Dördüncü bölümde ise örgüte bağlılığı ölçmeye yönelik olarak Allen ve Meyer’in (1990), “The Measurement and Antecedent of Effective, Continuance and Normative Commitment to the Organization” adlı makalelerinden alınan 25 soruluk örgüte bağlılık ölçeği kullanılmıştır [42]. Ölçekte 3 boyut yer almaktadır:

- Duygusal Bağlılık (8 madde): 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
- Zorunlu Bağlılık (9 madde): 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
- Normatif Bağlılık (8 madde): 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25

Ölçek “tamamen katılıyorum (5)”dan “hiç katılmıyorum (1)”a uzanan 5’li aralıklı ölçek ile deneklere sunulmuştur.

II.3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Bursa ve İstanbul’da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren beş firmadaki beyaz yakalı işgörenler oluşturmaktadır. 2009 Global krizinde en çok çalışan çıkarılan sektörlerden biri olması sebebiyle otomotiv sektörü seçilmiştir. Bu firmaların ortak özellikleri son bir yıl içerisinde yoğun olarak (ortalama beyaz yakalı personelin %60’ı) personel çıkarımına gitmeleridir. Bu anlamda çalışmada amaçlı örneklem metodu kullanılmıştır. Firmaların satış, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe ve halkla ilişkiler gibi farklı departmanlarında çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Uygulamada, firmalarda işten çıkarılmayan ve anket doldurmaya gönüllü olan çalışanlar kapsama dâhil edilmişlerdir. Toplam 350 anket dağıtılmış olup geri dönüş yapan 252 geçerli anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 70’tir. Elde edilen sonuçlardan katılımcıların;

- tamamının erkek olduğu,
- yaşlarının 26 ile 54 arasında değiştiği (ortalama 42),
- %73’ünün evli olduğu,

- %89’unun çocuk sahibi olduğu,
- %93’ünün üniversite mezunu olduğu,
- çalışma hayatındaki kıdemlerinin 1 ile 30 yıl arasında değiştiği (ortalama 19),
- kurumdaki kıdemlerinin 1 ile 30 yıl arasında değiştiği (ortalama 9)

ortaya çıkmıştır.

II.4. Uygulama

Anket formları çalışanlara buldukları iş yerleri ziyaret edilerek elden dağıtılmıştır. Bu ziyaret sırasında uygulanan anketin akademik bir çalışma için kullanılacağı, kesinlikle firma ya da insan kaynaklarının bir uygulaması olmadığı ifade edilmiştir. Buna rağmen bir kısım çalışan anketi doldurma konusunda gönülsüz davranmışlardır. Yaklaşık 1 hafta sonra formlar çalışanlar ziyaret edilerek geri toplanmıştır. Tüm anketler kapalı zarflar zarf içerisinde teslim edilmiş ve geri toplanmıştır.

Anketler 2009 Eylül ayı içerisinde dağıtılmış ve geri toplanmıştır.

II.5. Kullanılan İstatistik Analizler

Çalışmada demografik değişkenleri tanımlamak için frekans dağılımı, ölçeklerin güvenilirliğine bakmak için cronbach alpha (α) güvenilirlik analizi, faktör analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

II.6. Sınırlılıklar

Yapılan çalışmanın;

- Sadece Otomotiv sektöründe yapılmış olması,
- Sadece katılıma gönüllü olan firmalar üzerinde uygulanması
- Sadece üretim alanında faaliyet gösteren firmalarda uygulanması
- Departman ve hiyerarşik kademe ayırımı yapılmaması

sınırlılıkları olarak görülmektedir.

III. BULGULAR

III.1. Güvenilirlik Analizi

Anket formunun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde bulunan “geri kalanlar sendromu”, “tükenmişlik sendromu” ve “örgüte bağlılık” ifadelerinin yer aldığı ölçeklere ayrı ayrı güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde cronbach alpha (α)

kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlardan her üç ölçeğin de güvenilir olduğu bulunmuştur (Tablo.2).

Tablo.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	α
Geri kalanlar sendromu	,841
Tükenmişlik sendromu	,779
Örgüte bağlılık	,921

III.2. Faktör Analizi Sonuçları

Anket içerisinde yer alan geri kalanlar sendromu”, “tükenmişlik sendromu” ve “örgüte bağlılık” ifadeleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuşlardır.

III.2.1.Geri kalanlar Sendromu

Geri kalanları sendromunu ölçmeye yönelik olarak yöneltilen 13 madde faktör analize tabi tutulduğunda tek bir boyut ortaya çıkmıştır. Bu nedenle tüm maddelerin aritmetik ortalaması alınarak analizlere dâhil edilmiştir.

Geri kalanları sendromunun ilişkili istatistiksel veriler aşağıda Tablo.3’te toplu olarak sunulmaktadır.

Tablo.3. Geri Kalanlar Sendromu Maddelerine İlişkin İstatistiksel Değerlendirmeler

	Ortalama	Standart sapma	Minimum	Maksimum	Genel Değerlendirme
Bu şirket için uygulanan küçülme süreci sonunda yöneticilere karşı olan güvenim azaldı.	3,9000	,92289	2,00	5,00	Ortalama : 3,8692
Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda arkadaşlarımın işten çıkarılmasından dolayı kendimi suçlu hissediyorum.	4,0667	,90719	2,00	5,00	
Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda iş güvenliğimin kalmadığını düşünüyorum.	3,9667	,96431	2,00	5,00	Standart Sapma : ,33018
Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda şimdilik işten çıkarılmama rağmen ‘acaba işten çıkarılacak bir sonraki kişi ben mi olacağım?’ diye düşünüyorum.	4,2000	,92476	2,00	5,00	
Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda kendimi bitkin ve yorgun hissediyorum.	4,5667	,77385	2,00	5,00	Minimum: 2,92
Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda kendimi bu şirketin bir parçası olarak görmüyorum.	3,9333	1,04826	2,00	5,00	Maksimum: 4,54
Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda verilen yeni projelere katılmak istemiyorum.	3,5667	1,19434	1,00	5,00	

Tablo.4. Geri Kalanlar Sendromu Maddelerine İlişkin İstatistiksel Değerlendirmeler (devam)

Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda iş arkadaşlarımızla eskisi gibi her konuda konuşmuyoruz.	3,5667	1,04000	2,00	5,00
Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda işimden soğumaya başladım.	3,6000	,89443	2,00	5,00
Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda bu şirkette kendime bir gelecek göremiyorum.	3,5000	,86103	2,00	5,00
Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda bu şirkette çalışmanın artık eskisi gibi olacağına inanmıyorum.	3,7333	1,01483	2,00	5,00
Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda bana verilen yeni görevlerden ve sorumluluklardan memnun değilim.	3,7333	1,04826	2,00	5,00
Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda şirkete karşı olan güvenim azaldı.	3,9667	,96431	2,00	5,00

Elde edilen sonuçlardan halen çalışanların geri kalanlar sendromu açısından yüksek bir ortalamaya sahip oldukları anlaşılmaktadır. Maddeler incelendiğinde ise en yüksek ortalamanın “Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda kendimi bitkin ve yorgun hissediyorum.” ve “Bu şirkette uygulanan küçülme süreci sonunda şimdilik işten çıkarılmama rağmen ‘acaba işten çıkarılacak bir sonraki kişi ben mi olacağım?’ diye düşünüyorum” maddelerinde ortaya çıktığı dikkat çekmiştir.

III.2.2. Tükenmişlik Sendromu

Bu bölümde tükenmişlik sendromu maddeleri faktör analizine tabi tutulmuşlardır. Ancak faktör analizinde ifadelerin çok dağınık bir görünüm sergilemeleri ve güvenilirliklerinin çok düşük olması sebebiyle bu analizden vazgeçilerek ölçeğin orijinal boyutlarına bağlı kalınarak analizlere devam edilmesine karar verilmiştir.

Buna göre her boyutun altında yer alan maddeler arasında güvenilirlik analizi yapılmış, güvenilirliği düşüren sorular kapsam dışında bırakılmış ve daha sonra geri kalan maddelerin aritmetik ortalamaları alınmıştır. Yapılan istatistiksel hesaplamalar Tablo.4’te sunulmaktadır.

Tablo.5. Tükenmişlik Sendromu Boyutlarına İlişkin İstatistik Değerlendirmeler

	Ortalama	Standart sapma	Minimum	Maksimum	Genel Değerlendirme	
İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.	3,9333	1,04826	2,00	5,00	DUYGUSAL TÜKENME	
İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	3,9667	,96431	2,00	5,00		
Sabahları yeni bir işgünü ile karşılaşacağımdan kendimi yorgun hissediyorum.	3,9000	,92289	2,00	5,00		
Bütün gün insanlarla birlikte çalışmaktan gerginlik duyuyorum.	3,6000	,89443	2,00	5,00		
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	4,2000	,92476	2,00	5,00		
İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.	4,5667	,77385	2,00	5,00		
İşimde, gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	3,9333	1,04826	2,00	5,00		
Doğrudan insanlarla birlikte çalışmak beni gerçekten yoruyor.	3,7667	1,25075	1,00	5,00		
Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	3,5667	1,04000	2,00	5,00		
Bazı çalışanlarım onlar sanki bir objeymiş gibi davrandığını hissediyorum.	3,6000	,89443	2,00	5,00		DUYARSIZLAŞMA
Yaptığım işin beni insanlara karşı katılaştırdığımı hissediyorum.	3,9667	,92786	2,00	5,00		
Yaptığım işin beni duygusal olarak katılaştırmamasından sıkıntı duyuyorum.	4,0000	,98261	2,00	5,00		
Bazı çalışanların başına gelenler gerçekten umurumda değil.	3,6000	,89443	2,00	5,00		
Çalışanlarımın bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	3,5000	,86103	2,00	5,00		
Çalışanların neler hissettiklerini kolayca anlayabiliyorum.	3,2667	1,01483	1,00	4,00	DÜŞÜK KİŞİSEL BAŞARI HİSSİ	
Çalışanlarımın sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	3,5000	,86103	1,00	4,00		
Yaptığım iş ile diğer insanlara olumlu yönde katkıda bulunduğumu hissediyorum.	3,0333	,96431	1,00	4,00		
Kendimi çok enerjik hissediyorum.	1,8000	,92476	1,00	4,00		
Çalışanlarımın rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayabilirim.	2,7333	,77385	1,00	4,00		
Çalışanlarımın yakından ilgilendiğimde kendimi rahatlamış hissediyorum.	3,0333	,92786	1,00	4,00		
Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	3,5000	,98261	1,00	4,00		
İşimle ilgili sorunları soğukkanlılıkla hallederim.	3,2333	1,25075	1,00	5,00		

Ölçeğin orijinal değerlendirmesinde, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ortalamasının yüksek ve kişisel başarı ortalamasının düşük olmasının tükenmeyi

gösterdiği ifade edilmektedir. Bu anlamda Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ortalamalarının yüksek (4'e yakın) ve kişisel başarı ortalamasının orta (3'e yakın) düzey olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu verilerden hareketle çalışanların tükenmişlik yaşadıklarını ifade etmek mümkündür. Bu anlamda çalışanların tükenmişlik düzeyi açısından kişisel başarılarında pek bir düşüş olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo.4'teki verilere boyutlar ve altında yer alan ifadeler açısından bakıldığında,

- duygusal tükenme düzeyinde en yüksek ortalamaların "İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum." ve "İşimin beni tükettiğini hissediyorum."
- duyarsızlaşma düzeyinde en yüksek ortalamaların "Yaptığım işin beni duygusal olarak katılaştırmamasından sıkıntı duyuyorum." ve "Yaptığım işin beni insanlara karşı katılaştırdığını hissediyorum."
- düşük kişisel başarı hissi düzeyinde en düşük ortalamaların "Kendimi çok enerjik hissediyorum." ve "Çalışanlarımın rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayabilirim."

maddelerinde ortaya çıktığı görülmektedir.

III.2.3.Örgüte Bağlılık

Yapılan Faktör analizi sonucunda örgüte bağlılık için % 66,183 toplam açıklayıcılığa sahip 4 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler "Zorunlu Bağlılık", "Duygusal Bağlılık:Aidiyet", "Normatif Bağlılık" ve "Duygusal Bağlılık:Adanmışlık" olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin adlandırılmasında ölçeğin orijinal boyutlarından faydalanılmıştır. Analizler sırasında 10 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo.6. Örgüte Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1 : ZORUNLU BAĞLILIK			
α : ,8842	Ort. : 4,4800	%VAR : 22,348	Faktör Katkısı
Kurumumda çalışmaya devam etmek benim için zevk olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.			,788
Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, yaşamımın büyük bir bölümü alt üst olurdu.			,743
Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bile, benim için çok güç olurdu.			,711
Başka bir iş bulmadan, işimden ayrılırsam olabileceklerden korkmuyorum. (R)			,693
Yakın gelecekte kurumumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olmaz. (R)			,681

Tablo.7. Örgüte Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları (devam)

FAKTÖR 2 : DUYGUSAL BAĞLILIK : AİDİYET			
α : ,801	Ort. : 3,1417	%VAR : 17,832	Faktör Katkısı
Kurumuma karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum. (R)			,742
Kurumuma “duygusal anlamda bir bağlılık” hissetmiyorum. (R)			,726
Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyuyorum.			,692
Kurumumda, kendimi “ailenin bir üyesiymişim” gibi hissetmiyorum. (R)			,701
FAKTÖR 3 : NORMATİF BAĞLILIK			
α : ,813	Ort. : 3,770	%VAR : 14,971	Faktör Katkısı
Çalışanların, kurumuna sadık kalması gerektiğine inanmıyorum. (R)			,806
Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alırsam da, kurumumdan ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.			,782
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemine inanmamdır ve bundan dolayı ayrılmamak konusunda ahlaki bir zorunluluk duygusu taşımamdır.			,753
Bir kuruma sadık kalmanın önemli bir kavram olduğuna inanıyorum.			,709
FAKTÖR 4 : DUYGUSAL BAĞLILIK : ADANMIŞLIK			
α : ,785	Ort. : 3,0167	%VAR : 11,032	Faktör Katkısı
Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan (övmek, savunmak, vb) keyif alırım.			,819
Kurumumun problemlerini sanki benim problemlerim gibi hissediyorum.			,793
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,796			
Approx. Chi-Square : 819,485 d : 93 Sig. : ,000			

Tablo.5 incelendiğinde, faktör ortalamalarının “Faktör 1 : Zorunlu Bağlılık” ve “Faktör 3:Normatif Bağlılık” için yüksek, buna karşılık “Faktör 4:Duygusal Bağlılık:Adanmışlık” ve “Faktör 2:Duygusal Bağlılık:Aidiyet” için ortaya çıktığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlar çalışanların örgütlerine duygusal anlamda daha az bağlılık duyarken zorunlu ve normatif (ilkesel) açıdan daha fazla bağlılık duyduklarını ortaya koymaktadır.

III.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmanın modeline uygun olarak öncelikle tükenmişlik sendromunun örgüte bağlılığa katkısını ortaya koymak üzere regresyon analizi uygulanmıştır

(Tablo.6) . Bu amaçla tükenmişlik sendromu boyutları ile örgüte bağlılık faktörleri analize tabi tutulmuştur.

Elde edilen sonuçlardan, tükenmişlik sendromu boyutlarının örgüte bağlılık faktörleri üzerinde açıklayıcı katkısı olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 6 incelendiğinde, örgüte bağlılık faktörlerinden;

- Zorunlu bağlılık faktörü üzerinde tükenmişlik sendromu boyutların Duyarsızlaşma boyutunun pozitif yönde

- Normatif bağlılık faktörü üzerinde Duygusal tükenme boyutunun negatif

katkısı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarından modellerin açıklayıcılığını ifade eden adjusted R square değerlerinin çok yüksek olmadığı, ancak modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar tükenmişlik sendromu boyutlarından duyarsızlaşma arttıkça çalışanların örgüte daha çok zorunlu olarak bağlandıklarını; duygusal tükenme arttıkça da örgüte daha az normatif yani ilkesel olarak bağlandıklarını ortaya koymaktadır.

Analizlerde, “Duygusal Bağlılık:Aidiyet” ve “Duygusal Bağlılık:Adanmışlık” faktörleri açısından anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

Çalışmanın bir sonraki aşamasında, geride kalanların yaşadıkları sendromun etkisi analizlere dâhil edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada geride kalanların yaşadıkları sendrom güçlendikçe tükenmişlik ve bağlılık arasındaki ilişkilerin de daha yüksek anlamlılık kazanacağı düşünülmektedir. Bir başka değişle geride kalanların yaşadıkları sendrom az ise, tükenme ile bağlılık arasındaki ilişki zayıflayacaktır.

Bu etkiyi test etmek üzere, birkaç basamaklı işlemler takip edilmiştir:

Tablo.8. Tükenmişlik Sendromu ile Örgüte Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler: Tükenmişlik Sendromu Boyutları	Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
Duyarsızlaşma	Zorunlu Bağlılık	,151	4,967	,034	,388	2,229	,034
Duygusal Tükenme	Normatif Bağlılık	,148	4,864	,036	-,385	2,205	,036

1. Basamak: Çalışanların geri kalanlar sendromu puanları ile tükenmişlik faktörleri puanları çarpılmıştır. Örneğin,

Geri kalanlar sendromu puanı	: GKSP
Duyusal tükenme puanı	: DTP
Duyarsızlaşma puanı	: DzP
Düşük kişisel başarı hissi puanı	: DKBHP

Yeni etkileşim puanları:

- Geri kalanlar sendromu etkisindeki duygusal tükenme puanı = **A1** = GKSP x DTP
- Geri kalanlar sendromu etkisindeki duyarsızlaşma puanı = **A2** = GKSP x DzP
- Geri kalanlar sendromu etkisindeki düşük kişisel başarı hissi = **A3** = GKSP x DKBHP

2. Basamak: Elde edilen yeni etkileşim puanları (A1, A2, A3) ilgili serinin ortalamasından çıkartılarak mutlak değerleri alınmıştır. Böylelikle yeni puanların ortalamadan uzaklıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Örneğin,

Mutlak puanlar:

- **FARK A1** = |(A1) – (Ort.A1)|
- **FARK A2** = |(A2) – (Ort.A2)|
- **FARK A3** = |(A3) – (Ort.A3)|

3. Basamak: Geri kalanlar sendromu ile tükenme sendromu boyutları puanlarının çarpımın ortalamasından farkını gösteren mutlak değerlerle (Fark A1, Fark A2, Fark A3) örgüte bağlılık boyutları regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Bu analizler sonucunda geri kalanlar sendromu tükenmişlikle örgüte bağlılık arasındaki ilişki üzerinde pozitif ya da negatif etkili olması durumu, modelin açıklayıcılığını yükselmesi veya düşmesi ile tanımlanacaktır. Ayrıca beta katsayısında da değişimlerin olması yapılan analizleri daha anlamlı kılacaktır.

Yapılan hesaplamalar sonucu elde edilen yeni fark değerleriyle (geri kalanlar sendromu ile tükenme sendromu boyutları puanlarının çarpımın ortalamasından farkını gösteren mutlak değerler) örgüte bağlılık faktörleri

arasında yapılan regresyon analizi sonuçları toplu olarak aşağıda Tablo.7’de sunulmaktadır.

Tablo.7 incelendiğinde geri kalanlar sendromu yaşayan çalışanların tükenmişlik sendromu yaşamalarıyla örgüte olan bağlılıklarında anlamı değişme olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo.6 ile Tablo,7 karşılaştırıldığında, Tablo.7’de hem modelin açıklayıcılığını gösteren Adjusted R square değeri, hem de değişkenlerin Beta değerlerinin yükseldiği ortaya çıkmıştır. Tablo.6’da örgüte bağlılık üzerindeki tükenmişlik sendromunun katkısı, Tablo.7’de geri kalanlar sendromunun tükenmişlik sendromu ile birleşmesiyle daha da anlam kazanmıştır.

Elde edilen sonuçlardan;

- geri kalanlar sendromu yaşayan ve tükenmişlik sendromu açısından duyarsızlaşma boyutunda olanların örgüte daha çok zorunlu olarak bağlandıkları,
- geri kalanlar sendromu yaşayan ve tükenmişlik sendromu açısından duygusal tükenme yaşayanların örgüte daha az normatif yani ilkesel olarak bağlandıkları

anlaşılmaktadır.

IV. SONUÇ VE TARTIŞMA

İşletmeler çoğunlukla küçülme ve buna bağlı olarak ortaya çıkan işten çıkarmaların sonucunda oluşabilecek olumsuz tutum ve durumları iyi tanımlayamamakta ve hafife almaktadırlar. Arkadaşlarının işini kaybetmesini izleyen kişiler duygusal anlamda ciddi olarak yıpranmaktadır. Bu çalışanların yaşadıkları duygusal sarsıntı yanında işten çıkarılanların işini de yapmak zorunda olması aynı zamanda tükenmelerine de neden olmaktadır. Böyle çalışanların yeniden motive edilerek iş verimliliklerini yükseltmeleri ise o derece güç ve sıkıntılıdır [4].

Tablo.9. Geri Kalanlar Sendromu, Tükenmişlik Sendromu ve Örgüte Bağlılık Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler: YENİ FARK DEĞERLERİ (geri kalanlar sendromu ile tükenme sendromu boyutları puanlarının çarpımın ortalamasından farkını gösteren mutlak değerler)	Bağımlı Değişken: Örgüte Bağlılık Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. T
Duyarsızlaşma * GSP	Zorunlu Bağlılık	210	7,016	,013	,448	2,649	,013
Duyusal Tükenme * GSP	Normatif Bağlılık	211	7,428	,011	-,458	2,725	,011

Yapılan araştırmalar, işten çıkarmalar sonucunda işte kalanların “bir sonraki ben olabilirim” korkusu ile işlerini korumak adına performanslarını arttırdıkları ve daha çok çalıştıklarını ortaya koymuştur. Ancak ortaya çıkan bu rekabetçi ortamın ve üretkenliğin bir zaman sonra dşşe geçtiği ve uzun bir durgunluk dönemine doğru gidildiği de ortaya çıkmıştır [51].

Bir yandan işten çıkarılma korkusu, bir yandan iş yükünde bir artış ve bu artış karşılığında ödüllendirme olmayacağını bilmesi çalışanı bir buhrana sürüklemektedir. İşgücü piyasasındaki talep darlığı da içinde bulunduğu durumu daha da umutsuzlaştırmaktadır. Duygusal olarak işten ayrılma niyeti taşırsalar da, içerisinde buldukları koşullar ayrılmamaları, ister istemez devam etmeleri konusunda kendilerini zorlamaktadır. Sonuç olarak da çalışanlar iş güvensizliği hissettiklerinde psikolojik olarak işlerinden soğumakta ve dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır [51].

Yapılan bu çalışmada da geri kalanlar sendromu yaşayan çalışanların tükenmişlik düzeyleri de dikkate alınarak örgüte olan bağlılıkları araştırma konusu yapılmıştır.

Analizlerde, alışanların olduğa yüksek (ort: 3,8692 – “Olduğa katılıyorum”a yakın) geri kalanlar sendromu yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Detaylı incelemelerde “Bu şirkette uygulanan kclme süreci sonunda kendimi bitkin ve yorgun hissediyorum.” ve “Bu şirkette uygulanan kclme süreci sonunda şimdilik işten ıkarılmama rağmen ‘acaba işten çıkarılacak bir sonraki kişi ben mi olacağım?’ diye düşünüyorum” maddelerine daha çok anlam yükledikleri görülmektedir. Diğer yandan “*Bu şirkette uygulanan kclme süreci sonunda bu şirkette kendime bir gelecek göremiyorum*”, “*Bu şirkette uygulanan kclme süreci sonunda verilen yeni projelere katılmak istemiyorum.*”, “*Bu şirkette uygulanan kclme süreci sonunda iş arkadaşlarımızla eskisi gibi her konuda konuşmuyoruz.*” ve “*Bu şirkette uygulanan kclme süreci sonunda işimden soğumaya başladım.*” ifadeleri en az anlam yüklenen ifadeler olarak ortaya çıkmışlardır. Bu veriler, çalışanların psikolojik olarak bazı semptomlar taşıması ve işten çıkarılma korkusu yaşamalarına rağmen, işten ayrılmaya, iş yapmamaya yönelik düşünceleri kendilerinden uzaklaştırmak istediklerine işaret etmektedir.

Çalışanlar, tükenme düzeyleri açısından incelendiklerinde ise daha çok duygusal anlamda tükenme yaşadıkları görülmektedir. Bu boyutta “*İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığımı düşünüyorum.*” ve “*İşimin beni tükettiğini hissediyorum.*” ifadeleri ey yüksek puanları alırken, “*Kendimi çok çaresiz hissediyorum.*” ve “*Bütün gün insanlarla birlikte çalışmaktan gerginlik duyuyorum.*” ifadeleri en düşük değerleri almışlardır. Bu değerlendirmeler sonucunda işle ilgili duygusal tükenme maddelerinin yüksek ortalamalar gösterdiği dikkat

ekmektedir.

Diğer taraftan tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlama boyutunda en yüksek ortalamanın “*Yaptığım işin beni duygusal olarak katılaştırmamasından sıkıntı duyuyorum.*” ve “*Yaptığım işin beni insanlara karşı katılaştırdığını hissediyorum.*” ifadelerinde ortaya çıktığı, bu ifadelerinde doğrudan yapılan işi işaret ettiği anlaşılmaktadır. Aynı boyutta en düşük değerlerin “*alışanlarımın bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.*” ve “*Bazı alışanlarıma onlar sanki bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum.*” Gibi diğer çalışanlarla ilgili olarak ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

Tükenmişliğin son boyutu olan düşük kişisel başarı hissi düzeyinde en düşük ortalamanın “*Kendimi çok enerjik hissediyorum.*” ve “*alışanlarıma rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayabilirim.*” ifadelerinde ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bu boyutta ortalamalar ne kadar düşerse o kadar tükenmişliği ifade etmektedir. Ancak “*Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.*” ve “*alışanlarımın sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.*” ifadelerinde ortalamaların yükseldiği, çalışanların kendileri pek başarısız görmedikleri ortaya çıkmıştır.

İncelemelerde geri kalanlar sendromu ile tükenmişlik boyutlarından “duygusal tükenme” arasında pozitif yönlü (korelasyon katsayısı ,739) ve tükenmişlik boyutlarından “düşük kişisel başarı” arasında negatif yönlü (korelasyon katsayısı ,799) bir ilişkinin olduğu da ortaya çıkmıştır.

Bağlılık boyutlarına bakıldığında ise çalışanların en yüksek anlamı “Zorunlu Bağlılık” faktörüne yükledikleri ve en düşük anlamı da “Duygusal Bağlılık” faktrlerine yükledikleri görülmüştür. Bu sonuçlar çalışanların işletmelerine daha çok zorunlu bağlılık gösterdiklerini ve en az duygusal bağlılık gösterdiklerini ifade etmektedir.

Çalışmanın modelinin test edilmesinde ise, duygusal bağlılık faktörleri açısından anlamlı bir sonuca ulaşılamazken, zorunlu bağlılık gösterenlerin duyarsızlaşma ve normatif bağlılık gösterenlerin de duygusal tükenme açısından anlamlı katkıları olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca geri kalanlar sendromunun bu katkıyı güçlendirici etkisi olduğu da analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak kclmeye giden çalışanlar kendilerini tükenmiş hissetmekte ve geri kalanlar sendromunu yaşamakta olup işletmelerine karşı zorunlu olarak bağlılık duymaktadırlar.

Yaşanan son ekonomik kriz nedeniyle işletmelerin rekabete dayanabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için kclmeye yöneldikleri görülmektedir. Bu durum,

çalışanların morali, işletmeye bağlılığı ve üretkenliğini olumsuz etkilemektedir. Küçülme sonrasında, işten ayrılanlar yanında, işletmede kalanlarda da psikolojik olarak etkilenmekte, duygusal ve zihinsel rahatsızlıkların ortaya çıktığı gözlenmektedir.

Kaçınılmaz bir gereklilik olan küçülmenin sadece ekonomik olarak verimlilik artışı, maliyet düşüşü ve üretkenlik açısından değil uzun dönemli işletme faaliyetlerine etki edebilecek çalışanlar üzerinde yaratacağı psikolojik yönüyle de dikkate alınması gerekmektedir. Bu durum çoğu zaman görülmeyen bir maliyet unsuru olarak işletmelerin uzun dönemde karlılıklarını, verimliliklerini, üretkenliklerini olumsuz yönde etkileyen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Bütün bunların önüne geçilebilmesi için işletmeler küçülme politikalarını uygulamaya geçmeden önce iyi planlamalı; daha da önemlisi, küçülme sonrasındaki süreçte doğabilecek huzursuzlukları giderme yollarını önceden belirlemelidir.

İşte kalanların işletmelerine bağlılıklarının devam edebilmesi ve yeniden motive olmuş bir şekilde işlerinde çalışabilmeleri için kesinlikle işletmelerine güvenmeleri ve açık iletişim kurabilmeleri gerekmektedir. Bu süreçte geride kalanların ihtiyaç duyduğu en önemli unsurlar, öncelikli olarak gerçekçi bir şekilde kendilerinin iş güvencesi olup olmadığını ve daha sonra da kendilerine sağlanacak kaynaklarla kendilerinden beklenen performans standartlarını öğrenmektir. Yapılacak planlı çalışmalar ve alınacak bir dizi tedbir ile işletmenin geri kalan çalışanlara verdiği değeri göstermesi mümkün olacaktır. Bu şekilde çalışanların işletmeye olan güvenleri sarsılmayacaktır. Yarattılan güven ortamı ve uygulanan açık iletişim, olumlu örgütsel sonuçların doğmasına katkıda bulunacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Cameron, K.S. (1994). Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resources Management*, 33(2), 189-211.
- [2] Alpplebaum, S.H.; Delage, C.; Labib, N. & Gault, G. (1997). The Survivor Syndrome: Aftermath Of Downsizing. *Career Development International*, 2(6), 278-286.
- [3] Elmuti, D. & Kathawala, Y. (1993). Rightsizing for Industrial Competitiveness: Important Thoughts To Consider. *Business Form*, 18(4), 8-11.
- [4] Markowich, M. (1994). Lifeboat Strategies For Corporate Renewal. *Management Review*, 83(9), 56-61.
- [5] İslamoğlu, G. (2003). Şirket Küçülmelerinin İşte Kalan Personel Üzerindeki Olumsuz Etkisi. *Yönetim*, 14(44), 43-55.
- [6] Byrne, J.A. (1994). There is an Upside to Downsizing. *Business Week*, 3370, May 9, 60-61.
- [7] Cameron, K.S.; Freeman, S.J. & Mishra, A.K. (1991). Best Practices in white-collar downsizing: Managing Contradictions. *Academy of Management Executive*, 5(3), 57-73.
- [8] Doherty, N. & Horsted, J. (1995). Helping Survivors To Stay On Board. *People Management*, 1(1), 26-31.
- [9] Brockner, J.; Groveres, R. & Witt, R.I. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relation-ship. *Academy of Management Journal*, 35(1), 413-425.
- [10] Sahdev, K. & Vinnicombe, S. (1998). Downsizing and survivor syndrome A study of HR's perception of survivors' responses. *Human Resource Management Review*, 3(1), 187-199.
- [11] Noer, D. (1993). *Healing the Wounds*. San Fransisco: Jossey Bass.
- [12] Çam, O. (1994). Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İzmir: Ege Üniversitesi.
- [13] Leiter, M.P. (2003). *Areas of Worklife Survey Manual*. 3rd Ed. Wolfville: Center of Organizational Research and Development.
- [14] Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(1), 99-113.
- [15] Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behaviour*, (9)5, 16-22.
- [16] Dursun, S. (2000). Öğretmenlerde Tükenmişlik ile Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Hizmet Süresi Değişkenleri Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- [17] Yıldırım, F. (1996). Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [18] Wolpin, J.; Burke, R. & Greenglass, E.R. (1991). Is Job Satisfaction an Antecedent or a Consequence of Psychological Burnout? *Human Relations*, 44(2), 193-209.
- [19] Sürsevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [20] Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: MacMillan.
- [21] Perlman, B. & Hartman, E.A. (1982). Burnout Summary and Future Research. *Human Relations*, 35(4), 283-305.

- [22] Baysal, A. (1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [23] Suran, B.G. & Sheridan, E.P. (1989). Management of Burnout. *Psychological Bulletin*, 105(1), 31-50.
- [24] Maslach, C.; Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- [25] Özyurt, A.; Söylemez, D.; Aydın, G. & Sur, H. (2004). 'Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyi' Türk Tabipleri Birliği Uzmanlık Dernekleri Koordinasyon Kurulu (TTB-UDKK) X. Tıpta Uzmanlık Eğitimi Kurultayı. *Tıp Dünyası Dergisi*, 7(29), 128, 5-11.
- [26] Aslan, H. (2000). *Hekimlerde Tükenme Sendromu ve Önleme Yolları*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri ABD, Arşiv 9, 427-436.
- [27] Maraşlı, M. (2003). Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine göre Tükenmişlik Düzeyleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- [28] Sılığ, A. (2003). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- [29] Örmen, U. (1993). Tükenmişlik Duygusu Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [30] Tuğrul, B. & Çelik, E. (2002). Normal Gelişim Gösteren Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-18.
- [31] İzgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- [32] Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- [33] Meyer, J.P.; Paunonen, S.V.; Gellatly, I.R.; Goffin, R.D. & Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- [34] Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- [35] Wiener, Y. (1982). Commitment in organization a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- [36] Powell, D.M. & Meyer, J.P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177
- [37] Newton, L.A. & Shore, L.F. (1992). A model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition. *The Academy of Management*, 17(2), 275-298.
- [38] Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- [39] Buchanan, I.B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- [40] Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- [41] Reichers, E.A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476
- [42] Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- [43] Pelled, L.H. & Hill, K.D. (1997). Employee work values and organizational attachment. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 495-505.
- [44] González, F.T. & Guillén, M. (2008). Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414.
- [45] Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*. California: Sage Pub.
- [46] Sargut, A.S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 2. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.
- [47] İslamoğlu, G. & Turgut, T. (2003). Downsizing Practices and Survivor Syndrome. *Quaderni Di Psicologia Del Lavoro : Identity and Organizations*, 2(1), 163-170.
- [48] Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(1), 99-113.
- [49] Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması. *7.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, 22-25 Eylül, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 143-154.
- [50] Çiper, A. (2006). Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ocak 2010.185-198.

[51] Rickey, M.W. (1992) The impact of corporate downsizing on employees. *Business Forum*, 17(3), 9-13.

Nezhat DEMİR (n.demir@firat.com) has a Ph. D. of International Business at İstanbul University Social Sciences Institute. His main research areas are selling management, organizational culture, job satisfaction, organizational commitment and organizational behavior.