

## **KÜÇÜLEN İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN İŞ ORTAMINA VE SOSYAL MÜBADELEYE İLİŞKİN ALGILAMALARIN İŞ TATMİNİ, İŞ STRESİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**SOLMAZ FİLİZ KARABAĞ**

Arş.Gör., Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

**HÜSEYİN ÖZGEN**

Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,

**ÖZET:** *Örgütün etkinliğini ve performansını arttırmak amacı ile uygulanan küçülmenin; çalışanların örgüt ile ilgili algı, tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkilediği yolundaki tartışmalara karşın bu algılamalardan hangisinin çalışanların tutum ve davranışlarını daha çok etkilediğinin belirlenmesi sınırlı sayıda araştırmaya konu olmuştur. Son yıllarda Türkiye’de de sıklıkla uygulanan küçülmenin, çalışan davranışlarını nasıl etkilediği üzerine çok az sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı çalışanların iş ortamındaki yakın arkadaşlarının işten çıkarılması, iş yükü, sosyal mübadeleye ilişkin güven ve adalet algılamalarının çalışan davranışlarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Literatür taranarak oluşturulan bir anket aracılığı ile Adana’da faaliyet gösteren büyük ölçekli üç özel sektör işletmesinden toplanan verilere istatistikî analizler uygulanmış ve çeşitli bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular, çalışanın iş ortamına ilişkin algılaması olan yakın arkadaşının işten çıkarılması, sosyal mübadeleye ilişkin adalet algısı ve güven seviyesinin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilediğini göstermiştir. Benzer şekilde, iş tatmini ve iş stresinin de çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, yakın arkadaşın işten çıkarılması hariç iş yükü, adalet algısı ve güvenin iş stresini etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanın iş ortamında algıladığı iş yükünün de tutum ve davranışları üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür.*

**Anahtar Kelimeler:** *Küçülme, İş Yükü, Güven, Sosyal Mübadele, Adalet Algısı, İş Tatmini, İş Stresi, İşten Ayrılma Niyeti*

**Abstract:**

*The aim of downsizing is to increase the efficiency and performance of organization; however, studies show that downsizing practices are far from achieving this aim. On the other hand, Turkish companies have been downsizing in the last decade. In addition to this, there are few research conducted on the effects and outcomes of employees' work place, social exchange perception on their behavior in downsizing companies. The data were gathered from three large-size companies in Adana and analyzed by hierarchical and ordered probit regression methods. The findings show that losing friends from the workplace, justice and trust level of employees have effects on job satisfaction and intention to leave from the downsizing companies. Furthermore, job satisfaction and job stress also affects the employee's intention to leave from the downsizing companies. Expect losing friend from workplace, the employees' work overload, trust and justice perception don't not have any effects on job stress. However, employee's work load perception does not have any effect on any of their behaviors.*

**Key Words:** Downsizing, Work Load, Social Exchange, Trust, Justice, Job Satisfaction, Stress, Intention to Leave

**1. GİRİŞ**

Son yıllarda, Türk işletmelerinin de rekabet avantajı sağlamak için kullandıkları yollardan biri olan küçülme uygulamaları, 1980'lerden bu yana tüm dünyada yaygın olarak kullanılmaktadır (Karabağ, 2003). Küçülme uygulamaları, işletmenin iş süreçlerini, kademe veya personel sayısını *sistemli* bir şekilde azaltma olarak tanımlanabilir (Cameron, 1994). Küçülme rekabet avantajı sağlamak, maliyetleri azaltmak, iş süreçlerinde ve örgütte etkinliği ve verimliliği artırmak gibi örgüt performansını artırıcı faydalar beklenerek uygulanmaktadır (Appelbaum, Schmidt, Peytchev ve Shapiro, 1999a). Küçülmenin bu etkileyici tanımına ve uygulayıcıların beklediği faydalara rağmen, uygulamaların beklenen faydaları sağlayıp sağlamadığı konusu, gerek uygulayıcılar gerekse araştırmacılar arasında sıklıkla tartışılmaktadır.

Küçülme uygulamalarının faydalı olduğunu savunan araştırmacı ve uygulamacılar, küçülmenin örgütün başarısına katkıda bulunduğunu ve örgütü başarı odaklı bir kuruma çevirdiğini düşünmektedirler (Cameron, 1994). Buna karşılık, birçok araştırma ile desteklenen yaygın görüş ise, küçülmenin beklenen faydaları sağlamaktan uzak olduğu yönündedir (Appelbaum ve diğ., 1999a). Küçülme uygulamalarının işletmede çalışmaya devam eden personel üzerinde yol açtığı olumsuz tutum ve davranışlar küçülmenin beklenen faydaları sağlamamasının

sebepleri arasında (Allen, Freeman, Russell, Reizenstein ve Rentz, 2001; Brockner, Grover, Reed, Dewitt ve O'Malley, 1987; İslamoğlu ve Turgut, 2003; Roskies ve Louis-Guerin,1990; Turgut ve İslamoğlu, 2003) gösterilmektedir.

Küçülme uygulamalarının çalışanlar üzerinde yol açtığı olumsuz tutum ve davranışları araştıran çok sayıda çalışma yazınında bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, küçülmenin etkileri, çalışanların ruh sağlığı (İslamoğlu ve Turgut, 2003; Noer, 1993), adalet algısı (Brockner ve Greenberg, 1990), güven seviyesi (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Mone, 1997), küçülme sonrasına uyum süreci (Armstrong-Stassen, 1997), iş tatmini, örgüte bağlılığı gibi davranışları ve nihai olarak işten ayrılma niyetleri (Spreitzer ve Mishra, 2002) gibi tutumları çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini test eden araştırmalarda, çalışanların işten ayrılma niyetlerini açıklamak için çoğunlukla iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi davranışsal ve tutumsal değişkenler kullanılmaktadır. Oysa küçülme, iş tatmini veya örgüte bağlılık gibi çalışan davranışlarını doğrudan etkilemez. Küçülme sürecinde veya sonucunda çalışanların hem iş ortamına hem de sosyal mübadeleye ilişkin bazı algılamaları sonucunda bu tür davranışları etkilenmektedir (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Brockner, 1992; Mone, 1997). Bu noktada, *"Acaba küçülme sonucunda iş yerinde veya çalışanların işyerine ilişkin bazı algılarında ne gibi değişiklikler oluşmuştur veya oluşmaktadır ki çalışanların davranışları değişmekte ve dolayısı ile çalışanlar işten ayrılma niyeti taşıyabilmektedir?"* sorusu akla gelmektedir. Zira küçülme, iş ortamında yakın arkadaşın işten çıkarılması, yeni iş arkadaşı (Brockner, 1992), iş yükünün artması, yeni yönetici vb. durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bunun gibi, küçülme sürecinde çalışanlarla örgüt arasında yeni bir mübadele anlayışı gelişebilmekte ve çalışanların örgüt ile yaptıkları sosyal mübadele ve psikolojik anlaşmalara ilişkin algılamaları değişebilmekte ve bu da onların davranışlarını etkileyebilmektedir (Aryee ve diğ., 2002). Diğer taraftan, küçülmenin örgütte yaptığı değişimler yakın arkadaşın işten çıkarılması, algılanan iş yükü gibi iş ortamına ve adalet, güven vb. gibi çalışanla örgüt arasındaki sosyal mübadeleye ilişkin algılamalar şeklinde sınıflandırılabilceği halde, bu çalışmaların hiçbirinde böyle bir sınıflandırmaya rastlanmamıştır.

Amerika ve Kanada'da küçülme ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Oysa Hofstede'e (1980) göre bu araştırmaların pek çoğu bireysellik üzerine kurulu batı toplumlarında yapıldığı için ilgili araştırmalar kolektivist kültüre sahip diğer toplumlarda farklı sonuçlar verebilir. Türk

kültürünün çeşitli yönlerden diğer batı toplumlarından farklı olduğu açıktır ve bu farklılıklardan dolayı çalışanların küçülme gibi uygulamalara verecekleri tepki veya bu uygulamaların davranışlarına etkisi farklılık gösterebilir. Buna karşılık, Türkiye’de küçülmenin çalışanlar üzerindeki etkileri Turgut ve İslamoğlu’nun (2003) özel sektör üzerine yaptıkları birkaç çalışmanın; Güleç ve Bedük (2004), Öztürk ve Tengilimoğlu (2006), Zehir ve Keskin’in (2003) kamu sektörü üzerine yazılmış birkaç makalenin; Cingöz (2006), Karabağ (2003) ve Taş’ın (2003) yüksek lisans tezlerinin konusu olmuştur.

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, küçülen işletmelerde çalışanların tutum ve davranışlarının iş ortamı (iş yükü ve yakın arkadaşın işten ayrılması) ve sosyal mübadeleye ilişkin algılamalarından (adalet algısı ve güven) nasıl etkilendiğini tespit etmektir. Araştırmadaki değişkenlerin iş ortamı ve sosyal mübadele olarak sınıflandırılmasının küçülme uygulamalarının iş ortamını ve sosyal mübadeleyi nasıl ve hangi sırada değiştirdiğinin ve bunların hangilerinin çalışan davranışları ile daha çok ilişkili olduğunun ortaya konulması bakımından önem taşımaktadır. Böylece, yazına farklı açıdan veri desteği sağlanabilir. Ayrıca, uygulamacıların küçülme sürecinde hangi faktörlere daha çok önem vermeleri gerektiğini de ortaya koyabilir. Çalışmanın uluslararası literatürde yer almayan sınıflandırma ile yazına katkısının yanı sıra, Adana’de faaliyet gösteren ve küçülmeye gittiği bilinen işletmelerde çalışanların davranışlarının anlaşılması bakımından da yönetim yazınına katkıları olabilir. Bu çalışmada öncelikle küçülmenin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin yazın irdelenmekte ve araştırma kapsamında öne sürülen hipotezlere yer verilmektedir. Daha sonra, ileri sürülen hipotezler test edilmekte ve yazındaki diğer görüşler ışığında değerlendirilmektedir.

## **2. KÜÇÜLMENİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ VE HİPOTEZLER**

Küçülme, çalışanların iş ortamında, örgütle aralarındaki mübadelede ve davranışlarında değişimler yaratmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde önce küçülen işletmelerde çalışanların küçülme sürecinde iş ortamına ve sosyal mübadeleye ilişkin algılamalarının nasıl değiştiği konusuna yer verilmektedir. Daha sonra, çalışanların iş ortamına ve sosyal mübadeleye ilişkin algılamalarının davranış ve tutumlarına nasıl etki ettiği ortaya konularak çeşitli hipotezler öne sürülmektedir.

### 2.1. Küçülme Sürecinde Etkilenen İş Ortamına İlişkin Faktörler

Küçülme uygulamalarıyla çalışanların iş ortamı önemli ölçüde değişmektedir (Appelbaum ve Donia, 2000). Bu değişimler çoğu zaman yeni iş sorumlulukları, yeni rotasyon, kariyer gelişimindeki beklenmedik değişim, yeni iletişim kanalları, yeni amir, yeni iş süreçleri, iş yükü artışı, rol fazlalığı ve belirsizliği, yeni iş arkadaşları ve yakın arkadaşın işten çıkarılması gibi durumlardır (Allen ve diğ., 2001; Rogers, 1999; Roskies ve Louis-Guerin,1990).

Bu değişimlerin en önemlilerinden biri küçülme sürecindeki işten çıkarmalar ile birlikte çalışanların duygusal yakınlık duydukları diğer bir çalışanın işten çıkarılmasıdır (Brockner, 1990; Brockner ve diğ., 1987). Bilindiği gibi iş yerinde çalışanlar arasındaki ilişkiler sadece rasyonel iş gereklerine göre oluşmamaktadır. Bazen ast-üst ilişkilerine bazen de psikolojik faktörlere dayalı olarak, çalışanlar arasında gayri-resmi ilişkiler gelişebilmekte ve duygusal yakınlık oluşabilmektedir (Brockner, 1992). Küçülen bir işletmede de duygusal yakınlık duyduğu bir arkadaşı işten çıkarılan çalışan, işletme yönetiminin uygulamalarına şüphe ve kaygı ile yaklaşabilmektedir. Bazen kendi şüphe ve kaygısından dolayı bazen de işletmedeki adil olmayan uygulamalar sonucunda çalışan işletme yönetiminin uygulamalarını adaletsiz bulabilmekte ve yönetime karşı güveni azalabilmektedir (Brockner, 1992; Brockner, 1990). Yapılan araştırmalar, küçülme uygulamaları sonucunda duygusal yakınlık duyduğu bir arkadaşı işten çıkarılan çalışanın, işletme yönetiminin uygulamalarına ilişkin adalet algısında bir azalma olduğunu; iş stresinin arttığını ve beraberinde diğer bazı davranışlarının da olumsuz yönde değiştiğini ortaya koymaktadır (Brockner ve diğ., 1987; Brockner, 1992; Brockner ve diğ., 1992c; Fried, Tieg, Naughton ve Ashford, 1996; Spreitzer ve Mishra, 2002; West, 2000;).

Küçülme ile yapılan işten çıkarmalar, sadece yakın arkadaşın işten çıkarılması ile sonuçlanmayabilir. İşten çıkarmalar iş yükünün artmasına neden olabilir. Bazen çalışan sayısının azalmasından (Appelbaum ve Donia, 2000) bazen de işletmede bulunan anahtar nitelikli personelin işten çıkarılmasından dolayı (Greenglass ve Burke, 1999) küçülen işletmede çalışmaya devam eden personelin iş miktarında bir artış olabilir. Allen ve diğ. (2001), küçülen işletmelerdeki iş yükü artışının, uygulanan küçülmeye bağlı olduğunu ve eğer küçülme uygulaması sistematik strateji şeklinde seçilirse ve işler yeniden tasarlanırsa çalışanların iş yükünün artmayabileceğini belirtmektedirler. Ancak, yapılan birçok araştırma yöneticilerin küçülmeyi etkin şekilde planlamadıklarını ve sistematik stratejiyi seçmediklerini göstermektedir (Appelbaum, Bethune ve Tannenbaum,

1999b). Böylece iş yerinde çalışmaya devam edenler için küçülmüş yeni işletmenin iş ortamı öncesiyle kıyaslandığında, sıklıkla, yapılması ve üstlenilmesi gerekenden daha fazla iş ve sorumluluğu ifade etmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında, bu artan iş yükünün nasıl paylaştırıldığı son derece önemli bir konu olarak ortaya çıkar ve iş yükü paylaşımının adilane bir biçimde yapılmaması durumunda çalışanların adalet algısı etkilenebilir (Brockner, 1992; Mishra ve Spretizer, 1998). İş yükü artışının çalışanların adalet algısını etkilemesinin (Baruch ve Hind, 1999; Brockner, 1992) yanı sıra, örgüte olan güvenlerinin azalmasına (Mone, 1997), iş streslerinin artmasına (Greenglass ve Burke, 1999; Maki, Moore ve Gruberg, 2005), iş tatminlerinin düşmesine (Ranlf ve Ranlf, 1999) ve bütün bunların sonucunda işten ayrılma niyeti taşımalarına neden olabilir.

## **2.2. Küçülme Sürecinde Etkilenen Çalışanın Sosyal Mübadeleye İlişkin Algılamaları**

Çalışanın örgüt için çaba sarf etmesi ve ona bağlı olmasıyla bazı maddi ve sosyal ödüller elde etmesi iki taraflı değişimi konu alan mübadele kavramı ile açıklanabilir (Aryee ve Chen, 2004). Taraflar arasındaki değişimi konu alan mübadele, yazında ekonomik ve sosyal mübadele olarak iki şekilde sınıflandırılmaktadır (Blau, 1964). Ekonomik mübadele sözleşmeye bağlı, spesifik bir zaman dilimini kapsayan ve sonucu somut olarak ortaya çıkan bir mübadele türüdür. Sosyal mübadele ise resmi olmayan, açık uçlu, sıklıkla uzun bir zaman dilimini kapsayan, dayanak noktası karşılıklı sorumluluklar içerisine sızmış ve zımnî bir mübadele türüdür (Blau, 1964). Küçülme, yarattığı yeni ve beklenmedik durumlarla, çalışanların sosyal mübadele algılarını önemli ölçüde etkiler (Ashford, Lee ve Bobko, 1989). Zira küçülme sürecinde çalışanların elde ettikleri ekonomik değerler değil; daha önce zımnî olarak taahhüt edilen, gelecekte elde edecekleri muhtemel kariyer, rol, tatmin veya sorumluluklara ilişkin değerleri veya beklentileri etkilenir. Çalışanlara daha önce zımnî olarak taahhüt edilenle yeni taahhüt edilenler değer ve beklentiler (yeni iş arkadaşı, yeni sorumluluklar, işten çıkarılma ihtimali vs.) arasındaki fark, çalışanların sosyal mübadele algılamalarını değiştirebilir.

Blau (1964), *sosyal mübadeleyi "mübadele sonucunda belirli kazançları elde etmek için motive olmuş bireylerin karşılıklı gönüllü davranışları"* olarak tanımlamıştır. Sosyal mübadele kapsamında incelenen ve çalışanların davranışlarıyla ilişkilendirilen kavramlar; adalet algısı ve güvendir. Sosyal mübadelenin ana kavramlarından biri ve güvenin öncülü olan kavram "kişilerin sahip oldukları adalet algısı"dır.

Adalet algısı, tarafların duygusal ve soyut paylaşımları sürecinde gerçekleşir.

Küçülme sürecindeki birçok olay çalışanların adalet algılarını etkiler (Mishra ve Spreitzer, 1998). Çalışanlar, uygulamalardaki hakkaniyete (Mishra ve Spreitzer, 1998; Spreitzer ve Mishra, 2002), küçülme sürecinde verilen mesajlara (Tyler ve Bies, 1990), işten çıkarılan kişilere ve özellikle kendi yakın arkadaşları işten çıkarılırken nasıl davranıldığına, işten çıkarmalarda kullanılan kriterlere (Brockner, Tyler ve Cooper-Schneider, 1992b; Mishra ve Spreitzer, 1998), küçülme sonucunda oluşan iş yüküne ve dağılımına, yöneticilerin ve kendilerinin ücretlerindeki değişimlere (Spreitzer ve Mishra, 2002; Tyler ve Bies, 1990) bakarak adalet algılarını değiştirirler. Sonuç olarak, küçülme sürecindeki uygulamaların tarafları nasıl etkilediğine ve küçülmenin sonuçlarının taraflara nasıl dağıtıldığına bağlı olarak çalışanların adalet algıları (Brockner, 2002) yüksek düzeyde ve farklı boyutlarda etkilenebilmektedir. Çalışanlar, farklı boyutlarda etkilenen adalet algılarını örgütle ilişkilerini kontrol ederken, davranışlarını ve tutumlarını oluştururken ve örgütle ilişkilerinin gelecekteki durumuna karar verirken kullanırlar (Brockner ve Wiesenfeld, 1993; Brockner ve diğ., 1987; Fried ve diğ., 1996; Lind, 1995).

Sosyal mübadele sürecindeki çalışanların adalet algısı güven seviyesini etkiler (Lind, 1995). Güven, bireyin karşı tarafın önceki söz, davranış ve eylemlerine (Lewis ve Weigert, 1995) bakarak gelecekte kırılabilmeyi, kaybetmeyi ve duygusal yönden incinmeyi (Mishra, 1996) göze alması olarak tanımlanabilir. Bireyin güveni göze aldığı kırılabilme, kaybetme veya duygusal yönden incinme olasılığına, şimdiki veya gelecek zamandaki sosyal ve ekonomik mübadeleden beklentilerine de bağlıdır (Brockner, 2002). Bireyin güveni karşı taraf ile yaşayacağı mübadeledeki duygusal durumunu etkiler. Zira birey karşı tarafa güvenmiyorsa gelecekle ilgili belirsizlik yaşar, mübadeledeki durumlar ile mübadelenin sonuçlarını olumsuz algılayabilir ve beklentilerini elde edeceği konusunda da kaygı yaşayabilir (Brockner, 2002). Dolayısıyla birey karşı tarafa güvendiği ölçüde gelecekteki beklentileri konusunda kendini rahat hisseder ve çevresindeki değişimlerden duygusal ve davranışsal olarak daha az olumsuz etkilenir. Küçülen işletmelerde çalışanlar işletmeye ve yönetime güven duyuyorlarsa, küçülme uygulamalarının sonuçlarını daha az olumsuz algılayabilirler ve davranışları daha az olumsuz etkilenebilir (Brockner, 2002; Brockner ve diğ., 1997; Kramer ve Tyler, 1996). Bütün bu değerlendirmeler ışığında çalışanların iş ortamına ve sosyal mübadeleye ilişkin algılamaları arasındaki ilişkiyi öne süren **Hipotez 1** öngörülmektedir.

**Hipotez 1:** *Küçülme sürecinde çalışanların iş ortamına ilişkin (iş yükü ve yakın arkadaşın işten ayrılması) olumsuz algılamaları arttıkça sosyal mübadeleye ilişkin olumsuz algılamaları (adalet algıları ve güvenleri) artar.*

### 2.3. İş Ortamına ve Sosyal Mübadeleye İlişkin Faktörler ve Çalışan Davranışları

Küçülme sürecinde çalışanın performansını ve örgütte kalma isteğini etkilediği düşünülen bazı davranışları ve tutumları bulunmaktadır (Appelbaum ve diğ., 1999a). Bu davranışlardan biri çalışanın iş tatminidir. İş tatmini, "bireyin işine karşı geliştirdiği duygu ve düşüncelerinin toplamı" olarak tanımlanabilir (Organ ve Beteman, 1991). Bireyin işine karşı geliştirdiği duygu ve düşüncelerin olumsuz olması onun iş tatmin seviyesini düşürmektedir. Küçülen işletmelerde çalışanların iş tatminlerinin düştüğünü destekleyen araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalardan birinde Baruch ve Hind (1999) İngiltere'de küçülen bir şirkette çalışanların, hem kısa hem de uzun dönemde, iş tatminlerinin düşük olduğunu gözlemlemişlerdir. Konuya ilişkin diğer bir araştırmada Armstrong-Stassen (1998), küçülme sürecine giren işletmelerde çalışanların iş tatminlerinin öncelikle ciddi ölçüde düştüğünü daha sonraki dönemlerde biraz iyileştiğini ancak yine de düşük seyrettiğini tespit etmiştir. Küçülen işletmelerde çalışanların iş tatminlerinin bu şekilde düşmesinin veya düşük seyretmesinin hem iş ortamına hem de sosyal mübadeleye bağlı olan bazı nedenleri mevcuttur.

Kötüleşen iş koşulları (Roskies ve Louis-Guerin, 1990), yakın arkadaşın işten çıkarılması (Ranfl ve Ranfl, 1999), iş yükü artışı (Greenglass ve Burke, 1999) ve iş güvensizliği (Sutton, Eisenhardt ve Jucker, 1986) gibi iş ortamına ilişkin bazı faktörler küçülme sürecindeki işletmelerde çalışanların iş tatminlerinin düşmesinin önemli nedenleri arasında gösterilmektedir. Bu görüşü destekleyen önemli çalışmalardan birisi Ranfl ve Ranfl'ın (1999) küçülen işletmelerde yakın arkadaşı işten çıkarılan ve çıkarılmayan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmadır. Araştırma sonuçları, yakın arkadaşı işten çıkarılan çalışanların iş tatminlerinin diğer çalışanlarınkine göre çok daha düşük olduğunu göstermiştir.

İş ortamındaki algılamalar gibi sosyal mübadeleye ilişkin algılamalar da çalışan davranışlarına etki etmektedir. Küçülme uygulamalarından sonra, çalışmaya devam edenlerin algıladıkları adalet seviyeleriyle psikolojik durumları ve davranışları arasında da oldukça güçlü ilişkiler olmasından dolayı (Brockner ve Wiesenfeld, 1993; Brockner ve diğ., 1987; Fried ve diğ., 1996) çalışanların adalet



algılarının iş tatmin seviyelerini etkilediği düşünülmektedir. Hem Organ'ın (1988) "İş tatmini, bireyin işe ilişkin adalet algısının bir tepkisidir" ifadesi hem de Ranlf ve Ranlf'ın (1999) "Bireyin hali hazırda sahip olduğu işe ve olmasını beklediği işe ilişkin yaptığı karşılaştırma ve değerlendirmelerden elde ettiği adalet algıları iş tatminlerini etkiler" ifadesi çalışanların adalet algısının iş tatminlerini etkilediğine dair olan görüşleri desteklemektedir. Bununla beraber, Davy, Kinicki ve Scheck (1991) adalet algısı ile iş tatmini ilişkisinin güvenle beraber anılması gerektiğini ve çalışanların adalet algıları ile güven seviyelerinin düşük olması nedeniyle iş tatminsizliklerinin artabileceğini savunmaktadırlar. Bütün bu yaklaşımlar göz önüne alındığında iş tatmini, sosyal mübadele ve iş ortamına ilişkin faktörlere yönelik olarak **Hipotez 2a** öngörülebilir.

**Hipotez 2a:** *Küçülme sürecinde çalışanların iş ortamına (iş yükü ve iş arkadaşının işten çıkarılması) ve sosyal mübadeleye (adalet algıları ve örgüte duydukları güven seviyesi) ilişkin olumsuz algılamaları arttıkça iş tatminleri düşer.*

Yukarıda da değinildiği gibi, çalışanların sosyal mübadeleye ilişkin algılamaları, küçülme süreci ve sonucu iş ortamında oluşan durumlara göre değişebilmektedir. Yapılan diğer değerlendirmeler ışığında da küçülmenin önce iş ortamında değişimler yarattığı, çalışanların bu durumdan etkilendiği, sosyal mübadeleye ilişkin algılamalarında değişimler olduğu ve daha sonra iş tatminlerinin değiştiği söylenebilir. Bundan dolayı iş tatmininin sosyal mübadeleye ilişkin algılamalardan daha çok etkilendiği düşünülebilir ve buna göre aşağıda yer alan **Hipotez 2b** geliştirilebilir.

**Hipotez 2b:** *Küçülme sürecindeki çalışanların sosyal mübadeleye ilişkin algılamaları (adalet algısı ve örgüte duydukları güven seviyesi) iş tatminlerini iş ortamına ilişkin algılamalarından (iş yükü ve yakın arkadaşın işten ayrılması) daha fazla etkiler.*

Küçülme ortamında etkilenen diğer bir örgütsel davranış çalışanların iş stresi seviyesidir (Armstrong-Stassen, 1998; Greenglass ve Burke, 1999; Lewis ve Weigert, 1985). İş stresi, yönetim yazınında yeni bir konu olmamakla birlikte işletmelerin küçülme uygulamaları ile yoğun olarak araştırılmaya başlanmıştır. Bunun nedeni ise küçülme ve benzeri değişim uygulamaları ile yapılan ani örgütsel uygulamaların çalışanların iş stresi seviyesini yükseltmesidir (Tambaugh ve White, 1990). Genelde olumsuz bir durum olarak algılanan stres, tehdit edici çevre özelliklerine karşı bireyin normalde göstermeyeceği tepkileri göstermesi olarak tanımlanabilir (Steers, 1981). Stres yaşayan çalışanlar stres yaşamayanlara göre daha fazla uyku bozukluğu, baş

ağrısı, kilolarında değişme, panik atak vb. gibi fizyolojik ve psikolojik problemler yaşamaktadırlar (Maki ve diğ., 2005).

Küçülen işletmelerde çalışanların stres yaşamalarının sebepleri arasında, çoğunlukla, iş ortamında oluşan ani değişimler ve sosyal mübadeleye ilişkin faktörler gösterilmektedir. Bunlar arasında çalışanların iş yükündeki artış (Greenglass ve Burke, 1999) ve iş güvensizliği (Sutton ve diğ., 1986) sayılabilir. Greenglass ve Burke (1999) yaptıkları iki ayrı araştırmada çalışanların iş yükü algıları ile stres seviyeleri arasında oldukça anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Çalışanlar sadece iş yüklerindeki artıştan dolayı değil beklenmeyen işten çıkarmalara tanık olduklarında ve özellikle yakın arkadaşları işten çıkarıldığında da yüksek düzeyde stres yaşayabilmektedirler (Mak ve Muller, 2001).

Diğer taraftan yazında adalet algısı ve güven gibi sosyal mübadeleye ilişkin algılamlardaki ani değişimlerin de çalışanlar üzerinde stres yarattığı belirtilmektedir (Armstrong-Stassen, 1998; Lewis ve Weigert, 1985). Ancak yazında yapılan incelemelerde, küçülen işletmelerde çalışanların iş stresi yaşamaları ile ilgili somut araştırmalar iş ortamına ilişkin faktörler üzerinde yapılmıştır. Bunun nedeni ise küçülmenin ani değişimleri öncelikle iş ortamında yaratmasıdır. Zira çalışan, küçülme uygulamaları ile tanık olduğu değişimleri değerlendirecek, daha sonra sosyal mübadeleye ilişkin algılamalarını oluşturacak veya değiştirecektir. Bu ise belirli bir zaman alacağı için çalışanların stres yaşamalarının en önemli nedeni iş ortamındaki ani değişimler olarak gösterilebilir. Bu nedenle iş ortamına ilişkin faktörlerin, çalışanların iş stresini, sosyal mübadeleye ilişkin faktörlere göre daha çok etkilediği düşünülebilir ve iş stresine ilişkin aşağıdaki yer verilen **Hipotez 3a** ve **Hipotez 3b** öne sürülebilir.

**Hipotez 3a:** *Küçülme sürecinde çalışanların iş ortamına (iş yükü ve iş arkadaşının işten çıkarılması) ve sosyal mübadeleye (adalet algıları ve örgüte duydukları güven seviyesi) ilişkin olumsuz algılamaları arttıkça iş stresleri de artar.*

**Hipotez 3b:** *Küçülme sürecinde çalışanların iş ortamına (iş yükü ve iş arkadaşının işten çıkarılması) ilişkin olumsuz algılamaları, iş streslerini, sosyal mübadeleye (adalet algıları ve örgüte duydukları güven seviyesi) ilişkin olumsuz algılamalarından daha çok arttırır.*

Küçülme sürecinde etkilenen (Allen ve diğ., 2001) ve belki de üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biri çalışanların işten ayrılma niyetidir. Çalışanlar, küçülme uygulamalarıyla gerçek anlamda şoka girerler. Bu şok sonucunda ise işletme, işleri ve kendileri üzerine

değerlendirmeler yapar ve bu değerlendirmeler doğrultusunda çalışanlar, iş yerinde çalışmaya devam etmek veya işten ayrılmak üzerine karar vermeye çalışırlar (Lee ve Mitchell, 1994). Küçülen işletmelerdeki çalışanların işten ayrılma niyetleri taşıyacaklarına kesin gözü ile bakılırken bunun nelerden kaynaklanabileceği ile ilgili kesin bir görüş birliği yoktur.

Çalışanın işten ayrılma niyeti taşımasının nedenleri arasında iş ortamına (Allen ve diğ., 2001), sosyal mübadeleye (Spretzer ve Mishra, 2002) ve bazı örgütsel davranışlara (Hom ve Griffeth, 1991) ilişkin faktörler gösterilmektedir. “Yeni iş sorumlulukları, iletişim kanalları, amir, iş süreçleri, iş arkadaşları ve en önemlisi yakın arkadaşın işten çıkarılması vb. durumlar iş ortamına ilişkin önemli faktörler olup, bu faktörlerdeki değişimler, çalışanların işleri üzerinde düşünmelerine ve yeni iş fırsatları aramalarına neden” olabilmektedir (Allen ve diğ., 2001). Çalışanların işten ayrılma niyeti taşımalarının diğer bir nedeni, sosyal mübadeleye ilişkin algılamalarıdır. Sosyal mübadelenin çalışanın işten ayrılma niyetini etkilemesine ilişkin iki temel görüş mevcuttur. Bunlardan birincisi, çalışanların adalet algıları ne kadar olumsuz yönde etkilenirse, örgüte bağlılıkları ve diğer davranışlarının o kadar olumsuz etkileneceğini, kendilerini örgütle o kadar az tanımlayacakları ve bunun sonucunda da işten ayrılma niyeti taşıyabileceklerini savunan görüştür (Spretzer ve Mishra, 2002). İkinci görüş ise, çalışanların adalet algısı çerçevesinde oluşturdukları güvene bağlı olarak işten ayrılma niyeti taşıyabileceklerini savunmaktadır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002). Hangi görüş savunulursa savunulsun sosyal mübadeleye ilişkin algılamaların çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediği görülmektedir.

Küçülen işletmelerdeki çalışanların işten ayrılma niyetine ilişkin araştırmalarda ayrılmaya yönelik olarak saptanan başka bir neden ise çalışanların küçülme süreci ve sonucunda oluşturdukları yeni tutum ve davranışlarıdır (Spretzer ve Mishra, 2002). Bu tutum ve davranışlardan biri, çalışanların iş tatminidir. Armstrong-Stassen (1998), çalışanların beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda iş tatminlerinin ve performanslarının düştüğünü ve bunun sonucunda işten ayrılma niyeti taşıdıklarını belirtmektedir. West’in (2000) küçülmenin çalışanlara etkisi üzerine yaptığı meta-analiz çalışmasında, çalışanların iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında oldukça güçlü ve anlamlı bir ilişki bulması iş tatmininin işten ayrılma niyeti bakımından önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların işten ayrılma niyeti taşımalarına etki eden diğer bir çalışan davranışı, küçülen işletmede çalışanların yaşadıkları yüksek

düzeydeki strestir (Maki ve diğ., 2005). “Öyle ki, küçülme sürecindeki stresten dolayı çalışanlar işe gelmek istememekte, kaliteyi düşürmekte, bazıları elinden geldiğince az çalışmakta ve dışarıda iş aramaktadırlar” (Kinnie, Hutchinson ve Purcell, 1998). Bütün bu bulgu ve değerlendirmeler ışığında çalışanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin öngörülen **Hipotez 4a** aşağıda ifade edilmiştir.

**Hipotez 4a:** *Küçülme sürecinde çalışanların iş ortamına (iş yükü ve iş arkadaşın işten çıkarılması) ve sosyal mübadeleye (adalet algıları ve örgüte duydukları güven seviyesi) ilişkin olumsuz algılamaları arttıkça ve iş davranışları (iş tatmini ve iş stresi) olumsuz yönde değiştikçe, işten ayrılma niyetleri de artar.*

Yukarıda da değinildiği gibi iş ortamında meydana gelen çeşitli değişikliklerden dolayı çalışanların sosyal mübadeleye ilişkin algılamaları değişebilmektedir. Bu araştırma kapsamında küçülme ortamında çalışanların iş ortamındaki algılamalarına bağlı olarak sosyal mübadeleye ilişkin algılamalarını değiştirdikleri ve sosyal mübadele algılamalarındaki değişimlerden sonra işten ayrılma niyeti taşıyabilecekleri düşünülmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında iş ortamına, sosyal mübadeleye ve işten ayrılma niyetine ilişkin **Hipotez 4b** geliştirilebilir.

**Hipotez 4b:** *Küçülme sürecinde bulunan çalışanların sosyal mübadeleye ilişkin algılamaları (adalet algısı ve örgüte duydukları güven seviyesi), işten ayrılma niyetlerini, iş ortamına ilişkin algılamalarından (iş yükü ve yakın arkadaşı işten ayrılması) daha çok etkiler.*

## 4. YÖNTEM

### 4.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan değerlendirme sonucunda Şekil 1'deki ([Şekil 1](#)) araştırma aşağıdaki model öngörülmüştür.

### 4.2. Örneklem

Anketin hangi işletmelerdeki çalışanlara uygulanacağını belirlemesi için öncelikle küçülen işletmelerin tespit edilmesi gerekmiştir. Küçülen işletmelerin tespiti için Cameron (1994) tarafından öne sürülen küçülen işletmelerin taşıması gereken özelliklere dayanan üç kriter kullanılmıştır. Bu kriterlerin kullanılmasının nedeni işletmelerin uyguladığı her işten çıkarmanın küçülme uygulaması olarak kabul edilmemesidir. Bu kriterler; (1) işletmenin işten çıkarmayı geçici değil

kalıcı olarak yapması, (2) işletmenin beyaz yakalı çalışanları işten çıkarması, (3) küçülme yöntemlerinin işten çıkarma aktivitelerini kapsamıdır. İlgili kriterler göz önünde bulundurularak işletmelerle yapılan görüşmelerde, Adana'da faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerden beş tanesinin küçülme uyguladığı tespit edilmiştir. Bu beş işletme yetkilileriyle yapılan görüşmeler sonucunda üç işletme çalışanlarına anket uygulanmasını kabul etmiş ve daha sonra her işletmeye posta yoluyla 50'şer anket gönderilmiştir. İşletmelerin insan kaynakları departmanı, anketleri çalışanlara tesadüfi örneklem yöntemi ile dağıtmıştır.

İşletmelere gönderilen anketlerden 91 adedi geri dönmüştür. Geri dönen anketler üzerinde yapılan incelemelerde 8 anketin analize uygun olmadığı tespit edilmiş ve bu anketler veri olarak kabul edilmemiştir. Çıkarılan anketler de göz önüne alındığında toplam 83 anket geçerli sayılmış ve anketlerin geriye dönüşüm oranı yaklaşık %54 olarak hesaplanmıştır. Ankete katılan kişilerin demografik özellikleri bakımından %32'si kadın ve %68'i erkektir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %7'sinin lise, %6'sının ön lisans, %73'ünün lisans, %13'ünün yüksek lisans derecesine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, katılımcıların %43'ü 23-30 yaş arasında, %45'i 31-38 yaş arasında ve %12'si 39 yaş ve üzerindedir.

#### 4.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket, katılımcıların demografik özelliklerini ve araştırma kapsamındaki değişkenleri ölçmek üzere iki bölümden oluşturulmuştur. Anketteki birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri ortaya konulmuş ve çalışanların yaşı, eğitim düzeyi, cinsiyeti ve çalıştığı pozisyona ilişkin sorular yer almıştır.

Anketin ikinci bölümünde iş ortamına, sosyal mübadeleye, çalışan tutum ve davranışlarına ilişkin değişkenleri ölçmek için çeşitli ifadeler yer verilmiştir. Yakın arkadaşın işten çıkarılması ve çalışanların işten ayrılma niyetleri nominal ölçekli sorularla ölçülmüştür. İş yükü, adalet algısı, güven, iş tatmini ve iş stresini ölçmek için ise 5 kategorili likert tipi ifadeler kullanılmıştır.

İş ortamına ilişkin faktörleri ölçmek için çalışanın yakın arkadaşının işten çıkarılması ve iş yükü değişkenleri kullanılmıştır. Katılımcıların, yakın arkadaşın işten çıkarılmasına ilişkin ifadeye [Evet-Hayır] şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Yakın arkadaşın işten çıkarılması, "İşten çıkarmalar sırasında mesai arkadaşınız veya yakın olduğunuz bir kişi işten çıkarıldı mı?" şeklinde araştırmacılar tarafından geliştirilen bir soru ile ölçülmüştür.

Katılımcıların iş yükü, adalet algısı ve güvene ilişkin ifadelerine [1.Katılmıyorum-----5.Katılıyorum] şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. İş yükünün tespitinde “işten çıkarmalardan sonra işlerim yetişmiyor” gibi 6 ifade kullanılmıştır. İfadelerden 3 tanesi Greenglass ve Burke’un (1999) çalışmasından alınmıştır. Bu soruların yeterli olmadığı düşünülmüş ve küçülen işletmelerde çalışanlarla yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen görüşlerden hareketle araştırmacılar tarafından 3 ifade daha hazırlanmıştır. Çalışanların sosyal mübadeleye ilişkin algılamaları, adalet algısı ve çalışanın yönetime/örgüte duyduğu güven seviyesi değişkenleri ile ölçülmüştür. Adalet algısı “İşten çıkarmalarda yöneticilerim çalışanlara eşit muamele yaptılar” gibi 7 ifade kullanılarak ölçülmüştür. İfadeler Kramer ve Tyler (1996) ile Brockner ve Tyler’den (1992) derlenmiştir. Güven ise “Yöneticilerimin işten çıkarmalar konusunda dürüst davrandığını düşünüyorum” gibi 5 ifade ile ölçülmüştür. İfadeler Glaeser, Laibson, Scheinkman ve Soutter, (2000) ile Kramer ve Tyler’den (1996) alınmıştır.

İş tatmini Minoset İş Tatmin Ölçeğinden (Kreitner ve Kinicki, 1998) alınan “Genel olarak şu an yaptığınız işe ilişkin tatmin düzeyiniz” şeklindeki 6 ifade ile ölçülmüştür. Katılımcıların iş tatmini ifadelerine [1.Çok Düşük-----5.Çok Yüksek] şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. İş stresi “İşten çıkarmaların olduğu dönemde ne sıklıkta aşırı yemek yeme veya iştahsızlık problemi yaşarsınız?” gibi 5 ifade ile ölçülmüştür. Katılımcıların ifadelerine [1.Hiçbir Zaman-----5.Her Zaman] şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. İfadeler Greenglass ve Burke (1999), Kreitner ve Kinicki (1998) ile Saldamlı’dan (1999) derlenmiştir.

İşten ayrılma niyeti “Şu aralar bazı planlar yapıyorum, gerçekleşirse işten ayrılmayı düşünüyorum” gibi 3 soru ile ölçülmüştür. Katılımcıların, işten ayrılma niyetine ilişkin ifadelerine [Evet-Hayır] şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Tüm değişkenlere ilişkin sorulara karar verildikten sonra oluşturulan anket ile ön-test yapılmıştır. Ön-test özel şirketlerde çalışan, Çukurova Üniversitesinde yüksek lisans yapan ve aynı zamanda çalışan 54 kişiye uygulanmıştır. Ön-test sonucunda elde edilen verilere güvenilirlik analizi yapılmış ve değişkenlerin güvenilirlik katsayılarının % 65-85 arasında değiştiği görülmüştür. Ayrıca katılımcıların görüş ve önerileri doğrultusunda anket üzerinde küçük bazı düzeltmeler yapıldıktan sonra ankete son şekli verilmiştir.

#### 4.4. İşlem

Analizlere başlanmadan önce elde edilen verilerin doğrusallıkları incelenmiş ve normal dağılıma yakın bir görüntü verdiği görülmüştür. Daha sonra, analizin birinci aşamasında, verilerden demografik ve yakın arkadaşın işten çıkarılması hariç, tüm değişken ifadelerine güvenilirlik

analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen güvenilirlik değerleri **Tablo 1**'de yer almaktadır. Güvenirlik katsayısı olan  $\alpha$  değerlerinin 0,60'dan büyük olmasından dolayı, ölçekler güvenilir veya orta derecede güvenilir olarak nitelendirilmiştir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1992).

Güvenirlik analizini takiben tüm değişkenlerin ortalaması alınmış, son olarak korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları değerlendirilmiş ve değişkenler arasında yüksek düzeyde ( $r > \%70$ ) korelasyon olmadığından çoklu bağlantı olmadığı kanaatine varılmıştır. Bağımlı değişken olarak tespit edilen, çalışanın örgüte duyduğu güven seviyesi, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetinin ölçüm şekilleri de dikkate alındığında regresyon analizleri iki farklı şekilde yapılmıştır. Bunlar hiyerarşik ve sıralı probit regresyon analizleridir. Araştırma kapsamındaki değişkenlerin birbiri ile ilişkisinin önemli kuramsal veya mantıksal nedenleri mevcutsa; bu tür araştırmalar sıklıkla model test aşamasındadır ve hiyerarşik regresyon yapılması daha uygundur (Tabachnick ve Fidell, 1996). Bu araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkilerin dayanağı kuramsal yazın olduğundan ve ölçüm şekilleri de uygun olduğundan güven, iş tatmini ve iş stresi hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinde kontrol faktörü olarak 1. blokta demografik ve her bir değişkene uygun olan kuramsal altyapıya bağlı olarak 2. ve hatta 3. blokta farklı değişkenler kullanılmıştır. Ölçüm şekli nominal olduğundan işten ayrılma niyetine hiyerarşik regresyon analizi yapılmamıştır.

Bağımlı değişkenin nominal ve kategorik olduğu durumlarda sıklıkla, ilişkileri tahmin etmek için normal regresyon değil, ikili ve çoklu probit regresyonun kullanılması uygundur. Buna ek olarak, araştırma verileri sıralı olduğunda sıralı probit regresyonun seçilmesi daha uygundur (Garson, 2005). Sıralı verilerde normal regresyon uygulanmasının sakıncası bu uygulamanın regresyon varsayımlarının çoğunu ihmal etmesidir. Regresyon varsayımlarının ihmal edilmesinin sakıncası ise yanlış örneklem varyanslarına dayalı regresyona bağlı olarak geçersiz hipotez test edilebilmesidir (Üçdoğruk, Akın ve Emeç, 2004). Bu sakıncaları ortadan kaldırmak için, başlangıçta nominal ölçekle ölçülen işten ayrılma niyetine ilişkin verilerin ortalamaları alınarak sıralı ölçeğe dönüştürülmüş ve daha sonra sıralı probit regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4.5.Bulgular ve Hipotezlerin Testi

Araştırmanın bulguları hem korelasyon hem de regresyon analizi sonuçları değerlendirilerek elde edilmiştir. **Tablo 1**'de ([Tablo 1](#)) araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri yer almaktadır. Korelasyon sonuçları

incelendiğinde, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş tatmini adalet algısı ve adalet algısı işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayılarının yüksek olduğu görülmüştür ( $r>0,60$  ve  $p<0,01$ ). Ancak değişkenlere yönelik korelasyon analizindeki anlamlılık düzeyleri de kontrol edildiğinde ( $p<0,01$  veya  $p<0,05$ ) birçok değişken arasında oldukça anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Değişkenlere ilişkin regresyon analiz sonuçları ise şöyledir: **Tablo 2a ve 2b**'de ([Tablo 2a-2b](#)) adalet algısı ve güven değişkenine ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. **Tablo 2a**'da yer alan adalet algısına ilişkin hiyerarşik regresyon sonuçları bütün olarak değerlendirildiğinde Düzeltilmiş  $R_{\text{Adalet Algısı}}^2=0,14$  ( $p<0,05$ ) ve  $F=3,56$  oluşturulan modelin geçerli olduğu görülmektedir. Modeli oluşturan bağımsız değişkenlerden ise yakın arkadaşın işten çıkarılmasının çalışanların adalet algısı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İş ortamına ilişkin diğer faktör olan iş yükünün ise adalet algısı üzerinde hiç etkili olmadığı görülmüştür. **Tablo 2b**'de de görüldüğü gibi Düzeltilmiş  $R_{\text{Güven}}^2=0,31$  ( $p<0,01$ ) ve  $F=7,24$ 'dir. Analiz sonuçları incelendiğinde demografik faktörlerin güveni açıklamadığı görülmüştür. Yakın arkadaşın işten çıkarılmasının güven üzerinde etkili olduğunu görülmektedir. İş ortamına ilişkin diğer faktör olan iş yükünün ise adalet algısı üzerinde hiç etkili olmadığı görülmüştür. **Tablo 2b** daha detaylı incelendiğinde Düzeltilmiş  $R_{\text{Güven}}^2=0,31$  ( $p<0,01$ ) ve  $F=7,24$  olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde demografik faktörlerin güveni açıklamadığı görülmüştür. Güveni açıklaması beklenen ve analizde 2. blokta yer alan iş ortamına ilişkin değişkenlerden yakın arkadaşın işten çıkarılması güveni anlamlı biçimde açıklamıştır. 3. blokta yakın arkadaşın işten çıkarılması anlamlılık düzeyini yitirmiş ve adalet algısı  $\beta =0,53$  ( $p<0,01$ ) katsayısı ile güveni yüksek düzeyde açıklamıştır. Böylece, araştırma kapsamında sosyal mübadeleye ilişkin öngörülen **Hipotez 1** kısmi tamamı kabul edilmiştir.

**Tablo 3**'de ([Tablo 3](#)) iş tatmini değişkenine ilişkin hiyerarşik regresyon analiz sonuçları yer almaktadır. İş tatmini için geliştirilen modelin analizinde Düzeltilmiş  $R_{\text{İş Tatmini}}^2=0,47$  ( $p<0,01$ ) ve  $F=11,41$  olduğu görülmüştür. Hiyerarşik regresyon analizinde 1. blokta yer alan değişkenlerden cinsiyet  $\beta =0,25$  ( $p<0,05$ ) ve 2. blokta yakın arkadaşın işten çıkarılması  $\beta =-0,28$  ( $p<0,01$ ) iş tatminini anlamlı bir şekilde açıklamaktadırlar. 3. blokta hem güvenin ( $\beta =0,29$ ;  $p<0,01$ ) hem de adalet algısının ( $\beta=0,45$ ;  $p<0,01$ ) iş tatminini yüksek ve pozitif yönlü açıklama gücüne sahip oldukları görülmüştür. 3. blok analiz sonuçları incelendiğinde, 2. blokta iş tatminini anlamlı bir şekilde açıklayan yakın arkadaşın işten çıkarılmasının anlamlılık düzeyini yitirdiği görülmüştür.



İş tatminine ilişkin yapılan bu analiz sonucunda iş tatminine ilişkin geliştirilen **Hipotez 2a** ve **Hipotez 2b'nin** tamamı kabul edilmiştir.

**Tablo 4'te (Tablo 4)** iş stresine ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon sonuçları yer almaktadır. Modelin Düzeltilmiş  $R_{İşStresi}^2=0,29$  ( $p<0,01$ ) ve  $F=5,75$ 'dir. Regresyonda 1. bloktaki yaş ve eğitim değişkenlerinin anlamlı bir şekilde iş stresini açıkladığı görülmektedir. 2. blokta yer alan değişkenlerden sadece yakın arkadaşın işten çıkarılması değişkeni ( $\beta=-0,31$ ;  $p<0,01$ ) iş stresini yüksek düzeyde açıklayabilmiştir. Sosyal mübadeleye ilişkin adalet algısı ve güvenin anlamlılık düzeyleri kontrol edildiğinde iş stresini çok fazla etkilemedikleri tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında iş stresine ilişkin geliştirilen hipotezlerden **Hipotez 3a** kısmı ve **Hipotez 3b** ise bütün olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 5'te (Tablo 5)** işten ayrılma niyetine ilişkin yapılan sıralı probit regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda cinsiyet ( $\beta=0,99$ ;  $p<0,05$ ) ve eğitimin ( $\beta=0,58$ ;  $p<0,01$ ) işten ayrılma niyetini ortalama olarak tahmin etme gücüne sahip olduğu görülmüştür. İş ortamına, sosyal mübadeleye ve çalışan davranışlarına ilişkin değişkenlerden iş tatmini ( $\beta=-1,60$ ;  $p<0,01$ ) ve güvenin ( $\beta=-0,66$ ;  $p<0,01$ ) yüksek anlamlılık düzeyinde işten ayrılma niyetini açıklamaktadır. Araştırma kapsamında işten ayrılma niyetine ilişkin geliştirilen **Hipotez 4a** ve **Hipotez 4b** bütün olarak kabul edilmiştir.

## 5. TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı, küçülen işletmelerde çalışanların iş ortamına (yakın arkadaşın işten çıkarılması ve iş yükü) ve sosyal mübadeleye ilişkin (adalet algısı ve güven) algılamalarının, davranış (iş tatmini ve iş stresi) ve tutumlarına (işten ayrılma niyetini) etkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda, küçüldüğü tespit edilen üç işletmeden yazın taranarak oluşturulan bir anket aracılığı ile veriler toplanmıştır. Adana şehrinde faaliyet gösteren üç büyük işletmeden toplanan verilere korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak çeşitli bulgular elde edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bu bulgular yazında var olan genel görüşler ışığında gözden geçirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, küçülen işletmelerde çalışanların iş ortamına ve sosyal mübadeleye ilişkin algılarının, kısmen veya tamamen, yazında belirtilen şekilde çalışan tutum ve davranışlarını etkilediği ve araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin büyük çoğunluğunu tamamen veya kısmen doğruladığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular daha detaylı irdelendiğinde yazında var olan veya olmayan çeşitli konulara ilişkin önemli ve yararlı bulgular olduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgulardan birincisi, çalışanın işten ayrılma niyetine ilişkin oluşturulan modelin bir bütün olarak ele alındığında yazını desteklemesidir. Çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden değişkenler ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde ise çalışanın işten ayrılma niyetinin sosyal mübadeleye ilişkin algılamalarından, güven (Allen ve diğ., 2001; Lind, 1995) ve davranışlarından, iş tatmininden, (Çekmecelioğlu, 2006) yüksek ve yine sosyal mübadeleye ilişkin olan adalet algısından orta düzeyde etkilendiği görülmektedir. Buna karşılık, Probit regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular iş stresinin, iş yükünün ve yakın arkadaşın işten çıkarılmasının çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Ancak, her ne kadar Probit regresyon analizi kadar olmasa da, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan korelasyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgular da iş ortamına ilişkin faktörlerden yakın arkadaşın işten çıkarılması, iş yükü ve iş stresinin de çalışanın işten ayrılma niyeti taşımasına neden olabileceğini ortaya koymaktadır. İşten ayrılma niyetine ilişkin bütün bu bulgular, küçülme uygulamalarının işletmeler için anahtar rol oynayan birçok çalışanın iş ortamına, sosyal mübadeleye ve iş davranışlarına ilişkin olumsuz gelişmelerden dolayı işten ayrılma niyeti taşıyabileceklerini göstermektedir. Yine bu bulgular, küçülen işletmedeki yöneticilerin işten çıkarmadıkları çalışanları ellerinde tutmak ve örgütün hedeflerine yöneltmek için, çalışanların güvenini ve adalet algısını azaltıcı, iş tatminini düşürücü, iş stresini yükseltici vb. uygulamalardan kaçınmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın ikinci önemli bulgusu, çalışan davranışlarından olan iş tatmininin küçülen işletmedeki iş ortamına ve sosyal mübadeleye ilişkin algılamalardan yüksek düzeyde etkilendiğinin tespit edilmiş olmasıdır. İş ortamına ilişkin faktörlerden yakın arkadaşının işten çıkarılması (Ranfl ve Ranfl, 1999) ve iş yükünün (Greenglass ve Burke, 1999) iş tatminini yüksek düzeyde olumsuz etkilemesi yazına paraleldir. Benzer şekilde yazında yer alan, “küçülen işletmedeki çalışanın sosyal mübadeleye ilişkin algılamaları olan adalet algısı (Fried ve diğ., 1996) ve güven (Davy ve diğ., 1991) iş tatminini etkiler” şeklindeki araştırma ve düşünceler de bulgularla doğrulanmaktadır. Bununla beraber, araştırma kapsamında irdelenen bulgulardan da anlaşıldığı üzere, çalışanın iş tatmini iş yükünün artmasından ve yakın arkadaşının işten çıkarılmasından ziyade adalet algısından ve güveninden daha çok etkilenmektedir. Bu da, “çalışanın iş ortamından algıladığı değişimler önce onun sosyal mübadeleye ilişkin algılamalarını değiştirir (Brockner, 2002) ve sosyal mübadeledeki değişimler de çalışanın davranışlarına

etki eder” (Brockner ve diğ., 1997; Davy ve diğ., 1991; Fried ve diğ., 1996) şeklindeki zihinsel veya algısal sürece ilişkin görüşleri desteklemektedir. Böylece, küçülen işletmelerde çalışanların verimliliği ve işyerinde çalışmaya devam etmesi için önemli etkenlerden biri olan iş tatmininin yüksek tutulabilmesi için iş ortamındaki değişimlerin dolaylı etkisi ve sosyal mübadeleye ilişkin algılamaların doğrudan etkisinin göz önünde bulundurulmasının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın üçüncü önemli bulgusu, her ikisi de çalışan davranışı olmasına karşılık küçülen işletmelerde çalışanların iş stresinin iş tatminine ilişkin bulgulardan farklılık göstermesidir. İş stresine ilişkin bulgular, yakın arkadaşın işten çıkarılmasına ilişkin olan hariç, küçülen işletmede çalışanların iş stresine ilişkin olanların yazına paralel olmadığı görülmektedir. Yazında yer alan iş stresine ilişkin bulgular, küçülme sürecinde yakın arkadaşın işten çıkarılmasının çalışanın iş stresini önemli düzeyde arttırdığı (Fried ve diğ., 1996) yönündeki görüşü desteklemesine karşılık; savunulan diğer görüşlerden biri olan çalışanların iş yükü algılamasının çalışanın stresini arttırdığına (Mak ve Muller, 2001) dair görüş, bulgularla paralel değildir. Benzer olarak; yazında yer alan küçülen işletmelerde çalışanların adalet algılarının ve güvenlerinin azalması sonucunda iş stresi yaşayacaklarına ilişkin görüşler de (Armstrong-Stassen, 1998; Lewis ve Weigert, 1985) araştırma bulgularıyla uyumlu değildir. Yazındaki görüşler ve elde edilen bulgular küçülen işletmelerde çalışanların stres yaşamalarının kaynağında işten çıkarmalar gibi ani uygulamaların olduğunu göstermektedir. Ancak, iş stresine ilişkin bulguların bir kısmının yazına paralel olmaması dikkat çekicidir.

Araştırma sonucunda iş stresinin yazında desteklenmemesinin çeşitli nedenleri olabilir. Sosyal mübadele ve stres arasındaki bağın zayıflığının nedeni, Türklerin sahip olduğu sosyal mübadele ve onun değişkenleri olan güven ve adalet algısının iş stresi bakımından batılılara benzer bir ilişki göstermiyor olabileceğidir. Zira Türk kültüründeki bir kişi sosyal mübadelenin diğer tarafında yer alan kişi/yönetici/örgütün davranışlarını adil algılamasa da ona güvenmeye devam edebilir. Bu süreçte de çalışan, adil olmayan uygulamaları kendine veya yakın olduğu birine yönelik bulmadığı sürece, karşı tarafa güvenmeye devam edeceği için düşük düzeyde stres yaşayabilir. Benzer şekilde, birey karşı tarafın uygulamalarını adil algılamasa da eğer kendini karşı tarafla aynı safta görüyorsa yine uygulamalardan dolayı stres yaşamayabilir. İş yükü ile iş stresi arasındaki bağın zayıflığının nedeni de yine kültürel faktörle açıklanabilir. Bu faktör, Türk kültüründe büyük veya hiyerarşik olarak yukarıda olan kişinin verdiği

işlerin yapılmasına yönelik olan tutum olabilir. İş stresi, iş yükü, güven ve adalet algısı arasındaki bağın güçsüzlüğünün diğer bir nedeni ise çalışanın stres yaşammasının ani değişimlere bağlı olmasıdır. Oysa özellikle güven ve adalet algısı gibi durumlar zihinsel değerlendirmeler sonucunda değişmektedir. Zihinsel değerlendirmeler de zaman aldığı için güven ve adalet algısının değişimi için belirli bir süre gerekmektedir. Dolayısı ile bunların zihinde işlenmesinin strese yansması yavaş olabilir. Sonuç olarak, Adana'daki çalışanların gerek iş yerinin verdiği işe gerekse sosyal mübadeleye ilişkin algılamalarının batıdakine benzer bir işleyiş veya sonuç yaratmamasından dolayı iş stresi, iş yükü, güven ve adalet algısı ile ilişkili bulunmamış olabilir. Burada hemen belirtilmesi gereken başka bir şey de iş yükü ve yakın arkadaşın işten çıkarılması küçülme sürecinde çalışanların iş ortamında yaşadıkları kısmi algılamalardır ve küçülme ortamındaki diğer durumlara ilişkin algılamaların da başka araştırmalarla ortaya konulmasının gerekliliğidir.

Araştırmanın dördüncü önemli bulgusu, sosyal mübadeleye ilişkin olan adalet algısı ve güvene ilişkindir. Çalışanın güveni ve adalet algısına ait bulgular ayrı ayrı değerlendirildiğinde birçok bakımdan yazını destekledikleri görülmektedir. Yazındaki; "çalışanların adalet algısı azaldıkça güvenleri azalır" (Aryee ve Chen, 2004; Brockner, 2002; Lind, 1995), "iş tatminleri düşer" (Brockner ve Wiesenfeld, 1993; Organ, 1988; Ranfl ve Ranfl, 1999) ve "işten ayrılma niyetleri artar" (Spretzer ve Mishra, 2002) şeklindeki görüşlerin tamamı bulgularla uyumludur. Yine çalışanların örgüte duydukları güvenle iş tatminlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin yüksek düzeyde ilişkili olmasına ilişkin bulgular da yazını desteklemektedir. Ancak, yukarıda da açıklandığı gibi hem adalet algısı hem de güven iş stresi ile ilişkili bulunmamıştır.

Küçülen işletmelerdeki çalışanların adalet algısı ve güven düzeyleri birlikte değerlendirildiğinde, çalışanın örgüte duyduğu güvenin öncülü olan adalet algısı (Aryee ve Chen, 2004; Lind, 1995) birçok bakımdan güvenden daha yüksek düzeyde çalışan davranışları ile ilişkili olduğu veya onları etkilediği anlaşılmaktadır. Bu durum, yazındaki "küçülen işletmelerde çalışanların adalet algısı güven seviyesine etki eder" (Tyler ve Lind, 1992) ve "güven çalışan davranışlarını etkiler" (Brockner, 2002; Mone, 1997) şeklindeki adalet algısı, güven ve çalışan davranışı sıralamasına ilişkin görüşe paralel değildir. Bulgular, hem adalet algısı hem de güvenin çalışan davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Ancak, diğer değişkenler söz konusu olduğunda bu iki değişken birlikte hareket etmelerine karşılık güvenin davranışlarla ilişkisinin adalet algısına göre daha güçsüz olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, sosyal mübadele değişkenleri olan adalet algısı ve

güven faktörlerini Türk kültüründeki bireylerin Kuzey Amerika'daki bireylerden farklı olarak değerlendirmeleri olabilir. Özen İşbaşı'nın (2001) yaptığı bir çalışmada adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı role sahip olması beklenen güven değişkenini güçlü bir değişken olarak tespit etmemiştir. Yukarıda da değinildiği gibi, Türk kültüründeki bir kişi sosyal mübadelenin diğer tarafında yer alan davranışlarını adil algılamasa da kendisi ile adil olmayan uygulamaları yapan kişiyi aynı safta gördüğü için ona güvenmeye devam edebilir. Buradan hareketle, en azından Adana'daki çalışanlar ile Kuzey Amerika çalışanlarının olayları kendi kültürleri doğrultusunda algılamalarından dolayı küçülme sürecindeki sosyal mübadeleye ilişkin algılamalar ve bunların davranışlara yansması batıdakinden farklı olduğu söylenilebilir.

Araştırmanın son önemli bulgusu, iş ortamına ilişkin değişkenlerde birbirine paralel olmayan sonuçlardır. Araştırma bulguları iş ortamına ilişkin değişkenlerden biri olan küçülme sürecinde "yakın arkadaşın işten çıkarılması çalışanların iş tatminlerini azaltır (Ranfl ve Ranfl, 1999), iş streslerini yükseltir (Mak ve Müller, 20010), adalet algılarını (Mishra ve Spreitzer, 1998; Brockener ve diğ. 1992b; Brocekner, 1988) ve güvenlerini azaltır, işten ayrılma niyetlerini arttırır" görüşlerini tamamen desteklemektedir. Buna karşılık, iş yükü ile ilgili bulgular yazını düşük düzeyde desteklemektedir. İş yükünün yazını düşük düzeyde desteklemesinin çeşitli nedenleri olabilir. Bunların başında ilgili şirketlerde gerçekten çalışan fazlalığı olabilir ve küçülme çalışanlar için fazla bir iş yükü yaratmayabilir. İkinci bir neden Türk kültürü ile açıklanabilir, çalışanın iş yeri ne iş verirse yapması gerektiğine olan inancı küçülme sonucunda oluşan iş yükünü artışı olarak algılamalarına engel olabilir. Buna ek olarak yakın arkadaşın işten çıkarılması ve iş yükünün değişkenlerle ilişkileri veya ilişkisizlikleri Sargut'un (2001) Türk çalışma hayatında sosyal ilişkilerin yapılan işlerden öncelikli olduğu yönündeki görüşü ile de açıklanabilir.

## 6. SONUÇ

Bu çalışma bir bütün olarak değerlendirildiğinde, çalışanların küçülme sürecindeki sosyal mübadeleye ilişkin algılamaları (güven ve adalet algısındaki) ve iş ortamına ilişkin algılamalarından biri olan yakın arkadaşın işten çıkarılmasının hem çalışan davranışlarına etki ettiğini hem de çalışanların örgüt ile arasında oluşturduğu bağı zayıflatarak işten ayrılma niyeti taşımalarına neden olabildiğini göstermektedir. Örgütlerin etkin ve verimli olmaları, çalışanlarının onların tutum ve davranışları ile yakından ilgilidir. İşten çıkarmaların doğal sonucu olan yakın arkadaşın işten çıkarılması ve çalışanların adalet ve güven algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetini yüksek düzeyde etkilemesi, küçülme sürecindeki uygulamalarda minimum sayıda çalışanın işten çıkarılmasının, uygulamalarda adil davranılmasının ve çalışanların güveninin temin edilmesinin önemini göstermektedir.

Araştırma sürecinde çeşitli kısıtlılıklarla karşılaşmıştır. Bunların ilki araştırmanın alt yapısı hazırlanırken ihtiyaç duyulan ikincil veri kaynaklarının taranması sırasında kendisini göstermiştir. Türkiye'deki küçülme uygulamalarına ve küçülmenin çalışanlara etkisine ilişkin araştırmalar yok denecek kadar azdır. Bundan dolayı, araştırmanın altyapısını oluşturan kaynaklar ABD ve Kanada orijinlidir. Altyapı kaynaklarının ABD ve Kanada yazınından olmasının sakıncası küçülmenin çalışanlara etkisinin sadece o ülkelerin kültürel değerleri çerçevesinde incelenmiş olmasıdır. Bu yüzdendir ki araştırmanın bulguları sadece ilgili yazın ile karşılaştırılabilmektedir. Araştırmanın ikinci kısıdı, araştırmanın üç işletme ile sınırlı olması sonucunda araştırma evreninin ve araştırmaya katılan birey sayısının düşük olmasıdır. İşletme sayısının az olmasının birinci nedeni, Türkiye'deki işletmelerin prestij kaybetme kaygısı veya yasal birtakım nedenlerle küçülme uygulamalarını açıklamamalarıdır. Bu nedenle, küçülme uygulayan işletmelerin tespitinde sorunlarla karşılaşmıştır. İşletme sayısının düşük olmasının ikinci nedeni, birçok işletmenin işten çıkarma yapmasına rağmen işten çıkarma uygulamalarını küçülme niyetiyle değil de "krize tepki" olarak yapmasıdır. İşletme sayısının az olmasının son nedeni, bazı işletmelerin küçülme uygulamalarına girişmiş olmalarına rağmen bunu kabul etmemiş olmaları veya ilgili anketlerin çalışanları üzerinde stres yaratacağını ileri sürerek anketlerin çalışanlarına uygulanmasını kabul etmemeleridir. Bu konuda, yardım talebinde bulunulan sendikalar da ilgili işletmelere rağmen araştırma için iş birliği yapamayacaklarını belirtmişlerdir. Araştırmanın son kısıdı, çalışanların iş güvensizliği algıları ve örgüt bağlılık değişkenlerinin bu çalışmada yer almamasıdır. Ancak Türkiye'ye hâkim olan krizlerin çalışanlarda doğal

bir iş güvensizliği yarattığı ve örgüte bağlılık değil bağımlılık duymalarına neden olduğu düşünülerek araştırma kapsamına alınmamışlardır.

Küçülme, çeşitli finansal ve örgütsel yararlar beklenilerek yapılan insan kaynakları uygulamalarından birisidir. Ancak, yazında yapılan birçok çalışma küçülmenin çalışanların iş ortamındaki çeşitli süreçleri etkilediğini göstermektedir. Bununla beraber küçülme sadece çalışanların iş ortamını değil sosyal mübadeleye giriştikleri örgüte karşı geliştirdikleri adalet algılarını ve güven seviyelerini etkilemektedir. Bu ise çeşitli boyutlarda çalışanların verimliliğini etkileyen davranışlarına yansımaktadır.

Bu çalışmayla yabancı yazında sık sık yer alan küçülmenin çalışanlara etkisi çeşitli yönlerden irdelenmiş ve küçülen Türk işletmelerdeki çalışanların davranışları açısından değerlendirilmiştir. Türkiye'deki şirketlerin kendilerine uygun olup olmadığına bakmadan dışarıda uygulanan çeşitli yönetim tekniklerin hızla kendi bünyelerine almaları veya taklit etmeleri sık görülen bir durumdur. Oysa bu uygulamaların her zaman işletmelere bekledikleri sonuçları vermediği bu araştırma bulguları ile de ortaya konulmuştur. Sonuç olarak bu araştırmanın, karşılaşılan kısıtlara rağmen; küçülen işletmelerde çalışanların örgütsel davranışları, tutumları ve işten ayrılma niyetlerinin altında yatan faktörlerin tespit edilmesinde önemli katkılar sağladığı söylenebilir.

#### **Bilgi Notu ve Teşekkür:**

Bu çalışma Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Proje Fonu tarafından kısmi olarak desteklenmiştir. Çalışmaya yaptıkları değerli katkılardan dolayı İş Güç Dergisi hakemlerine, Dr. M. Cihan YAVUZ'a ve Ar. Gör. Sıla GEN'e teşekkürü borç biliriz. Ayrıca, bu çalışmanın veri toplama aşamasında yardımını esirgemeyen Emine AKEL'e ve veri desteği sağlayan tüm çalışanlara müteşekkirimiz.

## KAYNAKLAR

- Allen, T.D., Freeman, D.M., Russell, J.E.A., Rezenstein, R.C. ve Rentz, J.O. (2001). *Survivor Reactions to Organizational Downsizing: Does Time Ease the Pain?*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, s.145-164.
- Appelbaum, S.H. ve Donia, M. (2000). *The Realistic Downsizing Preview: A Management Intervention in the Prevention of Survivor Syndrome (1)*. *Career Development International*, 5:7, s.333-350.
- Appelbaum, S.H., M. Bethune ve R. Tannenbaum (1999b), *Downsizing and the Emergence of Self Management Teams, Participation and Empowerment: An International Journal*, 7: 5, s.109-130.
- Appelbaum, S.H., Schmidt, S.L., Peytchev, M. ve Shapiro, B. (1999a). *Downsizing: Measuring the Costs of Failure*. *Journal of Management Development*, 18:5, s436-463.
- Armstrong-Stassen, M. (1998). *Downsizing the Federal Government: A Longitudinal Study of Managers' Reactions*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15:4, s.310-321.
- Armstrong-Stassen, M. (1997). *The Effect of Repeated Management Downsizing and Surplus Designation on Remaining Manager*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15:4, s.310-321.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. ve Chen, Z.X. (2002). *Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model*, *Journal of Organizational Behavior*, 23, s.267-285
- Aryee S. ve Chen Z. (2004), *Countering the trend towards careerist orientation in the age of downsizing: Test of a social exchange model in China*. *Journal of Business Research*, 57, s.321-328
- Ahsford, S.J.; C. Lee ve P. Bobko (1989), *Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory- Based Measure and Substantive Test*, *Academy of Management Journal*, 32:4, s.803-829.
- Baruch, Y. ve Hind, P. (1999). *Survivor Syndrome: A Management Myth*. *Journal of Managerial Psychology*, 15:1, s.29-45.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Brockner, J. (2002). *Making Sense of Procedural Fairness: How High Procedural Fairness Can Reduce or Heighten the Influence of Outcome Favorability*. *Academy of Management Review*, 27, s.58-76.
- Brockner, J. (1992). *Managing the Effects of Layoffs on Survivors*. *California Management Review*, 34:16, s.9-28.
- Brockner, J. (1990). *Scope of Justice in the Workplace: How Survivors React to Co-worker Layoffs*. *Journal of Social Issues*, 46:1, s.95-107.
- Brockner, J. ve Greenberg J. (1990). *The Impact of Layoffs on Survivors: An Organizational Justice Perspective*. In J. S. Carroll (Ed.). *Applied Social Psychology and Organizational Settings*: Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.



Brockner, J., Grover, S., Reed, T., Dewitt, R. ve O'Malley, M. (1987). *Survivors' Reactions to Layoffs: We Get by with a Little Help for our Friends*. *Administrative Science Quarterly*, 32, s.526-541.

Brockner, J. ve Tyler, T. (1992). *The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness*. *Administrative Science Quarterly*, 37:2, s.241-262.

Brockner, J., Tyler, T. ve Cooper-Schneider, R. (1992b). *The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, the Harder They Fall*. *Administrative Science Quarterly*, 37:2, s.241-261.

Brockner, J. ve Wiesenfeld, B.M. (1993). *Living on the Edge of Social and Organizational Psychology: The effects of layoffs on those who remain*. In J.K. Murnighan (Ed.). *Social psychology in organizations: Advances in theory and research* (119-140). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Cameron, K.S. (1994). *Strategies for Successful Organization Downsizing*. *Academy of Management Executive*, 5:3, s.57-73.

Cingöz (2006), *Örgütsel Küllümle Stratejisi ve Küçülen İşletmelerde Çalışan İşgörenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enst., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri

Çekmecelioğlu H. (2006). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimliliği Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8:2, s.153-168.

Davy, J. A., Kinicki, A. J. ve Scheck, C. (1991). *Developing and Testing a Model of Survivors Responses to Layoffs*. *Journal of Vocational Behavior*, 38, s.302-317.

Fried, Y., Tiegs, R.B., Naughton, T.J. ve Ashford, B.E. (1996). *Manager's Reactions to a Corporate Acquisition: a test of an integrative model*. *Journal of Organizational Behavior*, 17, s.401-427.

Garson D. (2005), *Log-Linear, Logit, and Probit Models*, <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/logit.htm#logitvsprobit/>, (15/07/2005).

Glaeser, E.L., Laibson, D.I., Scheinkman, J.A. ve Soutter, C.L. (2000). *Measuring Trust*. *Quarterly Journal of Economics*, 118: 2, s.811-846.

Greenglass, E.R. ve Burke, R.J. (1999). *Hospital Downsizing, Individual Resources and Occupational Stressors in Nurses*. *Anxiety, Stress and Coping*, 13, s.371-390.

Güleç, S. ve Bedük A. (2004), *Küçülen Devlette Yaşanan Örgütsel Davranış Sorunları (Karaman Köy Hizmetlerinde Bir Uygulama)*, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Kitapçığı, s.699-709.

Hair, J.; Anderson F.M.; Tatham E. ve J.M. Black (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, New York: Prentice-Hall.

Hom P. ve Griffeth R. (1991) *Structural Equations modelling test of a turnover theory: Cross-sectional and Longitudinal Analyses*, *Journal of Applied Psychology*, 76(3), s.350-366.

İslamoğlu G. ve Turgut T. (2003), *Downsizing Practices and Survivor Syndrome*, 11th European Congress on work and Organizational Psychology Kitabı, Lizbon, 14-17 Mayıs 2003.

Karabağ S. F. (2003), *İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmedeki Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enst. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Kinnie, N., Hutchinson, S. ve Purcell, J. (1998), *Downsizing: It is Always Lean and Mean?*, *Personal Review*, 27:4, s.296-311.

Kramer, R. M. ve Tyler, T.R. (1996). *Whither Trust*. In Kramer R. M. ve T. R. Tyler (1996). *Trust In Organization: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (1998). *Organizational Behavior* (4. Ed). Boston, Irwin/McGraw-Hill.

Lee, T.W. ve Mitchell, T. (1994). *An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Turnover*. *Academy of Management Review*, 19, s.51-89.

Lewis, J.D. ve A. Weigert (1985). *Trust as a Social Reality*. *Social Forces*, 63(4), s.967-986.

Lind, E.A. (1995). *Justice and Authority in Organizations*. In R. Cropanzano and K. M. Kacmar (Eds.). *Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of Work Organizations* (83-96). Quorum: Westport, CT.

Mak, A.S. ve Mueller, J. (2001). *Negative Affectivity, Perceived Occupational Stress, and Health during Organizational Restructuring: A Follow up Study*. *Psychology and Health*, 16, s.125-137.

Maki, N., Moore S. ve Gruberg L. (2005). *The Responses of Male and Female Managers to Workplace Stress and Downsizing*. *North American Journal of Psychology*, 7:2, s 295-312.

Mishra A. (1996) *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust, Trust in Organizations: Frontiers of Theory an Research* (Kramer ve Tyler ed.), Thousand Oaks CA. Sage.

Mishra, A.K. ve Spreitzer, G.M. (1998). *Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign*. *Academy of Management Review*, 23, s.567-588.

Mone, M.A. (1997). *How we got along after the Downsizing: Post-Downsizing Trust as a Double Edged Sword*, *Public Administration Quarterly*, s.309-336.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.

Organ D.W. ve Bateman T.S. (1991), *Organizational Behavior*, Boston, MA: Irvin

Özen İşbaşı J. (2001) *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü*, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1:1, s.51-73

Öztürk M. ve Tengilimoğlu D. (2006), *Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi*, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, s.34-50.

Rahft, V.A. ve Ralft, A.L. (1999). *Rightsizing the Multi-Divisional Firm: Individual Response to Change across Divisions*. *Management*, 2:3, s.195-508.

Roskies, E. ve Louis-Guerin, C. (1990). *Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences*, *Journal of Organizational Behavior*, 11, s.345-359.

Saldamlı, A. (1999). *Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Sargut S. (2001), *Kültürler Arası Farklılaştırma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, İstanbul.

Schroth, H. A. ve Shah, P.P. (2000). *Procedures: Do we Really Want to Know Them, An Examination of the Effects of Procedural Justice*. *Journal of Applied Psychology*, 85:3, s.462-472.

Spreitzer, G.M. ve Mishra, A.K. (2002). *To Stay or to Go: Voluntary Survivor Turnover Following an Organizational Downsizing*. *Journal of Organizational Behavior*, 23, s.707-729.

Sutton, R.I., K.M. Eisenhardt ve J.V. Jucker (1986), *Managing organizational decline: Lessons from Atari*, *Organizational Dynamics*, 14, s.17-29.

Steers R. (1981), *Introduction to Organizational Behaviour*, Glenview, Il: Scott, Foresman Comp.

Taş H. (2003) *Türk Kamu Bankalarında Örgütsel Küçülme Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerine Bir Saha Araştırması*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Turgut T. ve İslamoğlu G. (2003) *The impact of Downsizing Practices on Self Efficacy*, *Bogaziçi Journal*, 17:2.

Tyler, T.R. ve Bies, R.J., (1990). *Beyond formal procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice*. In Carroll, J.S. (Ed). *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Tyler, T.R. ve Lind, E.A. (1992), *A relational model of authority in groups*, *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, s.15-191.

Üçdoğruk, S., Akın, F. ve Emeç, H. (2004). *Hane halkı Harcamaların Olasılıklarını Sıralı Regresyon Modeli ile Tahmin Etme*. <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil13.htm>, (03/03/2005)

Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (1996). *Using Multivariate Statistics*, New York: Harper Collins.

West, G.B. (2000). *The Effects of Downsizing on Survivors: A Meta Analysis*, Thesis, The Faculty of the Virginia Institute and State University, Blacksburg, VIRGINIA. <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-04202000-14520000/unrestricted/new-etd.pdf>

Zehir, C. ve Keskin, H., 2003. *A Field Research on the Effects of MIS on Organizational Restructuring* *The Journal of American Academy of Business*, 3(1-2), s.270-287.