



**ÜST DÜZEY LİGLERDE GÖREV ALAN
ANTRENÖR VE SPORCULARDA
GERİDE KALAN SENDROMU (GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ)**

Tugay YILMAZ

BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ANABİLİM DALI

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Cemal GÜNDOĞDU**

Doktora Tezi – 2021

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÜST DÜZEY LİGLERDE GÖREV ALAN
ANTRENÖR VE SPORCULARDA
GERİDE KALAN SENDROMU (GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ)**

Tugay YILMAZ

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Doktora Tezi**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Cemal GÜNDOĞDU**

**MALATYA
2021**

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|------|
| ÖZET | vii |
| ABSTRACT..... | viii |
| SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ | ix |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | x |
| TABLolar DİZİNİ..... | xi |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 2. GENEL BİLGİLER | 4 |
| 2.1. Geride Kalan Sendromu Kavramı..... | 4 |
| 2.1.1. Geride Kalan Sendromunun Ortaya Çıkış Sebepleri | 4 |
| 2.2. Geride Kalanların Tepkileri | 6 |
| 2.2.1. Psikolojik ve Fizyolojik Etkiler | 7 |
| 2.3. Geride Kalan Sendromunun İşletmeye Etkileri | 16 |
| 2.3.1. İşletme içi Bağlılığa Etkisi..... | 16 |
| 2.3.2. Psikolojik Sözleşme ve Güven Duygusuna Etkisi..... | 17 |
| 2.3.3. Motivasyona Etkisi | 19 |
| 2.3.4. Performansa Etkisi..... | 22 |
| 2.3.5. Kariyere Etkisi | 23 |
| 2.4. Geride Kalanlara Yönelik Politikalar | 25 |
| 2.5. Geride Kalanları Yönetme Modeli | 26 |
| 2.6. Geride Kalan Sendromunun Etkilerini Azaltmaya Yönelik Politikalar..... | 28 |
| 2.6.1. Stres Yönetimi | 29 |
| 2.6.2. Etkili İletişim | 30 |
| 2.6.3. Motivasyonu Arttırma..... | 31 |
| 2.6.4. Güven Yaratma | 31 |
| 2.6.5. Değişim Yönetimi..... | 33 |
| 2.6.6. Çalışanı Güçlendirme | 34 |
| 2.6.7. Eğitim Yönetimi | 35 |
| 2.6.8. Kariyer Yönetimi | 37 |
| 2.7. Geride Kalan Sendromunun Etkilerini Azaltmak İçin Yapılması Gerekenler | 40 |

| | |
|--|----|
| 2.8. Örgüt içerisinde Yeniden Yapılanma ile Sürekli İlerleme Sistemi İlişkisi..... | 43 |
| 2.9. Geride Kalan Sendromunun Önüne Geçebilmek için Bazı Çözüm Önerileri | 44 |
| 2.9.1. Brockner Modeli | 45 |
| 2.9.2. Noer Modeli | 47 |
| 2.9.3. Richer Modeli | 48 |
| 2.10. Basketbol | 49 |
| 2.10.1. Dünya’da Basketbol..... | 49 |
| 2.10.2. Türkiye’de Basketbol..... | 50 |
| 2.11. Futbol | 51 |
| 2.11.1. Dünya’da Futbol | 52 |
| 2.11.2. Türkiye’de Futbol | 53 |
| 2.12. Profesyonel Sporun İşçileri Olarak Profesyonel Sporcu | 54 |
| 2.13. Profesyonel Sporun İşverenleri Olarak Profesyonel Spor Kulüpleri..... | 55 |
| 3. MATERYAL VE METOT | 57 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli..... | 57 |
| 3.2. Araştırmanın Grubu | 57 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları | 57 |
| 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu..... | 57 |
| 3.3.2. Geride Kalan Sendromu Ölçeği..... | 57 |
| 3.4. Verilerin Toplanması | 58 |
| 3.5. Verilerin Analizi | 58 |
| 4. BULGULAR..... | 60 |
| 4.1. Sporcu ve Antrenörlerin Demografik Özellikleri ile İlgili Tanımlayıcı Bulgular | 60 |
| 4.2. Sporcu ve Antrenörlerin Geride Kalan Sendromu Düzey Durumlarına İlişkin Bulgular | 63 |
| 5. TARTIŞMA | 69 |
| 6. SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 74 |
| KAYNAKLAR | 76 |
| EKLER..... | 88 |
| EK-1. Özgeçmiş..... | 88 |
| EK-2. Ölçek Formu..... | 90 |

| | |
|------------------------------------|----|
| EK-3. Etik Kurul İzin Yazısı | 92 |
| EK-4. Araştırma İzin Yazısı | 93 |



TEŞEKKÜR

Eğitim-öğretim sürecimin tüm aŐamalarında yanımda olan ve her zaman benden desteğini esirgemeyen sevgili aileme teşekkür ederim.

Doktora eğitimim süresince ve tezimin her aŐamasında bana yardımcı olan akademik duruşu ve beyefendi kişiliğiyle bana örnek teşkil eden saygıdeğer hocam ve danışmanım Prof. Dr. Cemal GÜNDOĞDU 'ya Őükranlarımı sunarım.

Tezimin meydana geliş sürecinde her türlü katkıyı sunan Doç. Dr. Hasan AYDEMİR ve Dr. Öğr. Üyesi Hülya BİNGÖL hocalarıma çok teşekkür ederim.

Doktora boyunca her konuda desteğini esirgemedен yardımcı olan Dr. Öğr. Üyesi Őakir TÜFEKÇİ 'ye çok teşekkür ederim.

Tugay YILMAZ

ÖZET

Üst Düzey Liglerde Görev Alan Antrenör ve Sporcularda Geride Kalan Sendromu (Gaziantep İli Örneği)

Amaç: Gaziantep ilinde üst düzey Futbol ve Basketbol liginde yer alan takımlardaki antrenör ve sporcuların geride kalan sendromuna maruz kalma durumları incelenerek, bu durumla başa çıkma yöntemleri ele alınacaktır.

Materyal ve Metot: Bu araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma evren ve örneklemini Gaziantep ilindeki (a) Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş. ve (b) Gaziantep Basketbol Kulübü A.Ş. sporcuları ve antrenörlerinin tamamı oluşturmaktadır. Verilerinin toplanmasında iki bölümden oluşan ölçek kullanılmıştır. Birinci bölüm, Araştırmacı tarafından hazırlanmış sorulardan oluşan Kişisel Bilgiler Formudur. İkinci bölüm, Geride Kalan Sendromunu ölçmek için İslamoğlu ve Turgut (2003) tarafından 13 sorudan oluşturulan ölçek kullanılmıştır. İstatistiki olarak t testi ve anova testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Bulgular: Araştırmada Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş. ve Gaziantep Basketbol Kulübü A.Ş. sporcu ve antrenörlerinin; kulüpteki görevi, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu kulüpte bulunma süreleri, gelir düzeyi ile geride kalan sendromu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Sonuç: Araştırma sonucunda üst düzey liglerde yer alan kulüplerde görev yapan sporcu ve antrenörlerin geride kalan sendromuna algılarına bakıldığında, basketbol kulübünde görev yapanların futbol kulübüne göre GKS algılarının yüksek olduğu, antrenörlerin GKS algılarının futbolculardan yüksek olduğu, evli olanların bekarlara göre GKS algılarının yüksek olduğunu sonucuna varılmıştır. Sporcu ve antrenörlerin yaşları, kulüpteki görev yapma süreleri, gelirleri ile GKS algıları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, eğitim durumları ile GKS algıları arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor Kulübü, Antrenör, Sporcu, Geride Kalan Sendromu

ABSTRACT

Survivor Syndrome in Coaches and Athletes Working in Senior Leagues (Gaziantep Province Example)

Aim: The exposure of the trainers and athletes in the football and basketball super leagues in Gaziantep to the survivor syndrome will be examined and the methods of coping with this situation will be discussed.

Material and Method: In this study, descriptive survey model was used. The research population and sample were collected from Gaziantep (a) Gaziantep Football Club A.S. and (b) Gaziantep Basketball Club A.S. all athletes and coaches. A two-part scale was used to collect data. The Personal Information Form and a scale consisting of 13 questions was used by Islamoglu and Turgut (2003) to measure the Left Behind Syndrome. Statistically t test and anova test were used. Significance level was accepted as $p < 0.05$.

Results: In the research, Gaziantep Football Club and Gaziantep Basketball Club athletes and coaches; A statistically significant correlation was found between the position, marital status, age, educational status, length of stay in the club, income level and the survivor syndrome.

Conclusion: As a result, it was concluded that those who work in the basketball club have higher SS than the football club, the coaches are higher than the SS footballers, and the married ones are higher than the singles. It was concluded that there was a positive correlation between the age, tenure, income and SS of the athletes and trainers, and a negative correlation between their educational status and SS.

Keywords: Sports Club, Coach, Athlete, Survivor Syndrome

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

| | |
|-------------|--|
| A.Ş. | : Anonim Şirketi |
| FIBA | : Uluslararası Basketbol Federasyonu |
| FIFA | : Uluslararası Futbol Federasyonu |
| FK | : Futbol Kulübü |
| GKS | : Geride Kalan Sendromu |
| ILO | : Uluslararası Çalışma Örgütü |
| İK | : İnsan Kaynakları |
| İKP | : İnsan Kaynakları Programı |
| İKY | : İnsan Kaynakları Yönetimi |
| SS | : Survivor Syndrome |
| TİCİ | : Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı |
| UEFA | : Avrupa Futbol Federasyonları Birliği |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| Şekil No | Sayfa No |
|---|-----------------|
| Şekil 2.1. Geride kalanların Tutumsal ve Davranışsal Tepkileri..... | 6 |
| Şekil 2.2. Performans – Endişe Eğrisi | 22 |
| Şekil 2.3. Geride Kalanları Yönetme Modeli | 27 |



TABLolar DİZİNİ

| Tablo No | Sayfa No |
|--|-----------------|
| Tablo 3.1. Geride Kalan Sendromu Ölçeğinin Puan Dağılımı..... | 58 |
| Tablo 4.1. Sporcu ve Antrenörlerin Branşlara Göre Dağılımı | 60 |
| Tablo 4.2. Sporcu ve Antrenörlerin Yaşlara Göre Dağılımı | 61 |
| Tablo 4.3. Sporcu ve Antrenörlerin Medeni Duruma Göre Dağılımı | 61 |
| Tablo 4.4. Sporcu ve Antrenörlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı | 61 |
| Tablo 4.5. Sporcu ve Antrenörlerin Kulüpteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı | 62 |
| Tablo 4.6. Sporcu ve Antrenörlerin Yıllık Gelir Durumuna Göre Dağılımı..... | 62 |
| Tablo 4.7. Sporcu ve Antrenörlerin Kulüpteki Görevine Göre Dağılımı | 62 |
| Tablo 4.8. Sporcu ve Antrenörlerin Branşları ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki T-Testi Karşılaştırması | 63 |
| Tablo 4.9. Sporcu ve Antrenörlerin Kulüpteki Görevi ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki T-Testi Karşılaştırması..... | 64 |
| Tablo 4.10. Sporcu ve Antrenörlerin Medeni Durumu ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki T-Testi Karşılaştırması | 64 |
| Tablo 4.11. Sporcu ve Antrenörlerin Yaşları ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki ANOVA Testi Karşılaştırması | 65 |
| Tablo 4.12. Sporcu ve Antrenörlerin Eğitim Durumu ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki ANOVA Testi Karşılaştırması | 66 |
| Tablo 4.13. Sporcu ve Antrenörlerin Kulüpteki Çalışma Süreleri ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki ANOVA Testi Karşılaştırması | 66 |
| Tablo 4.14. Sporcu ve Antrenörlerin Yıllık Gelir Durumu ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki ANOVA Testi Karşılaştırması | 67 |

1. GİRİŞ

Günümüzde her an bir şirketin 2000, 10.000 ya da 20.000 kişinin işine son verildiğine ilişkin bir haber görmek olasıdır. Bundan dolayı, güvensizlik günümüzde tek gerçek konumunda bulunmaktadır (1).

Bir işletmede çalışanlar işten çıkarıldıysa, diğer çalışan bireyler umursamazlıktan gelerek, her şey yolundaymış gibi işlerini sürdüremezler. Zira senelerce birlikte çalıştıkları işten çıkarılan arkadaşlarının durumunu düşünmeden yaşamlarını sürdürmek, normal bir birey tutumu olarak kabul görmez. Sonuç olarak yöneticiler için “onlar” çalışanlar için “biz” olgusu, işletmeye yerleşir (2).

İşletmede çalışmaya devam edenler alan yazında “geride kalanlar” olarak isimlendirilmektedir. Bu durum işletmede çalışmaya devam edenlerin işlerine son verilmiş olan arkadaşlarının bu durumunun kendileri üzerinde de gerçekleşeceği kaygısını yaşamaktadırlar. Bu duruma “Geri Kalanlar Sendromu” olarak adlandırılmaktadır (3).

Geride kalan sendromu (GKS), bu sendrom tarihte ilk olarak 1968 yılında Niederlanda aracılığıyla Japonya’ya atılmış olan atom bombası sonucunda bireylerde oluşan etkiyi anlatmak için dile getirilmiştir. Bu kavramın bireylerde yaratmış olduğu bu durumun benzeri ile işletmelerde yeniden yapılanma teşebbüsleri sonucunda geride kalan personellerde de karşılaşılmıştır. “Hayatta kalma” (geride kalan) terimini işletme literatüründe ilk kullanan ise 1992 yılında Joel Brockner olmuştur. Geride kalan sendromu (GKS), küçülme sonrası örgütlerde çalışmalarına devam etmekte olan bireylerin duygu durumlarında ve davranışların da olan karmaşıklıkları ifade edilme şeklidir (4,5)

Geride kalan sendromu yaşayan çalışanlar birbirinden farklı tepkilerde bulunabilirler. Bu tepkiler tutumsal ve davranışsal tepkiler olarak ikiye ayrılır. Bireylerdeki duygusal olarak oluşan tepkiler; şüphe duyma, ihanet, öfke hissetme, iş yerine karşı düşmanlık hissine kapılma, kendisinde suçluluk hissetme, güvensizlik, motive olma durumunun azalması, belirsizlik hissi, işten çıkarılma kaygısı ve örgüte olan bağlılığın azalması gibi ortaya çıkabilir. Bireyin davranışlar olarak tepkilerinde ise tedbirli ve daha dikkatli davranması, iş gelmeme durumunun artması, bireyin

Üretkenliğin ve performansının azalması, risk almadan çekinmek gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (6).

Her Şey normalmiŐ gibi görünen bir iş yerinde bile, senelerini bu işletme de harcamıŐ personelin, yöneticilerin duygusal yönden baskılarına olan karŐıtlıĐı oluŐabilmektedir. Bundan dolayı bir iş yerinde baŐlatılan kurumsal olarak yeniden yapılanma durumu (küçülme stratejili), geride kalan sendromu yaşayan personellerde performanslarını yeniden arttırabilmek için en etkili faktör olabilir. Fakat personeller ve liderler geride kalan sendromu(GKS) gerçekliğini ve mevcut durumdaki işletmeye olan etkilerini kabul ederlerse bu dönem baŐarıyla atlatılabilecektir (7). Geride kalan çalışanları muhafaza ettikleri için memnuniyet içerisinde ve daha verimli performans gösterecekleri düşünülebilir. Bu fikir, günümüzde var olan iŐletmelerdeki yönetimlerin düştüğü yanlıŐlardan birisidir (8).

Çalışanları işe motive olmaları konusunda farz edilenden daha büyük oranda ve daha çok sıkıntılar yaŐanmakta ve bunun akabinde organizasyon daha da fazla Şekilde hassaslaŐmaktadır. Bu durumda da sürekli olarak çalışanların motivasyon durumunu düŐürmekte ve içerisinde çalışılan örgüte duyulan güven durumunu azalmaktadır. Bundan dolayı da çalışanlarda ki stresin çoğalmasıyla onlardan alınan performans büyük oranda azalmaktadır (9). Dolayısıyla personelin işletmedeki rolü ve tatmin durumuna önem verilmelidir (10).

Ülkemizde spor kulüplerinin de finansal olarak kötüye gittiği sporcu ve antrenörleriyle sözleŐmelerini fesh ettiği görülmektedir ve bundan dolayı birçok spor kulübümüzün bu durumla başa çıkabilmek için farklı çözümler uygulamaktadır.

Yüksek maliyetli sporcuları gönderme, sporcu sayısında azalmaya giderek maaş giderlerini azaltma, kulüp içerisindeki antrenör sayısını en az seviyeye düşürerek ekonomik yükü düŐürme yöneliminde olduğu ve hedef kltĞ görülmektedir.

Çalışma yukarıda bahsedilen bu kuramsal ereve etrafında Őekillendirilmeye çalıŐılacak olup, bu kuram çalışmamıza rehberlik edecektir. Üst düzey liglerde görev almakta olan bireylerin kulüplerinin uyguladığı politikalar karşısında psikolojik duygu ve durumlarının derinlemesine araŐtırılarak incelenmesi gerekliliği oluŐmuŐtur.

Bu çalışmanın amacı, spor kulüplerinde görev almakta olan sporcu ve antrenörlerin işten çıkarılmalar olduğunda geride kalan çalışanların psikolojik duygu ve

durumlarını ele alarak incelemektir. Ayrıca, sporcu ve antrenörlerin bu psikolojik duygu ve duruma kapılmasına sebep olan etmenler araştırmamızın kapsamını oluşturmaktadır.

Bunlara ek olarak böyle bir çalışmanın spor kulübü idareci ve yöneticilerine farkındalık yaratarak bu tür durumlarda başa çıkmak için yol göstermesi hedeflenmiştir. Spor literatürüne böyle bir çalışmanın katkı sağlayacağı düşünülmüştür.



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Geride Kalan Sendromu Kavramı

Geride kalan sendromu (GKS) tarihte ilk olarak 1968 yılında Japonya'ya atılmış olan atom bombası sonucunda Niederland tarafından bireylerde oluşan etkiyi anlatmak için dile getirilmiştir. Bu kavramın bireylerde yaratmış olduğu bir durumun benzeri ile işletmelerde yeniden yapılanma teşebbüsleri sonucunda geride kalan personellerde de karşılaşılmıştır (4). “Hayatta kalma” (geride kalan) terimini işletme literatüründe ilk kullanan ise 1992 yılında Joel Brockner olmuştur. Geride kalan sendromu (GKS), küçülme sonrası örgütlerde çalışmalarına devam etmekte olan bireylerin duygu durumlarında ve davranışlarında olan karmaşıklıkların ifade edilme şeklidir (5).

Farklılaşan örgüt iklimine örgütün uyum göstermesi maksadıyla uygulanacak olan yeniden yapılanma durumu, küçülme ve doğru şekilde tekrardan büyüme tarzında yaklaşımlar geride kalan sendromu araştırmacıların işten çıkarılmaların daha yumuşatıcı bir kavram olarak düşünülmektedir (7). Geride kalan sendromu, yeniden yapılanma teşebbüsünde küçülme evresine girmiş olan organizasyonlarda var olan moral düşüklüğünü, işten çıkarıma kaygısını, endişeyi, çalışanlarda performans düşüklüğü ve tıbbi destek gerektiren hastalık görülen durumlardandır. (11,12).

GKS sözcüğü genel de işten çıkarılmaların ardından geride kalarak çalışmalarında devam etmekte olan personelde depresyon belirtileri, korku hali, kızgın olma durumu, işe ve iş yerine güvensizlik gibi rahatsızlıklarını ifade etmek için söylenmektedir (13). Endişe ve korku etkisiyle iş güvencesizliğinin birleşmesi ise sendromun etkilerini temsil etmektedir (14).

2.1.1. Geride Kalan Sendromunun Ortaya Çıkış Sebepleri

Organizasyona bağlılık ve kendini gerçekleştirme arasındaki çelişki, geride kalan sendromunun temeli olarak tanımlanabilir (10). Geride kalan personellerde aidiyet hissettikleri eski organizasyonlara karşı farklı duygular olarak; kendilerini yalnız hissetme duygusu ve depresyon hali oluşmaktadır. Bunlara belirsizlik hali ve iş yerindeki iş yükünün artması, sendromun ciddiyetini ve iş üzerindeki etkisini arttıracaktır. (13). İşten çıkarmalar nedeniyle geride kalan çalışanlar yöneticinin

gündemine uymak zorunda kalmaktadır. Yöneticiler için emek, yalnızca yeni bir işin gereksinimlerini karşılaması gereken bir üretim faktörü olarak kabul edilir. Bu durum, çalışanın survivor sendromu adı altında yıldırıcı duygulara kapılmasına sebep olmaktadır (7). Küçülmenin, yöneticiler tarafından hor (duyurulma şekli, zamanı vb.) bir şekilde gerçekleştirilmesiyle de survivor sendromu şiddetlenmektedir. İlacı olmayan hastalıklar çoğalmakta, organizasyonun yaşamı tehlikeye girmektedir (2). Öyle ki son 20 yılda zorunlu işsizlikteki dramatik artış, çalışan sabotajına bağlı iş kayıplarında 16 milyarlık artışa paralellik göstermiştir (7).

Bu sendromun nedenlerinden biri, geri kalan çalışanların sadece meslektaşlarının kaybindan dolayı üzgün olmaları değil, aynı zamanda "geride kalanlar" oldukları için başkaları tarafından suç ve suçla itham edilebilmeleridir (15). Bu noktada kalan çalışanlar ile işten çıkarılan meslektaşı arasındaki yakın ilişki, sendromun etkisinin artmasına neden olmuş, algılanan iş güvencesi seviyesi daha da düşmüş ve öfkeleri daha da artmıştır. Kalan işçilerin benzer organizasyonlarda çalışanların işten çıkarılması gerektiğine inanmaları, işten çıkarmaların gerekliliğini ve etkinliğini sorgulamalarına neden olmaktadır (14). Bu durum da sendromun ortaya çıkmasının ve artan etkisinin temeli olabilir. Geride kalanların tepkilerinin şiddetini belirleyen değişkenler ise şöyle devam etmektedir (8):

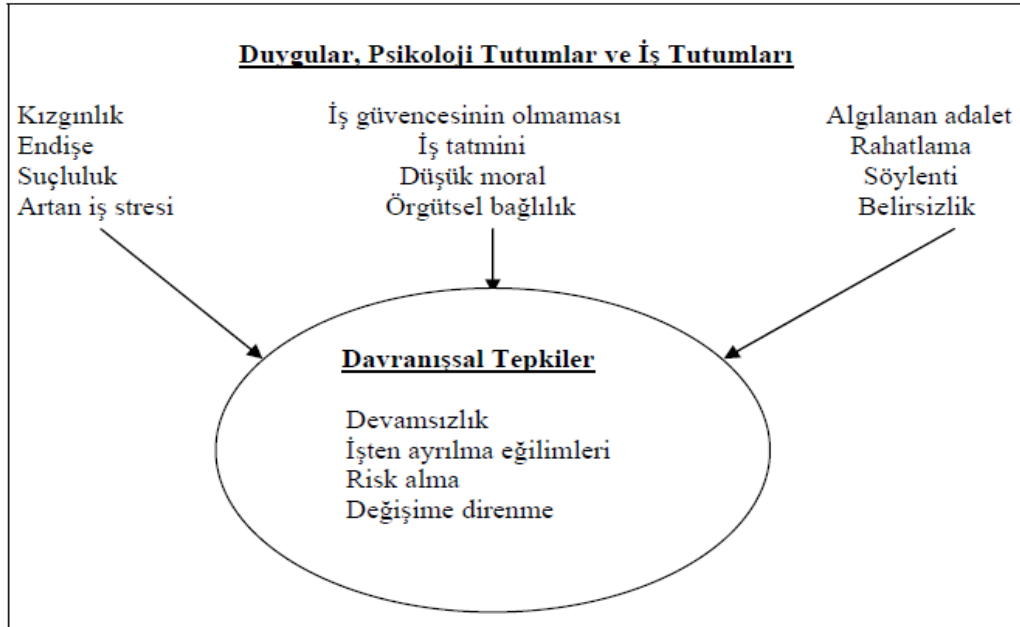
- Bireylerin işten çıkarılma ve bunun duyurulmuş biçimi,
- Çalışmakta olan bireylere göre işten çıkarılmalarının nedenleri
- Çalışmakta olan bireylerin işine son verilenlerle olan samimiyeti
- İşine son verilenleri örgüt sonrasında halleri
- İşine devam eden çalışanlarını iş yerlerine karşı güveni
- Yeni duruma alışabilmeleri için verilen desteğin boyutu.

Geride kalan personellerin işten çıkarılmayı ve işletmedeki yeniden yapılanma evresini ile küçülme onay durumları sendromun ortaya çıkacak sonuçlarında iki faktör büyük önem taşımaktadır. Bunlar, adaletli işten çıkarma süreci ve liderliktir. Fakat bu durumda liderlik sürecin adaletli şekilde gerçekleşmesi için önemli oranda bir yere sahiptir. Çalışma koşullarının benimsenmesi, rutin olarak yapılan uygulamalara göre daha işe yaramaktadır (4).

2.2. Geride Kalanların Tepkileri

Geride kalan sendromu yaşayan çalışanlar, yaşadıkları duyguların nedenini bilmeyebilirler. Kaygı, korku ve bazen depresyon, geride kalan sendromu mağdurunun normal duygularıdır. Ancak bazı işletme kültüründe bu gibi duygular hoş görülme-yebilmektedir. Bazı çalışanlar da geride kalan sendromu duygularını ve reaksiyonlarını ortaya çıkarmakta zorlanabilirler. Diğer taraftan, işten çıkartılan mağdurlar, eninde sonunda kendilerini başka bir işletmede görecektir. Özellikle, şaşırtıcı derece de yüksek sayıdaki müdür ve uzman, işten çıkartıldıktan sonra yaşadıkları olumsuz duyguları yeni işe girdikleri işletmelere taşımaktadır (16).

İşten çıkarılmaların ardından geride kalan çalışanlar birbirinden farklı tepkilerde bulunabilirler. Bu tepkiler tutumsal ve davranışsal tepkiler olarak ikiye ayrılır. Bireylerdeki duygusal olarak oluşan tepkiler; şüphe duyma, ihanet, öfke hissetme, iş yerine karşı düşmanlık hissine kapılma, kendisinde suçluluk hissetme, güvensizlik, motive olma durumunun azalması, belirsizlik hissi, işten çıkarılma kaygısı ve örgüte olan bağlılığın azalması gibi ortaya çıkabilir. Bireyin davranışlar olarak tepkilerinde ise tedbirli ve daha dikkatli davranması, işe gelmeme durumunun artması, bireyin üretkenliğinin ve performansının azalması, risk almadan çekinmek gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (6).



Şekil 2.1. Geride kalanların Tutumsal ve Davranışsal Tepkileri

Brockner ve Greenberg ise, geride kalanların tepkilerinin sempatik ve sempatik olmayan tepkiler olmak üzere iki farklı tarzda ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Eğer çalışan, işten çıkarılan çalışma arkadaşına karşı sempati duymuyorsa, işten çıkarılmalarının çok adil olarak yapıldığını ve küçülme kapsamına alınan kişilerin çok doğru seçildiğini düşünüp, işten çıkarılanlarla arasına mesafe koyup daha fazla çalışmaya başlayacaktır. Ancak işten çıkarılanlara karşı sempati duyuyorsa, işten çıkarılmalarının adil yapılmadığı, işten çıkarılanların doğru seçilmediği düşüncesi ağır basacak ve bu durum çalışanın işletmeye karşı olumsuz duygular, tutumlar ve davranışlar göstermesine yol açacaktır. İşte kalan ile işten çıkarılan kişinin işlerindeki karşılıklı bağımlılık, yakınlık derecesi ve işletmeye bağlılık da bu süreçten etkilenmede önemli rol oynayacaktır. Daha önceden böyle bir yakınlık varsa, çalışanın işten ayrılana sempati duyma olasılığı artmaktadır. Ayrıca beklenmeyen bir kişinin işten çıkarılması da, bu kişiye karşı sempatiyi artırıp işletmeye karşı daha fazla hırs duyulmasına neden olabilmektedir (17).

2.2.1. Psikolojik ve Fizyolojik Etkiler

Psikolojik ve Fizyolojik etkiler 5 alt başlık altında incelenmiştir. Bunlar; Stres, Adalet Duygusu, Korku ve Kaygı, Suçluluk Hissi, Fizyolojik ve Psikosomatik etkiler.

Stres

Stres yaratabilmek için, bir kişinin yaşadığı çevre veya çevrenin çevresel değişikliklerden etkilenmesi gerekir. Çevresel değişikliklerden herkes etkilenir, ancak bazı insanlar gittikçe daha hızlı etkilenirken, diğerleri daha yavaş etkilenir. Stresin genel bir tanımını verecek olursak; bir bireyin uyum sağlamak için çevresel ve çalışma koşulları nedeniyle vücutta salgılar ürettiği psikolojik ve fiziksel davranışsal bir durumdur (18). Stres daima olumsuz bir kavram niteliği olarak belirtilmemektedir. Bazı olaylarda, özellikle çalışma ortamında bireylerin iş becerilerini ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olma şevkleri, bireylere enerji biçiminde de fayda sağlayabilir. Bazı uzmanlar, orta düzeyde baskı altındaki çalışanların daha iyi performans gösterdiğine inanıyor. Yararlı yeni faaliyetlerde bulunmak için optimum düzeyde stres, psikolojik gelişim için gerekli olduğu görülmüştür (19).

Küresel dünyadaki ekonominin durumu bireydeki stres düzeyini direkt olarak etkilediği gibi, bireyin çalışmakta olduğu örgütün ekonomisini de etkileyerek bireyin çalışma şartlarını etkilediğinden bireyde dolaylı olarak stres oluşturabilmektedir.

Hizmet ve mal üretmekte olan işletmelerde bireyler kadar ekonomik buhrandan, işsizliğin fazla olmasından ve enflasyon oranlarının fazla olmasından olumsuz şekilde etkilenmektedirler. Ekonomik buhran iş imkanlarının azalmasıyla işçiye olan talebi de düşürmektedir. Bu durum örgüt içerisinde çalışmakta olan personel arasında rekabeti arttırmakta ve işten çıkarılma riskini ve korku duygusunu oluşturmaktadır (18).

Geride kalan çalışanlarda önemli stres kaynaklarından biri, değişen işletme yapısı ve artan iş yükü ile ilgilidir. İşletmelerde ortaya çıkan olumsuzluklar, iş bölümü, iş akışı düzensizlikleri, rol, görev ve sorumlulukların dağılımdaki bozukluklar ile ilgilidir. Küçülme girişim evresinin ardından, bireyler birçok farklı görev ve iş yükünden etkilenebilir. İş için gereken fiziksel ve zihinsel çaba, bireyin yeteneklerini aşabilir. İşin kalitesi düşebilir, zamanında tamamlanamayabilir, yanlış ve eksik tamamlanabilir. Tüm bunlar, çalışanlar üzerinde muazzam bir baskı ve strese neden olacak ve normal çalışma düzeyini aşacaktır. Bu durum örgüt içi ortamı ve iklimi olumsuz etkileyecektir. Yöneticiler ve personeller, belirsizlik ve belirsizlikle dolu son derece rekabetçi ve değişken bir iş ortamında çalışmaktadır. Özellikle stres yaratan faktörler, yöneticilerin ve çalışanların kontrolü dışındaki genel çevre koşullarından kaynaklanıyorsa, yöneticiler ve çalışanlar bu ortamlara uyum sağlamada zorlanacaktır. Kendi plan ve programlarını kendi fikirlerine göre uygulayamayanlar ile dış şartların etkisiyle var olan düzenlerini değiştirmek zorunda kalanlar çok büyük bir baskı veya stres altında olacaktır (18).

Yönetimin gerek işten çıkarılanlara gerekse, geride kalan çalışanlara gösterdiği tutum ve davranışlar, stresin oluşmasında son derece etkilidir. Yönetimin özellikle işten çıkarma sürecinde, işten çıkarılanlara maddi ve manevi açıdan yeterli destek olmaması, diğer çalışanların kendilerine de benzer şekilde davranabileceği hissi uyandırılarak stres yaratılmaktadır. Diğer taraftan yönetimin, geride kalanların yeni örgütsel ve işe dönük düzenlemelere uyum sağlaması konusunda yeterli çabayı göstermemesi, geleceğe dönük belirsizlikleri ortadan kaldırmaması ve hatta kademe azaltma nedeniyle yöneticilerin benzer endişeleri kendilerinin hissetmesi ve bunun dışı yansımaları çalışanlar üzerinde stres doğurabilmektedir (20).

İşini kaybetme korkusu önemli bir bireysel stres nedenidir. Geride kalan çalışanlar, işten çıkarılanlar ile benzer özellikler taşıdıklarını düşünerek güvensizlik, kaygı, adaletsizlik yapıldığı duygusu vb. hisler içine girebilirler. Bu durum yine stresi getirmektedir. Ayrıca çalışma arkadaşlarının, aile bireylerinin veya işletme dışı

arkadaşlarının bireyi endişeye düşürecek soruları, yargıları ve hatta başka işletmelerde çalışan yakınlarının işten çıkarılmaları stres kaynağı olabilmektedir (20). Stresin işletme boyutundaki olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bu etkiler;

- Fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar yaşayan çalışanların tedavi ve sigorta masraflarını arttırabilir. Buna bağlı olan işe geç gelme ya da devamsızlıklar önemli işgücü kayıpları yaratabilir.
- Aşırı stres endişe, karamsarlık, öfke, korku, sinirlilik ve tedirginlik gibi stres belirtileri, çalışanların dikkatlerini toplama, odaklanma, hatırlama ve karar verme gibi yeteneklerini zorlaştırmaktadır. Bu duyguların artarak devam etmesi durumunda ise, durgunluk, işe ilgisizlik ve tatminsizlik artmaktadır. Bazı durumlarda bireyler en basit işi bile yapamaz ya da yanlış yapar duruma gelebilir. Yoğun stres sonucu randevuları kaçırmama, kişiler arası çatışmalarda artış, hata ve iş kazalarında artışlar yaşanabilir. Bütün bu olumsuzluklar işletmenin bütünsel performansında düşüşler neden olur.
- Stresin etkileri bireylerde açık ve net olarak görülmeyebilir. Bazı çalışanlar yaşadıkları stresi dışa vurmamakla birlikte kapasitelerinin altında çalışma, yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşmak veya içine kapanmak gibi etkileri uzun vadede ve dolaylı olarak gözlenebilen gizli maliyet kayıplarına neden olabilmektedir (20).

Adalet Duygusu

Genelde bireyler çevrede ne kadar adil şeyler olduğunu değerlendirerek karşılaştıkları adaletsizliklere farklı şekillerde tepki vereceklerdir. İnsanların zamanlarının çoğunu geçirdikleri işyeri, insanların günlük yaşamlarında adalet duygusunu sıklıkla değerlendirdikleri ortamlardan biridir. Çalışanlar sıklıkla kendilerine ücretlerinin adil olup olmadığını, yöneticilerin ya da meslektaşlarının kendilerine adil mi davrandığını ya da işyerinin verdiği ödüllerin adil olup olmadığını sormakta ve bu sorunlar, onların bu sorunu anlamaları çerçevesinde bir takım davranışlar göstermektedir (21).

Örgütsel adalet kavramını araştıran akademisyenler, çalışan iş yerinde hissedilen adaletin personellerin davranışları ve tutumları üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu bunun örgüt içerisinde davranışların anlaşılmasında ve bu davranışların

yorumlanmasında önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Greenberg, çalışanların buldukları örgütlerin adaletsiz olmasına karşı olumsuz tepki oluşturduklarını ve buna karışıklık çalışanların iş yavaşlatma, işleri aksatma, işten duyulan haz ve performansın azalmasına veya çoğalmasına, negatif sosyal davranışlar ve örgüt içi karışıklık gibi iş içi pek çok davranışı kapsadığını söylemişlerdir. Elde edilen sonuçlar, çalışan davranışlarının anlaşılmasında adaletin oldukça önemli rolü olduğunu gösterir (22).

Brockner'e göre geride kalan çalışanların işten ayrılma durumlarıyla ilgili ortaya çıkan sorular şunlardır:

- İşlerine son verilme şekilleri uygun mu?
- Örgüt çalışanlarına bu durumla ilgili bilgi verildi mi?
- İşlerine son verilme nedenlerini yönetim anlaşılır biçimde belirtti mi?
- İşe son vermelerde uygulanan kıstaslar nelerdi?
- İşe son verilmesi sonrasında destek hizmeti yapıldı mı?
- İşe son verilme esnasına personeller dahil edildi mi? (22).

Buradaki suallerin yönetimdeki yöneticileri doğru bir şekilde yanıtlaması, geride kalan bireylerin adalet tutumunu olumlu bir şekilde etkilemektedir. Küçülmeye yönelik kararlar alınırken; bu kararları almak için hangi metotlar kullanılırsa kullanılsın, örgütsel adalet ve çalışanların adalet görüşünü zedelenmemesine dikkat edilmelidir. Örgütsel adalet anlayışı, kararın kendisinin ne olduğundan çok kararın verilme şekliyle ilgilidir. Aynı zamanda örgütsel adalet görüşünün varlığı çalışanların karar sürecini ve sonuçlarını adil olarak değerlendirmelerine bağlıdır. İşletmede adalet bilinciyle hareket edilmesi de bazı durumlarda yeterli olmayabilir. Atılan adımların ve ayrılacakların tespitindeki değerlendirmelerin mağdurları ikna edebilecek şekilde izah edilmesi küçülme sürecinin başarısı açısından önem arz etmektedir (23).

Korku ve Kaygı

Belirsiz veya tatmin edici olmayan nedenlerden kaynaklanan endişe veya sıkıntı duyma durumları korku ve kaygı aynı anlama gelse de, birbirinden farklı iki ayrı kavramdır. Korku, dış dünyada karşılaşılan bir tehlike karşısında son derece normal bir tepkidir. Kaygı ise ortada var olan bir gerçek tehdit durumu olmadan bireyin içerisinde oluşan bir tepki şeklidir. Bu manada üzerinize hızla koşan bir köpek gördüğünüzde

yaşadığımız duygu korku iken, yeterince bilgiye sahip olmadan işten çıkarılacağını düşünen bir bireyin yaşadığı duygu kaygıdır (24).

Çalışanlara tehlikeli ve gizemli gelen her şey kişide kaygı yaratabilir. Ancak bu duygular tek başına kaygıyı doğurmamaktadır. Tehlike ve gizemin birlikteliği kişiye zarar verebilmektedir. Anksiyete, geçici ve kronik olmak üzere iki şekilde kendini gösterir. Geçici olarak çözülemeyen veya karşılanmayan ihtiyaçların neden olduğu geçici kaygı, sorun çözüldükten ve ihtiyaçlar karşılandıktan sonra kendiliğinden ortadan kalkacaktır. Öte yandan, kronik anksiyete kişiyi etkiler ve onu giderek uyumsuz hale getirir. Bu kaygı, bir kişinin ruh sağlığını bozabilir (24).

Fakat kaygı daima olumsuz olamamakla birlikte optimum düzeyde kaygı bireyde riskli bir durum olmanın dışında gerekli olarak kabul görmektedir. Kaygı optimum düzeyde olduğunda bireyin motivasyonuna ve performansına olumlu yansımaktadır. (24).

Yaşanan yoğun kaygı depresyonu da beraberinde getirebilir. Depresyon bir tür çaresizlik, karamsarlık, yeteneksizlik, kendine güvensizlik, fiziksel rahatsızlık vb. heyecan veya donukluk, konsantre olamama durumu, unutkanlık, karar verememe durumu, sevinç eksikliği, halsizlik, çaresizlik, değersizlik duygusu, içsel ya da kendini suçlama, önemsiz nedenlerle sosyal hayattan çekilme, anoreksi ya da aşırı yemek yeme, uykusuzluk durumu ya da aşırı uyku durumu, olağan faaliyetlere veya genel olarak hayata kayıtsızlık, zevk eksikliği, ölüm düşünceleri ve aşırı durumlarda intihar olarak tanımlanmış zihinsel bir çöküştür. (25).

Kişilere depresyona benzerliğinden dolayı kaygı tanısı konulduğu da görülebilmektedir. Kaygı ile birlikte depresyonu sadece belirtilerine bakarak ayırmanın zorlukları vardır. Ancak geçmişten ziyade daha fazla geleceğe dönük olarak bireylerde görülmektedir. Diğer açıdan kaygının sonucu depresyon olarak düşünülebilir. Bu olumsuz durum uzun sürdüğünde insanın ruh sağlığı olumsuz etkilenir (25). Bu noktada, çalışanların işi ile ilgili davranışları gözlemek, kayıt altına alarak çıkarımlar yapmak yöneticinin yapması gerekenlerdendir. Personeller hakkında yönetimde çalışan bireylerin klinik tespitlerde bulunulması beklenmez. Fakat, personellerin çalışma motivasyonuna olumsuz etki edecek ve geride kalan olmanın getireceği sorunlara dikkat etmelidir. Yöneticileri bu problemlerin sürekli mi bunun aksına belli duruma göre gösterilen bir davranış olup olmadığını ortaya koymak için çalışanlar açık bir şekilde

dinlenmeli ve sorular sorma tekniği kullanmalıdır. Gerekirse bir uzmandan yardım alınmalıdır (26). Bireyin işten çıkarılma korkusu ya da kaygısına gelecek olursak; çalışanın çalışmakta olduğu örgütten çıkarılması, ekonomik olarak bireyin yaşam şeklini etkileyecek ve yaşam ritüellerinin azalmasına sebep olacaktır. Ancak sorunun önemli bir yönü iş kaybı, insanların işten korkması, fiziksel ve ruhsal sağlığın bozulması ve fiziksel ve zihinsel değişikliklere yol açan değer kaybından kaynaklanan aresizliktir. Sosyal. Bu, alışan insanlar arasındaki işsizlik kaygısıdır. Bu kaygı özellikle özel sektörde oluşmakta ve iş güvencesinin olmadığı bu sektörde işgücü verimliliğini de olumsuz yönde etki etmektedir (27). İşsizlik korkusunun nedenlerinden biri belirsizliktir. Bir olayın olup olmayacağından emin değilseniz, belirsiz kararlara ve olayla ilgili tepkilere yol açacaktır. Belirsiz durumlar kişisel kontrolü azaltacak, ancak çaresizliği artıracaktır. İşletmenin ne kadar süreceği konusundaki belirsizlik, bireyin iş ve özel hayatındaki geleceğe dair kararlarında belirsizliğe yol açacaktır. Kovulup kovulmayacağından emin olmayan kişi, kendisinin ne ile karşılaşacağından habersiz ve bu durumda neler yapabileceği konusunda kararsızlık yaşayacaktır. Örneğin, işten çıkarmalar, yeniden yapılandırma ve retimnin çeşitli kısımlarını dış kaynak kullanarak gidermeye çalışma gibi kararlar, iş yapısında daha az çalışana veya daha düşük ücretlere ve çalışma koşullarına yol açabilecek değişikliklere yol açabilir. Bu yaklaşımın etkisine ilişkin belirsizlik, iş gvensizliğinde, yani işinizi kaybetme korkusunda önemli bir faktör gibi görünmektedir (28). İş nitelikleri ve çalışma koşulları açısından çalışanların haklarında ve gelirinde düşüşe neden olan değişiklikler, iş çıkarılma kaygısı ile ilgili endişeleri artırmıştır. Bu, bir çalışandan belirli önemli sorumluluklar ve yetkiler devralındığında veya başka bir departmana veya departmana aktarıldığında gerçekleşebilir. Örgüt içersindeki içsel değişiklikler çalışanların statülerini kaybetmelerine, güçlerini azaltmalarına, özerkliklerini azaltmalarına, kariyer aşamalarını daraltmalarına ve daha az gelir elde etmelerine neden olursa, bu durum iş kaybına veya insanların duygularının artmasına neden olacaktır. İş süreçleri üzerindeki kontrol kaybı veya kaybı, statü ve geliri artırma fırsatı olmaması, aynı gelir düzeyinde daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulması, düşük geleneksel ücret artışı ve işi tamamlama becerisinin kaybı, güvensizliğin temel nedenleridir. Bu değişiklikler aynı zamanda çalışanları çalışma grubunu ve meslektaşlarını terk etme konusunda endişelendiriyor. Alternatif iş fırsatlarının olmaması ve işini kaybetme kaygısının artan olumsuz etkileri nedeniyle, anormal gelir ve kötü çalışma koşulları genellikle tolere edilebilir bir durum oluşturmaktadır (28).

İş güvencesizliğine katkıda bulunan bir diğer faktör de iş niteliklerinin ve çalışma koşullarının önemi; insanlar iş niteliklerinin ve çalışma koşullarının tehdit altında olduğunu düşünüyor. Vroom'un Beklenti Değer Teorisine göre, işin kalitesi bir birey için ne kadar önemliyse, kişi kendini tehdit altında hissettiğinde işyerinde güvensizlik duygusu o kadar büyük olur. Örneğin, bir çalışanın belirli haklarının veya yetkilerinin kaldırılması veya performans standartlarının yükseltilmesi, ilerleyen süreçte işten çıkarılacağına dair şüpheye yol açabilir (28). İşten çıkarılma kaygısının etkisinin en fazla gözlemlendiği grup, ailesinin geçimiyle sorumlu olan bireylerin oluşturduğu grup olarak belirtilmiştir. Ailenin ekonomisine katkıda bulunmak için çalışanların işlerini kaybetme konusunda daha az endişeli oldukları belirtiliyor. Bir başka araştırmaya göre, benzer bir işi kolayca bulabileceğine inananlar, başka bir kuruma taşınmak isteyenler, istihdam edilebilirliklerine güvenenler ve söz konusu kişilik nedeniyle işini kaybetme endişesi duymayanlar. Özellikle düşük iş güvensizliğine sahiptir (28).

İşten çıkarılma korkusunu arttıran diğer faktör işletme kültürünün olmaması veya işletme kültürünün temelsiz olmasıdır. İşletme kültürü, çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır. Karşılıklı güven ve bağlılık temelli olmayan bir işletme kültürü geride kalan çalışanların iş tatmini elde etmesini de engeller. Değişen zaman ve çevre içinde kültür tamamen değişmemekle beraber tamamen de korunamamaktadır. Var olan kültür zaman içinde çağın gereklerine uygunluk gösteremezse, başarılı sonuçlar elde edilememekte veya elde edilen başarılar korunamamaktadır. Bu durumda gerçekleştirilen küçülme, yeniden yapılanma uygulamaları sonucunda ortaya çıkan kültür, kültür yozlaşmasına dönüştürmektedir (29).

Suçluluk Hissi

Kişilerde emek göstermeme durumua bağlı olarak başarılı olamamak veya hataya neden olan rahatsızlık belirtisi olarak ortaya çıkıyorsa, kişide suçlu olma hissi doğurmaktadır. Hoffman, suçluluk duygusunun beraberinde empati doğurduğunu ve bunun kişiyi olumlu sosyal davranışa yönelttiğini savunur. Bununla birlikte her empatik uyarılmanın olumlu sosyal davranışa dönüşmediğini de belirtir. Eğer başkasının sıkıntısına duyulan empati kişisel bir sıkıntıya dönüşürse, birey kendi sıkıntısını aşma ile meşgul olacağından söz konusu empati olumlu sosyal davranışa dönüşmeyebilir (30).

İşletmede çalışmaya devam eden bireyler genellikle işlerine son verilen arkadaşlarının durumuna üzülmenin yanı sıra “suçluluk duygusu” da yaşayabilirler (31). Suçluluk, zaman zaman da öfke durumu beraber iş yapan birey işten çıkarıldığı içinde meydana gelebilir. İlk başlarda işin karşı savunma mekanizması geliştiren birey kendisini mutlu hissetmesine rağmen karşılaşacağı işine son verilme tehdidi kendisini de tedirgin edebilir. Bazı kalanlar da kendi girdilerinin işten ayrılan arkadaşlarının girdilerinden daha fazla olmadığını algılayıp bu eşitsizliği giderecek tepkiler verebilirler. Bu tepkiler çok çalışma şeklinde de görülebilmektedir. Brockner, bazı kalanların ortaya çıkan eşitsizlik durumunu düzeltmeye çalışan davranışlarda bulunduğu tespit etmiştir (32).

Brockner ve arkadaşları, kendine güveni düşük olan çalışanların, işten çıkarılan arkadaşlarının haksızlığa uğradığı konusunda diğer çalışanlardan daha fazla suçluluğa kapılıp yaptıkları işi daha iyi yapıp performanslarını yükseltmeye çalışacaklarını belirtmişlerdir. Brockner ve arkadaşlarının yaptıkları diğer bir araştırmada da ise, işletme küçülme sürecine girmeden önce işletmeye en sadık ve bağlı olan çalışanların en olumsuz tepkileri verdikleri ortaya çıkmıştır. Armstrong ve Stassen ise, iyimser ve kendini her türlü zorluğa karşı güçlü görebilen kişilerin, bu süreçte daha kontrollü ve sakin olabileceklerini vurgulamışlardır (17).

İşten çıkarılma ile ilgili suçluluk duygusu besleyen geride kalan, verimliliğini düşürebilir. Perlman’a göre, geride kalan bireylerdeki suçluluk hissi doğal afetlerden veya uçak kazasından kurtulan bireylerdeki hislerle benzerlik göstermektedir. Geride kalanlar bu duygudan dolayı, riskli davranışlarda bulunmaktan çekindiklerini ve işletme veya kendileri için daha verimli olmadıklarını dile getirmişlerdir. (33).

Fizyolojik ve Psikosomatik Rahatsızlıklar

Bedensel, psikolojiksel ve toplumsal sıkıntılardan dolayı kötü nedenlerin organizmada ortaya çıkardığı işlevsel farklılıklar, kötü etmenler karşısında organizma da görülen etkileri oluşturmaktadır. Bu etkilerin meydana gelmesi organizmanın bazı kısımlarında görevsel farklılıklara yol açar. Budan dolayı bireyde psikosomatik sıkıntılar meydana gelebilir (19).

Bir işletmede ekonomik sorunlarla birlikte işletme içerisinde iş arkadaşlarının işlerine son verildiğine şahit olan bireylerde ansızın işsiz kalabilme endişesi, korku hissi, suçluluk duygusu ve bununla beraber ortaya çıkan stres yalnızca çalışanın

retkenliği ve performansını değil sağlığına da etki etmektedir . Kayđı yaşayan bireyde fizyolojik ve bedensel olarak sıkıntılar ortaya çıkabilir. Nefes almada zorluk, aşırı derecede ter salınımı, yüksek tansiyon, herhangi bir sebebi olmaksızın kalp çarpıntıları, belde ağrı, nefes ritminde yaşanan ritimsizlik, midenin ağrması, titreme, başta ağrı problemi, boyunda var olan kasların aşırı gergin olma durumu, sindirim sisteminde sorunlar, uyku bozukluğu, cilt üzerinde ortaya çıkan hastalık belirtileri, panik hareketler, ani sinir bozuklukları, daima yorgun olma hissi, aşırı açlık ya da tok olma duygusu gibi bireydeki göstergeler kayđı belirtileri olup, daha sonrasında bireyde daha büyük kalıcı hasarlara yol açmaktadır. Bu durumda olan bireylerde, kayđı ve huzurlu olamamanın neden olduğu stres, bireyler arası iletişim kurmakta aşırı duyarlılığa, karar verememe sorununa, özgüvensizlik duyguları da ortaya çıkmaktadır (27).

Vücudun, yaşadığı stres sonucunda karşı tepki oluşturmasına “Genel Uyum Sendromu” olarak adlandırılmaktadır. “Tehlike, direnme ve bitkinlik” gibi u farklı basamaktan oluşur. İlk basamak tehlike aşaması, vücudu harekete geçirmek için motive eder. Bu durum savaş ya da kaç benzetmesi ile açıklanabilir. Kalp atışı, kalp basıncı ve solunum artar, sindirim yavaşlar. İlk baştaki vücudun yaşadığı şokun akabinde ikinci basamağa geçer. Bu basamakta, vücut sistemi içerisinde oluşan yıkım karşısında savunmaya geçer. Savunma sistemi başarılı olursa stres durumu etkisini kaybeder. Direnme basamağında, herhangi bir başarı gösteremeyen kişi son basamağa geçer. Bu basamak telafisi zor olan bazı organizma bozukluklarına sebep olabilir (19).

En çok görülen stres kaynaklı psikosomatik rahatsızlıklar, egzama ve ürtiker şeklinde çıkan deri hastalıkları, özellikle astım şeklinde ortaya çıkan solunum hastalıkları, sindirimde meydana gelen rahatsızlıklar, bireyde yemek tüketme düzensizlikleri, sinir sistemini etkileyen sıkıntılar, migren, bulantı, görme bozukluğu gibi rahatsızlıklardır (19). Fizyolojiden kaynaklı bireyde gözlemlenen dolaşım sistemi rahatsızlıkları, ani tansiyon rahatsızlıkları, uyku bozuklukları, ruhsal bozukluklar, psikolojik sıkıntılar, madde bağımlılığı, kalp ve damar hastalıkları gibi tehlikeli hastalıklar da görülebilir (18).

Finlandiya’da 19–62 yaş arası 22.000 belediye çalışanı üzerinde, ülkedeki resesyon sırasında ve sonrasında yapılan bir araştırmaya göre, işten çıkarılmaya maruz kalan çalışanların 3–4 yıl sonra kalp krizi veya fel nedeni ile hayatlarını kaybetme olasılıklarının, işten çıkarma uygulamasının olmadığı işletmelere göre 5 kat fazla olduğu belirlenmiştir (34).

2.3. Geride Kalan Sendromunun İşletmeye Etkileri

2.3.1. İşletme İçi Bağlılığa Etkisi

Çalışanların iş yerlerindeki verimliliklerini ve işten ayrılma nedenlerini açıkladığı için işletmeye bağlılık iş yaşamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Yapılan araştırmalar, işletmeye bağlılık ile iş tatmini, motivasyon ve çalışanın işe devam etmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu işletmeye bağlılığın iş tatminiyle hemen hemen aynı nitelikte, benzer sonuçlar yarattığını göstermiştir (35,36). Ayrıca işletmeye bağlılığı yüksek olan bireyler işletmede kalma ve işletme amaçlarını gerçekleştirme konusunda daha fazla isteklidirler (35). İşletmeye olan bağlılığın, hem işletmenin hem de bireyin verimliliği üzerinde de pozitif etkileri vardır. Yüksek bağlılık bireyin performansını yükseltir. İşe devamsızlık ve gecikme oranlarını azaltır, çalışan devir hızını düşürür, çalışanların ekstra rol davranışı gösterme ihtimallerini artırır (37,38). Ayrıca, daha sağlıklı işletme içi iklime ve yüksek morale katkıda bulunur (39).

İşletmeye bağlılık, kişinin çalıştığı işletmeye devamlı katılımı yolu ile ortaya çıkan bir tutumdur. Bireyin kendini tanımlarken, çalıştığı işletme ile bütünleştirerek ifade etmesidir. Personelin çalışmaya devam ettiği örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirerek orada var olmayı sürdürebilme düşüncesidir. Bu sebeple örgüte olan bağlılık durumu, ileriye dönük bir davranıştır (40).

Yine bakıldığında King, personeller üzerinde yapmış olduğu çalışmada işini kaybetme stresi yükseldikçe işletmeye hissedilen sadakat duygusunun azalmaya başladığını, işletme faydasına fazladan emek gösterme durumu düşerken, farklı bir iş bakma yöneliminin fazlalaştığı sonucunu bulmuştur (28).

Küçülmenin işletmeye bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmek ve küçülmenin çalışanlar üzerindeki negatif etkilerini en aza indirmek için 5'li bir model geliştirmiştir. Bu modelde 5 temel faktörün işletmeye bağlılığı etkilediğini belirtmişlerdir. Bu faktörler: planlama süreci, bölüm yöneticisinin yetenekleri, iletişim, üst yöneticinin değişime ilişkin bağlılığı ve gelecekteki yönetimi anlama açıklama (6). Bu faktörler şöyle açıklanabilir:

Çalışanlar değişimin uygun bir şekilde planlandığına, mantıklı olduğuna, verilen kararların ve yapılan uygulamaların adil olduğuna inanmak isterler. Küçülme sürecinin adil planlanmadığı düşünülürse işletmeye bağlılık azalır. Bölüm yöneticisi çalışanlarla

açık dürüst bir iletişim kurma, bireyleri dinleme ve anlama, onlarla belirli konularda tartışabilme, çalıştığı takımları motive edebilme gibi konularda yetenekli olmalıdır. Bu yeteneklere sahip yöneticiler değişimi olumlu yönde etkiler. Çalışanlar dinlendiklerini, önerilerinin, fikirlerinin ve duygularının dikkate alındığını hissetmelidirler. Ayrıca çalışanlar değişimin ve işten çıkarılmalarının nedenlerini ve kendilerinin değişimden nasıl etkileneceklerini, değişimden sonra nelerle karşılaşacaklarını bilmek isterler. Bu nedenle çalışanlara açık olunmalı ve çift yönlü bir iletişim kanalı kullanılmalıdır. Çalışanlara neyin niye yapıldığı açıklanmaz ise çalışanlar geleceğe yönelik korku ve belirsizlik yaşarlar bu durum da işletmeye bağlılığın düşmesine yol açmaktadır. Yöneticinin değişime olan bağlılığını algılamak işletmeye bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Üst yöneticiler küçülme sürecinde söyledikleri ve yaptıkları her şeyin çalışanlar tarafından dikkate alındığının farkında olmalıdırlar. Ayrıca işletmenin misyonuna, amaçlarına ve değerlerine bağlı olarak hareket ettiklerini çalışanlara göstermelidirler. Aksi takdirde işletmeye olan bağlılık azalmaktadır. Çalışanlar gelecekteki yönetimin eskisinden ne gibi farklar taşıdığına, kendilerinin birey olarak yeni durumdan nasıl etkilendiklerine ve değişimden beklenen faydalara bakarlar. Ayrıca, çalışanlar bireysel rollerinin işletmenin yeni amaçlarına uyup uymadığı ve gelecekteki başarılarına nasıl katkı sağlayacaklarını görmek isterler. Bu nedenle çalışanların geleceğe ilişkin belirsizlikleri yönetim tarafından ortadan kaldırılmalıdır. Yani işletmenin geleceği ve bu gelecekte kendi yeri konusunda belirsizlik yaşayan bireylerin işletmeye bağlılıkları azalmaktadır (6).

Eğer geride kalanlar küçülme sonrası kariyer fırsatlarının sınırlandırıldığı ve gelecek yıllarda ilerleme imkanlarının sınırlı olduğunu düşünürlerse bu durumda da işletmeye olan bağlılığın azaldığı görülmüştür. Küçülme sonrası işletmeye bağlılığını etkileyen bir diğer faktör finansal kayıplardır. Finansal getirilerini kaybettiğini düşünen kalanların özellikle devam bağlılığı azalabilir. Bu noktada kalanlar için işten ayrılmanın maliyeti düşük olabilir ve kalanlar işten ayrılmayı tercih edebilirler (41).

2.3.2. Psikolojik Sözleşme ve Güven Duygusuna Etkisi

İşletmedeki sorunların sonucunda oluşan sıkıntılar, bu dönemdeki işletmeye karşı olan güven duygusunu zedeleyip, bilhassa da yönetimin başındaki bireylerin kararları, uygulamaları ve davranma şeklindeki farklılıklar personelin yöneticilere karşı duyduğu güveni olumsuz etkilemektedir. Whitener ve arkadaşlarına göre, üst kademe ki

yöneticilere karşı personel kesimdeki güven duygusu örgütün tamamına karşı duyulan bir duygu ile örtüştüğü için önemli bir yere sahiptir. Güven, herhangi bir şeye bağlı kalmaksızın birlikte çalışmayı kolay hale getirirken, anlaşma ve harcanan bütçe oranını da düşürmektedir. Personeller tarafından bakıldığında, ileriye dönük netleşmeyen olgular azaltırken, çıkarıcı davranış biçimlerini engellemek, işin getirdiği bürokrasiyi en aza indirerek etkili bir şekilde birlikte bir çalışma iklimi oluşturmaktadır. Bir işletme güven duygusu az hissedildiğinde, personeller birbirlerine karşı daha korumacı yaklaşarak, ellerindeki bilgileri gizleyerek öğrenme zorluğu oluşturmaktadır. Buna ek olarak güven duygusu birlikte çalışma duygusunu olumlu etkileyerek, daha iyi ilişkiler kurmaları da görmezden gelinmemelidir (42).

Güvenirlilik hissi, bir bireyin üst yönetimin güven verici ve dürüst olabileceği yönündeki inancı olarak tanımlanabilir. Eğer geride kalanlar üst yönetimin güvenilir olduğuna inanırlarsa, kalanların küçülmeye ilişkin korkuları en aza inmektedir. Güven, işletmeye bağlılığı artırır, çünkü kötülük görme korkusunu minimize etmektedir.

Menfaatler, yönetim yeteneği, açıklık ve dürüstlük güveni etkiler. Eğer kalanlar yönetimin kendi menfaatleri yanı sıra çalışanların menfaatlerini de düşündüğünü hissediyorlarsa işletmeye duyulan güven artar. Yönetimin yetenekli olduğunu düşünen geride kalanların da işletmeye bağlılığı da yüksek olmaktadır (43).

Bazı işletmeler küçülme sürecini iyi organize edemeyebilirler. Bu durum çalışanlarda şiddetli bir güvensizliğe yol açabilir. Örgütler işten çıkarılmalar sonucu geride kalan çalışanların çoğu örgüt içerisinde kendilerini ileride bu örgütte düşünememekte ve kendileri o örgüte ait hissetmemektedirler. Personeller ve örgüt kendiler içerisinde geleceğe dönük uzun vadeli bir anlaşma yapmış ve böyle olduğu halde bile bunun akabinde örgüt içerisinde işçi çıkarılmaları meydana geldiğinde burada çalışan personeller, örgütün kendilerine ihanet ettiğini düşünürler. Örgüt tarafından oluşturulan güven kaybedildiği için bireylerin psikolojik antlaşmaları da bozulmuş olur. (31).

Psikolojik sözleşme, çalışan ile işletme arasında, çalışanın yüksek düzeyde bir iş performansı gösterme taahhüdünde bulunması, buna karşılık işletmenin ise çalışanlara sürekli bir iş ve terfi fırsatları sağlamasıdır. İşletme yönetimi, psikolojik sözleşmeden kendine düşenleri yerine getirmezse, çalışanların başlangıçtaki üretim heyecanı zamanla azalabilir (44).

Çalışan işletmeye yaptığı katkılara göre bir karşılık almakta ve bu katkı ne kadar ise en az o kadar ya da daha fazla bir karşılık aldığı sürece kurum üyeliğini sürdürme eğilimindedir. Dolayısıyla bir psikolojik sözleşme söz konusudur. Eğer çalışanın beklentisi ile işletmeden aldıkları arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise ilişki veya beraberlik sona erecektir. Yani psikolojik sözleşme ihlal ediliyorsa, işten ayrılma niyeti de artacaktır (45).

Küçülmeye giden örgütlerde yöntem olarak işçi çıkarımının seçilmesi, çalışanların örgüte karşı olan sadık olma ve bağlı kalma duygusu üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Örgütlerin personellerinden kolay vazgeçiyor olabilmesi ve personellerinde bu durumu algılaması onlar da örgütlerine karşı risk alma duygusunun düşmesi anlamını taşır. Bundan dolayı personeller, sorumluluk altına girme çabasından kaçınırlar (41).

2.3.3. Motivasyona Etkisi

Bireyler, bir örgütü belirli bir amaca ve hedefe hizmet etmek için bir arada toplanırlar. İşletmenin amacı ortaya konuna hizmet ve mal için olabildikçe en iyi seviyeye ulaşabilmektedir. İşletmedeki personeller örgütün amaç ve hedeflerine hizmet ediyorlar gibi görünse de öncelikli olarak kendi hedef ve isteklerini gerçekleştirmek istemektedirler. Bireyler öncelikli olarak kendi amaç ve istekleri yerine getirdiğinde, diğerlerinin amaç ve isteklerine geçebilirler. Bu çerçevede örgütlerdeki esas amaç, oradaki çalışan bütün bireylerin bütüncül bir yapı içerisinde çalışmasını sağlayabilmek için öncelikli olarak personellerin isteklerini karşılayabilmektir (40).

Motivasyonla amaçlanan, çalışanların yaratıcı güçlerini kullanmalarını, işletmeye bağlılıklarını ve iş başarılarını arttırmalarını sağlamaktır. Kişiler açısından motivasyon, gereksinmelerinin doyurulmasından, kendini gerçekleştirme aşamasına kadar bir çok evreyi kapsamaktadır. Örgütler tarafından motivasyona bakıldığında personellerin işe başlayabilmelerini, istek ve arzu ile bunu devam ettirebilmelerini oluşturmaya çalışan olayların tamamıdır. Personellerin emekleri karşısında aldıkları maaşların bireyden bireye farklılık göstermesi motivasyon durumunu önemli derecede etkilemektedir. Maaş önemli bir yere sahiptir, olmazsa olmazdır ama sadece bir başına da yeterli etkiyi yaratamamaktadır (46).

İşletmeler ekonomik kriz dönemlerinde ilk olarak, maliyet unsuru olarak gördükleri çalışanları işten çıkarmayı seçerler. Dolayısıyla büyük maliyet oluşturan

kalemler arasında yeterince büyük bir oranı olan bu kalemi azaltmaya yönelirler. Halbuki uygulanan bu uygulama çalışanların motivasyonlarını düşürebileceği göz ardı edilmemelidir. Motivasyonu düşen personellerde “kandırılmışlık, ihanete uğramışlık, arkadan vurulmuşluk” duygularını uyanabilir, çalışma ortamındaki birlikte çalıştıkları kişilere karşı güvensiz bir rakip görmeye dönüştürüp, yönetimdeki kişiler için kızgınlık oluşturabilir. Bireylerde “gizlenmiş öfke”, “birbirine dönük suçlamalar”, “iletişim bozukluğu” açığa çıkar. Bu tutumlar örgüt içerisinde iyice ve hızlı bir şekilde dağıldıktan sonra aralarındaki paylaşımları düşürerek ve hatta birçok zaman paylaşma durumunu bitirerek en mağdur durumdaki kişin kendileri olduğunu düşünürler (47).

Motivasyon durumu ile geride kalan bireyler üzerinde bir ilişki kurulmaktadır. İlk olarak Maslow’un Hiyerarşi Teorisi’ne baktığımızda, insan bir basamaktaki ihtiyaç gereksinimi tamamlamadan bir üst basamaktaki ihtiyaç basamağına geçememekte, bundan dolayıyla bireysel gelişim seviyesi o basamakta kalır. Bugün birçok çalışan finansal ve ait olma ihtiyaçları hakkında endişelenmektedir. Alt basamaklardaki ihtiyaçlar giderilmeden de, üst basamaklardaki ihtiyaçların bir önemi kalmamaktadır. Vroom’un Beklenti Teorisi’ne göre de, insan sadece hedefleri doğrultusunda yapması gereken çabayı göstermektedir. Ortaya koyacağı çabanın önemi ve büyüklüğü ulaşılacak hedef ile aynı orandadır. Sonuç olarak birey gösterdiği çaba ve emeğe göre işten çıkarılmıyor veya ödül almıyorsa, gösterdiği performans da yeterince büyük olamayabilir. Bu durum Skinner’in Pekiştirme Teorisine göre de katkı görmektedir. Bu teori sonucunda da bireyin ortaya koyduğu çabaya göre sonucunda bir şeylere ulaşacak ise daha fazla performans göstereceği söylenmektedir. Örgütte geride kalan çalışanlar ortaya koydukları çalışma performansları ne kadar büyük olursa olsun, ekonomik durumların da herhangi bir değişme olmadığını, işlerinden olma ya da daha alt kademe de çalışacaklarını hissederlerse, bu durum iş için motivasyonlarını düşürecektir (48).

Aslında bütün olumlu veya olumsuz tepkilere, işe son vermeler değil, bunun nasıl gerçekleştirildiği neden olduğu görülmektedir. Bu da, üretkenliği ve motivasyonu etkilemektedir. Geride kalanlar, arkadaşları işten çıkarıldığı için işletmeye kızmakta ve kendilerini aşağılanmış hissetmektedirler. Ayrıca, kendileri değil de, arkadaşları işten çıkarıldığı için bir suçluluk hissine kapılmakta, onların da en az kendileri kadar ve hatla belki de daha iyi çalıştıklarını düşünmektedirler (17).

Fortune 500’de küçülen otuz işletmeyi inceleyen bir araştırmaya göre, en fazla moral bozukluğunun yaşandığı işletmelerde çalışanların yeniden yapılanma konusunda

yeterince bilgilendirilmediklerini bu süreci gerçekleştirecek olan orta seviye yöneticilerin de bu konu hakkında yeterince eğitim almamış olduklarını, işletme hedeflerinin ve performans standartlarının da pek açık olmadığını bulmuştur. Bu işletmelerde küçülme sırası ve sonrasında moral bozukluğu dışında yönetim kargaşası, çalışanların motivasyonunda düşüş ve işletmeye olan bağlılığın düştüğü de görülmüştür (17).

İş güvenliği, ücretler ve çalışma koşulları gibi iş tatmininin önemli bir yönüdür. Çeşitli araştırmalar, iş güvenliğinin, özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu ve bu nedenle iş bulma şansının sınırlı olduğu durumlarda, iş memnuniyetinde önemli bir rol oynadığını göstermiştir. İstikrarsız bir çalışma ortamında, çalışanların iş taahhütleri de olumsuz etkilenecektir. İşlerinin biteceğinden endişelenenler için iş taahhüdü (yani işin tanınma derecesi) azalacaktır. Ek olarak, güvensiz çalışma zamanlarında ortaya çıkmasıyla iş tatmininin düştüğünü gördü. Araştırmalar, iş güvensizliği ile işe bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmalar, iş güvensizliğine dikkat eden kişilerin iş tatmini ve etkinliklerini düşürdüğünü göstermiştir (28).

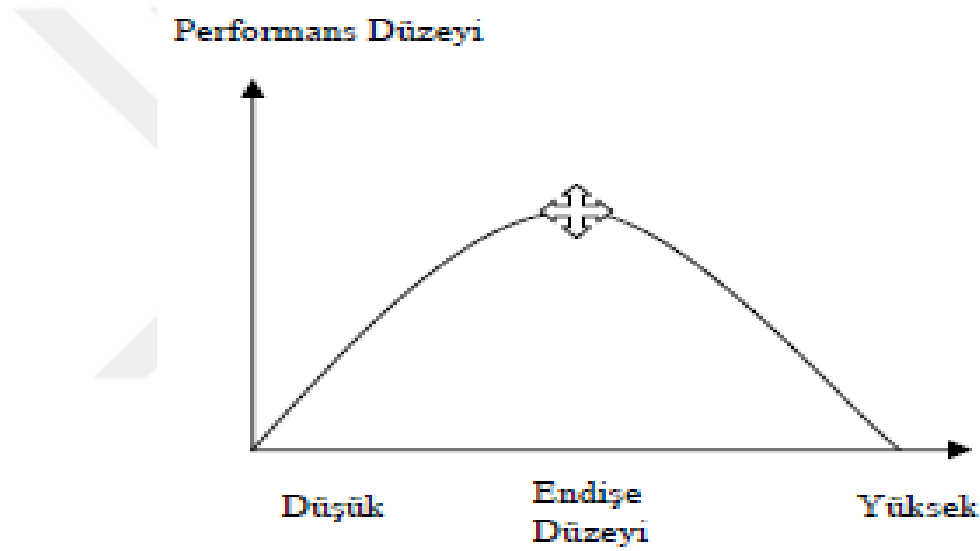
Küçülme sürecinde yönetimin kontrolü çok fazla elinde tutması ve çalışanların bu konuda hiçbir katkılarının olmaması da olumsuz tepkilere yol açabilir. Araştırmacılar, küçülme stratejisi, uygulama şekli ve geride kalanların tepkileri arasında çok önemli bir ilişki olduğunu savunmuşlardır. Ekonomik kriz dönemlerinde, yöneticiler tarafında gösterilen davranışların personeller üzerinde korku oluşturduğu ve işletmeye bağlı kalma duygusunu, yenilikçi düşünebilen personellerin üretkenliğinin azaldığı işletmeninin beklentilerine karşılık veremeyerek çalışma etkinliklerinin azaldığı görülmektedir. İşini kaybetme kaygısı, personelin az bir çaba göstermesine, farklılıklara direnç göstermesine ve işten ayrılma niyetinin artmasına yol açmaktadır (17).

Küçülme dönemlerinde, çalışanların kendi sorumluluklarıyla ilgili tereddütleri olabilir. İletişimsizlik sonucu yöneticilerin kendilerinden ne beklediği konusunda emin olamayabilirler. Ancak öte yandan, işten atılmalar ile birlikte tüm düzeydeki çalışanların çalışma sürelerinin artması, personel çalıştırma sayılarında düşüşe gidilmesi durumunda olmaktadır. İlk işe girdiklerinde daha çok çalışarak içerisinde buldukları işe sahip çıkmaya çalışan bireyler bu durumda çalışma isteğinden uzak hissedeceklerdir. Bu durumda motivasyonlarını sağımaya yarayan tek duygu korku durumudur (32).

2.3.4. Performansa Etkisi

Performans, bir bireyin, grubun veya işletmenin beklenen hedeflere ulaşabileceği ve bunlara ulaşabileceği miktar ve kaliteyi ifade eder. Performans değerlendirme ise, işletme personelinin kişisel iş performansının ölçülmesi sürecidir. İş davranışı, bilgi, beceri ve yeteneklerini, potansiyellerini, çalışma alışkanlıklarını ve benzer nitelikleri ve davranışlarını içerir. Etkililik ve yaratıcılık hedefleri önceden belirlenmiş kriterlere göre karşılaştırma ve değerlendirme ile değerlendirilir (40).

Küçülme ve ekonomik problem döneminde, çalışanların yaşadıkları baskı da performansları üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu, kaygı ve performans düzeyi arasındaki ilişkiyi aşağıda inceleyerek görülebilir.



Şekil 2.2. Performans – Endişe Eğrisi

Şekil 2'e göre; Kaygı düzeyinin neden olduğu stres çok yüksekse panik, kaygı düzeyi çok düşükse soruna gereken özeni gösterememe ile sonuçlanabilir. Başarı düzeyi stres seviyesini arttığı orada, en iyi performansı ortaya koyduğu seviyede yani optimum noktadadır (49).

İşten çıkarmalar sırasında çalışan performansındaki düşüşün en önemli nedeni, çalışanların işten çıkarma kararını verirken haksız olduklarına, yönetimin mesleğine dikkat etmediklerine ve iş güvencelerinin bulunmadığına inanmalarıdır (50).

İş güvensizliği ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmada farklı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmalar ayrıca, işsizlik kaygısının çalışanların iş yükünü ve performansını artıracaklarını ve böylece işsizliğin sonuçlarından kaçınacaklarını

bulmuştur. Diğer iş fırsatları yetersiz olduğunda ve bireyin işe finansal bağımlılığı yüksek olduğunda, birey çalışmaya devam etmek için iş yükünü ve performansını artıracaktır. Ancak bu çalışmalarda iş yükünü ve performansı etkileyen başka faktörler de vardır. Bu faktörler, performansa dayalı maaş düzeyini belirlemenin temelini oluşturur. Performans değerlendirme uygulamaları ücretler ve terfiler gibi sonuçlarla bağlantılıysa, iş güvensizliği endişesi performansın artmasına neden olabilir. Fakat bu artışlarda çalışanlarda stres düzeyini de aynı oranda artırarak bireyde kalıcı rahatsızlıklar oluşturabilmektedir. Bundan dolayı, yakın süreçte daha fazla performans almaya yarayan iş güvensizliği ve gösterilen performansa göre maaş verilmesi, , daha uzun dönemli çalışmakta olan personel içerisinde çekişme sonucunda negatif bir psikolojik ortamın oluşmasına, fazla iş sorumluluğundan ve işten çıkarılma kaygısından dolayı baskı ve tükenme sebebiyle bireyin sağlığını ve güven de olma durumunu tehdit eden bir ortam oluşturması meydana gelebilir (28).

İşini kaybetme kaygısı kişinin daha fazla performans göstermesine neden olsa da uzun süreçte iş tatmini, işe karşı olan bağlanma durumu, işletmeye bağlanma oranı ve diğer durumlarda da negatif yönlü bir olaya neden olacaktır. Performansın yükselmesi, iş kaybetme kaygısını ortadan kaldırmamaktadır. Farklı bir unsur olan personellerin donanımlı olması ise, başka iş fırsatları durumunda kişinin daha özgüvenli olmasını, bulunduğu iş içerisinde ortaya koyduğu performansın yükselmesine ya da azalmasına neden olabilecektir (28).

2.3.5. Kariyere Etkisi

Günümüz işletmelerinde, değişimlere bağlı olarak kariyer anlayışında da bir takım değişiklikler gözlenmektedir. Geleneksel kariyer modelleri, işletmeye kendini adayın, iş güvencesine sahip, terfi etme ve dolgun ücret beklentisi içinde olan çalışanları memnun etme esasına dayanmaktaydı. Bununla birlikte işletmenin yapısı ve süreçlerinde meydana gelen değişimler söz konusu modellerin uygulanabilirliklerini de azaltmıştır. Bunun yerini işletme sınırlarının gittikçe geçirgen bir hale geldiği, iş güvencesinin azaldığı, kariyer konusunda işletme yerine bireyin sorumluluğunun arttığı ve bilgiye dayalı gücün ön plana çıktığı kariyer modelleri almaya başlamıştır (51). Günümüze gelinceye kadar kariyer kavramı genelde daha çok bir süreç manasında gelirken, şuan sadece ilerlemek manasında kullanılmaktadır. Bird, kariyeri kavramını, bilgi kazanılan bir süreç olarak nitelendirmektedir. Çağımızda kariyer kavramı, işlerin

tekrardan düzenlemesi aracılığıyla kişiler için daha manalı ve psikolojik bir destek ve motivasyon süreci olarak da anlamlandırılmaktadır (51).

Birey ilk dünyaya geldiği andan başlayarak devamlı olarak ilerlemeye ve gelişmeye ayarlanmış şekilde yaşamakta ve davranmaktadır. İlerlemesi ve gelişimini engelleyen her şey de hayal kırıklığı yaşayacaktır. Bütün bireyler görev yaptıkları işletmelerde kendilerine olumlu yönde ilerleme sağladıkça sorumluluk düzeyleri artan iş konumlarına yükselerek işletmedeki önem durumlarını, şöhretini, itibarını bundan dolayı da gelirlerinin daha fazla olmasını umacaklardır. Yükselme imkanları düşük ya da hiç olmayan, iş yerinde yükselme ve kariyer yapma olanaklarına imkan vermeyen işletmelerde, kendilerine haksızlık yapıldığını yükselme olanağının kendilerin çalındığı hissine kapılan çalışanlar büyük umutsuzluk ve kırgınlık yaşayabilirler. Özellikle nitelikli çalışan, küçülmekte olan ve başarısız olarak gördüğü işletmelerde bulunarak kariyerleri için kötü bir puan aldıklarını düşündüklerinden ve piyasada daha iyi ve güvenilir işletmeler bulabileceklerini düşünebilirler ve küçülen işletmelerinden ayrılmaya eğilimli olurlar. Bu durumun bir başka yansıması olarak işletme nispeten daha az nitelikli insanları daha üst makamlara getirmek zorunda kalır (18).

Hala bazı işletmeler işten çıkarmalar sonrasında kalan çalışanların işlerinde kalmış olmaktan memnun olacaklarını ve üretkenliklerini arttıracaklarını, işleri kaybetme korkusuyla daha yoğun çalışacaklarını düşünebilirler. Geride kalan çalışanlar kariyerleriyle ilgili korku ve endişelere sahip olabileceklerini göz önünde bulundurmalıdırlar. Küçülme sonrasındaki zamanlarda işletmede terfi fırsatlarını bulanamayacağından korkabilirler. Çeşitli koşullarda çalışma durumunda kalabilirler. Üst ve astlarını, hatta birimlerini kaybetmiş olabilirler. Yeni sisteme uyum sağlamak için zamana ihtiyaçları vardır ve yeni görevleri hakkında eğitim almak isteyebilirler (52).

Küçülme uygulayan işletmelerde, ilk yapılan uygulamalardan biri de işe alımların durdurulmasıdır. İşe alımı durdurmanın çeşitli etkileri vardır. Bunlardan en önemlisi işletmenin istihdam etme yeteneğinin azalmasıdır. İkincisi, işletme çalışanları arasında yaş ve deneyim anlamında homojenliğin kaybolmasıdır. Üçüncü etki olarak, işgücü çeşitliliğinin azalması ifade edilebilir. Bu gibi durumlar uzun dönemde işletmenin üretkenlik oranının düşmesine sebep olur. Bu nedenle teknoloji transferinin mümkün olduğu alanlarda işletmelerin sınırlı sayıda da olsa eleman alımını düşünmesi uygun olacaktır (53).

İşletmeler küçülme stratejisi izlerken, kariyerinin orta döneminde bulunan orta kademe yöneticileri de büyük ölçüde etkilenirler. Yöneticiler tarafından, orta kademe yöneticilerin işletmeye çok az değer kattığı varsayılır. Bu nedenle yeniden yapılanma veya başka sebeplerle küçülen işletmeler, çalışan sayısında indirim gideceklerinde öncelikle orta kademe yöneticileri hedef alabilirler. Bir nevi işletmeler maliyet azaltma ve küçülme uygulamalarında orta kademe yöneticileri ortadan kaldırmaya odaklanırlar. Küçülmede orta kademe yöneticilerin kariyer fırsatları bariz bir şekilde tehdit altındadır (53).

2.4. Geride Kalanlara Yönelik Politikalar

İşten çıkarmaların yaşandığı bir işletmede yöneticiye çok iş düşmektedir. Öncelikle yönetici kendi geride kalan duygularıyla yüzleşmelidir. Eğer duygularıyla yüzleşmezse, ne işletmeye ne de çalışanlarına yararı olacaktır. İkinci olarak, yönetici hayati ve karışık bir rol üstlendiğinin farkına varması gerekmektedir. İşletmedeki diğer çalışanlara liderlik etmeli ve çalışanlar ile işletme arası psikolojik kontratın gerektirdiği gibi davranmalıdır. Bu dönemde lider, değişimin içindeki değişimlere liderlik edecektir (16).

Birçok İK birimi işten çıkardıkları kişilere yardımcı olurken, geride kalanlar konusunda hiçbir şey yapmamaktadır. Yapılanların da pek açık olmadığı ve uzun dönemli olmaktan ziyade, bunların kısa dönemli programlar oldukları belirtilmiştir. Bu programlar, daha çok işle ilgili becerilerin geliştirilmesine, yöneticilere rehberlik ve danışmanlık becerileri sağlanmasına yardımcı olarak işletmede geride kalan bireyler için önem arz eden kişisel yenilik ve kariyer olanakları gibi fırsatları kapsamaktadır. Geride kalan personellerin gelecekte imkan dahilinde farklılaşmaları, yeni fırsatlar ve kriterler açısından istekler, işletmede yükselbilme fırsatları, işlerinde büyüyebilme ve güven duyabilmeleri için bilgilendirmeye ihtiyaç duyarlar (17).

Isabella, küçülmeden sonra geride kalanların üç ihtiyacı olduğunu savunmuştur:

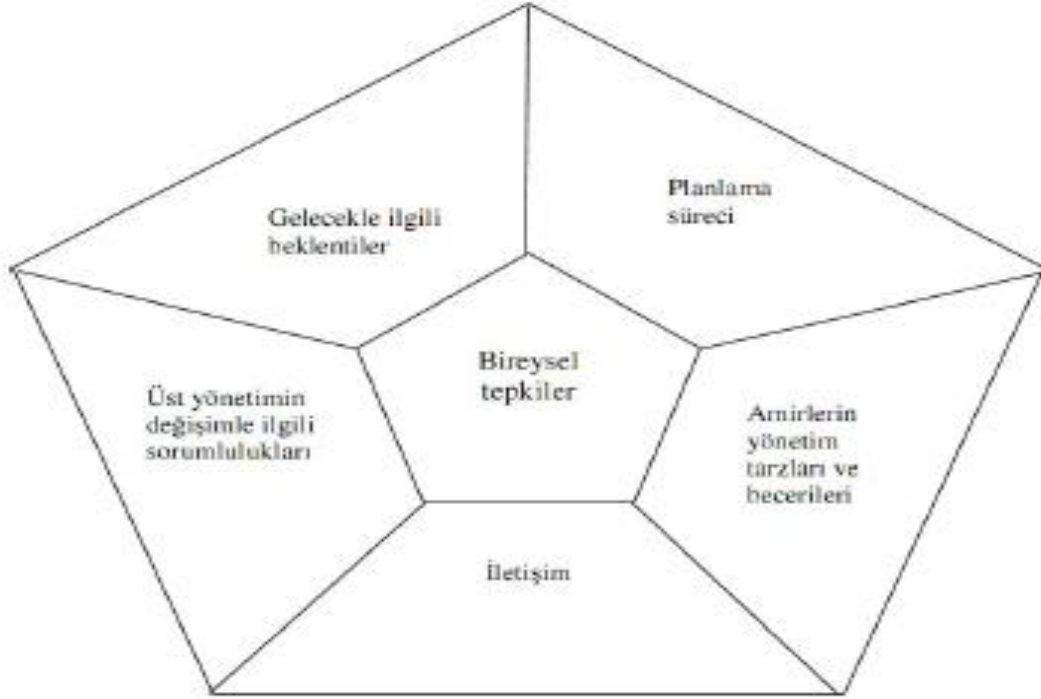
- Performans ile ilgili ihtiyaçlar: Bunlar, kişilerin çalışırken yeterli performansı gösterebilmesi için gerekli olan teknolojik kaynaklar ve İK(İnsan Kaynakları)'dır. Bunun için, işletme elindeki kaynaklar (para, işgücü, destek servisleri gibi) konusunda doğru bilgi vermelidir. Küçülmeden sonra, geride kalanların iş yükü artmaktadır, çünkü aynı işi daha az sayıda insan yapmaktadır. Bu nedenle de, onlara sağlanacak

kaynakları ve kendilerinden beklenen performans standartlarını öğrenmek istemektedirler.

- İlerleme ile ilgili ihtiyaçlar: Küçülme sonrası geride kalanlar kariyer planlamalarında bir değişiklik olup olmadığı, olduysa kendilerine açılan yeni imkanlar konusunda bilgi edinmek istemektedirler
- Kendini geliştirme ve güvende hissetme ihtiyacı: Geride kalanlar terfi imkanlarını, bazı beceriler geliştirebilmeleri için kendilerine ne tip imkanlar sağlanacağı, iş güvenliklerinin olup olmadığı konusunda bilgilendirilmek istemektedirler. İKY(İnsan Kaynakları Yönetimi), bütün bu ihtiyaçları göz önünde bulundurup küçülmeden önce yaptığı planlamanın içine bu konularla ilgili tedbirleri almalıdır. Alınan bu tedbirler ve geride kalanlar ile ilgili yapılan planlar, işletmenin çalışanlarına verdiği değer bir göstergesi olabilir. Çalışanların, bu dönemde neler hissedebileceğini düşünüp gerekli önlemleri aldığını algılayınca da işletmeye olan güven zedelenmeyecektir. Geride kalanların işletmeye bağlılıklarının devam edebilmesi ve tekrardan şevkle işlerine sarılabilmeleri için işletmenin kendilerine verdiği değeri doğru algılayabilmeleri gerekir. Bunun için de işletmenin işten çıkarmaları uygulama şekli çok önemlidir. Geride kalanlar, bu süreçte kendilerinin de bir gün aynı duruma düşüklerinde işletmelerin onlara nasıl davranacağını gözlemlemekte ve işletme hakkında bir değerlendirme yapma fırsatı yakalamaktadırlar (17).

2.5. Geride Kalanları Yönetme Modeli

Geride kalanları yönetme modeli, Thornhill ve arkadaşları tarafından oluşturulan yönetimdeki kişilerin personellerinin hareketlerinin daha iyi anlamlandırılması ve oluşan durumların farkına verebilmesini sağlayan yaralı bir modeldir. Bu model, 150'nin üzerinde firmalarda İK görev yapan yönetici ve firma içerisinde büyük bir kısımdan toplanan bulguların tartışılması ile meydana gelmiştir. Bu modelin boyutları şöyledir: (6)



Şekil 2.3. Geride Kalanları Yönetme Modeli

Bu modeldeki boyutların alt başlıkları şu şekildedir:

- **Planlama Süreci:** Planlama sürecinde çalışanlar, değişikliği acil bir geçici karar olarak ele almak yerine, değişikliği makul ve adil bir karar olarak görürler. Tüm çalışanlar planlama sürecine katılmalı ve işten çıkarılma sürecinin ne zaman biteceği konusunda bilgilendirilmelidir (6).

- **Üst Yöneticilerin Yönetim Tarzları ve Becerileri:** Yönetimdeki bireyler genellikle değişim yönetimi becerileri olarak tanımlanan bir dizi yetenek göstermeleri istenir. Olayla ilgili açık ve dürüst iletişim, kişisel görüşleri eleştirmeden dinleyebilen ve tartışabilen, danışman olarak hareket edebilen, ekibi iş hedeflerine göre yönetebilen ve motive edebilen, diğer insanların tutumlarına ilham verebilir. Çalışanlar değişiklikleri aktif olarak kabul etmeli ve saygı duyulmalıdır. Bir tehditten ziyade bir fırsat olarak, bir yöneticilerin sahip olması gereken en önemli beceri ve yetenekler şunlardır: bu süreçte astlarına yardım etmek ve tavsiyelerde bulunmaktır (6).

- **İletişim:** Düzene sokma sürecinde, çalışanların kendilerini dinlediklerini hissetmeleri ve fikir ve önerilerini dikkate almaları için, durum elverdiğinde olabildiğince açık bir şekilde iletişim kurmak çok önemlidir. Kalan çalışanlara bir an önce işlerini kaybetmeyeceklerini bildirmek çok faydalı olacaktır. Ayrıca hayatta

kalanlara işten çıkarılma nedenleri ve ilgili değişikliklerin bildirilmesi, bu değişikliklerden etkilenebileceklerinin açıklanması, küçülme sonrasında kendilerinden neler beklendiğinin ve onlara ne tür yardım sağlanacağına belirtilmesi önemlidir. Bu yeni ihtiyaçlara uyum sağlayın. Tüm açıklamalar akıcı ve anlaşılması kolay bir şekilde ifade edilmelidir. Örtülü dil ve karma teknik terminoloji, iç iletişime ulaşmanın önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır (6).

- Üst Yönetimin Değişimle İlgili Sorumlulukları: Üst yönetim, diğerlerini değişikliğin gerektiği gibi uygulandığına ve yönetimin gelecekteki başarısını garanti altına alacağına ikna etmelidir. Geri kalanlar doğal olarak işten çıkarmaların ardından şimdi ve gelecekte üst yönetim kararlarının olup olmayacağı konusunda endişeleneceklerdir (6).

- Gelecekle İlgili Beklentiler: Geride kalanların, yönetimin gelecek hakkında net bir açıklama yapmasına ihtiyacı vardır. Bu bilgiler; gelecek ile geçmiş arasındaki fark, bireylerden nasıl etkilenecekleri ve küçülmenin faydaları ile ilgilidir. Unutulmuş olanlar için, işin gelecekteki yönünü anlamak ve bu faydalara ikna edilmek önemlidir. Bunun için çalışanlar yeni görev ve hedefler konusunda bilgilendirilmeli, ek eğitim ve ödüllendirme sistemleri ile çalışanlar teşvik edilmelidir (6).

2.6. Geride Kalan Sendromunun Etkilerini Azaltmaya Yönelik Politikalar

Geride kalanların, küçülmeye yönelik politikalardan sonra olumsuz hisler içerisine girmeleri kaçınılmaz olmakla birlikte, sorulması gereken soru bu kişiler nasıl tekrardan işletmeye bağlı olabilir ve çalışmaya motive edilebilir olmalıdır. Çalışanlar, bu politikaları sadece kendi görmek istediklerini görerek küçülme gerçeğini değiştirmeye çalışabilirler. Çalışanlar kariyerlerine odaklanmış oldukları için olayları doğru algılayamayabilirler. İKY'nin bu süreç sırasında yaptıkları ve kurulan iletişim de çalışanların algılamalarını etkileyecektir. Bütün bu süreç içinde, adalet ön planda tutulmalı ve çalışanlar da yapılanları haksızlık olarak algılamamalıdır. Eğer, geride kalanlar bütün bu sürecin adil bir şekilde yürütüldüğüne inanır, işten çıkarılanlarla çıkarılmayanlar arasında bir haksızlık olmadığına karar verirlerse, geride kalanlar sendromu ortaya çıksa bile çok çabuk ortadan kalkabilir (17).

İşletmelerde geride kalan çalışanların olumlu olmayan davranışlarını engelleyebilmek için dikkat edilmesi gereken en değerli konu iletişim kurma şeklidir. İKY, planları yaparken ve uygularken çalışanlarını bu sürece ne kadar dahil ederse, bu

süreçten daha az sorunlu ve daha başarılı olarak çıkabileceklerdir. Unutmamak gerekir ki, işletmenin gelecekteki hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan kişiler geride kalanlar olacaktır. Bu nedenle de İKY, bu çalışanlarını bu zor dönemde yalnız bırakmamalı ve onların her türlü ihtiyacını göz önünde bulundurarak ekonomik kriz sürecini planlamalıdır (17).

2.6.1. Stres Yönetimi

Ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerde yaşanan stresin, çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar işletmelerde stresin ve getirdiği olumsuz sonuçların önlenmesi, kontrolü ve yönetimine ilişkin stratejilerin tanımlanmasını ve geliştirilmesini ön plana çıkarmıştır. Burada karşımıza stres yönetimi kavramı çıkmaktadır. Stres yönetimi ile amaçlanan, olumlu etkiler yaratan “iyi stres”i en üst düzeye çıkarmak ve olumsuz etkileri ağır basan “kötü stres”i en alt seviyeye indirmek yolu ile aşırı stres ile çok düşük stres arası bir denge oluşturmaktır (20).

İşten çıkarma uygulamasının, çalışanlar ve işletmedeki denge üzerinde yaratacağı olumsuz etkilerin en aza indirgenebilmesi için sürecin stres yönetimi ile paralel bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. İşten çıkarma kararı alındıktan sonra, stres yönetimi boyutunda dikkate alınması gereken ilk nokta problemin ortaya konması yani stres kaynağının veya stres belirtilerinin tanımlanmasıdır. Bu aşamada işten çıkarmalar henüz çalışanlara bildirilmediğinden, çalışanlar açısından stres kaynağı değildir. İkinci olarak, işten çıkarma uygulaması işletmedeki bazı birimleri ortadan kaldırıyor ya da bu birimlerin önemini yitirmesine neden oluyorsa bu kararın üst yönetim açısından bir stres kaynağı olacağı öngörülebilir. Üst yönetim kademelerini oluşturan yöneticiler bu kararın kısa, orta veya uzun dönemde kendilerini, pozisyonlarını, yetki derecelerini, astlarını, sorumlu oldukları birimleri ve hatta sahip oldukları sosyal olanakları etkileyebileceğini düşüncesiyle stres yaşayabilirler (20).

Bu aşamada strese karşı başa çıkabilme yöntemlerinin ele alınması gerekir. Stresi fark etme, stresle baş edebilme, hassasiyet gibi durumların öğretilmesi ve çeşitli danışmanlık servislerinden faydalanması vb. gibi önlemler, bu aşamada planlanarak uygulamaya konmalıdır. Ayrıca üst yönetimi oluşturan yöneticilerin stresi yenmeleri için, işletme içi veya dışı endüstri psikologlarından yardım almaları, hem yaşadıkları

stresi azaltacak hem de ileride izleyecekleri yolun belirlenmesinde yardımcı olacaktır (20).

İşten çıkarmaların duyurulması sırasında, öncelikle üst yönetim ve İK birimi, tüm çalışanlara açık ve dürüst bir dille, bu kararın nedenlerini, sonuçlarını ve gelecekte olacakları iletmelidir. Karar çalışanlara duyurulduğunda, işten çıkarılacak olanlar genellikle kendilerine haksızlık yapıldığını düşünürken, geride kalanlar için hüznün ve suçluluk duygusu hakimdir. Bu durum her iki grup çalışan için de önemli stres kaynağıdır ve bu nedenle ilk olarak stres yönetimi uzmanlarının verecekleri güven ve telkine ihtiyaçları vardır (20).

Özellikle geride kalanlara, diğerlerinin mağduriyetinde sorumlu olmadıkları hissettirilmelidir. Bu aşamada işten çıkarılacaklara destek programı duyurulmalı ve geride kalanlara yönelik stres önleyici çalışmalar (eğitimler, görüşmeler, danışmanlıklar) başlatılmalıdır. Son olarak, duyuruların herkese eşit şekilde ulaşmış olduğunu ve onlar üzerinde yarattığı etkilerin ne olduğunun gözden geçirilmesi ve eğer bu konuda sorunlar yaşanıyorsa, bunlara yönelik düzeltici önlemlerin bekletilmeden alınması gerekir. Stres yönetimi kapsamında çalışanlarla sık sık iletişime geçilmeli, çalışanlar ihtiyaç duyduklarında İKY birimine ve yöneticilere ulaşabilmelidir. İşletmede kalanlara varsa yeni sorumlulukları hakkında gerekli eğitimler aldırılmalıdır (20).

2.6.2. Etkili İletişim

İşletme içerisinde ele alınabilecek iletişim yöntemlerinin yönetimdeki bireylerin uygulamayı düşündüğü kararları personeline bildirmesi gereklidir. Bu, işletme içerisinde huzursuz ortamı ortadan kaldırmak ve çalışanın olaylara sahip çıkmasına destek olma yönünden önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda yönetim açısından, işletme içerisinde dolaşan bütün bilgilerin ilk başta kendilerine gelmesi için iletişim çevresinin oluşturulması gereklidir. Küçülmenin verdiği hasarın daha az olması için işletmedeki dedikoduların engellenmesi adına işletmeye değerli fayları olacaktır. (54). Personeller, ekonomik kriz dönemlerinde işletmede ne olup bittiğini bilmiyorlarsa değişim konusunda işletmeye yardımcı olamazlar. Bu nedenle, daha küçülme uygulamasına geçmeden önce İKY'nin elinde, aynı işten çıkarılacaklarla ilgili olduğu gibi, geride kalanlarla da ilgili neler yapılacağı konusunda detaylı bir plan olmalıdır. Yapılan bir çalışmada, küçülmeden çok önce bu konuda planlamayı yapan işletmelerin

performansının arttığını bulmuştur. Eğer geride kalanlar, hem kriz hem de politikalar konusunda önceden bilgilendirilip, güdülenip bu konuda hazırlıklı olurlarsa performansları da yavaş yavaş artmaya başlayacaktır. Bu nedenle, iletişim geride kalanlar sendromu için en etkili tedavi yöntemidir (17).

İşletme ikliminde güven ve açıklık ön planda ise, eksik gelen bilgiler bile olumlu olarak algılanacaktır. Ancak, güven ortamının oluşmadığı işletmelerde ise her gelen bilgi kuşku ile karşılanıp bir anlam çıkarılmaya çalışılacaktır. Herkesin güvenini kazanabilmek için yönetim ve İK birimi, çalışanları ile sürekli açık ve samimi diyaloglar kurmaya çalışmalıdır, çünkü eksik iletişim, işletme hedeflerinin ve misyonunun yanlış anlaşılmasına neden olabileceği gibi, çalışanları daha çok tedirgin edip sürtüşmelere yol açabilir ve böylece üretkenlik düşeceği için, ekonomik kriz çok fazla maliyetli olabilir (17).

Geride kalanlar, söylediklerinin dinlendiğini, fikirlerinin, düşüncelerinin ve tekliflerini dikkate alındığını hissetmelidirler. En kısa zamanda işten çıkarılmayacaklarına dair bilgilendirilmeleri, geride kalanlar için çok olumludur. Çift yönlü iletişim kesinlikle verimlidir ve etkilidir. Aynı zamanda çalışanın, değişikliklerin sahibi olmaya ve değişikliklerde yer almaya teşvik etmektedir. Değişikliklerin planlanmasını ve uygulanmasını geri bildirim vasıtasıyla kolaylaştırır. Geride kalanlar, işten çıkarılanların durumu hakkında haberleri, ayrıldıkları zaman onlara nasıl davranıldığı ve nasıl bir yardım yapıldığı hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler (55).

2.6.3. Motivasyonu Arttırma

İşten çıkarılma korkusu, çalışanların iş motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durum işletme performansını da olumsuz etkileyecektir. Özellikle orta kademe yöneticileri için iç motivasyon çok çabuk değişmektedir. Bununla birlikte sorumluluklarında azalmalar meydana gelen orta kademe yöneticilerinin ücretleri ile beraber motivasyonları da azalır. Geride kalan çalışanlar için artan iş yükü karşılığı olmadan artıyorsa, çalışan memnuniyetsizliği de o denli artacaktır (55).

2.6.4. Güven Yaratma

Liderlere ve şirketlere güven, topluca örgütsel güven olarak adlandırılan, farklı ancak birbiriyle ilişkili bir kavram olarak kabul edilir. Örgütsel güven aynı zamanda

çalışanın şirket tarafından sağlanan desteği anlaması, liderin doğru olacağına ve sözlerini tutacağına olan inancı olarak tanımlanır ve güven tüm iç ve yatay ilişkilerin temelini oluşturur. Çalışanların belirsiz veya tehlikeli durumlarla karşılaştıklarında şirketin taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna olan inancını ifade eder (56).

İşletmedeki küçülme, çalışanların yönetime olan güvenini olumsuz etkileyebilir ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı zayıflatabilir. Ayrıca çalışan moralini ve motivasyonunu olumsuz etkilediği için performansı ve dolayısıyla örgütsel başarı düzeyini düşürür. (57).

Geride kalanların güveninin olmamasının veya güvenlerinin az olması üretkenliklerini negatif yönde azaltmaktadır. Güvensiz örgüt ikliminde bulunan personeller, çalışmalarına değer verilmediği veya övülmediği için sıkı çalışmanın gereksiz olduğunu düşünürler. Araştırmalar, örgütsel çevreye ve örgütsel ilişkilere duyulan güvensizliğin, örgütsel bağlılığın azalmasına, kişilerarası ilişkilerde, örgütsel performansın azalmasına, çalışan moralinde ve ürün kalitesinde azalmaya ve çalışan devamsızlığı ve devir oranlarında artışa yol açabileceğini göstermiştir (58). İhanete uğradığı tespit edilenler, işte hırsızlık ve şiddet gibi zararlı eylemlerde bulunacaklar. Böyle bir ortamda, yenilik ve yaratıcılık çok az olacak veya hiç olmayacak ve baskı daha büyük olacaktır (58). Bu taraftan incelendiğinde, çalışanların güvendiği bir şirket yoktur; işe alma, seçme ve eğitim işlevlerinin yüksek maliyetlerini ve bu maliyetlerin mükerrerliğini üstlenmelidir. Personel bulabilme ve işe başlatmada zaman kaybedileceğinden, üretkenlik de sürekli olarak azalacaktır. (59).

Güven işlevi, fırsatçı davranışları sona erdirerek, kafa karışıklığını azaltarak ve koordinasyon ve işbirliğini teşvik ederek iç organizasyon ilişkilerini daha etkili hale getirir. Belirsizliği azaltmak, sorunları çözmek ve yeni çözümler ortaya çıkarmak için iç güven esastır (60).

Planlı olarak güven ortamı yaratılması açısından Zand bu durumu üç aşama şeklinde belirtmiştir:

- Bilgi: Uygun ve güvenli bilgi akışı sağlanarak, olumlu ve olumsuz dönütler vermek.
- Etki: Diğer bireylerin düşüncelerine incelemek, karşı kararlarında uygulayarak tavsiyeleri onaylayarak farklılıkları belirtmek.

- Kontrol: Diğer bireylerle aranızda bağ oluşturmak, yetki ve sorumluluk paylaşmak (61).

2.6.5. Değişim Yönetimi

Değişim, kurumsal faaliyetlerle ilgili mevcut konumdan bir kayma anlamına gelir (62). Değişim nedir, neden, ne zaman, nasıl, kim tarafından ve ne zaman sorusu ile ilgili olarak, son yıllarda "değişim yönetimi" adı verilen yeni bir araştırma alanı ortaya çıkmıştır. Kısa değişim yönetimi; hızlı ve kapsamlı yeniden tasarım ve yapı, sistem, süreç ve stratejilerdeki değişikliklerle daha yüksek performans elde etmek ve atılımlara ulaşmak olarak tanımlanır. Değişim yönetiminin amacı, çığır açan stratejiler yoluyla iş performansını iyileştirmek ve ardından devamlı olarak iyileştirmeyi sağlamaktır (63).

İşletmedeki yanlış yönetilen değişiklikler, aşağıdaki sorunlar da dahil olmak üzere ciddi sıkıntılara yol açabilir:

- Değişim evresinin yanlış uygulanması nedeniyle pek çok planlanan stratejinin yapılamadığı gözükmemektedir.
- Tamamlanan işi erteleme ve kesintiye uğratmanın maliyeti ve olumsuz etkinin neden olduğu olumsuz etkiyi azaltmak için gerekli önlemleri alma maliyeti toplam maliyeti artırır.
- İç değişiklikleri daha erken tamamlayan şirketler pazara daha erken girmiş ve pazar payı kazanmıştır.
- Değişim çalışanların işlerini kaybetmelerine neden oluyorsa insani maliyetler yüksektir.
- Çalışanlar değişimin iyi yönetilmediğini hissederse, motivasyonları ortadan kalkacak ve yöneticiye olan güvenleri azalacaktır.
- Çalışanlar, yanlış yönetildiklerini hissettiklerinde değişim korkularını makul buldukları için, mevcut ve gelecekteki değişikliklere direneceklerdir (64).

İşletmelerde çalışmakta olan birçok birey içerisinde bulunduğu haldenşikayet ediyor olsa bile değişime karşı koku hissederek. Yaşayan her organizma gibi, bütün sosyal sistemler gibi işletme de içerisinde buldukları mevcut durumun korunmasını ve değişimden uzak durmak isterler. Çalışanlarda, içerisinde bulunduğu kesimin kuvvetlerinde ve ortak kültüründeki değişimler kişilerin tepkisine sebep olmaktadır.

Çoğu insan değişimi açıkça ve görünmez bir şekilde engelleme eğilimindedir. Değişim fikri, olağan uygulamaları terk etmektir. Bu nedenle çalışanlar, değişikliklerin mevcut durumu daha da kötüleştireceğine inanmaktadır (64).

Özellikle potansiyel bir direnç olduğunda ve değişim uzmanları bu tür bir direncin farkında olmadığında, değişim araştırmaları aksayabilir. Çalışanların açık direnişi; grevler yavaşlama ve sendikalaşma şeklini alır, ancak bunların gizli tepkisi; şirkete bağlılık ve motivasyonun azalması, artan hatalar ve devamsızlık olarak tezahür edebilir. Herhangi bir değişiklik yapma girişimi, çalışanın değişikliği çok önemsemesi veya mevcut durumun kendisine çok uygun olması nedeniyle bir tehdit olarak görülebilir. Bu, değişime karşı direnç yaratır. Buradan anlaşılacağı gibi direniş, bireyleri değişimlerden koruyan bir davranış göstergesi, kısacası bireyin veya grubun değişikliklere verdiği en tipik tepkidir (64).

Ekonomik kriz dönemleri de değişim yönetimi konusu içerisinde kabul edilebilir. Küçülme uygulamaları, bugün artık her boyutta işletmenin kullandığı temel bir değişim stratejisi haline gelmiştir. Küçülme olgusuna yüzeysel olarak bakıldığında basit bir değişim olayı olarak görülebilir. Fakat bir işletme için çalışanlarının azaltılması; kültürel bir değişim programının konuşulması, düşünülmesi ve uygulanmasından daha somut bir durumdur. Bununla birlikte böyle bir yapısal değişim programı, yüzeysel açıdan anlaşılması kolay gibi görülmesine rağmen, gerçekte küçülme süreci oldukça karmaşık bir süreç olup, bir işletmenin amaçlarını ortadan kaldırmaya çalışan bir dizi tepkilerin oluşumuna da zemin hazırlayabilir. Bu nedenle küçülme stratejisi uygulama süreci özel bir dikkat ve uzmanlık gerektirir (6).

2.6.6. Çalışanı Güçlendirme

İşletme ne kadar başarılı ve hazır olursa olsun, bir kriz tüm dengeleri değiştirebilir. İşletme yöneticileri daha önemli konularla uğraşırken, çalışanların işe başladıklarında karşılaştıkları sorunları takip edemezler, işi geliştirmek için ürettikleri yeni fikirleri ve değerlendirilebilecek fırsatları takip edemezler. Sonuç olarak, dünyadaki birçok şirket çalışanlarını güçlendirme ihtiyacının farkına varmaya başladı. Son yıllarda insanların takviyenin güçlendirilmesine olan ilgisinin artmasının nedeni, şirketlerin hızla değişen piyasa koşullarında müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap vererek müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı elde etmeyi umut etmeleridir. Bu arzu, çalışanların işle ilgili kararların uygulanmasını müşterilerle doğrudan temas halinde

olan çalışanlara aktarması için güçlendirilerek gerçekleştirilir. Bununla birlikte personellerin kendilerine olan güvenleri yükselmekte, bu durumda performansına, bundan dolayı da örgütsel sonuçları olumlu etkilemektedir. Ayrıca işle alakalı ortaya çıkan problemlerin çalışanlarca hızlıca bir şekilde ortadan kaldırılması, yöneticilerin daha önemli etkinliklere vakit ayırmasını sağlamaktadır (65).

Güçlendirmenin, “güç” kökeninden ortaya çıkan bir kavram olduğundan ilk olarak güç kavramına açıklık getirmeliyiz. Güç, bir bireyin başkasını kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmesidir. Gücün, her zaman kişilerarası ilişkileri ifade eden ilişkisel bir kavram olduğu tanımından anlaşılabilir. Bir kişinin gücü ancak başkalarıyla etkileşime girdiğinde anlaşılabilir. Bir kişi başkalarını kendi belirlediği yönde hareket etmeye teşvik edebilirse, o kişinin güçlü olduğu söylenebilir. Başkalarını kendi doğrultusunda hareket etmeye teşvik edebilen yetenekli insanlar, her türlü gücü toplar. Bunlar; kişiliğin gücü, uzmanlığın gücü, kaynakların gücü ve konumun gücü. Bu durumda yetkilendirme, çalışanları dört yetkiye dayalı olarak yetkilendirmektir. Eğitim ve geliştirme yoluyla, çalışanların pozisyon yeteneklerini, mesleki bilgi becerilerini geliştirmek ve nihayetinde kişisel özgüven ve motivasyonu artırarak yeteneklerini geliştirmek için ilgili kaynakları (özellikle bilgi paylaşımı) elde edin ve kullanın (65).

Küçültme işlemi sırasındaki artış, küçültme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır. İşletme sıralamasının düşmesi sonucunda çalışanlar kendilerini daha özgür veya rahat hissedebilirler. Yeni faaliyetler ve sorumluluklar üstlendikçe sorumlulukları daha da zenginleşir. Çalışma ortamının daha iyi kontrol edilmesi için fırsatlar sağlandıkça geride kalanların korku ve güvensizliği azalacaktır. Bu şekilde kendilerini daha güçlü hissedebilir ve engellerin veya zorlukların üstesinden gelmeye çalışabilirler. Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetme yeteneği, mevcut sorunları çözmek ve uzun vadede bir şeyleri başarmak için bir başlangıç noktası olarak kullanılabilir çünkü bu bireyleri kişisel girişimciliğe teşvik etmektir (66).

2.6.7. Eğitim Yönetimi

Şirketler hızla değişen dış ortama uyum sağlamalıdır. Değişimi etkin bir şekilde yönetmek için çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Kısacası eğitim bir değişim evresidir. Bu evre kişilerin bilgilerini, düşünce şekillerini, kabiliyet ve davranışlarına yansıyan bir süreçtir. Şirketler yaşamakta olan bir birey gibi devamlı olarak değişim içerisinde dirler. Bu değişim evresi iktisadi, toplumsal, çağdaş ve

örgütsel alanda sağlanabilen değişime ayak uydurmanın en makul şekli devamlı ve programlı eğitim sürecidir (67).

İşten çıkarmalar sonrası artan iş yükü ve görevlerde belirsizlik, geride kalanların olumsuz duygularını daha da arttırmaktadır. Geride kalanlar, verilecek eğitimlerle hem yeni görev ve yetkilerini daha iyi kavrayacak hem de kendilerini geliştirerek işletmenin kriz sonrası toparlanması çabuklaştıracaklardır. Geride kalanları etkin bir şekilde yeni duruma uyumlaştırmak için verilecek eğitimlerde dikkat edilmesi gereken unsurlar ise;

- Eğitim Amaçlarının Yeniden Gözden Geçirilmesi: Tüm eğitim yöntemleri eksiksiz bir şekilde yeniden incelenmeye tabi tutulmalıdır. Burada asıl amaç, işletme etkinliğini artırabilecek nitelikte, yenilikçi ve yaratıcı programların uygulamaya geçirilmesi konusunda eğitimin yeniden düzenlenmesi olmalıdır. Hat yöneticilerinin toplantılara katılımı sağlanmalıdır (68).
- Eğitimde Yeni ve İleri Teknolojinin Kullanılması: İKY, işten çıkarmalar sürecinde, işletmede kullanılan eski ve yetersiz teknolojinin kullanımını sona erdirerek daha modern ve yeni programlar kullanmalıdır. Birçok işletme, eğitim faaliyetlerinde kullanması gereken veya kullanabileceği birçok yeni teknolojik araçlardan yeterince yararlanamamaktadır. Klasik ders anlatma şeklindeki eğitimin yerine, eğitimde bireyselleşmeyi sağlayan kişisel programlar kullanılabilir (68).
- Eğitimde Sistem Yaklaşımının Kullanılması: Bu yaklaşım, girdilerle çıktılar arasındaki ilişkinin incelenmesini gerektirir. Eğitim girdileri; bütçeler, çalışanlar ve materyallerdir, çıktıları ise; çalışanların davranışlarındaki değişimle alakalıdır. Bu yaklaşımın temel amacı, daha az kaynak kullanmak suretiyle aynı davranışların elde edilmesidir. Odiorne, işletmede, sürekli olarak yapılan birçok işin yapılış tarzında köklü bir değişimin yapılması gerektiğini ileri sürmektedir. İşletmelerde, girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkinin sürekli olarak incelenmesi ve güncelleştirilmesi gerekir (68).
- Faaliyetlerdeki Tuzaklardan Kaçınılması: Bir faaliyetin süreçleri ile fazla meşgul olmak gereksizdir. Yeni amaçların ışığı altında; yöntemler, müfredatlar, politikalar, uygulamalar ve işletmenin kültürü sürekli olarak

sorgulanmalıdır. Eğer işletmenin çıktıları eskimiş ise, yeni amaçların gerektirdiği sonuçları üretecek olanlarla değiştirilmelidir (68).

- **Beceri Geliştirme Eğitiminin Vurgulanması:** İşten çıkarmalar sonrasında, bu uygulamadan etkilenen işletmelerde beceri eğitimleri verilmelidir. Bu doğal eğitim süreci, çalışanların gelecekteki gayretlerini artıracaktır.
- **80/20 Kuralının Uygulanması:** İstenen eğitim etkilerinin yüzde 80'i kurslar, seminerler ve benzeri faaliyetlerin yüzde 20'sinden üretilir. Kaynaklar, en iyi başarı oranını sağlayan programlara tahsis edilmelidir. İK'yı geliştirme bütçesinin desteklenmesi konusunda, bir ücret-destek sistemi kullanılmalıdır.
- **Beceri Eğitimleri:** Odiorne, uygulamalı eğitim kurslarını teşvik etmiştir. Buna ilaveten söz konusu kurslar, daha çok yeniden yapılanmaya giden işletmelerde, faaliyetlerin istenilen şekilde gerçekleştirilmesi için, geride kalanların kapsamlı ve çeşitli bilgilere sahip olmak için ihtiyaç duyduğu durumlarla ilgilidir (68).

İşten çıkarıldıktan sonra kalan eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için bir eğitim ihtiyaç analizi yapılmalıdır. İşletmedeki eğitim ihtiyaçlarının ayrı ayrı analiz edilmesi ve iş açısından analiz edilmesi gerekir. İşten çıkarılma nedeniyle ayrılan veya bir an önce ayrılan çalışanlar için eğitim ve rehberlik destek uygulaması başlatılmalıdır (26).

2.6.8. Kariyer Yönetimi

Kariyer Yönetimi, İK tarafından yönetilerek terfi fonksiyonunda dikkate alınması gereken ve düşünülebilecek bir kariyer alanları oluşturmalıdır. Kariyer yönetiminde çalışanların iş ve özel hayatları aynı anda dikkate alınmalıdır.

Böylece çalışanların iş doyumunun, buna bağlı olarak çalışanların işletmede kalmasının sağlanması gerçekleştirilir (69).

Ekonomik kriz dönemlerinde uygulanan küçülme uygulamaları, geleneksel kariyer anlayışının değişmesine neden olmaktadır. İşletmenin belirli bir kariyer sistemi varsa uygun küçülme metodunu seçmesi gerekir. Alternatif olarak belli bir küçülme metoduna gerek varsa kariyerle ilgili sonuçlar için İKY plan yapmak durumundadır. Küçülme uygulamaları sonucunda kariyer sistemlerinde çeşitli değişiklikler ortaya

çıkabilmektedir. Burada hem küçülmenin uygulama biçimi hem de işletmenin sahip olduğu kariyer sistemi etkilidir (70).

Geride kalanlara kişisel kariyer edinme fırsatı yaratılmalıdır. Bu açıdan işletme, daha esnek ve acısız bir değişiklik yapma imkanı sunarak, uygun davranışın ortaya çıkmasına fırsat vermelidir. Eğer işletme işten atma yerine daha çok işte tutma davranışında ise yetenekleri geliştirmek, çalışanları elde tutmak ve motive etmek için alternatif yollar bulmalıdır (53).

Küçülme süresince geride kalanların bireysel kariyer stratejileri ise şunlardır:

- İç Hareketliliği Artırma: İç hareketliliğin artırılması sonucu çalışanlar, hem işletme içinde, hem de işletme dışında kariyer geliştirme olanağına kavuşabilirler. İç hareketliliği artırmadan, çapraz seviyede hareket ederek de yeni uzmanlıklar elde edebilirler. Çapraz fonksiyonel seviyede görev alan çalışanlar; farklı fonksiyonlarda görev almak suretiyle, buralarda çalışabilme yeteneği geliştirdiğinden, yeniden yapılanmada ilk olarak tercih edilecekler arasında yer alırlar. Çalışanlar, içinde buldukları bölüm veya iş birimi kapatıldığında, işletmenin değişik bölgelerdeki şubelerinde çalışmak isterlerse işte kalma konusunda en şanslı konumuna geçerler.
- Eğitimin Güncelleştirilmesi: Çalışanlar çapraz eğitim konusundaki alanlara ilave olarak eğitilmelidirler. İş alanları ortadan kalkan çalışanlar, yeniden farklı alanlarda eğitim alarak meslek edinmelidirler. Ayrıca çalışanlar, küçülmeye giden bir işletmede çalışırken dış pazarda en çok talep edilen meslekler konusunda çapraz eğitim almalıdırlar.
- Teknik Mükemmelliğin Sürdürülmesi: Çalışanlar, küçülme sırasında kurmay pozisyondan hat pozisyonuna geçme, işletmenin genel pozisyonunda istenen çıktı ve değerler gösterme ve ana yeteneklerini güncelleştirme konularında istekli olmalıdırlar.
- Görünen Performansı Artırmak: Çalışanların işletmeye olan bağlılığının artırılması, devamsızlık oranını (mazeretsiz işe gelmeme) azaltılmalıdır. Çalışanlara performansları ve verimlilikleri ile ilgili bilgiler verilmek suretiyle görünen performansları yükseltilmelidir.
- Takım Üyeliğine İstekli Olma: Çalışanlar, takım çalışmasına istekli olmalı, esnek çalışmaya hazırlıklı olmalı, küçülen işletmelerde artan

çalışmayı iyi yönetmek ve geçiştirmek konusunda iyi bir müzakereci ve arabulucu olmalıdır (71).

Bireyin mesleki özlemleri şirket içinde karşılanamazsa, çalışanlar er ya da geç şirketten ayrılacaktır. Kuşkusuz, İK çalışanlara kariyer planlamasında yardımcı olmalıdır. İKY, işletmenin ihtiyaçlarını ve bireylerin ihtiyaçlarını dikkate alarak yardımcı oluyorsa, aynı zamanda işletme de çalışanlar da ihtiyaçlarını karşılayabilir (72).

Profesyonel yönetimin bir diğeri gerekliliği de insan kaynakları pazarındaki rekabettir. Personeli merkezi bir yönetim seviyesinde tutmak, üst yönetim için önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulaması, insanların kendi geleceğine güvenle bakabilecekleri, geleceği planlayabilecekleri, kalkınma isteklerini karşılayabilecekleri ve işletme ile birlikte gelişebilecekleri bir ortam yaratmalıdır (73). İşten çıkarma sürecini bir tehdit olarak değil, bir fırsat olarak gördüğünüzden emin olun. Kalması istenen çalışanlar bunu kariyer gelişimi için bir fırsat olarak görmelidir. Aynı durum işten atılanlar için de meslek eğitimi, kariyer yönetimi rehberliği ve yeni bir iş edindirme gibi destek sağlayabilir (26).

Ekonomik krizin işletmeler, çalışanlar ve toplumsal etkilerini özetleyecek olursak; krizin sadece üzerinde sadece olumsuz etkiler yaratmadığı, bazı olumlu etkilerinin de olduğu görülmektedir. Ancak krizin işletmeye bir tehdit mi, yoksa fırsat mı sunduğu krizin sonucuna dayanılarak yapılacak değerlendirmelerle görülebilir. Krizin yarattığı ekonomik ortamın kişide oluşturduğu ekonomik ve sosyal olumsuzluklara ek olarak çalışmaya devam ettiği örgüt üzerinde de etki yaparak birey üzerinde dolaylı stres yaratabilmektedir. Bu etkilere toplumsal olarak bakacak olursak; ekonomik kriz yüzünden yaşanan işsizlik ya da gelir kaybı sonucu, hem birey hem de ailesi maddi olumsuzluklarla karşılaşacaktır. Ayrıca birey, toplumsal işbölümü içerisinde olması gerekirken mevcut durumundan ve toplum ile arasında oluşacak kuvvetli yardımlaşmadan da uzak kalacaktır. İşsizlik; suçla karışma oranlarını, bireyin kendi canına kıyma teşebbüslerini ve sosyal karşıtlık vb. toplum içindeki sonuçları neticesinde işini kaybetme korkusu psiko-sosyal bakımdan ortaya çıkabilecek bulgulardandır. Bu bölümü özetleyecek olursak; ekonomik kriz dönemlerinde uygulanan İKP'nın çalışanlara olumsuz etkileri, sürecin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Tasarrufa yönelik İKP'nın çalışanlar, mevcut ücretin değişmesi ya da yan haklardan daha az yararlanma durumunda, hem maddi hem manevi olarak

etkilenecektir. Küçülmeye yönelik politikaların yıkıcı etkisi ise daha büyüktür. Küçülmeye yönelik İKP'nin, işten çıkarılanlara, geride kalanlara ve işten çıkarılan çalışanlar ve yöneticilere etkisi bulunmaktadır. İşten çıkarılanlar, maddi kayıp yaşadıkları gibi, işsizliğin psikolojik etkilerine de maruz kalacaklardır. İşten çıkarılmayıp geride kalan çalışanlar ise, geride kalan sendromu yaşayabilirler. Bu sendrom; stres, adalet duygusunda azalma, korku ve kaygı, suçluluk hissi ve fizyolojik rahatsızlıklar yaratabilmektedir. İşletme içi bağlılığa, psikolojik sözleşme ve güven duygusuna, motivasyona, performansa ve kariyere olumsuz etkilerinden dolayı işletme de zarar görmektedir. İşten çıkarılan çalışanlar ve yöneticiler de, bu ortamın yarattığı havadan olumsuz etkilenebilmektedir. Olumsuz etkilerin giderilmesinde İKY'ye önemli görevler düşmektedir. İşten çıkarılanlara ve geride kalanlara yönelik politikalar oluşturulmalı; işletme içi motivasyonu yüksek tutma, adaleti sağlama, etkili iletişim kanallarını açık tutma, stres yönetimi, güven yaratma, değişim yönetimi, çalışanı güçlendirme, eğitim ve kariyer yönetimi gibi politikaları etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir.

2.7. Geride Kalan Sendromunun Etkilerini Azaltmak İçin Yapılması

Gerekenler

Yapılan araştırmalarda, iş yükü ağır olan mesleklerde çalışanlara karar yetkisinin az verilmesiyle tıbbi hastalık, geride kalan sendromu, stres ve moral bozukluğu gibi duyguların daha fazla görüldüğü, iş garantisinin daha az hissedildiği saptanmıştır. Bu noktada daha adil bir işten çıkarma süreci ve daha fazla iş güvencesi sağlandığında ve kurtulan sendromu bilinci azaldığında fiziksel ve ruhsal sağlığı iyi olan nitelikli çalışanlar sağlanacaktır (11,74). Geri kalanların hissedeceği adalet, işten çıkarmaların ve işten çıkarmaların nedenlerini anlamalarına bağlıdır. Geride kalanların algıladıkları adalet, organizasyona bağımlılıklarını dolayısıyla etkinlik ve meslek tatminlerini etkilemektedir (75).

Bütün işyeri durumları için geçerli olabilen beş adalet standardı vardır. İş gücü azaltımı açısından bu standartlara uymak çok önemlidir. Bu kriterler (14):

- Diğerlerinin bakış açısını layığıyla hesaba katmak
- Personelin ön yargılarını bastırmak
- Karar kriterlerini tutarlı bir şekilde kullanmak

- Karar verme konusunda güncel geri bildirim sağlayın
- Kararların sebebini yeterince açık şekilde ifade edin

Çalışanların geride kalanı, iş süreçlerini iyileştirmek için çok çalışmaya devam ettikçe, birçok mesleğin önemsiz hale geldiğini biliyor. Bu nedenle çalışanlardan sürekli iyileştirmeler yapmalarını istemeden önce iş istikrarını sağlamaları gerekir. Yönetim, çalışanlarına gelişim nedeniyle işlerinin önemsiz hale gelmesi durumunda işten çıkarılmayacağını bildirmelidir. Büyük hatalar veya başka nedenlerle işini kaybeden yönetici ve uzmanlara "şirket dışında iş bulma" hizmeti verilecek veya Gerekirse, diğer işler için eğitim verecektir (14,76–78). Sözlerine güvenen, samimi ve güvenilir hissedebilen konuşmacılar, iş danışmanlığı hizmetlerine yerleştirilmeli, bilginin sürekliliği ve erişilebilirliği sağlanmalıdır (3). Bundan dolayı geride kalanlar arasında güven duygusu oluşacak ve direnişin neden olduğu verimsizlik büyük ölçüde ortadan kalkacaktır.

Yurtdışında birçok şirket kurmuş veya yeni işini kaybetmiş bireyler için yardım programları kuruluyor. Ancak ekonomik gerileme nedeniyle geride bırakılanlar için hala yeterli iş yok. Bir sonrakinde “batalığa” kimin gideceği düşüncesinin verdiği huzursuzluk, geride kalan çalışanlarda enerji, yaratıcılık, üretkenlik bırakmamaktadır. İntiharlar çoğalmakta, organizasyonun bütün köşelerine bıkkınlık sinmektedir (79).

Bu konuda kariyer yönetim danışmanlığı sağlama, kariyer araştırma kütüphaneleri oluşturma, değerlendirme ve danışma, çevrimiçi iş postaları geride kalan çalışanlara faydalı olacaktır (80). Aynı zamanda, yönetim, kalan çalışanlara yeni organizasyon yapısına nasıl girecekleri ve uyum sağlayacaklarını da bildirmelidir. Ek olarak, hayatta kalanlara gelecekteki olası işten çıkarmalar hakkında doğru bilgiler verilmelidir. Bu noktalarda, yönetim rehberliği ve desteği önemlidir. (3).

Dikkatli stratejik planlama, yıpranmayan boyutları küçültme, yeniden eğitim, başka pozisyonlar önerme, insanları yeni hizmetlerin ve rollerin geliştirilmesine dahil etme ve onları profesyonel standartların geliştirilmesine dahil etme, sendromun etkisini azaltabilecek diğer faktörlerdir. Bu nedenle çalışanlar kendi kaderlerini kontrol edebileceklerini hissedeceklerdir (2).

Çalışanlar kovulduklarında asla intikam veya intikam duyguları göstermemeli ve kalan son çalışanları da "zorunlu işsizlik" gerekçesiyle işten çıkarmamalıdır. Çünkü

suyu çamurlu hale getirecek, tüm süreci kirletecek ve süreçte işini kaybeden diğer insanları daha da kötüleştirecektir (2).

Sendromun oluşumunu azaltmak için departman yöneticileri ve insan kaynakları departmanları, sorunu çözmek için şirket politikaları ve planları oluşturmalıdır. Kalan çalışanların coşkusu artırmak için rekabet ortamında uygun ücretler sağlanmalı, teşvik ve stok seçenekleri sağlanmalıdır. Önceden belirlenen faaliyetler, anlaşmalar ve eğitimler mümkün olduğunca iptal edilmemelidir. Böylelikle çalışanlara "hayat devam ediyor" mesajı da aktarılabilmektedir (81).

İş kolaylaştırmada öncelik verilen ve birbiriyle ilişkili üç temel kavram; kapsamlı raporlama, doğruluk / tutarlılık ve üst düzey iletişim. Organizasyonun istikrarlı bir şekilde küçültülmesi ve sürdürülmesi için temel kavramlar bunlardır (15). İletişimin kendisi, organizasyon kültürünü geliştirmek, adalet ve güveni sağlamak, faaliyetlere liderlik etmek ve çalışanların küçülme sürecine katılımını sağlamak için en verimli araçlardan biridir (5,82).

Değişimin hızı, işletmeleri, iç ve dış çevrelerinden gelen her tür tehdit ve krizle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durum kriz yönetimini zorunlu kılmaktadır. Yönetim, kriz dönemlerinde kişisel bir mesele haline almaktadır (83). Bu dönemde genellikle hissedarların endişelerine önem veren yönetim, kısa vadeli kar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Oysa gerçek önem verilmesi gereken kesim, müşteriler ve çalışanlardır (84).

Yeniden yapılanma girişimindeki işletmeler başarıya ulaşmak istiyorsa öncelikle tüm personelin ortak desteğini almalıdırlar. Kriz ortamları, bu desteğin oluşmasında ve yeniden yapılamaya direnç gösterebilecek çıkar gruplarının sindirilmesinde özel fırsatlar yaratmaktadır. Çünkü bu dönemde, çıkar grupları çatışma halindedir ve olabilecek bir reforma karşı direnç en düşük seviyededir. Ancak, yeni krizlere meydan vermemek için fırsatlar, oluşturulacak bir kriz yönetimince zamanlı ve akılcı bir biçimde değerlendirilmelidir. Bunun gerçekleştirilememesi halinde örgüt yeni krizlere yol vermiş olmaktadır (85).

Kriz ve kriz sonrası yeniden yapılanma sürecinde Tüm çalışanların sürece odaklanması, genel durumu anlamalarını sağlamak, korku ve endişeleri ortadan kaldırmak ve organizasyon hakkında heyecan ve güven duymalarını sağlamak için kuruma sürekli bilgi verilmeli ve bilgi aktarılmalıdır. izlenmelidir. Çünkü çalışanlar,

bilgi paylaşımının olmadığı ve önemli noktaların kendilerinden saklandığı hissine kapılırlarsa, kuruma en kuruntulu çalışanın düşünceleri hakim olmakta ve verimlilik büyük ölçüde düşmektedir (86).

2.8. Örgüt içerisinde Yeniden Yapılanma ile Sürekli İlerleme Sistemi İlişkisi

İşletmelerin sonuçsuz girişimlerde bulunması, değişim karşısında uyandıkları ve kendilerini yenilemeye başladıkları anlamına gelmez. Amaç sınırsız ve sonsuz değişim karşısında sürekli değişmek değil, sürekli yenilenmektir (87). Çünkü zamanla bir örgüt yaptığı işleri sormaksızın, alışkanlıklarıyla sürdürür bir hale gelebilmektedir. Sonuçta örgütün başarısızlığı ve sonu yaşanmaktadır. Ancak, örgüt, kendini sürekli yenileyebiliyorsa, sağlıklı ve sonu belirsiz bir süre yaşayabilmektedir (88). Bunun için gerekli olan şey ise, işletme içinde yapıcı bir çekişmenin varlığıdır. Çünkü dengeli bir çekişmenin varlığı, güç dengesinin her hangi bir yana ağır basmasını önleyecek ve organizasyon içi canlılık korunmuş olacaktır (89). Yine kurumsal değişimin gerçekleştirilme sıklığı ve bunun yönetimi, çalışanların değişime yaklaşım şeklini aynı oranda olumlu hale getirecektir (90). Böylece sürekli süreç iyileştirme, performansı düşürecek olan direnci de minimuma indirecektir.

Teknolojinin yeniliğe dönüşmesi, ekonomiklik niteliği kazanması ve uygulamaya aktarılmasıyla olmaktadır. Yenilik çalışmalarını, kimi örgütler sadece laboratuvarları, kimileri yeni elemanlarla sınırlı tutmaktadır. Bazı örgütler ise, bölünerek ya da diğerleriyle birleşerek yenilenebileceklerini düşünmektedir. Yenilik her ne şekilde olursa olsun, örgütü sürekli yenilik içinde bir sistem olarak tutabilecek olan bir sürekli yenilenme bölümüne ihtiyaç vardır (87). Çünkü yenilikçi piyasa sisteminin temel unsuru olan sürekli yenilenebilme örgütün yapısında var olmalıdır. Bu amaçla örgüt, sürekli ve sistemli olarak değişmeyi, yenilenmeyi, kendi başarısından yararlanmayı öğrenmelidir (91). Çünkü iyileştirilmiş bir süreç, sürekli güncellenmezse yeni kopukluklar geliştirmeye ve bozulmaya başlamaktadır. Bu sebeple sürekli süreç iyileştirilmesi işi bir proje olarak kalmayıp, kurumsal bir uygulama ve bir proje haline gelmelidir. Bunun için kurulacak olan süreç yönetim yapısının aşamaları şunlardır:

- Süreçler devamlı yazılı olarak belgelenmeli ve dökümanite edilmelidir.
- Büyükten küçüğe doğru bir dizi hedef ve ölçüm hiyerarşisi olmalıdır.

- Süreç sahipleri ve bir süreç yönetim ekibi olmalıdır. Çünkü bu ekip, dışsal sistemdeki gelişmelere adaptasyonu sağlayacaktır.
- Süreçlerin işleyişi, stratejilerin gerçekleştirilmesi hedefine bağlanmalıdır.
- Süreci yönetecek her yönetici için roller ve sorumluluklar açık ve net olarak tanımlanmalıdır.
- Yöneticiler, süreç ve alt-süreç verilerini yorumlayabilmeli, sapmaları ortadan kaldıracak, düzeltici eylemleri yerine getirebilmelidir. Bu sebeple süreç yönetimi konusunda iyi eğitilmiş olmalıdır.
- Hedeflenen süreç performansına ulaşmak için, çok-fonksiyonlu ve birlikte çalışmayı özendirerek düzenlemeler olmalıdır (90).

Kendini sürekli yenileyebilen işletmeler, geleceği ve onun getirebileceği yenilikleri beklemek ve karşılamakla kalmayıp, onu şekillendirebileceklerini bilmektedir. Bu güç, yenilikçi örgüt için büyük bir performans kaynağıdır. Basit gözlemler, yaşlanmış örgütlerin davranışlarında kolay olana doğru bir eğilim olduğunu göstermektedir. Bu durum onların esnekliklerini kaybettiklerinin ve değişime tepki vermediklerinin göstergesidir. Bunun sonucu, sürekli hata yapma korkusu ve daha az yeniliktir (87).

2.9. Geride Kalan Sendromunun Önüne Geçebilmek için Bazı Çözüm

Önerileri

Geride kalanlar sendromunun önlenmesi ve örgütsel küçülmenin kalanlar üzerindeki negatif etkilerinin en aza indirilmesi oldukça uzun ve zahmetli bir süreçtir. Bu süreçte hem kalanlara hem de yönetime düşen bir takım görevler vardır.

Küçülme sonrası işte kalanların olumsuz tepkilerini önleyebilmek için yönetim tarafından bazı tedbirler alınabilir. Bu tedbirleri şöyle sıralayabiliriz:

- İşgörenler, azaltılması gereken bir maliyet unsuru değil, işletmenin geliştirip eğiteceği çok önemli bir varlık olarak ele alınmalıdır.
- İşgörenler ne olup bittiğini bilmiyorlarsa, değişim konusunda işletmeye yardımcı olamazlar. Eğer geride kalanlar, küçülme konusunda önceden bilgilendirilip, motive edilip bu konuda hazırlıklı olurlarsa, performansları da yavaş yavaş artacaktır. Bu nedenle bilgilendirme

geride kalanlar sendromunun önlenmesi için etkili tedavi yöntemlerinden birisidir.

- Eğer örgüt kültüründe ve yapısında açıklık ve güven varsa, eksik gelen bilgiler bile olumlu olarak algılanacaktır. Güven ortamının oluşmadığı işletmelerde ise gelen her bilgi kuşku ile karşılanıp, bir anlam çıkarılmaya çalışılacaktır. Herkesin güvenini kazanabilmek için yönetim, işgörenleriyle açık ve samimi diyaloglar kurmalıdır.
- Verimliliği artırmak ve kalanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak için, kalanlara işlerini yapmakta ihtiyaç duydukları kaynaklar verilmelidir (92).

Bunların yanı sıra geride kalanlar sendromunun önlenmesinde geliştirilmiş modellerden de faydalanabilir. Bu modellerden en sık kullanılanları şunlardır:

2.9.1. Brockner Modeli

Brockner 1992 yılında geliştirdiği modelde, geride kalanlar sendromunun giderilmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Brockner organizasyonu bütüncül bir bakış açısıyla ele almış ve insan olgusuna fonksiyonel açıdan bakmıştır. Brockner'a göre;

- İşgören çıkarma nedenleri, kriterleri ve metodu belirli olmalı ve işgörenler tarafından bilinmelidir.
- Geride kalanlar çalışanlar bu uygulamanın adaletli bir şekilde olduğuna ve yapıldığına inanırlarsa sorun az yaşanacaktır.
- İş bıraktırma tarzı kurum gelenekleriyle örtüşür nitelikte hazırlanmalıdır.
- İş bıraktırma politikalarının oluşturulduğu süreçte işgörenlerin de sürece katılmaları adaletsizlik ve haksızlık olduğu yönündeki düşünceleri en az seviyeye indirebilir.
- Küçülme sürecinde bilgi alışverişi ve iletişim sağlıklı olmalıdır.
- İşgörenler çıkarılma şeklinin adaletli olduğuna inanadırılmalı ve gerekli olan bütün konumlardan elemanın işten çıkarılması yoluna gidilmelidir.
- Kademe azaltmada kullanılan yöntem ve uygulamalar hakkında işgörenler bilgilendirilmelidir.

- Ayrılanlar için yeni iş imkanları sağlanmalı ve bu konuda eğitim ve geliştirme programları hazırlanmalıdır.
- Kalanlara kendileri için yeni fırsatların olduğu konusunda bilgi verilmelidir.
- Kalanların eksik yönleri doğru tespit edilerek, kalanlar yeni eğitim programlarıyla desteklenmelidir.

Brockner'a göre, küçülme süreciyle ilgili birçok değişim bireyler açısından fırsat veya tehdit olarak görülebilir. Bu noktada küçülme süreci üç temel safhaya ayrılabilir. Geride kalanlar sendromunun önlenmesi açısından bu üç aşamada yapılması gereken faaliyetler ise şunlardır.

Küçülme Öncesi;

- Strateji, örgüt iklimi ve küçülme yaklaşımı ilişkisi değerlendirilmelidir.
- Bireylerin küçülmeden nasıl etkileneceği belirlenmelidir.
- Yeni organizasyonda kalacak kişiler belirlenmelidir.
- Yöneticilere ve amirlere eğitim verilmelidir.

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

Küçülme Sırasında;

- İşgörenlere mümkün olduğunca fazla bilgi verilmelidir.
- Kişiler cesaretlendirilmelidir.
- İşten çıkarılanlara ve kalanlara saygılı davranılmalıdır.
- Yöneticiler ulaşılabilir kılınmalı ve işgörenler istedikleri zaman yöneticileri görebilmelidir.
- Değişim sürecinde aktiviteler organize edilmelidir.
- İletişime önem verilmeli ve planlama iyi yapılmalıdır.
- Küçülme uygulamaları esnasında ise geride kalan işgörenlere yapılan faaliyetlerle ilgili detaylı bilgi verilirse, kriterlerde açık olunursa ve

kalanlara hoş görüyle yaklaşırsa bu küçülmenin daha makul karşılanmasına yardımcı olacaktır.

- Küçülme Sonrası;
- İşgörenler sürece katılmalıdır.
- İş zenginleştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Faydasız işler elimine edilmelidir.
- Geride kalanlar yeni imkanların var olduğuna emin olmalıdır.
- Geride kalanlar çalışanların yetersiz yönleri belirlenerek eğitim aracılığıyla desteklenmelidir (22).

Görüldüğü üzere bu model daha çok geride kalanlar sendromunun önlenmesinde organizasyona düşen görevler ve küçülme sürecinde organizasyonun yapması gereken konularda tavsiyelerde bulunmaktadır.

2.9.2. Noer Modeli

Noer 1993'de farklı bir şekilde model geliştirmiştir. Geride kalanlar sendromunu ciddi ve karmaşık bir hastalık olarak görür. Bu hastalığın kişisel gerçekler ve örgütsel bağlılık arasındaki çatışmadan ortaya çıktığını düşünür. Noer geride kalanlar sendromunu, yani bu ciddi hastalığı önlemek için dört seviyeli çözüm modeli geliştirmiştir. Noer'a göre, her seviyenin olumlu sonuçları bir sonraki seviye ile birleştirilecek ve bir sonraki adımın etkisini artıracaktır. Bu dört seviye ise şöyledir;

1. Seviye; Küçülme evresiyle alakalıdır. Geride kalanların avantajlarına işaret eder.

Küçülme süreci kalanların avantajlarını kaybetmelerine neden olmamalıdır. Bu kalanların sendromundan daha az etkilenmeyi sağlayacaktır. Eğer birey küçülmeyi tehditten ziyade fırsat olarak algılayorsa ve bireye elde edeceği kazançlar yönetim tarafından gösterilirse, bu geride kalanları olumlu yönde etkileyebilir. (31,93).

2. Seviye; Bastırılmış duygu ve düşüncelerin dışarı atıldığı seviyedir. Bu aşamada işgören psikolojik olarak rahatlatılmalı ve işgörenin enerjilerini olumlu yönde kullanmaları amaçlanmalıdır.

3. Seviye; Bu aşamada işgörenin örgütsel bağlılıklarını, kendi beklenti ve değer yargılarını rasyonel bir tarzda değerlendirmeleri sağlanmaya çalışılır ve kendi özgüvenlerini kazanmalarına yardımcı olunabilir.

4. Seviye; Organizasyonun yeni kültürünü ve yeni psikolojik sözleşmeyi yansıtan örgütsel sistem ve yapıyı kurmayla ilgilidir. Yeni örgüt kültürü ve psikolojik sözleşme yapıya ve uygulamalara yansıtılmalıdır. Böylece bireyler küçülme uygulamalarının başarılı olduğuna ve örgüt içindeki durumlarının küçülme öncesiyle kıyaslandığında daha iyi olacağına inanabilirler. Bu modelin önceki modelden temel farkı örgüte sorumluluk yüklemekten ziyade sendromun önlenmesinde bireye daha fazla sorumluluk yüklemesidir (93).

2.9.3. Richer Modeli

Richer ise modelinde güven bunalımı üzerinde durmuş ve güven artırıcı önlemlerin alınması gerektiğini vurgulamıştır. Diğer iki modelde olduğu gibi bu modelde de bilgilendirme ve küçülmenin gerçekçi nedenlerinin rasyonel bir şekilde ortaya konması güven artırıcı faktörler arasında görülmüş ve şu önerilere yer verilmiştir:

- İşgörenleri kendilerini etkileyen karar mekanizmalarına dahil etmeye devam etmek gerekmektedir.
- Yakın ilişki ve iletişimin hakim olduğu davranışlara ağırlık vererek işgörenleri ödüllendirmek önem taşımaktadır.
- Devam eden ve yapılacak yeni değişiklikler konusunda “neden, nasıl, nerede ve ne zaman” sorularına cevap olabilecek şekilde işgörenler bilgilendirilmelidir.
- Sürpriz değişiklikler azaltılmalıdır.
- Geçmiş ile uyumlu olunmalıdır.
- Değişim ile ilgili başarılı çalışmaları ve sonuçları duyurmak, moral ve motivasyonu arttıracak faaliyetlerde bulunmak gerekmektedir.
- İşgörelere duygularını ifade edebilmeleri için uygun ortamlar hazırlanmalı, bu yolla işgörenlerin rahatlamaları sağlanmalıdır.
- Örgüt ve örgüt temsilcilerinin güvenilir ve inanılır olmaları ve onların sürekli gelişim için desteklenmeleri önem taşımaktadır (31).

Bu alanda yapılan araştırmalar göstermiştir ki, sendromu önlemek için çabuk ve kolay çözümleri bulunmamaktadır. Modeller organizasyonların özelliklerine göre adapte edilmelidir. Kurumların yerleşik kültürleri göz önüne alınarak, hangi modelin daha faydalı sonuçlar vereceği yönetim ve insan kaynakları kadroları tarafından saptanmalıdır. Gereken hallerde bu modellerin bir arada uygulanması da düşünülebilir (94).

2.10. Basketbol

Basketbol maçı beş kişilik iki takım tarafından oynanır. Her takımın hedefi, rakibin sepetine sayı atmak ve rakip takımın sayı atmasını engellemektir. Basketbolda topla yapılan 3 temel hareket vardır: pas, şut ve top sürme. Oyunun durumuna ve oyuncunun yetenek ve becerisine bağlı olarak oyuncular tarafından kullanılan çeşitli pas, şut ve top sürme şekilleri vardır (95).

Basketbol sporu zaman içinde anlamlı bir gelişim ve değişim süreci sergilemiştir. Bu gelişimin kendine özgü hızı günümüze geldikçe de yükselmektedir. Model, organizasyonun özelliklerine uyarlanmalıdır. Kuruluşun yerleşik kültürü dikkate alınarak hangi modelin daha faydalı sonuçlar üreteceğini belirlemek yöneticilere ve insan kaynakları personeline bağlıdır. En son verilere göre değerlendirilirse bugünün spor pratiğinde basketbolun durumunu ve değerini anlamak mümkün görünmektedir.130'dan fazla ulusal federasyona, 60 milyondan fazla uygulayıcıya ve sadık bir izleyici kitlesine sahiptir. Düzenli olarak düzenlenen Avrupa Şampiyonaları ve Dünya Şampiyonaları, en yaygın uluslararası organizasyonlarda (Olimpiyatlar gibi) basketbolun yüksek derecesini kanıtlamaktadır (96).

2.10.1. Dünya'da Basketbol

Basketbolun her sporda yükselen bir serüveni vardır. Tarihe bakıldığında, basketbola benzer oyunların ilk olarak Kızılderililer tarafından oynandığı görölmektedir (96). Ancak Nalbant, oyunu bin yıl önce Orta Amerika'da Maya medeniyetinin bir kolu olan Toltek kabilesinin oynadığını vurguladı (97).

İlk başta, oyunu oynamak için futbol topu kullanıldı ve daha sonra oyunu oynamak için daha büyük dikişli top kullanıldı. 1948'den 1949'a kadar, ilk resmi basketbol belirli bir çevre ve ağırlık ile ortaya çıktı. Sepet ve ardından altı açık ađ, altı kapalı ađ yerine, topun arkadan düşmesini önlemek için çemberin arkasına bir engel

1895'te (çarpışma tahtası) yerleştirildi. Daha sonra ise 1908-1910 cam pota kullanıldı. (97).

1893 sonlarında Paris'te basketbol oynadığı görülmektedir. Ancak Birinci Dünya Savaşından Amerikan askerleri tamamen Avrupa'ya yerleşti. Basketbol giderek daha popüler hale geldi ve insanlar için popüler bir spor haline geldi, Avrupa'dan Afrika'ya oradan da Avustralya'ya yayıldı. Uzakdoğu'da basketbolun 1913'te başladığı görülmektedir (96,97).

Çok kısa bir süre içinde basketbolun dünyaya hızla yayılmasını yönetecek bir organizasyona ihtiyaç duyuldu. Bu nedenle 18 Haziran 1932'de Arjantin, Portekiz ve İtalya, Cenevre, İsviçre, İsviçre işbirliğinde, Yunanistan, Romanya, Çekoslovakya, Letonya Basketbol Federasyonu ve Uluslararası Basketbol Federasyonu (FİBA) kuruldu. FİBA'nın ilk başkanlığına İsviçreli Leon BOUFFARD getirildi. FİBA halen dünya basketbolunu yönetmekte, dört yılda bir olimpiyatların yapıldığı şehirlerde toplanmakta, yeni seçimler ve basketbolu daha ilginç hale getirmek için kurallarda gerekli değişiklikleri yapmaktadır (96,97).

2.10.2. Türkiye'de Basketbol

1904'te Türkiye basketbolu ilk kez İstanbul'daki Robert Kolejin'de oynadı. (98). Aynı yıl içerisinde bir spor öğretmeni Amerika'dan ülkemize gelerek tanınmasını ve oynanmasını istiyordu fakat işinden ayrıldığında bu amacını daha fazla geliştiremedi (96). Bu ilk girişim sonrasında 1911'de Galatasaray Lisesi'nde bir atılım daha yaşandı. Beden eğitimi ve spor öğretmeni Ahmet Robbenson Türkiye'de basketbol sporunun tekrardan oynanmasını sağlamıştır. (96,97). Bundan iki yıl sonrasında, 1913'te öğretmenin gözetiminde öğrenmeye başlandığı tarih içerisindeki kayıtlardan anlaşılıyor. Ülkemizin ilk resmi oyunu 4 Nisan 1921'de İstanbul'da Darülmualimini Aliye Mektebi öğrencileri ile bir grup Amerikalı arasında oynanmıştır. 1923 yılında basketbol önemli bir adım atarak sporumuzun ilk resmi organizasyonu olan T.İ.C.İ. kuruldu (97). 1927'de İstanbul'da bir basketbol maçı düzenlendi (98). 1932 yılında halkevlerinin kurulmasıyla basketbol bütün yurda yayılmıştır (97). 1934'de Milli Basketbol takımı oluşturulmuştur (98). Milli basketbolcular İlk resmi müsabakasını 1934 yılında Yunanistan ile yapmıştır. 1959 senesinde T.B.F kurulmuştur (99).

2.11. Futbol

Futbol, İngilizce 'de "ayak" ve "top" olarak adlandırılan "futbol" adlı bir takım oyunudur. Bu oyunun en belirgin özelliği; üzerinde mutabık kalınan kurallara dayalı, fiziksel, zihinsel veya ruhsal niteliklerin, yaratıcılığın, zekanın veya tesadüflerin duruma göre rol oynayacağı bunun sonrasında kaybedeceği veya kazanacağı bir eğlence aktivitesidir (100).

Futbol; Biri kaleci olmak üzere 11 kişiden oluşan iki takım arasında oynanan bir oyundur. Skor prensibi, özel bir küresel malzemedan yapılmış bir topun, el veya kol kullanmadan vücudun diğer bölgeleri ile topa hamle yaparak rakibin kale çizgisini geçmesi ile gol yapılması amacı ile oynanır. Günümüzde futbol en popüler spor branşlarından birisidir. Çünkü özel vücut yapısı gerektirmeyen futbol oyunlarının yanı sıra, çok sayıda kişi ile oynamak, ayakla oynamak, geniş bir alanda oynamak, top oynarken birçok organı koordinasyonlu bir şekilde kullanmak, zengin bir rekabet gücü, sınırsız bilinmezlikler oyunu ön plana çıkarmaktadır (100–102).

Geçmişten beri futbol her toplumda günlük yaşamın önemli bir parçası haline geldi. Bununla birlikte, futbolu sadece bir eğlence veya boş zaman etkinliği olarak görmemeliyiz. Çünkü futbol, ekonomik, politik, kültürel ve ideolojik hedeflere ulaşmaya yönelik faaliyetleri içerir (103). Bu etkiyle futbolun küreselliği, 21. yüzyılda (104), dünya sporları olgusundan önce bile en yüksek seviyeye ulaşmıştır (105). Bu küreselleşme nedeniyle futbol, dünyada ve Türkiye'de pek çok kişinin ilgisini çekmiş ve kamuoyunu ilgilendiren bir olay haline gelmiştir. Ayrıca serbest piyasa ekonomisinin gelişmesiyle birlikte spor kulüpleri sadece sporda değil, kuruluş, reklamcılık ve şirketleşme konularında da birbirleriyle rekabet etmektedirler (106).

Futbol sadece bir oyun değil, aynı zamanda kitleleri eğlendiren ve çeken bir performanstır. Stadyuma futbol maçı izlemek için gelenler maçı izlemenin keyfini değiştirmeyecek. On binlerce futbol taraftarı, sevdikleri kulüp veya milli takımı desteklemek ve atmosferi yaşamak için birkaç saat önceden, belki uzak şehirlere ve ardından uzak bölgelere stadyumu doldurdu. Tüm bunlar izleme zevkinin ve futbolun aynı zamanda bir gösteri sanatı olduğu gerçeğinin sonucudur (107).

Futbol bireysel yeteneği öne çıkaran bir oyun olmasının yanında, başarının takım dayanışmasıyla kazanıldığı, “sistemsiz, sistemli” bir oyundur. Oyuncuların, düzgün bir şekilde top sürmesine, çalım atmasına ya da düzgün bir şekilde yer değiştirmesine

karşın, oyun; rastlantısal ilişkiler içerisinde değil, önceki çalışmaların (hafta içerisindeki antrenmanların), teknik kadronun taktikleri doğrultusunda planlı bir şekilde yürütülür. Futbolcu önceden kendisine biçilmiş görevi en iyi şekilde yerine getirmek durumundadır. Takımın yapısı, düzenli işleyen, takımın amacını, norm ve değerlerini benimseme ve uygulamayı gerektiren kuralların uygulandığı sistemli bir örgütü çağrıştırır. Bundan ötürü Berger ve Elsner'e göre "Futbol takımları üst düzeyde örgütlenmiş ve uzmanlaşmış bir toplumsal yapıyı" (108) yansıtmaktadır.

2.11.1. Dünya'da Futbol

Tarihsel olarak insanlar yuvarlak nesnelere oynama eğilimindeydiler. Bu eğilimin insanlığın doğuşu kadar eski olduğu söyleniyor. Bundan dolayı futbolun doğuşu bu gereksinimi karşılamaktadır (109).

Vücudun belirli bölgelerine (ayaklar dahil) dokunan eski zamanlarda oynanan tüm oyunlar, mevcut gelişmiş futbolun öncülleri olarak kabul edilir (110). Futbol için MÖ 2500 civarında, Mısır mezarlarındaki duvar resimlerinde futbolcuların ve topa tekme atan figürler bulundu (109). Bugün futbolun kökeninin Antik Yunan'da Episkiros, Antik Çin'de Tsuh Küh ve Antik Roma'da Harpastum olduğu söyleniyor (100). Türkler günümüz futbola benzer olarak "Tepük" oyununu oynamışlardır (103). Selçuklu döneminde tepük oynanırdı (111), Türkiye'de Kaşgarlı Mahmut'un Divanü Lügatit'in Türkçe yapıtında Tipuk çocuk oyunu olarak adlandırılır (112).

"Futbol İtalya'da ve Fransa'da içi kırıktır doldurulmuş deri top ile sayısı belirsiz, iki takım arasında etrafı ipele çevrili bir alanda, el ve ayakla vurularak ve rakip oyuncu ile itile kakıla oynanıyordu. İngilizler Fransızlardan görerek yalnız ayak ile oynanacak şekilde bazı kurallara bağlayıp, adına da foot-ball dedikleri için bu isimle anılır" (111).

Bugünkü halini ise 17.YY Birleşik Krallık da almaya başlayarak (103), üniversitelerde modern kurallar tesis edilerek, 1848 tarihli "Cambridge Yasası" na göre, 11 kişilik iki takım arasında oynanan bir oyun olan futbol düzenlenmiştir (113).

1863, modern futbolun başlangıcı olarak kabul edilir (114). Birçok Avrupa ülkesinden futbol temsilcilerinin görüşmelerinin ardından, Uluslararası Futbol Federasyonu (FIFA) 1904'te kuruldu ve futbol ilk kez 1908'de Londra Olimpiyatları'na katıldı (109).

2.11.2. Türkiye’de Futbol

Kaşgarlı Mahmudun "Kitab'uDivanüLügati't-Türk" Türk halkının her gün oyun oynamasıyla ilgili bilgilere sahip. 11. yüzyıl Türk toplumunda Kaşgar ile top oyunlarının çok yaygın olduğuna dikkat çekti. Kaşgarlı, cümlede "yuvmak (yuvarlanma) mastarının" çeşitli biçimlerini örneklendiriyor, örneğin: erkekler topu yuvarlıyorlar, birbirleriyle topu yuvarlamak istiyorlar, genellikle yuvarlanarak oynanan bir top oyunundan bahsedilebilir, erkekler tarafından oynanan oyunun şekli ve kuralları hakkında detaylı bilgi almak imkansız görünmektedir. (115,116).

Kayıtlara göre Orta Asya Türkleri ile ilgili "La Tartarie" adlı çalışmasında Tsang'da erkek ve kadın karışık bir takım futbol oynadı ve bu harika ve heyecan verici maçı izleyen Hiuan şunları söyledi: “Futbol maçları genellikle büyük bir sahada yapılıyordu. Oyun sırasında ne ayağım ne de kafa topa değdi, ben de topu düşmanın kalesine götürmek için çok uğraştım” (115).

Modern futbolun Türkiye’ye gelişi Dünyanın diğer ülkelerinde olduğu gibi İngiliz denizcilerin, diplomat ailelerin ve tüccarların katkılarıyla olmuştur. Osmanlı gazeteleri, Batı ülkelerindeki gazete ve dergilerden haberleri tercüme etmiş, Fransa ve İngiltere'deki futbol maçları hakkında makaleler yayınlamışlardır (117,118).

Futbol, günümüz futbol oyun kurallarında, saha sınırları Türkiye’de diğerleriyle kıyaslanabilir. Futbolun İngiliz aileleri tarafından getirildiği ve daha sonra İstanbul'daki etnik azınlıklar için bir oyun haline geldiği iyi biliniyor. Hepimizin bildiği gibi 1890'larda futbol maçları Türk öğrenciler arasında popülerdi ve şimdi şekillenmeye başladı (119,120).

Türkiye sınırları içerisinde ilk olarak 1899 yılında “Black Stocking Football Club” (Siyah Çoraplılar Futbol Kulübü) adı altında kurulmuştur (116,118,121). Bundan sonra, 1901 yılında James La Fonten ’nin aracılığıyla, Kadıköy ismini taşıyan bir futbol kulübü kurulmuştur. 1903’de Beşiktaş Jimnastik Kulübünün kurulmasından sonra, İngilizler, Moda Futbol Kulübü adı ile ikinci bir kulüp daha meydana getirmişlerdir (118). 1905 yılında Galatasaray Lisesi talebesi olan Ali Sami Bey’in teşebbüsleri ile Galatasaray ve 1907’de de Kadıköy’de Fenerbahçe, Üsküdar’da Anadolu Kulüpleri kurulmuştur (111).

İstanbul'da dört yabancı takımdan "Moda", "Elpis", "İmogonne" ve "Kadıköy" (Birlik) tarafından kurulan İstanbul Futbol Federasyonu, aralarında bir futbol ligi kurdu.

17 Mayıs 1903. Bu ittifak. Ligin 1910 yılında "İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi" adı altında yeniden yapılanma ve tabanının genişletilmesi ile kurulduğu ve "Cuma Ligi" ve "Pazar Ligi" Cumhuriyeti olarak ikiye bölünmesiyle elde edildiği görülmektedir. Aynı yıl 21 Mayıs'ta FIFA üyeliğine kabul edildi. 26 Ekim 1923'te Türkiye ilk milli maçını İstanbul 2-2'de Romanya'ya karşı oynadı. Avrupa Futbol Federasyonu (UEFA) 1954'te kuruldu ve 1962'de Türkiye'yi bir Avrupa ülkesi olarak katılımını kabul etti. 1951 yılında profesyonelliğin kabulü ile futbol mesleğe dönüştü ve gelişti (116).

Futbol profesyonelliğinin ilk önemli adımı 1951-1952 sezonundan itibaren İstanbul, Ankara ve İzmir'de profesyonel liglerin kurulması oldu. Ancak bu profesyonellik 1951 yılında gerçekleşti ve sadece İstanbul'da ve bir ölçüde İzmir ve Ankara'da uygulanabilen bir profesyonelliktir. 1959-1960 sezonunda kurulan "Birinci Milli Deplasman Ligi" nde 1964 yılına kadar İzmir ve Ankara dışında Anadolu takımının temsilcisi yoktu. "Türkiye Profesyonel İkinci Ligi" nde sadece 4 takım var, 1963-1964 sezonunda 16 takım, 1965-1966 sezonunda ikinci ligde 10 Anadolu takımı 22 takım kuruldu. Futbol ancak Anadolu'ya 1960'ların ikinci yarısında yayıldı (122).

2.12. Profesyonel Sporun İşçileri Olarak Profesyonel Sporcu

Profesyonel sporcu, meslek olarak yapmış olduğu spor çalışmasından kazanç sağlayarak geçimini sürdüren kişidir (123). Spor kulüpleri tarafından çalıştırılan profesyonel sporcuların çalışma biçimi; çalışma sürelerinin belirsiz ve esnek olmasından dolayı standart dışı çalışmalar içerisinde değerlendirilmektedir (124). Profesyonel sporculuğun standart dışı çalışma biçimi olması, diğer emek statülerinden farklılığı ve spor hizmetlerinin uygulandığı ortamın eğlence amaçlı olması gibi faktörler, profesyonel sporcunun çalışan veya işçi olmadığı izlenimini verse de (125) profesyonel sporcuların işçi olarak değerlendirilmesi gerektiğine dair birçok görüş bulunmaktadır. Aydın; profesyonel sporcuları, spor endüstrisinin en temel çıktısı olan oyunu üretmeleri sebebiyle işçi olarak; spor kulüplerini ve bu kulüplerin sahiplerini ise işveren olarak nitelendirmektedir (126). İyem; profesyonel futbolcuları "kramponlu işçiler" olarak tanımlamaktadır (127). Ataçoğu ve Zelyurt, sporcu ve spor kulübü ilişkilerini; işçi ve işveren ilişkilerinin bir yansıması olarak değerlendirmektedir (128). Avrupa Profesyonel Sporcular Birliği'ne göre; sporun ekonomik bir faaliyet olduğu her branşta sporcuların işçi olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (129). Amerikan Ulusal Çalışma İlişkileri Kurulu Şikago ofisinin bölge müdürü Peter Song Ohr; ücret almadan

çalışan Amerikan Kolej Sporları Kurumu sporcularının sendikalaşma girişimleri üzerine, profesyonel olmayan kolej sporcularının dahi işçi olarak görülmesi gerektiğine karar vermiştir (130). Profesyonel sporcular aynı zamanda yüksek vasıflı ve nitelikli emek kategorisine dahil edilmektedir (124,131).

Profesyonel sporcular iş sözleşmesinin “işverene bağımlılık”, “iş görme” ve “ücret” unsurlarını sağlaması bakımından da işçi olarak değerlendirilmektedir. Gerrard profesyonel sporcu; kulüp sahiplerine bir iş sözleşmesi ile bağımlı olarak çalışan ve bunun karşılığında oyunu üretmesinden dolayı ücret alan kişi şeklinde tanımlamaktadır (132).

ILO, profesyonel sporcu; rekabetçi bir spor yapması karşılığında gelir elde eden ve yaptığı spor çalışmasının federasyon veya spor kulübü gibi spor organizasyonları tarafından kontrol edilen çalışan grubu şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım doğrultusunda ILO, profesyonel sporcu iki temel unsur kapsamında ele almaktadır:

1. Bir iş sözleşmesi karşılığında spor kulübü tarafından çalıştırılmak ve profesyonel faaliyeti sadece spor olmak.

2. Başka işleri olabilen, ancak bazı Olimpiyat disiplinlerindeki sporcular gibi gelir elde ettikleri spor çalışmasına önemli ölçüde zaman ayırarak antrenman yapmak ve yarışmalara katılarak gelir elde etmek (133).

ILO'nun profesyonel sporcu tanımında ele aldığı bu iki unsur, işçilerin iş sözleşmesi unsurlarının tümünü kapsamaktadır. Nitekim ILO Örgütlenme Özgürlüğü Komitesi; profesyonel sporcuların "Sendika Özgürlüğü ve Sendika Haklarının Korunması" başlıklı sözleşme kapsamında işçi olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (134).

Avrupa Birliği üyesi ülkelerde profesyonel sporcular, Avrupa'daki diğer tüm vatandaşlar ve çalışanlar gibi örgütlenme ve toplu pazarlık yapma hakkı kapsamında işçi kabul edilmektedir (129). Örneğin İspanya İş Kanunu'na göre; iş sözleşmesi ile spor kulübünde çalıştırılan profesyonel sporcular işçi olarak görülmektedir (135).

2.13. Profesyonel Sporun İşverenleri Olarak Profesyonel Spor Kulüpleri

Profesyonel spor kulüpleri; profesyonel sporcuları iş sözleşmesiyle belirlenen bir ücret karşılığında, kendisine bağımlı olarak çalıştıran işverenler şeklinde

tanımlanmaktadır. Sporda amatör çalışmanın profesyonel çalışmaya dönüşümü ile oluşan ekonomik boyut; küresel şirketler, iş adamları ve çeşitli endüstri kollarından sermayedarlar tarafından cazip hale gelmiştir (136). Bu doğrultuda kâr amacı gütmeksizin dernek statüsüyle kurulan kulüpler şirketleşerek kâr amacı güden sermaye sınıflarının ilgi odağı olmuştur (137,138). Böylelikle diğer sektörlerde işveren olan sermayedarlar profesyonel sporun da işverenleri haline gelerek, sporu kâr maksimizasyonu sağlama aracı şeklinde görmektedir (139).

Çelik ve Yenilmez'e göre profesyonel sporda rekabet olgusu; yalnızca sporun yarışmacı kimliğinden değil aynı zamanda oluşturduğu ekonomik değerın bölüşümünden kaynaklanmaktadır (140). Bu nedenle profesyonel spor kulüpleri, sporcular aracılığıyla profesyonel sporun ekonomik değerinden pay alabilmek için rekabet etmektedir (141,142). Profesyonel spor kulüplerinin, diğer sektörlerdeki işverenlerden farkı; kulüplerin başarısının diğer kulüplerinde ligde varlık göstermelerine bağlı olması sebebiyle, birbirleriyle rekabet etmenin yanında iş birliği de yapmasıdır. (143). Zira profesyonel spor liglerinde eşit derecede dengeli kulüplerin, daha fazla rekabet yaratacağı ve tüm kulüplere olan ekonomik talebi arttırarak daha yüksek kazanç getireceğı düşünölmektedir (144).

3. MATERYAL VE METOT

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma mevcut olan bir durumu tanımlamaya yönelik kesitsel bir çalışmadır. Bundan dolayı araştırmamızda Nicel araştırma yöntemlerinden Betimsel araştırma modeli olan Tarama (Survey) yöntemi kullanılmıştır (145).

3.2. Araştırmanın Grubu

Araştırmanın evrenini Gaziantep 'de bulunun; (a)Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş. futbolcu ve antrenörleri ve (b)Gaziantep Basketbol ve Spor Kulübü A.Ş. basketbolcu ve antrenörlerinin tamamı oluşturmaktadır. Örneklem alınmamıştır çünkü evrenin tamamına ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklemini (a)Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş. futbolcu ve antrenörleri n=42 ve (b)Gaziantep Basketbol ve Spor Kulübü A.Ş. basketbolcu ve antrenörleri n=21 toplam N=63 kişiden oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Kişisel Bilgiler Formu, ikinci bölümde ise Geride Kalan Sendromu Ölçeği Bulunmaktadır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Veri toplama aracının kişisel bilgiler bölümünde araştırmaya katılan bireylerin kişisel bilgilerinin tespit edilmesi amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmış 7 soru bulunmaktadır. Kişisel bilgi formunda katılımcılar ile ilgili kulüp, yaş, medeni durum, eğitim durumu, spor kulübünde bulunma süresi, yıllık ortalama geliri ve kulüpteki görevi ile ilgili sorular yer almaktadır (Ek-1).

3.3.2. Geride Kalan Sendromu Ölçeği

Bireylerin Geride Kalan Sendromunu ölçmek amacıyla İslamoğlu ve Turgut (2003) tarafından 13 sorudan oluşturulan ölçek kullanılacaktır (146). Ölçek 5'li likert tipi "1 – Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-

Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde oluşturulmuştur. Geçerlik güvenilirlik çalışmaları sonucunda Geride kalan sendromu ölçeğinin ana faktörü güvenilirlik analizi için Cronbach’s Alpha analizi yapılmış, Alpha değeri 0.715 olarak belirlenmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, 2020-2021 spor sezonunda yılında Gaziantep ili spor kulüpleri olan Gaziantep Futbol A.Ş. ve Gaziantep Basketbol A.Ş. sporcu ve antrenörlerine, kişisel bilgiler formu ile geride kalan sendromu ölçeği kullanılarak yüz yüze görüşme yoluyla elde edilmiştir. Ölçek uygulaması öncesinde İnönü Üniversitesi Etik Kuruldan ve Spor kulüplerinden uygulama izni alınmıştır. Araştırmaya katılımda gönüllülük esas alınmış, katılımcılar kendi istekleri ile ölçek formundaki soruları cevaplamışlardır.

3.5. Verilerin Analizi

Yapılan çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için bilgisayar ortamında IBM SPSS Statistics 22 (Statistical Package For Social Scientistsfor Windows) programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlardan (Frekans, Ortalama, Standart Sapma, Yüzde) kullanılmıştır. Testlerinin analizinde öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için Skewness(Çarpıklık) ve Kurtosis(Basıklık) değerlerine bakılmıştır(Tablo 3.1.).

Tablo 3.1. Geride Kalan Sendromu Ölçeğinin Puan Dağılımı

| | \bar{x} | Ss | Min. | Max. | Çarpıklık | Basıklık |
|-------------|-----------|-----|------|------|-----------|----------|
| Toplam puan | 4.01 | .31 | 3.46 | 4.69 | .520 | -.860 |

Bulunan değerler ± 1 arasında olduğu için verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (147). Veriler normal gösterdiği için araştırmaya Parametrik testlere yönelerek devam edilmiş ikili gruplar için bağımsız örneklem Independent Samples T-Test çoklu gruplar için One Way Anova Testi kullanılmıştır. Çoklu gruplarda

anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için öncelikle Levene Testi yapılmış ve varyansların eşit dağılıp dağılmadığına bakılarak Post-hoc testlerinden Bonferroni uygulanmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.



4. BULGULAR

Bu bölümde Futbol Süper Liginde yer alan Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş. ve Basketbol Süper liginde yer alan Gaziantep Basketbol A.Ş. spor kulüplerinin antrenör ve sporcularına geride kalan sendromu ölçeği uygulanarak sporcu ve antrenörlerin içinde buldukları duygu ve durumun tespit edilmesi amacıyla yapılan araştırmadan elde edilen bulguların tablolaştırılmış hali ve tabloların yorumları bulunmaktadır. Araştırma verileri iki başlık altında incelenmiştir:

1. Sporcu ve Antrenörlerin Demografik Özellikleri İle İlgili Tanımlayıcı Bulgular.

2. Sporcu ve Antrenörlerin Geride Kalan Sendromu Düzey Durumlarına İlişkin Bulgular.

4.1. Sporcu ve Antrenörlerin Demografik Özellikleri ile İlgili Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan sporcu ve antrenörlerin branş, yaş, medeni durum, eğitim durumu, spor kulübündeki çalışma süresi, yıllık geliri ve kulüpteki görevi değişkenlerinin frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 4.1, Tablo 4.2, Tablo 4.3, Tablo 4.4, Tablo 4.5, Tablo 4.6 ve Tablo 4.7’de yer almaktadır.

Tablo 4.1. Sporcu ve Antrenörlerin Branşlara Göre Dağılımı

| Kulüp | f | % |
|------------------------------|----------|----------|
| Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş. | 42 | 66.7 |
| Gaziantep Basketbol A.Ş. | 21 | 33.3 |

(n=63)

Tablo 4.1’e göre sporcu ve antrenörlerin branş değişkenine göre dağılımını incelediğimizde katılımcıların %66.7’si (42 kişi) Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş. bulunan bireylerin oluşturduğu, %33.3’ü (21 kişi) Gaziantep Basketbol A.Ş. bulunan sporcu ve antrenörlerinin oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.2. Sporcu ve Antrenörlerin Yaşlara Göre Dağılımı

| Yaş | f | % |
|-------------|----|------|
| 18-21 | 7 | 11.1 |
| 22-25 | 10 | 15.9 |
| 26-29 | 20 | 31.7 |
| 30 ve üzeri | 26 | 41.3 |

(n=63)

Tablo 4.2'ye göre sporcu ve antrenörlerin yaş değişkenine göre dağılımını inlediğimizde katılımcıların %11.1'ini (7 kişi) 18-21 yaşları arasındaki bireylerin oluşturduğu, %15.9'unu (10 kişi) 22-25 yaşları arası bireylerin oluşturduğu, %31.7'sini (20 kişi) 26-29 yaşları arası bireylerin oluşturduğu, %41.3'ünü (26 kişi) ise 30 ve üzeri yaşlardaki bireylerin oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.3. Sporcu ve Antrenörlerin Medeni Duruma Göre Dağılımı

| Medeni Durum | f | % |
|--------------|----|------|
| Evli | 34 | 54.0 |
| Bekar | 29 | 46.0 |

(n=63)

Tablo 4.3'e göre sporcu ve antrenörlerin medeni durum değişkenine göre dağılımını incelediğimizde katılımcıların %54.0'ını (34 kişi) Evli kişilerin oluşturduğu, %46.0'ını (29 kişi) ise Bekar bireylerin oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.4. Sporcu ve Antrenörlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

| Eğitim Durumu | f | % |
|---------------|----|------|
| İlköğretim | 9 | 14.3 |
| Lise | 39 | 61.9 |
| Üniversite | 15 | 23.8 |

(n=63)

Tablo 4.4'e göre sporcu ve antrenörlerin eğitim durum değişkenine göre dağılımını incelediğimizde katılımcıların %14.3'ünü (9 kişi) İlköğretim düzeyine sahip bireylerin oluşturduğu, %61.9'unu (39 kişi) Lise düzeyine sahip bireylerin oluşturduğu,

%23.8'ini (15 kişi) ise Üniversite düzeyine sahip bireylerin oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.5. Sporcu ve Antrenörlerin Kulüpteki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

| Kulüpteki Çalışma Süresi | f | % |
|---------------------------------|----------|----------|
| 1 yıldan az | 19 | 30.2 |
| 1-3 yıl arası | 23 | 36.5 |
| 4 yıl ve üzeri | 21 | 33.3 |

(n=63)

Tablo 4.5'e göre sporcu ve antrenörlerin kulüpteki çalışma süresi değişkenine göre dağılımını incelediğimizde katılımcıların %30.2'sini (19 kişi) 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan bireylerin oluşturduğu, %36.5'ini (23 kişi) 1-3 yıl arası çalışma süresine sahip bireylerin oluşturduğu, %33.3'ünü (21 kişi) ise 4 yıl ve üzeri kulüpte çalışma süresine sahip bireylerin oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.6. Sporcu ve Antrenörlerin Yıllık Gelir Durumuna Göre Dağılımı

| Yıllık Gelir Durumu | f | % |
|----------------------------|----------|----------|
| 250 Bin TL ve altı | 7 | 11.1 |
| 250.001 TL – 500 Bin TL | 24 | 38.1 |
| 500.001 TL – 750 Bin TL | 17 | 27.0 |
| 750.001 TL ve üzeri | 15 | 23.8 |

(n=63)

Tablo 4.6'ya göre sporcu ve antrenörlerin yıllık gelir durumu değişkenine göre dağılımını incelediğimizde katılımcıların %11.1'ini (7 kişi) 250 Bin TL ve altı yıllık gelir kazanan bireylerin oluşturduğu, %38.1'ini (24 kişi) 250.001 TL ve 500 Bin TL arası yıllık gelir kazanan bireylerin oluşturduğu, %27.0'ını (17 kişi) 500.001 – 750 Bin TL arası yıllık gelir kazanan bireylerin oluşturduğu, %23.8'ini (15 kişi) ise 750.001 TL ve üzeri yıllık gelir kazanan bireylerin oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.7. Sporcu ve Antrenörlerin Kulüpteki Görevine Göre Dağılımı

| Kulüpteki Görevi | f | % |
|-------------------------|----------|----------|
| Antrenör | 11 | 17.5 |
| Sporcu | 52 | 82.5 |

(n=63)

Tablo 4.7'ye göre sporcu ve antrenörlerin kulüpteki görevi değişkenine göre dağılımını incelediğimizde katılımcıların %17.5'ini (11 kişi) bulunduğu kulüpte Antrenör olarak görev yapan bireylerin oluşturduğu, %82.5'ini (52 kişi) bulunduğu kulüpte Sporcu olarak görev yapan bireylerin oluşturduğu gözlemlenmiştir.

4.2. Sporcu ve Antrenörlerin Geride Kalan Sendromu Düzey Durumlarına İlişkin Bulgular

Bu aşamada Sporcu ve Antrenörlerin geride kalan sendromu düzeyleri branş, yaş, medeni durum, eğitim durumu, spor kulübündeki çalışma süresi, yıllık geliri ve kulüpteki görevi değişkenleri açısından incelenmiştir. Sporcu ve Antrenörlerin geride kalan sendromu düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.8 ile Tablo 4.14 arasındaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.8. Sporcu ve Antrenörlerin Branşları ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki T-Testi Karşılaştırması

| | Branş | N | \bar{x} | SS | t | p |
|------------------------------|------------------------------|----|-----------|--------|--------|--------------|
| Geride Kalan Sendromu | Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş. | 42 | 3.9212 | .29888 | -3.424 | .001* |
| | Gaziantep Basketbol A.Ş. | 21 | 4.1905 | .28432 | | |

* (p<0.05)

Tablo 4.8'e göre sporcu ve antrenörlerin kulüpleri ile geride kalan sendromu arasındaki karşılaştırılmaya bakıldığında, Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş.'nin (\bar{x} =3.9212) puan ortalaması alırken Gaziantep Basket A.Ş. ise (\bar{x} =4.1905) puan ortalamasını aldığı tespit edilmiştir. Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş. daha az ortalama puana sahipken Gaziantep Basket A.Ş.'nin daha yüksek ortalama puana sahip olduğu gözlemlenmektedir. Sporcu ve Antrenörlere branşları açısından yapılan t-testi sonucuna bakıldığında aralarında anlamlı bir fark (p=0.001) olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.9. Sporcu ve Antrenörlerin Kulüpteki Görevi ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki T-Testi Karşılaştırması

| | Kulüpteki Görevi | N | \bar{x} | SS | t | p |
|-----------------|-------------------------|----------|-----------|-----------|----------|--------------|
| Geride | Antrenör | 11 | 4.2517 | .33369 | | |
| Kalan | | | | | 2.921 | .005* |
| Sendromu | Sporcu | 52 | 3.9601 | .29400 | | |

* (p<0.05)

Tablo 4.9'a göre sporcu ve antrenörlerin kulüpteki görevi ile geride kalan sendromu arasındaki karşılaştırılmaya bakıldığında, Antrenörler (\bar{x} =4.2517) puan ortalaması alırken Sporcular ise (\bar{x} =3.9601) puan ortalamasını aldığı tespit edilmiştir. Antrenörler daha yüksek bir ortalama puana sahipken Sporcular ise düşük bir ortalama puana sahip olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcılara kulüpteki görevleri açısından yapılan t-testi sonucuna bakıldığında aralarında anlamlı bir fark (p=0.005) olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.10. Sporcu ve Antrenörlerin Medeni Durumu ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki T-Testi Karşılaştırması

| | Medeni Durumu | N | \bar{x} | SS | t | p |
|-----------------|----------------------|----------|-----------|-----------|----------|--------------|
| Geride | Evli | 34 | 4.2421 | .24773 | | |
| Kalan | | | | | 10.119 | .000* |
| Sendromu | Bekar | 29 | 3.7401 | .10764 | | |

* (p<0.05)

Tablo 4.10'a göre sporcu ve antrenörlerin medeni durumu ile geride kalan sendromu arasındaki karşılaştırılmaya bakıldığında, Evli bireyler (\bar{x} =4.2421) puan ortalaması alırken Bekarlar ise (\bar{x} =3.7401) puan ortalamasını aldığı gözlemlenmektedir. Evli bireyler ile Bekar bireyler arasındaki ortalama puanlarda Evli bireylerin ortalama puanı bekarlara göre baya yüksek olduğu görülmektedir. Sporcu ve antrenörlerin

medeni durumu açısından yapılan t-testi sonucuna bakıldığında aralarında anlamlı bir fark ($p=0.000$) olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.11. Sporcu ve Antrenörlerin Yaşları ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki ANOVA Testi Karşılaştırması

| | Yaş | N | \bar{x} | SS | F | p | Grup | Bonferroni |
|------------------------------|-----------------|----|-----------|--------|-------|--------------|------------|---------------|
| Geride Kalan Sendromu | 21 ve altı (1) | 7 | 3.9011 | .29363 | 4.268 | .009* | 3-4 | 0.011* |
| | 22-25 (2) | 10 | 3.9385 | .31985 | | | | |
| | 26-29 (3) | 20 | 3.8808 | .25631 | | | | |
| | 30 ve üzeri (4) | 26 | 4.1686 | .31531 | | | | |

* ($p<0.05$)

Tablo 4.11'e göre sporcu ve antrenörlerin yaşları ile geride kalan sendromu arasındaki karşılaştırılmaya bakıldığında, 30 ve üzeri yaşındaki katılımcıların en yüksek ortalama puana ($\bar{x}=4.1686$) sahip olduğu, 26-29 yaş arasındaki bireylerin en düşük ortalama puana sahip oldukları gözlemlenmektedir. Bunlara ek olarak tabloya bakıldığında, 22-25 yaş arası katılımcıların ortalama puanı ($\bar{x}=3.9385$) ve 26-29 yaş arası katılımcıların ortalama puanı ($\bar{x}=3.8808$) orta düzey toplam puanlara sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların yaş ve geride kalan sendromu üzerindeki etkisine anova testi sonuçlarına bakıldığında aralarında anlamlı bir fark ($p=0.009$) olduğu saptanmıştır. Anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğu sonucuna bakıldığında ise (3-4) grupları arasında ($p=0.011$) istatistiksel olarak bir anlamlılık olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.12. Sporcu ve Antrenörlerin Eğitim Durumu ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki ANOVA Testi Karşılaştırması

| | Eğitim Durumu | N | \bar{x} | SS | F | p | Grup | Bonferro ni |
|------------------------------|----------------------|----------|-----------|-----------|----------|--------------|----------------------------|----------------------------------|
| Geride Kalan Sendromu | İlköğretim (1) | 9 | 4.3504 | .27227 | 19.429 | .000* | 1-2 1-3 2-3 | .006* .000* .000* |
| | Lise (2) | 39 | 4.0493 | .26850 | | | | |
| | Üniversite (3) | 15 | 3.7077 | .18662 | | | | |

* (p<0.05)

Tablo 4.12'ye göre sporcu ve antrenörlerin eğitim durumları ile geride kalan sendromu arasındaki karşılaştırılmaya bakıldığında, İlköğretim eğitim durumu düzeyindekilerin geride kalan sendromu ortalama puanının (\bar{x} =4.3504) ile en yüksek olduğu, Üniversite mezunu durumundakilerin ise geride kalan sendromu ortalama puanlarının (\bar{x} =3.7077) en düşük puana sahip oldukları gözlemlenmektedir. Lise mezuniyet durumundaki katılımcıların ise ortalama puanına (\bar{x} =4.0493) sahip olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ve katılımcıların anova testi sonuçlarına bakıldığında ise aralarında anlamlı bir fark (p=0.000) olduğu saptanmıştır. Gruplar arası karşılaştırmalara bakıldığında, (1-2) grupları arasında (p=0.006) düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu, (1-3) grupları arasında (p=0.000) düzeyinde ve (2-3) grupları arasında (p=0.000) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.13. Sporcu ve Antrenörlerin Kulüpteki Çalışma Süreleri ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki ANOVA Testi Karşılaştırması

| | Çalışma Süresi | N | \bar{x} | SS | F | p | Grup | Bonferroni |
|------------------------------|-----------------------|----------|-----------|-----------|----------|-------------|----------------------------|----------------------------------|
| Geride Kalan Sendromu | 1 yıldan az(1) | 19 | 3.6842 | .09207 | 33.965 | .000 | 1-2 1-3 2-3 | .000* .000* .012* |
| | 1-3 yıl arası (2) | 23 | 4.0569 | .25430 | | | | |
| | 4 yıl ve üzeri(3) | 21 | 4.2564 | .26237 | | | | |

* (p<0.05)

Tablo 4.13'e göre sporcu ve antrenörlerin kulüpteki çalışma süreleri ile geride kalan sendromu arasındaki karşılaştırılmaya bakıldığında, 4 yıl ve üzeri süre içerisinde kulübünde hizmet yapan katılımcıların geride kalan sendromu ortalama puanının ($\bar{x}=4.2564$) ile en yüksek olduğu, 1 yıldan az süre içerisinde kulübünde hizmet yapan katılımcıların ise geride kalan sendromu ortalama puanlarının ($\bar{x}=3.6842$) en düşük puana sahip oldukları gözlemlenmektedir. 1-3 yıl arası süre içerisinde kulübünde hizmet yapan katılımcıların ise ortalama puanına ($\bar{x}=4.0569$) sahip olduğu görülmektedir. Sporcu ve antrenörlerin kulüpteki çalışma süreleri ile anova testi sonuçlarına bakıldığında ise aralarında anlamlı bir fark ($p=0.000$) olduğu saptanmıştır. Gruplar arası karşılaştırmalara bakıldığında, (1-2) grupları arasında ($p=0.000$) düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu, (1-3) grupları arasında ($p=0.006$) düzeyinde anlamlı bir fark olduğu ve (2-3) grupları arasında ($p=0.012$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.14. Sporcu ve Antrenörlerin Yıllık Gelir Durumu ile Geride Kalan Sendromu Arasındaki ANOVA Testi Karşılaştırması

| | Yıllık Gelir | N | \bar{x} | SS | F | p | Grup | Bonferroni |
|------------------------------|-----------------------------|----|-----------|--------|--------|--------------|------------|--------------|
| Geride Kalan Sendromu | 250 Bin TL ve altı (1) | 7 | 3.7473 | .10616 | | | | |
| | 250.001 TL - 500 Bin TL (2) | 24 | 3.8045 | .19510 | | | 1-3 | 0.01* |
| | 500.001 - 750 Bin TL (3) | 17 | 4.1900 | .25530 | 17.876 | .000* | 1-4 | 0.00* |
| | 750.001 TL ve üzeri (4) | 15 | 4.2615 | .30604 | | | 2-3 | 0.00* |
| | | | | | | | 2-4 | 0.00* |
| | | | | | | | | |

* ($p<0.05$)

Tablo 4.14'e göre sporcu ve antrenörlerin yıllık gelir durumları ile geride kalan sendromu arasındaki karşılaştırılmaya bakıldığında, 750.001 TL ve üzeri yıllık gelir durumuna sahip katılımcıların geride kalan sendromu ortalama puanının ($\bar{x}=4.2615$) ile en yüksek olduğu, 250 Bin TL ve altı yıllık gelir durumuna sahip katılımcıların ise geride kalan sendromu ortalama puanlarının ($\bar{x}=3.7473$) en düşük puana sahip oldukları gözlemlenmektedir. Buna ek olarak tabloda 250.001 TL ve 500 Bin TL arası yıllık gelir

durumundaki katılımcıların ortalama puanının ($\bar{x}=3.8045$) ve 500.001 TL - 750 Bin TL arası yıllık gelir durumundaki katılımcıların ortalama puanına ($\bar{x}=4.1900$) sahip oldukları görülmektedir. Sporcu ve antrenörlerin yıllık gelir durumları ile anova testi sonuçlarına bakıldığında ise aralarında anlamlı bir fark ($p=0.000$) olduğu saptanmıştır. Gruplar arası karşılaştırmalara bakıldığında, (1-3) grupları arasında ($p=0.001$) düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu, (1-4) grupları arasında ($p=0.000$) düzeyinde anlamlı bir fark olduğu, (2-3) grupları arasında ($p=0.000$) düzeyinde anlamlı bir fark olduğu ve (2-4) grupları arasında ($p=0.000$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.



5. TARTIŞMA

Bu bölümde sporcu ve antrenörlerin geride kalan sendromu ile ilgili elde edilen bulgular mevcut literatür bilgileri doğrultusunda tartışılmıştır.

Araştırmaya katılan sporcu ve antrenörlerin tanımlayıcı bilgileri; branş, yaş, medeni durum, eğitim durumu, spor kulübündeki çalışma süresi, yıllık geliri ve kulüpteki görevi değişkenleri geride kalan sendromu açısından incelenmiştir.

Araştırmamızda sporcu ve antrenörlerin branş değişkenine göre geride kalan sendromu algılarını incelediğimizde Gaziantep Basketbol A.Ş. oyuncularının Gaziantep Futbol Kulübü A.Ş. oyuncularına göre daha yüksek ortalama puana sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların bulunduğu kulüp değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Literatüre incelediğimizde işten çıkarılma kaygısının psikoloji boyutu; çalışma hayatında bireylerin, işlerinin geleceğine ilişkin algıladığı kaygı düzeyi ile özdeşleştirilmektedir (148). Bu anlamda Sekban'ın 2019 yılında yapmış olduğu 111 pilotun işten çıkarılma algılarını incelediği bir çalışmada; işten çıkarılma algısı ile pilotların kaygı düzeyleri arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir (149). Aynı şekilde Dursun ve Bayram'ın 2013 yılında yapmış olduğu 2 işyerinde 147 çalışan üzerinde gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmada; çalışanların işten çıkarılma kaygı algısındaki artışın, sürekli kaygı düzeyinde de artışa sebep olduğu görülmüştür (150).

Benzer çalışmalar dikkate alındığında çalışmamızdaki anlamlı farklılığın basketbol takımlarındaki sözleşmelerin futbol takımlarındaki yapılan anlaşmalara göre daha kısa süreli sözleşmelerin iş güvencesizliğine neden olduğu düşünülebilir. Kısa süreli sözleşmeler basketbol camiasında antrenör ve sporculardaki kariyer, maddi kaygı, bulunduğu kulüpteki durumunun gelecek ile kaygı ve stres durumunu artırması bu takımlarda görev yapmakta olan bireylerde GKS oluşturduğu düşünülebilir. Bununla birlikte sözleşmeler sporcu ve antrenörlerin takımlarındaki beraber görev yaptığı bireylerin sürekli değişmesi geride kalan sendromu algılarını arttırdığı söylenebilir.

Kulüpteki görevine göre geride kalan sendromu algısını incelediğimizde, antrenör ve sporcuların kulüpteki görevine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Antrenörlerin geride kalan sendromu ortalama puanlarının yüksek olduğu görülürken sporcuların geride kalan sendromu ortalama puanlarının daha düşük olduğu görülmektedir. Benzer çalışmaları incelediğimizde, Türkmüt 'un 2010 yılında Antakya

ilinde imalat sektöründe 300 personeli olan özel bir firmada yaptığı çalışmada; araştırmada geride kalan çalışanların üzüntü ve endişelerinde mesleğe göre anlamlı değişim görülmüştür ($p<0.05$). Çalışanların meslekleri arasındaki farkı incelemek için yapılan Tukey testi sonucunda; işçi olarak çalışanların üzüntü ve endişe düzeylerinin teknik ve idari personelin üzüntü ve endişe düzeylerine göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (151). Bu anlamda Solak'ın 2007 yılında 6 firma 175 tekstil çalışanı üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada; imalatta çalışan personel ve idari işleri arasında çalışan personel arasında geride kalan çalışanların iş kaybı yaşama endişesiyle stres ve kaygının çalıştığı bölüme göre farklılaştığını tespit etmiştir (152).

Literatürü incelediğimizde çalışmamıza benzer sonuçların olduğu görülmüştür. Bu durum bireylerin çalıştığı bölümün önemi doğrultusunda geride kalan sendromu yaşama olasılığını artırıp azalttığı düşünülebilir. Çalışmamızda antrenörlerin geride kalan sendromu ortama puanlarının futbolculara göre daha yüksek olmasının nedenini ise kulüpler buldukları liglerde başarısız olduğunda bu yükü antrenörlerin üzerine bıraktığı görülmektedir. Spor kulüpleri kazanacağı başarılar ve ligdeki sıralamaları doğrultusunda bağlı buldukları federasyon gelir elde etmektedirler. Kulüplerde başarısızlık ile beraber ekonomik sıkıntılar baş gösterdiği için kulüp içerisindeki tüm dinamikleri etkilemektedir. Bundan dolayı ilk görevine son verilen kişi kulüp antrenörleri olmaktadır. Bu durumun antrenör ve sporcular geride kalan sendromu algılarını arttırdığı söylenebilir.

Çalışmamızda sporcu ve antrenörlerin medeni duruma göre geride kalan sendromu algılarını incelediğimizde, sporcu ve antrenörler ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Evli olan bireylerin geride kalan sendromu ortalama puanlarının daha yüksek olduğunu bekar olan bireylerin ise geride kalan sendromu algıları ortalama puanlarının daha düşük olduğu bulunmuştur. Araştırmamız ile ilgili literatür karşılaştırılmalarını incelediğimizde Solak'ın 2007 yılında 6 firma 175 tekstil çalışanı üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada; iş yerindeki olumsuzlukların aile hayatını olumsuz etkilediğini ve geride kalan bireylerde bu olumsuzluklardan evli olanların yüzdesinin bekarlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (152). Bununla birlikte Özbey'in 2010 yılında İstanbul'da otomotiv sektöründe çalışmakta olan 105 kişi üzerinde yaptığı çalışmada geride kalan sendromundan dolayı iş kaybetme korkusuyla stres yaşayan bireylerin olduğu işletmede bekarlara oranla daha çok evli olduğu tespit edilmiştir (153).

Literatürdeki bu çalışmaların bulduğumuz sonuçlar ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Çalışmamızda ki bu anlamlılığın evli bireylerde geride kalan sendromu ortalama puanlarının yüksek görülmesinin sebebi olarak bakmak yükümlü olduğu bir ailenin olduğu ve bunun getirdiği sorumluklardan dolayı bireylerde ekonomik çekinceleri beraberinde getirmektedir. Bu durum bireylerde stres, kaygı gibi psikolojik sorunlar oluşturduğundan dolayı evli olan sporcu ve antrenörlerin geride kalan sendromu algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmamızda sporcu ve antrenörlerin yaş değişkenine göre geride kalan sendromu algılarını incelediğimizde, geride kalan sendromu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. En yüksek ortalama puanının diğer gruplarla karşılaştırıldığında 30 yaş ve üzerindeki sporcu ile antrenörlerde olduğu görülmüştür. Literatürdeki benzer çalışmaları incelediğimizde, Kafita'nın 2018 yılında işletmelerde 384 kişi üzerinde örgütsel küçülmenin geride kalan çalışan üzerindeki etkisini incelediği çalışmada yaşı daha büyük olan bireylerin yaşı daha genç olan bireylere göre ortalama puanların daha yüksek olduğu sonucunu bulmuştur (154). Baştuğ'un 2020 yılında Türkiye basketbol liglerindeki basketbol sporcuları üzerine yaptığı çalışmada; basketbolcuların spor kariyerleri boyunca gerçekleştirmiş olduğu birikimler aynı zamanda yaşamlarının bütününü kapsadığı için yaşı ilerleyen basketbolcuların genç yaştaki basketbolculara göre ekonomik belirsizliklerden dolayı kaygı ve stres yaşadığını tespit etmiştir (155).

Çalışmamız alan yazındaki literatürdeki bu çalışmalarla benzer sonuçlar gösterdiği görülmektedir. Araştırmamızda çıkan bu sonuç spor kulüplerinde görev yapmakta olan sporcuların yaşları ilerledikçe yerlerine daha genç sporcuların takıma alınması ve spor kulüplerinin sürekli daha genç kadro alternatifi oluşturmaları durumu yaşlı sporcuların üzerinde kaygı oluşturarak sporcularda geride kalan sendromu algısının genç yaştaki sporculara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra daha verimli yaşlarında maddi açıdan daha iyi sözleşmelere oynayan sporcular yaşlandıkça kulüpteki yerleri kaybetmeleri durumunda maddi açıdan bir sonraki sözleşmesinde iyi ücretleri alamamanın kaygısı da geride kalan sendromu algısını arttırdığı söylenebilir.

Çalışmamızda sporcu ve antrenörlerin eğitim durumuna göre geride kalan sendromu algılarını incelediğimizde, spor kulüplerinde görev yapmakta olan sporcu ve antrenörlerin eğitim durumu ve geride kalan sendromu arasında anlamlı bir ilişki olduğu

saptanmıştır. Katılımcıların ortalama puanlarını incelediğimizde, ilköğretim mezunu bireylerin geride kalan sendromu ortalama puanlarının en yüksek olduğunu, üniversite mezunu bireylerin ise geride kalan sendromu ortalama puanlarının en düşük olduğu istatistiğine ulaşılmıştır. Bulduğumuz sonuçları literatürdeki yapılan çalışmalarla kıyasladığımızda, Türkmüt'un 2010 yılında Antakya ilinde imalat sektöründe 300 personeli olan özel bir firmada yaptığı çalışmada; Örgütsel küçülme stratejisinin uygulanmasında örgütte geride kalan çalışanların üzüntü ve endişe ile ilgili ifadeleri eğitim düzeyine göre anlamlı bir değişim gösterdiğini ($p<0.05$) üniversite mezunlarının endişe ve üzüntü düzeyi ilköğretim ve lise mezunlarınıninkine göre daha düşük olduğu sonucunu tespit etmiştir (151). Solak'ın 2007 yılında 6 firma 175 tekstil çalışanı üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada; istatistiki açıdan eğitim düzeyi ile işten çıkarılma endişesi arasında anlamlı bir ilişki ($p=0.045<0.050$) bulunmuştur (152). İlkokul mezunlarında işten çıkarılma endişesi lise mezunlarında ve üniversite mezunlarına göre daha yüksektir. Eğitim düzeyi azaldıkça işten çıkarılma endişesi yükselmektedir.

Literatür çalışmalarında da görüldüğü üzere bulunan sonuçlar çalışmamızla paralellik göstermektedir. Spor kulüplerinde görev yapmakta olan antrenör ve sporcularda eğitim seviyesi düştükçe geride kalan sendromu algıları işten çıkarılacak bir sonraki kişinin kendileri olacağı düşüncesinin arttığı görülmektedir.

Çalışmamızda sporcu ve antrenörlerin kulüpteki çalışma süresine göre geride kalan sendromu algılarını incelediğimizde, katılımcıların çalışma süresi ile geride kalan sendromu algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sürelerine baktığımızda 4 yıl ve daha uzun süre içerisinde kulübünde hizmet yapan katılımcıların geride kalan sendromu ortalama puanının ($\bar{x}=4.2564$) ile en yüksek olduğu, 1 yıldan az süre içerisinde kulübünde hizmet yapan katılımcıların ise geride kalan sendromu ortalama puanlarının ($\bar{x}=3.6842$) en düşük puana sahip oldukları gözlemlenmektedir. Literatürü incelediğimizde, Etyemez'in 2016 yılında Nevşehir'de 353 otel çalışanı üzerine yaptığı çalışmada; işten çıkarılma kaygısı ile çalışma yılı arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık bulmuştur (156). Mevcut işletmede çalışılan yıl sayısı arttıkça işten çıkarılma kaygı düzeyinin de arttığını belirterek, bir işletmede çalışılan yıl sayısının artması iş görenlerin işe bağlılığını arttıracak ve olumsuz herhangi bir durumla karşılaşıldığında işten çıkarılma kaygısının da artmasına neden olabileceğini tespit etmiştir.

Alandaki yapılan çalışmalar incelediğinde araştırmamız ile paralel sonuçlar olduğu görülmektedir. Çalışmamızdaki bu sonucun kulüplerde görev alan sporcu ve antrenörlerin takımdaki çalışılan yıl süresi arttıkça kulüp içerisindeki daha fazla ayrılığa tanık olması geride kalan bir birey olarak bir sonraki kişinin kendisi olacağı düşüncesi bireydeki stres ve kaygı düzeyini arttırarak geride kalan sendromu algısını yükselttiği söylenebilir.

Araştırmamızda sporcu ve antrenörlerin yıllık gelir değişkenine göre geride kalan sendromu algılarını incelediğimizde, kulüplerinde göre yapmakta olan antrenör ve sporcuların yıllık geliri ile geride kalan sendromu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ortalama puanlara baktığımızda, 750.001 TL ve üzeri yıllık gelir durumuna sahip katılımcıların geride kalan sendromu ortalama puanının (\bar{x} =4.2615) ile en yüksek olduğu, 250 Bin TL ve altı yıllık gelir durumuna sahip katılımcıların ise geride kalan sendromu ortalama puanlarının (\bar{x} =3.7473) en düşük puana sahip oldukları gözlemlenmektedir. Diğer ortalama puanları incelediğimizde de yıllık gelir seviyesi yükseldikçe sporcu ve antrenörlerdeki geride kalan sendromu algı puanları da yükselmektedir. Benzer çalışmaları incelediğimizde, Etyemez'in 2016 yılında Nevşehir'de 353 otel çalışanı üzerine yaptığı çalışmada; işten çıkarılma kaygısı ve gelir arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur (156). Çalışan personelin gelirleri arttıkça işten çıkarılma kaygı düzeylerinin de yükseldiği sonucu tespit etmiştir.

Literatürdeki çalışmanın sonucu çalışmamızdaki sonuçla paralellik göstermektedir. Araştırmamızdaki bu sonucun nedeni olarak spor kulüplerinde yüksek sözleşme ile ücret alan oyuncu ve antrenörler düşük ücretli oyunculara göre mevcut sözleşmesini kaybetmek istememektedirler. Kulüplerimize baktığımızda kriz sürecine girdiklerinde sporcu ve antrenörlerden ücret indirimi talep edebiliyor yada yüksek maaşlı oyuncuları takımdan göndermek kulüpler için ilk seçenekler içerisinde yer almaktadır. Bu durum takımda yer alan yüksek maaşlı sporcu ve antrenörlerde geride kalan sendromu düzeyini arttırdığı söylenebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada Gaziantep ili içerisinde yer alan futbol süper ligi takımı Gaziantep Futbol Kulübü A.Ő. ve basketbol süper lig takımı Gaziantep Basketbol A.Ő.'nin sporcu ve antrenörleri üzerinde branş, yaş, medeni durum, eēitim durumu, spor kulübündeki çalışma süresi, yıllık geliri ve kulüpteki görevi deēiŐkenlerinin geride kalan sendromu algılarına etkisi olup olmadıēı araŐtırılmıŐtır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular ıŐıēında, Şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Sonuç olarak; st düzey liglerde yer alan kulüplerde görev yapan sporcu ve antrenörlerin geride kalan sendromuna algılarına bakıldıēında, basketbol kulübünde görev yapanların futbol kulübüne göre geride kalan sendromu algılarının yüksek olduēu, antrenörlerin geride kalan sendromu algılarının futbolculardan daha yüksek olduēu, evli olanların bekarlara göre geride kalan sendromu algılarının yüksek olduēu sonucu bulunmuştur. Sporcu ve antrenörlerin yaşları, kulüpteki görev yapma süreleri, gelirleri ile geride kalan sendromu algıları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduēu, eēitim durumları ile geride kalan sendromu algıları arasında negatif yönlü ilişkinin olduēu sonucu bulunmuştur.

Elde edilen sonuçlar ıŐıēında aŐaēıdaki öneriler geliŐtirilmiŐtir;

- Kulüpler sporcu ve antrenörler ile yolları ayırırken geride kalan bireyleri de kararlarının içerisine dahil ederek planlarını daha kapsamlı yapabilir.
- Kulüp yöneticileri tarafından yapılması planlanan deēiŐimler öncesinde kulüp içerisinde çalışan antrenör ve sporcular durum hakkında bilgilendirilebilir.
- Geride kalan antrenör ve sporcuların yaŐadıēı olayları daha kolay atlatabilmesi ve durumun takibinin saēlanabilmesi için kulüpler spor psikologları istihdam edebilirler.
- Spor kulüpleri kendi içerisinde sporcu ve antrenörlerin geride kalan sendromunun riskini azaltmak için kariyer planlamalarını daha iyi oluşturmaları açısından uzman yönetici ve kiŐilerle çalışarak kariyer planlaması yapmaları saēlanabilir.
- Spor kulüpleri antrenör ve sporcular için bu süreç esnasında etkili bir iletişim yöntemi oluşturarak olumsuz etkilerin önüne geçilebilir.

- Spor kulüplerinde yöneticiler için geride kalan bireylerin üzerinde olumsuz etkileri azaltmaya yönelik politikalardan faydalanarak kulüp içerisindeki kötü etkiler önenebilir.
- Literatür incelediğinde geride kalan çalışanlar üzerinde bu alandaki yapılan çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Gelecekte bu alandaki çalışmaların artırılması işten çıkarılan ve geride kalan bireylerin maruz kaldıkları psikolojik durumu ortaya koymak çalışmamıza destek adına büyük önem arz etmektedir.



KAYNAKLAR

1. Hammer M, Steven AS. *Değişim Mühendisliği Devrimi – Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?* Gül S (çeviri editörü). İstanbul, Sabah Kitapları, 1995.
2. Curtin LL. Surviving Survivor Syndrome, *Nursing Manag* 1996: 7-8.
3. Appelbaum SH, Donia M., The Realistic Downsizing Preview: A Multiple Case Study, Part I: The Methodology and Results of Data Collection, *Career Dev Int* 2001, 6(3): 128-48.
4. Kim W. Economic Crisis, Downsizing and Layoff Survivor's Syndrome, *J Contemp Asia* 2003, 33(4): 449-64.
5. Karabağ SF. İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmede Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, 2003.
6. Adrian T, Mark NKS, Jo S. Downsizing, Delaring-But Where's the Commitment?, *Pers Rev*, 1997, 26: 82.
7. Ciancio J. Survivor's Syndrome, *Nursing Manag* 2000: 43-5.
8. Hussey D. (*Daha İyi Nasıl...*) *Değişim Yönetimi*, Çimen A (çeviri editörü). İstanbul, Timaş Yayınları, 1998.
9. Lewin JE, Wesley JJ. The Effects Of Organizational Restructring On Industrial Buying Behavior: 1990 and Beyond, *Journal Of Business & Industrial Marketing, MCB University Press* 1996, 11(6): 93-111.
10. Fong K, Brain HK. *New Development Concerning the Effect of Work Overload on Employees*, 2004: 9-16.
11. Niosh. The İmpact of Downsizing And Reorganization on Employee Health and Well-Being at The DOE LANL Facility, Brief Report of Research Grant Findings, Los Alamos, Final Report, 2000: 1-135.
12. Blondell J. *The Truth Abaut Downsizing*, 1997: 18-22.

13. Sahdev K, Susan V. Downsizing and Survivor Syndrome: A Study of HR's Perception of Survivor's Responses, *Human Resoure Management*, Cranfield University, 1998: 1-30.
14. James TW, Thomas LPT. Downsizing and The Impact on Survivors-A Matter of Justice, *Empl Relat*, 1996, 23(2): 33-41.
15. Donia M. RDP-A Management Intervention in tha Prevention of Survivor Syndrome, A Thesis of The Faculty of Commerce and Administration, Concordia University, 2000: 1-212.
16. David MN. *Healing The Wounds : Overcoming The Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993: 17-8.
17. İslamoğlu G. Şirket Küçülmelerinin İşte Kalan Personel Üzerindeki Olumsuz Etkileri, *Yönetim Dergisi* 2003, 44(1): 48.
18. Eren E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, Beta Yayınevi, 2004: 291-2.
19. Şimsek M, Akgemici ŞT, Çelik A. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara, Nobel Yayınevi, 2001: 217-8.
20. Seymen OA, Özdemir G. Örgütsel Küçülme Kapsamında İşgören Çıkartma Uygulamasının Stres Yönetimi Boyutuyla Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2002, 16(5): 257.
21. Irak DU. Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 2004, 7(13): 26-38.
22. Brockner J. Managing The Effects of Layoffs on Survivors, *Calif Manage Rev*, 1992, 34(2): 9-17.
23. Greenberg J. Organizational Justice: Yesterday. Today and Tomorrow. *J Manage* 1990, 16(2): 421.
24. Başaran İE. *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, 3.Baskı, Ankara, Feryal Matbaası, 2000: 177.
25. Budak S. *Psikoloji Sözlüğü*, Ankara, Remzi Kitabevi, 2005: 257.
26. Barutçugil İ. *Performans Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002:89-90.

27. Aytaç S, Keser A. İşsizliğin Çalışan Birey Üzerindeki Etkisi: İşsizlik Kaygısı, İş-Güç. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 2002, 4(2): 1-4.
28. Çakır Ö. İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. Çalışma ve Toplum. 2007: 120-3.
29. Atay O. Örgüt Kültürü ve Süreci, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi 1998, 16(3): 10.
30. Dost A, Yağmurlu B. Suçluluk ve Utanç Duygularının Kavramlaştırılmasına İlişkin Sorunlar, Türk Psikoloji Yazıları, 2006: 38.
31. Sayılı H. Örgütsel Küçülme ve Geride Kalanlar Sendromu, Verimlilik Dergisi 2003, 4: 25-40.
32. Gutknecht J, Keys JB. Mergers, Acquisitions and Takeovers: Maintaning Morale of Survivors and Protecting Employees, Acad Manage Exe 1993, 7(3): 26.
33. Spainel B. Feeling Guilty Because You Are a Surviour Layoff?...You're Not Alone, Commun World, 1995, 12(5): 23.
34. Mantica A. New Workplace Hazard: Surviour Syndrome, Prevention, 2004: 52.
35. Stroh LK, Northcraft GB, Neale MA. Organizational Behavior, 3rd Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc, 2002: 274.
36. Swailes S. Organizational Commitment: A Critique of The Construct and Measures, Int J Manag Rev 2002, 4(2): 164.
37. Beck K, Wilson C. Development of Affective Organizational Commitment: Across Sequential Examination of Change with Tenure, J Vocat Behav 2000, 56: 115.
38. Wong YT, Ngo HY, Wong CS. Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures, J Manag Psychol 2002, 17(7): 580.
39. Gümüş M, Hamarat B, Erdem H. Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiri Kitabı, 2003: 987.
40. Tınaz P. Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul, Beta Yayınevi, 2005: 29.
41. Leung SMA, Ludwig MKC. The Impact of Organizational Downsizing: Pyschological Dynamics on Surviving Managers, The First Conference on Critical Management Studies, University of Manchester, 1999: 17.

42. Ergeneli A, Arı GS. Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 2005, 60: 126-7.
43. Mishra KE, Gretchen MS, Mishra AK. To Stay Or To Go: Voluntary Survivor Turn Over Following An Organizational Downsizing, *J Organ Behav* 2002, 22: 710-1.
44. Burke R. Changing Career Rules: Clinging to the Past or Accepting the New Reality?, *Career Dev Int*, 1998, 3(1): 233.
45. Barutçugil İ. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004: 18.
46. Gemlik HN. Örgütsel Küçülmenin Kalan Personel Üzerine Etkileri ve Medikal Cihaz Üreten İşletmeler Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora tezi, İstanbul:Marmara Üniversitesi, 2005.
47. Tavukçuoğlu C. Kriz ve Yönetimi. *Silahlı Kuvvetler Dergisi* 2003, 376:9-19.
48. Gottlieb MR, Conkling L. *Managing The Workplace Survivors: Organizational Downsizing and The Commitment Gap*, Westport: Quorum Books, 1995: 104-15.
49. Tüz MV. *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınevi, 2001: 106.
50. Labib N, Appelbaum SH. The Impact Of Downsizing Pragtics On Corparate Success, *J Manag Dev* 1994, 13(7): 77.
51. Bird A. Careers as Respositories of Knowledge:A New Perspective on Boundaryless Careers, *J Organ Behav* 1994, 15: 325-34.
52. Clark J, Koone R. *Engaging Organizational Survivors*, Training&Development Department, 1995: 24-5.
53. Zehir C. İşletmelerde Örgütsel Küçülme (Downsizing) ve Türkiye’de Örgütsel Küçülme Uygulamaları, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora tezi, Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi, 2000.
54. Akdağ M, Taşdemir E. Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi, *Selçuk İletişim* 2006, 4(2): 148-9.
55. Zehir C, Ceylan A. Örgütsel Küçülme Stratejisinin Türkiye’deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi* 2002, 18(8): 52-4.

56. Demircan N, Ceylan A. Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri ve Sonuçları, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 2003, 10(2): 145-6.
57. Farrell MA. The Effect of Downsizing on Market Orientation: The Mediating Roles of Trust and Commitment, *J Strateg Mark* 2003, 11(1): 59.
58. Zemke R. *Can You Manage Trust?*, *Training* 37, 2000: 80.
59. Halis M, Gököz GS, Yaşar Ö. Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, 2006: 79.
60. Hardy C. Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Façades of Trust. In: Lane C, Bachmann R (eds). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Emprical Applications*, 1st ed. Oxford, Oxford University Press, 1998: 64.
61. Six F. The Dynamics of Trust and Trouble. In: Nooteboom B, Six F (eds). *Trust Process in Organizations: Emprical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*, 1st ed. U.S.A, E.Elgar Publishing, 2003: 196–222.
62. Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayın, 2003: 428–9.
63. Aktan ÇÇ, Şen H. Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri, *Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı* 2001, 1(42): 1225.
64. Özkan Y. İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve Kaynakları Dergisi* 2004, 6(1): 3.
65. Çöl G. Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 2004, 6(2): 1–2.
66. Spreitzer GM, Aneil M. Survivor Responses to Downsizing: The Mitigating Effects of Trust and Empowerment, *Southern California Studies Center*, 1997: 4–6.
67. Sabuncuoğlu Z. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000: 110.
68. Odiorne GS. Training in a Time of Downsizing, *Training* 1989, 26(9): 51–2.
69. Eryiğit S. Kariyer Yönetimi, *Kamu-İş* 2000, 1(42): 104.
70. Martin GE, Hugh PG, Jalland RM. Downsizing and Transformation of Organizational Career System, *Managment* 1999, 2(3): 136–9.

71. Feldman DC. Managing Careers in Downsizing Firms, *Int J Hum Resour Manag* 1996, 35: 151-5.
72. Bingöl D. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı. Kırklareli, Beta Yayınları, 2003: 246.
73. Fındıkçı İ. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı. İstanbul, Alfa Yayınları, 2003: 344.
74. Çoban AE. The Effect of Structured Peer Consultation Program On Different Dimensions of School Counselor Burnout, A Thesis Submitted To The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara. 2004.
75. Wong J. *Organizational Commitment and Layoff Survivor Syndrome: he Relationship Between Communication and Downsizing*, 1sted. California, ProQuest Dissertations Publishing, 1999: 1-74.
76. Çetin C. *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinde Kültürel Yapı Taşları*, Mercek, MESS, 2004: 65-78.
77. Drucker PF. *Gelecek İçin Yönetim*, Üçcan F (çeviri editörü), 4. Baskı. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1996.
78. Mishra KE, GM, Spreitzer ve Mishra AK. Preserving Employee Morale During Downsizing, *Banking Information Source, MIT Sloan Manag Rev* 1998, 39(2): 83-95.
79. Dorgan WJ. Depression and Survivor's Syndrome, *Manag Works* 2003, 1: 98.
80. Anonymous. Life After Downsizing, *Hum Resour Manag Int Dig* 2002, 10(3): 19-21.
81. Koniks. Kriz ve Küçülme, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=770, Son Erişim Tarihi 20 Mart 2021.
82. Slater R, Welch J. *General Electric'in Yolu – Efsanevi CEO'nun Yönetim Anlayışı ve Liderlik Sırları*, Arıkan T, Özkal S (çeviri editörleri), 3.Baskı. İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2000.
83. Grove AS. *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır – Her Şirket ve Kariyerin Karşısına Çıkan Kriz Anlarını Atlatabilmek*, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1997.
84. Johnson M. *Gelecek Binyılda Yönetim*, Gül S (çeviri editörü), 1.Baskı. İstanbul, Sabah Kitapları, 1996.
85. Karaosmanoğlu A. *Türkiye'de Yeniden Yapılanmayla İlgili Sorunlar*, Türkiye Bilimler Akademisi Forumu, 5.Baskı. Ankara, Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, 2002.

86. Baltaş, Z. *Değişimde Değer Yaratmak – Kriz ve Yeniden Yapılanma Sürecinde Çalışanın El Kitabı*, 2.Baskı. İstanbul, Remzi Kitabevi. 2003.
87. Tümer S. İşletmelerde Yenilik Çalışmaları İle Görevli Bölümlerin Organizasyon İçindeki Yeri, *Verimlilik Dergisi* 1995, 25:10-7.
88. Hicks HG. *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Osman Tekok, Bintuğ Aytekin, Birol Bumin (çeviri editörleri), Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 2.Baskı. Ankara, Turhan Kitabevi, 1997.
89. Demirel G. *Bir Şirketi Yeniden Yaratmanın Sırrı*, Capital, 1994: 86.
90. Kırım A. *Farklılığımızı Ölçebildiğiniz An – Kurumsal Başarının Yol Haritası*, İstanbul, Sistem Yayıncılık. 2002.
91. Erkan H. *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, 4.Baskı. Ankara, Türkiye İş Bankası Yayınları. 1998.
92. İslamoğlu G. İşletme Küçülmelerinin İşte Kalan Personel Üzerindeki Olumsuz Etkileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi* 2003, 44: 43-55.
93. Dupuis L, Boucher S, Clavel L. Downsizing Its Effects on Survivor, *Monograph* 1996, 4: 6-7.
94. Kriz ve Küçülme, www.Humanitas.com.tr, Son Erişim Tarihi 07 Ocak 2021.
95. Ströher M. Basketball 60 Years of FIBA Rules 1931-1991, International Basketball Federation, 1991: 25.
96. Sevim Y. *Basketbol teknik taktik antrenman*. 7. Baskı. Ankara, Fil Yayınevi, 2010: 1-88.
97. Nalbant Ö. *Basketbol. Farklı bakış açılarıyla bilinen bilinmeyen yönleriyle*. 1. Baskı. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2013: 1-5.
98. Ziyagil MA, Eliöz M. *Basketbol Antrenman Bilgisi, Kenar Yönetimi, Teknik, Taktik*. İstanbul, Morpa Kültür Yayınları, 2006: 11-100.
99. Eskicioğlu Y. *Basketbol Öğreniyorum*. Ankara, Spor Yayınevi ve Kitabevi, 2009: 21.
100. Yıldırım İ. Sporda Fair Play Kavramının Tarihsel Boyutları, 2. Ulusal Kongre Bildirileri, *Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi* 1992, 3: 174–9.

101. Doğan İ. Türk Futbolunda Potansiyel İstanbul Ruhu ve Şiddet. *Düşünen Siyaset Dergisi* 1999, 1(2): 73–85.
102. Tercüman Spor Ansiklopedisi, Çağımızın Oyunu Futbol, 1.Baskı, İstanbul, Tercüman Gazetesi Yayınları, 1981.
103. Erdoğan İ. Futbol ve futbolu inceleme üzerine. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* 2008, 26: 1-58.
104. Eker GÖ. Futbolun Dayanılmaz Çekiciliği, Büyülenen Taraftar Portresi, Fanatizm ve Beşiktaş. *Millî Folklor* 2010, 22(85): 173-82.
105. Talimciler A. Futbol değil iş: endüstriyel futbol. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* 2008, 26: 89-114.
106. İpek V. Fenerbahçeli, galatasaraylı ve beşiktaşlı olmak: “üç büyükler” arasındaki kutuplaşma, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* 2008, 26: 441-8.
107. Özküçük M. *Sevgili Futbol Sever*, 2.Baskı, İstanbul, T.F.F. Yayınları, 1999.
108. Taşgın Ö. Fenerbahçe Futbol Seyircisinin Sosyo-Ekonomik Profili, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi 2000.
109. Türkiye Futbol Federasyonu. *Türk futbol tarihi*, 1.Baskı. Ankara, Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları, 1992.
110. Yıldırım İ. *Eski türk çocuk oyunlarından tepük ve yaşıyan varyantları*, *Türkler*. Ankara, Yeni Türkiye Yayınları, 2002.
111. Kahraman A. *Osmanlı Devletinde Spor*. Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, 1995.
112. Yıldırım İ, Gültekin T. *Anadolu Uygarlıklarında Spor*, 1. Baskı. Ankara, Spor Yayınevi, 2012.
113. Aydın MB, Hatipoğlu D, Ceyhan Ç. Endüstriyel Futbol Çağında “Taraftarlık”. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2008, 26: 289-316.
114. Orta, L. Futbol oyun kurallarının evrimi (1863 – 2008). *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* 2008, 26: 461-76.
115. Arslanoglu K. *Futbolun Psikiyatrisi*, İstanbul, İthaki Yayınları 2005: 28-30.

116. Güven Ö. Futbol Topu İle Oynamanın Bazı Kùltürlerdeki Benzer Görünümleri ve Tarihsel Gelişimine Ait Bilgiler. *Düşünen Siyaset Aylık Düşünce Dergisi* 1999, 2: 96-106.
117. Tunçkol M. Profesyonel Futbolcuların Futbolu Bırakma Yaşantılarını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2007.
118. Gençlik Spor Genel Müdürlüğü. *Türk Spor Tarihine Genel Bakış*. Ankara, Spor Eğitim Daire Başkanlığı Yayınları, 1990.
119. Ferah A. *Futbol Eğitim Öğretim*, İstanbul, Nehir Matbaası, 2000: 10.
120. Hürkan S. *Yıkılmayan İmparatorluk Futbol*, Ankara, Ümit Yayıncılık, 2000: 21-103.
121. Hiçyılmaz E. *Çağdaş Yaklaşım Futbol*, İstanbul, Doyuran Matbaası, 1975.
122. Akın Y. Ana Hatları ile Cumhuriyet Döneminde Beden Terbiyesi ve Spor Politikaları. *Toplum ve Bilim Dergisi* 2005, 103: 53-93.
123. Küçükgüngör E., Türk Hukukunda Sporcuların Hukuki Durumu, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* 1998, 2(2): 127-39.
124. Roderick M. A Very Precarious Profession: Uncertainty in the Working Lives of Professional Footballers, *Work, Work Employ Soc* 2006, 20(2): 245-65.
125. O'leary L. Employment and Labour Relations Law in the Premier League, NBA and International Rugby Union, ASSER International Sports Law Series. 2017.
126. Aydın U. Profesyonel Spor Sendikacılığında İngiltere ve Türkiye'ye Öneriler, *Uluslararası Spor Araştırmaları Dergisi* 2009, 1(1): 4-18.
127. İyem C. *Kramponlu İşçiler: Bir Boş Zaman Çalışması Olarak Futbolcular*, İstanbul, On iki Levha Yayınları, 2012.
128. Ataçoçu MŞ, Zelyurt MK. Profesyonel Futbolda Emek-Sermaye İlişkileri: Alt Liglerde Ücret, Sosyal Güvence ve Sendika Olgusu Üzerine Nitel Bir Çalışma, Sportif Bakış: *Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi* 2016, 3(2): 99-115.
129. EU Athletes. Common Position Paper of the Members of the European Elite Athletes Association, 2018.
130. Brackpool J, Neil L. Employment within the NCAA: Precarious Working Conditions of Student-Athletes, Laurier Undergraduate, *Int J Arts* 2017, 3(1): 1-23.

131. UNI Global Union. An Analysis of the Working Conditions of Professional Sports Players, 2013.
132. Gerrard B. Team Sports as a Free- Market Commodity, *New Political Econ* 1999, 4(2): 273-8.
133. International Labour Organization. Global Dialogue Forum on Decent Work in the World of Sport, International Labour Office, Geneva, 2020.
134. International Labour Organization, From Precarious Work to Decent Work: Outcome Document to the Workers' Symposium on Policies and Regulations to Combat Precarious Employment, International Labour Office, Geneva, 2012.
135. International Labour Organization. Regulating the Employment Relationship in Europe: A Guide to Recommendation, No. 198, International Labour Office, Geneva, 2013.
136. Akşar T, Kutlu M. *Futbol Ekonomisi*. 1.Baskı. İstanbul, Literatür Yayınları, 2006.
137. Downward P, Dawson A, *The Economics of Professional Team Sports*, 1st ed. London, Routledge, 2000.
138. Aydın U, Özgüler VC, Kocabaş F, Solmaz DY, Katırcı H, Demirkaya S, Yüce A, Etc H. Türkiye'de Profesyonel Sporcuların Çalışma Koşulları ve Örgütlenme Eğilimleri, *Çalışma ve Toplum Dergisi* 2017, 55(4): 1873-911.
139. El-Hodiri M, Quirk J. An Economic Model of a Professional Sports League, *J Polit Econ* 1971, 79(6): 1302-19.
140. Çelik OB, Yenilmez MI. Salary Differences Under the Salary Cap in Major League Soccer, *Int J Sports Sci Coach* 2017, 12(5): 623-34.
141. Andreff W. Globalization of the Sports Economy. *Econ Dello Sport* 2008, 4(3): 13-32.
142. Çeyiz S, Özbek O. Küreselleşme ve Spor Etkileşimi, *International Journal of Science Culture and Sport* 2014, 2(1): 487-95.
143. Zimbalist A. Sport as Business, *Oxford Rev Econ Policy* 2003, 19(4): 503-11.
144. Brower JJ. Professional Sports Team Ownership: Fun, Profit and Ideology of the Power Elite, *Int Rev Sociol Sport* 1977, 12(4): 79- 98.
145. Büyüköztürk Ş. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 22.basım. Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2016.

146. İslamoğlu G, Turgut T. Downsizing Practices And Survivor Syndrome. In: F. Avallone, H. K. Sinangil & A. Caetano (eds), *Identity and Diversity in Organizations* 11thed. Milano, Guerini Ass, 2003: 163-70.
147. Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE, Tatham RL. *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education Limited, 2013.
148. Seçer B. Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Doktora tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2007.
149. Sekban B. Pilotlarda İş Güvencesizliği Algısı ile Psikolojik Sağlık Arasındaki İlişkide Sürekli Kaygının Rolü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, İstanbul: Işık Üniversitesi, 2019.
150. Dursun S, Bayram N. İş Güvencesizliği Algısının Çalışanların Kaygı Düzeyleri Üzerine Etkisi: Bir Uygulama, *ISGUC, J Ind Relat Hum Res* 2013, 15(3): 20-7.
151. Türkmüt B. Örgütsel Küçülme Uygulamalarında Çalışanların Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2010.
152. Solak M. İşletmelerde Örgütsel Küçülme ve Kalan Çalışanlar Üzerinde Etkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2007.
153. Özbey SN. Örgütsel Küçülme, Geride Kalanlar Sendromu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2010.
154. Kafita S. Stratejik Örgütsel Küçülmenin İşgören Performansına Etkisi: Burundi'de Bir İşletme Uygulaması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, İzmir: Ege Üniversitesi, 2018.
155. Baştuğ AN. Profesyonel Sporda Güvencesiz Çalışma: Türkiye Basketbol Ligleri Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 2020.
156. Etyemez S. İş Güvencesizliğinin İşte Var Olamama Sorununa Etkisinde Sürekli Kaygının Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora tezi, Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, 2016.



EKLER

EK-1. Özgeçmiş

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : TUGAY YILMAZ

EĞİTİM BİLGİLERİ

| | |
|----------------------|---|
| LİSE | GAZİANTEP LİSESİ (2006 – 2010) |
| ÜNİVERSİTE | ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ - Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (2010 – 2014) |
| YÜKSEK LİSANS | GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ - Sağlık Bilimler Enstitüsü - Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı (2015– 2018) |
| DOKTORA | İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ - Sağlık Bilimler Enstitüsü - Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı (2018 - 2021) |

İŞ DENEYİMİ

| | |
|-------------------------------|--|
| 2015 – Halen Çalışıyor | MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI – Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni |
|-------------------------------|--|

AKADEMİK ÇALIŞMALAR

MAKALELER

1. Yılmaz T, Öztürk H, Alıncak F. ‘Sportif Rekreasyon Faaliyetlerine Katılan Lise Öğrencilerinin Liderlik Davranışının (Anlayış Boyutunda) İncelenmesi’ - Niğde University Journal of Physical Education And Sport Sciences Vol 9, Special Issue , 2015 Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi Cilt 9, Özel Sayı, 2015 (Uluslararası, Hakemli, Özgün Makale -ULAKBİM)
2. Yılmaz T, Daglioglu O. ‘The Effect of Aerobic Training Program On Cardiopulmonary Parameters And Oxygen Saturation in Elite Judokas’ - Turkish Journal of Sport and Exercise Year: 2018 - Volume: 20 - Issue: 3 - Pages: 333 – 337 ISSN: 2147-5652 (Uluslararası, Hakemli, Özgün Makale-TR DİZİN)
3. Karataş, Ö., Yılmaz T., Savaş, B.Ç. (2021). Analysis on Risk-Taking Behaviors of Students Studying in School of Physical Education and Sports in Terms of Some Variables. *Journal of History School*, 51, 1164-1178. (Ulusal, Hakemli, Özgün Makale-TR DİZİN)

BİLDİRİLER

1. Yılmaz T, Gündoğdu C. ‘Spor İşletmelerinde Çalışan Antrenörlerin Genel Sinizm Durumlarının İncelenmesi (Gaziantep İli Örneği)’ - I. Uluslararası Battalgazi Multidisipliner Çalışmalar Kongresi 7-9 Aralık 2018 Malatya -ISBN 978-605-7923-55-4 (Özet Bildiri)
2. Yılmaz T, Karataş Ö. ‘Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Risk Alma Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi’ - I. Uluslararası Battalgazi Multidisipliner Çalışmalar Kongresi 7-9 Aralık 2018 Malatya - ISBN 978-605-7923-55-4 (Özet Bildiri)
3. Daglioglu O, Yılmaz T. ‘Basketbolcularda Akut Egzersizin Oksijen Saturasyonuna Etkisi’ -15. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi – 15-18 Kasım 2017 Antalya (Özet Bildiri)
4. Yılmaz T, Daglioglu O. ‘Elit Judocularında Aerobik Antrenman Programının Kardiyopulmoner Parametreler ve Oksijen Saturasyonu Üzerine Etkisi’ - 15. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi – 15-18 Kasım 2017 Antalya (Özet Bildiri)
5. Yılmaz T, Öztürk H, Alincak F. ‘Sportif Rekreasyon Faaliyetlerine Katılan Lise Öğrencilerinin Liderlik Davranışının (Anlayış Boyutunda) İncelenmesi’ - 2.Uluslararası Spor Bilimleri, Turizm ve Rekreasyon Öğrenci Kongresi - 28-30 Mayıs 2015 Afyon (Özet Bildiri)

EK-2. Ölçek Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket uygulaması bilimsel bir çalışma için kullanılacaktır. Lütfen soruların tamamını dikkatli okuyarak düşüncenize uygun olanını (X) şeklinde işaretleyiniz. Ayrıca boş soru bırakmamaya özen gösteriniz. Desteğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Tugay YILMAZ

İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi

1. Kulübünüz: () Gaziantep FK A.Ş. () Gaziantep Basketbol A.Ş.

2. Yaşınız: () 18–21 () 22-25 () 26-29 () 30 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar

4. Eğitim Durumunuz:

() İlköğretim () Lise () Üniversite

5. Bu spor kulübündeki bulunma süreniz?:

() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4 yıl ve üzeri

6.Yıllık ortalama geliriniz?:

() 250 Bin TL ve altı () 250.001 – 500 Bin TL

() 500.001 – 750 Bin TL () 750.001 TL ve üzeri

7. Kulüpdeki Göreviniz :

() Antrenör () Sporcu

Lütfen arka sayfaya geçiniz...

GERİDE KALAN SENDROMU ÖLÇEĞİ

| | 1-Kesinlikle Katılmıyorum | 2-Katılmıyorum | 3-Kararsızım | 4-Katılıyorum | 5-Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---------------------------|----------------|--------------|---------------|--------------------------|
| 1. Bu kulüp (şirket) için uygulanan küçülme süreci sonunda yöneticilere karşı olan güvenim azaldı. | () | () | () | () | () |
| 2. Bu kulüpte (şirkette) uygulanan küçülme süreci sonunda arkadaşlarımla işten çıkarılmamdan dolayı kendimi suçlu hissediyorum. | () | () | () | () | () |
| 3. Bu kulüpte (şirkette) uygulanan küçülme süreci sonunda iş güvenliğimin kalmadığını düşünüyorum. | () | () | () | () | () |
| 4. Bu kulüpte (şirkette) uygulanan küçülme süreci sonunda şimdilik işten çıkarılmama rağmen 'acaba işten çıkarılacak bir sonraki kişi ben mi olacağım?' diye düşünüyorum. | () | () | () | () | () |
| 5. Bu kulüpte (şirkette) uygulanan küçülme süreci sonunda kendimi bitkin ve yorgun hissediyorum. | () | () | () | () | () |
| 6. Bu kulüpte (şirkette) uygulanan küçülme süreci sonunda kendimi bu kulübün (şirketin) bir parçası olarak görmüyorum. | () | () | () | () | () |
| 7. Bu kulüpte (şirkette) uygulanan küçülme süreci sonunda verilen yeni projelere katılmak istemiyorum. | () | () | () | () | () |
| 8. Bu kulüpte (şirkette) uygulanan küçülme süreci sonunda iş arkadaşlarımızla eskisi gibi her konuda konuşmuyoruz. | () | () | () | () | () |
| 9. Bu kulüpte (şirkette) uygulanan küçülme süreci sonunda işimden soğumaya başladım. | () | () | () | () | () |
| 10. Bu kulüpte (şirkette) uygulanan küçülme süreci sonunda bu kulüpte (şirkette) kendime bir gelecek görmüyorum. | () | () | () | () | () |
| 11. Bu kulüpte (şirkette) uygulanan küçülme süreci sonunda bu kulüpte (şirkette) çalışmanın eskisi gibi olacağına inanmıyorum. | () | () | () | () | () |
| 12. Bu kulüpte (şirkette) uygulanan küçülme süreci sonunda bana verilen yeni görevlerden ve sorumluluklardan memnun değilim. | () | () | () | () | () |
| 13. Bu kulüpte (şirkette) uygulanan küçülme süreci sonunda kulübe (şirkete) karşı olan güvenim azaldı. | () | () | () | () | () |

EK-3. Etik Kurul İzin Yazısı



EK-4. Araştırma İzin Yazısı



