

# KÜÇÜLEN DEVLETTE YAŞANAN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ SORUNLARI (KARAMAN KÖY HİZMETLERİNDE BİR UYGULAMA)

Arş.Gör. Sevcan Güleç  
Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF  
Kamu yönetimi  
[gulecsevcan@hotmail.com](mailto:gulecsevcan@hotmail.com)

Yrd.Doç. Dr.Aykut Bedük  
Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF  
Kamu yönetimi  
[abeduk@hotmail.com](mailto:abeduk@hotmail.com)

## ÖZET

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve hızla değişen dünya düzeni özel sektörü olduğu gibi kamu sektörünü de hızlı bir yeniden yapılanma zorunluluğuyla karşı karşıya bırakmıştır. Kamu sektöründe yeniden yapılanma faaliyetleri ülkelerin sosyal ve ekonomik reform programlarında yer almaktadır. Bu bağlamda Türk kamu sektörü de hazırlanan reformlar çerçevesinde kanun tasarıları hazırlayarak yeniden yapılanma sürecini başlatmıştır.

Türk kamu yönetiminde önemli tartışmaları da beraberinde getiren bu tasarının oluşturulması ve kabul edilmesi sonucu kapatılacak olan Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde çalışan personelin karşılaştıkları örgütsel davranış sorunları ve bu karara bakışları ele alacaktır.

Karaman Köy Hizmetleri İl Müdürlüğü çalışanlarının örnek kitle olarak tespit edildiği bu çalışmada Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün kapatılmasına ilişkin kararın personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu ve kaygısı, sıkıntı, moral ve motivasyon gibi örgütsel sorunlar tespit edilmeye çalışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Kurumlarında Küçülme , Örgütsel Davranış Sorunları ,Stres, Kaygı

## ABSTRACT

Globalization , technological improvements, increasing competition and world's changing conditions made public sector face with a necessary reconstruction , like private sector does. Reconstruction of public sector activities take place widely in countrie's social and economic reform programmes. In the same way Turkish public sector has started a reconstrution process wiht preparing law drafts.

This study will examine worker's organizational behavior problems of the General Directorate Of Village Servise ,which will be closed by new public management draft that caused important arguments in Turkish public management.

In this study Karaman Directorate Of Village Servise's workers were taken as model data and in the research new draft's effects, like future anxiety, stress and motivation problems were tried to be proved.

**Key Words:** Downsizing in Public Sector, Organizational Behavior Problems, Anxiety, Stress

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, artan rekabet ve hızla değişen dünya düzeni beraberinde yeni düzenlemeleri ve radikal değişimleri de gündeme getirmektedir. Bu değişim ise örgütlerin “yeniden biçimlendirilmesini” zorunlu hale getirmektedir. Bu yeniden düzenleme örgütlerin hem iç hem de dış yapısında gerçekleştiği gibi hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yaşanmaktadır.

Günümüzde en büyük dönüşümün devlet anlayışı ya da ekonomide olmayıp, özellikle kapitalist toplumların sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçmesiyle yaşandığı ifade edilmekte ve bu dönüşümün de tek yönlü sebebe bağlanmayarak sürekli öğrenime yöneliş, bilginin ekonominin anamalı olması ve endüstriyel organizasyonların bilgiye dayalı kuruluşlara dönüşmesi vb. niteliklere sahip olduğu savunulmaktadır (Öğüt,2001,).

Bilgi toplumuna geçiş bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve yaygın olarak kullanılmasıyla gerçekleşmiş, bu teknolojilerin örgütlerde kullanılması; örgütün yapısını, yapılan işlerin kapsamını, çalışanların işlevlerini ve sahip olması gereken niteliklerini etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Bu etki örgütün içinde bulunduğu ülke koşullarına, kültürel özelliklerine ve kullanılan faaliyet alanlarına göre farklılaşmaktadır.

Ulusal ve küresel çapta faaliyet gösteren özel ve kamusal organizasyonlar bilgi çağı organizasyon modellerinin etkisi altında kalmakta bu bağlamda da eskiye oranla daha fazla dışa dönük olma zorunluluğuyla karşı karşıya gelmektedir(Öğüt,2001;91). Bu zorunluluk da tüm örgütlerde meydana gelen yapısal dönüşümü hızlandırmaktadır.

Kamu hizmetlerindeki artış, çeşitlenme ve hizmetten yararlananların artması; değişen gereksinimler ve kamu hizmeti tercihleri; teknoloji ve diğer nedenlerle ülkemizde de yönetsel yeniden yapılanma her dönemde gündemde olmuş, sosyal ve ekonomik reform programlarında yer almıştır. Bu yeniden yapılanma, yeni kamu işletmeciliği olarak tanımlanmakta, küreselleşme, bilgi teknolojisi, ekonomik ve siyasal liberalleşme,dış yatırımlar, dijitalleşen ekonomiler ve daha birçok gelişme, sosyal güçlenmeyi getirerek yöneten-yönetilen arasındaki değişen ilişkinin yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir (Palabıyık,2004). Bu yaklaşımla bürokrasinin verimsiz yapısı nedeniyle ortaya çıkan sorunlar özel sektör politika ve uygulamalarıyla giderilmek istenmektedir. Özel sektörde uygulanan toplam kalite yönetimi yaklaşımı, yalın organizasyon yaklaşımı, küçülme yaklaşımı gibi yönetim yaklaşımları da bu kapsamda ele alınarak kamu sektöründe uygulanmak istenmektedir. Kamu sektöründe yaşanan sorunların özellikle bu sektörün hantal yapısından kaynaklandığı düşüncesi bu yaklaşımların diğerlerine oranla daha fazla uygulanmak istemesinin ve gündemde olmasının en önemli sebebidir.

Türk kamu sektörü de farklı yıllarda hazırlanan reformlar çerçevesinde kanun tasarıları hazırlayarak yeniden yapılanma sürecini başlatmıştır. 59.hükümet tarafından hazırlanan ve görüşülmekte olan Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı da bunlardan bir tanesini oluşturmaktadır. Ağır işleyen, hantal bürokratik yapı Türk kamu yönetiminin en önemli sorunlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu yapının ortadan kaldırılması, katılımcı, saydam,süratli, kaliteli , etkili ve verimli kamu hizmetinin sunulması amacıyla hazırlanan bu tasarı örgütsel küçülme stratejisini esas alarak Türk kamu kurumlarının yeniden yapılandırılmasına yönelik değişiklikleri içermektedir.

Bu çalışmada, devletin küçülmesi şeklinde karşımıza çıkan yapısal dönüşümün beraberinde getireceği örgütsel davranış sorunları ele alınmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda küçülme gerekçesiyle Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün kapatılarak bu birimin İl Özel İdarelerine devredilmesi kararının bu kurumda çalışan personele nasıl yansıdığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Karaman Köy Hizmetleri Müdürlüğünde çalışanların örnek kitle olarak tespit edildiği bu çalışmada konuyla ilgili daha geniş araştırmalara ışık tutacak bazı verilere ulaşılmaya amaçlanmaktadır. Kamu yönetiminde yaşanan sorunlar ve yeniden yapılanma nedenlerine kısaca yer verildikten sonra küçülme strateji genel çerçevesiyle ele alınacak ve bundan kaynaklanan sorunlara yer verildikten sonra araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirilecektir.

## 2. KAMU YÖNETİMİNİ DEĞİŞİME GÖTÜREN NEDENLER

1970'lerde yaşanan ekonomik sıkıntılar birçok Refah Devletinin gelir ve gider dengesinin farklılaşmasına sebep olmuş ve bu ülkelerdeki kamu sektörünü borçlanma ihtiyacı ile karşı karşıya bırakmıştır. Bir çok ülkede yaşanan bu çıkmaz kamu sektöründe üretkenliği arttırmak ve kamu sektörü harcamalarını kısma yönelik arayışlara sebep olmuştur (Gözel,2003,198;Kapucu.2003,284). Kamu sektörünün büyüklüğü ve bürokratik bir yapıya sahip olması eleştirilerin temel noktasını oluştururken , bu dönemde özel sektörde yaşanan değişiklikler kamu yönetiminde değişimi yönlendiren önemli bir etken olmuştur.

Tüm dünyada iş örgütlenmesinde ve kamu kesiminde Fordist ve bürokratik ilkeleri reddeden ve bunları aşma iddiasında olan bilgi çağı yönetim anlayışının yükselmesine bağlı olarak ortaya çıkan postmodern kamu yönetimi yaklaşımları, Batı'ya oranla gecikmeli de olsa küresel değişim sürecinin kaçınılmaz bir biçimde çekim alanına giren Türk Kamu Yönetimi üzerindeki etkilerini bir çok bakımdan göstermektedir(Ulvi,2004).

Kamu sektörünü değişime götüren nedenler aşağıdaki gibi sıralanmakta ; yukarıda ifade edilen gelişmelerin bir sonucu olarak hem Türkiye'de hem de birçok gelişmekte olan ülkede kamu yönetiminde yapısal değişimin gerekçeleri olarak da kabul edilmektedir (Zehir, Akgün,Taş;2003,647).

- ✓ Küresel rekabet ortamı,
- ✓ Teknolojik gelişmeler,
- ✓ Yenilik eksikliği,
- ✓ Kamusal tekellerin kaldırılması,
- ✓ Yönetimsel zayıflıklar,
- ✓ Bilgi çağı işçilerine ihtiyaç duyulması,
- ✓ Modernleşme süreci ve maliyetleri kısma.

### 3. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME

Organizasyonel küçülme stratejisi 1990'ların başından itibaren işletmelerin çok yoğun olarak kullandığı stratejiler arasında yerini almıştır. Küçülme, "işletmelerin kademe azaltma, faaliyet alanı daraltma ve bazı faaliyetlerde taşeron kullanma şeklinde gerçekleşmekte ve işletmelerin işgücü miktarında, boyutunda, çalışma yöntem ve süreçlerinde bir değişiklik ve gelişmeyi içeren , rekabet avantajı ve müşteri tatmini sağlamak için izlenen bir strateji" olarak karşımıza çıkmaktadır. (Zehir, Akgün,Taş;2003,646). İşletmeler,örgütsel küçülme stratejisini, maliyetleri azaltmak, kararları hızlandırmak, çevreye daha çabuk cevap vermek, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, kişisel sorumlulukları daha çabuk izlemek gibi hedeflere ulaşmak için uygulamak istemektedirler. Kısaca bu stratejiyle küçülerek büyüme hedeflenmektedir.

Örgütsel küçülme stratejisini sadece işletmeler kullanmamakta kamu sektöründe yaşanan sorunlar da bu kurumları küçülmeye yöneltmektedir. Özellikle kamu sektörünün hantal bir yapıya sahip olduğu düşüncesi bu stratejinin kamu kurumları için de uygun bir strateji olarak kabul edilmesine sebep olmaktadır. Ancak kamu sektöründe küçülme stratejisi özel sektöre oranla daha zor gerçekleşmekte, küçülme sonucu yaşanacak sorunlar daha fazla hissedilmekte ve daha büyük tartışmalara sebep olmaktadır.

Kamu sektöründe örgütsel küçülme ülkelerin yapısal reform programları veya kalkınma planları çerçevesinde gerçekleştirilmek istenmektedir. 1980'li yıllarda ABD başlayan kamu kurumlarında örgütsel küçülme farklı yıllarda Ekvator(Merkez bankası), Çin, Japonya(demir yolları) gibi ülkelerin bazı kamu kurumlarında uygulanmış ve zaman içerisinde hedeflere ulaşılmıştır. Gelişmekte olan bir çok ülkede kamu sektörünü küçültmek veya kamunun şişkin ama verimsiz yapısını daraltmak bir öncelik haline gelmiştir(UNDP,1999). Ülkemizde de bir öncelik olarak kabul edilen küçülme stratejisi yapısal değişim çerçevesinde hazırlanan kamu yönetimi kanunlarıyla uygulanmak istenmektedir. Bu kanunlardan daha önce de Türk kamu bankalarının yeniden yapılandırılması sürecinde bu tür bir uygulamaya gidilmiştir.

İster kamu sektöründe isterse özel sektör de olsun küçülmenin en büyük etkisi istihdam alanında yaşanacaktır. Çalışanların erken emekli edilmesi veya işten çıkarma tazminatları verilmesi gibi yaklaşımlarla gerçekleştirilmek istenmekte ancak küçülmenin beraberinde getirdiği bir çok soruna sebep olmaktadır. Çalışanlar alınan bu karardan doğrudan etkilenen ve gerek geride kalan çalışanlar gerekse işten ayrılan çalışanlar önemli örgütsel sorunların yaşanmasına sebep olacaktır. Bu sorunların daha az yaşanması ve etkisinin en az düzeyde hissedilmesi için planlı çalışmalar yapılmalı ,kararlarla ilgili gerekli bilgilendirme ve şeffaflık sağlanmalıdır.

### 4.ÖRGÜTSEL KÜÇÜLMENİN ETKİLERİ

Örgütsel küçülme stratejisinin uygulanması ve/veya uygulanma sürecinde genel olarak finanssal maliyet ve performans açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. Örgütsel küçülmenin sebep olduğu örgütsel sorunlar çalışmanın temel konusu olması nedeniyle bu sonuçlara kısaca yer verilmiştir.Bu sonuçları genel olarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Zehir,2000; Bolulu,2001;Göksel 2001.):

Küçülmenin insan kaynakları ile ilgili olumlu sonuçları:

- Çalışan rekabetçiliği gelişmekte
- Çalışanların yeteneklerinin etkin kullanımı gerçekleşmekte
- Takım çalışması artmakta
- Kariyer gelişim imkanları ortaya çıkmakta.

Küçülmenin insan kaynakları ile ilgili olumsuz sonuçları:

- Merkezileşme
- Yaratıcılık kaybedilecek
- Değişime direnç artacak
- Düşük moral yaşanacak
- Çalışanların stres ve kaygıları artacak
- Örgüte olan güven ve bağlılık azalacak
- Örgüt içinde çatışmalar artacak
- Örgütsel hafıza kaybına sebep olacak
- Performans azalacak
- Çalışmaya devam edenlerde suçluluk duygusu oluşacak

Küçülmenin finanssal, maliyet ile ilgili olumlu sonuçları:

- Maliyetlerin azalacak
- Optimum yapıya ulaşılacak,
- Verimlilik artışı sağlanacak.
- Rekabet kapasitesi artacak

Küçülmenin finanssal, maliyet ile ilgili olumsuz sonuçları:

- Finanssal başarısızlık yaşanacak
- Yeniden yapılanma sürecinde rekabet gücü zayıflayacak
- Plansız örgütsel küçülme örgütün sorunlar yaşamasına sebep olacak
- Personel sayısında azalma nedeniyle verimlilik ve performans azalacak
- Müşterilerle olan ilişkiler bozulacak.

## 5. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

Türk kamu yönetimine bakıldığında çeşitli sorunların yaşanmakta olduğu görülmektedir. Bu sorunların ortadan kaldırılması ve devletin yeniden yapılandırılması amacıyla çeşitli dönemlerde kamu yönetimi kanun tasarıları hazırlanmıştır. Bu son tasarı ile katılımcı, saydam, süratli, kaliteli, etkili ve verimli kamu hizmetinin sunan kurumlar oluşturulmak istenmektedir. Küçülme stratejisinin esas alındığı bu tasarıda bazı kurumların genel müdürlükleri kapatılmakta, bu birimlerin taşra teşkilatları da yerel yönetimlere bırakılmaktadır. Bu tasarıyla Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü de küçülme stratejisi doğrultusunda kapatılmak istenmektedir.

Bu konuyla ilgili tartışmaların devam etmesi ve belirsizliklerin yaşanması çalışanları doğrudan etkilemektedir. Çalışanların bu konuya bakış açılarının ve bu belirsizlik ortamının sebep olduğu örgütsel davranış sorunlarının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada Karaman Köy Hizmetleri İl Müdürlüğü çalışanları örnek kitle olarak belirlenmiş ve konuyla ilgili bazı bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

## 6. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Yeniden yapılanma ve örgütsel küçülme stratejisinin uygulanması sürecinde yaşanan örgütsel davranış sorunlarının incelendiği bu araştırmanın kapsamını Kamu Yönetimi Kanunu Tasarısı içerisinde 49. madde ile yeniden düzenlenmek istenen Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü oluşturmaktadır. Araştırma kapsamımızda olan Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 1984 yılında YSE, TOPRAK SU ve TOPRAK-İSKAN kuruluşlarının birleştirilmesi ile kurulmuş ve 04.03.2004 tarihi itibarıyla 6027 adet memur ve 44918 adet işçi olmak üzere toplam 50945 adet personel ile hizmet vermektedir. Bu kapsamda Karaman Köy Hizmetleri İl Müdürlüğü çalışanları örnek kitle olarak belirlenmiş, bu kanunla ilgili görüşleri ve yaşanan belirsizliğin sebep olduğu örgütsel davranış sorunları hazırlanan anket formu ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket formu hazırlanırken Karaman Köy Hizmetleri İl Müdürlüğünde görev yapan yönetici ve işçi temsilcileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bu görüşmeler sırasında dile getirilen konular temel alınarak anket soru formu oluşturulmuştur.

Karaman Köy Hizmetleri İl Müdürlüğünde toplam 317 çalışanın (memur ve işçi) olduğu belirlenmiş ancak bu çalışanların büyük bir bölümünün arazide olması nedeniyle ancak 110 kişiye anket formu dağıtılmış ve bir sonraki gün toplanan bu formlardan da 69 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

## 7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 7.1. Anketi Cevaplayanların Demografik Özellikleri

Ankete cevap veren çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları dikkate alındığında, %90,2'sinin bay, %9,8'inin bayan olduğu tespit edilmiştir. Ankete cevap veren çalışanların, % 54'ü ortaöğretim, %27'si ilköğretim, %6,3'ü yüksek okul ve %12,7'si de üniversite mezunudur.

Ankete cevap veren çalışanların %40,3'ü 36-40, % 22,4'ü 45 ve üstü, %17,9'u 41-45, %16,4'ü 31-35 ve %3'ü 26-30 yaş grubunda yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların çalışma süreleri ele alındığında, % 67,2'sinin 11-15 yıl, % 21,3'ünün 16 yıl ve üzeri, %6,6'sının 1-5 yıl, %4,9'unun 6-10 yıldır çalıştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan 69 kişiden 57'si kadroları ile ilgili soruya yanıt vermiş, bunlardan 46'sı kadrolu işçi, 8'i memur ve 3'ü de sözleşmeli işçi olarak çalışmaktadır.

**Tablo 1: Çalışanların Demografik Bilgileri**

	<i>Değer</i>	<i>Frekans</i>	<i>Geçerli Yüzde (%)</i>
<i>Yaş</i>	26-30	2	3,0
	31-35	11	16,4
	36-40	27	40,3
	41-45	12	17,9
	45-+	15	22,4
	<b>Toplam</b>	<b>67</b>	<b>100,0</b>
<i>Cinsiyet</i>	Bay	55	90,2
	Bayan	6	9,8
	<b>Toplam</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>
<i>Eğitim Düzeyi</i>	İlköğretim	17	27,0
	Ortaöğretim	34	54,0
	Yüksekokul	4	6,3
	Üniversite	8	12,7
	<b>Toplam</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>

## 7.2. Çalışanların Köy Hizmetlerinin Kapatılarak Bu Birimin İl Özel İdaresine Devredilmesiyle İlgili Düşünceleri

**Tablo 2: Sizce Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünde Yapısal Bir Değişime İhtiyaç Var Mı?**

	<i>Frekans</i>	<i>Geçerli Yüzde (%)</i>	<i>N</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
<i>Evet</i>	12	19,4	62	2,1129	,70373
<i>Hayır</i>	31	50,0			
<i>Kısmen</i>	19	30,6			
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>			

Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünde yapısal bir değişime ihtiyaç olup olmadığı sorusuna çalışanların yarısı (%50'si) değişime gerek olmadığı, %30,6'sı kısmen bir değişimin olması gerektiği, %19,4'ü de yapısal değişimin gerekli olduğu cevaplarını vermişlerdir.

**Tablo 3: Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısının Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü ile ilgili getirdiği değişiklikler hakkında bilginiz var mı?**

	<i>Frekans</i>	<i>Geçerli Yüzde (%)</i>	<i>N</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
<i>Evet</i>	18	29,0	62	2,0484	,79810
<i>Hayır</i>	23	37,1			
<i>Kısmen</i>	21	33,9			
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>			

Ankete katılan çalışanlardan %37,1'i Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısının Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü ile ilgili getirdiği değişiklikler hakkında bilgisinin olmadığını, %33,9'u da kısmen bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Gerçekleştirilmek istenen yapısal değişimin yeterli olmadığını ifade edenlerin oranı %61,2 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 4: Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısının Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü ile ilgili getirdiği değişiklikler bu yapısal değişim için yeterli mi?**

	<i>Frekans</i>	<i>Geçerli Yüzde (%)</i>	<i>N</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
<i>Evet</i>	2	4,1	49	2,3061	,54788
<i>Hayır</i>	30	61,2			
<i>Kısmen</i>	17	34,7			
<b>Toplam</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>			

Ayrıca ankette yer alan "Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün kapatılarak bu birimin İl Özel İdaresine bağlanmasının sebebi sizce aşağıdakilerden hangisidir?" sorusuna cevap veren çalışanlardan %47,1'i bu kararın politik nedenlerden kaynaklandığını düşünmektedir. Çalışanların 2. olarak önemli buldukları neden ise % 28,4 oranıyla yerel yönetimlerin güçlendirilmek istenmesi; 3. olarak da %38,5 oranını ile devletin küçültülerek bürokrasinin azaltılmak istenmesi olarak ifade edilmiştir.

## 7.3. Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün Kapatılarak Bu Birimin İl Özel İdaresine Devredilmesi Kararının Çalışanlar Üzerine Etkisi

Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün kapatılarak bu birimin İl Özel İdaresine devredilmesi kararının çalışanlar üzerine etkisini tespit etmek için çalışanlara bu konuyla ilgili yaşadıkları sorunlardan en önemli üç tanesini işaretlemeleri istenmiştir. Bu sorunun yanı sıra stres ve kaygı yaşıyorlarsa bunun derecesini Thurstone Tipinde hazırlanan ölçeklerde stres ve kaygı düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Bu ölçekte 1 en düşük stres ve kaygı düzeyini 10 ise en yüksek stres ve kaygı düzeyini ifade etmektedir.

**Tablo 5: Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün Kapatılarak Bu Birimin İl Özel İdarelerine Bağlanması İle İlgili Değişiklik Kararının Çalışanlar Üzerine Etkileri**

<i>Yaşanma Derecesi</i>	<i>Etki Şekli</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde(%)</i>
<b>1.Derecede Yaşanan</b>	İşten atılma kaygısına sebep olmaktadır	23	34,3
	Performans düşmesine sebep olmaktadır	18	26,9
	Kanunla ilgili belirsizlikler strese sebep olmaktadır	12	17,9
	<b>Toplam</b>	<b>67</b>	-
<b>2.Derecede Yaşanan</b>	Kanunla ilgili belirsizlikler strese sebep olmaktadır	17	26,6
	Erken emeklilik yönünde istekleri arttırmaktadır	13	20,3
	İşten atılma kaygısına sebep olmaktadır	10	15,6
	<b>Toplam</b>	<b>64</b>	-
<b>3.Derecede Yaşanan</b>	Moral ve motivasyon eksikliğine sebep olmaktadır	20	31,7
	Kanunla ilgili belirsizlikler strese sebep olmaktadır	12	19,0
	Erken emeklilik yönünde istekleri arttırmaktadır	10	15,9
	<b>Toplam</b>	<b>63</b>	-

Çalışanlar kararın en çok işten atılma ile ilgili kaygılara ve strese sebep olduğunu bunun yanı sıra erken emeklilik konusunda isteklerini arttırdığını belirtmişlerdir. Yukarıdaki tabloda verilen cevaplardan en fazla yaşanan üç etki ve derecesi yer almaktadır. Tabloda yer alan “Toplam” , bu sorulara cevap veren kişilerin toplam sayısını ifade etmektedir.

**Tablo 5:Çalışanların Kararla İlgili Olarak Yaşadıkları Stres Düzeyleri**

<i>Stres Düzeyi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Geçerli Yüzde (%)</i>	<i>N</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
<b>Düşük</b>	2	4	50	8,3800	1,92608
<b>Orta</b>	8	16			
<b>Yüksek</b>	40	80			
<b>Toplam</b>	50	100			

Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün kapatılarak bu birimin İl Özel İdarelerine bağlanması ile ilgili değişiklik kararı ankete katılan çalışanların %80’inin yüksek düzeyde strese yaşamalarına sebep olmaktadır.

**Tablo 6:Çalışanların Kararla İlgili Olarak Yaşadıkları Kaygı Düzeyleri**

<i>Kaygı Düzeyi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Geçerli Yüzde (%)</i>	<i>N</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
<b>Düşük</b>	2	3,4	58	8,6034	1,97297
<b>Orta</b>	11	18,9			
<b>Yüksek</b>	45	77,6			
<b>Toplam</b>	58	100			

Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün kapatılarak bu birimin İl Özel İdarelerine bağlanması ile ilgili değişiklik kararı ankete katılan çalışanların %77,6’ının yüksek düzeyde kaygı yaşamalarına sebep olmaktadır.

**Tablo 7: Çalışanların İş Yaşamlarıyla İlgili Stres Kaynakları**

<i>Stres kaynakları</i>	<i>N</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
İş yerinde yaşanan sorunların aile hayatını olumsuz etkilemesi	67	4,4030	,98565
Kurumun yapısal değişiklikleriyle ilgili yaşanan belirsizlikler	68	4,4118	1,02557
Yönetici- iş gören ilişkilerindeki uyumsuzluklar	65	4,3231	,95374
Gelecek ve sosyal güvenlikle ilgili endişeler	69	4,7391	,69984
Çalışma ortamının fiziksel koşulları (evden uzakta olma, arazide çalışma vb.)	66	3,2273	1,49662
Erken emekliliğe yönlendirilmesi	69	3,8696	1,51379
Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün kapatılması ile ilgili yasa değişikliği	66	4,5000	1,02657
Gelişmelerle ilgili tam bilgilerin verilmemesi	68	4,3529	,82434
Sahip olunan özlük hakların kaybedileceği düşüncesi	68	4,7206	,72987
İş yerinde yaşanan siyasal kargaşa ve baskılar	69	4,5942	1,01921

**Ölçek:** 1:Hiç önemli bir stres kaynağı değil, 5: Çok önemli bir stres kaynağı **Cronbach Alpha:** 0,80

Bu araştırma sonucunda, özlük haklarının kaybedileceği düşüncesi çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları en önemli stres kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Çok önemli bir stres kaynağı olarak görülen bir diğer konu ise gelecek ve sosyal güvenlikle ilgili endişeler olmaktadır. Çalışma ortamının fiziksel koşulları çalışanlar üzerinde önemli bir strese sebep olmamaktadır.

#### **7. 4. Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün Kapatılarak Bu Birimin İl Özel İdarelerine Bağlanması İle İlgili Değişiklik Kararı ile ilgili Çalışanların Düşünceleri**

Köy hizmetlerinde çalışan personelin köy hizmetlerinde gerçekleştirilmesi düşünülen yapısal reformla ilgili olarak ne düşündüklerini belirlemek amacıyla hazırlanan bu bölümde yapılan görüşmeler sonucunda çeşitli ifadeler oluşturulmuş ve çalışanların bu konuyla ilgili olarak ne düşündükleri 5'li Likert Tipi Ölçek ile tespit edilmek istenmiştir.

**Tablo 8: Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün Kapatılarak Bu Birimin İl Özel İdarelerine Bağlanması İle İlgili Değişiklik Kararı ile İlgili Çalışanların Düşünceleri**

<i>İfadeler</i>	<i>N</i>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
Tasarı ile birlikte eşit işe eşit ücret getirilecektir.	67	2,9851	1,77945
Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün kapatılmasıyla çalışanlar kazanılmış özlük haklarını kaybedecekler.	69	4,1304	1,33849
Çalışanlar yapılan değişikliklerle ilgili olarak bilgilendirilmiyor.	64	4,3906	1,17672
Köy hizmetleri genel müdürlüğünün kapatılması kararı tamamen politik bir karardır.	68	4,3382	1,17956
Köy hizmetleri genel müdürlüğünün kapatılmasının sebebi devletin küçültülmek istenmesidir.	68	4,0294	1,44522
Yaşanan belirsizlikler stresin sebep olduğu fizyolojik rahatsızlıkların yaşanmasına sebep olmaktadır.	69	4,2319	1,22648
Erken emekliliğin artmasının en önemli sebebi yaşanan belirsizliklerdir.	68	4,4412	,85313
Sendikalaşma değişime karşı direncin daha kuvvetli olmasına sebep olmaktadır.	68	3,8824	1,48152
İşten çıkarılma kaygısı performansın artmasını olumlu yönde etkilemektedir.	69	3,7536	1,63064
Küçülme kararı çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.	69	4,1739	1,19996
Çalışanların yaşadığı en büyük kaygı ücretlerin azaltılması konusunda yaşanmaktadır.	68	4,3824	1,17218
Köy hizmetlerinin verimliliğinin düşük olmasının en önemli sebebi personel sisteminden kaynaklanmaktadır.	68	3,7206	1,65580
Yapılan değişikliklerle sorumluluk alanları yeniden düzenlenecek ve yetki ve sorumluluk arasında denge sağlanacaktır.	67	2,7612	1,62452
Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün kapatılması kararı ile ilgili gelişmelerin yarattığı stres aile hayatına olumsuz şekilde yansımaktadır	69	4,3768	1,15174
Yapılan değişiklikler rekabet ortamını arttıracığı için performansı arttıracaktır.	68	2,6324	1,70954
Yaşanan belirsizlikler örgütsel bağlılığı zayıflatmaktadır.	66	3,8182	1,49778
Devletin küçülmesiyle birlikte çalışanların sosyal güvenlik hakları ellerinden alınmaktadır.	68	4,0294	1,37103
Grup liderleri/sendika temsilcileri aldığım kararlarda önemli bir etkiye sahiptirler.	69	3,1304	1,78155
Köy hizmetleri genel müdürlüğünün yerel yönetimlere bağlanmasıyla birlikte hiyerarşik kademe azaltılarak etkin bir iletişim sağlanacaktır.	66	2,7879	1,65961
Yapılan değişiklikler çalışanlar arasında çatışmaların yaşanmasına sebep olacaktır	68	3,7353	1,54164
İş değişikliği söz konusu olan kişilere eğitim ve danışmanlık faaliyetleri verilmelidir.	65	3,5385	1,51118
Gelişmelerden tam olarak haberdar olunmaması , kurum içerisinde yanlış bilgilendirmeye sebep olmaktadır.	64	4,2188	1,36241
Yanlış bilgilendirme çalışanların kaygı düzeyini arttırmaktadır.	67	4,2985	1,19361
Kurumun yapısından meydana gelen değişiklikler ve belirsizlik işime ilgimi azaltmakta, devamsızlık isteği yaratmaktadır.	68	4,1176	1,36622
Yapılan değişimle ilgili bilgi sahibi olmadığım için işçi temsilcilerinin (grup liderleri) yaptıklarını takip ediyorum.	67	3,3284	1,39684
Sözleşmeli çalışan statüsüne geçilmesi gelecek kaygısı yaşanmasına sebep olmaktadır.	68	4,0735	1,30803
Çalışma ortamının fiziksel koşulları(evden uzakta olma, arazide çalışma)aşırı stres yaratmaktadır.	68	2,9412	1,63800
Sahip olunan özlük haklarının devamlılığı ile ilgili kaygı düzeyinin yüksek olmasının en önemli sebebi hukuk ve adalet sisteminde yaşanan aksaklıklar ve haksızlıklardır.	68	4,4118	1,10946
Çalışanlar arasında uyumsuz davranışlarda önemli bir artış görülmektedir.	68	3,8235	1,59234
Siyasal kışırma ve baskılar çalışanlar arasında gruplaşmalara sebep olmaktadır.	68	4,3971	1,22340

**Ölçek:** 1:Kesinlikle katılmıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum **Cronbach Alpha:** 0,84

Araştırma sonucunda elde edilen sonuca göre bu kararlar ilgili belirsizlikler erken emekliliğin artmasında en önemli sebep olarak kabul edilmektedir. Ayrıca çalışanların yaşadığı sahip olunan özlük haklarının devamlılığı ile ilgili kaygı düzeyinin yüksek olmasının en önemli sebebi hukuk ve adalet sisteminde yaşanan aksaklıklar ve haksızlıklar olarak kabul edilmektedir.

Çalışanlar, Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün yerel yönetimlere bağlanmasıyla birlikte hiyerarşik kademe azaltılarak etkin bir iletişim sağlanacağına ,yapılan değişiklikler rekabet ortamını arttıracığı için performansın artacağına, tasarı ile birlikte eşit işe eşit ücret getirileceğine, yapılan değişikliklerle sorumluluk alanları yeniden düzenlenerek ve yetki ve sorumluluk arasında denge sağlanacağına ve rekabet ortamını arttıracığı için performansın arttıracağına katılmamaktadır.

Köy hizmetleri ile ilgili tasarının politik bir karar sonucu alındığı düşüncesi de çalışanların önemli bir oranda katıldığı ifadeler arasında yer almaktadır. Konuyla ilgili bilgilendirmenin yapılmaması hem yanlış bilgilendirmeye sebep olmakta hem de işe olan ilgiyi olumsuz yönde etkilemektedir.

## 8. SONUÇ

Kamu kurumlarında örgütsel küçülme stratejisinin uygulanması ve bu süreçte çalışanların yaşadığı davranış sonuçlarını tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma ile köy hizmetleri çalışanlarında da görülen sorunlar tespit edilmiş ve çözümlenmiştir.

Çalışanlarda yüksek düzeyde stres ve kaygı söz konusudur. Bu stres ve kaygının nedeni ise yaşanan belirsizliklerden kaynaklanmakta ve sahip olunan özlük haklarının ellerinden alınacağı düşüncesi bu stresi daha da artırmaktadır. Konuyla ilgili olarak ayrıntılı açıklamaların yapılmaması, tazminat ve ücret konusundaki belirsizlik, yeni yönetimin nasıl gerçekleşeceği ile ilgili eksik bilgiler, normal çalışma süreleri dolan çalışanları emekliliğe yönlendirmektedir. Küçülme,erken emeklilik ve emeklilik tazminatlarıyla çalışanların gönüllü olarak işten ayrılması yöntemiyle gerçekleştirilmek istenmektedir. Ancak bu yöntem sonucu işten ayrılacak çalışanların yerine görev yapabilecek kalifiye kişilerin eksik olması ve bununla ilgili eğitimlerin yapılmaması bu kurumun daha sonra sorunlar yaşamasına sebep olabileceği çalışanlar tarafından ifade edilmektedir.

Ayrıca bu kararın çalışanlar arasında gruplaşmalara sebep olduğu ifade edilmiştir. Çalışanlar köy hizmetlerinde yeniden yapılanmaya ihtiyaç olduğunu düşünmekte ancak bu şekilde gerçekleştirilen değişimin hedefe ulaştırmayacağına inanmaktadır. Köy hizmetlerinin yerel yönetimlere devredilmesiyle çalışanların çeşitli sorunlar yaşayacağı ifade edilirken özellikle istihdam ve ücret konusunda ülke genelinde dengesizliklerin olacağı kaygısının yaşandığı tespit edilmiştir.

Değişimle ilgili olarak kurumda çalışan işçi ve memurların farklı beklentilerde olduğu gözlemlenmiş ancak istatistiki bir karşılaştırma için yeterli sayıya ulaşılamadığından çalışmada bu konuyla ilgili analizlere yer verilmemiştir. Bu görüş farklılığının en önemli nedeninin ise memur ve işçi arasında yaşanan ücret farklılığından kaynaklandığı gözlenmiştir.

Literatürde yer alan örgütsel küçülme sonucu yaşanacak olan ve yaşanan sorunlar araştırma sonucunda elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Küçülmenin gerçekleştirileceği kurumların farklı olması çalışanların yaşadığı sorunları temelde çok farklılaştırmamakta sadece düzeylerini etkilemektedir.

## KAYNAKÇA

- Bolulu, P. (2001) , Role Of Human Resource Management In Downsizing Environment,, (Yüksek Lisans Tezi ), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul
- Choy, D.G. “Corporate Downsizing And Its Effects on The Organization” , <http://www.dcpres.com/jmb/page22.html>
- Dupuis ,L ; Boucher, S, Clavel ,L , “Downsizing And Its Effects On Survivors” <http://www.work911.com/cgi-bin/links/jump.cgi?ID=3711>
- Frater,T . “Public Sector Modernization And Downsizing”
- Göksel, A(2001), Örgütsel Küçülme Ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine Yönelik Ankara Ve Denizli İllerinde Bir Alan Araştırması., (Yüksek Lisans Tezi ), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Gözel, K. A. (2003), “Yeni Kamu Yönetimi Nedir?”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl:75, Sayı:438
- Kapucu , N.(2003) “Yeni Yönetim Yaklaşımları ve Yerel Yönetimler” , *Yerel ve Kentsel Politikalar*, Ed: M. Akif Çukurçayır, Ayşe Tekel , Konya: Çizgi Yayınevi
- Öğüt,A,(2001), Bilgi Çağında Yönetim , 1. Basım ,Ankara, Nobel Yayınları
- UNDP(1999) “Public Sektör Downsizing Early Retirement Schemes & Voluntery Severance Pay” <http://www.surf-as.org/Papers/downsize.pdf>
- Ulvi, S (2004) “Küresel değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri ” [http://www.icisleri.gov.tr/tid/dergi/433\\_37\\_52.doc](http://www.icisleri.gov.tr/tid/dergi/433_37_52.doc)
- Zehir, C.(2000), İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi Ve Türkiye’de Örgütsel Küçülme Uygulamaları, (Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Zehir C, Akgün A. E, Taş H ( 2003). “Türk Kamu Bankalarında Örgütsel Küçülme Uygulamalarının Çalışanlar Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,Afyon.