



**International**  
**SOCIAL SCIENCES**  
**STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:5, Issue:32**  
sssjournal.com

**pp.1935-1945**  
**ISSN:2587-1587**

**2019 / April / NİSAN**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 6/03/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 22/04/2019  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 22.04.2019

## **KAMU YÖNETİMİNDE DİSPEPSİ (HAZIMSIZLIK) SENDROMU**

### **DYSPEPSIA SYNDROME IN PUBLIC ADMINISTRATION**

**Doç. Dr. Polat TUNÇER**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, poltuncer@gmail.com, Samsun/TÜRKİYE



**Article Type** : Research Article/ Araştırma Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1397>

**Reference** : Tunçer, P. (2019). "Kamu Yönetiminde Dispepsi (Hazımsızlık) Sendromu", International Social Sciences Studies Journal, 5(32): 1935-1945.

#### **ÖZ**

Dispepsi sendromu, kamu yönetiminde oldukça sık yaşanan bir olgudur. Bu tür bir rahatsızlık kamu yönetiminin etkinliğini ve verimliliğini düşürmektedir. Ayrıca kurum ve kuruluşların çalışma disiplini ve düzeninin bozulmasına yol açmakta, çalışanların performansını düşürmekte, örgütsel iklimin kirlenmesine ve çatışmaların artmasına neden olmaktadır. Bu sendromun aşılabilmesi için kamu yönetiminde, yükselme ve terfi kriterleri ve standartlarının son derece iyi belirlenmesi ve bunların çok sıkı bir biçimde uygulanması gerekmektedir. Türk kamu yönetiminde yükselme ve terfi etme kriterleri başarıdan ziyade belgelere dayandığı için, yanıltıcı olmakta ve yönetimde hazımsızlık sorunu bu yüzden oldukça sık yaşanmaktadır. Konu soyut bir biçimde küresel anlamda ele alınmakla birlikte, görev yaptığımız kamu kurum ve kuruluşlarındaki gözlemlerimiz çerçevesinde özellikle de Türk Kamu Yönetimi bağlamında ele alınmıştır. Bu makalenin amacı; kişisel deneyim, gözlem ve yönetim kademelerinde bulunmuş kişilerle paylaşımlar çerçevesinde, dispepsinin örgütsel sonuçlarını incelemektir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi, Dispepsi, Hazımsızlık, Sendrom, Yetersizlik.

#### **ABSTRACT**

Dyspepsia syndrome is a common phenomenon in public administration. This type of discomfort reduces the efficiency and efficiency of public administration. In addition, it leads to the deterioration of the working discipline and order of the institutions and organizations, decreases the performance of the employees and causes the pollution of the organizational climate and increases the conflicts. In order to overcome this syndrome, it is necessary to define the promotion and promotion criteria and standards very well in public administration and to apply them very strictly. As the criteria of promotion and promotion in Turkish public administration are based on documents rather than on success, the problem of indigestion in management is quite frequent. Although the issue is discussed in an abstract manner globally, it is discussed within the context of our observations in public institutions and organizations, especially in the context of Turkish Public Administration. The purpose of this article is; The aim of this course is to examine the organizational results of dyspepsia within the framework of sharing with people who have been in the personal experience, observation and management levels.

**Keywords:** Public Administration, Dyspepsia, Indigestion, Syndrome, Insufficiency.

#### **1.GİRİŞ**

Kamu yönetimi, topluma hizmet etmek amacıyla hareket eder. Kamu yöneticileri de toplumun ihtiyaçlarını en hızlı en güvenli ve ucuz şekilde karşılamaya çalışmakla görevlidir. Kamu yönetiminin, bir başka deyişle devlet hizmetine girmenin, yükselmenin ve yöneticiliklere atanmanın belirli kriterleri vardır. Kamu yönetiminde yükselme sırasında, hukuksal dayanaklardan ziyade, siyasi faktörler önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle yönetimde hazımsızlık meselesi, kamu yönetiminde oldukça sık görülen bir sendromdur ve çok çeşitli olumsuzluklara ve sorunlara yol açabilmektedir. Bilindiği gibi hazımsızlık (dispepsi) genellikle tıp

literatüründe kullanılmaktadır. Ancak zaman zaman kamu yönetiminde bulunduğu yeri ve makamı içselleştirememiş ve onunla bütünleşememiş çalışanlar için de kullanılmaktadır.

Örgütlerin de insanlar gibi sağlıklı ya da hastalıklı olmaları mümkündür. Dispepsi sendromu yönetim kademelerinde görülebildiği gibi yönetilenden dolayı da ortaya çıkabilmektedir. Hazımsızlığın, yöneticilere, yönetilenlere ve sonuçta örgüt çalışanlarına büyük ölçüde zararı dokunmaktadır.

Yönetim kademesinde hazımsızlık, genellikle kendini beğenme (erken doyma) herkesten önemli ve büyük görme (şişkinlik) şeklinde ortaya çıkabilir. Hazımsızlık yaşayan yönetici bulunduğu konumu henüz tam olarak içselleştirememiş, konumu ve makamıyla bütünleşememiştir. Kişi gerek bilgi düzeyi gerekse psikolojik olarak o makama henüz hazır değildir. Bu nedenle de yönetim süreci içerisinde nerede ve nasıl davranacağını tam olarak bilemez, ölçsüz ve adaletsiz davranabilir. Bu tür bir yöneticiyle çalışan astlar yöneticinin hazımsızlığı sonucu üretmiş olduklarına uzun süre sessiz kalamazlar, çalışma düzeni ve sistemi bozulur.

Diğer yandan çalışanlar da yeni atanmış olan yöneticilerini kabullenmekte zorlanabilirler. Bu durum yöneticinin yetersiz olmasından ya da kişilik özelliklerinden kaynaklanabilir. Hatta siyasi nedenlerden de ortaya çıkabilir. Çalışanların hazımsızlığı uzun sürerse örgütte çatışmalar ortaya çıkar ve çalışma barışı bozulur. Bu hazımsızlık örgüt çalışanlarında tıbbî anlamda stres kaynaklı bir dispepsiye dönüşebilir. Gerek yönetim gerekse çalışanlardan kaynaklanabilecek bir dispepsi sendromu örgütte çeşitli ve ağır zararlara yol açabilir. Dispepsi sendromu yönetici bağlamında olduğu gibi çalışanların buldukları konum bağlamında da ortaya çıkabilir. Hangi bağlamda ortaya çıkarsa çıksın bu sendrom örgüte dalga-dalga yayılır ve gerçek bir dispepsiye dönüşebilir.

Böyle bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu nedenle de incelemenin pek çok yönden eksikleri bulunabilir. Ancak bu makalede dispepsi sendromu; yönetim bağlamında genel ilke ve yönleriyle ortaya konulmaya çalışılacaktır.

## 2. KAMU YÖNETİMİ KAVRAMI

Yönetim, istenen ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için işbirliği ve koordinasyon içeren bir grup etkinliği olarak tanımlanabilir. Bir süreç olarak, yönetim hem kamu hem de özel kurum ve kuruluşlarda gerçekleşir. Yönetimin yapısı, ilgilendiği alandan etkilenir. İdare genel olarak kamu ve özel idare olmak üzere ikiye ayrılır. Kamu yönetimi, hükümet tarafından yürütülen faaliyetlerle ilgili iken, özel yönetim, özel işletme girişimlerinin yönetimidir.

Kamu yönetimi, kamu kurumlarında çalışan kamu görevlileri tarafından gerçekleştirilen ve toplumun yararları için mal üretmeyi ve hizmet sunmayı amaçlayan çok sayıda faaliyet, süreç veya işlevden oluşan kapsamlı ve özel bir faaliyet alanıdır (University of Pretoria, 2019: 49). Siyasî karar vericiler tarafından formüle edilen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışan kamu yönetimi, aynı zamanda devlet yönetimi olarak da bilinir; çünkü "kamu" sıfatı, "hükümet" anlamına gelir (Marume, 2016: 16).

Kamu yönetimi, geniş anlamda, hükümet politikasının geliştirilmesi, uygulanması ve incelenmesi olarak tanımlanabilir. Kamu yönetimi, kamu hizmetinin iyi niyetli, adil ve hizmetlerin devletin hedeflerine ulaşmada etkili olmasını sağlayarak kamu yararının gözetilmesi ve sivil toplumun geliştirilmesi ile ilgilidir (University of Pretoria, 2019: 46).

Hükümetin faaliyetleri ile daha fazla ilgili olan kamu yönetimi, hükümetin amacına ulaşmak için insan ve diğer üretim araçlarını konuşturması ve yönetimi olarak da tanımlanabilir. Kısaca, kamu yönetimi, genel halkın çıkarlarının gerçekleştirilmesine yönelik örgütlerin veya grupların bütün faaliyetlerinin toplamıdır (Ucham ve Erunke, 2013: 179).

## 3. DİSPEPSİ VE SENDROM KAVRAMLARI

Bireylerde ve sağlık kuruluşlarına başvuran hastalarda sık rastlanan bir şikayet olan dispepsi önemli bir sağlık sorunu olup hastaların yaşam kalitesi üzerine olumsuz etkileri olan bir rahatsızlıktır (Özcan vd., 2012: 6).

Hazımsızlık, dispepsi ile aynı anlama gelir. Hazımsızlık, hazmın gecikmesi ya da bozulması gibi anlamlar taşır (Çöloğlu ve Saka, 2016: 214). Tıp terimi olarak Dispepsia sindirim güçlüğüdür. Dispepsi kelimesi Yunanca, "dys" kötü/zor ve "pepsia" hazım/ sindirim anlamına gelen kavramlardan oluşur (Barbezat, 2004: 1).

Günümüzde dispepsi belli bir etyolojik (neden bilimi) faktöre bağlı olarak ortaya çıkan bir hastalık değildir. Etiyolojisinden birçok faktör sorumlu tutulmaktadır. Bu nedenle de dispepsi hastalıktan ziyade semptomlar kompleksidir. Bazı bilim adamları dispepsiyi bir sendrom olarak kabul etmektedir (Özden, 2012: 272).

Fransızca “syndrome” kelimesinden dilimize geçen sendrom; özel bir bozukluğu gösteren ve bir arada görülen, tanıyı kolaylaştıran belirtilerin ve bulguların tümü anlamına gelir. Sendrom; birbirleriyle ilişkisiz gibi görünen, ancak bir araya geldiklerinde tek bir olgu olarak kendini gösteren bulguların bütünüdür. Tıpta bu durum genellikle, birlikte rastlanılan bulguları tanımlamakta kullanılır. Sendromların bazıları çok kolay tanınırken, bazılarını tanımak için birçok tetkik gerekir (<https://www.toraks.org.tr>).

#### 4. KAMU YÖNETİMİNDE DİSPEPSİ SENDROMUNUN ETKİLERİ

##### 4.1. Yöneticinin Hazımsızlığı

Yöneticinin hazımsızlığı çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Kişinin bulunduğu konumu hak etmemesi ya da hak ettiği halde psikolojik ve duygusal olgunluktan yoksun olması sebebiyle hazımsızlık ortaya çıkabilir. Bir başka deyişle yönetici bulunduğu makam için gerekli olan bilgilere sahip olabilir; ancak duygusal olgunluğu bulunmadığı için hazımsızlık yaşayabilir.

Hazımsızlık, bireylerin bünyelerinde çeşitli semptomlarla ortaya çıkar. Bireyin sağlığını ve yaşam kalitesini olumsuz etkiler; dikkat edilmediği ve hekimin önerilerine uyulmadığı zaman, ciddi sonuçlara yol açabilir. Yöneticinin hazımsızlığı da aynı şekilde örgütte çeşitli semptomlar şeklinde ortaya çıkar. Yani yöneticinin bulunduğu makamı içselleştirememiş ve onunla bütünleşmemiş olmasından kaynaklanan çeşitli semptomlar ortaya çıkar ve bu tür yanlış ve rahatsız edici davranışlar bütün örgütü etkiler. Bu etkilenme zamanla kökleşir ve örgütsel görevlerin yerine getirilmesine engel olur.

Astlarıyla nasıl bir iletişim dili kullanacağını bilemeyen yönetici onlara nezaket kurallarının aksine kırıcı ve aşağılayıcı bir dil kullanır; otoritesini restlik ve baskıyla kurmaya çalışır. Bu tür bir davranış kendisine olan güvensizliğinden ve ast-üst ilişkilerindeki yapıcı ve ikna edici dili bilmemesinden kaynaklanır. Aslında yönetici sürekli olarak özgüven duygusunun güçlü olduğunu beden dili ile çevresine vermeye çalışır. Ancak, abartılı gösterilen özgüven duygusu davranışlarının altında yapaylık yatar. Bu suniliği de astlarına hissettirmediklerini düşünebilir. Ancak, doğallık ne kadar anlaşılabilirse, yapaylık da astlar tarafından rahatlıkla anlaşılabilir. Abartılı bir beden dili ile desteklenmeye çalışılan söylemler, gerçeğe örtüşmediği için yapaylık hemen astlar tarafından hissedilir.

Yönetici, atanmış olduğu makamın gerektirdiği bilgi birikimine ve deneyime sahip olmadığında da hazımsızlık yaşanır. Birdenbire içine düştüğü mevzuat çokluğunu bilmemenin verdiği bir rahatsızlık yaşar. Bu rahatsızlığı ya perhizle yani susarak giderir ya da beslenme düzenini yani çalışma ve bilgi edinme sistemini değiştirerek gidermek zorunda kalır. Bu süreç sancılı geçer. Zira mevzuatı bilmemenin verdiği sıkıntıyla yanlış kararlar alıp uygulayabilir. Bu durumda örgütte çeşitli rahatsızlıklara sebep olur. Diğer yandan mevzuata hakim olmamanın verdiği rahatsızlığı gidermek için kendince danışmaya uygun ve ehil görmüş olduğu astlarına danışır ve onların kararlarını uygulamaya başlar. Bu durumda da onlar tarafından yönlendirilme ihtimali artar. Bu da örgütteki diğer çalışanların tepkilerine ve rahatsızlanmalarına yol açar.

Yöneticinin hazımsızlığı zaman-zaman onun örgütte yanlış kararlar almasına yol açabildiği gibi mahcup olmasına da neden olabilir. Bu mahcubiyeti kapatmak için astlarının açığını arayıp onları küçük düşürmeye çalışabilir. Bu davranış, kısa sürede örgütte strese ve yabancılaşmaya yol açabilir. Astların savunma mekanizması harekete geçer ve yöneticinin yetersizlikleri ve bilgisizlikleri örgüt içerisinde yaygın şekilde konuşulmaya başlar. Böylece, yöneticinin yıpratılma süreci başlamış olur.

Örgütteki eksik ve yanlış arama kültürünün yaygınlaşması ve yerleşmesiyle, örgütsel etkinlik ve verimlilik düşer. Çatışmalar artar, çalışanların motivasyonu düşer. Diğer yandan yöneticiye yaranmak isteyen bir grup çalışan, yöneticinin savunmasını ve sözcülüğünü üstlenir ve ona söz taşımaya başlar. Böylece örgüt içinden çıkılmaz bir karmaşaya girer.

Yöneticinin hazımsızlığı, örgütün havasını bozar; zira bu hazımsızlık onun nefisini yani davranışlarını kirletir ve bu kirlilik örgüte dalga-dalga yayılır; çalışanların morallerini bozabilir. Tıpkı hazımsızlığın insanda yarattığı etkiler gibi yöneticinin ortaya koyduğu yanlış ve rahatsız edici davranışlar, çalışanların üzerinde olumsuz tesirler bırakabilir. Moral ve motivasyonları bozulan çalışanların, verimlilikleri düşer. Bu süreçte kirlenen örgütsel iklim, çalışanların nefes almalarını zorlaştırır; adeta örgütten bir an önce kaçmaya, başka bir kuruma ya da birime geçmek için çalışmasına neden olur. Çalışma ortamındaki rahatsızlıklar çalışanın örgüte ve işine yabancılaşmasına neden olur. Stres içindeki çalışan, kendisini yorgun, bıkkın,

yıpranmış hisseder. Çalışanların büyük bir bölümünün bu tür bir ruhsal çöküntü içinde olması örgütün çalışma düzenini bozar, performansını düşürür, hatalı sonuçlar ve çıktılar üretmeye başlar. Bu tür bir örgütün değişimin yoğun olarak yaşandığı ve rekabetin çetin olduğu bir dünyada ayakta kalması ve varlığını sürdürmesi beklenemez.

#### 4.2. Yönetilenin Hazımsızlığı

Yönetilenlerden bir kısmı da yönetim kademelerinde bulunanlardan bazıları gibi hazımsızlık yaşayabilirler. Onlar ya buldukları yeri ve konumu hazmetmemiş olurlar ya da üstlerini, yani amirlerini hazmedemezler. Bu tür rahatsızlıkların çeşitli sebepleri olabilir. Astların hazımsızlığı örgütü negatif yönde etkiler. Zira birlikte iş yaptığı veya yapmak zorunda bulunduğu arkadaşlarıyla yaşadığı sorunlar ya da hizmet verdiği insanlarla yaşamış olduğu sorunlar hem hizmetin kalitesini hem de örgütsel performansın seviyesini etkiler. Çalışma arkadaşlarıyla ya yetersizliğinden ya da bulunduğu konumu henüz hazmedememiş olmasından kaynaklanan sorunlar, örgütsel barışı ve iklimi bozar. Bir başka deyişle hazımsızlığın vermiş olduğu rahatsızlıkları çevresine yayarak, örgütün çalışma düzenini ve disiplinini bozar.

Çalışanların bir kısmı, kendi aralarından yöneticilik kademesinde yükselen, terfi eden arkadaşlarını da genellikle hazmedemezler. Bu bir çeşit psikolojik rahatsızlıktır. Kendisiyle aynı konumda bulunan ve aynı mekânı paylaşan birinin yükselmesi hazımsızlık sendromuna yol açar; arkadaşlarından birinin yükselmesi onun başarısını gösterirken, sendroma yakalananın başarısızlığının bir kanıtı olarak görülebilir. Böyle bir görüntü vermek çalışanı oldukça rahatsız eder ve hazımsızlık sorunlarıyla baş başa bırakır. Yanmalar, ekşimeler, tıslamalar, oflamalar, daralmalar ve bunalmalar gibi stresin tetiklediği ya da yol açtığı pek çok hazımsızlık belirtileri ortaya çıkar.

Çalışanlardan bazıları kuruma yeni atanmış olan yöneticilerini hazmedemeyebilir. Bu durum bu kademeye kendilerinin atanması gerektiğini düşünmelerinden kaynaklanabileceği gibi psikolojik sebeplerin harekete geçirdiği pek çok duygusal rahatsızlıktan da kaynaklanabilir. Her çalışanın hazımsızlık sebepleri farklı olabilir. Kimi çalışan, yönetim kademesine yükselen kişiyle daha önceden bir sorun yaşamış olabilir; kimisi de kendi yönetim anlayışına uygun bulmadığı için yeni yöneticiyi kabullenemez. Ayrıca, kurum kültürü ve bireyin kültürü de bu bağlamda oldukça önemli bir etken olarak rol oynar. Mesela; kadınların yönetici olmalarını doğru bulmayan bir çalışan, örgüte kadın bir yönetici atandığında otomatikman, yöneticiye karşı pasif ya da aktif bir direnişe geçebilir. Bir başka çalışan ya da çalışanlar, kendi siyasi kimliğine aykırı, ya da siyasi düşüncelerine katılmadığı birisinin yönetim kademesine atanmasına açık ya da gizli direnç gösterir; hazımsızlık yaşamaya başlar. Bu hazımsızlıklar ne denli uzun sürerse örgütün ve örgüt çalışanlarının yıpranma düzeyi o denli yüksek olur.

Bir kısım çalışanlar da yeni gelen yöneticinin, yönetimde yeni yöntem ve yaklaşımlar denemesinden ya da çeşitli örgütsel değişiklikler yapmasından yakınabilir ve rahatsızlanabilir. Kurulmuş ve oturmuş düzenleri bozulan çalışanlar, bu konuyu yöneticileriyle paylaşamadıkları için hazımsızlık sorunları ortaya çıkmaya başlar. Değişimden ve onun getirdiği dönüşümden hoşlanmayan çalışanlar açık ya da gizli yöneticilerine karşı direnir; onu yıpratmak ve başarısız kılmak ya da kurumdan ayrılmasına yol açmak için çok yönlü ve programlı bir çalışma içine girebilirler.

Hazımsızlık yaşayan çalışanlar, hazımsızlık kaynağına karşı işbirliği içinde ve sistematik bir biçimde mobbing uygulamasına girişebilir. Ayrıca bu durum her yönetim kademesinde görülebilir. Yöneticiler de işbirliği içinde hareket ederek, hazımsızlık yaşayan çalışana ya da çalışanlara karşı mobbing uygulayabilirler.

#### 4.3. Kamu Yönetiminde Kayırmacılık

Kayırmacılık, kamu yönetiminde dispepsi sendromuna yol açan önemli faktörlerden biridir. Gerek işe ilk giriş sürecinde gerekse kamu çalışanlarının kariyer ve yükselme süreçlerinde ortaya çıkar. Kayırmacılık, aslında toplumsal bir sorundur. Akrabalık, arkadaşlık, aynı tarikat ya da siyasi görüşe sahip olma, hemşericilik ve komşuluk gibi ilişkiler ve bağlantılar, kamu yönetimi sürecinde kayırmacılık davranış ve tutumların ortaya çıkmasına yol açar (Ak ve Sezer, 2018: 741).

Türk kamu yönetimi sisteminde liyakat ilkesi tam anlamıyla uygulanmadığı için kayırmacılık çok sık olarak görülür. Çeşitli sebepler yüzünden liyakat yerine görevde yükselmelerde “kayırmacılık” faktörü devreye girmektedir (Öztekin, 2008: 31). Türk kamu yönetiminde atama kriterleri ve standartları belirlenmiş, liyakat ve ehliyet ilkesi getirilmiş olmakla birlikte, bu alandaki hukuk sisteminin tam olarak uygulandığı söylenemez. Zira, gerek kamuya eleman alınırken gerekse görev yapan kamu çalışanları

üzerinde siyasetin ve siyasetçilerin etkisi oldukça fazladır. Dolayısıyla, kendilerinin atanmasında etkili olanları memnun etmek zorunda kalan yöneticiler, hukuk sisteminin açıklarını kullanarak ya da onu göz ardı ederek, liyakat ve ehliyet ilkelerinin çiğnenmesine ya da yok sayılmasına neden olmaktadır. Diğer yandan oluşturulan atanma kriterleri, gerçeği göstermeyen, ancak kendisi gerçek olan belgelerle delinmekte ve işin kitabına uydurulması mümkün olmaktadır. Böylece, kamu yönetiminde yetişmiş, ehliyetli ve liyakatli personel kıtlığı bir kısırdöngü haline dönüşmektedir.

Türk kamu yönetiminin yöneticilerinin atanma ve yükseltilmesinde yaşanan en önemli sorunlardan biri de yönetici atamaları ile ilgili yasal düzenlemelere uyulması hususunda gerekli özenin gösterilmemesi ve kişiye bağlı, keyfi, kayırmacı atamalar ya da yükseltmeler yapılmasıdır. Siyasetçilerin aynı zamanda kanun yapıcı olmaları nedeniyle, kamu personeli alımında ya da idareci atamalarında daha etkili ve belirleyici olabilmek için yasal düzenlemeleri bu anlayış çerçevesinde gerçekleştirmeleri, kayırmacılığın alt yapısının oluşmasına yol açmaktadır. Yasalardaki muğlak ifadeler istenen sonuçların elde edilebilmesi yönünde yorumlanmaktadır (Taşdan ve Gül, 2013: 149). Diğer yandan her ne kadar yargı bağımsızlığı Anayasa ile teminat altına alınmışsa da uygulamada zaman-zaman, yargıçların da siyasetin etkisi ve yönlendirmesi altına girdiği görülmektedir. Böylece, kayırmacılık hukuksuzluğu, yargı denetiminden de çoğu kez kurtulabilmektedir.

Sonuçta, liyakatsiz kişilerin kamuda işe girmesine ve idarecilik kadrolarına atanmalarına yol açan kayırmacılık türlü şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; nepotizm (akraba kayırmacılığı), kronizm (eş-dost kayırmacılığı), partizanlık / patronaj (siyasal kayırmacılık), hizmet kayırmacılığı, oy ticareti (logrolling), lobcılık (lobbying), iltimas (adam kayırmacılık) şeklinde sayılabilir (Ak ve Sezer, 2018: 744).

Kayırmacılık, Türk kamu yönetimi sistemini çökerten bir yaklaşımdır. Zira, ehliyet ve liyakattan uzak idarecilerin kamu açabileceği zarar ve ziyarı hesaplamak oldukça zordur. Yükseldikleri idarî kademeleri hak etmedikleri ya da hak etmelerine karşın makamın gerektirdiği ehliyet ve liyakattan yoksun bulunmaları sebebiyle, birlikte çalışmayı yeğledikleri ya da çevresine topladıkları çalışanların büyük bir bölümü de ehliyet ve liyakattan yoksun, dispepsi sendromuna yakalanmış olan çalışanlardan oluşur. Zira ehliyet ve liyakat sahibi insanların büyük bir bölümü, dispepsi sendromu yaşayan idarecilerin tavır ve davranışlarına katlanamadıkları gibi, onların yanlışlarını da onaylamazlar. Bu durum, bu tür idarecileri son derece rahatsız eder ve ehliyetli ve liyakatli çalışanları, çevrelerinden uzaklaştırırlar. Diğer yandan söz konusu niteliklere sahip olan çalışanlar da mümkün mertebe bu tür bir sendroma yakalanmış idarecilerle çok fazla bir arada bulunmak ya da birlikte iş yapmak istemezler. Bu sürecin sonu, nitelikli, ehliyetli ve liyakatli çalışanların, dispepsi sendromuna yakalanmış idareci ve yandaşlarının mobbing uygulamasına maruz kalmaktır. Sonuç; gerilen sinirler, stresli bir çalışma ortamı, düşük performanslar, işe devamsızlık, etkinliği ve verimliliğin düşmesi şeklinde tezahür eder.

#### 4.4. Hazımsızlığın Örgütsel Sonuçları

Dispepsi örgütte pek çok probleme yol açabilir: Çatışma, performans düşüklüğü, örgüte yabancılaşma, etkinliğin ve verimliliğin düşmesi, İsrafın ve hastalık raporlarının artması, bunlar arasında sayılabilir.

##### 4.4.1. Çatışma

Çatışma; örgüt içinde iki ya da daha fazla kişi arasında düşünce, değer ve duygulardaki farklılıklardan kaynaklanan iç uyumsuzluktur. Çatışma, kişi ya da gruplar arasında olabilir. Çatışma; ilgi alanı, amaç, tercih, algı ve değer yargılarındaki farklılıklardan kaynaklanabilir. Bir tarafın kazanmasına diğer tarafın kaybetmesine yol açan çatışma; huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavgalara neden olabilen sosyal bir olgudur (Akova ve Akin, 2015: 517).

Örgütlerde çalışan insanların her biri farklı ortam ve kültürlerde yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahiptir. Bu nedenle, görüş, düşünce, inanç, amaç ve çıkar farklılıkları vardır. İşte bütün bu farklılıklar, çatışma potansiyeli oluşturmaktadır (Karcıoğlu vd., 2012: 78). Örgüt kültüründeki ortak dilin yeterince geliştirilememesi, uygun iletişim araçlarının kullanılmaması çatışmalara yol açabilir. Ayrıca bireylerin ve grupların birbirleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması, yetersiz bilgi-alışverişinin yol açtığı önyargılar ve iletişim engelleri, çatışmalara sebep olabilir (Üngüren, 2009: 97).

Çatışma, insan hayatının her kademesinde olduğu gibi, kamu yönetiminde de varlığı inkâr edilemez bir kavramdır. Çatışmalar, doğru yönetilmeleri halinde yönetim sürecine, pozitif katkılar sağlayabilir. Hatta örgütlerde bazen örgütsel ataleti yenmek için belirli bir seviyede çatışma yaratılmasının yararlı sonuçlar ortaya çıkaracağı iddia edilmektedir (Bülbül ve Tunç, 2017: 8).

Çatışmaların önemli bir kısmı kişiler arasındaki iletişimsizlikten kaynaklanır. Yönetici ile çalışanlar arasında bir iletişim kopukluğu ya da bilgilendirme eksikliği varsa, bu durum çatışmalara ve iletişim bağlantılarının daha fazla zarar görmesine yol açabilir. Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda birlikte hareket edebilmesi için koordinasyona, koordinasyon içinde haberleşme ve iletişime ihtiyaç vardır.

Yönetici, çalışanlar arasında iyi bir iletişim sisteminin kurulmasından ve yürütülmesinden sorumludur. İyi bir iletişim sistemi örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Ancak dispepsi sendromu yaşayan bir yönetici bireyler, gruplar ve bölümler arasındaki iletişimin bozulmasına yol açar. Ayrıca üst ilişkilerinin de yozlaşması ve iletişim dilinin bozulmasına neden olur. Zira, dispepsi sendromuna tutulmuş yönetici; çevresine bir takım bozuk beden dili mesajları gönderir ve bu durum karşılıklı saygıların yitirilmesine ve çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olur. Olumsuz ve rencide edici sözcüklerin yanı sıra dispepsi sendromlu yöneticinin kullanmış olduğu yanlış ve itici beden dili, örgütteki iletişimin en düşük seviye gerçekleşmesine neden olur. Bu durum, örgüt iklimini sertleştirir ve örgütün havasını kirletir. Böyle bir ortam çalışanların ruhsal problemler yaşamasına ve davranış bozukluklarına yol açar ki bu da örgüt içindeki çatışmaları körükler. Çatışmaları önlemek ve çalışanları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalıştırmakla görevli olan yönetici, tam aksine çatışmaların odağı ve kaynağı haline gelebilir. Bu durum, örgütsel kaynak ve imkânların israf edilmesine ve çalışanların üretime harcamaları gereken enerjilerinin örgüt içi çatışmalarda tüketmelerine yol açar. Örgüt içi çatışmalar, çalışanlar arasında bir sinerji oluşturmalarını da engeller.

#### 4.4.2. Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı Latince’de “ruh hastası” anlamına gelen “aleneus” sıfatından türetilmiştir. Türkçe literatüre ise; Farsça kökenli olan ve boş, ıssız yer anlamına gelen yaban sözcüğüyle girmiştir (Salihoğlu, 2014: 2). “Yabancılaşma” terimi, Karl Marx’ın kapitalist emek sürecinin, işçileri üzerindeki etkilerini araştırmasıyla ortaya çıkmıştır. Marx’a göre yabancılaşma, bireyin kendini ifade etmesinden ve işinde kendi kaderini kontrol etme arzusundan vazgeçmesi, işinin ürününden uzaklaşmasıdır (O’Donohue and Nelson, 2014: 302).

Örgütsel yabancılaşma kavramı, bir çalışanın iş yapmayı çok az umursadığı, az enerji ile çalışmaya yaklaştığı ve öncelikle dışsal ödüller için çalıştığı bir tutum ya da durumu ifade eder. Ya da çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasının imkânsızlığı anlamına gelir (Dağlı ve Averbek, 2017: 229). Yabancılaşma, özellikle işe ilişkin olarak, belirsiz kırgınlık veya anlamsızlık duygularını tanımlamak için kullanılır. Marx için yabancılaşma; “varlıklar arasında bir tür işlevsiz ilişki, örneğin, doğal olmayan bir ayırım veya düşmanlıktır (Sayers, 2011: 1).

Haksız prosedürlerin uygulanması, bu prosedürlerin herkese aynı formatta uygulanmaması veya çalışanların karar alma prosedürlerinin dışında bırakılması, bir tecrit duygusuna neden olabilir. Haksız muamele ve açıklamalar çalışanların çalışma ortamından ve ilişkilerden yalıtılmış hissetmelerine neden olabilir (Ceylan ve Sulu, 2011: 67). Yabancılaşma genel olarak beş boyuttan oluşur. Bunlar; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık (sosyal izolasyon) ve kendine yabancılaşma şeklindedir. Çalışanın ürettiği ürünler üzerinde denetim hakkının olmaması, onun güçsüzlüğünü ifade eder. Anlamsızlık boyutunda ise; Çalışan eylemleriyle amaçları arasında bir anlam kuramaz; inanacağı doğruları bilemez ya da bağlanacağı şeyi anlamaz. Çalışma sürecinin parçalanması ve bürokratik engeller çalışanlarda anlamsızlık duygusu oluşturabilir. Birey, belirlenen amaçlara erişmek için toplum tarafından kabul görmeyen ya da benimsenmeyen davranışlara yönelirse kuralsızlık ortaya çıkar. Yalıtılmışlık veya sosyal izolasyon sürecinde birey; içinde bulunduğu genel çevreyle ve insanlarla sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınır ya da bu ilişkileri en alt seviyede tutmaya çalışır. Kendine yabancılaşma, iki boyutta ele alınabilir; bireyin çalıştığı işte kendisini göstermemesi ilk boyutu; çalışanın yaptığı işten zevk almaması ya da tatmin olmaması ikinci boyutu oluşturur. Kendine yabancılaşan birey, içsel faktörlerden daha çok para ve güvenlik gibi dışsal faktörlerle ilgilenmeye başlar (Kahveci ve Demirtaş, 2014: 34-35; Saari, 2015: 12; Dağlı ve Averbek, 2017: 229).

Yabancılaşmasının yaşandığı örgütlerde iş tatmini ve motivasyonla birlikte verimlilik azalır. Stresle birlikte, işten kaçma ve işgücü devri artış gösterir. Örgütlerde yabancılaşmayı doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen pek çok faktör vardır. Bunlar, örgütsel ve çevresel faktörler olarak sınıflandırılabilir. Örgütsel faktörler şöyle sıralanabilir: 1) Yönetim tarzı; 2) Geçmiş olaylar ve deneyimler; 3) Örgüt büyüklüğü; 4) Bilgi akışı; 5) Grup özellikleri; 6) Modüler ilişkiler; 7) Üretim biçimi; 8) İşbölümü; 9) Çalışma koşulları; 10) İnanç ve tutumlar. Çevresel faktörler ise şunlardır: 1)Ekonomik yapı; 2) Teknolojik

yapı; 3) Toplumsal ve kültürel yapı; 4) Sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme; 5) Politik ve hukuki yapı; 6) Sendikal örgütlenmeler ve 7) Kitle iletişim araçları (Şimşek vd., 2006: 576-577).

Dispepsi sendromuna tutulmuş bir yöneticinin çalışanlara ve örgüte açtığı zararlardan birisi de yabancılaşmadır. Bu bağlamda yöneticinin rahatsız edici ve dışlayıcı davranışları çalışanların işine ve örgütüne karşı yabancılaşmasına neden olur. Kendi açığını ya da bilgisizliğini, astlarını küçük düşürerek ya da onları rencide ederek kapatmaya çalışan dispepsi sendromlu yönetici, yabancılaşmaya yol açar. Bu durumda çalışanlar işe geç gelmeye devamsızlık yapmaya, isteksiz ve gönülsüz çalışmaya başlar. İşini ve örgütünü benimsemeyen ya da sahiplenmeden yapılan çalışmalar, başarısızlıkla ya da önemli hatalarla sonuçlanır. Hatalar çoğalıp, uyum ve iletişim azaldıkça çatışma ve yabancılaşma yoğunlaşmaya başlar.

#### 4.4.3. İşe Devamsızlıkların Artması

İşe devamsızlık, genellikle planlanmış bir iş için hazırda bulunması gereken çalışanın, işyerinde bulunmaması anlamına gelir (Şahin, 2011: 25). Genelde işe devamsızlık; sebebe, zamana, tekrarlanma sıklığına ve meydana geldiği sosyal ortama bağlı olmakla birlikte, işe devamsızlığı; “işyerinden kaçış” olarak niteleyenler vardır (Şenel, 2012: 4). İşe devamsızlığa genellikle; demografik özellikler, **psikolojik durum**, devamsızlık kültürü ve işletme kontrol politikası olmak üzere dört unsur sebep olur (Şahin, 2011: 26).

İşe devamsızlıkta stresin etkisi oldukça önemlidir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) çalışma sonucu oluşan stresin zihinsel sağlık problemleri üzerindeki en olumsuz etkiye sahip rahatsızlık olduğunu tespit etmiş ve kayıp çalışma günlerinin %50-60'ının stres yüzünden meydana geldiğini belirtmiştir. İngiltere’de yapılan bir araştırma ile işe devamsızlık konusunda stresin en fazla maliyet getiren sorunlardan biri olduğu belirlenmiştir. Stres yüzünden bir çalışanın maliyeti fiziksel olarak sağlıklı olduğu durumdaki maliyetine göre beş kat daha fazla olabilmektedir (Bacak ve Yiğit, 2010: 34).

Dispepsi sendromunun yaratmış olduğu etkiyle birlikte işyerinde artan, huzursuzluk, stres, uyumsuzluk ve tedirginlik sonucu, artık işyeri çalışan için gelmek istenmeyen ya da zorunlu olarak gelinen bir yer olmaya başlar. Bunun sonucu mazeretli ya da mazeretsiz devamsızlıklar başlar. Devamsızlık, iş ahenginin ve veriminin düşmesi demektir. Yöneticinin etrafa dalga-dalga yayılan olumsuz tutum, tavır ve davranışları nedeniyle, örgüt iklimi bozulur ve örgütün havası kirlenir. Böyle bir örgütsel ortamda nefes almakta zorlanan çalışanların devamsızlıkları kaçınılmaz hale gelir. Bir başka deyişle işe ve kuruma yabancılaşan çalışan, bu psikolojik durumunu sürekli devamsızlıklar yapmak suretiyle ortaya koyar. Diğer yandan olumsuz koşullar, çalışanların ruh sağlığını bozduğu gibi ciddi fiziksel rahatsızlıkların da ortaya çıkmasına yol açabilir.

#### 4.4.4. Performans Düşüklüğü

Performans hem eylem hem de üretim kalitesinin sürdürülebilir sonuçları olarak tanımlanabilir. Performans, bu kapasiteyi gerçekleştirme, girdileri çıktılara ve sonuçlara dönüştürme kapasitesine sahip olma anlamına gelir (Dooren vd., 2010: 4). Performans kavramı, belirli bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesi, bireyin ya da grubun, kendisi için belirlenmiş olan hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilenleri, nitelik ve nicelik olarak belirleyen bir ölçüt olarak tanımlanabilir (Çalış Duman ve Akdemir, 2016: 34). Performans tek bir faaliyet değil, kompleks bir etkinlikten oluşur (Bıyık vd., 2017: 62).

Bir örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini tespit etmek için performans değerlendirmesinin yapılması gerekir (Aktan, 2009: 26). Performans değerlendirmesi çalışanın; yetenek, potansiyel, iş alışkanlıkları, davranışları ve benzer niteliklerinin diğerleriyle karşılaştırılmasıyla yapılan sistematik bir ölçme faaliyetidir. Diğer bir deyişle, çalışanın yetenek ve performansının, o işin gerekleri ile ne ölçüde uyum gösterdiğinin tespit edilmesidir (Pehlivan, 2008: 172). Performans değerlendirmesi, düşük performansın nedenlerini tespit etmek ve bunları gidermek amacıyla yapılır. Değerlendirme sonucunda, örgütün ve çalışanların belirlenen performansları ile olması gereken performansları karşılaştırılır. Böylece bireylerin ve örgütün performansı ölçülmüş olur. Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılmasına ve onların kendilerini düzeltmelerine imkân verir (Özer, 2013: 39).

Örgütün ya da bireyin performansındaki düşüşün çeşitli nedenleri olabilir. Açık olmayan görev tanımları, gelişme ve ilerleme imkânlarının yetersizliği, çalışanlara değer vermeme, aşırı iş yükü, işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama, şahsi ve ailevi sorunlar, maddî sorunlar, aşırı stres, duygusal ve ruhsal sorunlar düşük performansın nedenleri arasında yer alır (Aktan, 2009: 43).

Yukarıda görüldüğü gibi stresli bir çalışma ortamı ile duygusal ve ruhsal sorunlar, çalışanların performansını etkileyen önemli faktörler arasında yer alır. Dispepsi sendromlu yönetici ya da yöneticiler, çevrelerinde stresli bir çalışma ortamı yaratırlar ve böylece çalışanların ruhsal ve duygusal bütünlüklerini bozarlar. Hatta mobbing tarzı uygulamalara bile maruz kalabilecek olan çalışanların örgüt için gerekli olan ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri mümkün olmaz. Stresli ve huzursuz olan çalışanlar işlerine odaklanamaz, fazla hata yapmaya başlar ve performansları düşer. Performans düşüklüğü örgütsel kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını önler.

Örgüte ve işine yabancılaşmış, yaptığı işten zevk almayan ve tatmin olmayan, mutsuz çalışanların performans düşüklüğü yaşamaları kaçınılmazdır. Performans düşüklüğünü getiren sorunun derinliği ve sürekliliğidir. Bir sorun ne denli kronikleşmişse o kadar moral, motivasyon ve performans düşüklüğü yaratır. Bu nedenle dispepsi sendromu yaşayan yöneticinin bir an önce tedavi olması gerekir. Yani, hazımsızlığın yol açan sebeplerin ortadan kaldırılması için gerekli olan dikkat, özen ve çabayı göstermesi, bu rahatsızlığı gidermek için tedbirler alması lazımdır. Aksi halde bu hastalık, bütün organlara yayılacak ve örgütün işleyen kanalları ve sistemi tıkanarak, örgütün felç olmasına ya da ölümüne sebep olacaktır.

#### 4.4.5. Etkinlik ve Verimliliğin Düşmesi

Etkinlik, örgütsel amaçlara ulaşma derecesidir. Bir örgüt önceden tespit edilen amaçlara ne kadar erişebiliyorsa, o kadar etkindir (Yükçü ve Atağan, 2009: 3). Amaçlara İstenen düzeyde erişebilmek için de çalışanların ve örgütün yeterli ve etkin olması gerekir. Örgütün etkinliği içinse tüm alt sistemlerin örgütün amaçları doğrultusunda kendi üzerine düşen görevi en iyi şekilde yapması gerekir (Sezer ve Ak, 2017: 167).

Etkinlik; önceden belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi iken, verimlilik, kaynakların nasıl kullanıldığıyla ilgili bir kavramdır. Etkinlik ve verimlilik arasında doğru orantı vardır; bunlardan birindeki artış diğersinin de artması demektir; doğal olarak performans artışı anlamına gelir (Özer, 2013: 39).

Etkinlik ve verimlilik için çalışanların örgüte bağlı olması, bir başka deyişle örgütle kendisini özdeşleştirilmesi gerekir. Çalışanların örgüte bağlılığının azalması ya da yabancılaşması çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. Konumuz itibarıyla, yönetim kademesini işgal edenlerin yaşamış oldukları dispepsi sendromu sonucu oluşan olumsuzlukların etkisiyle çalışanlar örgüte yabancılaşabilir ve örgüte bağlılıkları azalabilir. Çalışanlar, adil bir kariyer ve terfi sisteminin bulunmaması, işyerinde saygı görmemesi, çalışma barışının olmaması, bilgi ve tecrübeye değer verilmemesi gibi nedenler yüzünden örgüte yabancılaşabilir. Kuvvetli bir aidiyet duygusu, çalışanların performansını etkiler, etkin ve verimli çalışmalarını sağlar. Aksi bir durum, verimliliğin ve etkinliğin düşmesiyle sonuçlanır.

Çalışanın örgütüne karşı hissettiği aidiyet duygusunu ifade eden örgütsel bağlılık; yüksek iş tatmini, artan motivasyonu ve verimliliğin yanı sıra minimum devamsızlık yaratır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel etkinlik ve verimlilik kavramları birbirleriyle bağlantılıdır. Çalışanların bağlılık seviyeleri, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde doğrudan etkili olabilir. Dolayısıyla yüksek seviyede bağlılığa sahip bir çalışan daha verimli ve etkin çalışır; örgütsel hedef ve amaçlara ulaşılmasına daha fazla katkı sağlar (Ak, 2017: 28). Örgüte bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların, işe geç kalma, işten ayrılma ve devamsızlık yapma oranları düşüktür. Ayrıca, motivasyon ve performans düşüklüğü, ile verimsiz çalışma halleri çok nadir görülür.

Örgütsel verimlilik ve etkinlik, çalışanların etkinlik ve verimliliğine bağlıdır. Bu nedenle çalışanların örgüte bağlılığı ve motive edilmesi son derece önemlidir. Çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu artırmak, yöneticilerin temel görevleri arasında yer alır. Dispepsi sendromlu yöneticinin çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyonlarını azaltması, zincirleme halinde pek çok örgütsel sorunların ortaya çıkmasına yol açar.

## 5. SONUÇ

Dispepsi sendromu, genellikle kamu yönetiminde görülmektedir. Zira, özel kurumlarda ya da işletmelerde, yönetici atanması genellikle başarı kriterlerine göre yapılır. Ancak, başarısını ya da becerisini kanıtlamış insanlar genellikle yönetim kademelerinde yükseltilirler. Diğer yandan dispepsi sendromuna tutulmuş başarısız yöneticileri özel kurum ya da kuruluşlarda görevden almak kolaydır. Hâlbuki kamu yönetiminde yükselmeler sonucu elde edilen makamların, yasalarla korunması söz konusudur. Bir başka deyişle, elde edilen yöneticilik makamları kazanılmış hak olarak görülür ve görevden alınması gerekenler, muadili bir göreve atanarak süreç sürdürülür.



Kamu yönetimi, özel yönetime nazaran, siyasal atama ve ödüllendirmelere oldukça açık bir konumdur. Yani, her ne kadar kamu yönetiminde de yönetim kademelerinde yükselmenin ve atanmanın belirli kriterleri bulunsun da siyasetin etkisinde kalması sebebiyle bu kriterlerin sağlıklı bir şekilde uygulanması mümkün olmamaktadır. Bu yüzden de ülkemizde kamu yönetiminde görev alan yöneticilerin büyük bir kısmı dispepsi sendromuyla görevlerini uzun bir süre sürdürme durumunda kalmaktadır. Ancak kendi yetenek ve gayretleri ölçüsünde bu sendromun geçiş süreci değişebilmektedir. Bu tür sorunlar, kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını engellemektedir. Bir başka deyişle, dispepsi sendromuna yakalanmış yöneticilerin; olumsuz tutum, tavır ve davranışları ile hukukî yetersizliklerinin yol açtığı sorunlar nedeniyle hızlı, ucuz ve kaliteli kamu hizmetleri üretmekten yosun kalabilmektedir.

Dispepsi sendromlu yöneticilerin kamuya açtıkları zararların hesaplanması oldukça zordur. Zira, bu zarar yöneticilerin etki ve yetki sahalarına göre genişleyebilmektedir. Kamu yönetiminde yönetici olmak pek çok çalışan için cezp edicidir. Zira, bir başarı gösterilmemiş olsa da hatta başarısız olunsun da yönetici makamını korumaya devam etmektedir. Özel kurum ve kuruluşlardaki sistem kamu yönetiminde işletilemediği için bu yönetim sistemi de sürüp gitmektedir. Zira, kamu yönetimindeki yoğun hukukî sistem, hem yöneticilerin elini kolunu bağlamakta ve yaptıkları işleri yavaşlatmakta hem de başarısız yöneticilerin görevden alınmalarını zorlaştırmaktadır.

Kamu yönetimindeki bürokratik engellerin önemli bir kısmı yasalardan kaynaklanmış olsa da önemli bir kısmı da dispepsi sendromuna yakalanan yöneticilerin elemine edilememesinden kaynaklanmaktadır. Zira, bu tür yöneticiler, çözüm odaklı çalışmak yerine, yetersiz ve yeteneksiz oldukları için kendilerini riske atmamak için, iş ve problemlerin çözümünde olumsuz tavır takınmakta ve sorumluluktan böylece kaçabilmektedirler. Bu tür yöneticiler, durumu idare etmeyi, rutin işleri yürütmeyi ve yerleşmiş verimsiz ve hantal yapıyı korumak isterler. Değişimin hızlandığı ve rekabetin küreselleştiği bir dünyada yaşamaktayız. Bu nedenle güçlü ve müreffeh bir ülke yaratabilmek için, kamu yönetiminde görev alacak yöneticilerin belirli kademelerden ve deneyimlerden geçmesi gerekir. Diğer yandan kamudaki yönetici atama kriterlerinin de siyasi etkilerden uzak istikrarlı bir biçimde uygulanması gerekir. İstikrarın bulunmadığı bir ülkede ya da kurumda verimli ve etkili hizmet üretilemez. Kamu kurum ve kuruluşlarının, değişime uyum sağlayabilmesi için çağdaş bilgilerle donatılmış bilgili, bilinçli ve kamuya hizmet etmekten zevk alan, kendisini aşmış yöneticilere ihtiyaç vardır.

İnsan kaynakları yönetimi kavramının öne çıktığı günümüz koşullarında, kamu yönetimi kurumlarının insan kaynağı kalitesinin artırılması gerekir. Özellikle de yönetici seçimine ve yetiştirilmesine özel bir önem verilmesi elzemdir. Sorun yaratan değil, sorun çözen bir anlayışla hareket eden, ruhsal ve duygusal olgunluğa sahip yöneticilerin işbaşına getirilmeleri gerekir. Bir başka deyişle yapıcı ve yaratıcı özelliklere sahip olmalarının yanısıra, yöneticilerde duygusal ve ruhsal olgunluk aranmalıdır.

## KAYNAKÇA

Ak, Murat (2017); “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Etkililik Üzerinde Etkisi: Bir Değerlendirme”, **Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, s.27-42

Ak, Murat ve Özcan Sezer (2018); “Kamu Personel Sisteminde Çalışanların Görevde Yükselmesinde Kayırmacılık Sorunu”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Geybullu Ramazanoğlu Özel Sayısı, s.739-757.

Akova, Orhan ve Gönül Akın (2015); “Çatışma Yönetimi”, **Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri**, Ed. K.O. Özer, M. Hızıroğlu ve Asım Saldamlı, Adra Yay., İstanbul, s.516-549.

Aktan, Coşkun Can (2009); “Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, s.25-49.

Bacak, Bünyamin ve Yusuf Yiğit (2010); “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, s.29-44.

Barbezat, Gil and Philip Bagshaw, Kristin Good, Owen Lloyd, Richard Milne, Andrew Orange, Ann Richardson, Don Simmers (2004); **Management of Dyspepsia and Heartburn**, Evidence-based Best Practice Guideline, New Zealand Guidelines Group (NZGG).

Bıyık, Yunus -Tuğçe Şimşek ve Pelin Erden (2017); “Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi”, **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, s.59-70.

Bülbül, Hasan ve Tarkan Tunç (2017); “Bölümlerarası Çatışmanın Yenilik Performansına Etkisi”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, s.7-25.

Ceylan, Adnan ve Seyfettin Sulu (2011); “Organizational Injustice and Work Alienation”, **E + M Ekonomie a Management**, No.2, p.65-78.

Çalış Duman, Meral ve Bünyamin Akdemir (2016); “Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, Kış, Cilt 7, Sayı 2, s.29-52.

Dağlı, Abidin ve Emel Averbek (2017); “Investigating Organizational Alienation Behavior in Terms of Some Variables”, **Universal Journal of Educational Research**, Vol. 5, No. 2, p.228-237.

Dooren, Wouter Van - Geert Bouckaert and John Halligan (2010); **Performance Management in the Public Sector**, Chapter 1, First published 2010 by Routledge, p.1-15.

Kahveci, Gökhan ve Zülfü Demirtaş (2014); “Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, **Turkish Journal of Educational Studies**, Cilt 1, Sayı 3, s.27-62.

Karcıoğlu, Fatih- Cem Kâhya ve Kemal Buzkan (2012); “Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, s.77- 91.

Marume, S. B. M. (2016); “Meaning of Public Administration”, **Quest Journals Journal of Research in Humanities and Social Science**, Volume 4, Issue 6, p: 15-20.

O’Donohue, Wayne & Nelson, Lindsay (2014); “Alienation and managing human resources”, **International Journal of Organisational Analysis**, Vol. 22, No. 3, p.301-316.

Özcan, Cihangir -Selma Sönmez Oral, Ergün Öksüz, Altuğ Kut, Rengin Erdal (2012); “Genç erişkinlerde dispepsi yakınmasının yaşam kalitesine etkisi”, **Smyrna Tıp Dergisi**, s.6-15.

Özden, Ali (2012); “Dispepsi (Dyspepsia)”, **Güncel Gastroenteroloji**, Cilt 16, Sayı 4, s.272-282.

Özer, M. Akif (2013); “Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi”, **Kamu İş Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, s.37-57.

Öztekin, Ali (2008); “Türk Kamu Yönetiminde İyikat ve Kariyerden Kaynaklanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Türk İdare Dergisi**, Haziran, Sayı 459, s.13-36.

Pehlivan, Bülent (2008); “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, **Maliye Dergisi**, Sayı 154, Ocak-Haziran, s.171-187.

Saari, Mikko (2015); “Work Alienation and Engagement in Organisations”, **Turku University of Applied Sciences**, International Business - General Manaement p.50+8.

Sayers, Sean (2011); “Alienation as a Critical Concept”, p.1-26.

<https://pdfs.semanticscholar.org/e090/8cac91ec6619dd56b9e762c861c900cba25e.pdf> (ET: 16 Şubat 2019).

Sezer, Özcan ve Murat Ak (2017). “Örgütsel Etkililiği Oluşturan Unsurların Katılımcı Yönetim Boyutu Açısından Değerlendirilmesi”, **International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)**, Cilt 3, Sayı 17; p.165-181.

Şenel, Bilgin (2012); “Devamsızlık Nedenleri ve Maliyetinin Araştırılması”, **Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı 3, s.1-17.

Şahin, Faruk (2011); “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, s.24-39

Şimşek, M. Şerif- Adnan Çelik, Tahir Akgemci ve Tamara Fettahloğlu (2006); “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 15, s.569-587.

Taşdan Nevzat ve Hüseyin Gül (2013); **Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık**, Detay Yay., Ankara.

Uchem, Raphael Onyebuchi and Canice Esidene Erunke (2013); “Nature and Scope of Public Administration”, **International Journal of Development and Sustainability**, Volume 2 Number 1, p.177-182.

University of Pretoria (2019); “Public Administration”, Chapter Three, p.46-85. <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/25138/03chapter3.pdf> (ET: 9 Şubat 2019).

Üngüren, Engin (2009); “Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı 1, s.95-127.

Yükçü, Süleyman ve Gülşah Atağan (2009); “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 23, Sayı 4, s.1-13.

<https://www.toraks.org.tr/halk/News.aspx?detail=2462> (ET: 2 Şubat 2018):