



Article Arrival : 09/01/2020  
Related Date : 15/03/2020  
Published : 15.03.2020



Doi Number  <http://dx.doi.org/10.26449/sssj.2165>

Reference  Akduru, H.E. (2020). "Türk Kamu Personelinde Atalet Üzerine Bir Alan Araştırması", International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:6, Issue: 58; pp:1207-1217

## TÜRK KAMU PERSONELİNDE ATALET ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

### A Field Study On Inertia Of Turkish State Employees

Dr. Hale Eda AKDURU

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, geceeda@gmail.com Muğla/ Turkey

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4022-2364>

#### ÖZET

Bu araştırma Türk kamu kurumlarında çalışan personelin atalet durumlarını, kamu personelinin atalet sürükleyen sebepleri, ataletin örgütsel sonuçlarını, gözlemlenen atalet davranışlarının türlerini ve kamu çalışanlarında ataletin nasıl önlenebileceğini araştırmak amaçlarıyla gerçekleştirilmiştir. Muğla İlinde çalışan 16 en kalabalık personel sayısına sahip kamu kurumu yöneticileriyle yapılan derinlemesine mülakatlardan elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre kamu personellerinde en fazla gözlemlenen atalet davranışı çoğunlukla çalışma koşullarından kaynaklanan, verilen görevleri ötelemedir. Bu durum hem çalışanlar arasında çatışmalara sebebiyet vermekte, hem de örgütün kurumsal imajına zarar vermektedir. Ayrıca sonuçlar bize kamuda atalet duygusunu önlemek adına şeffaf performans sistemi uygulanması, yönetim ile iletişimin güçlendirilmesi ve çalışanların mali haklarında iyileştirmeler yapılması gerektiğini göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Atalet, Kamu Sektörü, Kamu Kurumları.

#### ABSTRACT

The aims of this study are to determine the inertia level of the state employees, to list the reasons of inertia, to understand the organizational consequences and behavioural types of inertia and to research how to prevent inertia at the state employees. According to the in-depth interviews with 16 public managers which have the most crowded employee numbers working in Muğla, postponing given tasks mostly stemming from the business conditions is the mostly observed inertia behaviour throughout state employees. This both causes conflicts between employees and damages the corporate image of the organization. Also, the results show us that to prevent inertia at public sector, implementing clear performance systems, empowering the communication with managers and making improvements on the financial rights of the employees are needed.

**Keywords:** Inertia, Public Sector, Public Institutions.

#### 1.GİRİŞ

Atalet yüzyıllar boyu tüm toplumların karşılaştığı en büyük sorunlardan birisidir. İlerleme arzusunun yitirmekten, dalalet düşmeye kadar geniş bir yelpazede bireyleri bir işi yapmaktan alıkoyan içsel bir durumu kapsamakta olan atalet kavramı özellikle görevlerin rutin olarak gerçekleştirildiği, kariyer yollarının belirli olduğu, durağan bir yapıya sahip olarak örgütlenen kamu kurumlarında hem çalışanlar hem de yönetim açısından oldukça büyük tehlike arz etmektedir.

Atalet kavramına ilişkin literatür incelendiğinde ataletin işgören performansı ve verimlilikte düşüş, motivasyon kaybı, devamsızlıkta artma, iş tatmininde azalma gibi birçok bireysel ve örgütsel istenmeyen sonuç yarattığı görülmektedir. Ataletin en zarar verici etkisinin çalışanlarda başlayan bu söz konusu olumsuz yaklaşımların zaman içerisinde tüm organizasyonlara bulaşarak örgütsel atalet ve hatta uzun vadede sektörel atalet oluşmasına zemin hazırlaması olduğu kanısına varılabilir.

Bireysel boyuttaki atalet bireyleri fiziksel ve zihinsel olarak etkilemekte ve bu süreç iki aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşamada birey gaflet durumundadır ve çevresinde meydana gelen değişiklikleri ya da yapması gerekenleri görmemektedir. İkinci aşamada ise, birey yapması gerekenleri görmekte ancak hiçbir şey yapmamakta, yapması gerekenleri ihmal etmekte, üşenerek ve erteleyerek eyleme geçmemektedir. Atalet kavramına örgüt açısından yaklaşıldığında ise kurulan örgütsel yapı ve süreçlerin zaman içinde değişime karşı dirençli hale gelmesinin kurumsal atalet yol açtığı iddia edilmektedir. Değişime ilgi duymayan organizasyonların harekete geçmeyerek uyusuk davranışları ve mücadele ortamında yerinde saymaları da kurumsal ataletin nedenlerindedir. Bireysel ve kurumsal ataletin karşılıklı etkileşim halinde olduğu düşünüldüğünde, ataletli insanların çalıştıkları kurumlara ataleti bulaştıracağı,

ataletli kurumların da çalışanlarını daha ataletli hale getirebileceği aşikârdır. Ataletli bireyler ve kurumların bir araya gelmesiyle de ataletli toplumlar oluşacak ve toplumsal atalet ortaya çıkacaktır (Kaya ve Yağcı, 2015:555-557, aktaran Yalçın, 2018:12).

Devletlerin devamlılığını sağlayan kamu hizmetlerinin sunulduğu kamu kurumlarında ataletle düşülmesi tüm kamu sektörünü etkileyen bir tehdit olarak ele alınmalı ve bu durumla mutlaka mücadele edilmelidir. Bu bağlamda araştırmacılarca kamu çalışanlarında ataletin görünüm şekilleri, nedenleri ve sonuçları analiz edilmeli ve yetkili makamlarca gecikmeksizin önleyici politikalar uygulanmalıdır.

Bu sebeplerle çalışmamız aracılığıyla Muğla İlindeki kamu personeline atalet olgusu incelenmiş ve önlemeye yönelik çeşitli çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır. Araştırmamız nitel araştırma türünde hazırlanmış, belirlenen takvim ve oluşturulan araştırma soruları çerçevesinde kamu yöneticileriyle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulguları ülkemizde sadece kamu personeli üzerinde gerçekleştirilmiş benzer bir çalışma bulunmaması nedeniyle Türk kamu yöneticilerine yol göstermesi bakımından özgündür ve önem taşımaktadır.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 2.1. Atalet Olgusu

Kendisini bireylerde herhangi bir nedene dayanmayan eylemsizlik, durağanlık, isteksizlik, yapması gerekenleri devamlı öteleme isteği gibi hallerle gösteren atalet durumu zamanında müdahale edilmediği takdirde çoğunlukla bireysel olmaktan çıkıp sosyolojik bir problem haline dönüşerek olumsuz çıktılara sebep olan önemli bir sorunsaldır.

Köken olarak kullanılmayan anlamına gelen ‘atıl’ sözcüğünden temellenen atalet kavramı da benzer şekilde kullanılmayan, harekete geçemeyen gücü, enerjiyi işaret etmektedir. Potansiyeli kullanmak, uygulamaya geçirmek, cesaretlendirmek hem içsel hem de dışsal bazı faktörlerin etkileşimini gerektirir. Örneğin çalışanları her sabah uyandıran ve işe gitmeye zorlayan güç bireylerin çalışma koşullarına ilişkin dışsal faktörler (mesai saatleri, iş yoğunluğu, ücret, performans, vs.) ve içsel faktörlerin (tatmin duygusu, aidiyet duygusu, maddi ve manevi ihtiyaçlar vs.) bir bileşimidir. Bu dengede bir aksama söz konusu olması atalet gelişmesine zemin hazırlar.

Atalet; hareketin, eylemin veya değişimin ihtiyaç olarak görülmesine rağmen harekete geçirecek veya değişimi sağlayacak enerjiye sahip olamama duygusu olarak da bilinir. Tabii evrendeki her zerrenin hareket halinde olduğu düşüncesinden hareketle burada kastedilen, canlının veya maddenin hareket etmeden sabit durması değil, süregelen devinim veya momentumun değişmeden korunmasıdır (Durmuş ve Taş, 2018). Dolayısıyla atalet durumunda birey esasında yapması gerekenlerin bilincindedir ancak kendisini harekete geçirecek itici içsel gücü bulamamaktadır. Bağlamsal anlamda yaklaşıldığında atalet yenilik, değişim, dönüşüm, hız, sürekli gelişim gibi popüler küresel yönetim kavramlarıyla taban tabana zıt düşen bir olgu olduğundan, ciddiyetle mücadele edilmesi gereken bir süreçtir.

Ataletle kapılan bireylerde mutsuzluk, umursamazlık, ağır hareket etme, isteksizlik, bezginlik, kronik yorgunluk gibi belirtiler ortaya çıkmaktadır. Ancak her bireyde belirli zamanlarda bir miktar görülebilen atalet duygusu, eğer bireyin tüm aktivitelerini ve psikolojik anlamda iş-yaşam-aile dengesini etkiler hale gelirse tehlike arz edecektir.

İnsan yaşamının önemli bir kısmının örgütler ile etkileşim içerisinde geçtiği göz önüne alındığında ataletli bir yaşamın birey ve örgütlerin performansını olumsuz etkileyebileceği bir gerçektir. Schein (1994) atalet probleminin, bireylerin yaşamlarındaki eski alışkanlıklarını, düşüncelerini ve değer yargılarını kolaylıkla bırakmak istememelerinden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Ona göre bireyler yaşamdaki yeniliklerin kendilerini yeterince destekleyebileceğini kabullenmedikleri sürece değişime uyum sağlamayı göze alamazlar (Çankaya ve Demirtaş, 2010:1-2).

Atalet kabullenildiğinde mücadele edilebilir ve önlenir. Aksi takdirde bireyler atalet düşüklerinin farkına varamayarak eylemsizlik isteğini fiziki veya ruhsal başka rahatsızlıklara bağlayabilirler. Böyle bir durumda ise atalet seviyesi gittikçe katılarak bireyden bireye, bireyden örgüte, örgütten sektöre bulaşarak en nihayetinde ulusal bir seviyeye ulaşabilir.

## 2.2. Ataletin Boyutları

İnsan ve onun örgütlendiği sosyal birimin büyüklüğüne göre atalet; *bireysel ve örgütsel* olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bireysel atalet; kazanılmış deneyim ve bilgilere saplantı düzeyinde bağlılık, değişime karşı ilgisizlik ve direnç gösterme, görevleri önemsememe ve hakkıyla yerine getirmeme, tembellik etme şeklinde görülmekte iken, örgütsel atalet ise değişimleri zamanında yakalayamama, değişime ve yeniliğe direnme, mevcut durumu sürdürme şeklinde kendisini göstermektedir (Kinnear ve Roodt, 1998: 44, aktaran Türkan ve Esmer, 2019:526).Neticeleri itibarıyla farklılaşan bireysel ve örgütsel atalet boyutları arasında birbirine girişik olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla atalet yönetim, psikoloji, sosyoloji, tıp gibi birçok bilim dalının ilgi alanına giren disiplinlerarası bir olgudur.

Literatür incelendiğinde atalet boyutlarının da çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu bağlamda bireysel atalet, bilgi ataleti ve tecrübe ataleti şeklinde iki alt boyutta sınıflandırılırken, örgütsel atalet ise eylemsel atalet ve sezgisel atalet şeklinde sınıflandırılmıştır.

### 2.2.1. Bireysel Atalet

Kurumları ve toplumları tehdit eden atalet olgusu öncelikle bireyde başlar. Kişiler aşağıda listelenen bazı sebeplerle kendilerini umursamazlık, boş vermişlik duygusundan kurtaramaz ve kendileri ile çevrelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmek için harekete geçemezler. Bazı durumlarda ise birey geçmişten kopamaz ve kendisini her türlü yeniliğe karşı kapatır. Bireysel atalet olarak adlandırılan bu durumlar özellikle çalışanlar arasında söz konusu olduğunda daha çok önem kazanır çünkü bireyin yaşadığı atalet olgusu kuruma karşı ödevlerini aksatmasına, kurumun yaşadığı değişimlere karşı tepki vermesini yavaşlatmasına, uzun vadede çalışanlar ve/veya yöneticiler ile çatışmalar yaşanmasına sebebiyet verecektir.

Yapılan çalışmaların ışığı altında bireysel ataletin başlıca sebepleri arasında;

- ✓ Kişilerin doğuştan gelen özellikleri (karamsar, umutsuz, mükemmeliyetçi olmak vs.)
- ✓ Yaşam tarzları
- ✓ Kendilerinden veya başkalarından beklentileri
- ✓ Yaşadıkları travmalar veya olumsuz olaylar
- ✓ Psikolojik yatkınlıkları
- ✓ Beceri düzeyleri
- ✓ Duygusal nitelikleri (duygusal zekâ düzeyi vs.)
- ✓ Bilişsel yetkinlikleri
- ✓ Kültürel Etkenler
- ✓ Çevresel Etkenler

gibi faktörler gelmektedir. Bazı durumlarda bireylerde söz konusu bu faktörlerin birden fazlası birlikte görünebilir. Bu durumlarda ataletin ortadan kaldırılması için tüm etkenlerin göz önüne alınması gerekmektedir.

Bireysel atalet araştırmacılara göre bilgi ve deneyim ataleti olarak iki alt başlıkta incelenmektedir.

*Bilgi ataleti* genellikle çalışanların örgütsel süreçlere veya çözüm gerektiren sorunlara önceden sahip oldukları aynı bilgileri kullanarak cevap vermeye yönelik çabalarını ifade etmektedir. Eski tarz yöntemleri ve bilgileri yeni sorun ve problemlerin çözümünde kullanmaya çalışmak beraberinde çözümsüzlük getirecektir. Ayrıca geçmişte takılmak yaratıcılık ve yenilik ihtimallerini ortadan kaldıracaktır.

*Tecrübe (Deneyim) Ataleti* ise benzer şekilde çalışanların karşılaşılan problemlere geçmiş tecrübelerine bağlı kalarak çözüm bulmaya çalışmalarını ifade etmektedir. Her olayın kendisine has tecrübe gerektirdiğini kabul etmeyen bireylerin deneyim ataletine sıklıkla kapıldıkları bilinmektedir. Bu bakımdan genellikle yaşlı çalışanların tecrübe ataleti yaşama eğilimi daha yüksektir.

### 2.2.1. Örgütsel Atalet

Örgütsel atalet kurumların gelişmesinin ve ilerlemesinin önündeki en büyük engellerden birisidir. Küresel ihtiyaçları hızlı bir şekilde karşılayamayan, dönüşemeyen, fark yaratamayan, hantal davranan örgütler örgütsel atalet yaşıyor demektir. Bu durum çözüm bulunamazsa bir örgütü kapanma noktasına kadar getirebilir.

Örgütsel atalet, bir örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere adapte olmak yerine kendi içsel değişiminde ısrarcı olmayı tercih etmesi veya bu değişimlere uyum sağlama süresinin uzun olması ya da örgütün işlevlerini yerine getirmedeki yavaşlığı veya durağanlığı olarak tanımlanmaktadır (Arlı vd., 2012: 75).

Örgütsel ataletle ilişkin çalışmalar ışığında eylemsel ve sezgisel atalet olarak iki alt boyutta incelenmektedir.

*Eylemsel Atalet;* Örgütlerin çevrelerindeki değişikliklere tepki vermede ataletle düşmelerini, gecikmelerini, yavaş hareket etmelerini veya yönetsel fonksiyonların uygulamada ataletle kapıldığını ifade etmektedir. Eylemsel atalet piyasa mekanizmasının işleyişi ve rekabet koşulları göz önüne alındığında oldukça tehlikelidir. Çünkü küresel değişikliklere hızlı yanıt verebilmek örgütleri sürdürülebilir kılmaktadır ve eylemsel ataletle düşülmesi örgütleri piyasadan silebilecektir.

*Sezgisel Atalet;* Sezgi ataleti yöneticilerin kuruma ilişkin hatalı/ yanlış sezgilere dayalı yanlış kararlar almaları veya karar alırken geç kalmaları şeklinde tanımlanabilir. Yönetimin ataletle kapılması çoğu zaman daha ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlamda sezgisel atalet sektöre ilişkin analizleri zamanında gerçekleştirememeye, doğru yorumlayamama gibi sebeplerden kaynaklanarak örgütleri başarısızlığa sürüklemektedir.

Araştırmacılarca yapılan diğer bir ayrıma göre ise atalet fiziksel ve zihinsel atalet olarak ikiye ayrılır. Kişilerin yavaşlık, isteksizlik, uyuşukluk, depresif hallerinin tembellik, erteleme, mazeret bulma ve durağanlık gibi davranış durumlarına sebep oluşu fiziksel ataletin göstergeleridir. Zihinsel atalet ise bireyleri bilişsel düzeyde etkileyen bir olgudur ve *duygusal, ruhsal ve entelektüel* atalet olarak ayrılır (Soysal, 2010: 18).

*Duygusal Atalet;* Duygusal emek (çalışma) kavramıyla ilişkili bir duruma benzemektedir. Buna göre çalışanların işin gerektirdiği duygusal görüntüyü sağlaması gerekmektedir ve çalışandan beklenti bu yöndedir. Eğer duygusal atalet söz konusu ise birey işyerinde sergilemesi gereken duygu yoğunluğuna ulaşamamaktadır ve ulaşmak için herhangi bir çaba da göstermemektedir. Örneğin birey belirli bir göreve ilişkin hiçbir zaman kendisini hazır hissetmemekte bu sebeple de görevi sürekli ötelemektedir.

*Ruhsal Atalet;* Kişilerin ruhsal iyi oluş durumuna erişmelerini engelleyen bir ruh hali içerisinde bulunmalarını ve bu durumun kendilerini eylemsiz hale getirmelerini ifade etmektedir. Ruhsal ataletle kapılan bireylerde çoğunlukla kronik depresif, karamsar, umutsuz, mutsuz tavırlar gözlemlenmektedir.

*Entelektüel Atalet;* Kişilerin bilinçsel farkındalık seviyelerini geliştirmeme, önemsememe, entelektüel birikimden geri bırakma davranışlarını ifade eder. Entelektüel atalet durumunda bireyler genellikle isteyerek zihinsel kapasitelerinin altında işlerle meşgul olurlar veya kapasitelerini artıracak aktiviteleri yapmama yolunu tercih ederler. Bu durum zaman içerisinde çalışanların mevcut entelektüel seviyesini etkileyen zekâ ve algılama potansiyeli gibi niteliklerini azaltır.

Ataleti bireylerdeki görünüm şekline göre üç şekilde tanımlayan çalışmalar da mevcuttur (Sekman, 2002:16; Sekman,2010:79 aktaran Küçükergin, 2012:41). Buna göre ataletin yayılımı kriter olarak alınmıştır ve en geniş alandan an dar alana göre bir sınıflandırma yapılmıştır.

*Genel Atalet;* Bireyin her açıdan ataletle kapılmasına işaret eden bir durumdur. Örneğin eğer birey hem fiziki, hem zihinsel, hem duygusal, hem bireysel hem örgütsel atalet yaşıyorsa genel atalet söz konusudur.

*Lokal Atalet;* Bireylerin sadece bir çeşit atalet şekli yaşamasını ifade eden bir kavramdır. Sadece ruhsal, sadece, entelektüel, sadece duygusal ataletle düşmek bu duruma örnek verilebilir.

*Nokta Atalet;* Bireylerin belirli bir davranış, tutum veya durum özelinde ataletle kapılması ve harekete geçememesi durumuna nokta atalet denilmektedir. Genellikle yeni veya sorumluluk barındıran görevlerin yerine getirilmesi veya geçmişe dönük olumsuz bir örnek yaşanmış olması gibi durumlarda bireyler spesifik olarak bazı konularda harekete geçememe durumlarıyla karşı karşıya kalabilirler. Nokta atalet çalışan veya çalışmayan tüm bireylerin sıklıkla yüzleşmek zorunda kaldığı bir atalet türüdür.

### 2.3. Ataletle Düşülmesinin Sebepleri

Bireyleri ve örgütleri ataletle sürükleyen sebepler çeşitlidir. Ancak temelde bireysel ataletin örgütsel ataletle evirildiği düşünüldüğünden hem bireysel hem de örgütsel ataletle zemin hazırlayan sebepler belirlenip mücadele edilmelidir.

Bireysel ataletin başlıca sebepleri arasında kişilik yapısı ve bireysel özellikler bulunmaktadır. Bu bakımdan kişilerdeki hata yapma korkusu, kendisi veya başkaları tarafından eleştirilme korkusu, aşırı hassas kişilik yapısı, toplumdan dışlanma endişesi, zor beğenen kişilik yapısı hareketsizlik yaratarak ataletle sebep olabilir. Buna göre bir birey çoğunlukla karakterinden gelen bazı özellikler nedeniyle ataletle yatkın olabilecektir.

Örgütsel ataletin birçok nedeni bulunmaktadır. Geleneklere aşırı bağlılık, değişime tepki, başarının ve özgüvenin yanıltma etkisi, öğrenme döngüsünün kesintiye uğraması ve örgütün ilerleyen yaşı bunlardan bazılarıdır (Türkan ve Esmer, 2019:528). Bunların dışında yönetsel sorunlar, kariyer yollarının kapalı olması, güven azlığı, iletişim problemleri gibi başka sebepler de örgütsel ataletle yol açabilir.

Örgütlerin rekabet üstünlüklerini sürdürmek ve varlıklarını korumak için her an değişebilen ve belirsiz olan çevre koşulları kadar hızlı, çevik ve esnek olmaları gerekmektedir (Bakan vd.,2017:126). Aksi takdirde hedeflerini gerçekleştiremeyen ve rekabet edemez hale gelen örgütler zaman içerisinde piyasadan silineceklerdir. Bu nedenle kurumları hareket edemez hale getiren atalet durumunu ortadan kaldırmak ve önlemek örgütler açısından önem taşıyan bir konudur.

Örgütler; durağanlıktan, eskimişliğe düşmekten kurtulmak için yenileşmeye ve öğrenmeye odaklı bir şekilde geleceğe hazırlanmalıdırlar. Bu değişim sürecinde, örgütsel dinamizmi yakalayabilmek için çalışanların içindeki gizli merakı, inancı, tutkuyu ve arzuyu örgütün geleceği adına örgütlemelidirler. Kişilerde eylemsizlik ve atalet durumuna neden olan faktörleri belirlemeden onları eylemsizlikten kurtarmak, çalışkanlığın ve güçlülüğün pozitif iklimine ulaştırmak kolay değildir. Bireysel planda yenilikçi fikirlere sahip olmak, değişmek ve gelişmek için çaresizliğin kısıtıcı haline gelmiş kalıp düşüncelerden kurtulmak gerekir. Çalışanları yaptıkları işin gerektirdiği davranışlarda bulunmaları, kendilerini yetkin ve motive edilmiş hissetmeleri, harekete geçme arzusu duymaları, daha yapıcı ve faydalı olabilmeleri için çalışanları teşvik edici uygulamalar yapılmalıdır. Bunlar; takım çalışmaları, açık iletişim, sürekli öğrenme fırsatları, düşük resmiyet, performans odaklı geribildirim, kendilerini geliştirme fırsatları, özerklik şeklinde ifade edilebilir (Doğan, 2006, aktaran Karayel, 2014:33).

#### 2.4. Kamu Kurumlarında Atalet

Kamu kurumları bir toplumun sahip olduğu toplumsal ve sosyolojik niteliklerin, siyasi seçimlerin ve en nihayetinde toplumsal kültürün aynasıdır. Kamu kurumlarındaki işleyiş mekanizması, hız, çalışanların yaklaşımları o milletin genel değerlerinin küçük bir görünümü gibidir.

Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler küresel yönetim yaklaşımlarını kendi kamu yönetimi uygulamalarına adapte etmeye yönelik uğraşlar içerisine girmektedirler. Bu sayede topluma verilen hizmette kalitenin artması, hizmet alım sürelerinin kısalması, hizmet alıcılarına güler yüzle hizmet verilmesi gibi çıktılar sağlanması planlanmaktadır.

Ancak mevcut duruma bakıldığında kamu kurumlarında personel fazlalığı olması, işlerin rutin olması, kariyer yollarının özel sektöre kıyasla daha yavaş işlemesi ve yükselme imkânlarının az olması, karar mekanizmalarının yavaş işlemesi gibi bazı nedenler kamu personelinin atalet duygusuna kapılmasına sebebiyet verebilmektedir.

Ataletle sebep olan faktörlerin incelenmesinde dikkat çeken önemli bir nokta; rutinelere sıkı sıkıya bağlı kalınmasıdır. Rutin davranışlar ve değişmeyen kalıplar kurumdaki değişim ve yeniliklere ayak uydurma eğiliminin zayıflamasına, alışılmışın dışına çıkılamamasına neden olmaktadır. Yine örgüt büyüklüğünün artması; örgütlerde karmaşıklığın, hiyerarşinin, katılığın, biçimselleşmenin, rutin ve hatta rutin olmayan kararlar üzerindeki bürokratik kontrollerin artmasına sebebiyet vererek ataletin oluşmasına neden olmaktadır. Kurumun yaşı da ataletle neden olan değişkenler arasındadır. Öyle ki; yeni yapılara ve süreçlere yaşlı örgütlerin adapte olması oldukça güçtür ve bu tür örgütlerde atalet görülmesi kaçınılmazdır (Atalay, 2013, aktaran Kaya ve Yağcı, 2015:455-456).

Kamu kurumlarının varlıklarının devletlerin tarihi kadar eski olması, incelemek, araştırmak ve değiştirmek bağlamında onları özel bir noktaya taşımaktadır. Süreçler ve işleyiş her ne kadar zaman içerisinde yenilenmekteyse de, örgütsel yapıların kolaylıkla değişmemesi kamu kurumları açısından bir dezavantajdır. Bu nedenle yeni kamu yönetimi anlayışının da bir gereği olarak kamu kurumlarında yenilenme öncelikle insan kaynakları politikası ve yönetsel yaklaşımlar aracılığıyla planlanmalıdır. Bu bakımdan istihdam, terfi, ücretlendirme, performans gibi hususlarda modern işletmecilik yaklaşımları baz

alınarak oluşturulacak uygulamalar hayata geçirilmelidir. Başarı sağlanması durumunda ise örgütsel yapı ve süreçlerde yapılacak kademeli değişiklikler neticesinde esnek, yalın, müşteri odaklı, kaliteli hizmet sağlamayı hedefleyen kamu kurumları meydana getirilecektir.

Bu bakış açısına göre ilk dönüşümün insan kaynaklarında gerçekleştirilmesi için çalışan profiline analiz edilmesi gerekmektedir. Mevcut personelin nitelikleri hazırlanacak bir envanter aracılığıyla değerlendirilmelidir. Bu süreçte değişimin önündeki her türlü engel ve tehdit unsurları titizlikle ele alınmalı ve mutlaka ortadan kaldırılmalıdır. Ancak kamuda personel sayısı çok yüksek olduğundan bu sürecin daha kolay gerçekleştirilmesi her kurumun kendi envanterini hazırlayarak, çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesiyle mümkündür. Bu hazırlık sürecinde çalışanların hangi eğilimlerinin ne şekilde desteklenmesi gerektiği veya aksi durumlarda çalışanların nasıl caydırılması gerektiğine dair görüşlere mutlaka yer verilmelidir.

Özel sektörde atalet durumunun kamu kurum ve kuruluşlarına nazaran bireyler açısından daha ağır sonuçlar ortaya koyabileceği göz önüne alınmalıdır. Özel sektör çalışanlarının performansları yakından takip edilmekte ve belirli dönemler arasında yapılan çalışmalar, geri bildirimlerin de ışığı altında değerlendirilerek personeli ataletten koruyacak ödüllendirme, cezalandırma veya motivasyon uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Hâlbuki kamu kurumlarında özellikle iş güvencesi ilkesi gereği ataletten kapılan çalışanın büyük yaptırımlara maruz kalmaması ve sonuçlarının etkisiz kalması ciddi bir sorundur. Ayrıca kamu çalışanlarının atalet düzeylerini izleyen ve değerlendiren bir sistemin de mevcut olmaması, psikolojik ve sosyolojik desteklerin yetersiz olması farklı bir sorundur.

Hangi ad ve yaklaşım altında olursa olsun Türk bürokrasisinin yapısal uyum konusunda bugüne kadar çok başarılı olmadığı yaşanan sorunlarla ortaya çıkmaktadır. Bu noktada yapısal uyumun nedenleri veya gerekçeleri de önemli değildir. Önemli olan Türk bürokrasisinin küresel anlamda yaşanan değişime karşı duruşunun “değişmeme” yönünde olduğudur. Türk bürokrasisindeki kurumların bugünkü eylemsizlik durumları daeskiye oranla daha da dikkat çekicidir. Çünkü bürokratik kurumların çoğu daha yaşlı hale gelmiştir. Diğer bir ifadeyle, değişime direnç göstermekten ziyade bir eylemsizlik hali söz konusudur. Bürokratik kurumlar değişimi istemekte, ancak değişimin maliyetlerini göze alamamaktadır. Bu da bir eylemsizlik haline neden olmaktadır. Diğer taraftan, Türk kamu örgütleri sürekli bir yeniden yapılanma arayışı ve çabası içerisinde. Ancak, bu süreçte bazıları yok olup gitmektedir (Leblebici,2005:10).

### 3.ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma aracılığıyla kamu kurumlarında çalışan personelin atalet düzeyleri, atalet davranışları, ataletten kapılmayı etkileyen sebepler, ataletin sonuçları ve önlemeye yönelik yöntemlerin incelenmesi amaçlanmıştır.

#### 3.2. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmamızda amaçlı örnekleme yoluna gidilmiş olup, Muğla İlinde görev yapmakta olan kamu kurumlarının yöneticileri arasından personel sayısı 50 ve üstü olan 26 kamu kurumu yöneticisi ile iletişime geçilmiş, araştırmaya katılmaya istekli olan 16 kurum yöneticisi görüşülerek randevu alınmış ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veri toplanmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken araştırmanın amaçları doğrultusunda yerli ve yabancı alan yazın ayrıntılı olarak taranmış ve örgütsel ataletin sebepleri, sonuçları, örgütsel ataletin hangi davranışlarla gösterildiği ve ataleti yenebilme konusunda neler yapılabileceğine ilişkin çeşitli maddeler belirlenmiştir (Arlı vd., 2012:78).

Katılımcılara yöneltilen soruların araştırma amacına uygunluğunu ve anlaşılabilirliğini sınamak amacıyla akademik bir uzmana başvurulmuş ve katılımcılardan biri üzerinde denenerek son şekli verilmiştir.

Katılımcılara kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı bilgisi verilmişve bilgileri dâhilinde (2 yönetici hariç) ses kayıt cihazı aracılığıyla görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Derinlemesine mülakatlar 45-60 (ortalama 52,5) dakika aralığında sürmüştür. Akabinde deşifre edilen kayıtlar içerik analizi ile çözümlenmiş ve uzman görüşleri alınarak analizin doğruluğu teyit edilmiştir.

Yöneticilere aşağıdaki altı adet açık uçlu soru yöneltilmiştir:

- 1- Sizce kurumunuzda çalışan personeller atalet davranışları sergilemekte midir? (eylemsizlik hali, değişime direnme, eskiye takılıp kalma, görevleri sürekli öteleme vb.)
- 2- Sizce kurumunuzda çalışan personelleriniz hangi sıklıkta atalet davranışı sergilemektedirler? (nadiren, ara sıra, çoğunlukla vs.)
- 3- Sizce kurumunuzda çalışan personelleriniz en çok hangi atalet davranışını sergilemektedir?
- 4- Kurumunuzda çalışan personellerin atalet davranışları sergilemesinin en önemli örgütsel sonucu ne olabilir?
- 5- Kurumunuzda çalışan personellerin atalet davranışları sergilemesinin en önemli sebebi ne olabilir?
- 6- Kurumunuzda çalışan personellerin atalet davranışları sergilemesini engellemek için neler yapılabilir?

Mülakat yapılan katılımcılardan beş adedine, birinci ve üçüncü sorulara ilişkin ayrıntılı açıklama yapılmış ve bu bağlamda kavramsal hatalar yapılması önlenmeye çalışılmıştır.

### 3.3. Bulgular

Araştırmamıza katılan kamu kurumlarının yöneticilerinin 2'si kadın (%12,5), 14 adedi ise erkektir (%87,5). Yaş ortalaması yaklaşık olarak 45 (44,86) olup, ortalama iş tecrübesi yaklaşık olarak 24 yıl (23,64) olarak hesaplanmıştır.

Katılımcılarımıza yönelttiğimiz araştırma sorularının özet yanıtları aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde özetlenmiştir.

**Tablo 1. Katılımcıların Yanıtları (Özet)**

Katılımcılar	Cevap 1	Cevap 2	Cevap3	Cevap 4	Cevap 5	Cevap 6
K1	Evet	Çoğunlukla	Öteleme	İşlerin Aksaması	Çalışma Koşulları	Özlük Haklarında İyileştirme
K2	Evet	Ara sıra	Değişime Direnme	İşlerin Aksaması	Çalışma Koşulları	Özlük Haklarında İyileştirme
K3	Evet	Çoğunlukla	Değişime Direnme	İşlerin Aksaması	İşin Niteliğinden Kaynaklanan Sebepler	Performans Sistemi
K4	Evet	Çoğunlukla	Öteleme	Çatışma	Yönetsel Sebepler	İletişim ve Kontrol
K5	Evet	Çoğunlukla	Öteleme	İşlerin Aksaması	Çalışma Koşulları	Özlük Haklarında İyileştirme
K6	Evet	Nadiren	Öteleme	İşlerin Aksaması	İşin Niteliğinden Kaynaklanan Sebepler	Performans Sistemi
K7	Evet	Ara sıra	Öteleme	İşlerin Aksaması	İşin Niteliğinden Kaynaklanan Sebepler	Performans Sistemi
K8	Evet	Çoğunlukla	Değişime Direnme	Çatışma	Çalışma Koşulları	Özlük Haklarında İyileştirme
K9	Evet	Çoğunlukla	Öteleme	İşlerin Aksaması	Çalışma Koşulları	Özlük Haklarında İyileştirme
K10	Evet	Ara sıra	Öteleme	Çatışma	Yönetsel Sebepler	Özlük Haklarında İyileştirme
K11	Evet	Çoğunlukla	Öteleme	İşlerin Aksaması	Çalışma Koşulları	Özlük Haklarında İyileştirme
K12	Evet	Ara sıra	Öteleme	İşlerin Aksaması	Çalışma Koşulları	Özlük Haklarında İyileştirme
K13	Evet	Çoğunlukla	Öteleme	Çatışma	İşin Niteliğinden Kaynaklanan Sebepler	Performans Sistemi
K14	Evet	Ara sıra	Öteleme	İşlerin Aksaması	Yönetsel Sebepler	İletişim ve Kontrol
K15	Evet	Çoğunlukla	Değişime Direnme	Çatışma	Çalışma Koşulları	Özlük Haklarında İyileştirme
K16	Evet	Çoğunlukla	Öteleme	İşlerin Aksaması	Çalışma Koşulları	Özlük Haklarında İyileştirme

Yanıtlar incelendiğinde **birinci soruya** tüm kamu yöneticilerin (%100) evet cevabı verdiği görülmüştür. Buna göre Muğla İlinde kamu kurumlarında atalet söz konusudur.

**İkinci soruda** katılımcılara söz konusu kamu kurumunda çalışan personellerin hangi sıklıkla atalet davranışları sergiledikleri sorulmuş, kafa karışıklığını önlemek amacıyla üç seçenekten (nadiren, ara sıra, çoğunlukla) birisini tercih etmeleri istenmiştir. Cevaplayıcıların % 6,25'i 'nadiren', % 31,25'lik kısmı 'ara

sıra' ve geriye kalan % 62,5'lik kısmı ise 'çoğunlukla' cevabını vermiştir. Buna göre Muğla İlinde çalışan kamu personellerinin çoğunlukla atalet davranışları sergiledikleri yöneticileri tarafından ifade edilmiştir.

**Üçüncü soruda** yöneticilere kamu personellerinin en sıklıkla sergiledikleri atalet davranışı sorulmuş, bu bağlamda bazı kamu yöneticilerine (K2, K5, K6, K11, K14) atalet davranışları türleri konusunda bazı açıklamalar da yapılmıştır. Yöneticilerin yanıtları iki davranış çerçevesinde yoğunlaşmıştır. Yöneticilerin %25'lik kısmı kamu personelinde görülen en sık atalet davranışı türünün 'değişime direnme, eskiye bağlı kalma' olduğunu bildirmiş, %75'lik çoğunluk ise personelin 'görevleri öteleme' davranışı sergilediğini ifade etmiştir. Kendi sorumluluğundaki görevleri sürekli öteleyerek bir türlü tamamlayamama ve eyleme geçememe türü atalet davranışı gösteren kamu personelleri işyerinde gizli işsizlik yaratmakta ve aynı zamanda örgütsel etik kurallarını da çiğnemektedir. Buna ilişkin bazı yöneticilerin ifadelerine göz atıldığında, K1 "*Daireye geldiğimde masasının üstünde bir sürü dosya birikenleri gözliyorum. Bekliyorum acaba eline dosya alacak mı diye. Hareket olmadığını görünce çağırıp konuşuyorum hep bir bahaneleri var işi yapmamak için. Böyle durumlar diğer personeli de rahatsız ediyor. Bir çalışırken diğeri hep oturuyor. Dengeleri sağlamak çok zor oluyor.*" Diğer bir kamu yöneticisi K16 ise "*Eğer ben takip etmezsem, şu iş ne oldu diye sormazsam asla kendiliğinden iş yapmıyorlar. Ancak denetim zamanlarında veya yılsonu gibi özel zamanlarda tamamlıyorlar. Ara sıra da görevi kabul etmeme başkasının görevi olduğunu iddia etme gibi davranışlar sergiliyorlar. Ayda birkaç defa sırf bu yüzden çağırıp tek tek konuşuyorum diğer türlü çözülmüyor.*" Personellerinin en sık gösterdiği atalet davranışı türünün değişime direnme, itiraz etme olduğunu ifade eden K8 ise "*Eğitilmeye yazdırıyorum gitmemek için rapor alıyorlar, sonra da ben bilmiyorum, yapamam diye görevden kaçıyorlar. Maalesef bu grup emekli de olmaya yanaşmıyor.*" K15 ise bu durumu "*O personellerin yaptığı her işi tek tek kontrol ederim. Mutlaka her işlerinde hata çıkıyor. Ama hatalarını kabul etmezler tabii ki, ne yönetmelik okurlar ne değişiklikleri takip ederler. Kimseden yardım da istemezler o yüzden yazılı şekilde uyarıyorum.*" şeklinde ifade etmişlerdir.

Araştırmamız kapsamında katılımcılara yöneltilen **dördüncü soruda** kamu kurumlarında ataletin örgütsel sonuçları üzerinde durulmuş olup, yanıtlar 2 temel başlık altında gruplanmıştır. Katılımcıların %31,25'lik kısmı kamuda ataletin en önemli örgütsel sonucu olarak örgüt içerisinde yaşanan çatışmaları işaret etmişlerdir. Geriye kalan %68,75'lik çoğunluk kısım ise işlerin aksamasının ataletin en önemli örgütsel sonucu olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu bağlamda eyleme geçememe durumunun işlerin aksamasına ve çatışmalara yol açması, kararların merkezi olduğu, esnekliğin az ve personel sayısının genellikle fazla olduğu kamu kurumlarında tolere edilmesi zordur. Buna ilişkin araştırmamıza katılan K10 kodlu katılımcı "*İşler zamanında yapılmayınca yürümüyor, devamlı birikme oluyor. Vatandaşların şikâyetleri de eklenince çalışanlar arasındaki gerilim gittikçe artıyor. Bir noktada ses yükseliyor. Dairenin huzuru kaçıyor.*" şeklinde görüş bildirmiştir.

**Beşinci soruda** örgütsel ataletin kamu yöneticilerine göre en önemli sebebi sorulmuştur. Verilen yanıtlar 3 ana tema altında birleşmiştir. Yönetimsel sebepler %18,75, işin niteliğinden kaynaklanan sebepler (ayrıntılı olması, onay süreçlerinin uzun olması, yoğunluğu vb.) %25 ve çalışma koşulları %56,25 oranında sebep olarak belirtilmiştir. Çoğunluğun çalışma koşullarını (ekonomik, fiziki vb. şartlar) kamuda ataletin esas sebebi olarak görmesi ataletle başa çıkılmasını zorlaştırmaktadır. Buna ilişkin katılımcılarımızdan gelen bazı yorumlar aşağıdaki şekildedir.

K12 "*Ne kadar kızarsanız kızın çalışanı işini tamamlamaya ikna edemiyorsunuz, zorla bir şey yaptırılmıyorsunuz. Aldığım maaşa bu kadar hizmet ederim düşüncesi var. Ekonomik sorunları var, kendisini de aklını da işe veremiyor.*" Diğer bir katılımcı olan K7 ise bu konuya ilişkin olarak "*Biz yılın her zamanında çok yoğunuz. İşler hiçbir zaman azalmıyor ve işlerin tamamlanması için bir onay süreci gerekiyor. Çalışan ne kadar hızlı çalışırsa çalışsın işin bitmeyeceğini düşündüğünden daha da yavaş çalışıyor ya da işi bekletiyor. Böylece bekleyen dosya sayısı hiç azalmıyor.*" İfadelerini kullanmışlardır.

Çalışmamızın **altıncı ve son sorusunda** kamu yöneticilerine personelin örgütsel atalet davranışları sergilemesini engellemek için neler yapılabileceği sorulmuştur. Alınan cevaplar analiz edildiğinde katılımcıların %12,5'lik kısmı iletişimin ve kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerektiği konusunda görüş bildirmiş, %25'lik kısım memurlar için performans sistemi getirilmesi yoluyla kamuda ataletin önlenebileceği düşüncesini ortaya koymuş ve %62,5'lik büyük çoğunluk ise özlük haklarının iyileştirilmesi yoluna gidilirse atalet davranışlarının engellenebileceğini ifade etmiştir.



Buna ilişkin K2 kodlu katılımcı “ *Personel çalışmak istemiyor, motivasyonu yok çünkü maddi sorunları var. Ekonomik bir rahatlama sağlansa herkesin işine dört elle sarılacağından eminim. Ama bu sorunlar enerjisine yansıyor verimini düşürüyor.*” şeklinde düşüncelerini ifade ederken bir diğer katılımcı K11 ise “ *Çalışanlar hep ekonomik sıkıntı içinde, sırf bizim kurumda beş tane icralık arkadaş var. Bu durumda hem gergin hem mutsuz hem de işe karşı ilgisiz oluyorlar.*” şeklinde görüş bildirmiştir.

Son olarak araştırma amacımız doğrultusunda yapılan derinlemesine mülakatlardan elde ettiğimiz bulguları toparlayacak olursak özetle Muğla İlinde;

- ✓ Kamu kurumlarında çalışan personelde çoğu zaman atalet davranışları görüldüğü,
- ✓ Kamu personellerinde en sık görülen atalet davranışının kendisine tevdi edilen görevleri sürekli öteleme şeklinde ortaya çıktığı,
- ✓ Kamu personelinde gözlemlenen atalet durumunun en önemli örgütsel sonucunun işlerin aksaması, kesintiye uğraması şeklinde olduğu,
- ✓ Kamu personelinde görülen atalet durumunun en önemli sebebinin çalışma koşulları olduğu,
- ✓ Özlük haklarında iyileştirme yoluna gidilirse örgütsel ataletle başa çıkılabileceği,

şeklinde bulgulara ulaşılmıştır.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz modern toplumunda halkın gereksinim duyduğu kamu hizmetlerini etkin ve kaliteli bir şekilde karşılamak devletin en önemli görevlerinden birisidir. Bu açıdan kamu yönetiminde kamu hizmetlerini daha kaliteli, etkin ve etkili bir şekilde gerçekleştirmek için bütün dünyada yeni değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini yeni kamu yönetimi (new public management) anlayışına bırakmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı, işletme yönetiminin benimsemiş olduğu birtakım prensipleri ortaya koymaktadır. Kamu yönetimindeki küçülme ile birlikte devletin daha etkin olması, kamu hizmetlerinin daha hızlı sunumu ve kamu hizmetlerinde müşteri odaklı bir anlayışa doğru bir eğilim görülmektedir (Sezer,2008:148).

Buna göre kamu kurumlarının tıpkı özel sektör işletmeleri gibi kalite, hız, esneklik, stratejik uygulamalar, misyon ve vizyon açıklamaları, küçülme, yalın yönetim benzeri yaklaşımları kendi içselliklerine adapte etmeleri amaçlanmakta ve netice itibarıyla özel sektör firmaları gibi çıktılar elde etmeleri planlanmaktadır. Ancak yeni kamu yönetimi anlayışının karşı karşıya olduğu en önemli engellerin başında çalışan faktörü gelmektedir. Dolayısıyla kamu çalışanlarının bu dönüşüm sürecine vereceği tepki yaklaşımın başarısını belirleyecektir denilebilir.

Bu bağlamda toplumun en yüksek sayıda çalışan grubunu oluşturan kamu çalışanlarının görev aldıkları kuruma katkılarının motivasyon düzeyleri, beklentileri, tatmin düzeyleri ve çevrenin etkisi gibi faktörlerden etkilendiği söylenebilir. Ancak araştırmacıların da belirttiği üzere çalışanların sahip olduğu bireysel nitelikler çoğu zaman belirleyici olmakta ve fark yaratmaktadır.

Çalışanların sahip olduğu olumlu psikolojik yetenekler olumlu yönde katkılar sağlarken, karşıt olarak olumsuz nitelikler ise tüm örgütü olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle yönetim kademesi ve paydaşlar tarafından olumlu psikolojik yeteneklerin desteklenmesi gerekmekte, olumsuz niteliklerin ise olumluya dönüşmesi için çaba sarf edilmesi gerekmektedir.

Örgütsel sonuçları itibarıyla müşteri odaklı anlayış ile örtüşmeyen atalet tüm kesimlerin mücadele etmesi gereken bir olgudur. Araştırma sonuçlarından da görüldüğü üzere halen kamu yönetimini tehdit eden, verimliliği, motivasyonu, iş- yaşam dengesini azaltan atalet kavramıyla özel sektörde mücadele etmek daha büyük yaptırımlar (işten çıkarma gibi) söz konusu olduğundan daha kolaydır. Yeni kamu yönetimi anlayışının getirdiği performans yönetim sisteminin atalet sorununa bir çözüm getireceği düşünülmektedir. Yaptığı iş ve faaliyetlerin takip edildiği, geribildirim istenildiği ve bu çerçevede ödül veya yaptırım olarak kendisine geri döndüğünün bilincinde olan bir kamu çalışanı ataletle kapılmamak adına daha sistematik ve istekli çalışacaktır.

Ancak araştırmamıza katılan kamu yöneticilerinin büyük çoğunluğunun da ifade ettiği üzere, örgütsel ataletle kurumları sürükleyen insan faktörüdür. Bireysel düzeyde başlayan ataletin zaman içerisinde örgütleri ele geçireceği unutulmamalı ve görmezden gelinmemelidir. Bireylerde ataletin önlenmesine yönelik olarak mümkünse bir uzmanın da katılımıyla yapılabilecekler sırasıyla aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

1. Öncelikle birey atalete kapıldığının farkında olmalı ve bu durumun sebeplerini başka faktörlere bağlamamalıdır.
2. Birey psikolojik anlamlandırma için yaşadığı ataletin türünü belirlemelidir (genel, lokal, fiziksel, zihinsel, duygusal vs.)
3. Birey içsel değerlendirme yaparak heyecanını yitirme sebebini veya sebeplerini belirlemeli ve uzmanla paylaşmalıdır.
4. Atalete kapılma sebebini belirleyen birey uzman desteğiyle bu problemin kökenine inmeli, bir çözümü varsa çözüm yoluna gitmeli, çözemeyeceği bir durum söz konusuysa alternatif çözümler üretmeye çalışmalıdır.
5. Çaresizlik durumu söz konusuysa (örneğin yaptığı işi sevmemek ancak ayrılabilir ekonomik imkân bulunmamak gibi) birey uzman desteğiyle kendisini iyi hissettiren ve mutlu eden farklı diğer bir uğraşı edinmeye çalışmalıdır.
6. Birey psikolojik iyi oluşa etki eden ve hayat doyumunu yaratan hususlarda eksikliklerini tamamlamaya odaklanmalıdır.
7. Bireylerde ataletle başa çıkmada sosyal desteğin rolü unutulmamalıdır. Bu noktada ailenin veya arkadaşların tavsiyeleri ve sosyalleşmek önemlidir.
8. Bireyin hayatında küçük adımlar atması ve küçük hedefleri başarması harekete geçmek için uyarıcı olacaktır. Dolayısıyla öncelikle başarılabılır kolay hedefler belirlemek bireylerin üzerlerindeki ataletten kurtulmaları için yardımcı olacaktır.
9. Bireylerde plansızlık, tüm sorumlulukları aynı anda üstlenmeye çalışmak ataletle neden olduğundan, zaman yönetimi sağlanmalı, hedefler öncelik sırasına göre tamamlanmaya çalışılmalıdır.
10. Birey bu sürecin geçici olduğu konusunda kendisini telkin etmeli ve atalet duygusunun derinleşmesini önlemeye çabalamalıdır.

Çalışanların bireysel ataletle kapılmasını engelleyemeyen kurumlar örgütsel ataletle sürüklenecektir. Bu bakımdan hükümetlerce çalışanları işe angaje etmeye ve örgütsel ataleti yenmeye yardımcı olacak bazı politikaların geliştirilmesi önem arz etmektedir. Örneğin;

- ✓ Mali haklarda iyileştirmeler,
- ✓ Kariyer ve terfi imkânlarının artırılarak atamaların şeffaf süreçlerle gerçekleştirilmesi,
- ✓ Daha az bürokrasi mevcudiyeti ve kamu hizmetlerinin standartlaştırılmasına yönelik politikalar oluşturulması
- ✓ Kamu yönetimine hâkim olan hiyerarşik yapının esnekleştirilmesi,
- ✓ Psikolojik ve sosyal destekler,
- ✓ Kamu personelinin eğitim ve bireysel gelişim olanaklarının çeşitlendirilmesi ve desteklenmesi

gibi çeşitli uygulamalar önerilebilir. Bu noktada kamu yöneticileri ise çalışanlarının ataletle kapılmalarını önlemek adına şeffaf iletişimin güçlendirilmesi, dolaşarak yönetim, destekleyici liderlik gibi çeşitli yaklaşımlar aracılığıyla bu sürece katkı sağlayabileceklerdir. Ayrıca kamu yöneticileri gözlem ve kontrol fonksiyonlarını eksiksiz şekilde yerine getirmeli, çalışanlarda veya örgütte başlayan bir atalet durumunu hissettikleri anda itici olmadan müdahale etmeye çalışmalıdırlar. Bunların dışında çalışanların ataletle kapılmalarını engellemeye yönelik olarak işyeri rutinlerinin olanaklar elverdiğince esnetilmesi, çeşitli aktiviteler tertip edilmesi, kurumsal aidiyet duygusunu beslemeye ve çalışanlara değerli olduklarını hissettirmeye yönelik davranılması bu dönemlerde örgütsel süreçlere katkı sağlayacak, çatışmaları azaltacak ve atalet ile baş etmeye destek olacaktır.

## 5. KISITLAR

Bu araştırmanın en önemli kısıtı sadece Muğla İlindeki bazı kamu kurumlarında gerçekleştirilmiş olmasıdır. Araştırma sonuçlarının genellenememesine sebep olan bu husus dışında, ayrıca çalışmanın belirli bir tarih aralığında (01.10.2019-01.01.2020) gerçekleştirilmiş olması da bir başka kısıttır.

## KAYNAKÇA

Arlı, D., Ölmez Ceylan, Ö., Akduman Yetim, S. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel ataletle ilişkin görüşleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 13(1): 73-91.

Atalay, M. (2013). Kurumsal Ataletin Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyon Karahisar.



- Bakan, İ., Sezer, B., Kara, C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi: bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Çankaya, İ. H., Demirtaş, Z. (2010). Öğretmen adaylarının görüşlerine göre üniversite iklimi ve atalet arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 28 (2), 1-9.
- Durmuş, E., Taş, M. R. (2018). Joyce'un Dubliners adlı romanında İrlanda gençliği ve atalet. *Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (59), 108-114.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Karayel, G. (2018). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel atalet düzeyleri. (Bayrampaşa İlçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, Ş. D., Yağcı, M. (2015). Sağlık çalışanlarının atalet durumlarının hasta güvenliği ile ilişkisi. *International Journal Of Social Sciences and Education Research*, 1 (2), 453-462.
- Kinncar, C., Roodt, G. (1998). The development of an instrument for measuring organisational inertia. *Journal of Industrial Psychology*, 24(2), 44-54.
- Küçükergin, K. G. (2012). *Müşteri sadakatinin oluşum sürecine müşteri tatmini ve ataletin etkisi: yiyecek içecek işletmelerine yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İmdat Yalçın, Ç. (2018). *Kişilik özellikleri ve örgüt ikliminin bilgi ataleti üzerindeki etkisi: Düzce adliyeleri üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Leblebici, D. N. (2005). Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 6 (1), 1-14.
- Sekman, M. (2002). *Kişisel Ataleti Yenmek* (3. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sekman, M. (2010). *Kişisel Ataleti Yenmek* (Özel Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sezer, Ö. (2008). Kamu hizmetlerinde müşteri (vatandaş) odaklılık: Türkiye'de kamu hizmeti anlayışı açısından bir değerlendirme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 147-171.
- Soysal, A. (2010), "Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz", *Çimento İşveren Dergisi*, 24(3), 16-26.
- Türkan, A., Esmer, Y. (2019). Örgütsel atalet kavramına teorik bir bakış, *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 525-534.