



e-ISSN: 2630-631X

Article Type
Review ArticleSubject Area
Management and
StrategyVol: 8 Issue: 64
Year: 2022 OCTOBER
Pp: 1896-1899Arrival
07 August 2022
Published
25 October 2022
Article ID 64930Doi Number
<http://dx.doi.org/10.2922/8/smryj.64930>

How to Cite This Article
Avcı, A. (2022). "Örgüt İklimi Ve Kamu Kurumlarında Kapsayıcı Liderlik Üzerine Bir İnceleme", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 8(64): 1896-1899



Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Örgüt İklimi Ve Kamu Kurumlarında Kapsayıcı Liderlik Üzerine Bir İnceleme

A Review On Organizational Climate And Inclusive Leadership In Public Institutions

Ayla AVCI¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Antalya Akev Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret Ve İşletmecilik Bölümü, Antalya, Türkiye

ÖZET

Yönetim biliminde en çok tartışılan konuların başında kamu yönetimi disiplini alanında yapılan çalışmalar ve uygulamalardır. Kamudaki politikalarının belirlenmesi ve uygulama süreçlerinde yaşanan sorunlar akademik literatürde önemli inceleme konusu olmuştur. Kamu yönetimi genel anlamda kamuda izlenecek süreçlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, denetlenmesi ve kamu kurumunun sevk ve idare edilmesini kapsayan uzun vadeli bir sistemdir. Kamu kurumlarındaki bürokratik işlemlerin uygulama zorluğu ve işleyiş düzeninin belirli kurallara bağlı olması bu kurumları özel sektörden ayıran en önemli faktörlerdendir. Kamu kurumlarındaki yönetim zorluğu nedeniyle örgüt ikliminde ve çalışanların iş motivasyonunda olumsuz etkiler meydana gelmektedir. Son yıllardaki yapılan çalışmalarda etnik köken sorunları ve kültürel yapının gelişiminde etkili bir liderlik anlayışı olan kamuda kapsayıcı liderliğin önemine dikkat çekmektedir. Bu noktada bu makalede disiplin ve sınırlayıcılık özelliği ile bilinen kamu kurumlarında kapsayıcı liderlik konusu ele alınarak gelecek çalışmalara katkı sağlanması düşünülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Kamu Kurumu, Kapsayıcı Liderlik

ABSTRACT

One of the most discussed topics in management science in he studies and practices in the field of public administration. The determination of public policies and the problems experienced in the implementation processes have been the subject of important examination in the academic literature. In general, public administration is a long term system that covers the planning, organization, implementation, supervision of the processes to be followed in the public sector and the management and administration of the public institution. The difficulty of implementing bureaucratic procedures in public institutions and the fact their functioning is subject to certain rules are the most important factors that distinguish these institutions from the private sector. Due to the management difficulties in public institutions, negative effects occur on the organizational climate and the work motivation of the employees. Studies conducted in recent years draw attention to the importance of inclusive leadership in the public, which is an effective leadership understanding in the development of ethnic origin problems and cultural structure. At this point, in this article, it is thought to contribute to future studies by discussing the issue of inclusive leadership in public institutions, which are known their discipline and limiting feature.

Keywords: Organizational Climate, Public Sector, Inclusive Leadership

GİRİŞ

Tüm dünyada son yıllarda yaşanan sosyo-ekonomik ve teknolojik gelişmeler, kurumların ve şirketlerin de işleyişlerinde önemli değişim dönemlerine geçişlerinde aracı olmuştur. Özel sektörlerdeki şirketlerin uluslararası düzeyde yeni ülkelerde farklı faaliyet alanları ve sektörlerde genişlemesi ile birlikte son yıllarda örgütlerde ön plana çıkan önemli bir sorun olan etnik köken gibi sorunları kısmen azaltılmasında öncülük etmiştir. Büyük uluslararası şirketlerde farklı görüş ve fikirleri ile yenilikçi iş ortamı sağlayan farklı kültür ve etnik kökene sahip çalışanların yer alması ortak sorunların gündemde olmasını sağlamıştır. Kamu kurumlarında örgütsel iklimi olumsuz önde etkileyen kişiler arası etik olmayan davranışlar nedeni ile yöneticilerin tedbir almaları zorunluluk haline gelmiştir. Kamu liderlerinin etik ve ahlaki kurallar çerçevesinde hareket etmeleri modern yönetim anlayışında arzu edilen bir davranıştır.

Kamu kurumunda çalışanların kendilerini psikolojik güvende hissetmelerinde ve performanslarını arttırmada kapsayıcı liderlik anlayışının etkili olduğu bilinmektedir (Baş, 2022). Kamu kurumlarında örgüt ikliminin pozitif eğilimini arttırmada kapsayıcı liderliğin etkilerini belirlemek ve araştırmacılar için yöntemler geliştirmek kamu kurumlarının işleyişinde katkı sağlayacaktır.

ÖRGÜT İKLİMİ VE KAPSAYICI LİDERLİK

Optimal bir örgüt iklimi sağlamak çalışanların beklentileri karşılandığı zaman gerçekleşmektedir (Novac ve Bratanov, 2014:160). Örgüt iklimi toplum yararına olan kamu çıkarlarının kendi çıkarlarından daha önemli olduğunu hatırlatan ve ilham vererek çalışanların korunması gibi değerleri ön plana çıkarmaktadır (Potipiroon ve Wongpreedee, 2020).

Örgüt iklimi çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Hussainy, 2022:56). Genel olarak liderliğin kamu hizmeti motivasyonunda etkili olduğu beklentisi vardır. Ancak bu etkilerin büyüklüğü farklı liderlik anlayışları ile kamu hizmetleri mekanizmalarında motivasyon etkileri farklılık gösterebilmektedir (Hameduddin ve Engbers, 2022:92). Örgütlerde liderin rolü çalışma ekibinin gelişimini teşvik etmektir. Bu nedenle çalışanın başarısının tanınması örgütsel gelişimde en temel faktördür. Liderlerin tüm ekip çalışanlarını

bireysel farklılıkları ile beraber çalışanların işlerinin düzgün işleyişinde katkı sağlayacağı için kendilerinin de değerli hissetmesini sağlamaktadır (Vallejo ve Munoz, 2020).

Kapsayıcı liderlikte birçok faktör bulunmaktadır bunlar (Ashikali, 2021):

- ✓ **Lider Alçakgönüllülüğü:** Alçakgönüllülük kapsayıcı liderliğin geliştirilmesinde etkili bir faktördür. Bu yapıdaki bir lider, başkalarının fikirlerine de açıktır. Kendi ekip üyelerinin niteliklerini takdir etme özelliğine sahiptir.
- ✓ **Çeşitliliğe Bakış Açısı:** Bu bakış açısı ile liderler, eşit fırsatlar yaratmak, bütünleşmeye ve öğrenmeye odaklanma konularında olumlu etkiye sahiptir.
- ✓ **Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürünü çeşitli yönleri ile deneyimleyerek istikrar ve esnekliğe odaklanırlar. Ekip çalışması, katılım ve kişisel gelişim gibi kapsayıcı liderlik özelliği taşımaktadır.

Kapsayıcı liderlik örgütlerdeki farklı karaktere sahip çalışanların yönetilmesini ve bu farklılıklara değer vererek en iyi şekilde değerlendiren liderlik tarzı olarak bilinmektedir (Sürücü ve Maslakçı, 2021). Sağlık, savunma, güvenlik gibi birçok kamu politikası alanında uzmanlık ve birinci sınıf liderlere ihtiyaç vardır. Özellikle belirsizlik zamanlarında kurumun misyonunu sürdürebilecek, etkili plan yapabilen, yaratıcı düşünme kabiliyetine sahip ve hızlı hareket edebilen ve devletle ilgili konularda rehber görevi gören liderler gerekmektedir. Bu nedenle kamu sektöründe liderlik anlayışı konusunda ciddiyet taşımaktadır (Ingraham ve Taylor, 2004).

ÖRGÜT İKLİMİ VE KAMU KURUMLARINDA KAPSAYICI LİDERLİK

Kamu yönetimi ile işletme yönetimi arasında yönetsel açıdan ne derece benzerlik ya da farklılık taşıdığı ve bu farklılıkların liderlik süreçlerini nasıl etkilediği konusunda çeşitli tartışmalar bulunmaktadır. Bu başlıklar şunlardır (Orazi, Turrini ve Valotti, 2013).

- ✓ Amaç karmaşıklığı ve belirsizliği
- ✓ Formelleştirme ve bürokratik işlemler
- ✓ İş tatmini
- ✓ Motivasyon
- ✓ Paydaşlara karşı sorumluluk
- ✓ Davranış farklılıkları

Özel sektöre kıyasla kamu sektörünün liderleri paydaşlara karşı daha yüksek düzeyde hesap verilebilirlik ortamı sağlamalıdır. Kamu sektöründe işe alım ve satın alma süreçlerinde yaşanan bürokratik işlemler özel sektöre göre daha yüksek seviyededir. Kamu sektöründe aşırı kısıtlamalar nedeniyle kamu sektörü yöneticileri daha düşük memnuniyet sergileyebilmektedir (Orazi vd, 2013).

Kamu sektörünün doğasında hızlı değişimler nedeniyle kamu görevlilerinin ve yöneticilerin yeteneklerinin sürekli olarak değişime uyarlanması gerekmektedir. Amaca uygun olarak kamu hizmeti liderliği için aşağıda yer alan tablo 1’de 3 başlık altında toplanmıştır. Bunlar; Değer odaklı liderlik, nitelikli ve etkin kamu görevlileri ve duyarlı ve uyarlanabilen kamu istihdam sistemleridir. Kamu kurumlarında kapsayıcılığa dayalı uzun vadeli stratejik ve sistematik bir yönetim şekli benimsenmelidir (OECD, 2019).

Tablo 1: Kamu Hizmeti Liderliği

DEĞER ODAKLI LİDERLİK	NİTELİKLİ, YETENEKLİ VE ETKİN KAMU GÖREVLİLERİ	DUYARLI VE UYARLANABİLEN KAMU İSTİHDAM SİSTEMLERİ
1. Kamu değerleri tanımlanarak bu değerlere dayalı karar vermeyi teşvik edilmelidir.	5. Siyasi vizyonu topluma değer kazandıran hizmetlere dönüştürmek için gerekli olan becerileri ve yetkinliklerin sürekli olarak tanımlanması sağlanmalıdır.	10. Kurumsallığı netleştirerek sorumluluk bilinciyle insanlar yönetilmelidir.
2. Kamu hizmetinde liderlik yeteneği oluşturulmalıdır.	6. İşgücü piyasasında gerekli olan beceri ve yetenekler sahip çalışanları çekmek ve elde tutmak	11. Kanıtlara ve kapsayıcılığa dayalı insan yönetiminde uzun vadede stratejik ve sistematik bir yaklaşım benimsenmelidir.
3. Temsil edilen toplumun çeşitliliğini yansıtan kapsayıcı ve güvenli bir ortam sağlayan kamu hizmeti sağlanmalıdır.	7. Açık ve liyakate dayanan süreçlerde adil ve eşit muamele göstererek işe alım ve terfi işlemleri gerçekleşmelidir.	12. İçte ve dışta iş gücü hareketliliği ve uyarlanabilir becerileri taleple eşleştirmek için gerekli olan koşullar belirlenmiştir.
4. Politika ve hizmet tasarımı oluşturmada uzun vadede bir perspektif sunan proaktif ve yenilikçi bir kamu hizmeti yapısı oluşturulmalıdır.	8. Kamu hizmetlerinde öğrenme kültürünü benimseyerek çalışanlarda gereken beceri ve yetenekler artırılmalıdır.	13. İstihdam süreçlerinde pozisyon işlevlerine uygun şeffaf şart ve koşullar oluşturulmalıdır.
	9. Performans artışı, beceriler ve yetenekler ödüllendirilmelidir.	14. Kamu hizmetlerinin işleyişine ve iyileştirilmesinde çalışanların katkı sağlamalarına fırsat verilmelidir.

Kaynak: Oecd.org, 2019.

Genel anlamda kapsayıcılık farklı geçmiş, yapı ve düşünce yapısına sahip olan bireylerin beraber çalışma ve örgütsel hedeflere ulaşmasına fırsat sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Sürücü ve Maslakçı, 2021). Kamu kurumlarında kapsayıcı liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Kamu kurumlarında kapsayıcı liderin farklı nitelikteki çalışma grubunu iyi yönetmesi, çalışanların karar alma süreçlerinde fikirlerini alması ve dolayısıyla çalışanların liderinden destek almaları performans artışında etkili olmaktadır (Baş, 2022).

SONUÇ

Kurumlarda güven göstermeyen liderler olumsuz tutum sergileme eğilimi göstermektedir (Holloway, 2012:15). Kurumlarda farklı yapılarıdaki çalışanların yer aldığı örgüt ikliminde kapsayıcı bir iklim oluşturmak ve desteklemek için kamu kurumlarında kapsayıcı liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumlarda etnik ve kültürel yapının çeşitliliğinin getirdiği olumsuzluklar karşısında kapsayıcı liderler olumlu yönde etkilemektedir. (Ashikali, Groeneveld ve Kuipers, 2021).

Özellikle kamu sektöründe liderlerin kendilerini kurumsal iklimin durumuna göre uyarlaması gerekmektedir. Çalışanların gereksinimlerini dikkate alarak esnek bir çalışma sistemi uygulamalıdır. Kamu liderinin çalışanlarla karşılıklı güvene dayalı açık bir ilişki sürdürmesi kamu kurumunda performansı artışı, kurum itibar ve imajını güçlendirmede yarar sağlayacaktır (Hussainy, 2022:46). Liderlerin çalışanlara performansları karşılığında hak ettikleri ödüller ve başarılarının tanınmasında motive edici farklı esnek yöntemler geliştirilmelidir (Vallejo ve Munoz, 2020).

Kamu kurumlarındaki bürokrasinin azaltılması, iş süreçlerinde hızın artırılması ve farklı etnik ve kültürel yapıya sahip çalışanlara destek sağlanması gerekmektedir. Kamu sektöründe esnek çalışma yöntemlerinin benimsenmesi ve kamu kurumlarını ve kaynaklarını daha verimli hale getirecek iş fikirleri ve yöntemleri geliştirecek kapsayıcı liderlik anlayışıyla hareket etmeleri güven ortamı sağlayarak performans arttırmada etkili olacaktır.

Liderlik geliştirme programı üzerine yapılan çalışmaların kamu sektöründe liderlerin gelişimi hızlandıran ya da yavaşlatan özellikler ve faktörler üzerine odaklanan literatür araştırmalarına önem verilmelidir (Orazi vd, 2013).

KAYNAKÇA

1. Ashikali, T., Groeneveld, S. ve Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership In Supporting An Inclusive Climate In Diverse Public Sector Teams, *Review of Public Personnel Administration* 41(3), 497-519. Journals.sagepub.com.
2. Ashikali, T. (2021). Inclusive Leadership In The Public Sector, *universiteit leiden news*.
3. Baş, M. (2022). Kamu Çalışanlarının Kapsayıcı Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 343-354.
4. Hameduddin T. ve Engbers, Trent. (2022). Leadership And Public Service Motivation: A Systematic Synthesis, *International Public Management Journal*, 25(1), 86-119. doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150
5. Hussainy, S. S. (2022). Organizational Climate: From Literature Review To Agenda Ahead, *International Journal of Engineering Technologies And Management Research*, 9(1), 44-62.
6. Holloway, B. J. (2012). Leadership Behavior And Organizational Climate : An Empirical Study In A Non Profit Organization, *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9-35.
7. Ingraham, W. P. ve Taylor, G. H. (2004). Leadership In The Public Sector: *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 95-112.
8. Novac, C. ve Bratanov, L. C. (2014). The Impact of The Leadership Style on The Organizational Climate In A Public Entity, *Management Dynamics In The Knowledge Economy*, 2(1), 155-179.
9. OECD. (2019). OECD Recommendation On Public Service Leadership And Capabilitiy, Erişim Tarihi: 15.07.2022. https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability.htm?_ga=2.21946876.650457115.1661414061-489216617.1661414061.
10. Orazi, C. D., Turrini, A. ve Valotti, G. (2013). Public Sector Leadership: New Perspectives For Research And Practice, *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504. doi.org/10.1177/0020852313489945.

11. Potipiroon W. ve Wongpreedee. (2020). Ethical Climate And Whistleblowing Intentions: Testing The Mediating Roles of Public Service Motivation And Psychological Safety Among Local Government Employees, *Public Personnel Management*, 1-29, doi: 10.1177/0091026020944547.
12. Sürücü, L. ve Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
13. Vallejo, P. C. ve Munoz, F. J. J. (2020). Quality of Leadership And Organizational Climate In A Sample of Spanish Workers. The Moderation And Mediation Effect of Recognition And Teamwork, *Int J Environ Res Public Health*, 17(1):32. doi: 10.3390/ijerph17010032.