

*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.955775>

Yönetsel Etkinlikte Katılımcılığın Rolü ve Çalışan Özelliklerinin Etkisi Üzerine Araştırma*

Abdullah Karakaya¹, Eniz Gökçek²¹ Prof. Dr., Karabük Üniversitesi, Karabük, Türkiye / akarakaya@karabuk.edu.tr² Dr., Karabük Üniversitesi, Karabük, Türkiye / enisgokcek@yahoo.com

Özet: Etkin yönetim için yönetim tarzları içinde katılımcı yönetim yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Literatüre göre katılımcı yönetim, yönetsel etkinliğe olumlu etki etmektedir. Ancak katılımcılık konusunda aşırı gidilirse veya uygun yöntemler belirlenmez ise katılımcılıktan fayda elde edilemediği ifade edilmektedir. Bu çalışmada, Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Kastamonu İl Koordinatörlüğü'nde, katılımcı yönetimin başarı ile uygulanıp uygulanmadığını ve yönetsel etkinliğe faydası olup olmadığını kurum personelinin gözlem ve algılarına dayalı olarak analiz etmek amaçlanmıştır. Analiz sonucunda katılımcı yönetimin fiilen uygulandığı ve yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki oluşturduğu belirlenmiştir. Katılımcı yönetim ve yönetsel etkinlik algılarında cinsiyete göre değişme olmadığı, yaşa göre kısmen, görev tipine göre ise belirgin bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, örgütlerin katılımcı yönetimi kendi yapılarına uygun şekilde, personelin görev ve sorumluluklarına uygun olarak ve genç personeli ihmal etmeden gerçekleştirmesi yönetsel etkinliği artıracaktır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Tarzları, Katılımcı Yönetim, Yönetsel Etkinlik.**JEL Sınıflandırması:** M10**ORCID¹:** 0000-0002-3214-6771 / **ORCID²:** 0000-0003-1074-7944**Başvuru Tarihi:** 22.06.2021**Kabul Tarihi:** 25.07.2021**Bu Makaleye Atf İçin:** Karakaya, A., & Gökçek, E. (2021). Yönetsel Etkinlikte Katılımcılığın Rolü ve Çalışan Özelliklerinin Etkisi Üzerine Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 53-70.

Research on the Role of Participation in Managerial Effectiveness and the Effect of Employee Characteristics

Abdullah Karakaya¹, Eniz Gökçek²¹ Prof. Dr., Karabük University, Karabük, Turkey / akarakaya@karabuk.edu.tr² Dr., Karabük University, Karabük, Turkey / enisgokcek@yahoo.com

Abstract: For effective management, the participatory management approach comes to the forefront within management styles. According to the literature, participatory management has a positive effect on managerial effectiveness. However, it is stated that if the participation is overdone or the appropriate methods are not determined, the benefit of participation cannot be obtained. This study aimed to analyze whether participatory management has been successfully implemented and whether it benefits administrative effectiveness based on the observations and perceptions of the institution's personnel at the Kastamonu Provincial Coordinatorship of the Agriculture and Rural Development Support Institution. As a result of the analysis, it was determined that participatory management was implemented and had a positive and meaningful effect on managerial effectiveness. It was determined that there was no change in the perceptions of participatory management and managerial effectiveness by gender, and there was a significant differentiation according to age and task type. According to this result, the participatory management of organizations by their structure, in accordance with the duties and responsibilities of the personnel, and without neglecting the young personnel will increase managerial effectiveness.

Keywords: Management Styles, Participatory Management, Managerial Effectiveness.**JEL Classification:** M10**ORCID¹:** 0000-0002-3214-6771 / **ORCID²:** 0000-0003-1074-7944**Received Date:** 22.06.2021**Accepted Date:** 25.07.2021**How to Cite this Article:** Karakaya, A., & Gökçek, E. (2021). Yönetsel Etkinlikte Katılımcılığın Rolü ve Çalışan Özelliklerinin Etkisi Üzerine Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 53-70.

* Bu makale 20-22 Temmuz 2020 tarihleri arasında Kastamonu'da düzenlenen Econder 2. Uluslararası İktisat, İşletme ve Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulmuş ve özeti kongre kitabında basılmıştır.

GİRİŞ

Giderek daha karmaşık hale gelen ve daha hızlı değişen rekabet ortamında örgütlerin rekabetçiliklerini devam ettirebilmeleri, daha etkin ve verimli olmalarını gerektirmektedir (Acar, 2003: 8). Örgütlerin etkinliği ve verimliliği ise öncelikle örgütlerin yönetimlerinin etkinliğine ve verimliliğine bağlıdır. Bu noktada yönetsel açıdan kaynakların en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması gerekmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 7). Literatürde örgüt yönetimi için pek çok yönetim tarzından bahsedilmekle birlikte, Lewin vd. (1939) tarafından yapılan sınıflandırmaya uygun olarak otokratik yönetim, serbest yönetim, katılımcı yönetim şeklinde özetleme yapılabilir (Yılmaz, 2016: 293). Her bir yönetim tarzının avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Yönetim tarzı farklılaşsa da hedeflenen örgütü etkin ve verimli bir şekilde yönetmektir.

Örgütlerin etkin ve verimli yönetilmesi, değişen iç ve dış çevre koşulları nedeniyle giderek daha fazla uzmanlık alanlarına hâkim olmayı gerektirmekte, daha fazla bilgilere ihtiyaç duyulmakta ve bir veya birkaç kişinin örgütü yönettiği geleneksel yönetim tarzı yerine örgütün tamamının yönetime katkı sağladığı bir yapı oluşturmayı gerektirmektedir. Örgütte çalışan her bireyin yönetimin daha doğru kararlar verebilmesine imkân sağlayacak katkılar sağlama potansiyeli bulunmaktadır. Doğru tespitlerin yapılabilmesi ve doğru kararların verilebilmesi açısından örgütün insan kaynağının bilgi ve tecrübesinden faydalanılması çok önemlidir (Bulut ve Kurt, 2016: 851). Zira örgüt çevresinde giderek daha hızlı yaşanan değişimler doğru karar vermedeki risk ve belirsizlikleri artırmaktadır. Bu nedenle örgütlerde katılımcı yönetim önem kazanmaktadır. Etkin bir katılımcı yönetim için gerekli düzenlemeler yapılmalı, imkanlar oluşturulmalı ve her örgüt personeli gerektiğinde, örneğin bir telefonla bile önemli gördüğü katkıyı yönetime sunabilmelidir (Dess vd., 2014: 21-22).

Yönetsel etkinlik, ancak örgüt ile çalışanlar arasında her iki tarafın birbirine maksimum seviyede fayda sağlamayı hedeflediğinde ortaya çıkar. Bunu sağlama açısından da katılımcı yönetim yaklaşımı tarafların birbirini en iyi şekilde anlaması açısından anahtar görevi görebilir (Tazin ve Yaakop, 2015: 303). Katılımcı yönetim yaklaşımı örgütün insan kaynağından faydalanılarak kararların daha doğru verilmesini sağlamanın yanında, kararlara katılım sağlayan örgüt çalışanlarının örgütü ve örgüt yönetiminin kararlarını daha iyi anlamasını ve daha içten bir şekilde benimsemesini de sağlar (Sevinç, 2014: 227-228). Görevlerini daha istekli bir şekilde yerine getirmeye motive eder ve örgüte bağlılıklarını artırır (Cheung ve Wu, 2011: 359). Bu şekilde katılımcı yönetim anlayışı, yönetimin zorluklarını azaltıcı, etkinliğini ve verimliliğini artırıcı bir işlev görmektedir (Ulutaş, 2011: 595). Başka bir ifadeyle çalışanların karar alma sürecine katılımı çalışanlar ve firmalar açısından "kazan-kazan" prensibinin oluşmasını sağlamaktadır (Cappelli ve Neumark, 2001: 765-766).

Bununla birlikte, katılımcı yönetim gereğinden fazla uygulanırsa veya örgüt yapısına uygun olmayan katılımcılık yöntemleri belirlenirse zaman ve verim kaybına yol açabilmektedir. Karar verme sürecine çok fazla katılımın olması veya çok fazla sayıda farklı görüşlerin oraya çıkması karar vermeyi güçleştirebilmekte ve sürecin uzamasına neden olabilmektedir. (Yörük ve Dündar, 2011: 98-99). Yapılan bir alan araştırmasında katılımcı yönetim yaklaşımının aktifleştirilmeye çalışıldığı bir hastanede, katılımcı yönetimin ağırlıklı olarak yukarıdan aşağı uygulanması hatası nedeniyle başarılı olunamadığı, birim içi iletişimde fayda sağlandığı, ancak birimler arası iletişimde daha da kötüleşmeye neden olduğu tespit edilmiştir. Yaşanan başarısız katılımcı yönetim girişimine çözüm önerisi olarak ise öncelikle değerlerin ve ilkelerin tüm çalışanlara yayılması gerektiği ifade edilmiştir (Bernardes vd., 2012: 1142).

Çeşitli zorluklar ve riskler nedeniyle örgütlerde yöneticiler katılımcılığa bazen tamamen karşı çıkmakta, bazen de yönetime katılmayı ilke olarak benimsememektedir. Katılımcılığa örgüt içinde hangi alanlarda ve hangi seviyede önem verileceği, uygulama ve denetim açısından ne şekilde uygulanacağı, örgüt prosedürleri açısından zorunlu bir nitelik taşıyıp taşımayacağı gibi konularda değişik görüş ve eleştiriler gelmektedir (Ak, 2017: 177). Gerçekleştirilen bir araştırmaya göre tecrübeli örgüt yöneticileri, çalışanlardan gelebilecek katkıların daha çok farkında olmakta ve bu nedenle katılımcılığa önem vermeye daha meyilli olmaktadır. Ancak görece daha az tecrübeli yöneticiler, geçmiş tecrübelerden yararlanmak yerine daha çok gelecek ile ilgili planlara önem vermekte ve katılımcılık sağlamaya yeterince odaklanmamaktadır (Back vd., 2020: 13). Özetle örgüt yöneticileri, yönetim sürecine değişen oranlarda ve değişen uygulama şekillerinde astlarını dâhil etmeyi tercih etmektedir. Bu çalışmada, katılımcı yönetimin aktif olarak uygulanmaya çalışıldığı araştırma alanında, katılımcılığın hangi seviyede uygulandığı ve yönetsel etkinlik bağlamında faydalı olup olmadığı incelenmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Yönetim Tarzları ve Katılımcı Yönetim

En eski sanat dallarından biri olarak ifade edilen yönetim planlama, örgütlenme, uygulama ve kontrol fonksiyonları vasıtasıyla, başta insan kaynağı olmak üzere örgüt kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, belirlenmiş amaçlara ulaşmak şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2010: 13-14; Şimşek ve Çelik, 2018: 3). Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütlerdeki tüm işler yönetimin yetki ve sorumluluğu altında gerçekleşmektedir. Bu nedenle, bir örgütün başarılı bir performans elde edebilmesi için öncelikle etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yönetimde etkinliği ve verimliliği sağlamada pek çok yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Çalışma kapsamında, tüm bu yönetim tarzları özetleyici bir yaklaşımla üç tip yönetim tarzı şeklinde özetlenmiştir: Otokratik yönetim, serbest yönetim ve katılımcı yönetim.

Otokratik yönetim tarzında çalışanlara değer verilmemekte, işe önem verilmektedir. Örgütte çalışan insanların makine gibi algılanıp, standart kurallarla yönetildiği klasik yönetim anlayışına uygun bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Otokratik yönetim tarzında yöneticiler tek başlarına örgütü yönetmeyi tercih etmektedir. Karar verme süreçlerinde astların görüş ve önerilerine müracaat edilmez. Baskıcı bir yönetim anlayışı hâkimdir. Kurallara, görevlere ve emirlere kesin itaat edilmesi beklenir. Ordu, cezaevi gibi kuralların hâkim olmasının zorunlu olduğu örgütlerde tercih edilmektedir. Bunun yanında çalışanlarda eğitim seviyesinin düşük olduğu, kararların çabuk verilmesinin gerektiği durumlarda da tercih edilebilmektedir. Kocher vd. (2013: 109) verimliliği tercih eden, daha fazla sonuç odaklı olan örgüt yöneticilerinin, çalışanların tercihlerini görmezden gelerek otokratik bir yönetim tarzını tercih ettiğini tespit etmiştir. Otokratik yönetimde daha çok iş üretildiği, ancak ürün kalitesinin daha düşük olduğu, örgütte ödüllendirilmeden çok cezalandırmanın, güvenden çok korkunun hâkim olduğu ve çalışanlarda motivasyon kaybına ve örgüte karşı güvensizliğe sebep olduğu görülmektedir (Üstüner, 2016: 434). Nitekim yapılan bir çalışmada otokratik yönetimin yüksek öğrenim kurumlarındaki kütüphanecilerin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve otokratik yönetimde iş performansının düşük olduğu belirlenmiştir (Akor, 2014: 152).

Serbest yönetim tarzında yönetici astlarına yapmaları gereken görevlerini ve hedeflerini genel olarak ifade eder. Mümkün olduğunca onlara müdahale etmez, sadece gerektiğinde destek olur. Daha çok dışarıdan takip eder gibi bir konumdadır. Sadece faaliyet sonuçlarını denetler (Robbins vd., 2013: 302). Böyle bir yönetim tarzı, uzmanlaşmanın, eğitim seviyesinin ve görev bilincinin çok yüksek olduğu örgütlerde uygulanabilir. Ancak

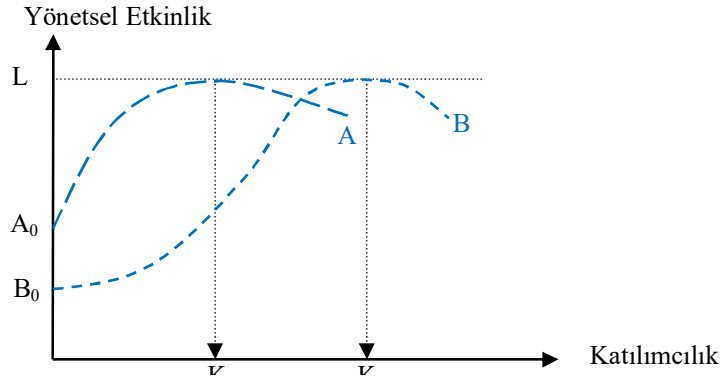
çalışanlarda otorite boşluğu algısına neden olabilmekte, çalışanların motivasyon kaybı yaşamasına ve hedeflerden kopmasına sebep olabilmektedir (Yılmaz, 2016: 296). Serbest yönetim tarzının bir diğer uygulama şekli ise ilgisiz yönetim şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu durumda çalışanlara büyük ölçüde serbestlik tanınır, yöneltme ve yönlendirme yapılmaz. Çalışanlar kendi amaç, plan ve programını kendi belirler. Yönetici örgütte meydana gelen çatışmaları çözmekten kaçır, görmezden gelir. Sadece kendisine verilen sıradan rolleri yerine getirir. Örgüt başarısının önemsenmediği, çalışan duygularının dikkate alınmadığı ve sorunların görmezden gelindiği bir davranış şekli sergilenir. Bu tip yönetim tarzında yönetsel etkinlikten söz etmek mümkün olmamaktadır (Diebig vd., , 2016: 3).

Tannenbaum ve Schmidt'in yönetim tarzları tipolojisinde de ifade edilen yönetim tarzının iki uç noktasını temsil eden otokratik ve serbest yönetim tarzlarının ortasında yer alan ve pratikte uygulaması daha geçerli ve faydalı olan katılımcı yönetim (Bakan, 2004: 31), karar sürecinde çalışanlara kararlara katılma olanağı vermektedir. Çalışanların yönetime katılımı, kendilerinin bağlı oldukları birim yöneticileri ile yönetsel kararlara katkı sağlaması anlamındadır (Ak, 2017: 175). Katılımcılığın şekli bağlamında genel olarak iki yol bulunmaktadır: doğrudan katılım ve dolaylı katılım. Doğrudan katılımda çalışanlar karar sürecine kendileri katılırken, dolaylı katılımı kendilerini temsil eden bir kişi katılım sağlamaktadır. Katılımcılığı sağlamak için kullanılabilir teknikler ise yetkiyi devretme, toplantı organizasyonları ile konuları tartışma ve doğrudan sorular ile görüş alma şeklinde özetlenebilir. Örgütlerin kendi şartlarına göre kendisine en uygun yöntemler ve teknikler ile optimal seviyede katılımcılığı sağlaması gerekmektedir (Akpoviroro vd., 2018: 49-50). Yönetsel etkinliğin ve verimliliğin elde edilmesi, otokratik ve serbest yönetime göre büyük oranda örgüt içi katılımcılığa bağlıdır (Yılmaz, 2016: 296).

2.2. Katılımcı Yönetim ile Yönetsel Etkinliğin Etkileşimi

Örgütler rekabetçiliklerini devam ettirebilmek için etkin ve verimli olmaya çalışmaktadır. Özel sektörde olduğu gibi, kamu sektöründe de etkin ve verimli bir şekilde çalışma ve kurumsal hedefleri elde etmede başarılı olma bir zorunluluk haline gelmeye başlamıştır. Örgütlerin etkin olması kavramı doğru işi yapması ile ilgilidir. Verimlilik kavramı ise işi yaparken minimum kaynak kullanma ile ilgilidir. Diğer bir kavram da etkililik olup, hedeflere ulaşma derecesi ile ilgilidir (Yükçü ve Atağan, 2009: 7). Bu bağlamda yönetsel etkinlik kavramı yönetimde doğru planlamalar yapma, örgütü doğru organize etme, çalışanları doğru yönlendirme ve hedef gerçekleştirmelerini doğru bir şekilde kontrol etme şeklinde kısaca tanımlanabilir. Yönetsel etkinliği iyi olmayan örgütlerin etkin ve verimli olma ihtimali düşmektedir. Dolayısıyla örgütlerin başarısı açısından dikkat edilmesi gereken önemli konulardan bir tanesi de yönetsel etkinliktir (Acar, 2003: 8).

Yönetsel etkinlik örgüt amaçlarına verimli bir şekilde ulaşabilmek için ilkeler ve metotlar belirlemeyi gerektirir. Yöneticilerin insan kaynağına bakışı ve tutumu, örgütün tipi ve çalışanların özellikleri parametreleri ile belirlenen ilke ve metotlar yönetim tarzını belirler (Üstüner, 2016: 433). Katılımcı yönetim tarzı, insana verilen değerlerin üst seviyede olduğu, onlara kararlara katılma hakkı tanındığı ve örgütte ekip çalışması kültürünün oluşturulduğu yönetim biçimidir. Bu şekilde çalışanların istek ve ihtiyaçları karşılanarak motivasyonu sağlandığı gibi motivasyonu iyi seviyede olan çalışanlar kendilerine yapılan eleştirilere de daha açık hale gelir. Böylece çalışanların daha hızlı gelişim sağlaması ve örgütün hedeflerine daha etkin ulaşması sağlanır (Tazin ve Yaakop, 2015: 303). Yönetimde katılımcılık ile yönetsel etkinlik arasındaki matematiksel ilişki, katılımcılığın ve yönetsel etkinliğin sayılabilir değer olduğu varsayılarak Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Katılımcılık ile Yönetsel Etkinliğin İlişkisi
Uyarlanan Kaynak: Akalın ve Dilek, 2007: 48

Şekil 1.'de katılımcılık ile yönetsel etkinlik arasındaki ilişki A ve B adında iki örnek örgüt ile grafiksel olarak gösterilmiştir. L maksimum yönetsel etkinlik sınırını, A_0 ve B_0 ise katılımcılık hiç olmadığı durumda yönetsel etkinlik seviyesini göstermektedir. Diğer özellikler aşağıdaki şekilde yorumlanabilir:

1. Yönetsel etkinlik orijinden değil, onun bir miktar üstünden başlamaktadır. Her örgüt yönetiminin geçmişten gelen bir tecrübe ve bilgi birikimi vardır. Örgütte hiç katılımcılık olmasa dahi bu tecrübe ve birikim ile bir miktar yönetsel etkinlik elde edilebilir.

2. Katılımcılık arttıkça yönetimde etkinlik de artmaktadır. Ancak bu artış yönetsel etkinlikte ulaşılabilecek bir üst seviye ile sınırlıdır. Bununla birlikte katılımcılıkta artış optimum seviyeden sonra fayda yerine zarar vermeye başlamaktadır.

3. Her örgüt için katılımcılık ile yönetsel etkinlik ilişkisinin eğrisi ve formülü değişmektedir. Dolayısıyla her örgütün kendi koşullarına göre maksimum yönetsel etkinlik faydasını elde edeceği optimum katılımcılık şeklini ve seviyesini (K_{OPT-A} ve K_{OPT-B}) belirlemesi gerekmektedir.

Katılımcı yönetim anlayışı çalışanları daha mutlu ve verimli hale getiren, takım çalışmasını sağlayan, çatışmaları daha kolay yönetme imkânı sağlayan, örgüt ve çalışan amaçlarını dengeleyip yenileştiren, örgütü teknoloji gibi açılardan da güncellenmesini kolaylaştıran imkânlar sunmaktadır. Böylece çalışanların yönetime katılmasını sağlamak önce yönetsel etkinliği sonra da örgütün etkililiğini artırmaktadır (Ak, 2017: 178). Katılımcı yönetim yöneten açısından yönetsel etkinliğe faydalarla, kararlara katkı sağlayanlar açısından motivasyonda sağladığı olumlu etkiler ile ön plana çıkmaktadır (Yılmaz, 2016: 296). Örgüt ile çalışanlar birbirini daha iyi anlamakta ve birbirine maksimum seviyede fayda sağlamaktadır (Tazin ve Yaakop, 2015: 303). Böylece, örgüte bağlılık duygusu artmakta ve bağlılığı artan çalışanlar ve daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanakları sayesinde yönetsel etkinlik ve kurumsal performans artmaktadır (Eren, 1993: 260).

Çalışanlar yönetsel karar alma süreçlerine katkı sağladığında, daha verimli çalışmakta, işten ayrılma ve devamsızlık sorunları en düşük seviyeye inmekte, böylece üretim miktar ve kalitesinde artış gözlenmektedir. Çalışanların moral ve verimindeki bu artış doğurgan bir döngüye sebep olmakta ve yöneticileri de olumlu etkilemekte, yöneticiler iş ortamına daha hâkim olmakta ve daha iyi bir motivasyonla çalışma yöntemlerini daha da iyileştirilmektedir. Dolayısıyla çalışanların yönetime katkı sağladığı, görüş ve önerilerine önem verildiği, haklarının korunduğu, konumuna göre çeşitli yetki ve inisiyatiflere sahibi olduğu katılımcı yönetim biçiminde yönetsel etkinlik ve kurumsal performans en üst seviyede başarılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 204).

Yönetimde katılımcılıktan faydalanabilmek için katılımcılığın seviyesinin iyi ayarlanması ve örgütün yapısına uygun olan uygulama metotlarının belirlenmesi gerekmektedir (Yörük ve Dünder, 2011: 98-99). Aksi halde katılımcılık, yönetsel etkinliğe zarar verebilmektedir. Bu nedenle bazı durumlarda katılımcılık yöneticiler tarafından da benimsenmeyen hatta karşı çıkılan bir yöntem olmaktadır (Ak, 2017: 177). Bu nedenle yöneticilerin bazı durumlarda katılımcı yönetim yerine gerektiğinde otokratik yönetim veya serbest yönetim tarzını benimsemesi uygun olabilmektedir. Nitekim Taş vd. (2007: 91) yaptıkları araştırma sonunda yöneticilerin çoğunlukla katılımcı yönetim tarzı davranışları, ara sıra serbest yönetim tarzını, nadiren de otokratik yönetim tarzını kullandığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Akçay (2019: 29) tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin genellikle katılımcı yönetime uygun şekilde yönetim sergilediği, bazen otoriter yönetim sergilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, genel olarak örgüt yapısına uygun bir şekilde esnek bir yaklaşımla çalışan katılımcılığına önem verilğinde ve takım ruhu sağlandığında yönetsel etkinliğin daha fazla elde edildiği görülmektedir (Bozkurt Bostancı vd., 2016: 5695).

Katılımcılığın örgütte hangi alanlarda, hangi seviyede ve nasıl uygulanacağı, kararlara katılımın, yürütme yanında denetime ilişkin olup olmayacağı ve katılımcılığın prosedür anlamında zorunlu bir nitelik taşıyıp taşımayacağı tartışılmaktadır (Ak, 2017: 177). Nitekim bazı yöneticiler, katılımcılığın yönetsel etkinliğe faydasının sanıldığı kadar fazla olmayacağı tezini savunmaktadır. Buna göre işine hâkim yöneticiler, yönetsel etkinliği daha kolay artırmakta ve çalışanlar da yönetsel etkinlikten memnun kalmaktadır. Yani yönetsel etkinlik katılımcılıktan çok yöneticilerin başarısına ve yetkiliğine bağlıdır. Oysa çalışanlar yönetime katıldığında verim kaybı olmakta, esneklik azalmakta ve yönetsel etkinlik düşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 211). Katılımcılık ile ilgili toplantılar genellikle çok fazla vakit alabilmekte, toplantıya katılanlar arasında tam bir fikir birliği ve uyum oluşmadığından çeşitli huzursuzluklara neden olabilmekte ve birçok zaman da olumsuz kararlara sonuçlanabilmektedir (Ak, 2017: 177). Örneğin Kocher vd. (2013: 131) katılımcı yönetimin az kabul gören seçeneklerin karara bağlanamamasına neden olabildiğini tespit etmiştir.

Katılımcılıktan en iyi şekilde faydalanmak yönetsel etkinliği sağlamak için yöneticilerin hem kendi özelliklerini ve beklentilerini hem de örgütün ve çalışanlarının özelliklerini dikkate alması gerekmektedir. Nitekim yöneticiler, katılımcılığı her personel için sağlamada fayda görmemekte, daha çok tecrübeli, örgüt işlerine hakim ve karakter olarak da örgüt amaçlarına fayda sağlayacak şekilde iyi niyetle hareket edecek personel için uygun görmektedir (Eren, 1993: 266).

Yukarıda açıklandığı üzere, katılımcı yönetimin çeşitli yararlarından ve zararlarından söz edilmektedir. Özetle katılımcılık çalışanların bilgi ve tecrübelerini artırırken, uygulama sürecinde oluşabilecek fikir ayrılıkları karar alma süreçlerini olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle yöneticilerin oluşabilecek aksaklıkları tahmin ederek gerekli tedbirleri alması ve katılımcılıktan faydalanmayı sağlayabilmesidir. Zira katılımcılığın bazı potansiyel zararlarından söz edilse bile, katılımcı yönetim yaklaşımı genellikle otokratik yönetim yaklaşımına göre iki açıdan daha olumlu neticeler vermektedir. Bunlardan ilki, katılımcılığın çalışanlarda alınan kararlara olan bağlılığını ve sahiplenmesini artırmasıdır. Diğerisi ise alınan kararların genellikle daha isabetli olmasıdır. Böylece alınan kararların daha etkin bir şekilde uygulanma potansiyeli oluşacaktır. Dolayısıyla yönetsel etkinlik bağlamında önemli olan kararların uygulanması açısından oluşabilecek olumsuzluklar katılımcı yönetim sayesinde minimize edilebilecektir (Gökçalp, 2018: 80).

3. MATERYAL VE METOD

Bu bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı ve önemi, evreni, örnekleme ve veri toplama yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan model ve hipotezler açıklanmıştır. Son olarak araştırma verileri analiz edilerek elde edilen bulgular ile ilgili açıklamalarda bulunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzün giderek artan rekabet ortamında örgütlerin performans odaklı çalışması özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de gereklilik haline gelmeye başlamıştır. Örgütlerin iyi bir performans yakalayabilmesinde, önemli unsurlardan bir tanesi de iyi yönetilmesidir. Yöneticilerin yönetsel etkinliği sağlayabilmek için çeşitli yönetim tarzlarını benimsendiği görülmektedir. Kısaca otokratik yönetim, serbest yönetim ve katılımcı yönetim şeklinde ifade edilebilecek bu yönetim tarzları içinde katılımcı yönetim ön plana çıkmaktadır. Katılımcı yönetimin çalışanlarda motivasyon artışı sağlama ve doğru ve etkili kararlar alabilmeyi temin etme şeklinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2016: 296). Ancak katılımcılığın fazla veya yanlış yöntemlerle uygulanması nedeniyle faydasız hatta zararlı etkiler oluşturabileceği de ifade edilmektedir (Yörük ve Dündar, 2011: 98-99). Bu noktadan hareketle bu çalışma, katılımcılığın ne kadar uygulanabildiğine vurgu yapmak, uygulanan katılımcılığın yönetsel etkinliğe ne kadar etki ettiğini belirlemek ve bazı çalışan özelliklerine göre incelenen değişkenlerde bir değişme olup olmadığını analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışma sonuçlarının katılımcılığı hayata geçirme bağlamında yöneticilere yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Kastamonu ilinde faaliyet göstermekte olan Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda çalışan personel oluşturmaktadır. Katılımcı yönetim uygulamalarını ve bunun yönetsel etkinliğe etkisini belirlenen kurumda mercek altına almak amaçlanmıştır. Kurumda çalışan 28 Uzman personelin ve 12 Destek personelinin tamamından anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Evren görece sınırlı olduğundan dolayı araştırmada tam sayım yöntemi tercih edilmiştir. A4 kağıdı şeklinde anket formları yöneticiler vasıtasıyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Ulaştırılan anketlere, 40 kişiden oluşan araştırma evreninin tamamından geri dönüş alınmıştır. Soruların tamamına “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap veren bir anket çıkartılarak 39 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Metodu

Çalışmada katılımcı yönetimi ve yönetsel etkinliği ölçmek amacıyla iki ölçek kullanılmıştır. Katılımcı yönetimin ne derecede uygulandığını ve yönetsel etkinlikte ne derece başarı sağlandığını belirlemek amacıyla Bakan ve Büyükbeşe (2004: 12-17) tarafından kullanılan anketten uyarlanan ölçek ve kontrol değişkenleri toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 5’li likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçeğinde hazırlanmıştır. Ölçeğin araştırma alanında da uygulanabilirliğini teyit etmek için öncelikle yapı geçerliliğini belirleyen faktör analizi ve güvenilirliğini belirleyen Cronbach Alfa (α) güvenilirlik analizi yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Katılımcı yönetimi başarı ile uygulayabilmek için yöneticilerin çalışanlara değer vermesi ve onların kişisel gelişimlerine destek olması önemli unsurlar olarak tespit edilmiştir (Boztek, 2015: 19). İletişim eksikliği, yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları, çalışanlara yetki verilmemesi ve iş yoğunluğu nedenleriyle katılımcılığın olumsuz

etkilendiği ve örgütte yeterli düzeyde katılımçılık sağlanamadığı belirlenmiştir (Sarier ve Uysal, 2020: 962-963). Katılımcı yönetim anlayışının nasıl oluşturulabileceği incelenmiş ve çalışma sonunda katılımcı yönetimin başarılabilmesi için öncelikle yöneticilerin otokratik yönetim anlayışı yerine katılımcı yönetim anlayışını benimsemesi gerektiği ifade edilmiştir (Bağce, 2014: 4-11). Akademisyenler üzerinde yapılan diğer bir çalışmaya göre de katılımcı yönetimin sağlanabilmesi için yetki devrinin gerçekleştirilmesi ve çalışanların hepsine kararlara katılabilme bağlamında eşit hak tanınması gerekmektedir (Başar, 2017: 28). Katılımcı yönetimin yaklaşımının uygulanmaya çalışıldığı bir hastanede yapılan araştırmada, katılımcı yönetimin kısmen başarılı olduğu, ancak yaşlı personelin direnç göstermesi nedeniyle önemli kararlarda katılımçılığın benimsenmediği tespit edilmiştir (Bernardes vd., 2014: 9) Literatürdeki araştırma sonuçlarından katılımcı yönetimin örgütlerde az veya çok uygulanmaya çalışıldığı, ancak uygulamada çeşitli sorunlar yaşandığı görülmektedir.

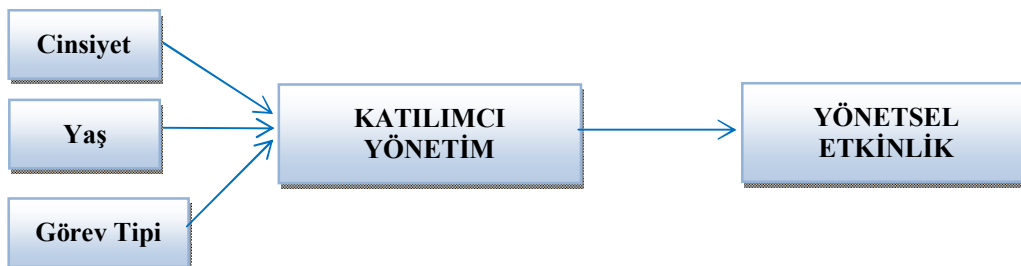
Katılımcı yönetim başarı ile uygulanabilirse kararların daha doğru verilmesi sağlanacak, bu da yönetsel etkinliği artıracaktır (Sevinç, 2014: 227-228). Ancak yönetsel etkinlik, örgüt ile çalışanların birbirine maksimum seviyede fayda sağlamayı hedeflediğinde ortaya çıkar. Bunu sağlama açısından da yine katılımcı yönetim yaklaşımı tarafların birbirini en iyi şekilde anlaması açısından anahtar görevi görebilir (Tazin ve Yaakop, 2015: 303). Katılımcı yönetimin önemli diğer bir faydası da yönetilenler ile yöneticiler arasında uyumun sağlanmasıdır (Bağce, 2014: 4-11). Başka bir çalışma sonucunda da katılımcı yönetimin çalışanların motivasyonunu artırmak için bir araç olarak kullanılabilirliği ifade edilmiştir (Akpoviro vd., 2018: 47). Katılımcı yönetimin çalışanların iş doyumuna olumlu etki ettiği, bunun da çalışanların performansını artırdığı, daha çok sorumluluk almalarını sağladığı belirlenmiştir (Başar, 2017: 28). Yapılan diğer bir alan araştırmasında da katılımcı yönetimin iş doyumunu %12 oranında daha iyi hale getirdiği belirlenmiştir (Mellizo vd., 2017: 11). İmalat sektöründe yapılan bir araştırma sonucunda da, katılımcı yönetimin örgütsel sahiplenme açısından önemli olduğu ifade edilmiştir. Örgütsel sahiplenme ise çalışanların tüm bilgi ve becerilerini ve diğer imkânlarını örgüt için kullanmaya teşvik etme şeklinde faydalı olmaktadır. Özetle katılımcı yönetim zorlukları azaltıcı, etkinliğini ve verimliliğini artırıcı yönde etki etmektedir (Ulutaş, 2011: 593).

Sevinç (2014: 227-228), Tazin ve Yaakop (2015: 303), Bağce (2014: 4-11), Akpoviro vd. (2018: 47), Başar (2017: 28), Mellizo vd. (2017: 11) ve Ulutaş (2011: 593) tarafından yapılan çalışma sonuçları doğrultusunda, katılımcı yönetim sergilemenin yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olacağı yönünde H_1 hipotezi ve buna göre H_0 Null hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H_1 : Katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_0 : Katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi yoktur.

Yukarıda ifade edilen hipotezlerin modeli aşağıda Şekil 2’de verilmiştir. Katılımcı yönetim araştırmanın bağımsız değişkeni, yönetsel etkinlik araştırmanın bağımlı değişkenidir. Araştırma ile ilgili belirlenen kontrol değişkenleri ise araştırmaya katılan personelin cinsiyeti, yaşı ve kurumdaki görev tipidir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

4. BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular

Günümüzün giderek artan rekabet ortamında örgütlerin performans odaklı çalışması özel sektörde olduğu kadar kamu Araştırmada ankete katılan 39 personelin 29'u erkek, 10'u kadın katılımcıdır. Katılımcıların 23'ü 25-34 yaş aralığında, 16'sı 35-44 yaş aralığındadır. Katılımcıların görev tipine gelince 27 kişi uzman olarak çalışırken, 12 kişi destek personeli olarak çalışmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellik	Grup	Kişi	Yüzde Oranı
Cinsiyet	Erkek	29	% 74
	Kadın	10	% 26
Yaş	25-34	23	%59
	35-44	16	%41
Görev Tipi	Uzman Personeli	27	%69
	Destek Personeli	12	%31

4.2. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

Açıklayıcı faktör analizi (exploratory factor analysis) ile ölçekteki ifadelerden oluşturulan veri setini küçülterek anlaşılabilir hale getirmek, ifadelerin altında yatan faktörleri keşfetmek, ölçeğin kalitesini ve yapı geçerliliğini belirlemek gerekmektedir. (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Çalışmada kullanılan katılımcı yönetim ve yönetmel etkinlik ölçeğinin faktör yapısı açıklayıcı faktör analizi ile belirlenmiştir. Daha sonra belirlenen faktör yapısının çalışılan alanda da geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra ölçeklerin içsel tutarlılığı Cronbach Alfa (α) güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Araştırmada yer alan betimleyici istatistikler bağlamında katılımcı yönetim ve yönetmel etkinlik faktörleri ve bu faktörlere ilişkin ifadeler yüzde ve frekans dağılımı yöntemi ile incelenmiştir. Literatür doğrultusunda belirlenen hipotez ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Verilerin analizi IBM SPSS Istatistics 22 ve IBM SPSS AMOS 26 paket programları ile gerçekleştirilmiştir.

Veri setinin normal dağılıp dağılmadığı çarpıklık ve basıklık değerlerine göre test edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri için Tabachnick ve Fidell (2015: 79) -1,5 ile +1,5 aralığında değerler alması gerektiğini ifade etmiştir. Elde edilen değerler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

İfade	Çarpıklık	Basıklık
M1	-0,611	-0,830
M2	-0,293	-1,131
M3	-0,722	-0,262
M4	-0,889	0,875
M5	-0,773	1,460
M6	-0,934	0,490
M7	0,351	-0,822

Analiz sonuçlarına göre tüm çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre veriler normal dağılım göstermektedir.

Açıklayıcı faktör analizi uygulanabilirliği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin en az 0,6 olması ve Bartlett-küresellik testinde ki-kare testinin anlamlı çıkması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2015: 136). KMO oranı

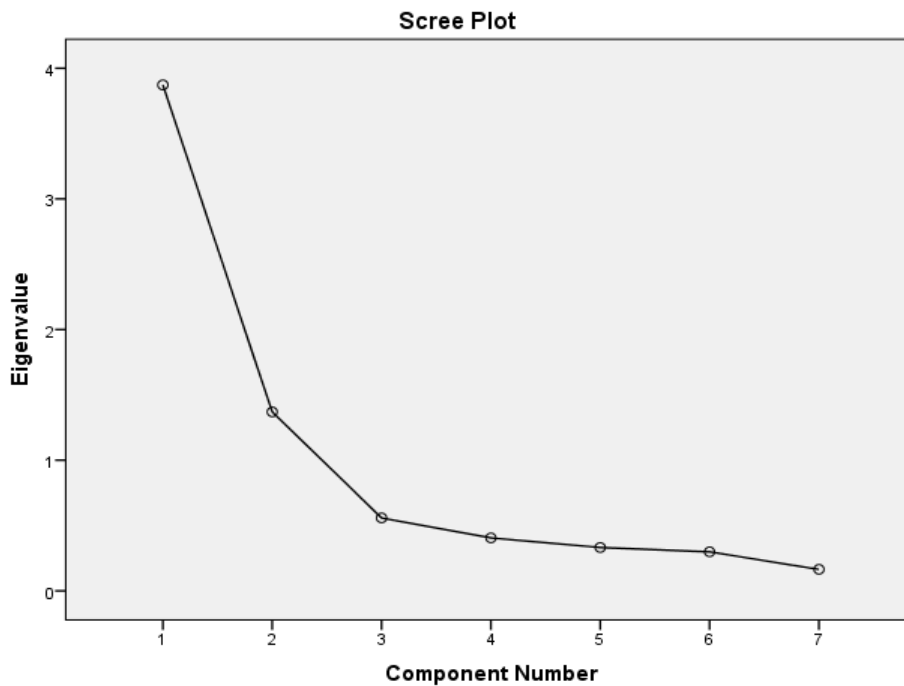
0,75 > 0,60 olduğu için veri seti faktör analizine uygundur. Bartlett testinin sonucu ($p=0,00 < 0,05$) anlamlı olduğundan değişkenler aralarındaki korelasyon ile faktör analizine uygundur. Faktör analizi sonucunda faktörler arası ilişkinin yüksek olması gerekmektedir. Böylece modelin doğru kurgulandığı, ölçeğin modeli temsil ettiği anlaşılmaktadır. Bunun için açıklanan varyans oranının en az %50 olması gerekir (Altunışık vd., 2012: 275). Ölçeğin açıklanan toplam varyans değeri %74,88 bulunmuştur.

Faktör analizinde her ifadenin toplam varyans paydaşlık değeri (communalities) o ifadenin içinde bulunduğu faktör ile olan bağıntıyı göstermektedir. Oranın en az 0,5 olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Oran ne kadar yüksek ise ifade ile faktör bağı o kadar fazladır. Toplam varyans değerleri temel bileşenler metodu (Principal Component Analysis) ile çıkarılmıştır. Değerler Tablo 3'te verilmiştir. Tüm değerlerin 0,5'ten büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Toplam Varyanslar

Faktör	Başlangıç	Çözüm
M1	1	0,701
M2	1	0,842
M3	1	0,856
M4	1	0,704
M5	1	0,737
M6	1	0,654
M7	1	0,749

Faktör sayısına Özdeğer istatistiği ve Çizgi grafiği (Scree test) ile karar verilmiştir. Özdeğer istatistiğinde % 1'den büyük değerler ile, Scree test diyagramında eğrinin eğiminin azalması ile faktör sayısına karar verilir (Kalaycı, 2014: 322). Ölçek faktör analizi sonuçlarında özdeğeri % 1'den büyük 2 faktörlü yapı toplam açıklanan varyans değeri % 74,88 ile uygundur. Şekil 3'te Scree testi sonucu da 2 faktörlü yapıyı doğrulamaktadır.



Şekil 3. Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi Çizgi Grafiği

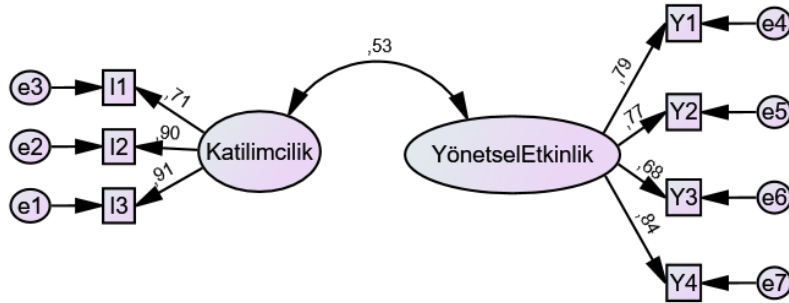
Faktörler arasında ilişki olması beklendiğinden Oblimin with Kaiser Normalization faktör döndürme ve Temel Bileşenler Metodu ile açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Döndürülmüş faktör matrisi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Döndürülmüş Faktör Matrisi

İfade	Faktörler
M5	0,885
M6	0,850
M7	0,790
M4	0,734
M3	0,944
M2	0,925
M1	0,783

Tablo 4'te ifadelerin yüklendiği faktörler ve yük değerleri görülmektedir. Birden fazla faktöre yük bindiren ifade olmadığı anlaşılmaktadır. Döndürme sonrası her bir ifade için 0,6 ve üzeri yükler anlamlı kabul edilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Bütün ifadelerin faktör yükleri 0,6'nın üzerinde olduğundan ölçeğin yapı geçerliliği ve faktör yapısı ortaya çıkmış olmaktadır. İlk faktör altındaki tüm ifadeler yönetmel etkinlik ile ilgili, ikinci faktör altındaki tüm ifadeler de katılımcı yönetim ile ilgilidir.

Açıklayıcı faktör analizi ile faktörlere dağılımı belirlenen ölçek ifadelerinin doğrulanıp doğrulanmadığı, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Katılımcı yönetim ve yönetmel etkinlik faktörlerinden oluşan ölçüm modeli Şekil 4'te verilmiştir.



Şekil 4. Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi

(I: Katılımcı Yönetim İfadesi, Y: Yönetmel Etkinlik İfadesi)

Şekil 4'te verilen ölçüm modeline ilişkin uyum iyilik indeksleri sonuçları ise Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5: Ölçüm Modeli Uyum Değerleri

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Değer	Sonuç
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	0,680	İyi uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,944	İyi uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,878	Kabul edilebilir
NFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90	0,941	Kabul edilebilir
CFI	$\geq 0,97$	0,97-0,95	1,000	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,000	İyi uyum
RMR	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,049	İyi uyum

Tablo 5 incelendiğinde tüm uyum istatistiği indeksi iyi uyum veya kabul edilebilir uyum göstermiştir. Tabachnick ve Fidell (2013) değişkenlerin faktör yüklerinin 0,32'den büyük olması gerekmektedir. Tüm faktör yüklerinin bu kriteri de sağladığı görülmektedir. Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçlara göre, ölçeğin iki boyutlu yapısı doğrulanmış olmaktadır. Sonuç olarak elde edilen verilere göre ölçeğin mevcut faktör yapısının çalışma alanındaki örneklem ile uyum gösterdiği söylenebilir.

Ölçeğin içsel tutarlılığı Cronbach Alfa (α) güvenilirlik analizi ile belirlenmiştir. Cronbach Alfa (α) 0,4'ten küçük değer alır ise ölçek güvenilir değildir. 0,4 ile 0,6 arasında güvenilirliği düşük seviyededir. 0,6 ile 0,8 arasında oldukça güvenilir; 0,8 ile 1,0 arasında ise yüksek seviyede güvenilirdir (Kalaycı, 2014: 405). Cronbach Alfa değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Cronbach Alfa
Katılımcı Yönetim	0,873
Yönetimsel Etkinlik	0,854

Bulunan değerler katılımcı yönetim ve yönetimsel etkinlik faktörlerinin iç tutarlılık güvenilirliğinin yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

4.3. Betimleyici İstatistikler

Ölçeğin iki faktörlü yapısının ifadeleri ile birlikte frekans (f) ve yüzde (%) değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Ölçeğe İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Faktör	İfade	Kişi (n)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			f	f	f	f	f
			%	%	%	%	%
Katılımcı Yönetim	Problemlerimi rahatlıkla üst makamlara iletebilirim.	39	0	1	9	11	18
	Beni ilgilendiren her konuda bilgilendiriliyorum.	39	0	3	12	10	14
	Beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır.	39	1	4	8	12	14
Yönetimsel Etkinlik	Yöneticimin görevini layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğu inancındayım.	39	0	2	4	20	13
	Yöneticimin görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum.	39	1	1	11	19	7
	Yöneticimin adil olduğu inancındayım.	39	0	3	4	18	14
	Yöneticimin tutum ve davranışları beni mutlu eder.	39	0	4	10	14	11

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların katılımcı yönetim ile ilgili tüm ifadelerle ortalama %68 oranında "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" şeklinde, yönetimsel etkinlik ile ilgili tüm ifadelerle ortalama %74 oranında "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" şeklinde olumlu cevap verdiği tespit edilmiştir.

Ölçeklerde yer alan ifadelere ve faktörlere ilişkin betimleyici istatistiki veri olarak ortalama, standart sapma ve ölçek ortalaması değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Ölçeğe İlişkin Betimleyici İstatistikler

Faktör	İfade	n	Ort.	Standart Sapma	Ort.
Katılımcı Yönetim	Problemlerimi rahatlıkla üst makamlara iletebilirim	39	4,18	0,88	3,98
	Beni ilgilendiren her konuda bilgilendiriliyorum	39	3,90	0,99	
	Beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır	39	3,87	1,10	
Yönetmel Etkinlik	Yöneticimin görevini layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğu inancındayım	39	4,13	0,80	3,96
	Yöneticimin görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum	39	3,77	0,87	
	Yöneticimin adil olduğu inancındayım	39	4,10	0,88	
	Yöneticimin tutum ve davranışları beni mutlu eder	39	3,82	0,97	

Ölçek ve ifadelerin ortalama değerlerinden genel olarak katılımcı yönetimin uygulandığı ve yönetmel etkinliğin elde edildiği anlaşılmaktadır.

4.4. Çalışmada Yer Alan Değişkenler Arası İlişkiler

Ankete katılan personelin cinsiyetine, yaşına ve görev tipine göre katılımcı yönetim ve yönetmel etkinliğe dair algılarında bir değişme olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz için iki ortalama arasında fark karşılaştırıldığı için Bağımsız Örnek T Testi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Demografik Özelliklere Göre Katılımcı Yönetimde Değişim

Demografik Özellik	Grup	Kişi	Ortalama	T Testi p Değeri
Cinsiyet	Erkek	29	4,069	0,311
	Kadın	10	3,733	
Yaş	25-34	23	3,739	0,039
	35-44	16	4,333	
Görev Tipi	Uzman	27	3,617	0,000
	Destek	12	4,806	

Benzer şekilde personelin cinsiyetine, yaşına ve görev tipine göre yönetmel etkinliğe dair algılarındaki değişme Bağımsız Örnek T Testi ile analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Demografik Özelliklere Göre Yönetmel Etkinlikte Değişim

Demografik Özellik	Grup	Kişi	Ortalama	T Testi p Değeri
Cinsiyet	Erkek	29	4,043	0,208
	Kadın	10	3,700	
Yaş	25-34	23	3,978	0,818
	35-44	16	3,922	
Görev Tipi	Uzman	27	3,667	0,000
	Destek	12	4,604	

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde katılımcıların cinsiyetine göre p değerleri $> 0,05$ olduğundan hem katılımcı yönetim, hem de yönetmel etkinlik algısında bir değişme olmadığı belirlenmiştir. Ancak yaş gruplarına göre kısmi bir farklılaşma tespit edilmiştir. Katılımcıların belirlenen iki farklı yaş grubunda katılımcı yönetime dair algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=0,039 < 0,05$). Ancak yönetmel etkinliğe dair algılarında bir farklılaşma tespit edilmemiştir ($p > 0,05$). Görev tipi açısından yapılan analizde ise dikkat çekici bir

farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların görev tipine göre hem katılımcı yönetimde hem de yönetsel etkinliğe dair algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir (p değerleri $< 0,05$).

4.4. Regresyon Analizi Sonucu

Araştırmanın H_1 hipotezi ile katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Katılımcı Yönetimin Yönetsel Etkinlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p
Katılımcı Yönetim	Yönetsel Etkinlik	0,396	4,891	0,002
$R^2 = 0,230$ $F = 11,060$				

Tablo 11’de görüldüğü gibi regresyon analizi sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ($F = 11,060$ ve anlamlılık değeri $p < 0,05$). Katılımcı yönetim yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Yönetsel etkinlikteki toplam değişikliğin % 23’ü katılımcı yönetim ile açıklanabilmektedir. Yönetsel etkinliğin faktörlerinden bir tanesi olan katılımcı yönetimin katsayısı ise 0,396 olup, katılımcı yönetimde 1 birimlik değişim yönetsel etkinlik üzerinde 0,396 birim değişime neden olmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda H_0 ve H_1 hipotezleri ile ilgili regresyon analizi sonuç tablosu Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: H_0 ve H_1 Hipotezleri Sonuç Tablosu

Hipotez		Sonuç
H_0	<i>Katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi yoktur.</i>	Ret
H_1	<i>Katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul

SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütlerin rekabetçiliğini devam ettirebilmesi için etkin ve verimli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından önemli unsurlardan bir tanesi de yönetsel etkinliktir. Değişen ve gelişen iç ve dış çevre koşulları örgüt yönetimini giderek zorlaştırmakta ve komplike hale getirmektedir. Katılımcı yönetim anlayışı ise yönetsel etkinliğe önemli katkılar sağlayabilecek potansiyele sahip bir yaklaşımdır. Çalışmada katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerindeki etkisi ve bu etkinin çalışan özelliklerine göre değişip değişmediği analiz edilmiştir.

Araştırma Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Kastamonu İl Koordinatörlüğü’nde çalışan personelin katılımcı yönetime ve yönetsel etkinliğe dair gözlem ve algılarına göre yapılmıştır. Araştırmada çalışanların cinsiyeti, yaşı ve görev tipi kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların cinsiyetine göre katılımcı yönetime ve yönetsel etkinliğe dair algılarında bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Gedik ve Üstüner (2019: 64) ve Taş vd., (2007: 96) tarafından yapılan çalışmalarda da cinsiyete göre yönetim tarzı algısında anlamlı farklılık bulunmamıştır ve çalışma sonucu bu araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Yaşa göre ise katılımcı yönetimde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu yönetsel etkinlikte ise farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Genç personel daha yaşlı personele göre katılımcı yönetimin uygulamaları ile ilgili görece daha az olumlu algıya sahiptir. Bu sonuç Eren (1993: 266) tarafından da ifade edildiği gibi genç personelin katılımcılık ile ilgili olarak daha az önemsenmediğini göstermektedir. Karaçetin ve Akbaş (2019: 253) yaşları itibarıyla, eğitimlerini tamamlayarak iş hayatına atılan Z kuşağının bireysel özellikleri doğrultusunda yönetim kademesinden beklentilerini belirlemek için yaptığı araştırma sonunda iş hayatındaki en genç nesil olan Z kuşağının

kendilerinden önceki daha yaşlı nesiller olan X ve Y kuşaklarına göre daha kuvvetli bir şekilde demokratik yönetim tarzını istediğini, en istemedikleri yönetim tarzının ise otokratik yönetim tarzı olduğunu belirlemiştir. Diğer bir alan araştırmasında bulunan sonuca göre de yaşlı personelin direnç göstermesi nedeniyle önemli kararlarda katılımcılık benimsenmemektedir ve genç personelin katılımcılık yaklaşımına olan inancı ve beklentisi yaşlı personele göre çok daha iyi seviyededir (Bernardes vd., 2014: 9). Dolayısıyla, çalışma sonunda katılımcı yönetim algısında yaşa göre bulunan farklılaşma sonucunun literatür ile tutarlı olduğu kanaatine varılmıştır. Pratik uygulamalar açısından ise tecrübe eksikliği nedeniyle önemsenmeyebilen genç personelin özellikle esnek yaklaşım yetenekleri nedeniyle önemsenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Genç personelin katılımcılık algısında fark olmasına rağmen, yönetmel etkinlik açısından yaşlı personel ile aynı algıya sahiptir. Bulunan bu sonuç Sabuncuoğlu ve Tüz (1998: 211) tarafından da belirtildiği gibi belirli bir seviyede katılımcılık var ise ve yöneticiler yetkinlikleri ile etkin bir yönetim sağlayabiliyorsa katılımcılıktaki eksiklik yönetmel etkinliğe zarar vermeyebilmektedir. Bu bulgu yukarıda Şekil 1’de açıklanan matematiksel ilişki ile de uyumludur. Buna göre katılımcılıktaki artış yönetmel etkinliği belirli bir seviyeye kadar (şekilde K_{OPT-A} ve K_{OPT-B}) olumlu etkilemektedir. Bu seviyeden sonra katılımcılıktaki artışın olumlu bir etkisi olmamaktadır. Matematiksel ilişkiye göre araştırmanın yapıldığı alanda $K_{OPT-Genç}$ ve $K_{OPT-Yaşlı}$ noktaları geçilmiş ve bu nedenle yönetmel etkinlik aynı seviyede algılanmış olabilir. Yaş kontrol değişkenine göre katılımcılık seviyesinde kısmen farklılaşma olmasına rağmen yönetmel etkinlik algısında fikir birliği olması, Bağce (2014: 4-11) ve Ulutaş, (2011: 593) tarafından katılımcı yönetimin yönetilenler ile yöneticiler arasında uyumu ve örgütsel sahiplenmeyi artırdığı, böylece örgütte etkinlik ve verimlilik elde edildiği sonucu ile de paralellik arz etmektedir. Çalışma alanında kısmen farklı algılansa da yeterli seviyede olan katılımcılık uygulamaları, ilgili gruplarda yönetmel etkinlik algısının aynı seviyede olmasını sağlamıştır.

Görev tipi ile ilgili bulunan sonuçlar ilgi çekicidir. Kurumun temel görev alanı ile ilgili işleri yapan uzman personel ile kurumun temel görev alanı ile ilgili işlerden çok başvuru kayıt, arşiv, idari işler, muhasebe ve güvenlik şeklinde diğer işleri yürüten destek personelinin algıları belirgin şekilde farklılaşmaktadır. Destek personeli hem katılımcılık uygulamaları hakkında hem de yönetmel etkinlik hakkında uzman personele göre belirgin miktarda daha olumlu bir algıya sahiptir. Görev tanımları dikkate alındığında, görece daha basit, problemsiz ve standart görev tanımları olan destek personelinin; daha zor, karışık ve pek çok problemlili durumu yönetmek zorunda kalan uzman personele göre algılarının daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Basit, az sayıda ve görece problemsiz görev tanımları nedeniyle, yöneticiler daha az bir çaba ile destek personelinin katılımcılık bağlamında beklentilerini karşılayabilmiştir. Uzman personelin görev tanımları gereği kurum iş ve işlemlerinde her zaman çeşitli zorlukları yönetmesi gerekecektir. Bu nedenle uzman personelin yöneticilerden gerek katılımcılık bağlamında, gerekse diğer yönetmel faaliyetler bağlamında daha fazla beklentisi olacaktır. İşte bu temel farklılık nedeniyle görev tipine göre kurumda katılımcılık ve yönetmel etkinlik bağlamında farklı algılar oluştuğu düşünülmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin görev tanımları daha zor ve komplike olan personele daha fazla vakit ayırması gerektiği, onlarla katılımcılık ve diğer yönetmel faaliyetler bağlamında daha etkin paylaşımında bulunması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Başar (2017: 28) tarafından katılımcı yönetimde çalışanların hepsine kararlara katılabilme bağlamında eşit hak tanınması gerekliliği sonucu ile çalışma sonucunda elde edilen sonuç karşılaştırıldığında bulunan sonuçlar örtüşmektedir. Zira vurgulanan eşitlik, katılımcılığa olan ihtiyacın karşılanması bağlamında eşitlik olmalıdır. Nitekim Gedik ve Üstüner (2019: 64) tarafından yapılan çalışma sonucunda da algılanan katılımcı ve otoriter yönetim tarzı

düzeylerinde görev tipine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Dolayısıyla bulunan sonuç, Başar (2017: 28) ve Gedik ve Üstüner (2019: 64) tarafından bulunan sonuçları teyit etmektedir. Bu sonuca göre, yöneticilerin örgütte katılımçılık imkânlarını çalışan personelin görev ve sorumluluklarına uygun şekilde düzenlemesi gerekmektedir.

Elde edilen sonuçlar genel olarak yorumlandığında, personelin gözlem ve algılarına göre, modeldeki faktörlerin aldığı ortalama değerler ile Akçay (2019: 29) ve Taş vd., (2007: 91) tarafından bulunan sonuçta olduğu gibi katılımcı yönetimin fiilen iyiye seviyede uygulandığı ve yönetsel etkinliğin iyi seviyede elde edildiği belirlenmiştir. Araştırmanın modeli bağlamında bulunan sonuç ise personelin gözlem ve algılarına göre katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu şeklindedir. Katılımcı yönetimde 1 birimlik değişim yönetsel etkinlik üzerinde 0,396 birim değişime neden olmaktadır. Elde edilen bu netice Bağcı (2014: 4-11), Sevinç (2014: 227-228) ve Ulutaş (2011: 593) tarafından elde edilen katılımcı yönetimin yönetsel etkinliği artıracağı sonucu ile paralellik arz etmektedir. Bu sonuca göre katılımcı yönetim, örgütlerin daha etkin ve verimli olabilmek için önem vermesi gereken konulardandır.

Yönetsel etkinlik açısından örgütlerde tüm çalışanların bilgi ve tecrübesinden faydalanılması birçok faydalar sağlayabilir. Katılımcı yönetim, örgütlerde çalışanların moralini yükselterek, daha verimli hale getirmekte, takım çalışması, çatışma yönetimi, örgüt - çalışan amaçları uyumu gibi açılardan katkı sağlayarak önce yönetsel etkinliği sonra da örgütün etkililiğini artırmaktadır (Ak, 2017: 178). Ancak Bozkurt Bostancı vd. (2016: 5695) tarafından da ifade edildiği gibi katılımcı yönetim uygulamalarında başarılı olabilmek ve yönetsel etkinliği elde edebilmek için katılımçılığa esnek bir yaklaşımla önem verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmada bulunan sonuç, genç personele ve görev tanımı daha zor ve komplike olan personele katılımçılık bağlamında daha fazla önem verilmesi gerektiği şeklindedir. Dolayısıyla yöneticilerin katılımçılık uygulamalarında, örgütün ve çalışanlarının özelliklerini dikkate alarak esnek bir yaklaşım sergilemesi gerektiği düşünülmektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalara öneriler bağlamında, araştırmanın alanına göre görece daha geniş örneklem ile araştırmalar yapılması ve katılımçılıktan maksimum seviyede fayda elde edebilmek için örgüt tipine göre en etkin uygulama tekniklerinin belirlenmeye çalışılması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2003). Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- Ak, M. (2017). Örgütsel Etkililiği Oluşturan Unsurların Katılımcı Yönetim Boyutu Açısından Değerlendirilmesi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(17), 165-18.
- Akalın, G., & Dilek, S. (2007). Belirsizlik altında Firma Kararlarının İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(2), 45-61.
- Akçay, P. (2019). Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Tarzlarının Değerler Çerçevesinde İncelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19-32.
- Akor, P. U. (2014). Influence of Autocratic Leadership Style on the Job Performance of Academic Librarians in Benue State. *Journal of Educational and Social Research MCSER Publishing*, 4(7), 148-152
- Akpoviro, K. S., Bolarinwa, K. I., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of Participative Leadership Style On Employee's Productivity. *International Journal Economic Behavior*, 8, 47-60.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroglu, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Kitapevi.

- Back P., Rosing K., Kraft P. S., Dickler T. A., & Bausch A. (2020). Ceos' Temporal Focus, Firm Strategic Change and Performance: Insights From a Paradox Perspective, *European Management Journal*, doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.009>
- Bağce, H. E. (2014). Halkla İlişkiler ve Vatandaş Odaklı Katılımcı Yerel Yönetim, *İnsan&İnsan Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi*, 1.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Başar, P. (2017). Katılımcı Yönetimin İş Doymumu Üzerine Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. *JEBPIR*, 3(1), 1-34.
- Bernardes, A., Cummings, G., Gabriel, C. S., Martinez Évora, Y. D., Gomes Maziero V., & Coleman-Miller G. (2014). Implementation of A Participatory Management Model: Analysis From A Political Perspective. *Journal of Nursing Management*, DOI: 10.1111/jonm.12232
- Bernardes, A., Cummings, G., Martinez Évora, Y. D., & Gabriel, C. S. (2012). Framing The Difficulties Resulting From Implementing A Participatory Management Model In A Public Hospital. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 20(6):1142-1151.
- Božek, A. (2015). Positive Psychological Capital Concept: A Critical Analysis in the Context of Participatory Management. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(3/2015), 19–31.
- Bozkurt Bostancı, A., Akçadağ, T., Kahraman, Ü., & Tosun, A. (2016). Okulların DNA Profili ile Okul İçi Politik Davranışlar Arasındaki İlişki. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5693-5705.
- Bulut, Y., & Kurt, Z. (2016). Participation of Municipal Bureaucracy in Decisionmaking Process in Hatay Metropolitan Municipality Administration, *BJSS Balkan Journal of Social Sciences International Congress of Management Economy And Policy*, 850-859.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (21. Baskı). Ankara: Pagem Akademi.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do High-Performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737–775.
- Cheung, M. F.Y., & Wu, W. (2011). Participatory Management and Employee Work Outcomes: The Moderating Role Of Supervisor–Subordinate Guanxi. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(3) 344–364.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2014). *Strategic Management: Text and Cases* (7. Baskı). New York: McGraw-Hill Education.
- Diebig, M., Bormann, C. K., & Rowold, J. (2016). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level. *The Leadership Quarterly*, 27, 1-7.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gedik, M., & Üstüner, A. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzının Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 53-68.
- Gökalp, S. A. (2018). Katılımcı Yönetim Anlayışı ve İLK SAN. *Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi*, 1(2), 67-86
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karaçetin, M., & Akbaş, L. (2019) Yönetimin Yeni Yüzü: Z Kuşağının Yönetim Tarzı Algısı Üzerine Bir Araştırma. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 239 – 255.
- Kocher, M. G., Pogrebna, G., & Sutter, M. (2013). Other-Regarding Preferences and Management Styles. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 88, 109– 132.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, S. P. S. I. Bulletin, 10, 271-279.
- Mellizo, P., Carpenter, J., & Matthews, P. H. (2017). Ceding control: an experimental analysis of participatory management. *Springer JEL Economic Science Association*, doi: 10.1007/s40881-017-0034-1,1-13.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları* (Çev. Ed. A. Ögüt). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2020). Ortaöğretim Kurumlarında Yönetime Katılım: Okul Paydaşlarının Görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(3), 950-965.
- Sevinç, B. (2014). Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması, *Türk İdare Dergisi*, 479, 213-242.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon* (20. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Taş, A., Çelik K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-98.
- Tazin, S. N. M., & Yaakop, S. H. (2015). Strategic Management of Public Relations in Slope Development: Case study in Malaysia. *Elsevier Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 168, 302 – 310.
- Ulutaş, M. (2011). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 593-615.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3), 429-457.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yılmaz, M. (2016). Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Sosyo-Demografik Faktörleri Bağlamında İncelenmesi: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(15).
- Yörük, D., & Dündar, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, 1.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, *Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(4), 8.