

Kamu kurumlarındaki yöneticilerin demokratik ve otoriter yöneticiliğe bakış algıları üzerine bir çalışma: Elazığ ve Erciş şeker fabrikaları örneği

Deniz Alkan¹
Abdullah Oğrak²
Ayдын Akkuş³

Özet

Globalleşmenin etkisiyle teknoloji ve bilimsel anlamda değişimlerin yaşandığı günümüzde kurumlar mevcut rekabet şartlarına uyum sağlamak adına sürekli kendini yenileyen örgütsel ve yönetsel anlamda giderek farklılaşan bir yapı halini almaktadırlar. Bu bağlamda kurum içerisinde yönetici, yönetici tipi ve yönetim anlayışı ile yöneticilerin örgüt içerisindeki etkinlikleri; kurumların gelişmesinde, varlıklarını sürdürebilmelerinde ve belirlenen nihai hedeflere ulaşmalarında yadsınamaz derecede önem arz etmektedir. Çalışma Kamu Kurumu bünyesinde faaliyet gösteren Erciş ve Elâzığ şeker fabrikalarında çalışan yöneticilere uygulanmış olup, ilk etapta bireylerin yöneticiliğe bakış açıları ile Otokratik ve Demokratik-Katılımcı yönetici ile ilgili görüşlerini belirlemek ve her iki kamu kurumu arasındaki verileri mukayese etmek amacıyla yapılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak yöneticilere anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler bir istatistiksel veri analizi programına işlenerek; veriler arasında faktör analizi, güvenilirlik analizi ve frekans analizleri ile normallik testleri yapılmış olup; değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için de t testi ve tek yönlü varyans analizleri yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, yönetim kademesinde çalışan bireylerin demokratik-katılımcı yönetim tarzını benimsedikleri, otokratik yönetim tarzına genel anlamda katılmadıkları, ancak çoğu katılımcının yöneticiliğin doğuştan gelen bir yetenek ve sanat olduğu, bunun ise; eğitimle gelişebileceği kanaatinde oldukları tespit edilmiştir. Yapılan farklılık analizlerine göre kurumlardaki yönetim kademesindeki bireyler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Demokratik Yönetici, Kamu Kurumu, Otokratik Yönetici, Yönetim, Yönetici Tipleri


JEL Kodları: M1, M10, M12, M14


A study on the perceptions of the administrators in public institutions towards democratic and authoritarian management: Example of Elazığ and Erciş sugar factories**Abstract**


In today's world, where technological and scientific changes are experienced with the effect of globalization, institutions are becoming a structure that constantly renews itself in order to adapt to the current competitive conditions, and becomes increasingly different in organizational and managerial terms. In this context, within the organization the manager, manager type and management approach and the activities of managers in the organization are of undeniable importance in the development of institutions, their survival and achievement of the ultimate goals set. The study was applied to the managers working in the sugar factories of Erciş and Elâzığ operating within the body of the Public Institution, and in the first place, it was carried out to determine the perspectives of individuals on management and their views on the Autocratic and Democratic Participatory manager and to compare the data between both public institutions. As a data collection method, a questionnaire was applied to the managers. The obtained data were processed into a Statistical Analysis Software; Among the data, factor analysis, reliability analysis, frequency analysis and normality tests were performed; T-test and one-way analysis of variance were performed to determine the relationship between the variables. According to the research findings, individuals working at the management level adopt the democratic-participatory management style, do not generally agree with the autocratic management style, but most of the participants stated that management is an innate talent and art; It has been determined that they believe that they can improve with education. According to the difference analysis, no statistically significant difference was found between the individuals at the management level in the institutions.

Keywords: Democratic Manager, Public Institution, Autocratic Manager, Management, Manager Types

JEL Codes: M1, M10, M12, M14

¹ Sorumlu yazar, Öğretim Görevlisi, Iğdır Üniversitesi, Iğdır Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Finans Bölümü, Iğdır, Türkiye
deniz.alkani@igdir.edu.tr,  ORCID ID: 0000-0002-8961-7490

² Doç. Dr., Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, Bursa, Türkiye,
aograk47@gmail.com,  ORCID ID: 0000-0003-4331-8652

³ Şef, Erciş Şeker Fabrikası, Erciş, Van, Türkiye, yusufum065@gmail.com,  ORCID ID: 0000-0002-0972-0982

1. Giriş

Yönetimsel anlamda ortaya konan bilimsel yaklaşımlardan yönetimde, durumsallık yaklaşımı gereği; tek tip ideal yönetici şekline ulaşmak mümkün olmadığı için, hem özel hem de kamu sektöründe ideal yönetici tipleri oluşturmak son derece önem arz etmektedir. Günümüzde bilginin ve teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte kurumlar mevcut şartlar altında daha iyi bir rekabet gücü elde etmek adına farklı stratejiler geliştirmektedirler. Bu minvalde kurumlarda Yönetici, yönetici tipi ve yönetim anlayışı ile yöneticilerin örgüt içerisindeki etkinlikleri; onların gelişmesinde, varlıklarını sürdürdürebilmelerinde ve belirlenen nihai hedeflere ulaşmalarında yadsınamaz derecede önem arz etmektedir. Yönetim, belirlenen amaca ulaşmada mevcut insan kaynakları, zaman ve kurum içi varlıkları en iyi şekilde kullanma sanatı olarak tanımlanmaktadır (Koç & Topaloğlu, 2010:31-40) İdeal yönetici tipinin oluşmasında; sosyal, kültürel, mali ve hukuksal gibi faktörler de etkili olabilmektedir. Birçok kez yönetici ile lider kavramları birbirlerinin yerine kullanılmakta olup bu iki kavram arasında 1950'li yıllardan beri yakın ilişkiler olduğu belirtilmektedir (Bulut & Bakan, 2005: 62-89).

Dünyada globalleşmenin etkisiyle kurumlar mevcut rekabet şartlarına uyum sağlamak adına sürekli kendini yenileyen örgütsel ve yönetsel anlamda giderek farklılaşan bir yapı halini almaktadırlar. Kurumların ayakta kalmalarında büyük bir öneme sahip olan yöneltme, örgütlenme, planlama ve kontrol etme işlevlerinin tamamını bünyesinde bulunduran yönetim departmanı ile yönetimde bulunan bireylerin yönetim tarzları da kurumlar açısından hayati derecede bir öneme sahip olmaktadır.

Kurum içi meydana gelen sorunlar yöneticinin hem kendisinden hem de çevresel faktörlerden kaynaklı olabilmektedir. Yöneticiler ortaya çıkan tüm bu olumsuzlukları kontrol altına alınarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasında büyük sorumluluklar almaktadırlar. Bu bağlamda İdeal yöneticiler kurumun hem başarılarında hem de başarısızlıklarında büyük bir paya sahip olabilmektedirler.

İdeal yönetici tipleri her kurum için farklı olabilmekle beraber, yönetici tipi; bireylerin kişilik yapılarına, eğitim düzeylerine ve içinde bulunmuş oldukları çevresel ve kültürel yapıya göre farklılık gösterebilmektedir. Çalışma bu noktada kamu kurumu bünyesinde faaliyet gösteren Erciş ve Elazığ şeker fabrikasındaki yöneticilerin gelenekçi/yenilikçi yapılarına dikkat çekmekte ve yöneticilerin olaylara bakış açılarını irdelemek, hangi yönetici tipine sahip olduklarını saptamak ve son olarak kamu sektöründe faaliyet gösteren yöneticileri mukayese ederek gelecek çalışmalara rehberlik etmek amacındadır. Bu yönüyle çalışmada ilk etapta yönetici ile ilgili genel bilgilere, Otokratik ve Demokratik-Katılımcı yöneticilere yönelik kavramsal çerçeveye değinilmiş, akabinde literatür taraması ve son olarak kamu bünyesinde faaliyet gösteren bu fabrikalardaki yöneticilere yönelik anketten elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

2. Yönetim ve Fonksiyonları

2.1. Yönetim

Literatürde yönetimin birden fazla tanımı olmakla beraber, genel anlamda yönetim başkaları aracılığıyla belirlenen hedef ve amaçlara ulaşma ve başkalarına iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilmektedir. Bazı bilim dallarında yapılan tanımlara göre yönetim; iktisatçılar göre mevcut kaynaklar, sermaye, çalışanlar ile beraber üretme olarak tanımlanırken, sosyologlara göre sınıf ve prestij sistemi, Psikoloji ve hukuk gibi alanlarına göre ise, diğer bireylerin çabalarıyla amaçlara ulaşmak olarak tanımlanmıştır.

Yönetim, belirlen nihai amaçlara ulaşmak için, ilk etapta insanları ve akabinde bütün iktisadi ve yardımcı kaynaklar ile hammaddelerin etkin verimli kullanılmasını sağlamak adına zamanında bu süreçte verimli ve etkili kullanılmasını sağlayacak kararları alma ve alınan bu kararların tüm kısımlara uygulanabilmesini sağlamaktır (Eren, 2011: 5-15).

Yönetim, geçmişte sezgi ve bireysel kazanımlara bağlı olarak uygulanan başta çıraklıkla başlayan sonrasında deneme ve yanılma yoluyla elde edilen bir sanat dalı olarak değerlendirilmiştir. Günümüzde ise; yönetim çeşitli felsefi kriterlere dayanan farklı bakış açılarına sahip ve olayları değişik boyutlarda

ele alan ortaya çıkan durumları strateji, davranış ve sebep-sonuç zemininde ele alan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır (Seçtim & Erkul, 2020: 12-42).

Bir başka tanımlamada ise Maslow yönetimi, akvaryumdaki suya benzetmiş ve balıkların suyun önemini bilmeden yaşadıklarını, sudan çıktıklarında farkına varabildiklerini bizlerin de yönetimin anlamını ancak karışıklık ya da kargaşa durumunda anlayabileceğimizi ifade etmiştir (Maslow, 2000).

2.2. Yönetimin Fonksiyonları

İlk olarak fonksiyonel anlamda yönetimin belli bölümlere ayrılarak değerlendirilmesi fikri Henri Fayol tarafından ileri sürülmüştür. Henri Fayol 1916 yılında “Administration Industrielle et Generale” adlı çalışmasıyla yönetimin fonksiyonlarına yer vermiştir. Fransızca olarak kaleme aldığı eserleri akabinde İngilizceye çevrilmiş ve yönetimin fonksiyonları olarak değerlendirmeye alınması gerektiğine yönelik düşünceler giderek yaygınlaşmıştır (Duyar, 2018:75-92).

Fayol, Planlamayı amaçların belirlenmesi, belirlenen amaçlara ulaşmak için uygun taktiklerin belirlenerek faaliyetlerle uyum sağlanması olarak tanımlamıştır. Örgütlemeyi ise, bir şirkete/organizasyona faaliyetlerine devam etmesi için ihtiyacı olan yetki ve sorumluluğun sağlanması şeklinde tanımlarken, Gulick (1936) ise örgütlemeyi, emeğin verimliliğinin artırılmasını sağlayacak şekilde bölünmesi ve uzmanlaşması olarak tanımlamıştır (Altıntop, 2014: 13-15).

Yönetimin planlama ve örgütleme fonksiyonlarından sonra gelen yöneltme fonksiyonu ise şirketteki çalışanları belirlenen nihai amaçlara ulaşmada faaliyete geçirmektir. Temel yönetim fonksiyonlarından bir diğeri olan koordinasyon ise, çalışanların mücadelelerini birleştirerek zamana uyarlamayı ve her türlü faaliyetlerin birbiriyle uyum içerisinde olmalarını koordine etmektir. Organizasyonlarda koordinasyonun etkili bir şekilde olması için; amaç ve strateji arasındaki bağlantı belirtilerek, çalışanın örgütte etkili olduğu bir departmanda çalıştırılması suretiyle gerçekleşir.

Yönetimin son fonksiyonu kontrol aşamasında ise, amaçlanan planlara ne derecede ulaşıldığının tespit edilmesi işlemi gerçekleştirilmektedir. Yani, amaçlanan planlar ile ulaşılan planların karşılaştırılarak gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır (Yenisu vd., 2019: 514-27).

3. Yönetici ve Yönetici Tipleri

Yönetici (executive, manager), genel anlamda bir kurum veya bir organizasyonda görevli bulunan kişilerin işlevleriyle ilgili olarak gününbirlik, süregelen ve şartları belli süreçlerin dışına uzanan gözetim ve denetlemeye sahip üst olarak tanımlanmaktadır. Bu ilkeler dahilinde kurum içi organizasyonların başarıya ulaşmalarında yöneticilerin etkisini büyük ölçüde önem arz etmektedir. Bu önemi anlamak için yazınsal alanda hâkim olan iki görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki “Omnipotent Yönetim” diğeri ise “Sembolik Yönetim” anlayışıdır. Sembolik yönetim anlayışında, yönetimin başarıya veya başarısızlığa ulaşmasında yönetimin kontrolü dışında gelişen ve daha çok dış etmenlerin etkisinin olduğu savunulurken, Omnipotent Yönetim anlayışına göre ise tüm iş ve işlemler yöneticinin güdümünde ve kontrolüne olduğu ve başarıya ulaşmasının almış olduğu karar ve uygulamalara bağlı olduğu belirtilmektedir (Mücevher & Erdem, 2019: 48-77).

Yöneticilik genel anlamda bir yöneticinin yaptığı işin ismidir. Bir diğeri ifadeyle yönetici yönetme faaliyetlerini yürüten kişi iken, yöneticilik ise, bir örgütün tüm başarılarını, uygulama ve çalışmalarını maksimum seviyeye çıkartmak amacıyla ve personeli daha etkin bir hale getirerek nihai amaçlara ulaşmasını sağlamaktır. Bu bağlamda, yöneticinin sahip olduğu özellikler yöneticilik sisteminin yerleşmesinde belirleyici olabilmektedir (Uğur & Uğur, 2014: 122-136).

Yönetici, kurumun belirlenen hedeflerine ulaşması için kurumdaki tüm kaymaların etkin ve verimli kullanılabilmesi için planlamalar yapıp şirketin tüm ekipmanlarıyla verimliliği maksimum yaparak, kayıp oranını en aza indirerek gruplar düzeyinde örgütlemeler yaparak, kendine verilen yetkisini kullanarak görev dağılımı yapar, yapılan çalışmalarını denetler, yönetici zaman, bilgi ve yetenek kavramlarını organizasyonun lehine olacak şekilde kullanır.

3.1. Yönetici Tipleri

Genel anlamda yönetici kimliğine sahip kişiler birtakım özellikler bakımından birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Bu özelliklere bakıldığında; yöneticiler sahip olmuş oldukları karakter yapısı, eğitim düzeyi, kültür seviyesi, anlayış ve kavrayış durumları ile sahip oldukları işlevler bakımından farklılık oluşturabilmektedirler. Bundan dolayı yöneticiler farklı kategoriler içerisinde değerlendirilmiştir (Tortop,1987).

3.1.1. Otokratik Yöneticiler

Otokratik yönetim tarzlarında gücü kendilerinde toplama ve çalışanlara çok fazla söz hakkı vermeme genellikle yaygındır. Bu tip yöneticiler mevki ve kendilerine tanınan yetkilerini kullanarak çalışanlar üzerinde bir baskı iklimi oluşturmayı seçen yöneticilerdir. Bu tip yöneticiler çalışanlarına bir görev verirken çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini dikkate almayan ve çalışanların bir işi yapmaları için zorlanmaları gerektiği ve bireyleri genellikle sorumluluktan kaçan tipler olarak görmektedirler (Uymaz, 2020: 103-45).

Otoriter yöneticiler genellikle bireylere emir vererek iş yaptıran sert mizaçlı, emirlerinin sorgulanmasını istemeyen ast üst hiyerarşinin mutlak olarak uygulanması gerektiğini savunan, katı bir takım kuralları bulunan yöneticilerdir (Bulut & Bakan, 2005: 62-89).

3.1.2. Demokratik-Katılımcı Yöneticiler

Otoriter yöneticilerin aksine bireylere danışan, katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyen, astların ve çalışanların düşüncelerini önemseyen yöneticilerdir (Bulut & Bakan 2005:62-89). Katılımcı lider olarak da bilinen bu tip yöneticiler örgüt içerisinde çalışanlara değer veren onların fikirlerini önemseyen, alınacak bir kararda yalnızca kendisinin değil çalışanların da katılımını sağlamak adına örgüt yapısını ve ortamını bu doğrultuda düzenleyen yöneticilerdir. Burada çalışanlar ile yöneticiler arasında güven seviyesi yüksektir. Bu yönetim tarzının en güçlü yönü olarak çalışanların motivasyonlarının artırılması ve bireylerin özgüvenlerinin ve kendilerine olan inançlarının artırılması gösterilebilir (Altan & Özpehlivan, 2019: 208-29).

3.1.3. Sorumsuz veya Sorumluluk Almayan Yöneticiler

Bu kategorideki yöneticiler genellikle sorumluluk almaktan kaçınan, işleri genelde astlarına havale eden, iş almaktan kaçınan ve kendilerinin yapması gereken işleri başkalarına yaptıran şeklen yönetici olarak tanımlanan bireylerdir. Bu kişilerin verimsizliklerinden kaynaklı olarak ast konumundaki personeller ne kadar iyi işler yaparsa yapsınlar, bir iş verimliliğinden söz edilememektedir (Bulut & Bakan, 2005: 62-89).

4. Literatür

Literatürde genelde lider ve liderlik yaklaşımları üzerine birçok çalışmaya rastlamak mümkün iken, yöneticiler ve yönetici tipleri üzerinde çok az çalışma mevcuttur.

Bulut & Bakan, (2005) yılında Kahramanmaraş merkez ve ilçelerinde yönetici ve yöneticilik kavramına üzerine yaptıkları çalışmalarında; yöneticilerle astları arasındaki ilişkilerin formel olabileceği gibi informal bir yapıda da olabileceği, yöneticilerin otoriter yöneticiden ziyade katılımcı, demokratik yöneticiliği benimsedikleri, yönetim kademesindeki kişilerin en çok siyasal açıdan atamalarda kayırmacılığın olduğu ve finansal anlamda imkanların sınırlı olması konusunda daha çok sorun yaşadıkları tespit edilmiştir

Mert, (2013) yılında yaptığı çalışmada; kamudaki yöneticilerin değerlendirilmesinde performans ile potansiyel arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş. Araştırma verilerine göre orta ve alt kademe yöneticilerinin potansiyel açısından üst kademe yöneticilerine göre daha iyi bir konumda oldukları, orta kademe yöneticilerinin kendi performans ve potansiyelleri ile astları durumunda olan alt kademe yöneticilerinin performans ve potansiyelleri arasında orta seviyede anlamlı bir korelasyon olduğu tespit

edilirken amirleri konumundaki üst yöneticilerinin performans ve potansiyelleri arasında böyle bir ilişkiye rastlanmadığı tespit edilmiştir.

Tutar & Sadykova, (2014) yılında yapılan çalışmada örgütsel muhalefet ile yönetim arasında ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda açık muhalefet ile demokratik yönetim arasında pozitif yönlü, demokratik tutum ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş. Ayrıca otorite algısıyla ile örgütsel muhalefet arasında istatistiksel anlamada negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Öveç, (2014) yılında yaptığı çalışmasında sağlık sektöründeki yöneticilerin liderlik tutumlarının çalışanların iş tatminlerini hangi ölçüde etkilediğini belirlemeye çalışmış. Çalışmada Ankara Numune hastanesinde çalışan yöneticilere anket yöntemi uygulanarak yapılmış. Çalışma sonucunda bireyin iş tatmini ile mesleki tecrübe, eğitim durumu ve organizasyondaki konumu arasında doğru orantılı bir ilişki saptanmış. Liderlik yönünden ise hastanedeki yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin davranışları orta düzeyde olmakla birlikte; çalışanların fikirlerine değer veren onların katılımını sağlayan, yenilikçi, demokratik ve otorite sahibi yöneticilerin örgüt kazanımlarını yükseltmede olumlu yönde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Hamedoğlu & Özden, (2015) yılında günümüzdeki okul yöneticilerinin yönetime bakış anlayışları üzerine yaptıkları çalışmalarında; elde edilen verilere göre, okul müdürlerinin kendi davranışlarını Y kuşağı'na, öğretmenler ise yönetim kademesindekş müdürlerin yönetsel davranışlarını genellikle X kuşağı'na bazen de Y kuşağı'na yakın buldukları tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenler tarafından yöneticilerin yaşlandıkça klasik ve otoriter bir yönetici statüsünü benimsedikleri gözlemlenmiş olup, eğitimin genç ve yaşlı tüm kuşakları birbirine yaklaştıran bir olgu olduğu ve hem öğretmen hem de yönetici kadrosunun çalışan bireyleirn çalışma hayatları boyunca kendilerini geliştirmek adına onlara fırsatların verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Karaca, (2017) yılında sağlık sektöründeki yöneticiler üzerine yaptığı çalışmada; İstanbul ilinde bulunan iki vakıf üniversitesinde toplam 384 personele anket uygulanmış. Çalışma sonucunda; liderlik algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği, bireylerin yaş ortalamaları ve çalışma süreleri artıkça demokratik liderlik algılarının yüksek olduğu, her iki kurumda çalışan yöneticilerin otokratik liderliğe bakış açılarının benzer olduğu ve motivasyon ile liderlik alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Kaya, (2020) yılında yaptığı çalışmada Karabük ilinde faaliyet gösteren demir çelik işletmesinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile yöneticilerin demokratik ve otoriter yönetim tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda otokratik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisinin olduğu; Buna karşın demokratik liderliğin örgütsel bağlılığın alt boyutları üstünde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya konulmuştur.

Özlem & Ural, (2021) yılında yaptıkları çalışmada üst düze yöneticilerin pandemi döneminde ortaya koydukları liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik sosyal medya üzerinden analiz yapılmış. Çalışmada 2020 yılında yayınlanan Türkiye Fortune 500 listesinde var olan şirketlerin üst düzey yöneticilerinin kriz döneminde liderlik alt boyutlarından olan demokratik etkileşimci, otoriter ve dönüşümcü liderlik tarzlarından hangilerini benimsedikleri açıklanmaya çalışılmış. Çalışma sonucunda liderlerin büyük çoğunluğunun otoriter liderlik dışında çoğunlukla dönüşümcü liderlik tarzı ile birlikte diğer liderlik tarzlarını benimsedikleri tespit edilmiştir.

Harms vd., (2018) çalışmalarında Otoriter karakterin doğası, otoriter değerlerin nasıl geliştiği ve nasıl ölçüldüğü tartışılmıştır. Otokratik liderliği, onu daha olası kılan faktörleri, takipçileri için sonuçlarını ve etkilerinin modölatörlerini gözden geçirmişler. Son küresel olaylar, otoriterliğin daha iyi anlaşılması gerektiğini ve liderlik araştırmacılarının, takipçilerin otokratik liderleri neden benimsediğini araştırmaya yönelik yenilenen ilgiden yararlanacağını açıkça ortaya koyduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Taş & Kaçar, (2019) yılında X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzlarına yönelik yaptıkları çalışmalarında; araştırma bulgularına göre X kuşağının genelde otoriter yönetimi benimsedikleri, iş ilişkilerinin resmiyete bağlı kalmadıkları, Y kuşağının demokratik katılımcı bir yönetimi benimsedikleri iş ilişkilerindeki iletişimde informel yapıyı benimsedikleri, emir almaktan hoşlanmadıkları, daha

samimi bir yönetim tarzını benimsedikleri tespit edilmiş olup, Z kuşağının ise, bağımsızlık ve özgürlüğü ön planda tutmaları münasebetiyle otoriter yönetimden ziyade katılımcı yönetimi dah çok benimsedikleri görülmüştür.

Tüzemen & Demirel, (2020) yılında yaptıkları çalışmalarında Henri Fayol'un 14 yönetim prensibinin Türk yöneticilerine göre günümüzdeki geçerliliği üzerine bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada 500'den fazla çalışanı olan Türk firmalarında görevli 35 yönetici ile anket yapılmıştır. Elde edilen verilere göre genel anlamda Henri Fayol'un öne sürdüğü görüşlerinin başta çalışan ücretleri, inisiyatif alma, eşitlik gibi kavramların hala geçerliliğini koruduğu tespit edilmiştir. Buna karşın otorite ilkesinin ise geçerliliği az olan ilke olarak benimsendiği atama ve terfi işlemlerinin başarı ve yetkinlik bazlı olduğu görülmüştür.

Erkol, (2020) yılında "Geçmişten Günümüze Yönetici Metaforlarının Analizi" adlı çalışmasında; okul yöneticileri dâhilinde yapmış olduğu kıyaslamada, hem yabancı hem de yerel alan yazında tarama modelini kullandığı, çalışma sonucunda yabancı alan yazında yönetici metaforlarının dönemin sosyal ve politik değişimlerinden etkilendiği ve ona göre farklı yönetici şekillerinin ortaya çıktığını buna karşın yerel alan yazında yönetici şekillerinin oluşmasında daha çok otorite ve lider temalarının baskın olduğu sonucuna ulaştığı görülmektedir.

Zhang vd., (2021) yılında yaptıkları çalışmada Çin kültürü bağlamında otoriter liderliğin çalışanların inovasyon davranışını ne zaman ve nasıl etkilediğini tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışma Çin'de faaliyet gösteren şirketlerdeki 286 lider üzerinde yapılmış. Çalışma sonucunda otoriter liderliğin örgüt kültürünü belirli bir aralıkta olumlu yönde etkileyebileceğini tespit etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin kalıplaşmış birtakım olguları görmezden gelmeleri ve çalışanların aidiyet duygusunu geliştiren koşullar oluşturmalarının gerektiği belirtilmiştir.

Ren vd., (2022) yılındaki çalışmada liderlerin kişisel çıkarlarını geliştirmek için kullandıkları bir araç olarak komplo teorilerini tartışmışlardır. Liderlerin komplo teorilerini dört temel amaca hizmet ederek yaymalarını önermişler, Bunlar: 1) rakiplere saldırmak; 2) grup içi üyelerinden desteği artırmak; 3) suçlu ve sorumluluğu değiştirmek ve 4) kendi güçlerini tehdit eden kurumları baltalamak. Otoriter, popülist ve muhafazakâr liderlerin istikrarsızlık dönemlerinde komplo teorilerini yayma ihtimalinin yüksek olduğunu savunmuşlardır.

5. Araştırmanın Yöntemi ve Metodolojisi

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünyadaki globalleşmenin etkisiyle tıpkı özel sektördeki işletmeler gibi kamu kurum ve kuruluşları da mevcut rekabet şartlarına uyum sağlamak adına; sürekli kendini yenileyen ve giderek karmaşık bir yapı haline dönüşmektedirler. Özellikle kurumların ayakta kalmalarında büyük bir öneme sahip olan yönetme, örgütlenme, planlama ve kontrol etme gibi işlevlerin tamamını bünyesinde bulunduran yönetim ile yönetimde bulunan bireylerin yönetim tarzları kurumlar açısından hayati derecede bir öneme sahip olmaktadır. Günümüzde internet kullanımının yaygınlaşması ile birlikte bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ve teknolojinin sürekli bir değişim içinde olmasından dolayı kurumlar rakiplerle rekabet etmede farklı stratejiler geliştirmektedir. Bundan dolayı kurumlarda belirlenen nihai hedeflere ulaşmada; ideal bir yönetici tipinin oluşturulması önem arz etmektedir. İdeal yönetici tipleri, bireylerin kişilik yapılarına, eğitim düzeylerine ve içinde bulunmuş oldukları çevresel ve kültürel yapıya göre farklılık gösterebilmektedir. Bunların yanı sıra ideal bir yönetici tipinin oluşmasında kurum içi belirlenen nihai hedefler yanında, sosyal, mali ve hukuksal gibi faktörler de etkili olabilmektedir.

Çalışma kamu kurumlarının yönetme kademesinde bulunan yöneticilerin; yönetsel anlamda gelenekçi-yenilikçi ve otokratik yönetime bakış açılarını irdelemek, hangi yönetici tipine sahip olduklarını saptamak ve son olarak çalışmaya konu olan iki kurum yöneticileri arasında mukayese ederek kurumlardaki yönetim anlayışı hakkında gelecek çalışmalara rehberlik etmek amacını taşımaktadır.

5.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni olarak, Kamu Kurumu bünyesinde faaliyet gösteren şeker fabrikaları seçilmiş olup; örnekleme, özellikle özelleştirme kapsamına alınmayan ve halen Kamu Kurumu bünyesinde faaliyetine devam eden Şeker fabrikalarındaki yönetici pozisyonlarında çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırma tüm kamu kurumlarına uygulanmamış olup sadece son dönemlerde özelleştirme kapsamına alınan şeker fabrikalarından halen kamu kurumu bünyesinde faal olan fabrikalarındaki yönetim tarzlarını belirlemeye yönelik yapılmıştır. Bu bağlamda, evren örneklemini oluşturabilmek için Kamu Kurumu bünyesinde faaliyet gösteren Erciş ve Elazığ Şeker fabrikalarındaki yönetim departmanları ile iletişime geçilmiş ve söz konusu fabrikalarda yönetici pozisyonundaki çalışan sayısının 80 kişi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada toplamda yönetici kademesinde çalışan 73 kişiye ulaşılmış olup; bunlardan geri dönüş sağlayan 66 tane anket verisinin analize uygun olduğu tespit edilmiş olup; analizler 66 anket formu üzerinden değerlendirilmeye alınmıştır. 80 sayısı temel alınarak, evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek için alan yazında sıklıkla kullanılan aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Salant & Dillman, 1994: 55). Yapılan örneklem hesaplamaları sonucunda örneklem büyüklüğü 57 olarak tespit edilmiştir.

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{(N-1).d^2+t^2.p.q}$$

Formülde kullanılan ifadeler: n= Örneklem büyüklüğü, N= Evren büyüklüğü, t=0,05 anlamlılık düzeyini, t tabloda bulunan teorik değeri, p=olayın gerçekleşme olasılığını, q=olayın gerçekleşmeme olasılığını, d=olayın gerçekleşme olasılığı açısından +/-sapma olarak simgelenmiştir.

$$n = \frac{80 \times 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}{(80 - 1) \times 0,07^2 + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50} = 57$$

5.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışma, Kamu Kurumu bünyesinde faaliyet gösteren Erciş ve Elazığ Şeker fabrikalarında yönetici pozisyonlarında çalışan yöneticilere online anket uygulanmak suretiyle yapılmış. Yöneticilerin yönetim biçimlerini saptamak için 2005 yılında Kurt ve Terzi tarafından geliştirilen ve Özturan, (2018) tarafından yapılan doktora tezindeki anket formlarının oluşturulmasında da kullanılan (YDA) Yönetici Davranışları ölçeği faydalanılmıştır. Oluşturulan anket formu, üç bölüm halinde düzenlenmiş olup; Birinci bölüm yönetim pozisyonunda çalışan bireylerin demografik özellikleri ile ilgili ifadeleri, ikinci bölümde yöneticilikle ilgili genel ifadeleri ve son bölümde ise çalışanların Otoriter ve Demokratik yönetime dair görüşlerini saptamak adına yöneticilikle ilgili genel ifadelerle ilişkin tanımlayıcı soruları içermektedir. Kullanılan anket soruları; birinci bölümde demografik ifadelerle ilgili genel sorular, ikinci bölümde genellikle bireylerin yöneticilikle ilgili genel bilgilerini ölçmek adına evet, hayır ya da belirtilen soru ifadelerini seçmek adına hazırlanan açık uçlu soru tipleri kullanılmış olup, son bölümde ise olumsuzdan (hiçbir zaman) olumluya (her zaman) doğru oluşturulan beşli Likert ölçeğinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Ortaya çıkan anket sonuçları istatistiksel analiz paket programından faydalanılarak, ifadeler sayısal verilere dönüştürülerek analiz edilmiştir.

Araştırma için Iğdır Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 30.06.2022 tarihli ve 2022/11 numaralı toplantısında görüşülmüş olup izin alınmıştır.

6. Analiz ve Bulgular

Bu bölümde çalışmanın içeriğine uygun olarak, yönetim kademesinde çalışan bireylerin otokratik yönetim ile demokratik katılımcı yönetime bakış açılarını tespit etmek için elde edilen veriler arasında güvenilirlik analizi, frekans analizleri ile normallik testi yapılmış, değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için ise veriler arasında t testi ve tek yönlü varyans (anova) analizleri uygulanmış ve elde edilen bulgular ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde yorumlanmıştır.

6.1. Güvenilirlik Analizi ve Değerleri

Bu bölümde bireylerin, otokratik yönetim ile demokratik katılımcı yönetime bakış açılarını belirlemek için hazırlanan anket formunda yer alan ifadeler Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi testlerine tabi tutulmuş ve ortaya çıkan sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değerler	Gözlem sayısı	Cronbach's Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Otokratik- Yönetim	66	0,625	10
Demokratik yönetim	66	0,786	9

Tablo 1'de görüldüğü üzere anket sorularının güvenilirliğini ifade eden Cronbach's Alpha katsayısı Otokratik- Yönetim düzeyleri için 0,625 ve Demokratik yönetim düzeyleri için 0,786 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının $0,80 < \alpha < 1,00$ arasında bir değerde olması durumunda kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Kayış, 2009: 403-419). Çalışmada ortaya çıkan bu değer anket sorularının güvenilirliği bakımından yeterli olduğunu göstermektedir.

6.2. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Araştırmaya katılan yönetim pozisyonunda çalışan bireylerin demografik özellikleri ile ilgili ortaya çıkan tanımlayıcı istatistikler aşağıda yer alan Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Yönetim Pozisyonunda Çalışan Bireylere Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	Toplam		Değişken	Kategori	Toplam	
		fi	%			fi	%
Cinsiyet	Erkek	56	84,80	Yaş	25-30	4	6,1
	Kadın	10	15,2		31-35	5	7,6
Eğitim Durumu	Ön Lisans	12	18,2		36-40	5	7,6
	Lisans	22	33,3		41 ve üzeri	52	78,7
	Lisansüstü	9	13,6		Müdür	4	6,1
	Diğer (Lise ve dengi okullar)	23	34,8	Müdür Yardımcısı	8	12,1	
Mesleki tecrübe	0-5 yıl	10	15,5	Yönetici pozisyonu	Mühendis	7	10,6
	6-10 Yıl	4	6,1	Şef	15	22,7	
	11-15 Yıl	2	3,0	Ustabaşı/ustabaşı yardımcısı	31	47,0	
	16-20 Yıl	4	6,1	Uzman	1	1,5	
	21 yıl ve üzeri	46	69,7	Çalışılan fabrika (il)	Erciş	37	56,1
				Elâzığ	29	43,9	

Tablo 2'de yer alan sonuçlar incelendiğinde, ankete katılan bireylerin büyük çoğunluğunun, %80,8'nin erkek %15,2'sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara göre yönetim kademesinde erkeklerin kadınlara oranla daha fazla yer aldıkları görülmektedir. Eğitim anlamında ise yönetim kademesinde çalışan bireylerin %51,5'sinin lisans ve ön lisans mezunu olduğu, buna karşılık lisansüstü eğitim düzeyinde ise %13,60'luk bir değer olduğu görülmüştür. Yönetim kademesinde çalışan bireylerin yaklaşık %69,70'inin 21 yıldan daha uzun bir süre mesleki deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yönetim kademesinde çalışan bireylerin %78,7'nin 41 yaş üzeri olduğu, %56,10'nun Erciş şeker fabrikasında çalıştıkları, %47,10'nun Ustabaşı/ustabaşı yardımcısı pozisyonunda olduğu buna karşın şef pozisyonunda bulunanların %22,70 olduğu ve müdür ve müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanların ise %18,20 olduğu tespit edilmiştir.

6.3. Katılımcıların Yönetim ile İlgili İfadelerine İlişkin Sonuçlar

Tablo 3. Yöneticilikle İlgili Ankete Verilen Cevaplar (Sizce Yöneticilik sonradan kazanılan bir sanat ve beceri mi? Yoksa doğuştan gelen bir yetenek mi?)

EVET Yöneticilik bir sanattır ve sonradan eğitimle kazanılır		HAYIR Yöneticilik, doğuştan gelen bir yetenektir		DİĞER (Yöneticilik doğuştan gelen bir yetenektir, ancak eğitimle gelişir)	
F	%	F	%	F	%
26	39,4	3	4,5	37	56,1

Tablo 3'teki değerlere göre; Yöneticilerin, Yöneticilik sonradan kazanılan bir sanat ve beceri mi? Yoksa doğuştan gelen bir yetenek mi sorusuna yönelik ifadelerle verdikleri cevaplara bakıldığında, %56,10 oranında katılımcı Yöneticiliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu, ancak bunun eğitimle gelişebileceğini belirtmişlerdir. Yine %39,4 oranında bir katılımcı kitlesi tarafından da Yöneticiliğin bir sanat olduğu ve diğer ifadeyle belirtildiği gibi ancak eğitimle gelişebileceğini belirtilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilikle İlgili Ankete Verilen Cevap (Sizce bir yöneticiyi güçlü ve başarılı kılan en önemli unsur nedir?)

Ceza yetkisine (işten çıkarma, maaş kesme vs.) sahip olması.		İnsan psikolojisinden iyi anlaması		Uzmanlık gücüne (bilgi, deneyim v.b) sahip olması ve yöneticilik konusunda iyi bir eğitim alması		Sempatik, hayranlık uyandıran bir kişiliğe sahip olması, güvenilir ve sevilir olması	
F	%	F	%	F	%	F	%
1	1,5	20	30,3	35	53,0	10	15,2

Tablo 4'teki değerlere göre; bir yöneticiyi güçlü ve başarılı kılan en önemli unsur nedir ifadesine karşılık verilen cevaplara bakıldığında, %53,10 oranında bir katılımcının yöneticiyi güçlü kılan ifadenin, bireyin Uzmanlık gücüne (bilgi, deneyim vb.) sahip olması ve yöneticilik konusunda iyi bir eğitim alması olduğu gerektiğini belirtmişlerdir. Buna karşın %1,5 oranında Çok az sayıda bir katılımcı ise ceza yetkisinin yöneticide olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 5. Yöneticilikle İlgili Ankete Verilen Cevap (Sizce yöneticiler ile astları arasında hangi ilişkiler daha fazla olmaktadır?)

Formel (kurallara bağlı olan)		İnformel (kurallara bağlı olmayan)		Formel ve informal ilişkiler aynı oranda olmaktadır	
F	%	F	%	F	%
32	48,5	2	3,0	28	42,4

Tablo 5'te ise yöneticilere astları ile aralarında nasıl bir ilişki olmalıdır ifadesine karşılık verilen cevaplara bakıldığında, %48,5 oranında katılımcının formel, %42,4 oranında katılımcının ise formel ve informal ilişkilerin aynı oranda olması gerektiğini belirtmişler.

Tablo 6. Yöneticilikle İlgili Ankete Verilen Cevap (Sizce bir yöneticinin davranışlarını etkileyen sosyolojik olayların (boyutların) hangisi daha etkilidir?)

Sosyal Ortam/Değerler		Yöneticinin Bulunduğu Makam		Yöneticilik alanında bilgi, görgü ve tecrübe kazandıracak eğitimden yoksun olmamız		Ekonomik Etkiler		Politik Değerler	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	31,8	6	9,1	18	27,3	4	6,1	17	25,8

Tablo 6'da ise yöneticilerin davranışını en çok etkileyen sosyolojik olayları nedir ifadesine karşılık verilen cevaplar analiz edildiğinde, %31,8 oranında katılımcının sosyal ortam ve sahip olunan değerler ifadesinde hem fikir oldukları, %6,1 oranında bir katılımcı ise ekonomik etkenlerin varlığının yöneticilerin davranış üzerinde etkili olduğu görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 7. Yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarına İlişkin Sonuçlar

İfadeler		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman	\bar{x}	S.S.
Çalışanların kişilik özelliklerine dikkat ederim	F	2	1	6	23	34	4,303	0,9277
	%	3,0	1,5	9,1	34,8	51,5		
Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalarım	F	0	1	2	17	46	4,636	0,6235
	%	0	1,5	3,0	25,8	69,7		
Çalışanları yönetime katarım.	F	3	5	13	32	12	3,692	1,0143
	%	4,5	7,6	19,7	48,5	18,2		
Çalışanların bana karşı rahat olmalarını isterim.	F	0	2	12	24	28	4,182	0,8396
	%	0	3,0	18,2	36,4	42,4		
Yapılacak işleri çalışanlarla birlikte karara bağlarım	F	0	3	10	33	20	4,061	0,8015
	%	0	4,5	15,2	50,0	30,3		
Çalışanların önerilerini ciddiye alırım	F	0	1	5	30	29	4,338	0,6909
	%	0	1,5	7,6	45,5	43,9		
Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanırım	F	1	2	6	18	39	4,394	0,8923
	%	1,5	3,0	9,1	27,3	59,1		
Kurumun amaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını dengelerim	F	0	1	6	30	29	4,318	0,7051
	%	0	1,5	9,1	45,5	43,9		
Çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat veririm	F	0	0	3	29	34	4,470	0,5876
	%	0	0	4,5	43,9	51,5		

Tablo 7'deki yönetim kademesinde olan bireylerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarına yönelik ifadeler ile ilgili verdikleri cevapların ortalama değerlerine bakıldığında katılımcılar tarafından en yüksek ortalama ($\bar{x} = 4,636$) değer ile Çalışanlarda takım ruhunu geliştirmeye çabalarım ifadesine katıldıkları tespit edilmiştir. Yine katılımcılar tarafından belirtilen ortalama değere yakın olarak işaretlenen diğer ifadelerin ise sırasıyla ($\bar{x} = 4,470$) ortalama değeri ile Çalışanların yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat tanıdıkları, ($\bar{x} = 4,394$) ortalama değer ile Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inandıklarını belirtmişleridir. Bu karşılık Katılımcılar tarafından verilen en düşük ortalama değere sahip ifadenin ise ($\bar{x} = 3,692$) ortalama değer ile Çalışanları yönetime katarım ifadesini işaretledikleri tespit edilmiştir. Tüm bu verilen ortalama değerlerine bakıldığında ortalama değerlerin 4 ver üzerinde bir değere aldığı görülmekle beraber, yöneticilerin genel olarak Demokratik-Katılımcı bir Yönetim Tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8. Yöneticilerin Otokratik Yönetim Tarzlarına İlişkin Sonuçlar

İfadeler		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman	\bar{x}	S.S.
Benden yardım istenmesini sevmem.	F	42	6	10	1	7	1,864	1,3461
	%	63,6	9,1	15,2	1,5	10,6		
Çalışanlara resmi davranırım.	F	8	11	20	19	8	3,121	1,1963
	%	12,1	16,7	30,3	28,8	12,1		
Çalışanlara yaklaşımım kuralcıdır.	F	7	10	28	15	6	3,045	1,0874
	%	10,6	15,2	42,4	22,7	9,1		
Tek adam yönetimine inanırım.	F	44	6	8	5	3	1,742	1,2065
	%	66,7	9,1	12,1	7,6	4,5		
Kararlarımın nedenini canım isterse açıklarım.	F	38	11	6	8	3	1,894	1,2543
	%	57,6	16,7	9,1	12,1	4,5		
Sıkı denetimden yanayım.	F	8	10	16	14	18	3,364	1,3546
	%	12,1	15,2	24,2	21,2	27,3		
Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanırım.	F	37	14	11	3	1	1,742	0,9971
	%	56,1	21,2	16,7	4,5	1,5		
Kararlarım kimseyi karıştırmam	F	15	14	22	12	3	2,606	1,1619
	%	22,7	21,2	33,3	18,2	4,5		
Bana mutlaka itaat edilmesini isterim.	F	21	11	10	18	6	2,652	1,4087
	%	31,8	16,7	15,2	27,3	9,1		
Çalışanların istek ve şikâyetlerini göz ardı ederim.	F	59	4	1	2	0	1,182	0,653
	%	89,4	6,1	1,5	3,0	0		

Tablo 8'deki yönetim kademesinde olan bireylerin Otokratik Yönetim Tarzlarına yönelik ifadeler ile ilgili verdikleri cevaplar analiz edildiğinde; katılımcılar büyük çoğunluğunun % 89,4'nün çalışanların istek ve şikâyetlerini dikkate aldıkları, % 66,7'inin tek adam yönetim şekline katılmadıkları, % 63,4'nin çalışanların kendilerinden yardım istenmelerine destek verdikleri, % 42,4'ünün ise bazen kuralcı bir yapı benimsedikleri tespit edilmiştir. Ortaya çıkan verilere bakıldığında yönetim kademesinde çalışan bireylerin demokratik katılımcı bir yönetim sistemini benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

6.4. Normallik Testi

Çalışmalarda genellikle çalışmanın amacına uygun olarak elde edilen verilere ilişkin analizlerin yapılmasında, sıklıkla kullanılan parametrik ya da nonparametrik testlerden hangisinin kullanılacağına belirlemek amacıyla normallik testi yapılmaktadır. Bu testler yapılırken, öncelikli olarak elde edilen ölçek puanlarının, normal dağılıma uygun olup olmadığının belirlenmesi adına çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanması işlemi yapılmaktadır. 2013 yılında Tabachnick ve Fidell tarafından yapılan çalışmada; çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında bir değer alması durumunda yapılan çalışmanın normal dağılım göstergesi için bu değerler yeterli olacağı belirtilmiştir. George, D., & Mallery, M. (2010), tarafından daha önce yapılan çalışmaya göre ise bu değerler +2 ile -2 arasında olması yapılan çalışmada kullanılan verilerin normal dağılım göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Tablo 9. Normallik Testi

Faktör	Çarpıklık	Basıklık
Yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarına İlişkin Veriler	-,818	0,887
Yöneticilerin Otokratik Yönetim Tarzlarına İlişkin	0,158	-,375

Tablo 9'daki ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre, çalışmada kullanılan ölçek puanlarının normal bir dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu değerler doğrultusunda çalışmada, parametrik yöntemlerden olan t testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) testlerinin yapılması uygun görülmüştür.

6.5. Farklılık Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde, ankete katılım sağlayan Yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarına ve Yöneticilerin Otokratik Yönetim Tarzlarına İlişkin Veriler elde edilen ortalama değerlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, yönetici pozisyonu, mesleki tecrübe, faaliyet gösterilen il) göre herhangi bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 10. Faktörlerin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesine İlişkin T Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	P
Yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarına İlişkin Veriler	Kadın	9	3,8889	0,43033	-1,669	0,651
	Erkek	55	4,3616	0,39615		
Yöneticilerin Otokratik Yönetim Tarzlarına İlişkin Veriler	Kadın	10	2,4400	0,42216	-0,216	0,225
	Erkek	56	2,3000	0,58806		

* %5 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 10'daki Yöneticilerin Demokratik-Katılımcı yönetim tarzlarına ilişkin düşünceleri ile cinsiyetleri arasındaki ikili karşılaştırma sonuçlarına göre, anlamlılık derecesi ($p= 0,651$ $p>0,05$) ve f değeri -1,669 çıkmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre yöneticilerin Demokratik-Katılımcı yönetim şekillerinde cinsiyete göre anlamlı düzeyde bir farklılık görülmemiştir. Yine katılımcıların Otokratik yönetim tarzlarına ilişkin düşünceleri ile cinsiyetleri arasındaki ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında, anlamlılık derecesi ($p= 0,225$ $p>0,05$) ve f değeri 0,216 çıkmış olup; bu sonuçlara göre benzer şekilde yöneticilerin Otokratik yönetim tarzları ile cinsiyetleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 11. Faktörlerin Yaş Durumuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	Yaş	N	\bar{X}	Ss	Kareler Ortalaması	F	P
Otokratik Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	25-30	4	2,0750	0,40311	0,566	1,862	1,29
	31-35	5	2,4400	0,54129			
	36-40	5	1,8800	0,49699			
	41-45	5	1,9800	0,17889			
	46 ve üzeri	47	2,4128	0,58519			
Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	25-30	4	3,9722	0,50816	0,243	1,340	0,266
	31-35	5	4,0889	0,21373			
	36-40	4	4,1111	0,55184			
	41-45	18	3,6615	0,65012			
	46 ve üzeri	16					
	31-35	26	3,4375	0,74937			
	36-40	19	3,6842	0,58980			
	41-45	5	4,2889	0,35660			
46 ve üzeri	46	4,2951	0,43066				

* %5 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 11’de yer alan verilere göre; Katılımcıların Otokratik ve Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzlarına yönelik görüşlerinin bireylerin yaşları bakımından farklılık gösterip göstermediğini saptamak adına yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarına göre; Otokratik Yönetim tarzına İlişkin görüşler (F=1,862; p>0,05) ile Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzına İlişkin görüşleri (F=1,340; p>0,05) açısından katılımcıların yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tablo 12. Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	Eğitim	N	\bar{X}	Ss	Kareler Ortalaması	F	P
Otokratik Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	Ön lisans	12	3,4750	0,47122	0,554	1,797	0,157
	Lisans	22	2,1955	0,55932			
	Lisans üstü	9	2,0667	0,41833			
	Diğer (Lise ve dengi okullar)	23	2,4609	0,63939			
Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	Ön lisans	12	4,1481	0,45278	0,481	2,821	0,46
	Lisans	21	4,3386	0,30927			
	Lisans üstü	8	4,0000	0,50744			
	Diğer (Lise ve dengi okullar)	23	4,4348	0,44053			

* %5 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 12’de katılımcıların Otokratik ve Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzlarına yönelik görüşlerinin almış oldukları eğitim düzeyleri bakımından bir farklılığın olup olmadığını saptamak adına yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarına göre; bireylerin Otokratik Yönetim tarzına İlişkin görüşleri (F=1,797; p>0,05) ile Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzına İlişkin görüşleri (F=2,821; p>0,05) açısından katılımcıların eğitim grupları ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 13. Faktörlerin Faaliyet Gösterilen İl’e Göre Değerlendirilmesine İlişkin T Testi Analizi Sonuçları

Faktörler	Faaliyet Gösterilen İl	N	\bar{X}	Ss	Kareler Ortalaması	F	P
Otokratik Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	Erciş/Van	37	2,3027	0,61711	3,285	1,078	0,303*
	Elazığ	29	2,3448	0,50184			
Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	Erciş/Van	36	4,3117	0,48818	2,926	2,986	0,089*
	Elazığ	28	4,2738	0,35069			

* %5 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 13'te yer alan katılımcıların Otokratik ve Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzlarının çalışmış oldukları fabrikaların buldukları iller bakımından bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan T testi analizi sonuçlarına göre; Otokratik Yönetim tarzına İlişkin görüşleri ($F=1,078$; $p>0,05$) ile Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzına İlişkin görüşleri ($F=2,986$; $p>0,05$) katılımcıların faaliyet gösterdikleri iller bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tablo 14. Faktörlerin Yönetici Pozisyonuna Göre Değerlendirilmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	Yönetici P.	N	\bar{X}	Ss	Kareler Ortalaması	F	P
Otokratik Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	Müdür	4	2,0500	0,50000	0,311	0,969	0,444
	Müdür Yd.	8	2,0500	0,23905			
	Mühendis/Baş Mühendis	7	2,3286	0,47859			
	Şef	15	2,2467	0,70292			
	Ustabaşı, Ustabaşı Yardımcısı (Maniplant-Amir-Baş Elektrikçi-Baş Makinist-Postabaşı)	31	2,4581	0,57142			
Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	Uzman	1	2,4000		0,392	2,340	0,53
	Müdür	4	4,3333	0,00000			
	Müdür Yardımcısı	7	4,3333	0,35717			
	Mühendis/Baş Mühendis	7	3,8730	0,41290			
	Şef	14	4,4286	0,32279			
	Ustabaşı, Ustabaşı Yardımcısı (Maniplant-Amir-Baş Elektrikçi-Baş Makinist-Postabaşı)	31	4,3369	0,46832			
Uzman	1	3,6667					

* %5 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 14'te yer alan katılımcıların Otokratik ve Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzlarına yönelik görüşlerinin yönetici pozisyonları açısından bireyler arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarına göre, Otokratik Yönetim tarzına İlişkin görüşler ($F=0,969$; $p>0,444$), Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzına İlişkin görüşler ($F=2,340$; $p>0,053$) ile katılımcıların yönetici pozisyonları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 15. Faktörlerin Mesleğindeki Kıdeme Göre Değerlendirilmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	Yönetici P.	N	\bar{X}	Ss	Kareler Ortalaması	F	P
Otokratik Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	0-5 Yıl	10	2,0900	0,36652	0,436	1,398	0,245
	6-10 Yıl	4	2,2500	0,78528			
	11-15 Yıl	2	2,1000	0,70711			
	16-20 Yıl	4	1,9250	0,35940			
	21 ve Üzeri	46	2,4217	0,57924			
Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzına İlişkin Görüşler	0-5 Yıl	9	4,0000	0,39675	0,305	1,722	0,157
	6-10 Yıl	4	4,1389	0,49170			
	11-15 Yıl	2	4,1111	0,31427			
	16-20 Yıl	4	4,3611	0,36712			
	21 ve Üzeri	45	4,3704	0,42574			

* %5 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 15'te yer alan verilere göre; katılımcıların Otokratik ve Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzlarına yönelik görüşlerinin mesleklerindeki kıdemleri bakımından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans (Anova) analizi sonuçlarına göre, Otokratik Yönetim tarzına İlişkin görüşler ($F=1,398$; $p>0,245$) ile Demokratik-Katılımcı Yönetim tarzına İlişkin görüşler ($F=1,722$; $p>0,157$) bakımından katılımcıların mesleklerindeki kıdemleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

7. Sonuç

Günümüzde gerek kamu kurumlarında gerekse özel sektör işletmelerinde olsun, içinde bulunmuş oldukları piyasadaki varlıklarını sürdürmek, piyasaya sundukları mal ya da hizmetin kalitesini arttırmak, gelirlerini en üst düzeye çıkarmak ve rakipleri ile mücadele etmek için yeterli sermaye ve varlıklara sahip olmalarının yanı sıra kurum içindeki çalışan bireylerin verimliliğini en üst seviyeye çıkartmak için yönetimin durumsallık yaklaşımını göz önüne alarak yönetimsel anlamda ideal bir yönetim anlayışını benimsemeleri önem arz etmektedir. Bu bağlamda kurum içi ortaya çıkan sıkıntıların aşılmasında, insan psikolojisinin ön planda tutulduğu insan merkezli, genel katılımın sağlandığı, örgütlerin başarısında ve yönetiminde ideal yönetim ve yöneticiye sahip olanların diğer rakiplere kıyasla daha başarılı olduğu görülmektedir.

Çalışma, yönetimin bu denli önemli bir hal aldığı çağımızda; aynı coğrafyada yer alan kamu kurumu bünyesinde faaliyette bulunan Erciş ve Elazığ şeker fabrikalarındaki yöneticilerin yöneticilik tipleri ile yönetime olan bakış açılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada anket çalışması yoluyla yöneticilerin demografik özelliklerinden başlamak suretiyle yönetim ve yöneticilik üzerine etkili olan faktörler ile yöneticilerin karşılaştığı temel sorunlar ve yöneticiden kurumdan maksimum düzeyde faydalanmak amacıyla neler yapılabileceğine yönelik temel sorular araştırmaya dâhil edilmiştir. Ayrıca yönetici tiplerinden hangi yönetici tipinin örgüte uygun olabileceğine yönelik araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, yöneticilerin %80'inden fazlasının erkek yöneticilerin oluşturduğu, kadın yöneticilerin yönetici statüsündeki oranlarının çok az olduğu aynı şekilde, katılımcıların yaklaşık %70'inin 21 yıl ve üzerinde mesleki tecrübeye sahip olduğu, katılımcıların yaklaşık %80'inin 41 yaş ve üzeri olduğu, sonucuna ulaşılmıştır.

Bir diğer değerlendirme Erciş ve Elazığ şeker fabrikasındaki yöneticilere, yönetim hakkındaki görüşlerini araştırmaya yönelik sorular sorulmuştur. Elde edilen verilere yönelik genel bir değerlendirme yaptığımızda ankete katılan yöneticilerin yarısından fazlasının yöneticiliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu ve yöneticiyi başarılı kılan yanlarının bilgi, deneyim ve alanında uzmanlık gibi temel kıstasları içinde barındıran iyi bir eğitimle mümkün olabileceği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilere yönelik değerlendirmede katılımcıların yarısına yakını belli bir kurala bağlılığı ifade ederken hem formel hem de informal oranının da %40 üzerinde olması kuralların yanında katılımcı bir yönetici tarzının da benimsendiğini göstermektedir.

Yöneticilerin davranışlarını etkileyen sosyolojik olaylara bakıldığında, içinde bulunulan sosyal ortamın-kültürün etkili olduğu ve bilgi, görgü ve bireylere deneyim kazandıracak eğitimden kişilerin yoksun olması ile siyasi faktörlerin yöneticinin davranışlarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak yönetim kademesinde olan bireylerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarına yönelik ifadeler ile ilgili verdikleri cevapların ortalama değerlerinin yüksek olduğu ve yöneticilerin genel olarak Demokratik-Katılımcı bir Yönetim Tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim kademesinde olan bireylerin Otokratik Yönetim Tarzlarına yönelik ifadeler analiz edildiğinde; yöneticilerin başta çalışanların istek ve şikâyetlerini dikkate aldıkları, bir kişiden ziyade ekip çalışmasına önem verdikleri, her türlü yardımın sağlanması gerektiği bilincinde oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda yönetim kademesinde çalışan bireylerin, sert, katı ve tek adam rejimini savunan otokratik yönetim sistemini benimsemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle çalışmada anket uygulaması yapılan iki kamu kurumunda da belirlenen nihai hedeflere ulaşmada ideal bir yönetici tipine sahip oldukları görülmüştür.

Kaynakça

- Altan, S., & Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve katılımcı liderlik anlayışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Sivil toplum kuruluşları üzerine bir araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229.
- Altıntop, S. (2014). *Temel yönetim fonksiyonları, güvenlik sektöründe taktiksel yöneticilik*. Nobel Yayınları.
- Bulut, Y., & Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Duyar, D. D. (2018). Fayol ve Gulick'ten günümüze yönetim fonksiyonlarının dönüşümü üzerine bir değerlendirme. *Journal of Political Administrative and Local Studies*, 1(2), 75-92.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkol, H. (2020). Geçmişten günümüze yönetici metaforlarının analizi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24), 3012-3042.
- Hamedoğlu, M. A., & Özden, E. (2015). Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları. *Sakarya University Journal of Education*, 5(3), 7-26.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122.
- Karaca, Ö. F. (2017). *Sağlık kuruluşlarında yöneticilerin otoriter ve demokratik liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, M. (2020). *Demokratik ve otoriter liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Kayış, A. (2009). Güvenirlilik analizi. Ş. Kalaycı (Ed.). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Maslow, A. H. (2000). *The maslow business reader*. John Wiley & Sons.
- Mert, İ. S. (2013). Kamudaki Yöneticilerin değerlendirilmesinde performans ve potansiyel arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(2), 1-24.
- Mücevher, M. H., & Erdem, R. (2019). Başarılı yönetici ve yöneticilik: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 48-77.
- Öveç, B. (2014). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Sağlık sektöründe bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuna, Ö., & Ural, M. N. (2021). Üst düzey yöneticilerin liderlik tarzlarının sosyal medya üzerinden analizi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(62), 639-658.
- Özturan, M. (2018). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, yönetim tarzları ve örgütsel yabancılaşma duyguları üzerindeki etkisinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ren, Z. B., Andrew, M. C., Eugen, D., & Maurice, E. S. (2022). Authoritarian leaders share conspiracy theories to attack opponents, galvanize followers, shift blame, and undermine democratic institutions. *Current Opinion in Psychology*, 46, 101388.
- Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management*

- and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Taş, H. Y., & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 643-675.
- Tortop, N. (1987). *Kamu personel yönetimi*. Yargı Yayınevi.
- Tutar, H., & Sadykova, G. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Tüzemen, B., & Demirel, A. G. (2020). Türk yöneticilerine göre henri fayol'un yönetim prensiplerinin günümüzdeki geçerliliği üzerine pilot bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 21(1), 1-30.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uymaz, A. O. (2020). Yöneticilerin demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının sonucu olarak çalışanların örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları: Türk turizm sektörü üzerine bir çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 13(2), 103-145.
- Yenisu, E., Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: Kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Zhang, S., Xuefei Liu, X., & Du, Y. (2021). When and how authoritarian leadership influences employee innovation behavior in the context of chinese culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 722-734.

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazarlar beyan eder. Yazarlar etik kurul izni gerektiren bu çalışmada, izinle ilgili bilgileri yöntem bölümünde ve ayrıca burada belirtmişlerdir.

Kurul adı: Iğdır Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu

Tarih: 30.06.2022

No: 2022/11

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı: %50

2. yazar katkı oranı: %25

3. yazar katkı oranı: %25