

Yönetimde İki Uç Nokta: Otorite ve Katılım

Semanur Çelik¹

Özet

Çalışma, yönetim yaklaşımlarının iki uç noktası olan otorite ve katılımcı yönetimin, karşıtlıkları kadar birbirini tamamlayan yönleri, benzerlikleri ve işlevsel gereklilikleri bağlamında ele almayı amaçlamaktadır. Çıkış noktası, örgütlerin tek bir yönetim yaklaşımıyla süreklilik sağlamasının mümkün olamayacağı varsayımdır. Öncelikle karar yetkisinin ağırlıklı olarak yönetici kademesinde toplandığı ve hiyerarşik koordinasyon mekanizmasının uygulandığı otoriter yönetim yaklaşımı ele alınmaktadır. Bu yönetim şeklinde odak noktası, düzenin ve hızın örgüt içindeki karşılığıdır. İkinci olarak, güç paylaşımının ve çalışan katılımını temel alan katılımcı yönetim yaklaşımı tartışılmaktadır. Bu yaklaşımda karar alma süreçlerine çalışan katılımı sağlanmasının avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Çalışma bu iki uç nokta arasında aslında birbirini dengeleyen bir yapı olduğunu ve uygun koşullarda birbirini dengeleyen ve tamamlayan işlevsellik sunduğunu ileri sürmektedir. Türkiye bağlamından örneklerle somutlaştırılması hedeflenen bu değerlendirmelerin sonrasında bölüm, yöneticilere tekil bir yönetim yaklaşımını normatif olarak önermekten kaçınmaktadır. Böylelikle, otoriter ve katılımcı yönetim arasındaki iki uç noktanın farklı koşullarda değer üreten yönetsel araçlar olarak anlaşılması amaçlanmaktadır.

1. Giriş

Örgütsel davranışın şekillenmesinde belirleyici olan temel unsurlardan biri, gücün ve karar verme yetkisinin örgüt hiyerarşisi içerisinde nasıl dağıtıldığıdır. Zira yönetim süreçlerinin çekirdeği, önemli ölçüde karar verme faaliyetleri etrafında şekillenmektedir (Simon, 1997). Bu dağılım “kimin karar verdiği” sorusunun yanı sıra kararların nasıl üretildiğini, ne kadar sürede alındığını, hangi bilgi kaynaklarının sürece dâhil edildiğini ve alınan kararların örgüt içinde ne ölçüde benimsendiğini de belirlemektedir (Vroom & Yetton, 1973;

1 Arş. Gör., Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, semanur.celik@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3922-4207

Vroom & Jago, 1988; Likert, 1967). Bu bağlamda otoriter ve katılımcı yönetim, çoğu kez zıt kavramlar olarak konumlandırılrsa da uygulamada daha çok denge kurma sorunsalı olarak görünürlük kazanmaktadır. İkilik yaklaşımı, ilk bakışta çatışan kavramların, gerçekte aynı örgütsel olgunun tamamlayıcı boyutları olabileceğinin daha isabetli olduğunu vurgulamaktadır (Hildreth & Kimble, 2002).

Otoriterliğin genellikle hız ve yönetsel netlik gerektiren koşullarda daha etkili sonuçlar üretebildiği düşünülmektedir. Buna karşılık katılımcı yönetimin belirsizliğin görece düşük olduğu, uygulamanın çalışan katkısına dayandığı ve kolektif değerlendirme gereksiniminin olduğu durumlarda daha etkili olabileceği ileri sürülmektedir. Bu nedenle iki yaklaşım arasında doğru veya yanlış ayrımı yapmak yerine, koşullara bağlı olarak hangisinin daha uygun olacağı tartışılmalıdır (Kwon & Kim, 2025). Bu bağlamda, belirsizlik ve zaman baskısı arttığında otoriteye olan ihtiyaç daha görünür hâle gelmektedir. Ancak otoriter yönetim kalıcı olursa çalışanların özerkliğini ve inisiyatifini azaltabileceği göz ardı edilmemelidir (Likert, 1967). Buna karşın katılımcı yönetim, karar kalitesini artırma ve kararların uygulanabilirliğini güçlendirme iddiasıyla öne çıkmaktadır. Çalışanların sonuçtan sorumlu tutulduğu değil, karar sürecine dâhil edildiği bir ilişki zemini oluşturmaktadır. Özellikle uzmanlaşmanın yüksek olduğu işlerde problem çözme kapasitesini genişlettiği, yenilik ve iyileştirme çabalarını desteklediği ve ekip içi etkileşimi güçlendirdiği sıkça vurgulanmaktadır (Somech, 2006; Rosing ve diğerleri, 2011). Bununla birlikte katılımın her koşulda daha iyi çıktılar üreteceği varsayımı isabetli değildir. Zaman baskısının arttığı, kararın teknik niteliğinin baskınlaştığı ya da koordinasyon maliyetlerinin yükseldiği durumlarda, katılımcı yönetim yaklaşımının tercih edilmesi karar almayı geciktirebilmektedir.

Bu tartışmayı daha anlamlı kılan temel dinamiklerden biri, günümüz örgütlerinin giderek daha belirgin biçimde bilgi yoğun ve çok aktörlü yapılara dönüşmesidir. Bu tür bağlamlarda çalışanların bilgi birikimi, karar süreçlerinde kritik bir girdi niteliği kazanmaktadır (Danko & Crhová, 2024; Koster, 2022). Bu nedenle yöneticiler karar vermede ısrar etmek yerine, karar sürecini yapılandıran, koordinasyonu sağlayan ve çalışanların katkısını görünür kılan birer kolaylaştırıcı rolüne evrilmesi beklenmektedir (Senge, 2006).

2. Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde hiyerarşik duvarları görece esneten ve çalışanların bilgi ile deneyimlerini karar mekanizmalarına dahil eden bir yönetim yaklaşımıdır. Katılımcı karar verme literatürü ise, yöneticilerin çalışanlara tanıdığı inisiyatif alanının sınırlarını ve sonuçlar

üzerindeki etkisini anlamaya odaklanmaktadır (Cotton, 1993; Likert, 1967; Maier, 1967).

Tannenbaum ve Schmidt (1958), liderlik davranışlarını otokratikten demokrasiğe uzanan bir süreklilik üzerinde konumlandırmış ve yöneticilerin çalışanlara tanıdığı özgürlük düzeyinin karar üzerindeki kontrol derecesini belirlediğini ileri sürmüştür. McGregor (1960), Tannenbaum ve Schmidt'in görüşünü genişleterek, X/Y teorisi olarak bilinen iki yönetsel varsayım kümesi önermiş ve bu varsayımlarının katılımcı karar verme kullanımını etkileyeceğini öngörmüştür. Yine de önceki çalışmalar X/Y teorisi varsayımları ile diğer yönetsel değişkenler arasındaki bağlantıları incelemiş; liderlik davranışları (Fiman, 1973), iletişim tarzı (Sager, 2008), etik davranış algıları (Neuliep J., 1996) ve uyum sağlama stratejilerinin seçimi (Neuliep, 1987) gibi boyutlara odaklanmıştır. Bu doğrultuda mevcut kanıtlar yöneticilerin X/Y teorisi varsayımları ile katılımcı karar alma davranışlarını benimseme ya da kaçınma arasında anlamlı bir ilişki bulunmasının olası olduğunu düşündürmektedir. Bununla birlikte otorite ve özgürlük düzeylerinin hiçbir zaman mutlak olmadığını savunan yaklaşım, Vroom ve Yetton (1973) tarafından geliştirilerek durumsallık temelli liderlik-katılım kuramına dönüştürülmüştür. Yöneticilerin kararın niteliği, çalışanların bilgi düzeyi, çözümün kabul edilme olasılığı ve olası ekip içi çatışma gibi kriterlere göre uygun katılım düzeyini seçmesi gerektiği savunulmuştur. Vroom ve Jago'nun (1988) belirttiği üzere, katılımcı yönetim yaklaşımı çalışanların kararları uygulama konusundaki motivasyonunu ve bağlılığını da güçlendirmektedir (Vroom & Jago, 1988). Benzer biçimde bu yaklaşımın, sorumluluk duygusunu destekleyebildiği ve örgütsel öğrenme için daha elverişli bir ortam oluşturduğu ilgili yazında dile getirilmektedir (Somech, 2006; Rosing ve diğerleri, 2011).

3. Otoriter Yönetim

Otoriter yönetim, geleneksel olarak merkeziyetçi bir otorite dağılımına, belirgin bir hiyerarşik yapılanmaya ve emir-komuta zincirinin keskin biçimde işletildiği bir yönetsel düzene işaret etmektedir (Çini & İyiopruk, 2025). Bu tür bir yapı, özellikle kriz anlarında veya yüksek riskli operasyonlarda sağladığı hız ve netlik nedeniyle önemlidir (Rosing ve diğerleri, 2022). Nitekim, zaman baskısının yoğun olduğu durumlarda katılımcı yönetim yaklaşımı karar alma süresini uzatabilir.

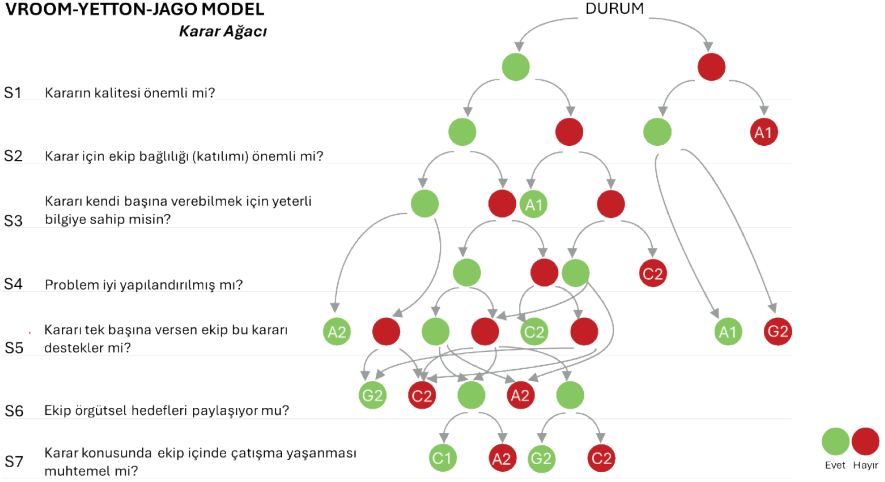
Otoriter yönetim anlayışı, klasik yönetim kuramlarının ortaya çıktığı 20. yüzyılda daha sistematik bir biçimde ele alınmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımıyla birlikte, iş süreçlerinin standartlaştırılması, görev tanımlarının netleştirilmesi ve yönetsel kontrolün merkezileştirilmesi ön plana çıkmıştır. Bu dönemde örgütsel

etkinlik, büyük ölçüde yöneticinin planlama ve denetim kapasitesi üzerinden değerlendirilmiştir (Taylor, 1911). Benzer biçimde, yönetim fonksiyonlarını sistematikleştiren çalışmalar da, hiyerarşik düzeni ve otorite kavramını örgütsel düzenin temel bileşenleri arasında konumlandırılmıştır (Fayol, 1949). Bu kuramsal hattı güçlendiren diğer çerçeve, Max Weber'in bürokrasi modelidir. Weber'e göre otorite, kuralların ve hiyerarşik düzenin hâkim olduğu bir örgüt yapısında öngörülebirlilik ve düzen sağlamaktadır (Weber, 1978).

Durumsal ve karma liderliğin yükselişiyle birlikte otoriter yönetim yaklaşımı da yeniden değerlendirilmiştir. Tek bir bir liderlik yaklaşımının sürdürülebilir olmadığı, koşulların yönetim tarzını belirlemesi gerektiği çalışmalarda yer almaktadır (Rosing ve diğerleri, 2022). Günümüzde bu yaklaşım, mutlak bir yönetim biçimi niteliği taşımaktan ziyade, bağlamın gerektirdiği durumlarda başvurulan stratejik bir liderlik aracı olarak değerlendirilmektedir.

4. Otoriter-Katılımcı Yönetimde Denge

Otoriter ve katılımcı yaklaşımlar arasındaki dengenin hangi koşullarda nasıl kurulması gerektiğine sistematik bir yanıt sunan önemli modellerden biri Vroom-Yetton-Jago Modeli'dir. Model, kararın niteliği ve karar kalitesinin örgüt açısından taşıdığı önem, çalışanların bilgi düzeyi ve çatışma yaşanma ihtimali gibi durumsal değişkenleri birlikte değerlendirerek yöneticinin hangi katılım düzeyini tercih etmesinin uygun olacağını analiz etmeyi amaçlar (Vroom & Jago, 1988). Bu çerçevede model, karar verme seçeneklerini bir yelpaze üzerinde konumlandırır. Bir uçta karar vermenin tek elden yapıldığı otoriter yaklaşımlar, diğer uçta ise kararın grup etkileşimiyle ve uzlaşma temelli şekillendiği daha katılımcı yaklaşımlar yer almaktadır. Literatürde yaygın gösterimle, A1/A2 türü yaklaşımlar bilginin toplanma düzeyine göre otorite derecesini ayırırken, C1/C2 yaklaşımları danışma yoğunluğunu ve G2 ise grup kararını temsil etmektedir (Vignesh, 2020). Bu sürecin nasıl işlediğini özetleyen karar ağacı, Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Vroom-Yetton-Jago Karar Ağacı Modeli

Kaynak: (Vignesh, 2020)'den uyarlanarak yazar tarafından Türkçeye çevrilmiş ve yeniden oluşturulmuştur.

Şekil 2'de sunulan karar ağacı, kararın niteliğine ve bağlamsal koşullara göre farklı yönetim yaklaşımlarının uygun olabileceğini göstermektedir. Model, karar kalitesinin önemi, kararın astlar tarafından benimsenme gerekliliği, liderin ve ekibin bilgi düzeyi, zaman baskısı ve ekip içi çatışma olasılığı gibi değişkenleri sistematik biçimde sorgulayarak yöneticiyi en uygun karar biçimine yönlendirmektedir (Vroom & Jago, 1988).

Bu noktada, karar süreçlerindeki katılım düzeyini açıklayan bir diğer önemli kuramsal çerçeve ise Rensis Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımıdır. Likert, liderlik tarzlarını iş odaklı otoriter yapıdan çalışan odaklı katılımcı yapıya uzanan dört aşamalı bir süreklilik içinde ele almaktadır (Likert, 1979). Sistem 1, yöneticilerin astlarına güvenmediği, kararların yönetici tarafından alındığı ve motivasyonun korku, tehdit veya ceza yoluyla sağlandığı bir yapıyı temsil etmektedir (Hersey ve diğerleri, 2012). Bu sistemde insan unsuru büyük ölçüde göz ardı edilmekte, üretim ve çıktı odaklı bir anlayış benimsenmektedir. Diğer uç olan Sistem 4, güvene dayalı ilişkilerin, çift yönlü iletişimin ve takım çalışmasının hâkim olduğu en gelişmiş modeldir. Katılımcı sistemde kararlar kolektif biçimde alınmakta ve çalışanlar örgüt hedeflerine tam bir iş birliği içinde yönlendirilmektedir (Likert & Likert, 1976).

Araştırmalar, otoriter yönetimin (Sistem 1) kısa vadede maliyetleri azaltıcı etkiler gösterebilse de uzun vadede çalışan motivasyonunu zayıflatarak verimliliği düşürebildiğini ve örgüt kültürünü güç ve rol odaklı, katı bir

yapıya hapsedebildiğini ortaya koymaktadır (Likert, 1958). Buna karşılık insan kaynağını bir maliyet kalemi olarak değil stratejik bir değer olarak gören Sistem 4, destek ve başarı kültürü ile pozitif bir ilişki içerisindedir. Likert'e göre, çatışmaların en etkili yönetildiği ve sürdürülebilir yüksek performansın üretebildiği yapı, çalışanların karar süreçlerine aktif biçimde dâhil edildiği bu katılımcı yönetim yaklaşımıdır (Likert & Likert, 1976).

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, Vroom-Yetton-Jago Modeli karar sürecinde hangi düzeyde katılımın uygun olduğunu durumsal olarak belirlerken, Likert'in yaklaşımı örgüt genelinde hâkim olan yönetim sisteminin çalışan tutumları, motivasyon ve örgüt kültürü üzerindeki uzun vadeli etkilerini görünür kılmaktadır.

5. Türkiye'den Örnekler: Bağlamsal Yansımalar

Türkiye'nin idari geleneğinin tarihsel olarak merkeziyetçi ve hiyerarşik bir zemine dayanması kamu kurumlarında karar süreçlerinin çoğu kez üst yönetim düzeyinde şekillenmesine yol açmıştır (Heper, 2018). Weberyen bürokratik modelin izleri de mevzuata dayalı karar alma, hiyerarşinin belirginliği ve prosedürel işleyişin öncelenmesi gibi özellikler üzerinden kamu yönetiminde gözlemlenebilmektedir (Kara, 2015).

5.1. Kamu Yönetiminde Merkeziyetçilik ve Otorite

Türk kamu yönetiminde merkeziyetçi yapı, karar alma süreçlerinde hız ve standardizasyon sağlamakla birlikte, alt kademelerin sürece katılımını sınırlayabilmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde (örneğin pandemi sürecinde) merkezi karar mekanizmalarının hızlı koordinasyon sağladığı görülmüştür. COVID-19 sürecinde Sağlık Bakanlığı bünyesinde oluşturulan Bilim Kurulu'nun tavsiye kararlarının merkezi yönetim tarafından hızlı biçimde uygulamaya konulması, otoriter karar alma mekanizmasının kriz bağlamında işlevselliğine örnek teşkil etmektedir (Sarıyıldız, 2025). Bu durum, belirsizlik ve zaman baskısının yüksek olduğu ortamlarda merkezi otoritenin karar kalitesi kadar uygulama hızını da artırabileceğini göstermektedir. Ancak aynı süreçte, sağlık meslek örgütlerinin ve halkın karar mekanizmalarına daha sistematik biçimde dâhil edilmesi gerektiğine yönelik eleştiriler de gündeme gelmiştir (Yenimahalleli Yaşar, 2020). Bu eleştiriler, katılımcı mekanizmaların kriz dönemlerinde dahi tamamen dışlanmaması gerektiğini düşündürmektedir.

5.2. Sağlık Kurumlarında Katılımcı Uygulamalar

Türkiye'de özellikle özel hastaneler ve üniversite hastanelerinde kalite yönetim sistemlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte katılımcı yönetim uygulamalarının arttığı

görülmektedir. Sağlıkta Kalite Standartları (SKS) çerçevesinde oluşturulan kalite komiteleri, çalışan temsilciliği uygulamaları ve sürekli iyileştirme ekipleri, katılımcı karar mekanizmalarının kurumsallaşmasına katkı sağlamaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2024).

Araştırmalar, hastane karar süreçlerine yüksek düzeyde katılım algılayan sağlık çalışanlarının kurumda kalma olasılıklarının anlamlı biçimde arttığını ortaya koymaktadır (Ndikumana ve diğerleri, 2019; Magbity ve diğerleri, 2020). Benzer biçimde, katılımcı ve iş birliğine dayalı örgüt kültürü özelliklerinin, çalışan davranışlarını ve örgütsel süreçleri etkileyerek performans çıktıları üzerinde anlamlı sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir (Acar & Acar, 2014). Bu bulgular, sağlık sektöründe katılım mekanizmalarının performans ve kalite çıktılarıyla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir.

5.3. Hibrit Yapılar ve Denge Arayışı

Türkiye bağlamında, örgütlerin tamamen otoriter ya da tamamen katılımcı yapılardan ziyade hibrit modeller benimsemesine örnek olarak; kamu hastanelerinde stratejik kararların merkezi düzeyde alınırken, operasyonel kararların birim bazlı ekipler tarafından şekillendirildiği görülmektedir (Bağcı & Çil Koçyiğit, 2023; Öztürk & Swiss, 2008). Kaynak planlaması ve organizasyon yapısı mevzuat doğrultusunda merkezi düzeyde şekillendirilirken, kalite ve performansın geliştirilmesine yönelik klinik süreçler ekip çalışması, kullanım yönetimi ve klinik yollar gibi uygulamalar aracılığıyla yürütülmektedir (Kavuncubaşı & Yıldırım, 2018). Böylece örgüt içinde hem otoriter hem katılımcı mekanizmalar birlikte işlemekte ve koşullara göre yönetim yaklaşımı değişebilmektedir.

6. Karşılaştırmalı Analiz: Otoriter ve Katılımcı Yönetim

Yönetim literatüründe otoriter ve katılımcı yönetim yaklaşımları, örgütsel davranış, karar alma süreçleri ve çalışan motivasyonu bağlamında sıklıkla karşılaştırılan iki temel yönetim modelidir (Zylfijaj ve diğerleri, 2014; Dyczkowska & Dyczkowski, 2018; Kılıç, 2022).

Aşağıdaki tabloda iki yönetim yaklaşımı karar alma biçimi, iletişim yapısı, motivasyon kaynağı, hız, yenilik kapasitesi ve çalışan bağlılığı gibi temel boyutlar üzerinden karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

Tablo 1. Boyutlarla Otoriter-Katılımcı Yönetim Karşılaştırması

| Boyut | Otoriter Yönetim | Katılımcı Yönetim |
|-------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Karar alma | Merkezi | Katılımcı |
| İletişim | Tek yönlü | Çift yönlü |
| Motivasyon | Ödül-ceza odaklı (Kontrollü) | Özerklik ve katılım temelli |
| Hız | Yüksek | Görece düşük |
| Yenilik | Sınırlı | Yüksek |
| Çalışan bağlılığı | Düşük-Orta | Orta-Yüksek |

Kaynak: (Likert, 1967; Somech, 2006; Yukl, 2013; Robbins & Judge, 2013)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere, otoriter yönetimde karar alma süreçlerinde merkezileşmiş bir yapı sunarken, katılımcı yönetimde paylaşılan bir karar mekanizması yürütülmektedir. İletişim yapısındaki farklılık da bu ayrımı pekiştirmektedir. Otoriter modelde tek yönlü iletişim baskınken, katılımcı modelde geri bildirim ve karşılıklı etkileşim ön plandadır. (Wilson, 2010).

Motivasyon boyutunda ise iki yaklaşım arasındaki en belirgin fark, dışsal ve içsel motivasyon ayırımında ortaya çıkmaktadır. Özerklik ve yetkinlik algısı arttıkça motivasyonlarının güçlenmesi katılımcı yönetim yapılarının sürdürülebilir performans açısından avantaj sağlayabileceğini göstermektedir (Deci & Ryan, 2009).

Yenilik ve çalışan bağlılığı açısından da benzer bir farklılaşma söz konusudur. Katılımcı yönetim ortamlarında fikir üretimi ve bilgi paylaşımı teşvik edildiği için yenilik kapasitesi artmaktadır. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak daha güçlü hissetmektedir. Buna karşın, yüksek hız gerektiren veya sıkı kontrolün zorunlu olduğu durumlarda otoriter yaklaşımın kısa vadeli etkinliği göz ardı edilmemelidir (Yukl, 2013).

7. Tartışma

Çalışmada vurgulanmak istenen ana düşünce otoriter ve katılımcı yönetimin koşullara göre değerlendirilmesi gereken yaklaşımlar olarak ele alınmasıdır. Bu kapsamda karar verme süreçlerinin niteliği, örgütteki hiyerarşik yapılanma, belirsizlik düzeyi gibi unsurlar hangi yönetim yaklaşımının daha işlevsel olacağını belirleyen temel faktörler olarak ele alınmaktadır (Likert, 1967; Vroom & Yetton, 1973). Otoriter yönetim hız ve netliğin kritik olduğu, katılımcı yönetim uzmanlaşmanın yüksek olduğu bağlamlarda karar kalitesini artırmaktadır (Yukl, 2013; Rosing ve diğerleri, 2022).

Destekleyici görüşler, katılımcı yönetim yaklaşımının çalışan bağlılığını ve motivasyonunu güçlendirdiğini vurgulamaktadır (Vroom & Jago, 1988; Somech, 2006). Bilgi yoğun örgütlerde çalışanların bilgi ve deneyimlerinin etkin kullanımı, yöneticinin rolünü doğrudan karar verici olmaktan ziyade süreci yapılandıran, koordine eden ve kolaylaştıran bir aktör konumuna taşımaktadır (Senge, 2006). Vroom-Yetton-Jago modeli ve Likert'in sistem yaklaşımı katılım düzeyinin koşullara göre belirlenmesi gerektiğini göstermektedir (Likert, 1979; Vroom & Jago, 1988).

Zıt yöndeki görüşler ise katılımcı yönetim yaklaşımının benimsenmesinin her koşulda en iyi seçenek olduğunu kabul etmemektedir. Otoriter yönetim yaklaşımının tercih edilmesi gereken zamanlarda katılımcı yönetim yaklaşımının seçilmesi karar almayı yavaşlatabilir bu da kriz anlarında sorunlara yol açabilir (Likert, 1958; Rosing ve diğerleri, 2022) Ancak otoriter yönetim yaklaşımının kullanılması gereken koşullarda dahi katılımcı yönetim yaklaşımı tamamen dışlanmaması gereklidir (Sarıyıldız, 2025).

8. Sonuç

Bu çalışma, otoriter ve katılımcı yönetimin birbirine zıt iki uç olmaktan ziyade koşullara göre birbirini dengeleyen yaklaşımlar olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Otoriter yapı hız ve netlik sağlarken, katılımcı yaklaşım karar kalitesi ve çalışan bağlılığı açısından önemli katkılar sunmaktadır. Dolayısıyla bu iki yönetim yaklaşımından birini mutlak biçimde tercih etmemek ve dengeyi kurabilmek önemlidir. Etkili yönetim, esnek yönetim anlayışını sağlamakla mümkün olacaktır.

Kaynakça

- Acar, A., & Acar, P. (2014). Türk hastanelerinde kurumsal kültür türleri ve bunların kurumsal performans üzerindeki etkileri. *EMAJ Gelişmekte Olan Piyasalar Dergisi*, 3(3), 18-29. <https://doi.org/10.5195/emaj.2014.47>
- Bağcı, H., & Çil Koçyiğit, S. (2023). Evaluating the decentralization of public hospitals in Turkey in terms of technical efficiency: data envelopment analysis and Malmquist index. *Benchmarking: An International Journal*, 30(10), 4425-4460. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2021-0140>
- Cotton, J. (1993). *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work*. Sage Publications.
- Çini, M., & İyopruk, C. (2025). Otoriter ve demokratik liderlik modellerinin iş hayatı üzerindeki etkilerinin araştırılması. *Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*(20), 31-43.
- Danko, L., & Crhová, Z. (2024). Rethinking the role of knowledge sharing on organizational performance in knowledge-Intensive business services. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(4), 13873-13893. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02354-5>
- Deci, E., & Ryan, R. (2009). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or autocratic leadership style? Participative management and its links to rewarding strategies and job satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business & Economics*, 4(2), 193-218. <https://doi.org/10.30958/ajbe.4.2.5>
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. (C. Storrs, Çev.) Sir Isaac Pitman & Sons.
- Fiman, B. (1973). An investigation of the relationship among supervisory attitudes, behaviors, and outputs: An examination of McGregor's theory Y. *Personnel Psychology*, 26(1), 95-105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1973.tb01121.x>
- Heper, M. (2018). *Türkiye’de devlet geleneği* (6 b.). (N. Soyarı, Çev.) Doğu Batı Yayınları.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10 b.). Pearson Education.
- Hildreth, P., & Kimble, C. (2002). The duality of knowledge. *Information Research*, 8(1), 1-18.
- Kara, M. (2015). Türkiye’de merkezileşme-yerelleşme tartışmaları ve hizmet sunumunda ölçek sorunu. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 249-276.
- Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2018). *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi* (5 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Kılıç, Y. (2022). A comparative study on democratic, autocratic and laissez-faire. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırma Dergisi*, 8(2), 128-141. <https://doi.org/10.38089/ekvad.2022.107>
- Koster, F. (2022). Organizations in the knowledge economy. An investigation of knowledge-intensive work practices across 28 European countries. *Journal of Advances in Management Research*, 20(1), 140-159. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2021-0176>
- Kwon, S.-H., & Kim, J.-S. (2025). Relationship between participative decision-making within an organization and employees' cognitive flexibility, creativity, and voice behavior. *Behavioral Sciences*, 15(1), 1-18. <https://doi.org/10.3390/bs15010051>
- Likert, R. (1958). Effective supervision: An adaptive and relative process I. *Personnel Psychology*, 11(3), 317-332. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1958.tb00020.x>
- Likert, R. (1967). *The human organization its management and value*. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1979). From production and employee centeredness to systems 1-4. *Journal of Management*, 5(2), 147-156.
- Likert, R., & Likert, J. (1976). *New ways of managing conflict*. McGraw-Hill Publishing.
- Magbity, J., Ofei, A., & Wilson, D. (2020). Leadership styles of nurse managers and turnover intention. *Hospital Topics*, 98(2), 45-50. <https://doi.org/10.1080/00185868.2020.1750324>
- Maier, N. (1967). Assets and liabilities in group problem solving: the need for an integrative function. *Psychological Review*, 74(4), 239-249. <https://doi.org/10.1037/h0024737>
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization Theory*, 358(374).
- Ndikumana, C., Tubey, R., & Kwonyike, J. (2019). Involvement in decision-making processes and retention of health workers: findings from a cross-sectional study in the Rwandan Public District Hospitals. *Pan African Medical Journal*, 34(129), 1-12. <https://doi.org/10.11604/pamj.2019.34.129.16514>
- Neuliep, J. (1987). The influence of theory X and theory Y management styles on the selection of compliance-gaining strategies. *Communication Research Reports*, 4(1), 14-19. <https://doi.org/10.1080/17464099.1987.12290163>
- Neuliep, J. (1996). The influence of theory X and Y management style on the perception of ethical behavior in organizations. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(2), 301-311.
- Nguyen, T., Nguyen, T., & Nguyen, T. (2023). Theory Y in modern management: advantages, disadvantages, and the relationship with theory X. *Journal of the Polish Mineral Engineering Society*, 2(1), 203-204. <https://doi.org/10.29227/IM-2023-02-30>

- Öztürk, A., & Swiss, J. (2008). Implementing management tools in Turkish public hospitals: The impact of culture, politics and role status. *Public Administration and Development*, 28(2), 138-148. <https://doi.org/10.1002/pad.486>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15 b.). Pearson Education.
- Rosing, F., Boer, D., & Buengeler, C. (2022). When timing is key: How autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904605>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Sager, K. (2008). An exploratory study of the relationships between theory X/Y assumptions and superior communicator style. *Management Communication Quarterly*, 22(2), 288-312. <https://doi.org/10.1177/0893318908323148>
- Sarıyıldız, A. (2025). COVID-19 salgını döneminde Koronavirüs Bilim Kurulu'nun basın duyurularının değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38, 247-272. <https://doi.org/10.15182/diclesosbed.1526163>
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Simon, H. (1997). *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organizations* (4 b.). New York: The Free Press.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157. <https://doi.org/10.1177/0149206305277799>
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2024, 03 22). *SKS-Hastane (Sürüm 6.1)*. 02 12, 2026 tarihinde Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Çalışan Hakları Daire Başkanlığı. <https://shgmkalitedb.saglik.gov.tr/TR-52460/guncel-standartlar.html> adresinden alındı
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers Publishers.
- Vignesh, M. (2020). Decision making using Vroom-Yetton-Jago Model with a practical application . *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 8, 330-337. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2020.31876>
- Vroom, V., & Jago, A. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

- Weber, M. (1978). *Economy and society*. (G. Roth, & C. Wittich, Dü) University of California Press.
- Wilson, J. (2010). Authority in the 21st Century: Likert's System 5 Theory. *Emerging Leadership Journeys*, 1(3).
- Yenimahalleli Yaşar, G. (2020, 07 14). COVID-19 pandemisi sürecinde Türkiye'de izlenen sağlık politikaları. (Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği, Röportaj Yapan) Metalurji ve Malzeme Mühendisleri Odası. Ankara.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8 b.). New York: Pearson.
- Zylfijaj, K., Mahmutaj, L., & Grubi, A. (2014). Authoritarian leadership vs. participative leadership in organizations. M. Bianchi, M. Baseska, S. Mai, L. Tampieri, & J. Vergés içinde, *In Beyond the horizon of tempus projects: theory and practice of project management* (s. 304-308). Alma Mater Studiorum - University of Bologna.

