



T.C
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

YÖNETİCİLİK İLE LİDERLİK ARASINDAKİ TEMEL FARKLAR VE ATATÜRKÜN LİDERLİĞİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Çağatay DİNLER

Yüksek Lisans Tezi

Temmuz 2018

TRABZON

YÖNETİCİLİK İLE LİDERLİK ARASINDAKİ TEMEL FARKLAR VE ATATÜRKÜN LİDERLİĞİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Çağatay DİNLER

**Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL

Temmuz 2018

TRABZON

TEZ ONAY FORMU

Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Çağatay DİNLER tarafından Mustafa KÖKSAL yönetiminde hazırlanan “Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki Temel Farklar ve Atatürk’ün Liderliği Üzerine Bir Çalışma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 02.07.2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Hilmi ZENGİN

M. Şakir
Jüri

Jüri-Danışman

Prof. Dr. Mustafa Köksal

Mustafa Uluçakan
Dr. Öğr. Üyesi

Tez savunması ile ilgili yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmasının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin akademik etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim. 07/07/2018



Çağatay DİNLER

ÖNSÖZ

Bu çalışmada liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi ve Mustafa Kemal Atatürk'ün lider yönü incelenmiştir.

Bu çalışmanın her aşamasında emeği ve katkısı bulunan, önerileri ve yönlendirmeleri ile her zaman destek bulduğum, bilgisine ve çalışma azmine hayranlık duyduğum, tez danışmanım ve yüksek lisans eğitimimin farklı aşamalarında bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, kendilerinin öğrencisi olmaktan şeref duyduğum değerli hocam Prof. Dr. Mustafa Köksal'a teşekkür ederim. Tez savunmamda yer alan ve değerli vakitlerini ayırarak önemli katkılarda bulunan saygı değer öğretim üyelerine de ayrıca teşekkür ederim.

Çağatay DİNLER



ÖZET

YÖNETİCİLİK İLE LİDERLİK ARASINDAKİ TEMEL FARKLAR VE ATATÜRKÜN LİDERLİĞİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Dinler, Çağatay. “Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki Temel Farklar ve Atatürk’ün Liderliği Üzerine Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2018

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe dayanan, yüzyıllardır üzerinde tartışılan liderlik ve yöneticilik kavramları üzerine belki binlerce kitap yazılmıştır. Günümüzde liderlik ve yöneticilik kavramları genellikle birbiri ile karıştırılan, zaman zaman ise eş anlamlı olarak kullanılan, genelde birbirine yakın ancak temelde birbirinden farklı kavramlardır.

Yakın geçmişte revaçta olan yöneticilik kavramı popülaritesini liderlik kavramına bırakmıştır. Başarılı liderlerin sahip oldukları özellikler tarihin ilk dönemlerinden günümüze kadar tetkik ve araştırma konusu olmuştur. 20. Yüzyıldan itibaren liderlik konusu üzerine çok sayıda kitap yazılmıştır. Çünkü askeri, siyasi ve ekonomik başarılarda liderin çok önemli bir yeri olduğu herkesçe kabul görmüştür. Günümüzde bu denli önemli olan liderlik kavramı üzerine yüzyıllardır araştırma yapılmaktadır, bu araştırmalar sonucunda liderlik kavramıyla ilgili pek çok tanım yapılmış ve farklı liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir.

Bu tez çalışmasının temel amacı, geçmişten günümüze kadar var olan liderlik yaklaşımlarını inceleyerek, liderlik ve yöneticilik kavramlarına ilişkin genel bilgiler ışığında liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirleri ile olan farklı ve benzer yönlerini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca bu çalışmada uyguladığı liderlik tarzlarının temel özelliklerinden yola çıkarak, Türk Milletinin tarihine yön vermiş ve yaşadığı çağa damgasını vurmuş olan Türk lider Mustafa Kemal Atatürk’ün, O’nu tüm dünya tarafından büyük bir lider olarak kabul edilmesini sağlayan liderlik özellikleri üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Yöneticilik, Liderlik Yaklaşımları, Atatürk

ABSTRACT

THE MAIN DIFFERENCES BETWEEN MANAGEMENT AND LEADERSHIP AND A STUDY ABOUT ATATURK'S LEADERSHIP

Dinler, Çağatay. "The main differences between management and leadership and a study about Ataturk's leadership", Master Thesis, Trabzon, 2018

Thousands of books have been written on the concepts of leadership and management that have been discussed for centuries, based on a history as old as human history. Today, the concepts of leadership and management are often confused but they sometimes use occasionally synonymous. They are generally close to each other, but they are basically different concepts.

The concept of management, which has recently become popular, has left its popularity to the concept of leadership. The qualities of successful leaders have been the subject of investigation and research from the early days of history till today. Since the 20th century, many books have been written on leadership. Because military, politically and economically, it has been widely accepted that leaders have a very important place in success. This important concept of leadership has been explored for centuries. As a result of these researches, many definitions have been made about leadership concept and different leadership approaches have been developed.

The main purpose of this thesis is investigating the current leadership approaches from the past to the present, in the light of general information about leadership and management, to reveal the different and similar aspects of leadership and management concepts with each other. Additionally in this study, Mustafa Kemal Atatürk, the Turkish leader who has directed the history of the Turkish nation, based on the basic features of leadership styles, his leadership characteristics are emphasized that he can be regarded as a great leader by the whole world.

Keywords: Leadership, Management, Leadership Approaches, Atatürk

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. LİDERLİK VE LİDER KAVRAMI.....	2
1.1.1. Liderliğin Tanımı	3
1.1.1.1. Liderlik Ne Değildir?.....	6
1.1.1.2. Liderlik İşlevleri.....	6
1.1.1.3. Liderlik İçin Gerekli Yetenekler.....	7
1.1.1.4. Liderliğin Öğeleri.....	8
1.1.2. Liderliğin Önemi.....	9
1.1.3. Liderlik ve Lider Kavramının Kısa Bir Tarihçesi.....	11
1.1.3.1. Lider Tipleri.....	12
1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	13
1.2.1. Liderlik Çalışmalarının Kısa Tarihçesi.....	14
1.2.2. Klasik Liderlik (Özellikler) Yaklaşımı.....	15
1.2.3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	17
1.2.3.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları	19
1.2.3.2. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırması	20
1.2.3.3. Michigan Üniversitesi Araştırması	22
1.2.3.4. R. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimi Izgarası	24
1.2.3.5. Harvard Üniversitesi Araştırması.....	25
1.2.3.6. McGregor'un X-Y Kuramı.....	26
1.2.3.7. Likert'in Sistem1-4 Modeli	28
1.2.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	30
1.2.4.1. Robert Tannenbaum-Warren Schmid Ardaşık Liderlik Kuramı.....	32
1.2.4.2. Fiedler'in Koşulsal Liderlik Teorisi.....	33

1.2.4.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı.....	37
1.2.4.4. Yol-Amaç Kuramı.....	38
1.2.4.5. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı	39
1.2.5. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	42
1.2.5.1. İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik	42
1.2.5.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	43
1.3. LİDERLİK TARZLARI.....	44
1.3.1. Otokratik Lider	45
1.3.2. Demokratik Lider.....	46
1.3.3. Serbest Bırakıcı Lider.....	46
1.3.4. Karizmatik Lider.....	47
1.3.5. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik	47

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLİK

2.1. YÖNETİMİN TANIMI.....	49
2.2. YÖNETİMİN AMACI.....	52
2.3. YÖNETİM KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	53
2.4. YÖNETİM SÜRECİ.....	55
2.4.1. Yönetim Fonksiyonları.....	57
2.4.1.1. Planlama.....	58
2.4.1.1.1. Planlama Sürecinin Temel Öğeleri.....	60
2.4.1.2. Organizasyon.....	63
2.4.1.3. Yürütme.....	64
2.4.1.4. Koordinasyon.....	65
2.4.1.5. Kontrol.....	65
2.5. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ.....	66
2.5.1. Amaç Özelliği.....	66
2.5.2. İşbölümü.....	66
2.5.3. Yaratıcılık.....	66
2.5.4. Hiyerarşi Özelliği.....	67
2.5.5. Demokratik Özellik.....	67
2.5.6. Grup Özelliği.....	67
2.5.7. İletişim Özelliği.....	67

2.6. YÖNETİCİLİK KAVRAMI.....	67
2.6.1. Yönetici Tanımı.....	68
2.6.1.1. Yönetimsel Düzeyler.....	69
2.6.1.1.1. Alt Düzey Yöneticiler.....	70
2.6.1.1.2. Orta Düzey Yöneticiler.....	70
2.6.1.1.3. Üst Düzey Yöneticiler.....	70
2.6.1.1.4. Fonksiyonel ve Genel Yöneticiler.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLAR

3.1. TEMEL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....	72
3.1.1. Öz-Güven.....	72
3.1.2. Tutarlı Kişilik.....	72
3.1.3. Samimiyet.....	72
3.1.4. Canlılık.....	73
3.1.5. Canlı ve Yaratıcı Zeka.....	73
3.1.6. Sağduyu.....	73
3.1.7. İnsanları Anlama ve Haberleşebilme.....	73
3.2. LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	74
3.2.1. Kişisel Özellikler.....	75
3.2.2. Fiziksel Özellikler.....	75
3.2.3. Zihinsel Özellikler.....	76
3.2.4. Duygusal Özellikler.....	76
3.2.5. Genel Özellikler.....	76
3.3. YÖNETİCİDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	77
3.4. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ BENZERLİKLER.....	78
3.5. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR.....	79

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ATATÜRK VE LİDERLİK

4.1. ATATÜRK KİMDİR?.....	87
4.1.1. Atatürk'ün Çocukluğu.....	87
4.1.2. Atatürk'ün Öğrenim Hayatı.....	88
4.1.3. Atatürk'ün Askerlik Hayatı.....	88

4.1.3.1. Askeri Görevleri.....	88
4.1.3.2. Katıldığı Savaşlar Aldığı Nişan Madalya ve Takdirnameler.....	89
4.1.3.3. Sivil Hayattaki Görevleri.....	90
4.2. ATATÜRKÜN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....	90
4.3. TARİHTE ÖNE ÇIKAN TÜRK LİDER.....	93
4.3.1. Siyasi Açıdan Atatürk'ün Liderliği.....	95
4.3.2. Sosyo Kültürel Açıdan Atatürk'ün Liderliği.....	97
4.4. ATATÜRK VE UYGULADIĞI LİDERLİK TARZLARI.....	98
4.4.1. Demokratik Önderlik Tarzı Açısından Atatürk.....	98
4.4.2. Dönüşümsel (Tranformasyonel) Önder Atatürk.....	103
4.4.2.1. Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği.....	104
4.4.2.1.1. Atatürk ve Ortak Vizyon Oluşturma.....	104
4.4.2.1.2. Atatürk ve Kararlılık, Cesaret, Risk Alma.....	105
4.4.2.1.3. Değişimin Önderi Atatürk.....	106
4.4.2.1.4. Atatürk'ün Güç Paylaşımı ve Esnek Yönetim Anlayışı.....	106
4.4.3. Karizmatik Lider Atatürk.....	107
4.5. YABANCILARIN GÖZÜNDEN ATATÜRKÜN ÖNDERLİĞİ.....	109
SONUÇ.....	111
KAYNAKLAR.....	115
ÖZGEÇMİŞ.....	121

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Ohio State Liderlik Çalışması.....	22
Şekil 2. Blake Mouton'un Yönetsel Şebekesi.....	24
Şekil 3. Lider-Takipçi Yetki İlişkileri.....	33
Şekil 4. Fiedler'in Durumsallık Modelinde Lider Davranışlarının Gösterilmesi.....	36
Şekil 5. Yol-Amaç Kuramında Liderlik Süreci.....	39
Şekil 6. Liderlik Sürecinde Karar Vermedeki İçerilmesi Dizini.....	45
Şekil 7. Yöneticilerin Sınırlandırılması.....	70
Şekil 8. Yönetim Faaliyetleri.....	71

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Geçmişten Günümüze Liderlik Tanımlamalarının Kronolojik Sıralaması.....	3
Tablo 2. Liderlik Modellerinin Tarihi Geçmişi.....	13
Tablo 3. Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği.....	29
Tablo 4. Liderlik ve Kişilik İlişkisi.....	35
Tablo 5. Transaksiyonel ve Tranformasyonel Liderlik.....	48
Tablo 6. Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi.....	55
Tablo 7. Liderlik Özellikleri.....	75
Tablo 8. Liderlerin Kişisel Özellikleri.....	75
Tablo 9. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar.....	80
Tablo 10. Yönetici ve Lider Karşılaştırması.....	83
Tablo 11. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	85

GİRİŞ

Yönetim, yönetici ve liderlik tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar doğdukları andan itibaren yaşamlarını çeşitli guruplar, kurum ve örgütler içerisinde yer alarak ölene kadar sürdürürler. Yöneticilik ve liderlik çok benzetilse de birbirinden bağımsız iki terimdir. Lider ile yönetici el ele gider. Fakat aynı şey değildirler. Birbirleriyle bağlantılı ve tamamlayıcıdır. Liderlik ve yönetim insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve her daim var olmuştur. İnsan yaşantısı çağlar boyunca liderlik ve yönetim kavramı ile iç içe olmuştur. Liderler ve yöneticiler hayatımızı doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen kavramlardır.

Tarihsel süreçte liderlik kuramlarına bakıldığında bulunulan dönemin özelliklerine göre liderlik kuramlarının geliştirildiği görülmektedir. Liderlik, belirlenen hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlanabilir. İyi bir lider, izleyicilerine sadece profesyonel başarıya ulaşma konusunda rehberlik eden değil, aynı zamanda onlara güven veren, onları telkin eden, ikna kabiliyetini kullanan ve çoğunlukla onları motive eden kişi konumundadır. Bunun için çağdaş liderin ileriye görebilmesi, etkili ve verimli olması, etik ilke ve kurallara uygun davranmasının yanında her durumda güçlü bir uyum ve kendine güven duygusunu arttıracak ve örgütte iletişim kanallarını açık tutacak şekilde izleyicilerin kendilerini geliştirmesine ve güven duygusunu arttırmasına katkıda bulunması gerekmektedir. Liderliğe tarihsel bir süreç olarak baktığımızda liderlik insanlığın her çağda ihtiyaç duyduğu önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumların birlik ve beraberlik içerisinde kalmalarını sağlayabilmek için ciddi bir güç gerekmektedir. Bu bağlamda liderlerin kötü günleri geçmişin gölgesinde bırakabilmek ve nesilleri geleceğe taşıyabilmek için kişisel özelliklerinin yanında bilgi ve birikime de ihtiyaçları olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, tarih, askeri ve siyaset dünyasının en etkili ve önemli örneklerinden biri olan, Türk ve dünya tarihinde öne çıkan liderlerden, Türk Milli Mücadele'sinin önderi Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özelliklerinin ve liderlik sırlarının, tarihi süreçte sürekli olarak geliştirilen liderlik kuramlarının diğer adıyla liderlik tarzlarının ışığında teorik olarak araştırılmasıdır. Çalışmanın içeriğinde lider ve liderlik yaklaşımları, yönetici tipleri ve liderlik tarzları ile Atatürk'ün uyguladığı liderlik tarzları üzerinde durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. LİDERLİK VE LİDER KAVRAMI

Liderlik konusu ve düşüncesi, insanoğlunun bilinen tarihinden itibaren çok önemli bir yere sahip olmuştur. Tarihin eski dönemlerinden günümüze kadar geçen süre zarfında insanlar liderliğe dair düşüncelerle ilgili olmuşlardır. İnsanlar sosyal varlıklar olduğundan ve toplumsal yaşamın getirdiği avantajları dolayısıyla birlikte yaşamaya eğilimlidirler. Liderlik, insanların hayatlarını bir arada sürdürmeleri sonucunda, büyük insan topluluklarının idare edilmesi gereksiniminden doğmuştur. Liderlik, sosyoloji, yönetim bilimi, tarih, psikoloji, siyaset bilimi gibi sosyal bilimlere ait farklı birçok alanın kapsamına girmektedir. Bu sebeple liderlik konusu üzerine sosyal bilimlerde hatırı sayılır sayıda araştırma yapılmıştır. Lakin liderlik olgusunun sosyal bilimlerin ortak inceleme konularından biri olmasına rağmen liderliğin tam olarak ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler kendi aralarında ortak bir kana varamamışlardır. Liderliğin tanımlanması ve kavramsallaştırılmasına yönelik yapılmış araştırmalarda ve çalışmalarda tam anlamıyla bir uzmanlaşma mevcut değildir. İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik kavramı tarihin en eski dönemlerinden günümüze kadar hep var olan ve önemini muhafaza eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak liderlik kavramı son yüzyılda bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır (Erkutlu, 2014: 1).

Son 200 yıldır sıklıkla kullanılan insanda merak uyandıran liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14'üncü yüzyılda girmiştir. 20'nci yüzyılda, değişik alanlarda hem uygulayıcılar hem de teorisyenler liderlik konusu üzerinde kafa yormuşlardır. Bu sayede literatüre liderlikle ilgili 350'den fazla tanım ve 5000'in üzerinde çalışma kazandırılmıştır. Bu çalışmalar ve tanımlamalar liderlikle ilgili kuramların geliştirilmesinde ve liderlik kavramının açıklanmasında önemli oranda katkıda bulunmuştur (Erçetin, 2000: 3-4).

Bir asırlık dönem içerisinde benimsenen liderlik tanımlamaları birbirlerinden farklıdır. Lakin tanımlarda önemli sayılabilecek çok sayıda ortak noktalar vardır. Liderliğin tanımlanması güç bir kavram olduğu düşünüldüğünde, liderlik tanımlarının birbirlerinden farklı ve ortak yanlarından hareketle aşağıdaki şu yargılara ulaşılabilir.

- Önderlik yani liderlik kavramı, yöneticilik kavramından farklıdır.

- Liderlik olgusu, kültürel ve politiktir.
- Liderlik biçimsel konuma bağlı bir kavram değildir.
- Liderlik, isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük vb. gibi durumları içeren bir süreçtir.
- Liderlik, uzlaşmacılık, cesaret, kararlılık vb. tinsel özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir (Erçetin, 2000: 11-12).

1.1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik, kelime olarak İngilizcedeki “to lead” fiilinden türetilmiştir. Anlamı ise “onların önünde giderek insanları bir yere götürmek veya onlara yol göstermek” şeklindedir (Erkutlu, 2014: 1).

Lider, en basit tanımıyla, etkileyen insan olarak tanımlanabilir. Ünlü düşünür Farabi lideri “reis-i evvel” benzeri bir yorumla başkaları tarafından emir almayan ve etkilenmeyen lakin başkalarını etkileyen kimse şeklinde ele almaktadır (Dural, 2002, s. 32). Bu bağlamda lider başkaları tarafından yönetilen kişi değil, tam tersine ilim ve marifeti gerçekten öğrenmiş, kendisine doğru yolu gösterecek kimse olmayan, yapması gerekenleri iyice idrak etme yeteneğine sahip olan, başkalarını bildiklerine yöneltme kabiliyeti olan, eylemleri takdir etme ve yönlendirme gücüne sahip kişidir (Cihan, 2016, s. 169). Başka bir bakış açısına göre ise lider, risk alabilen, özel nitelikleri olduğu düşünülen, ortaya çıkan hataları ve yanlışları kendisi üstlenebilen, kriz zamanlarında toplumları bunalımdan kurtarabilen kimsedir (Dural, 2002: 32-33).

Geçmişten günümüze çok sayıda bilim insanı liderlik kavramının tanımlamasını yapmıştır. Geçmişten günümüze kronolojik sırasıyla liderlik tanımlamaları:

Tablo 1. Geçmişten Günümüze Liderlik Tanımlamalarının Kronolojik Sıralaması

1902	C.H. Cooley	Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir.
1906	E.F. Mumford	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
1911	F.W. Blackmar	Liderlik, tüm gurubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
1921	E.L. Munson	Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1924	F.S. Chapin	Liderlik, gurubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.
1927	L.L. Bernard	Liderlik, gurup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark

		ederek; enerjisini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir.
1930	C.M. Bundel	Liderlik, insanları, ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1935	C.E. Kilbourne	Liderlik, Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
1939	T.R. Phillips	Liderlik amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliği sağlamak ve sürdürmektir.
1942	N.Copeland	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
1948	I. Knickerbocker	Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.
1950	R.M. Stogdill	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
1955	H. Koontz C.O. Donnell	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
1960	G. Terry	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
1964	J. Lippman	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir tapı ve süreç başlatmaktır.
1968	R. Dubin	Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.
1978	D. Katz R. L. Kahn	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
1986	R.R. Krausz	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
1990	C. Norris	Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
1991	E. Jaques S.D. Clement	Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.
1992	W. Pagonis	Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.
1993	T.J. Kowalski U.C. Reitzig	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.
1994	R. Heifetz	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir.
1995	R.T. Ogawa S.T. Bossert	Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir.

1996	G.R. Sullivan M. V. Harper	Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
1997aA	K. Gallagher	Liderlik, tüm potansiyelleri ve istekleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.

Kaynak: Erçetin Ş., (2000), Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 4-10.

Lider kısaca, gurup üyeleri tarafından hissedilen ancak açığa vurulmamış ortak düşünce ve arzuları bir amaç doğrultusunda ortaya koyarak, grup üyelerini bu hedef çerçevesinde etkinliğe geçiren kimse olarak tanımlanabilir.

Organizasyonların başarısı ve geleceği, genel anlamda organizasyonu oluşturan insanların ve ekiplerin reflekslerine bağlıdır. Organizasyonların düzeyleri kendilerini oluşturan bireylerine paraleldir. Organizasyonlar ne kadar büyük iddialarla, parlatılmış ve abartılmış sıfatlarla tanıtılırsa tanıtılsın, en sonunda kendilerini oluşturan kişilerin seviyesine düşmesi kaçınılmazdır. Güçlü, etkin insanların oluşturduğu bir organizasyon, kendisine uygun bir yönetim anlayışını ortaya koyar ve layık olduğu bir şekilde yönetilir. İş ahlakından yoksun ya da iş ahlakı zayıf, bilgi seviyesi düşük ve beceriksiz olan bir insan topluluğu da genel olarak yine bu vasıflara sahip kişilerce yönetilir. Yöneticiler ve liderler toplumların ya da organizasyonların ortaya çıkardığı ürünlerdir. Yöneticiler toplumun yapısını ve organizasyonların işleyişini temsil ederler ve söz konusu işleyiş sürdürürler. Ancak liderler mevcut duruma meydan okuyarak bir fark yaratmak ve daha iyi bir gelecek iddiasıyla gelirler ve değişim dalgasının öncüsü olurlar. Liderlik, insanlara ilham verip etkileyerek, onları harekete geçirme eylemidir. İzleyicileri olmayan kişiler lider olarak kabul edilmez ve dışlanırlar (Barutçugil, 2014: 21).

Lider, bir gurup insanı belirli ve hedeflenmiş amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileme ve harekete geçirme beceri ve bilgisine sahip kimsedir. Kısaca söylemek gerekirse lider, nereye nasıl gidileceğini gösteren, vizyon sahibi olan, başkalarını etkileyebilme gücüne sahip, yol gösteren, ilham veren, hedef ve misyon koyan kişidir. Başka bir anlamda liderlik, “belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki, insanları peşinde sürükleyebilme ve onlardan yapmalarını istedikleri şeyleri kendi istekleri ve işbirliği ile yaptırabilme sanatıdır” (Akşit, 2010: 109).

1.1.1.1. Liderlik Ne Değildir?

- **Liderlik, bir süreçtir bir yer değildir;** liderliğin yalnızca belli kişilere verilmiş bir hususiyet olduğuna yönelik yanlış bir düşünce ve inanış söz konusudur. Ancak liderlik genel anlamda öğrenilebilir davranışlar bütünüdür. Kişilerce oluşturulan grupların her birinin birbirinden farklı yani benzersiz oluşu, iç ve dış baskılar, etkileşim örüntülerinin farklılığı, farklı amaç ve araçlar farklı tarzda liderler ortaya çıkaracaktır.
- **Liderlik bir ayrıcalık pozisyonu değildir;** herhangi bir kimse örgütsel yönetim pozisyonlarından birine atanabilir ya da terfi edebilir ancak bu pozisyon o kişiyi lider yapmaz. Çünkü lider pozisyonların sağladığı üstünlük ve ayrıcalığı istemez. Lider etrafından farklı olan lakin bu farklılığı etrafının etkinliği için kullanabilen kimsedir.
- **Liderlik solo gösteri değildir;** liderlik diyalogdur, monolog değildir. Büyük ve olağanüstü başarılar çok sayıda kişinin aktif katılımı ile mümkündür.
- **Liderlik başkalarını suçlamak değildir;** gerçek liderlikte başarının takdiri takipçilere, başarısızlığın sonucu ve sorumluluğu ise lidere ait olmalıdır.
- **Liderlik bir kişilik, kültür yaratmak değildir.**
- **Liderlik doğuştan gelen özelliklerin bir bütünü değildir;** liderin doğuştan var olan özellikleri liderliği kolaylaştırabilir ancak yeterli değildir, Ayrıca liderlik becerileri sonradan kazanılabilir özelliğe sahiptir.
- **Liderlik kişilere hükmetmek değildir;** lider gücünü gruptan alır ve takipçilerinin izin verdiği ölçüde etkileme gücüne sahiptir. Liderin en önemli amacı grubu etkileyip yapıyı harekete geçirerek hedef ve amaçlara ulaşmaktır.
- **Liderlik vazgeçilmez olmak değildir;** başarılı liderlik vazgeçilir olabilmek demektir.
- **Liderlik standart bir pozisyon değildir;** kişinin her durumda lider olması gerekmez (Erdal, 2007: 7).

1.1.1.2. Liderlik İşlevleri

Bir organizasyonu başarıya götüren ya da başarısızlığa sürükleyen en önemli unsurlardan birisi, bir liderin işlevlerini iyi ve doğru bir şekilde uygulayıp uygulayamamasıdır. Bir liderin tatbik ettiği işlevler, bir yöneticinin uyguladığı işlevlere oranla daha somut ve özeldir. Bir liderin işlevleri şunları kapsayabilir:

- Uzlaştırma

- Amaçların Saptanması
- Önerilerde Bulunma
- Katalize Etme
- Temsil Etme
- Güven Sağlama
- İlham Verme
- Övgü (Akşit, 2010: 139-141).

1.1.1.3. Liderlik İçin Gerekli Yetenekler

1. Kişileri teşvik etme ve yüreklerinde mutluluk ve sevinç oluşturma yeteneği
2. Sorumluluk almak ve yetki devretmeye hazırlıklı olma yeteneği.
3. Sahip olduğu düşüncelerini ve eylemlerini sevgi ve saygıyla yayma yeteneğine sahip olma.
4. Vizyon sahibi olma ve izleyicilerini de vizyon sahibi olmaları doğrultusunda yönlendirme ve teşvik etme yeteneği
5. Kendine ait iş ve sorumluluklarını dürüstlük çerçevesi içerisinde yürütme yeteneği
6. Sahip olduğu bencil eğilimlere, karşı koyabilme yeteneği
7. Kuvvetli ve zayıf olan yönlerini işin içerisine egoyu katmadan değerlendirebilme yeteneğine sahip olma
8. Kararlı olma yeteneği
9. Gerektiğinde yaratıcı bir şekilde inisiyatif kullanma yeteneği
10. Üstünlük ilişkilerini anlama ve bu tür ilişkilerin karşılıklı bağımlılık ve hizmet ilişkilerine dönüşmesini kolaylaştırma yeteneği
11. Adaletin oluşturulup sağlanmasında bir katalizör vazifesi görme yeteneği
12. Eğitim faaliyetlerinde, hem öğrenci hem de bir öğretmen gibi katkı sağlama yeteneği
13. Eylem üzerinde gelişen ve tutarlı bir çerçeve içerisinde sistemli bir şekilde düşünme yeteneği
14. Fikir alışverişine etkili bir şekilde katılma yeteneği
15. Çeşitliliği desteklerken, bir diğer yandan da birliği sağlayabilme yeteneğine sahip olma.
16. Çözümlerin bulunmasında sistemli olarak düşünebilme yeteneği

17. Birliği oluştururken bir diğer yandan da çeşitliliği destekleme yeteneği (Akşit, 2010: 142-143).

1.1.1.4. Liderliğin eleri

- **İnsanlara Değer vermek:** İnsanlar için lider, onlara yol gösteren kimsedir. Yönlendirmenin temelinde kişiye önem vermek vardır.
- **Vizyon Sahibi Olmak:** Vizyon, insanları olumlu ve istenilir bir şekilde geleceğe taşıyan lider resmi veya imgesidir. Bir liderin etkili olabilmesi için kendisini takip edenleri yönlendirebilme yeteneğine sahip olması gerekir. Bunun içinde açık ve ileri görüşlü olması elzem gelmektedir.
- **Destek:** Lider risk alabilen kişidir ve risk alırken de desteğe ihtiyaç duyar. stlerden alınan destek, birlikte çalışılan kimselerin (ekip gurup arkadaşları) desteği ve akran desteği olmak üzere üç tip destek mevcuttur.
- **Etkileme:** Bir kimsenin davranışlarıyla diğer insanların davranışlarını değiştirme sürecine etkileme denir. Etkileme ve g kavramı birbirinden ayrılmaz bir ilişkiye sahiptir. Başkalarını etkileme, gücü arttırır ve gücü artan insan başkalarını daha kolay bir şekilde etkiler.
- **Motivasyon (Güdüleme):** Güdüleme, liderin iş görenleri örgüt amaçlarına yaklaştıran eylem ve uğraşlarıdır. İş görenlerin, ne tür şart ve koşullarda, ne şekil bir ortamda, ne ölçüde, ne vakitte, ne tür özendirme yollarıyla motive edilebilecekleri konusunda gerekli tecrübe ve bilgiye sahip olmayan önderlerin, örgütsel bütünleştirme ve çalışma verimini arttırma ihtimalleri oldukça düşüktür.
- **G ve Etkileme:** G başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Ayrıca insanların davranışlarını kontrol etme, tutum ve davranışlarını değiştirme, onlara yol gösterme potansiyeli olarak her liderde var olması gereken bir hususiyettir. Etkileme ise bir kimsenin sergilediği davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır. Başka insanları etkileme, etkileyen kişinin gücünü arttırarak insanları daha kolay etkileyebilmesini sağlar.
- **İletişim Becerileri:** İletişim, bireyler, guruplar ve örgütler arası ilişkileri amaçlayan bir olgudur. İyi liderin iyi bir iletişimci olması beklenir.
- **Yönetim Becerileri:** Naish 1997 yılında yönetim becerilerini personel, kaynaklar ve maliyet olmak üzere üç grupta incelemiştir. Etkili bir yönetici

olabilmek için iş gören alma ve ekip üyelerini seçme becerisine ve performans eleştirme ile performansı geliştirme yeteneğine sahip olmak gerekir.

- **Güçlü Bir Ruh Yapısına Sahip Olmak:** Etkili liderin, yaşanabilecek olan hayal kırıklıklarının üstesinde basit bir şekilde gelmesi beklenir. Liderin takipçilerini yönlendirme kabiliyeti ve doğrudan ilişkili kuvvetli bir özsaygısı mevcuttur (Yiğit, 2002: 17-18).

1.1.2. Liderliğin Önemi

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan, asırlardır üzerinde tartışılan, önemi giderek artan ve hala güncel olma özelliğini sürdüren liderlik konusu birçok yönüyle ele alınmış ve her yönüyle ilgi çekmiştir. Toplumlar ve organizasyonlar ekstrem, örnek teşkil eden usta liderlerin azlığı sebebiyle çeşitli problemlerle karşılaşmaktadırlar. Yaşadığımız dönemde var olan, hızlı değişim, belirsizlikler, finansal ve siyasal çalkantılar nedeniyle değişimi yönetecek, kılavuzluk edecek ve ufuk açacak liderlere geçmiş dönemlere oranla daha fazla gereksinim duyulmaktadır. Bugünü kurtarmak ve geleceği kurmak için yeni, etkin ve güçlü bir lider kuşağının varlığına ve her yerde etkisini göstermesine ihtiyaç vardır.

Liderlik kavramının varlığı ve gelişimi tarihsel bir olaydır. Toplumların tarihi asırlardan oluşmaktadır. Toplumların tarihleri içerisinde iyi ve kötü dönemleri olmuştur. İşgaller, fetihler, istilalar, felaketler, politik ve dinsel savaşlar, salgın hastalıklar ve yok edici iklim koşulları tarih sayfalarını doldurmaktadır. Tarih boyunca bütün toplumlar gereksinim duyduğu ve arzuladığı lider tipini yetiştirmiş ve bu liderlerden kendi kültürel alışkanlıklarını sürdürmelerini ve toplumsal isteklerini karşılamalarını beklemişlerdir. Günümüze kadar geçen süre içerisinde çok sayıda toplum zulümlere, baskılara ve soykırıma maruz kalmıştır. Bir toplumun bunlara karşı varlığını koruyup, devam ettirebilmesi ancak kültürel yapılarının güçlü olmasıyla ve başarılı, etkin liderlere sahip olmasıyla mümkün olabilmektedir. Toplumların refahlarını ve varlıklarını kalıcı kılabilmeleri büyük oranda sahip oldukları liderlerine bağlı olmuştur. Bir toplumun değerlerinin ve inançlarının esasını o toplumun hayatta kalma içgüdüğü oluşturur. Her toplum kendisini farklı bir biçimde organize etmiş ve bu biçimlendirme sürecinde liderlerin önemli bir rolü olmuştur. Liderler güç, otorite, işbirliği, amaçlar ve sonuçlar gibi konularda farklı fikirlere sahiptirler ve farklı çözümler üretirler. Toplumların organizasyon anlayışları kendi kültürel değerlerinin oluşumuna dayanır. Bütün organizasyonlar kendi liderlerini çıkarırlar ve bu

liderler otoriteye sahip, sistemin kurallarını tayin eden kişilerdir. Bazı zaman ve durumlarda liderlik gücü tek bir kimse de toplanmıştır. Buna karşın despot olmayan ya da daha az despot olan ve etrafındaki devlet büyükleriyle hareket eden ve yöneten liderlerde olmuştur. İngilizler 17'nci yüzyılda parlamenter yönetim ile hükümet düzeyinde yeni bir kolektif liderlik tarzını ortaya çıkarmışlardır. Bu yönetim tarzı varlığını asırlarca kabilelerde ve bölgesel ile yerel düzeyde sürdürmüştür. Roma ve bir takım Antik Yunan şehirlerinde de benzer tarzdaki yönetimler daha ileriki dönemlerde liderliğe ilham vermiştir. Amerika kıtasındaki Kızıldereliler ve Maya'larda benzer türde liderlik geleneklerini devam ettirmişler (Barutçugil, 2014: 24-25).

Günümüzde ise, iş hayatındaki dinamik ve rekabetçi yapının artması ile liderler stratejilerin yaratılması ve uygulanmasında can alıcı bir role bürünmüşlerdir. Ancak liderin başarısı kişiliğine, işine, faaliyette bulunduğu iş kolunun büyüklüğüne, kültürüne ve ülkesine göre değişiklik göstermektedir. Etkili lider vizyon sahibidir ve işletmedeki tüm iş görenlere bu bilinci aşılayarak onlara bu doğrultuda destek verecek biçimde bir misyon belirler. Ayrıca, sıradan bir yöneticiden farklı olduğunu rekabetin kaçınılmaz olduğu iş hayatında, işletmenin vizyonu yönünde ileride karşılaşılabilecek riskler karşısındaki değişime ve gelişime her daim hazır olduğunu göstererek kanıtlamalıdır. Bu konularda başarılı olması durumunda astlarının gözünde takip edilmeye değer bir lider olduğunu ispatlamış olur.

Her daim iyi işleyen bir yapıyı oluşturup kontrol altında tutmak zordur. Değişen iç ve dış çevre koşullarında iş görenler kimi durumlarda yöneticilerin komutlarını sorgulamakta ve gerekli olan inisiyatifleri kullanmamaktadırlar. Bu tarz durumların çoğalması ile birlikte liderin organizasyon içerisinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Durağan bir yapıda ilerleyen örgütlerde kriz ortamlarında baskı altında kalındığında, insan davranışlarını kontrol etmek ve iş görenlerin mevcut duruma uyum sağlaması zordur. Bu gibi durumlarda lider devreye girer ve iş görenleri hedeflenen amaçlar yönünde rol ve görevlerine daha sıkı bağlanmaları ve stresle başa çıkabilmeleri yönünde etkin bir rol üstlenir. İş görenler yöneticilerden çok lider olarak gördükleri insanlara güvenir ve onları izlerler (Yeşilyurt, 2007: 12-13).

1.1.3. Liderlik ve Lider Kavramının Kısa Bir Tarihçesi

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan liderlik kavramı ile ilgili M.Ö. 300 ila 400 yıllarına ait Aristo ve Plato'nun görüşlerine rastlanmaktadır.

Dünyada pek çok lider örneği vardır. Bunlardan bazıları, Hint Milli Hareketinin lideri M. K. Gandhi'dir. Savaşçı bir komutan olan ve büyük fetihler yapan Büyük İskender, bir dini lider olan Hz. Muhammed, yönetimi bir meslek olarak nitelendiren ilk insan olma özelliğine sahip Farabi'dir. Bilime olan düşkünlüğü ile bilinen ve şairliği de padişahlığı kadar gelişmiş olan Fatih Sultan Mehmet ve Hun Devleti'nin en güçlü lideri Atilla önde gelen lider örnekleri arasında gösterilebilir. Bu farklı alanlardan verilen lider örnekleri lider kimdir, liderlik özellikleri nelerdir, liderlik nasıl tanımlanır sorularını önümüze çıkarmaktadır. (Aslan, 2013, s. 23).

Liderlik kavramı üzerine yüzyıllardır araştırma yapılmaktadır bu araştırmalar sonucunda liderlikle ilgili pek çok tanım ortaya çıkmıştır. Lider (leader), liderlik (leadership), liderlik etmek (lead), Anglo-sakson kökü “yön” veya “yol” anlamında kullanılan “lead” kelimesi, bu kelime “gitmek ya da “seyahat etmek” anlamında kullanılan “leaden” fiilinden gelir. Anglo-saksonlar bu kelimenin anlamını, kişilerin bu yönde yaptıkları seyahatler olarak genişletmişlerdir. Ayrıca Mısır ve Pers diline bakıldığında da “lead” kelimesinin aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Lider sözcüğü Yunancada “hegemon” kelimesinin karşılığı olup, Romalıların ise liderlik manasında kullandığı “dux” kelimesindeki gibi “seyahat” ya da “yol” anlamına gelmektedir. Latince’de kullanılan geminin dümencisi anlamında olan “governor” ya da “gubernatör” de (yönetici) bu manada tam olarak netlik kazanmıştır (Zel, 2011: 109).

Liderlik kavramı, antik dönemlerde ise daha çok büyük, kalabalık kitleler üzerinde önemli etkisi olan insanlarla birlikte anılan bir kavramdı. Bu dönemlerde liderlik ve içerdiği kavramlar dönem dönem bir takım mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmiştir. Örneğin liderlerin strateji geliştirme niteliğinin Athene, iletişim erdemleri Hermes ve kuvveti Zeus ile ilişkilendirilmiştir. Liderlik kavramına Antik Çin’de de rastlanılmıştır. Ayrıca Mısır’da ki tanrı-kral anlayışı ile liderlik anlayışı da benzerlik göstermektedir. Birçok kaynakta, tarih boyunca çok sayıda bilim insanının liderlik kavramından bahsettiğine ilişkin bilgiler vardır. Lider kelimesinin ilk olarak ortaya çıkışının 1300’lü yıllar olduğu düşünülmektedir (Sözen Şahne ve Şar, 2015: 110).

1800'lü yıllara gelene kadar geçen sürede liderlik İngilizcede var olmayan bir kelimeydi. 1800'lü yıllardan sonra toplum bilimcilerce liderlik kavramı üzerine ciddi bir çalışma yapılması için bir asırlık süre daha geçmesi gerekmiştir. Fakat bilim insanları aradaki kayıp zamanı kapatmak adına son 65 yıl içerisinde çok sıkı bir çalışma içine girmişlerdir. İnsanların nasıl lider olduklarını, lider pozisyonunu nasıl elde ettiklerini, nasıl takipçi kazandıklarını, grup performansı üzerine nasıl etkili olduklarını ve lider etkinliğini sağlayan şeylerin neler olduğunu araştırmışlardır. Liderlik üzerine yapılan kapsamlı bir okuma ve inceleme 150 sayfayı aşan, 3000'den fazla bir sayıda kaynakçanın var olduğunu ortaya çıkarmıştır! Liderliğin çok yoğun bir biçimde araştırıldığı çok açık görülmektedir (Gordon, 2003: 13).

Akademik anlamda liderlik kelimesi dünya literatürüne 14'üncü Yüzyıl'da girmiş lakin son 200 yılda sıklıkla kullanılmıştır. Liderlik araştırmalarının 1950'lerde yoğunlaşmasıyla birlikte liderlik ile ilgili birçok tanım yapılmaya başlanmıştır.

1.1.3.1. Lider Tipleri

İnsanlar nasıl ki sahip oldukları özellikler açısına göre farklıysalar, liderlerin de vazifeleri yani görevleri yerine getirmedeki davranış farklılıkları, onları tiplendirmeye neden olmuştur. Lider çoğu vakit toplumu şekillendirmektedir lakin toplum yapısı da aynı şekilde lideri şekillendirmektedir. Liderlikte tek tipte ya da özellikte lider söz konusu değildir. Toplum içerisinde var olan insanların birbirlerine karşı oldukları gibi diğer toplumlarla da ilişkilerinde birtakım kural, kaide ve sorumluluklara riayet etmeleri gerekir. Lider ve liderlik anlayışları toplumlar arasında değişiklik göstermektedir. Doğudaki ve batıdaki değişik çağlar ve kültürler farklı lider tiplerinin ortaya çıkarmasına neden olmuştur (Akşit, 2010: 109-110).

Liderler yetişme ortamları, kişilik hususiyetleri ve kişilikleri doğrultusunda belirli bir liderlik tiplerinde ustalaşırlar. En etkili, iyi ve usta liderler, birkaç liderlik tipinde yani tarzında maharet geliştiren ve tecrübe kazanarak duruma uygun bir şekilde farklı tarzlar arasında geçiş yapabilen ve de birkaç liderlik tipini sentezleyerek etkin bir biçimde kullanabilen liderlerdir. Çünkü değişik liderlik tipleri örgütün üretkenliğini, büyümesini, kârlılığını ve kalıcılığını etkilemektedir. Ayrıca örgütteki ortamını değiştirerek, iş görenlerin ya da izleyicilerinin güdülenmesini ve performanslarını da direkt olarak etkilemektedir (Barutçugil, 2014: 79).

En iyi tip ayrımını yapan insan olarak bilinen Max Weber lider tiplerini aşağıdaki gibi bir sıralamaya tabi tutmuştur;

- Karizmatik lider
- Otoriter lider
- Demokratik lider

Karizmatik lider, liderlik anlamında kendisini aşan, lakin kendisinde var olan kutsallığı canlandıran kişilerdir. Karizmatik liderler, sahip oldukları vizyonlarının öneminin astlarına inandırılmasıyla örgütsel performansın artacağına inanırlar. Kitleler karşısında olağanüstü etkileme gücüne ve saygınlığa sahiptirler. Demokratik lider ise takipçileri üzerinde otorite kurma gayreti içerisine girmez. Belli başlı kişisel özelliklere sahiptir. Ayrıca demokratik lider grubun amacını daima üstün tutar ve bu durum ona güven ile saygı kazandırır. Ayrıca izleyicileri ile iş birliği yapar ve sorunlar karşısında birlikte çözüm arar (Akşit, 2010: 110).

Demokratik lider izleyicilerine, ekibin ya da örgütün yönetime katılması için imkân tanıyan, ortak bir görüşle karar almaya gayret eden lider tipidir. Otoriter lider ise kararların tamamını kendisi veren, yönetimindeki kişilere güveni az olan, hedefleri ve amaçları belirleyip ortaya koyan ve ekibin bu amaçları gerçekleştireceğine olan inancını talimat şeklinde takipçilerine aktaran kişidir (Barutçugil, 2014: 80).

Tablo2. Liderlik Modellerinin Tarihi Gelişimi

1930-1940 yılları arası	Liderliğin özellikleri, Özellikler Kuramı
1940-1950 yılları arası	Liderlerin davranışları, Davranışsal Kuram
1960-1970 yılları arası	Çevresel koşulların liderlik üzerindeki etkileri, Durumsallık Kuramları
1980-1990 yılları arası	Liderin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş, Neo-Karizmatik Kuram
2000’li yıllar	Duygusal zekâ ve Duygusal Yeterlilik Ekolü

Kaynak: Aslan, Ş., (2013), Duygusal Zeka, Eğitim Yayınevi, Konya, 109.

1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Diğer kuramlardan farklı olarak liderlik kuramları alanında geliştirilen her yeni kuram bir önceki kuramı geçersiz kılmak yerine onu geliştirmeye yöneliktir. Örnek vermek gerekirse liderlik kavramını sadece liderin doğuştan gelen kişisel özellikleri ile

tanımlamaya çalışan özellikler yaklaşımının yetersiz görülmesi sonucu yönetim bilimciler liderlikte, liderin ve takipçilerinin davranışlarının etkili olabileceğini savunarak davranışsal yaklaşımları geliştirmişlerdir. Sonrasında bilim adamları bu iki yaklaşımdan da istedikleri neticeyi alamayınca liderlik fonksiyonunu etkileyen şartlar üzerine yoğunlaşarak modern kuramları geliştirmişlerdir. Liderlik kavramını tanımlamayı amaçlayan bu yaklaşımlardan hiçbirisi kendinden önce geliştirilen yaklaşımları yok saymamış aksine her daim katkıda bulunarak kuramları geliştirmeyi hedeflemiştir(Yeşilyurt, 2007: 13).

1.2.1. Liderlik Çalışmalarının Kısa Tarihçesi

İnsanların üzerinde en çok konuştuğu ve gizemini hala korumakta olan lider ve liderlik kavramları, antik çağlardan itibaren ilgi çeken, merak ve heyecan uyandıran aynı zamanda üzerinde çok sayıda araştırma ve çalışma yapılmış bir konudur. Liderlik kavramını tanımlayan ilk ve kapsamlı yaklaşım kişinin sahip olduğu özellikleri üzerine kurulmuştur. Antik Yunan düşünürleri Sokrates, Aristo ve Eflatun, yöneticileri diğer kişilerden ayıran bir dizi fiziksel, kişisel ve sosyal hususiyetleri sıralayarak yönetici sınıfını tanımlamışlardır. Daha sonra, egemen güç sahibi sınıfların dayatmaları ve dini inanışlarla, liderlik gücünün temeli olarak “soylu kan ve tanrının bahşettiği güç” gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısına kadar, genel görüş olarak liderin doğuştan gelen üstün özellikleri ile liderlik kabiliyetine sahip olduğu düşünülmüştür.

20’inci yüz yılda ise etkili liderlik üzerindeki arayışlar ve ilgi yoğunlaşmıştır. Bir taraftan felsefi düzeyde insanın sürekli ilerleme kabiliyeti ve aklın gücü devam ederken bir diğer taraftan da değişen iktisadi ve sosyal nizamda iş dünyasının lider yönetici gereksinimine karşılık verebilecek tartışmalar ve araştırmalar önemini arttırmıştır. Bu bağlamda ilk ciddi sayılabilecek çalışmalarda 1930’lu yıllarda Iowa Üniversitesinde, etkili liderin ortak ayırt edici hususiyetleri üzerine odaklanmıştır ve “Özellikler Kuramı” olarak adlandırılan yaklaşımın esasını oluşturmuştur. Daha sonra 1940’lı yıllarda liderlik davranışlarının araştırıldığı ve liberal, otoriter, demokratik gibi liderlik tarzlarının tartışıldığı “Davranışsal Yaklaşımlar” geliştirilmiştir (Barutçugil, 2014: 27-28).

1945’de Ohio ve Michigan Eyalet Üniversitelerinde yapılmış başlangıç çalışmalarında ortaya çıkan ve bugüne kadar yapılan pek çok araştırmada belirginleşen temel bazı tipler, ölçekler ortaya çıkmış ve bunların gerçekliği kanıtlanmış ve genel kabul görmüştür (Üçok, 2006: 55).

1970’li dönemlere gelindiğinde özellikle Paul Hersey ve Ken Blanchard’ın çalışmaları ile Durumsal Liderlik yaklaşımları ön plana çıkmaya başlamıştır. Yaşadığımız dönemdeki en yaygın görüş, arzulanır ve başarılı olan liderlik özelliklerinin ve davranışlarının çok sayıda değişkeni olan durumlar karşısında değiştiği görüşüdür (Barutçugil, 2014: 29).

1.2.2. Klasik Liderlik (Özellikler) Yaklaşımı

Asırlardır neden bazı kimselerin lider olup diğer insanların lider olamadığı, liderlerde bulunan bazı karizmatik ve kişisel hususiyetlerin doğuştan var olup olmadığı merak konusu olmuştur. Liderlik yaklaşımlarından geçmişi en eskiye dayanan bu yaklaşımda lider olan insanların kişisel özellikleri ve bireysel nitelikleri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Liderliğin öğrenilebilir bir kavram olup olmadığı, liderlik sonradan mı kazanılır, yoksa doğuştan mı gelir? Sorusunun cevabında saklıdır (Serikan, 2012: 34).

Özellikler yaklaşımı “Liderlik = f (lider, izleyiciler, şartlar)” eşitliğindeki lider kavramına dayanmaktadır. Özellikler yaklaşımı, liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşım olma özelliğine sahiptir. Yaşadığımız dönemde bir kısım yazarlar tarafından araştırmalara konu edilmiş olan kuram, 1940’lı ve 1950’li senelerde üzerinde sıkı bir şekilde durulmuş, lider olan kimseyi diğer insanlardan ayıran özelliklerin neler olduğunu saptamaya çalışmıştır. Bu yaklaşıma göre bir kimsenin bir grup içerisinde lider olarak kabul görmesi için kişinin belirli bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle bir kişinin bir guruba liderlik etmesinin sebebi sahip olduğu özelliklerdir. Bu liderlik özellikleri liderlik sürecini etkileyen en temel etmen olarak kabul görmüştür (Erkutlu, 2014: 8).

Özellikler yaklaşımına göre, bir liderde bulunması gereken özellikler arasında aşağıdaki unsurların yani öğelerin yer alabileceği savunulmuştur.

-Yaş	-Boy	-Cinsiyet
-Olgunluk	-Zekâ	-Güzel konuşma yeteneği
-İnisiyatif kullanabilme	-Kararlılık	-İlişki kurma yeteneği
-Samimiyet	-Yakışıklılık	-Öz-güven
-Bilgi	-Dürüstlük	-Yakışıklılık

-Yükselme arzusu	-Açık sözlülük	-Kendine güven duyma
-İkna gücü	-İş başarma yeteneği	-Samimiyet
-Yöneticilik yeteneği	-Hükmetme	-İstek oluşturma yeteneği
-Bağlılık	-Sezme	-Cesaret

Bu özellikler listesinin bir sınırı yoktur ve ölçümü kolay değildir (Serikan, 2012: 35).

1940'lı yılların başında hâkim olan görüş, liderlerin birtakım özelliklere sahip olduğu görüşüydü. Örneğin, kararlılık, zeki olma, öz-güven, fiziksel enerji gibi özellikler yalnızca lider olabilecek kişilerin sahip olabileceği özellikler olarak kabul edilmiştir.

Özellikler yaklaşımıyla ilgili tarihte yapılan ilk çalışmada, geçmişte büyük ve önemli başarılarla ulaşmış liderler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu nedenle bu yaklaşıma “Büyük Adam Teorisi” denilmiştir. Bu yaklaşım, tarihi süreçte insanları büyük yapan liderlik vasıflarını yani özelliklerini belirlemeye, bu vasıflara sahip insanları ileri dönemlerdeki liderler olarak seçme ve bu vasıfların geliştirilmesi gibi birtakım esaslara dayanmaktadır (Serikan, 2012: 34).

Sıraladığımız bu vasıflara guruptaki diğer insanlara nispeten daha fazla oranda sahip olan kimseye lider denir. Ancak lider hususiyetlerinin üyeler yani takipçileri üzerindeki etkileri guruptan guruba göre değişiklik gösterebilmektedir. Gurup üyeleri içinde söz konusu hususiyetleri yani özellikleri daha fazla taşıyan kişilerin lider olamadığı ya da iyi lider olanların bu hususiyetleri taşımadıkları da dönem dönem gözlemlenmiştir. Lider insanların özellikleri üzerine yapılan araştırma ve çalışmalarda üzerinde mutabık kalınabilecek özellikler elde edilemediğinden dolayı herkes tarafından kabul gören ortak bir lider tanımı ortaya çıkarılamamıştır. Bu yüzden özellikler yaklaşımının liderlik kavramının anlaşılmasında ve açıklanmasında yeterli olmadığı görülmüştür. Lider hususiyetlerini ölçebilecek biçimde tanımlamanın zorluğu ve belirli bir özelliğin değişik bir biçimlerde algılanabilmesi yüzünden yönetim bilimciler, liderin taşıdığı özellikleri yerine liderin davranışlarını inceleyen davranışsal yaklaşımı ortaya çıkarmıştır (Erkutlu, 2014: 9).

1.2.3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Yönetim bilimci araştırmacılar 1940'lı yılların sonlarına doğru liderliğe gözlemlenebilen süreçler ve faaliyetler olarak bakmışlar ve özellikler kuramı üzerinden uzaklaşmaya başlamışlardır. Özellikler yaklaşımının istenilen sonuçları vermemesi üzerine yönetim bilimciler liderliğe daha farklı açılardan yaklaşma yoluna başvurmuşlardır. Özellikler yaklaşımının istenilen düzeyde verimli ve etkin olmaması dolayısıyla geliştirilen davranışsal yaklaşımın temel amacı, tutum ve davranışların etkin liderlikle nasıl ve ne şekilde bütünleştirileceğini saptamak ve liderin istenilen düzeyde etkin olabilmesi için ne yapması gerekiyor sorusuna cevap aramaktır. Araştırmacıların varsayımlarına göre etkin olan ve etkin olmayan liderlerin davranışları farklıdır ve etkin olan liderlerin davranışları koşullar ne olursa olsun değişmemektedir (Keçecioğlu, 2003: 157).

Lider olan ve lider olmayan kişiler arasındaki farkların anlaşılmasında ve etkili liderliği açıklamakta özellikler yaklaşımı yeterli olmamıştır. Bu yüzden yönetim bilimciler liderin doğuştan gelen kişisel özelliklerini araştırmak yerine, liderin liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlara üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Davranışsal yaklaşımların esasında lideri etkin ve başarılı yapan yönünün liderin kişisel özelliklerinden ziyade, liderin liderlik sürecinde göstermiş olduğu tutum ve davranışları olduğudur. Bu yaklaşıma göre liderin etkinliğini ortaya koyan en önemli etmenler; liderin yetki devredip-devretmemesi, anlaşmazlıklardaki çözüm şekli, liderin izleyicileri ile arasında olan haberleşme şekli, amaçları saptama yani belirleme şekli, planlama ve kontrol şekli gibi davranışlarıdır (Serikan, 2012: 35).

Liderlikte, davranışsal yaklaşım özellikler yaklaşımından farklıdır. Özellikler yaklaşımı liderin kişisel özellikleri üzerinde dururken, davranışsal yaklaşım liderin davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Davranışsal yaklaşımın odak noktası, lider rolündeki grup üyeleri ile iş görenlerin davranışları arasındaki etkileşim ilişkisi olmuştur. Bazı yönetim bilimciler 1940'lı yılların sonlarında aktivite ya da gözlemlenebilir süreç olarak liderlik davranışlarını araştırmaya yönelik çalışmalara başlamışlardır. Bu araştırmalarda üzerinde durulan temel nokta bir liderin, kendinden daha az etkin olan bir liderden, davranışsal özellikler açısından nelerinin farklı olabileceği hususudur (Erkutlu, 2014: 39).

Ohio State üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Sosyal-Araştırmalar enstitüsünde, davranışsal yaklaşımlar kapsamında yapılan çalışmalarda çoğunlukla, liderin davranışları,

liderlik biçimleri ve bunların gurubun diğer üyeleri üzerindeki muhtemel etkileri üzerinde durulmuştur (Erçetin, 2000: 31).

Davranışsal yaklaşımlar kuramı 1960'lı yılların ikinci yarısından itibaren tam manasıyla şekillenmiş olmakla birlikte güncelliklerini günümüzde de muhafaza etmektedirler. Davranışsal teoride etkili lider olan kişinin, iki yöntemle sonuca ulaşabileceği öngörülmüştür.

- Örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumlu hale getirilmesi.
- İş başarmak yani amaçları gerçekleştirmek için çalışanların katılımına başvurmak gerektiğinin bilinmesi ve söz konusu katılımın lider tarafından sağlanması (Erkutlu, 2014: 39).

Davranışsal yaklaşımların özellikler yaklaşımlarına göre üç faydası vardır. Bunlar:

1. Önderi tarif edebilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, önderlik davranışları, eğitimle birlikte şahıslara kazandırılabilir.
2. Önderin tutum (davranış) biçimlerine karşılık takipçilerin tutumları, takipçiler ile lider arasındaki davranış ilişkilerini yakından tetkik etme olanağı sağlar.
3. Liderin hususiyetlerini bir başka ifadeyle özelliklerini incelemek yani araştırmak yerine, davranış biçimlerini ortaya koymak, biçimsel yani resmi olan önderlerle birlikte resmi olmayan önderlerin de ortaya çıkmasına olanak sağlar.

Bir takım teorik çalışmaların ve uygulamalı araştırmaların, davranışsal yaklaşımların gelişmesinde önemli katkıları vardır. Bu çalışmalar neticesinde farklı önderlik tarzları ortaya çıkmış ve etkinlikleri üzerine araştırmalar yapılmıştır (Zel, 2011: 124-125).

Bazı yönetim bilimciler davranışsal liderlik kuramının gelişmesine öncülük ederek, kuramsal ve uygulamalı çalışmalarda bulunmuşlardır. Davranışsal kuram kapsamında değerlendirilen yaklaşımlar:

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Black ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi
- Mc Gregor'un X ve Y Kuramları
- Likert'in Sistem 4 Modeli

- Iowa Üniversitesi Çalışmaları
- Harvard Üniversitesi Araştırması
- Gary Yukl’un Liderlik Davranışları Modeli
- Grup Dinamikleri Araştırma Merkezi Çalışmaları
- Mann’ın Üçlü Yetenek Modeli
- Dört Faktör Teorisi Çalışmalarıdır. (Aslan, 2013: 119-120)

1.2.3.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

1930 yılında Kurt Lewin başkanlığında, Iowa Üniversitesi’nde Roland Lippitt ve Robert White tarafından gerçekleştirilmiş çok geniş kapsamlı çalışmalardır. Liderlerin tarzlarının ne olduğu ve liderlerin grup içerisinde ne tür davranış gösterdiği yönetim bilimci olan Roland Lippitt ve Robert White tarafından incelenmiştir. Bu çalışmanın içeriğine bakmak gerekirse el becerileri çalışması yapan 10-11 yaşlarındaki çocukların başlarına, üç tür liderlik tarzı gösteren kişiler getirilmiştir (Canbolat, 2016: 26).

Söz konusu liderlik tarzları şu şekildedirler. “Demokratik Liderlik”: Geribildirim veren, tartışmayı ve ekip yani grup kararını destekleyen liderliktir. “Otoriter Liderlik”: Direktif veren, talimatlarına kayıtsız koşulsuz tabi olunmasını isteyen, cezalandırıcı geribildirim veren, katılıma izin vermeyen liderliktir. “Serbest Bırakan Liderlik”: Geri bildirim vermeyen, gruba tam anlamıyla özgürlük sağlayan liderliktir yaklaşımdır (Aslan, 2013: 120).

Çalışmanın sonucunda: Otoriter lider, iş ve görev tanımlarını kendisi belirleyerek yaptıran bir yönetici davranışı sergileyerek çocuklara maskelerin nasıl yapılacağını göstermiştir. Çocukların bir bölümü lideri dinlemiş bir bölümü ise itirazda bulunup eleştirmiştir. Sonuç olarak bu grupta verimlilik oldukça yüksek lakin yapılan maskelerin kalitesi düşük olmuştur. Demokratik lider ise, çocuklarla işbirliği yaparak onlara yol gösterici öğütlerde bulunmuş ve işin neticesinde yapılan maskelerin sayısı otoriter liderinkinden az ama kaliteleri fazla çıkmıştır. Serbest bırakan lider çocukların maskeleri istedikleri şekilde yapmalarına izin vermiş ve sonuç olarak maske sayısı da, kalitesi de düşük çıkmıştır.

Roland Lippitt ve Robert White tarafından gerçekleştirilmiş bu çalışmanın sonuçlarını örgütsel davranış alanında genelleştirmek yanıltıcı olabilir. Fakat tarihsel süreç

içerisinde liderlik kavramı ile alakalı ilk çalışmalar olduğundan liderlik yaklaşımları kapsamında değerlendirilmiştir.

1.2.3.2. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırması

1945 yılında Ohio State Üniversitesi kapsamında çalışan İşletme Araştırmaları Bürosu (Bureau of Business Research) tarafından yürütülen ve davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine önemli katkıda bulunan liderlik araştırmasıdır. Ohio araştırmanın esas amacı liderin ne şekilde tanımlandığını belirlemek olmuştur. Bu çalışma çok sayıda sivil ve askeri yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. (Erkutlu, 2014: 40).

1945 yılında başlayıp, Carroll Shartle idaresinde 1950’li yılların ilk dönemlerine kadar süren araştırmalarda, araştırmacılar ilk olarak 9 grupta sınıflandırdıkları 1800’e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarmışlardır. Yapılan istatistiki analizler neticesinde bu sayı hiçbir anlam kaybına uğramamış şekilde 150’ye kadar indirilmiştir (Serikan, 2012: 36).

Ohio State Üniversitesi çalışmasının ilk hali olan 4 boyut ve anlamları aşağıda açıklanmaktadır:

- **Anlayış:** Liderin ilişkilerde, iletişimde güven, astların fikirlerine saygı, astların duygularını önemseme, dostluk, cana yakınlık gibi davranışlarını kapsar.
- **Yapıyı Harekete Geçirme:** Liderin yapılacak işi organize etme, ilişkileri ve rolleri tanımlamaya yönelik sergilediği davranışlarıdır.
- **Duyarlılık:** Liderin gurup içi ve gurup dışı baskılara karşı duyarlı olması ve sosyal ilişkilerin farkında olacak bir biçimde davranış göstermesidir.
- **Üretim Odaklı:** Liderin gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin (iş) ve görevlerin önemini vurgulayarak verimi artırma amacına yönelik sergilemiş olduğu davranışlardır.

Anket soruları başlangıçta yukarıdaki 4 boyuttan oluşmaktaydı. Sonraki çalışmalarda üçüncü ve dördüncü boyut (duyarlılık, üretim odaklılık) anketten çıkarılarak anlayış ve yapıyı harekete geçirme olarak iki boyut olarak sınıflandırılmıştır. Son olarak kabul gören şekliyle Ohio State Üniversitesi çalışmalarında liderin davranışı “Yapıyı Harekete Geçirme” (İnisiyatif) ve “Kişiyi Dikkate Alma” (Anlayış) şeklinde iki boyutta incelenmiştir (Aslan, 2013: 121).

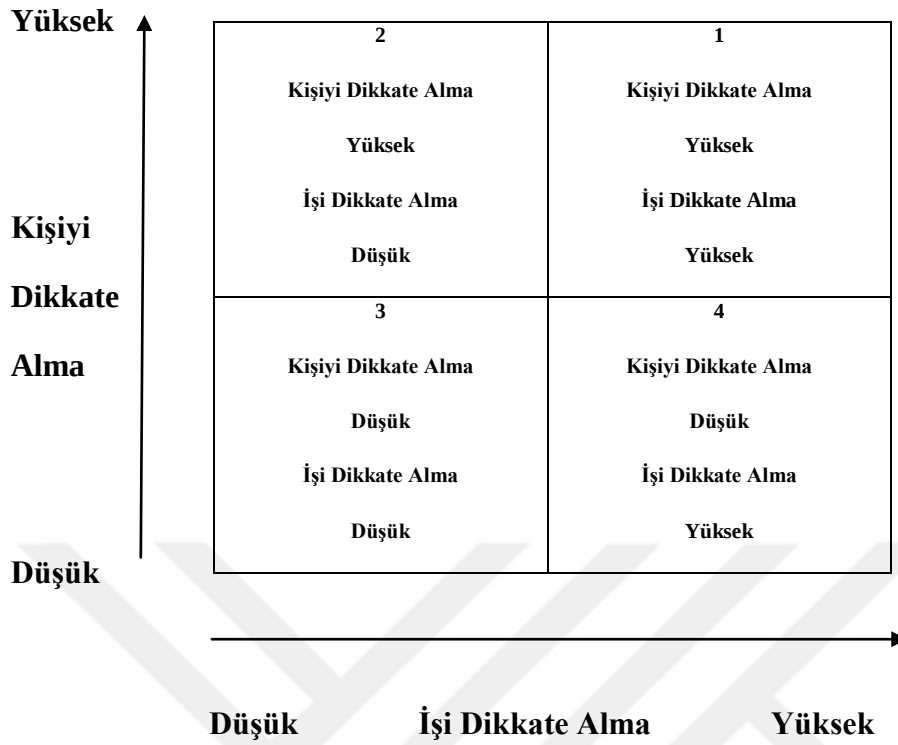
Daha sonra 150 boyuta indirilen davranış biçimleri soru haline getirilerek Liderlik Davranış Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire) meydana getirilmiştir. Sosyoloji, psikoloji ve ekonomi alanlarından oluşturulan araştırmacı gurubu; (Deniz Kuvvetlerinde görevli sivil yöneticiler, Hava Kuvvetlerinde görevli komutanlar, Üniversite yöneticileri, bölge kooperatifi yöneticileri, çeşitli öğrenci ve toplumsal gurupların liderleri) kısacası çok sayıda askeri ve sivil yöneticiler üzerinde araştırmalar yapmışlardır. Araştırma gurubu yapılan araştırmalarda, liderin vaktini kişiler arası ve kişisel yani bireysel ilişkilerde ne şekilde kullandığı, neler yaptığını, otorite düzeyi ve sorumluluk gibi konular üzerine odaklanmıştır.

Ankette, takipçi konumundaki bireylere liderin davranış biçimlerine yönelik sorular sorulmuş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler neticesinde, lider davranışları iki ayrı gurupta sınıflandırılmıştır. Bunlara; “kişiyi dikkate alma (bireyi önemseme) ve inisiyatif yani yapıyı harekete geçirme (initiating Structure) adı verilmiştir (Zel, 2011: 125).

Kişiyi Dikkate Alma: İlişkilerde güven, dostluk, karşılıklı iletişim, iş görenlerin düşüncelerine saygı, iş görenlerin duygularına değer verip önemseme, ikili ilişkiler, arkadaşlık, gurup üyelerinin çeşitli gereksinimlerine ilgi gösterme gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Yapıyı Harekete Geçirme: Lider kişinin kendi görevi ya da takipçilerinin yani gurubun görevleri ile alakalı olarak faaliyetleri ve hedeflenen amaçları tanımlayarak bunları düzenlemeye ve eyleme geçirmeye yönelmiş etkinlikleri kapsamaktadır. Bir başka ifadeyle Yetki, görev ve sorumlulukları tanımlama, örgütleme, kadrolama gibi davranışları kapsamaktadır. Bu çalışma kapsamında görüldüğü üzere liderler aşağıdaki şekil 1’ deki gibi 4 farklı şekilde liderlik davranışı gösterebilirler.

Şekil 1. Ohio State Liderlik Çalışması



Kaynak: Erkutlu H. V., (2014), Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı, Efil Yayınevi, Ankara, 41.

Ohio State Üniversitesi araştırmaları sonucunda elde edilen temel esas bulgular şu şekildedir;

- Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.
- Liderin anlayış yani kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır (Akşit, 2010: 128).

1.2.3.3. Michigan Üniversitesi Araştırması

Michigan liderlik kuramı çalışması, Ohio Üniversitesinde yapılan liderlik kuramı çalışması ile yaklaşık olarak aynı döneme denk gelmektedir. 1947 yılında Sosyal Araştırmalar Enstitüsünden Rensis Likert yönetiminde gerçekleştirilen araştırmalarda, iş tatmini, verimlilik, personel devir hızı, çalışan personel devamsızlığı, maliyet ve güdüleme gibi çok sayıda kriter üzerine durulmuştur (Ergütlu, 2014: 42).

Michigan liderlik çalışmalarında, Prudential Insurance Sigorta Şirketinin yüksek ve düşük verimlilik gösteren yakın özelliklere sahip olan yirmi dört departmanın deneticisi ve 419 sekreteri yer almıştır. Michigan araştırmasıyla düşük ve yüksek performanslı guruplar

arasında karşılaştırma yapılmış olup böylece guruplar arasındaki liderlik modelleri incelenmiştir (Aslan, 2013: 123).

Rensis Likert ve arkadaşları yapmış oldukları incelemeler neticesinde lider davranışlarını, iş odaklı liderlik (production oriented Leadership) ve iş gören odaklı liderlik (employee oriented leadership) şeklinde iki guruba ayırmışlardır. Araştırmaların neticesinde, işe odaklı liderler, en küçük bir hata durumunda dahi hemen ağır cezalara başvurabilen, iş görenlerini bir robot yani makine olarak gören sıkı denetleyicilerdir. Fakat buna karşılık; iş gören odaklı liderlerin ise, üretim gücünün ve verimliliğin daha yüksek ekiplere sahip olan, daha etkin ve başarılı liderler oldukları gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki iş gören odaklı liderler, daha üst seviyede moral ve motivasyona sahip iş görenlere sahiplerdir. Bu durum onlara, çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltmekte ve daha fazla üretim gücüne sahip olmalarına imkân oluşturmaktadır.

Lakin ilerleyen dönemlerde ki yapılan çalışmalar, verimlilik ile liderlik arasındaki ilişkinin daha karışık bir yapıya sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre işin türü ile iki liderlik tarzı arasında bir ilişki söz konusudur. İşe odaklı liderlerin, yapısal anlamda işin tam olarak belirlenmediği durumlarda daha etkin ve başarılı oldukları, buna karşılık kişiye yönelik liderlerin ise yapı olarak işlerin oturmuş olduğu işletmelerde daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir (Erkutlu, 2014: 42).

Michigan ve Ohio State Üniversitesi araştırmaları hem sonuçlar hem de boyutlar açısından benzer özelliklere sahip araştırmalardır.

Michigan Üniversitesi çalışmasındaki “İş-Merkezli Otoriter boyut Ohio çalışmalarındaki “Yapıyı Harekete Geçirme” boyutu ile birbirlerine karşılık gelmekte ve iki boyutta iş odaklı liderlik biçimini anlatmaktadır. Aynı şekilde Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarındaki “Çalışan-Merkezli Demokratik” boyut Ohio State çalışmalarındaki “Kişiyi Dikkate Alma” (Anlayış) boyutuna karşılık gelmekte ve insana yönelik liderliği ifade etmektedir. Davranışsal araştırmalarında hem Ohio State Üniversitesi hem de Michigan Üniversitesi yaklaşımı da kişiye önem veren ve işe önem veren olmak üzere iki değişik davranış tarzı üzerine yoğunlaşmışlardır.

Araştırmalar sonucunda iş gören odaklı liderlik davranışı daha fazla tercih edilmiştir. İş gören odaklı tarzındaki liderliğin, daha yüksek iş tatminiyle ve gurup

verimliliğiyle buna karşılık iş odaklı liderlik tarzındaki liderliğin ise daha düşük iş gören tatminiyle ve grup verimliliğiyle sonuçlandığı ortaya çıkmıştır (Aslan, 2013: 123).

1.2.3.4. R. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimi Izgarası

Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarına dayandırılarak geliştirilen ve en çok bilinen yönetsel davranış modellerinden bir tanesi olan Liderlik Izgarası (Yönetsel Şebeke) modeli, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1960'lı yıllarda ortaya çıkmış olmakla birlikte bu döneme kadar gözden geçirilerek düzeltilmiştir. Bu model organizasyonların geniş ölçüde eğitim ve gelişimleri için kullanılmıştır. Liderlik ızgarası, insana ilgi ve üretime ilgi olmak üzere iki etmene dayanır. Bu etmenlerin amacı, liderlerin örgütlerde önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için nasıl davrandığını anlatmaktır (Serikan, 2012: 41).

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından ortaya koyulan kuram, liderlik davranışlarını işe ilgi ve kişiye yani insana ilgi şeklinde iki farklı boyutta ele alarak, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek biçiminde beş ayrı liderlik tarzı yani biçimi oluşturulmuştur. Bu beş ayrı liderlik biçimleri şekil 2'deki şebekede gösterilmiştir.

Şekil 2. Blake- Mouton'un Yönetim Şebekesi

B İ R E Y E İ L G İ	1,9								9,9
					5,5				
	1,1								9,1
	- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +								

Kaynak: Akşit, H., (2010). Yönetim ve Yöneticilik, Kumsaati Yayınları, İstanbul, 132.

Bu şebekeye göre;

1.1 Tip: Etkili olmayan önderlik biçimidir. Örgütte kalabilmek adına, gerekli işin yerine getirilmesinde en az düzeyde gayret göstermektedir.

9.1 Tip: Klüp önderidir. Göreve olan ilgisi en düşük düzeyde olan ancak düşünceli, arkadaşça ilişkilere önem veren önderdir.

9.9 Tip: Görev önderdir. İnsan ilişkileri ile ilişkisi çok az olan, otoritesini kullanarak verimliliği sağlayan önder.

5.5 Tip: Örgüt önderdir. Yapılacak işin miktarı ile işçilerin moral ve motivasyonunu dengede tutmaya gayret gösteren uzlaştırmacı tip önderdir.

9.9 Tip: Ekip önderidir. Kendini vazifesine adayanlarla birlikte yüksek verime yönelmiş önderdir. Her kez birbirine bağımlıdır, birbirlerine karşı olan saygı ve güven üst düzeydedir.

Modeldeki beş önderlik tipi içinde en etkili olduğu düşünülen önderlik tipi ekip önderliğidir. Modele göre önderler için insanlar arası ilişkiler, verimliliğe göre daha öncelikli olmalıdır. Önder işçilerin morallerini üst seviyeye çıkartıp yaptıkları işten doyum almalarına yardımcı olmalıdır. Bunu sağlamak için önderler, çalışanlarının işlerine müdahil olmadan onların işlerini planlamalarında ve düzenlemelerinde yardımcı olurlar. Bu şekilde çalışanlarına duygusal anlamda destek sağlarlar. Modele göre verimli bir iş temposu ve sağlıklı bir iş ortamı için doyurucu ilişkiler elzemdir. Bunun için önder çalışanların gereksinimlerini dikkate alır. Önder, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimi tercih eder. Northcraft'a göre yöneticiler ve önderlerin, ortaya koydukları davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkân veriyor olması, modelin en önemli yararlarıdır. Bu sayede, kendi yönetim tarzının ne olduğunun farkına varabilen önder, türlü eğitim ve geliştirme programları vasıtasıyla bu tarzda istediği şekilde değişiklik yapabilir. Her ne kadar Robert Blake ve Jane Mouton "9.9 tip" i önderliğin ölçekteki en etkili önderlik tipi olduğunu savunsalar da bu tipin verimlilik, iş zenginleştirilmesi ve işe devamsızlık gibi konularla ilgili olumlu bağlamda bir bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalar sonucu ortaya çıkarılmıştır. (Akşit, 2010: 132-133)

1.2.3.5. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Robert Bale tarafından yürütülen araştırmalar sonucunda, Bale önderlikte iletişim miktarının önemi kadar türünün de önemli olduğunu belirtmiştir. Laboratuvar ortamında yapılan çalışmalar neticesinde liderlik davranışının üç genel olmak üzere 12 kategoride olduğu belirlenmiştir.

Bale'in önderlik davranışı ile ortaya koyduğu üç boyut şunlardır:

- Faaliyetlerin seviyesi
- Görevi başarabilme yeteneği
- Üyeler tarafından sevilme derecesi

Bale'in yapmış olduğu araştırmalar iki tür liderin varlığından söz edilebileceği sonucunu doğurmuştur. Birincisi gurubun amacına önem veren gurup lideri, ikincide gurup üyelerinin duygusal ve toplumsal anlamdaki mutluluklarına ve gelişimlerine önem veren iş gören liderdir (Yeşilyurt, 2007: 21).

1.2.3.6. Douglas McGregor'un X-Y Kuramı

X-Y kuramı ilk olarak Amerikalı Psikolog Douglas McGregor'un "The Human Side of Enterprise" adlı kitabında ortaya konulmuştur. X-Y teorisi, pozitif yönetim teknik ve tarzlarını geliştirmeye yönelik geçerliliğini muhafaza eden temel ilkelere sahip olmakla birlikte, yaşadığımız dönemde de hala motivasyon ve yönetim alanlarında sıklıkla başvurulan bir yaklaşım olabileme özelliğini devam ettirmektedir (Güler, 2007: 21).

Douglas McGregor X teorisi ve Y teorisi adında iki çeşit liderlik türü öngörmüştür. McGregor, Elton Mayo'nun çalışmalarından esinlenerek, önce Frederick Taylor ve Henri Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X teorisi ismini vermiştir. Bunun akabinde bu teoriyi şiddet ile eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır (Eren, 2014: 26).

Liderlik kuramlarını açıklamada kullanılabilen davranışsal yaklaşımlardan birisinin de Douglas McGregor'ın ortaya çıkardığı "X-Y Teorileri" olduğu söylenebilir. Çünkü liderin, insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, kişinin sergileyeceği davranışı olumlu ya da olumsuz anlamda etkiler. "X-Y Teorisi" insan davranışlarını sınıflandırmaktadır. Oysaki insan davranışlarını sınıflandırmak oldukça zor ve karmaşık bir iştir. Çünkü Tyler'in söylevinde olduğu gibi " her kişi, farklı vakitlerde farklı kişiler olabilen bir kişilikler topluluğudur ve insanlar, en az bu kalemler kadar değişkendir" (Aslan, 2013: 112).

Douglas McGregor X-Y teorisinde iş görenlerin fikirlerinin ne olduğunu ve iş görenlere nasıl liderlik etmenin gerekliliğini ortaya koymuştur. İş görenlerin gösterdiği tutum ve davranışları hakkındaki öngörü ve varsayımları liderlerin (yöneticilerin)

davranışlarını belirleyen en önemli etmenlerdir. Çünkü yöneticilerin insan davranışları ile ilgili düşünceleri davranışlarını az da olsa şekillendirecektir.

X kuramının insan davranışları hakkındaki varsayımları aşağıdaki gibidir.

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve fırsatını bulduğunda işten kaytarmanın yollarını arar.
- İnsan sorumluluk almaktan kaçır ve yönetilmeyi tercih eder, güvenliğini ön planda tutar ve hırslı değildir.
- Kendi amaçlarını, örgütün amaçlarına tercih edecek bencilliğe sahiptir.
- İnsanlar örgüt amaçlarını yerine getirebilmeleri için zorlanmalı, denetlemeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
- İnsanlar ekonomik güdülere meyillidirler.
- İnsanlar değişiklikten hoşlanmaz, direnç gösterir ve örgütsel sorunların çözümünde başarısızdır.

Y kuramının insan davranışları hakkındaki varsayımları aşağıdaki gibidir.

- Ortalama bir insan işten kaçmaz, çalışmak insan için oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğaldır.
- İnsan koşulların uygun hale getirilmesi durumunda sorumluluk üstlenmek ister.
- İnsan tembel değildir. Çalışma koşulları uygun hale getirildiğinde çalışmaktan zevk alır.
- İnsan yeterince motive edildiğinde kendini yönetebilir ve öz denetim duygusunu geliştirebilir.

Özetlemek gerekirse X kuramının varsayımlarını benimseyen insanlar statik ve tembel iken, Y kuramını varsayımlarını benimseyen insanlar dinamik ve çalışkandırılar. Ayrıca X teorisi varsayımlarını benimseyen liderler otokratik liderlik tarzı sergilerlerken Y teorisi varsayımlarını benimseyen liderler ise demokratik bir liderlik tarzını sergileyeceklerdir (Canbolat, 2016: 33-35).

X teorisini benimseyen bir yönetici, ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, az yetki devri, detaylı ceza uygulamaları gibi yöntemleri benimseyerek, insanı örgüt amaçlarına uyan pasif bir unsur olarak kabul eder ve bu yüzden otoriter bir davranış göstermektedir.

Y teorisini benimseyen bir yönetici ise iş genişletme, yetki devri, katılımlı yönetim gibi uygulamaları uygulayarak çeşitli açılardan çalışanların motive edilmesine imkân sağlayabilirler (Erkutlu, 2014: 46).

1.2.3.7. Likert'in Sistem 1-4 Modeli

Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile hemen hemen aynı dönemde başlayan ve Michigan araştırması olarak da bilinen Sistem 4 Yaklaşımı Michigan Üniversitesi profesörlerinden Rensis Likert ve çalışma arkadaşlarının, sermaye ve insan kaynaklarının uygun yönetimi için örgütsel değişim programları geliştirme konusunda yapmış oldukları çalışmalardır.

Likert'e göre, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar, sermaye kaynaklarında meydana gelen kayıplar kadar kolay kapatılamazlar. Çünkü insan kaynaklarındaki kayıpların sigortası yoktur. Yeni bir çalışanı işe alma, eğitim ve geliştirme durumu uzun bir süreçtir ve yıllar gerektirir. Bu sebeple, örgütlerin en önemli varlıkları insan kaynaklarıdır ve insan kaynaklarını en iyi şekilde yönetme örgütlerin önemli, en zor ve öncelikli görevleridir. Araştırmalar sonucunda geliştirilen örgütsel değişim programları örgütleri, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar doğrultusunda yönlendirmeye, X teorisinden Y teorisine geçmelerinde yardımcı olmaya ve hijyen etmenleri yerine, motive edici etmenleri doyurmaya yöneltmiştir (Eren, 2016: 45).

Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı araştırmasının amacı, örgütteki grup üyelerinin verimliliğine ve üyelerinin tatminine katkıda bulunan etmenleri saptamak üzerine olmuştur.

Tablo 3. Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği

Liderlik Değişkenleri	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Yöneticinin astlarına güveni	Yöneticinin Astlarına güveni yoktur.	Yöneticinin astlarına güveni efendinin hizmetçiye duyduğu güven gibidir.	Yöneticinin astlarına tatminkâr fakat tam olmayan bir güveni vardır, lider kontrolü elinde tutmak ister.	Yöneticinin astlarına her konuda güveni tamdır.
Astların serbest davranabilme duygusu	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini hiç özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini oldukça özgür hissederler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini tamamen özgür hissederler.
Yöneticinin astlarla ilişki arayışı	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini çok nadir alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini bazen alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini genellikle alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini her zaman alır.

Kaynak: Serikan, C., (2012) Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Nobel Yayınları, Ankara, 39.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi Rensis Likert örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir devamlılık içinde olduğunu savunmuştur (Serikan, 2012: 39).

Sistem 1 – İstismarcı Otokratik: Yönetim, iş görenlere nadiren karar verme sürecine katılma imkânı sağlamakta, liderin çalışanlara güvenmediği ve kararlarında takipçilerine ya da iş görenlere danışmadığı liderlik tarzıdır. Ast ve üst arasında güven duygusu ve iletişimin söz konusu olmadığı, astlarda korkunun hâkim sürdüğü, cezalandırmaya yer verilen tarzıdır. Alınan kararların önemli bir kısmı ve amaç saptama, üst düzeylerde yapılır ve komuta zinciri ile alt kademelere iletilir (Aslan, 2013: 125).

Sistem 2 – Yardımsever Otokratik: Liderin astlarının ara sıra fikrini aldığı babacan tarz olarak ta bilinen liderlik tarzıdır. Yönetimin iş görenlere güveni vardır. Amaçların saptanması ve alınan kararların önemli kısmı üst kademe yönetimde yapılırken, çok sayıda karar da bir takım sınırlamalarla birlikte alt düzey yönetim kademelerine gönderilmektedir. Sıkı denetim olduğu, iş görenleri motive etmekte ödül ve ceza sisteminin kullanıldığı liderlik tarzıdır (Serikan, 2012: 40).

Sistem 3 – Katılımcı: Yetkiyi dağıtma eğiliminde olan liderdir. Kararlar iş görenlerin kalımı ile alınır ve otokratik liderlikteki gibi tek merkezden karar verilmez. Ancak son kararı lider verir. Politikaların düzenlenmesi ve kararlar, büyük ölçüde yüksek yönetim kademelerince verilir. Haberleşme çift yönlü işlemektedir. (aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya) Çağdaş yönetimde genel eğilim katılımcı liderlik tarzının yaygınlaştırılması şeklindedir (Erkutlu, 2014: 47).

Sistem 4 – Demokratik: İş görenlerin düşüncelerine her daim danışıldığı, çalışanlara tam serbestlik hissettirilen bir liderlik biçimidir. Yönetimin iş görenlere güveni tamdır. Haberleşme, katılımcı tarzdaki gibi sadece aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil yanlara doğrudan işlemektedir. Ekip çalışmasının, karar almada katılımın ve demokratik yönetimin benimsendiği liderlik tarzıdır (Aslan, 2013: 125).

Çalışmaların sonucuna bakılacak olursa, sistem 1 otoriter, görev eğilimli ve formel yönetim biçimini, sistem 4 ise ekip çalışmasına ve güven ilişkilerine dayanan bir sistemi temsil eder. Sistem 2 ile 3 bu iki sistemin arasındaki orta aşamalardır.

Rensis Likert'in çalışmasının lider davranışlarının bireylere dönük bir uçtan karşıt olan bir diğer üretime dönük olan uca kadar devam eden bir süreç olarak ele alınması, araştırmayı Ohio State çalışmasından farklı kılan yani ayıran en önemli noktalardan birisidir. Rensis'in araştırmalarına göre, yöneticiler ne kadar kişiye yani insana yönelik bir davranış sergilerse o kadar üretime dönüklükten uzaklaşmış olacağını öne sürer (Serikan, 2012: 40).

1.2.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

1960'lı yılların başlangıcı ile birlikte, yönetim ve organizasyon çalışmalarına ilişkin olarak ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler, liderlik üzerine yapılan araştırmalarda ve teorilerde, liderle birlikte etrafındaki çevrenin analiz edilmesi gerektirdiğini göstermiştir ve bunun sonucu olarak durumsallık yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Durumsallık yaklaşımı bir diğer bilinen ismiyle “Koşul Bağımlılık Yaklaşımı” liderlik olayının meydana geldiği yani oluştuğu koşullara önem veren liderlik teorilerinden oluşmaktadır. Değişik koşulların ve şartların farklı liderlik tarzları gerektirdiği bu yaklaşımın genel varsayımıdır. Durumsallık yaklaşımını, yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzının bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımlardan ayıran ve farklı kılan durum, en uygun liderlik yaklaşımının durumlara ve koşullara göre değişebileceğini savunmasıdır.

Dolayısı ile “tek en veya tek iyi” liderlik tarzı her koşulda geçerli değildir ve geçerli olamaz. Lider pozisyonundaki kişiler, işlerinde bulundukları şartlar veya koşullar neyi gerektiriyorsa öyle davranmak durumundadırlar. Aynı lider, duruma göre bazen otokratik bazen de demokratik bir tavır takınabilir. Bu nedenle, liderlik kurumu bireyin kişisel özellikleri veya davranışları ile değil tamamen koşulsal olarak belirlenmektedir. Durumsallık yaklaşımı doğru eğitim ve tecrübe yolu ile liderlik yeteneklerinin geliştirilebileceğini savunmaktadır.

Durumsallık yaklaşımında liderlik sürecini etkileyen bazı etkenler:

- Gurup üyelerinin beklentileri ve yetenekleri
- Liderliğin oluşturduğu ekibin özellikleri
- Gerçekleştirilmek istenen amacın, ulaşılmak istenen hedeflerin niteliği
- Liderin ve gurup üyelerinin deneyimleri (tecrübeleri)
- Toplumsal ortam
- Liderin kişisel özellikleri

Bu yaklaşıma göre liderlikte başarılı olabilmek için değişen koşullar ve durumlar karşısında liderin davranış ve tutumunu durumun gerektirdiği temellere dayandırması gerekmektedir. Lider, olgunlaşan şartlar doğrultusunda takımını motive etmeye ve başarılı olmaları için gerekli olan şartları oluşturmaya çalışır. Bu sebeple, durumsallık yaklaşımı en iyi olarak nitelendirilebilecek tek bir liderlik davranışının olmadığını savunmaktadır. Bu durumsallık yaklaşımını, davranışsal yaklaşımdan ayıran en önemli farktır (Erkutlu, 2014: 12).

Bu yaklaşım kapsamındaki çalışmalar, etkin liderliğin; takipçilerin, liderin var olan kişisel hususiyetlerinin, liderlik tarzının, liderin içinde olduğu durumun bir işlevi olduğu görüşünü savunmaktadır (Erçetin, 2000: 36).

Liderlik, liderin kişisel özelliklerinden çok, gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin neticelerinin grup üyeleri tarafından kabul görmesi ve beğenilmesi sonucunda ortaya çıkar ve sürekli hale gelir. Şüphesiz liderin faaliyetlerini biçimlendiren ve etkileyen diğer bir takım durumsal etmenleri de göz ardı etmemek lazım gelmektedir. Lideri takip eden ve gurubu oluşturan takipçiler, amaçların kalitesi, hedef ve amaçların gerçekleştirileceği çevrenin özellikleri liderin davranış ve faaliyetlerini etkileyen diğer

unsurlardır. Liderliği bir davranış işlevi olarak belirtecek olursak onu aşğıdaki formülle açıklamak mümkündür.

Önderlik = f (izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları): Bu değişkenler birbirlerini karşılıklı olacak şekilde etkilemekte olup aynı zamanda liderlik davranışını belirleyen esas etkenlerdir. Daha açık söylemek gerekirse toplumda sürekli bir değişim süreci olduğundan çevre koşullarında oluşabilecek olan değişmeler, gurubu oluşturan takipçilerin ya da üyelerin amaçlarını ve davranışlarını etkileyerek, daha farklı liderlik tarzına ve bunun gerektirdiği değişik kişisel hususiyetlere yani özelliklere gereksinim duyulmasına neden olacaktır (Eren, 2016: 503).

Durumsal kuram kapsamında değlendirilen yaklaşımlar;

- Tannenbaum-Schimid'in Liderlik Doğrusu
- Fiedler'in Koşulsal Liderlik Teorisi
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı
- Yol-Amaç Kuramı
- Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı

1.2.4.1. Robert Tannenbaum- Warren Schmid Ardaşık Liderlik Kuramı

1950'li yıllarda Tannembaum ve Schmid yaptıkları araştırmalarda yöneticilerin mesuliyetlerini yerine getirirken ne gibi sorunlar ile karşılaştıklarını yansıtmaya çalışmışlardır (Canbolat, 2016: 44).

Tannenbaum ve Schmid ikili önderlik davranışını üst merkezli den ast merkezli ye doğru sıralamışlardır. Modelleri kimin karar verdiğine göre yapılandırılmıştır. Modele göre önderin seçimi üstleri, iş görenlerin sahip olduğu güce ve mevcut duruma (örgütün yapısı, büyüklüğü, amaçları, iklimi, teknolojisi.) göre yapılandırılmalıdır. Üst kademe yöneticiler önderlik davranışını etkilemektedirler. Örnek olarak, üst kademe yöneticilerin otokratik davranış biçimini izlemeleri, orta düzey yöneticilerde de otokratik davranış biçimini izlemesine eğilim oluşturmaktadır.

Önderin takipçilerin davranışlarını değiştirmek için yeterli zamanı yok ise otokratik davranış biçimini izlemektedir. Anlaşılaçağı üzere bu yaklaşıma göre zaman kavramı çok önemlidir.

Şekil 3. Lider-Takipçi Yetki İlişkileri

OTORİTER

DEMOKRATİK



Kaynak: Arun, K., (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımcı Bilgi Kültürü İlişkisi; Erzurum: Atatürk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 27.

Bu yaklaşımın ilgi görmemesinin en önemli sebebi, hangi önderlik tarzının, ne vakit kullanılacağına yeterince net olmamasıdır (Korhan, 2008, s. 26-27).

1.2.4.2. Fiedler'in Koşulsal Liderlik Teorisi

Liderlikte durumsallık teorisini ilk kullanan bilim adamı Fred Fiedler'dir. Bu teorisinin dayandığı varsayım, ortamın elverişli olma durumuna göre liderin ortaya çıkmasına dayanmaktadır. Bu teori, kişinin, belli bir grup içerisinde lider sıfatıyla ortaya çıkmasını ve etkin, başarılı bir lider olmasının tek etkeninin yalnız olarak kişisel vasıf ve kabiliyetlerine ve grup üyeleri ile olan olumlu ilişkiler kurmasına bağlı olmadığını ileri sürmektedir (Güler, 2007: 36-37).

Fiedler, üniversitelerde endüstriyel psikolojiye yönelik çalışmalarda bulunmuş ve ders vermiş, örgütsel araştırma gruplarında araştırmalar yapmış, özel ve kamu olmak üzere çok sayıda kuruluşta liderlik kavramına yönelik çalışmalarda bulunmuş ve etkin liderlik üzerine çalışmalar yapmış olan bir bilim insanıdır.

Bu kuram durumsallık yaklaşımı kapsamında en fazla bilinen ve üzerine araştırmalar yapılan modellerdendir. Fred Fiedler'e göre etkin liderliğin bağlı olduğu

Yakın dönemde gerçekleştirilmiş olan durum kuramları içerisinde en geniş kapsamlı olanı Fiedler'in, askeri birliklerden spor takımlarına kadar 22 yıl sürmüş olan araştırma programına dayanmaktadır. Bu yaklaşımın esasında yani temelinde liderlik biçimi (tarzı) grup performansının ve çevre koşullarının (ortam özelliklerinin) bir işlevi olduğu düşüncesi vardır (Zel, 2011: 143).

$$\text{Grup Performansı} = f(\text{liderlik tarzı, ortam özellikleri})$$

Bu yaklaşım liderlik tarzını, işe yönelik ve ilişkiye yönelik olmak üzere iki boyutta ele alır. Göreve yönelik lider, bir vazifeyi layıkıyla yerine getirerek güdülenir, standart performansları saptar, açık-net talimatlarda bulunur. İlişkiye yönelik lider ise, kişilerle ilgilidir ve liderin karşılıklı saygı, güven ve iş görenlerin gereksinimlerini dinleme eğilimindeki davranışlarını ifade eder. Fred Fiedler liderlik tazını kendi geliştirdiği LPC (en az tercih edilen iş arkadaşı: least preferred co-worker) şekline isimlendirdiği ölçek ile ölçmüştür. LPC temel olarak 2 kutuplu 8 dereceli 16 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin örneği;

Sevimli ----- Sevimsiz

Arkadaşça -- -- -- -- -- Arkadaşça olmayan

Ret edici --- Kabul edici

Gergin --- Rahat

Mesafeli --- Yakın

LPC ölçeğine göre lider, en az şekilde tercih edilen iş arkadaşını olumsuz sıfatlar ile ifade ederse yani tanımlar ise (düşük LPC değeri) bu lider vazife ve işlere kişilerden daha çok önem ve değer veren göreve yönelik liderdir. Tam tersi lider en az şekilde tercih edilen iş arkadaşını olumlu sıfatlar ile ifade ederse (yüksek LPC değeri) diğer kişilerin duygu ve düşüncelerine karşı hassas olan ilişkiye yönelik liderdir. (Serikan, 2012: 44-45).

Kuramın durumsallık teorisi olarak anılmasının nedeni liderin etkinliğinin hem duruma yönelime hem de takipçilere bağlı olmasıdır. Bu modelde yüksek ve düşük LPC puanları ile yansıttığı liderlik yaklaşımlarını etkileyen önemli üç durumsal değişken söz konusudur.

- **Lider üye ilişkileri;** lidere takipçileri tarafından güven duyulup duyulmadığını, benimsenip benimsenmediğini ve bağlılık duyulup duyulmadığını gösteren parametredir. Lider takipçi ilişkisi grup tarafından liderin kabul edilip edilmeme ölçüsü ile ilişkilidir. Söz konusu değişkene göre lider sevilmeyen, benimsenmeyen ve güven duyulmayan birisi ise en elverişsiz durum; tam tersi lider iş görenleri etkileyebiliyorsa en elverişli durum oluşur.

Tablo 4. Liderlik ve Kişilik İlişkisi

LİDER-TAKİPÇİ İLİŞKİSİ ÖLÇEĞİ						
		A	B	C	D	E
1.	Yönettiğim kişiler arasında geçimsizlik var.	1	2	3	4	5
2.	Astlarım güvenilir ve sadıktır.	5	4	3	2	1
3.	Yönettiğim kişiler arasında arkadaşça bir atmosfer var.	5	4	3	2	1
4.	Astlarım işi yapılması için benimle iş birliği yapar.	5	4	3	2	1
5.	Astları ile benim aramda sürtüşme var.	1	2	3	4	5
6.	Astlarım işin yapılması için bana yardım ve destek verir.	5	4	3	2	1
7.	Yönettiğim kişiler işin yapılabilmesi için uyum içinde çalışır.	5	4	3	2	1
8.	Yönettiğim kişilerle iyi ilişkilerim var	5	4	3	2	1

Kaynak: Zel, U., (20011), Kişilik Liderlik, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 145.

A: Kesinlikle katılıyorum B: Katılıyorum C: Kararsızım

D: Katılmıyorum E: Kesinlikle Katılmıyorum

- **Başarılacak işin niteliği;** iş ayrıntıları net hedeflere sahip, saptanmış yani belirlenmiş yol, yöntemlere ve açık, net amaçlara sahip ise bu planlanmış bir iş olarak ifade edilmektedir. İş ilk kez karşılaşılan, karışık ve yapılma yöntemleri önceden saptanmışsa iş planlamamış bir iştir. Rutin, yani gündelik işler açık amaçlara sahip olup, yapılma yöntemleri tüm iş görenlerce en ayrıntılı bir şekilde bilinen işlerdir. Planlanmayan faaliyetler iş görenler kadar lider tarafından da tam anlamıyla bilinmediği için bu durum lider açısından negatif bir ortam oluşturur.
- **Liderin pozisyonuna dayana gücü;** liderin cezalandırma, ödüllendirme, terfi ettirme, işe son verme gibi mevzularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir (Erkutlu, 2014: 56).

Fred Fiedler, liderlik tarz ve değişkenlerini tanımladıktan sonra bu koşulların iş görenlerin performansına olan etkileri dikkate almıştır. Grubun gerçekleştirmek isteği amaçlara ulaşması, grup üyelerinin başarı olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 4. Fiedler’in Durumsallık Modelinde Lider Davranışlarının Gösterilmesi

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL AKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				ZAYIF			
	İŞİN NİTELİĞİ	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN OTRİTEDİNİN DERCESİ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ				ELVERİŞLİ		AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ				ÇOK BELİRLİ		AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TAZİ		İŞ	İŞ	İŞ	AST	AST	AST	İŞ	İŞ

Kaynak: Erkutlu H. V., (2014), Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları, Efil Yayınevi, Ankara, 57.

Tabloya bakıldığında, görev tanımı belli ve otoritesi yüksek olan liderin mevcudiyeti, yapılan işin açık bir şekil tanımlanıp belirlendiği ve grup üyeleri tarafından liderin sevilmesi durumunda liderin etkisinin kolaylaşacağı ve artacağı görülmektedir. Birinci durum, liderin otoritesinin sınırlı olduğu, liderin sevilmediği ve belirsiz nitelikli işin yapıldığı kategorilerde ise liderlik zorlaşacaktır. Sekizinci durum Firdler’e göre söz konusu değişkenden en önemsizi “liderin makamının sahip olduğu yetkinin sağladığı otorite” yani liderin gücünü makamından alması, en önemlisi ise “lider-üye ilişkileri” şeklinde olanıdır.

Fiedler, en olumlu ve en olumsuz durumlarda ve ortamlarda işe yönelik liderlik davranışının etkin olmasını şu şekilde ifade etmiştir. Liderin insana yani kişiye yönelik bir davranış sergilemesi en olumsuz durumda hiç sonuç alamamasına neden olacaktır. En olumlu durumda ise, grup liderin ağızından nelerin yapılması lazım geldiğini söylemesini beklemekte ve yönetilmeye hazır durumdadır. Lider kişinin direkt olarak yapılacak göreve ağırlık veren şekilde bir davranış sergilemesi lideri daha etkin ve başarılı kılacaktır (Zel, 2011: 148).

1.2.4.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı

William J. Reddin, incelediği liderlik alanındaki araştırmalardan esinlenerek, genel kabul görmüş kişiye ve işe eğilimli liderlik davranışlarını göz önünde bulundurarak ve liderliğin etkinlik boyutunu da işe dâhil edip üç boyutlu liderlik davranışını ortaya çıkarmıştır. Reddin'e göre tek mükemmel bir liderlik davranışı yoktur. Kurama göre önemli olan liderin mevcut durumu kavrayıp izleyicilerini yani grup üyelerini bu yönde yönlendirmesidir (Yeşilyurt, 2007: 32).

Reddin Managerial Effectiveness (Yönetmel Etkinlik) kitabında etkinliği şu şekilde tanımlamıştır; yönetici olan kişinin vazifesinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesine etkinlik denir. Reddin'e göre yöneticinin tek vazifesi yaptığı işte ve bulunduğu faaliyetlerde başarılı olmasıdır. Reddin, yönetmel ölçek modelleri ve Ohio State çalışmalarından etkilenecek dört liderlik biçimi yani tarzı olduğunu savunmuş. Bu liderlik biçimleri;

- Bütünleşmiş Liderlik Biçimi
- İlgili Liderlik Biçimi
- Kendini Adanmış Liderlik Biçimi
- Kopuk Liderlik Biçimi

Reddin bu dört liderlik biçimini 'görev' ve 'insan' şeklinde iki boyutta ele almıştır. Reddin bu liderlik biçimlerinin her yerde ve her vakit etkili olamayacağını düşünerek "etkililik" boyutunda araştırmalarına ekleyerek yeni bir yaklaşım ortaya çıkarmıştır. Sonuç olarak bu dört esas yaklaşımdan meydana gelen, dört etkili ve dört etkisiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Alkın, 2006: 89).

1.2.4.4. Yol-Amaç Kuramı

Çok bilinen durumsal yaklaşımlardan birisi olan yol-amaç kuramı Robert House tarafından ortaya koyulmuş yaklaşımdır. House'un yol-amaç kuramını, durumsallık yaklaşımı ve motivasyon kuramının alametlerinden yararlanarak geliştirdiğini söylemek yanlış bir ifade olmaz. Yöneticilikten liderliğe geçişi sağlamak için iş görenlerin ihtiyaçları ile grup amaçlarını birleştirmek, iş-iş gören uyumunu sağlamak ve iş görenlerin muvaffakiyet gücünü arttırmak gerekmektedir (Canbolat, 2016: 40).

House'un kuramına göre lider çalışanlarının güdülenmesini iki biçimde arttırabilir:

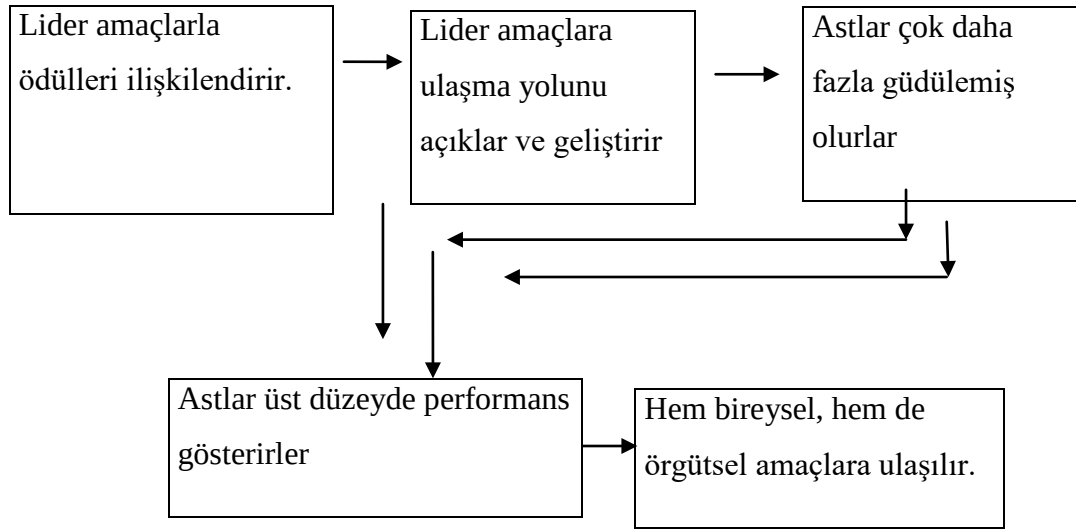
- Lider, çalışanlar tarafından önem verilen amaçları (ödül) arttırabilir.
- Lider, ödüllendirme yolunu kullanabilir. (yol)

Bu kuramın odak noktası, izleyicilerin hedeflediği amaçlarına ulaştıracak kişisel ödüller ile güdülendiğini varsayan iş tatminini ve verimliliği arttırmaktır. 1970 yılında yayınlanan Evans'ın makalesinde, Ohio araştırmalarında elde edilen liderin 'anlayış ve yapıyı harekete geçirme' tarzlarını, önderin yol-amaç ilişkilerindeki algılarını 'beklentiler ve araçlar' şeklinde yorumlamıştır. Evans'ın bu araştırmasında liderliğin değişik etkilerine işaret edilmiştir ve yol-amaç kuramının gelişimine önemli katkıda bulunmuştur. Kurama göre liderin işlevi, iş görenin verimliliğini ve iş tatminini yükseltmeye yönelik yaptığı yönlendirme, destek verme, rehberlik etme, ödüllendirme ve eğitim faaliyetleridir (Aslan, 2013, s. 138).

Robert House, bu kuramda liderlerin grup ve örgüt amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda çalışanlarını ne tür davranışlarla motive edebilecekleri sorularına cevap aramıştır. Yol-Amaç kuramında önerilen ve liderin benimseyip kabullenmesi gereken temel üç prensip şunlardır;

1. Çalışanların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları saptamak
2. Çalışanların örgütsel amaçlarda üst düzey performans göstermelerini sağlamak için onların bireysel amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlamak ve başarılı olmaları için çalışanları ödüllendirmek.
3. Çalışanları üst düzey performans gösterebileceklerine inandırarak örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşabilmelerini sağlamak.

Şekil 5. Yol-Amaç Kuramında Liderlik Süreci



Kaynak: Erçetin, Ş., (2000) Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayınları, Ankara, 47.

Yol-amaç yaklaşımında 4 liderlik biçimi öngörülmektedir. Bunlar; destekleyici, yöneltici, başarı merkezli ve katılımcı liderlik biçimleridir.

Robert House teorisinde liderler ile takipçileri arasındaki ilişkiyi takipçilerin motive edilmesi ve liderin etkinliği boyutunda çözümlemeye çaba sarf etmiştir. Motivasyona yönelik teorilerin bulgularıyla da tutarlılık gösteren bu çözümleme biçimi, çalışanların motive edilmesi ve bunu sağlayan ihtiyaçların temin edilmesi aracılığı ile organizasyonlarda etkili bir liderlik sürecinin nasıl sağlanacağını algılamak kolaylığı sağlamaktadır (Erçetin, 2000: 46-47).

1.2.4.5. Wroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı

Son dönemlerde karar vermenin önemini arttırması ile ayrı bir disiplin olarak ele alınması, liderin en önemli vazifesinin doğru karar vermek olduğu fikrinin oluşması, örgütsel kararların alınmasında lider kişiye ve mevcut duruma uygun yöntemlerin izlenmesinin önem derecesinin sürekli olarak artması ve tüm yöneticilerin bir karar verici konumunda olması, karar verme konusundaki araştırmaların çoğalmasına sebep olmuştur.

1973 yılında Victor Wroom ve Philip Yetton türlü özgün karar verme durumlarına yönelik hangi düzeyde katılımı gerektiren bir liderlik biçiminin daha etkin ve başarılı olacağını belirlemeye yönelik karar verme ve durumsal bir liderlik yaklaşımı geliştirmişlerdir. Yaklaşım esas olarak örgütsel problemlerin ne şekilde çözümlenebileceğini tespit etmeye ve değişik durumsal etmenler ile liderin karar verme

biçimleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çaba sarf eden normatif bir model şeklindedir (Serikan, 2012: 54).

Bu model 1973 yılında Philip Yetton ve Victor Vroom tarafından ortaya çıkarılmış olup liderin karar verme süreci üzerine odaklanmıştır. Bu yaklaşım daha sonra 1988'de Wroom ve Jago tarafından geliştirilmiş ve normatif durumsallık yaklaşımının son hali her iki araştırmanında bulgularını içermektedir. Bu modele göre, beş çeşit karar verme biçimi mevcuttur (Güler, 2007: 64). Bunlar;

Otokratik (Otoriter)-1 (AI): Önder, mevcut bilgiler ışığında problemi yani sorunu kendisi çözümler.

Otokratik (Otoriter)-2 (AII): Önder, çalışanlardan ek bilgi ister ve mevcut problemi kendisi çözer.

Danışmacı-1 (CI) : Önder, karar vermeden önce çalışanlarının kişisel fikir ve önerilerini alır, sonrasında kararı kendisi verir.

Danışmacı-2 (CII): Önder, karar vermeden evvel, çalışanların fikir ve önerilerini alır, daha sonra kararı kendi verir.

Grup-1 (GI): Önder, çalışanları ile sorunları bireysel bir şekilde konuşur ve sonrasında ortak şekilde karar verilir.

Grup-2 (GII): Önder, bütün çalışanlarını bir araya toplar ve şahsi fikirlerini onlara dayatmadan demokratik bir şekilde problemin çözümüne yönelik karar verir.

Yetki Devreden (DI): Önder, sorunun çözümüne yönelik bilgileri ve sorumluluğunu çalışanına verir ve ne şekilde bir çözüme ulaştığının geri bildirimini ister.

Kuramcılar, karşılaşılabilecek belli durumlar karşısında nasıl ve hangi biçimde karar vermenin doğru olacağını saptayabilmek amacıyla cevaplanması gerekli görülen sekiz soru belirlemişlerdir. (Zel, 2011: 159).

1. Mevcut sorunun çözümü teknik açıdan bilgi gerektiriyor mu?
2. Liderin yüksek kalitede karar verebilmesi doğrultusunda gerekli olan yeterli bilgisi mevcut mu?
3. Alınan kararları astların benimsemeleri önemli mi?
4. Lider kararı verdikten sonra astların bu kararı benimseme ihtimali yüksek mi?

5. Problem, sorun net bir şekilde yapılandırılmış mı?
6. Problemin çözümüne yönelik astlar organizasyonun amaçlarını benimsemişler mi?
7. Alınan kararın astlar arasında çatışma oluşturma ihtimali yani olasılığı yüksek mi?
8. Astların doğru ve isabetli karar verebilmeleri için gerekli olan yeterli bilgiye sahip mi? (Güler, 2007: 65)

Sekiz aşamalı karar verme süreci neticesinde liderin hangi tarzda davranış biçimini sergilediği anlaşılmaktadır. Bu yaklaşım, belli durumlar karşısında, lider ve çalışanların ilişkisinden meydana gelen lider davranışları üzerine yoğunlaşmış ve çalışanlarca kabul gören kararların daha etkili sonuçlar doğurduğunu öne sürmüştür. Bu modele göre lider, iş görenlerin etkinliğini ve verimliliği arttırmaya yönelik değişik problemlerin çözümünde değişik karar yöntemleri geliştirmelidir. Her koşulda “en iyi” olarak sayılacak bir karar verme süreci mevcut değildir. Liderin aldığı kararların etkinliği, astlar tarafından kabul görme derecesine paraleldir. Bu sebeple, İş görenlerin karar mekanizmasına daha fazla katılımı gereklidir.

Wroom ve Yetton’a göre bir kararın etkinliği “bir kararın niteliği-kararın kabul edilebilirliği-vaktinde davranmak” şeklinde üç kritik unsura bağlıdır.

- **Kararın Niteliği (quality):** İş görenlerin işe güdülenmesinde direk etkiye sahip olan ve iş görenlerin verimliliği ile işi başarma derecesine etki eden kararlardır.
- **Kararın Kabul Edilebilirliği (acceptance):** Liderin uyguladığı karar yöntemleri iş görenlerin karar mekanizmasına dâhil edilmesine imkân sağlamadığı takdirde, iş görenlerin katılımı olmaksızın verilen kararlar teknik açıdan doğru olmuş olsa dahi alınan kararların uygulamada başarısızlığa uğrama ihtimali oldukça yüksektir. Çünkü alınan söz konusu kararları uygulamak mecburiyetinde olan iş görenler alınan kararlara karşı direnebilecekleri için alınan kararın uygulamada başarısızlığa uğrama ihtimali oluşacaktır. İş görenlerin örgüt içerisinde göstereceği protestolar ve direnişler, ast üst ilişkilerinin bozulmasına, huzursuzluğa ve verimlilik ile etkinliğin düşmesine neden olabileceği için örgüt içinde alınan kararların iş görenlerin kendi kararları gibi benimsemesi sağlatılarak iş görenlerin kararları daha etkin bir şekilde uygulaması sağlanmış olacaktır.

- **Vaktinde Davranmak:** Liderlerin, yüksek kalitedeki kararlara ulaşmak için olması gerekenden daha fazla vakit israf etmeleri örgütler açısından etkili olmayan sonuçların oluşmasına neden olacaktır. Bunun anlamı bir karara ulaşmak için gereken vakti en aza indirecek bir karar tarzı seçmenin gerektiğidir.

Araştırmacıların yapmış olduğu çalışmaların, modeli destekleyen ve deneysel gerçekliği ispatlanmıştır. Buna rağmen Wroom ve Yetton, bu liderlik modeline uygun olarak alınan kararların, kararın başarısını garanti altına almadığını ve uygulanabilir set dışında kalan bir kararın da kesin olarak başarısızlıkla neticeleneceğinin söylenemeyeceğini söylemişlerdir (Zel, 2011: 161-162).

1.2.5. Modern Liderlik Yaklaşımları

Globalleşmenin bir sonucu olarak yeni iş kollarının oluşması çerçevesinde, örgütlerdeki liderlik anlayışında kapsamlı değişiklikler oluşmuştur. 1980’li yıllardan başlayıp bu döneme kadar liderlik kavramı ile ilgili çok sayıda kitap basılmış ve liderlik üzerine çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Lakin dikkat çekici olan şey, bu dönemde yapılan araştırma ve çalışmaların durumsallık kuramlarının bir uzantısı olarak görülmüş olmamasıdır. Nitekim Liderlik kavramı ve tanımı bu dönemde istenilen hususiyetlere sahip olan büyük adamların örgütün veya gurubun hedeflerine ulaştırmak için takipçilerini etkileyerek, arzu ettiklerini yaptırması ve mükemmele ulaşması şeklinde görülmektedir. Bu teorilerin ortak noktaları liderin izleyicilerini etkilemek için sonradan kazanılabilecek bazı hususiyetlere yani özelliklere sahip olduğu algısıdır. Modern liderlik yaklaşımları, davranışsal ve çağdaş yaklaşımların içerisinde yer almaktadır. Son dönemde literatüre girebilen yeni birçok liderlik tarzı da bu kapsama alınmaktadır. Modern yaklaşımlar ile liderlerin kendi alanlarında yaratıcılığı ve değişimi kullanarak kültürel değişimi ve dönüşümcülüğü sağlama, karizma ve vizyon sahibi olma, kuantum fiziği etkileri ve hususiyetlerine etkileri liderlik alanında sergilemek şatıyla dinamik belirsizlik ortamlarında etkili ve başarılı olmaları ön planda tutulmaktadır (Coşar, 2011: 15).

1.2.5.1. İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik

J.M. Burns ve B.M. Bass’ın yapmış oldukları araştırmalar sonucunda, liderlik yazımında 1978’li yıllardan itibaren geleneksel ve klasik lider davranış biçimleri yanında yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ayrım geçmişe ve

geleneklere bağı Transaksiyonel liderlik ve geleceğe, değışime, yeniliğe ve reforma dönük Tranformasyonel liderlik biçimleridir. Bu ayırım Kurt Lewin'in klasik olan otokratik, demokratik ve liberal üçlü ayırımına karşı geliştirilmiştir. Düşünörlere göre bu klasik ayırım küçük guruplarda ve özel psiko-sosyal laboratuvar çalışmaları ile ortaya konulmuştur.

Transaksiyonel liderlik biçiminde, liderler ya da yöneticiler yetkilerini astlarını ödüllendirmede, daha çok çaba göstermeleri için onlara para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Transaksiyonel liderler, geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Ayrıca astlarının yani çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Örnek vermek gerekirse, aynı üretim ve satış konularının üretim ve satış miktarlarını dolayısı ile pazar payını arttırma, maliyetlerin düşürölmesi, kârların arttırılması ile ilgili çabalar geçmiş faaliyetlerin devamı olması dolayısıyla transaksiyonel liderlik konuları içine girer (Eren, 2014: 464).

1.1.5.2. Dönüşömcü (Tranformasyonel) Liderlik

Bass tarafından tartışmaya açılmış olan tranformasyonel liderlik kuramının düşünsel temelleri Burns'ın yapmış olduğı çalışmalarına dayanmaktadır. Teoride liderin takipçiler üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur. Takipçileri tranformasyonel lidere inanırlar, güvenirler, saygı ve bağılılık gösterirler. Lider, takipçilerinin vazifelerini yani görevlerini başarılı yüksek bir performansla yerine getirmenin önemini farkına varmalarını sağlayarak; işletmenin veya gurubun belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, başarılarına, gelişmelerine yönelik ilgilerini daha olumlu hale getirerek, çok daha üst seviyede ihtiyaçlarını gidermenin ancak örgütsel hedef amaçları gerçekleştirerek mümkün olacağına inandırarak, takipçileri değıştirir ve motive eder (Erçetin, 2000: 58).

Tranformasyonel liderler çalışanlarını veya takipçilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak izleyicilerinden normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek güdülerler. Bu şekilde işletme çalışanları görevlerinin öneminin daha fazla farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değıştirilmiş olmaktadır. Bu değışimi sağlayan ve örgütte reform ve yenilik başlatan kişilere tranformasyonel lider denir.

Tranformasyonel lidere bir örnek verecek olursak, Bireysel bilgisayarlar konusunda devrim yapmış olan Apple markasının sahibi ve yöneticisi, değişimci ve yenilikçi bir kimlik sahibi olan Steven Jops tranformasyonel lider örneğidir. Ayrıca devletler açısından bakıldığında yönettiği ülkenin makûs tarihini yapmış olduğu reformlarla değiştiren Mustafa Kemal Atatürk’de tranformasyonel liderdir. Tranformasyonel liderlikte astlara bir vizyon kazandırmak ve yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşlamak önemlidir. Böylece takipçilerin yahut astların gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış üst düzey orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır (Eren, 2014: 465).

1.3. LİDERLİK TARZLARI

Liderler belirli liderlik biçiminde ustalaşırlar. Bunu sağlayan faktörler liderlerin var olan kişilik özellikleri, kişilikleri ve yetiştikleri ortamlardır. En etkili ve iyi bir başka ifadeyle usta olarak nitelendirilen liderler, çoğunlukla farklı liderlik biçimlerinden bir kaçında maharet yani beceri geliştirebilen ve tecrübe sahibi olarak, duruma ve şartlara uygun olarak farklı tarzlar arasında geçişler yapabilenler ve bir kaç liderlik biçimini ustalıklı şekilde bir arada kullanabilenlerdir.

Liderlik davranışı, liderin izleyicileriyle veya yönettiği gruplarla olan ilişkilerindeki tutumlarıyla ilgilidir. Farklı liderlik biçimleri örgütteki ilişkileri ve ortamı değiştirir, çalışanların performansını ve motivasyonunu direkt olarak etkiler. Ayrıca liderlik tarzları, organizasyonun yaratıcılığını, üretkenliğini, kârlılığını, büyümesini ve kalıcılı olmasını doğrudan etkiler (Barutçugil, 2014: 79).

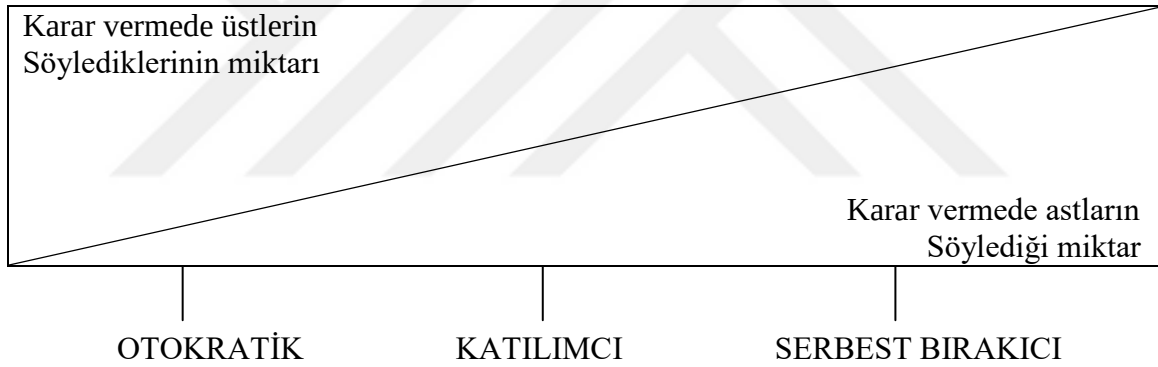
Liderlik tek bir özellikte ve tarzda değildir. İnsanlar, nasıl ki kişisel özellikleri açısından farklıysalar, liderlerde görevleri yerine getirmedeki tutum ve davranışlarıyla farklı tarzlara sahiptirler. Liderlik davranışı, liderin takipçileriyle ya da yönettiği gruplarla olan ilişkilerindeki tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Toplum yapısı genellikle lideri şekillendir aynı şekilde bazı liderinde toplum yapısını şekillendirdiği görülmüştür. Bir liderin güç kullanma şeklide bir tür liderlik biçimini oluşturmaktadır. Her güç kullanım biçiminin (otokratik, demokratik, katılımcı...) kendine özgü yararları ve sınırlamaları vardır. Yaşadığımız dönemdeki liderlik anlayışı, toplumlar arasında değişiklik göstermektedir. Batıdaki liderlik tarzı ile doğudaki liderlik tarzı arasında önemli farklılıklar mevcuttur. Farklı çağlar ile Farklı kültürler, farklı liderlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Akşit, 2010: 109-110).

Genel olarak liderlik tarzları ile ilgili yapılan çalışmalarda iki önemli sonuca ulaşılmaktadır.

- Bütün şart ve koşullar aynı kaldığında olumlu bir duygusal etki yaratan tarzları benimseyen liderler, bu tarzları kullanmayan liderlere oranla kesinlikle daha yararlı sonuçlar elde etmektedir.
- En iyi ve verimli neticeleri elde eden liderler tek bir liderlik tarzında yetişmemektedirler. Belirli bir günde ya da haftada farklı tarzlardan en az bir kaçını işin ve insanların durumuna bağlı olarak uygun ölçülerde değiştirerek veya bir araya getirerek kullanmışlardır.

İş görenlerin karar vermede katılımı söz hakkı oran olarak en fazla serbest bırakıcı liderlik tarzında söz konusu iken en düşük otokratik liderlik tarzındadır (Keçecioğlu, 2003, s. 159).

Şekil 6. Liderlik sürecinde karar vermedeki içerilmesi dizini



Kaynak: Keçecioğlu, T., (2003), Lider Liderlik, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 159.

1.3.1. Otokratik Lider

Bu tarz daha çok otoritenin hâkim olduğu organizasyonlarda görülmektedir. Otokratik tarzdaki liderler, örgüt üyelerine danışmayı tercih etmezler ve çalışanları karar sürecine dâhil etmeden karar verirler. Kısa zamanda etkili ve iyi sonuçların alınmasında yardımcı olsa da bu tarz liderlik, örgütsel etkinlik yönünden uzun vadede doğru bir liderlik tarzı değildir. Otokratik tarz liderlikte, örgütsel politikalar ile önemli kararların tamamı, liderce saptanır ve grup üyelerine bildirilir. Çünkü bu tarz liderlikte, İnsan çalışmaktan hoşlanmaz, tembeldir ve kendisine güvenmez düşüncesi hâkimdir. Bu tarz liderler saldırgan, baskıcı, ve tehdit edici bir özelliğe sahiptirler. Tek karar alıcıdır ve kesin talimatı olmadığı sürece kimse hiç bir şey yapamaz. Disiplin ve otoriteye uyulmasına,

statü, güç ve sembollere önem vermektedirler. Cezalandırma ve ödüllendirme sistemini belirleyen odur ve gurubun her bir üyesinin kaderi onun elindedir (Birekul, 2014: 21).

1.3.2. Demokratik Lider

Demokratik liderler çalışanlar üzerinde otorite oluşturma gayreti göstermezler. Gurup amacını üstün tutması, belirli kişisel özelliklere sahip olması, lidere güven ve saygı olarak geri döner. Bu tarz liderlik biçimi demokratik ve insanın merkeze alındığı örgülerde görülmektedir. Çalışanların düşünce, fikir, duygu, inanç istek ve arzularına değer verilmektedir. Bu tarzda lider önerilerde bulunur, sorunların çözümünde çalışanları ile birlikte çalışarak, onlarla iş birliğinde bulunur ve onların güvenini kazanır (Akşit, 2010: 110).

1.3.3. Serbest Bırakıcı Lider

Tam serbestlik tanıyan lider olarak bilinen liderlik tarzı gurup üyelerinin veya takipçilerin plan, amaç ve politikalarını kendilerinin belirleyip icra ile ilgili kararları yaratıcılığını ve eğilimini eyleme geçirmesinde görülür. Nitelikli yani yetişmiş çalışanı olmayan, kültür seviyesi düşük olan ve iş bölümünün yeterince ya da düzgün yapılmadığı guruplarda bir takım sakıncalı durumlar olabilir. Gurup başarısının önemli oranda düşmesine sebep olabilir (Küçükali, 2011: 76).

Bu tarzı benimseyen liderler, herkesin kendine verilen görevler doğrultusunda amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak sağlayan, iş görenleri kendi haline bırakan tarzda tutum ve davranışlar sergilerler. Liderin fonksiyonu, kaynak ve malzeme tedarik etmek, gurubun dışındaki kimselerle ilişki kurmak ve bunlarla ilgili sınırları oluşturmaktır. Bu tarz liderler yetki kullanma hakkını tamamıyla iş görenlere bırakmaktadırlar. Liderin alınacak kararlarda katkısı bulunmaz. Gurup üyelerinin arkadaş seçimi ve yapacağı işler konularında tam bir serbestiye söz konusudur. Bu tarz liderler güçten kaçınırlar (Serikan, 2012: 26). Bu tarzda gerekli görüldüğünde, iş görenler istediği kişilerle gurup oluşturarak, problemlerini çözmekte, buldukları yeni fikirleri uygulayarak en uygun kararı almaktadır. Lider görüşünü sadece kendisine herhangi bir konuda düşüncesi sorulduğunda bildirir lakin liderin görüşü iş görenlerin çalışmalarını bağlayıcı nitelik taşımaz (Eren, 2016, s. 530).

1.3.4. Karizmatik Lider

Karizmatik lider, astlarını veya izleyicilerini, sahip olduğu karizma ile üstün bir performansa ulaştırmayı hedefleyen kişidir. Karizmatik liderlikte astların lidere karşı olan güven duygusu tamdır. Ayrıca bu tarz liderler; kendileriyle güçlü bağlara sahip izleyicileri olan, vizyonları takip edilen, astlarını güdüleyerek performanslarını en üst seviyelere çıkaran, gelecek görüş açısı oluşturabilen ve vizyonuna bağlılık kazandıran liderlerdir. Karizmatik lider, izleyicileri tarafından ilham kaynağı olarak görülür ve bu görünüş liderin örnek alınmasını sağladığı için vizyona yani geleceğe dair hedeflere ulaşmada yeni fikirler oluşturur. İzleyiciler örnek seçtiği karizmatik liderin amaçlarını ve değerlerini, kendi değer ve amaçları olarak görür ve peşinden giderler. Karizmatik liderin takipçilerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır. Karizmatik lider kararları kendisi verir ve her sözü emir telakki edilir. Astlarıyla mesafeli olmasına karşın emirleri kolaylıklar yerine getirilir (Ünal ve Yıldızbaş, 2016: 341).

1.3.5. Transaksiyonel ve Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Transaksiyonel liderler yönetici ile çalışan ilişkilerini bir “değiş-tokuş süreci” olarak görmektedirler. Yetkilerini astları ödüllendirmeyi ve ya daha fazla gayret göstermeleri için statü ve para verme şeklinde kullanırlar. Bu liderlik tarzında katı bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi söz konusudur. Astların yenilikçi ve yaratıcı yönleri ile yok denecek kadar az ilgilenirler. Transaksiyonel liderlik örgütsel meşrutiye ve bürokratik otoriteye dayanmaktadır.

Orijinal adı İngilizcede “transformational leadership” şeklinde karşımıza çıkan transformasyonel yani dönüşümcü liderlik, bazı yazarlarca “vizyoner liderlik”, bazılarınca “karizmatik liderlik” ve bazılarınca “yeni liderlik” adı altında kavramlaştırılmıştır. Örgütsel yapıda köklü dönüşümü hedefleyen yani amaçlayan liderlik yaklaşımıdır. Bu tarzı benimseyen liderler takipçilerini, onların kabiliyet ve hünelerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini en üst seviyeye çıkararak astlarından yani takipçilerinden normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı amaçlayarak güdülerler.

Dönüşümcü lider örgütün sahip olduğu değişme olan eğilimini tanır. Vizyona ulaşma konusunda astları yani örgüt üyelerini güdüler. Bu lider bir vizyon geliştirir ve geliştirdiği vizyonu çalışanlara iletir. Dönüşümcü liderin üç temel yani önemli görevi vardır.

- Mevcut gereksinimleri inceleyerek yeniden canlandırır.
- Değişimi Kurumsallaştırır.
- Yeni vizyon oluşturur (Küçükali, 2011: 77).

Tablo 5. Transaksiyonel ve Tranformasyonel Liderlik

	Transaksiyonel	Tranformasyonel
Zaman Yönetimi	Kısa, bugün	Uzun, ilerleyen yıllar
Eşgüdüm Sistemi	Kurallar ve yönetmelikler	Amaç
İletişim	Dikey şekilde	Çok yönlü
Odak	Mali hedef	Müşteri
Ödül	Örgütsel, dışsal	Bireysel, içsel
Güç Kaynağı	Mevki	Takipçiler
Karar	Merkezi	Katılımcı
Çalışan	Hiç olarak addetmek	Geliştirilen Kaynak
İtaat	Talimat	Rasyonel izah
Değişime Dair Tutum	Çekinme	Çekinmeme
Yön Verme Mekanizması	Kazanç	Vizyon
Denetim	Fazla uyum	Özdenetim
Bakış Açısı	İçsel	Dışsal
Görev Tasarımı	Şahsi	Grupsal

Kaynak: Canbolat, S. G., Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çorum, Hitit Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 63.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLİK

Yönetim ve yönetici kavramları insanlık tarihi kadar uzun bir geçmişe uzanmaktadır. Kâr amacı güden veya gütmeyen bütün yapılanmaların (kabile toplumları, bölgesel kuruluşlar demokratik modern devletler, uluslararası sistemler) gelişim sürecinde en büyük ve önemli payı yönetim ve yöneticiler almıştır (Aydın, 2013: 13).

2.1. YÖNETİMİN TANIMI

Yönetim kavramı evrenseldir ve öngörülmesi güç olan insan davranışlarıyla uğraşır. İnsanın diğer insanlarla olan ilişkilerini ve onların çeşitli koşullar altındaki davranışlarını inceler. Bu bağlamda bakıldığında aslında her bir insan yönetici sayılabilir. Emeğimizi ve zamanımızı planlayıp, örgütler, yönlendirir ve kontrol ederek kendimizi yönetiriz. Yönetim ile ilgili yerli yabancı kaynaklarda çeşitli tanımlar vardır. Bu tanımlar, bilim alanlarının yaklaşımlarına göre farklılıklar gösterir.

Örneğin; yönetim bilimcilere göre, yönetim bir otorite sistemini ifade eder ayrıca örgüt yöneten ve yönetilen insanlar şeklinde iki guruptan meydana gelmektedir ve bu söz konusu iki gurubun birbirleri ile aralarındaki ilişki, otorite ilişkisidir. Ekonomistler ise yönetimi, toprak, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim kaynaklarından bir tanesi olarak görürler, Toplum bilimcilere göre ise yönetim bir saygınlık ve sınıf sistemidir. Sosyal bilimlerin çeşitli dalları yönetim kavramın, söz konusu ilgili alanlarının amacına uygun olacak bir biçimde tanımlamaya çalışmışlardır. Lakin yukarıdaki bütün yaklaşımların ortak noktası yönetimin, diğer inanların gayretleri vasıtasıyla amaçlanan hedeflerin başarılması süreci olduğudur (Can, Azizoğlu ve Aydın: 40).

Yönetim tanımındaki diğer kavramlar ise etkililik ve verimlilik. Verimlilik en genel anlatımıyla, üretim sürecine sokulan çeşitli girdilerle bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişki şeklinde ifade edilir. Literatürde etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramları üzerine bir karmaşıklık söz konusudur. Çok sayıda bilim insanı etkililik ve etkinlik kavramlarını aynı anlamda kullanılabilmektedir. Literatürde; etkililik, üretim kaynaklarını en etkili ve iyi şekilde değerlendirerek olabilir en iyi sonucun alınması, verimlilik ise eldeki kaynaklardan optimum çıktının elde edilmesi (verimlilik = Output / Input) şeklinde yer almaktadır. Verimlilik kavramı belli bir çıktının en az girdi ile yani maliyetle üretilmesinin, etkililik kavramı genel olarak planlara ulaşmanın, etkinlik kavramı

ise bir girdi-çıkı mekanizması vasıtasıyla ile faaliyetleri doğru yapabilme yeteneği şeklinde ifade edilebilir (Yükçü ve Atağan, 2009: 1-2).

Yönetim kavramının çıkış noktası, önceden saptanmış ve hedeflenen amaca ulaşmaktır. Örgütte gerçekleştirilen bütün faaliyetlerin gerçek amacı verimlilik ve etkililiğe ulaşabilmektir. Çünkü aksi bir durum söz konusu olduğunda örgüt yaşamını sürdürebilmesi için hayati önem arz eden olan rekabet gücünü kaybedecektir. Yönetim denildiğinde, her ne kadar ilk olarak akla üst kademe geliyor olsa da, gerçekte yönetim, her işletmede çeşitli kademelerde mevcuttur ve her kademe farklı yönetsel maharetleri yani becerileri gerektirir (Can, Azizoğlu, ve Aydın, 2011: 40).

Yönetim kavramı hem düşünce ve uygulama olarak, çağlar boyunca insanların dikkatini çekmeyi başarmış ve bir tartışma konusu olmuştur. Yönetim faaliyetlerinin tarihi, çok eski dönemlere dayanmaktadır fakat yönetim bilimi 18. yüzyılda başlayan endüstri hareketiyle birlikte önemli hale gelmiştir. Yönetim kavramı gündelik yaşamımızı çevreleyen işletme faaliyetlerinin birleştirici ve temel unsurudur. İnsanlar yaşamları süresince çeşitli sebeplerle yöneticilerle karşılaşmaktadır ya da bir yönetici durumuna gelebilmektedirler. Her hangi bir mesleği seçen ya da işte çalışan insan, emir veren yani yönetici ve ya emir alan yani yönetilen durumunda olacaktır. Yönetimin var olma nedeni yani ortaya çıkış sebebi insanların kendi gereksinimlerini karşılamakta güçlük çekmesi ve kabiliyetlerinin sınırlı olmasındandır. Amaçlara ulaşmak genellikle insanların gayretlerini ve kaynaklarını birleştirmesi ile mümkün olmuştur. Çünkü kişisel gayretler ile amaçlara ulaşmada nadiren başarı sağlanabilir (Özalp, 2012: 3).

Bütün guruplar hayatlarını devam ettirebilmek için örgütlenmek mecburiyetindedirler. Örgütlenmemiş her gurup yalnızca birer insan yığındır. Örgüt, yönetimin verimli ve etkili olarak iş görmesini sağlayacak şekilde düzenlenmiş olan bir yapıdır. Örgüt, yönetimin anatomisinin oluşturur demek yanlış bir ifade olmaz. Yönetim faaliyetleri daima bir örgüt yapısı içerisinde gerçekleştirilir. Bir bakıma yönetim, örgütün hedeflenen amaçlarını başarılı bir biçimde yerine getirmekle yükümlü bir araçtır. Bir başka ifadeyle yönetim, örgütleyici çalışmaları yani eylemleri ve bu söz konusu eylemleri yürüten araçları isimlendirmek için kullanılır. Yönetimin birçok görevi vardır. Ama esas yani temel görevi, insanları belli amaç ve değerler çevresinde toplayıp, birleştirerek performanslarını arttırmak ve onları yeterli düzeye getirmektir.

Yöneticilerin, yaratıcı fikirleri destekleme ve inisiyatif kullanabilme yetileri ile donatılmış olmaları önemlidir. Çünkü, dönem dönem bürokrasinin olumsuz etkilerine kapılarak önceden saptanmış kaide yani kural ve prensiplere sıkı sıkıya bağlı kalarak, insanların yaratıcılık ve inisiyatif kullanma yönlerini büyük oranda sınırlandırdığı görülmektedir. Bu durum sistemde bazı eksiklere ve sistemin yavaşlamasına neden olarak, sorunların yerinde, vaktinde ve anında çözülmesine engel olmaktadır (Küçükali, 2011: 23-24).

Yönetim konusunda oldukça fazla sayıda tanım yapılmıştır. Lakin her tanımın mutlaka kendine has eksik kalan bir takım yönleri mevcuttur. Yönetim nedir? Günümüze kadar bu soruya çok sayıda cevap verilmiştir. Verilen her cevap yönetim olayına belli bir açıdan bakmış ve ona göre tanım yapılmıştır. Literatürde yönetim ile ilgili çok sayıda tanım yer almaktadır. Tanımlar her ne kadar farklı şekillerde yapılmış olsa da, neredeyse tanımların tamamı aynı anlamı ifade etmektedir. Farklı kaynaklardan alınan bilgilerle yönetim kavramı için yapılan tanımlamalara birkaç örnek vermek gerekirse;

Yönetim bir grup insanı ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda belirli amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş birliği, iş bölümü ve eşgüdümlemeyi sağlama gayretlerinin toplamıdır. Başka bir ifadeyle yönetim başka kişiler aracılığıyla iş görme ve önceden belirlenen hedeflere en hızlı yoldan ulaşma süreçlerinden oluşur (Akşit, 2010: 17) şeklinde yapılan tanımlar yönetimi sadece insansal yani beşeri bir süreç olarak ele almaktadır. Oysaki yönetim, kişileri olduğu kadar, kullanıma hazır durumda olan bütün kaynakları etkili ve verimli kullanmak koşuluyla, belirlenmiş amaçlar ve ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda kullanmak mecburiyetindedir. Başka bir ifadeyle, astlarıyla iyi anlaşılan ve onlara verdiği vazifeleri eksiksiz tam olarak yaptırabilen bir yönetici aynı zamanda maddi araç ve gereçlerle parayı vaktinde, yerinde, ölçülü ve etkin bir biçimde değerlendiremeyebilir. Bu durumda, yönetim, belirli hedeflere ulaşabilmek için insanlar başta olmak kaydı ile finansal kaynakları, hammaddeleri, demirbaşları, donanımı, zamanı ve yardımcı malzemeleri etkin ve verimli kullanabilecek şekilde kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Lakin, yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici konumunda olan ve üretim faktörleri hususunda karar veren kimsenin yanında yani emrinde kesinlikle bir insanın bulunması önemli bir husustur. Hiçbir finansal kaynak, maddi araç, gereç olmasa dahi belirli hedeflere ulaşmak adına bir kişinin yani insanın faaliyetlerinden faydalanan ve onu etkisi altına alan kişiye yönetici denir. O halde yönetim kavramını beşeri bir süreç olarak ele alan tanımlar, yanlış değildir. Fakat uygulamada

yönetim faaliyetlerin ve süreçlerinin açıklamakta yetersiz başka bir ifadeyle eksik kalmaktadır. Öyleyse finansal (parasal) kaynaklar ve maddi araç, gereçler olmasa dahi, bir takım faaliyetleri gerçekleştirmek, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için insan faktörünün olması gerekli ve yeterli bir koşuldur.

Yönetimin tanımı yapılırken kullanılan başka bir yaklaşım da yönetim sürecine yönetimin işlevleri açısından bakmak şeklinde olacaktır. Bu açıdan bakıldığında yönetim kavramına bir tanım vermek gerekirse, “Yönetim planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonları yardımıyla eldeki kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanarak öncen belirlenmiş amaçlara ulaşma sürecidir” (Eren, 2016, s. 4) şeklinde tanımlama yapılabilir. Bu tanımda önemli olan nokta, yönetim sürecini hedef ve amaçlara ulaşmak için verimli ve etkin bir kaynak kullanım süreci olduğu, en çok bu kaynak kullanımının planlama, örgütleme, liderlik ve denetim işlevlerini yerine getirerek gerçekleştirilmesi gerektiğidir (Eren, 2016: 3-4).

Bu güne kadar yerli ve yabancı olan farklı kaynaklardan elde edilen bilgiler ile yönetim kavramına çok sayıda tanım getirilmiştir. Bunlardan bazıları;

- Yönetim, başka insanlar aracılığıyla iş görmektir.
- Yönetim, önceden hedefler saptayarak iş görenlerin gayretlerini bu hedefler yönünde eşgüdümleme sürecidir.
- Yönetim, saptanmış amaçların ve hedeflerin verimli ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi yolunda insan gurubunda eşgüdümlemeyi ve işbirliğini sağlama doğrultusundaki çabaların tamamını ifade eder.
- Yönetim, kişilerin gurup halinde çalışarak önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalıştıkları bir çevre oluşturma ve bu çevreyi sürdürüp, muhafaza etme sürecidir.
- Yönetim, kişilerin ortak amaçlar olarak saptadığı hedeflere en hızlı şekilde ve en iyi biçimde ulaşmaları yönünde guruplar halinde aksiyona geçmeleridir (Akşit, 2010: 17).

2.2. YÖNETİMİN AMACI

Yaşadığımız dönemde işletmelerin büyümesi, farklı uzmanlık konusuna sahip olan farklı faaliyetlerin oluşması ve iş bölümünün artması ile yönetim işlevi önemini giderek arttırmıştır.

Yönetim kavramının, öneminin artması, üretim unsurları arasında yer alması ve ayrı bir fonksiyona dönüşmesi son yarım yüzyılda gerçekleşmiştir. Üretim unsurlarının bir sıralaması yapıldığında; emek (insan gücü), ekipman, hammadde ve donanım, sermaye (para) ve yönetim şeklinde beş grupta toplanmaktadır. Bu sıralama istisnalar haricinde bütün yönetim bilimciler tarafından kabul görmüş ve modern örgütlenme düşüncesine dayandırılmaktadır. Bu yüzden çağdaş yazarlar, yönetim faaliyetini bir üretim unsuru olarak kabul etmektedir.

Yönetimin temel amacı, kaynakların koordinasyonu yoluyla belirlenmiş örgütsel amaçların etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır. Yönetimin hedefi, üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getirerek, üretime yöneltmek ve örgütsel amaçlara ulaşabilmektir. Yönetim süreci, üretim öğelerini hedeflenmiş amaçlar yönünde planlamak, organize etmek, uyumlaştırmak ve insan kaynakları ile bütünleştirerek biçimde faaliyetleri yani işleri gerçekleştirmek ve faaliyetler yolu ile verimli ve etkin neticeler elde etmektir. Etkinlik, amaçlara ulaşma yüzdesidir, verimlilik ise fiziksel bir kavram olup gerçekleştirilmek istenen amaca fedakârlık ve en az harcama ile ulaşmaktır (Kara, 2008: 4-5).

2.3. YÖNETİM KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetim kavramı insanların var olduğu ilk andan itibaren başlayıp değişik oluşumlardan geçerek günümüze kadar varlığını korumuştur. Yönetim kavramı, insanın var olduğu her yerde ve her dönemde var olmuştur. İnsan, yüzyıllar boyunca yönetim kavramı ile iç içe olmuştur. Ancak yönetimin bilimsel olarak ele alınması oldukça yenidir. Yönetim bilimi, devlet yönetim şekillerinden ve düşüncelerinden, bilim öncesi uygulamalar sonucunda ortaya çıkan tecrübelerden, devlet idarecilerine önerilerde bulunan düşünürlerin öğütlerinden büyük oranda faydalanmıştır. Yönetim bilimi çok sayıda prensip ve yönetimi bu olguların tesirinde kalarak ortaya koymuştur.

Tarihçiler yönetimin, ilk çağlardaki medeniyetlerde var olup, akan süreç içerisinde geliştiği düşüncesinde birleşmektedirler. Tarihçi Daniel A. Wren' göre yönetim ve organizasyon fikrinin başlangıcı M.Ö. 5000'li dönemlere kadar uzanmaktadır. Özellikle Dicle ve Fırat arasındaki alüvyonlu düz verimli bölgede yani Mezopotamya'da ticaret faaliyetleri ziraatın her daim önüne geçmiştir. Mezopotamya'nın güney tarafında büyük pazar yerleri kurulmuş ve bu sayede yerleşim yerlerinin sayısı artmıştır. Sümerler, M.Ö. 8000'li yıllarda kurulan Erihan şehrinin en gelişmiş medeniyeti olmuştur. Yazıyı ilk

kullanan Sümerler, devlete ait malların ve ürünlerin kayıtlarını tutmuşlar, ölçü ve tartı sistemlerini geliştirmişler ve birçok şeyin keşfedilip kullanılmasında etkin bir rol üstlenmişlerdir. Bu sayede Sümerler ticari ilişkiler ile devlet yönetiminde geçerli olan prensiplere ve kayıtlara sahiptiler. M.Ö. 4000 ile 2000 yılları arasında firavunların hüküm sürdüğü Mısır diyarında despotizm halk içindeki sorumluluk idealleri sayesinde yumuşatılmıştır. Teb'de hüküm sürmekte olan Amenemhet ve halefleri (ardılları) tartı ve ölçülerin standartlaştırılmasını sağlamışlardır. Mısırlılar, boyacılık, metal işleme ve taş kesme gibi meslekleri önemli ölçüde geliştirmişlerdir. Büyük anıtların inşasında çok büyük sayıda işçinin çalıştırıldığı ve iş bölümünün sağlandığı göz önüne alınınca, Mısırlıların iyi bir yöneticilik anlayışına sahip olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. O dönem için Mısırlıların, insan kaynakları yönetimini başarılı bir şekilde uyguladıklarını söylemek yanlış bir ifade olmayacaktır. M.Ö. 2000 ile 1700'lü dönemlerde yaşamış, Hammurabi gibi kudretli idarecileri olan ve bu gün ki anlamda sözleşme hukukunun ilk habercileri sayılan Babillerin, yönetim ve organizasyon alanındaki düşünce ve uygulamaları oldukça dikkat çekicidir. Özellikle ticari ilişkilerde sözleşmenin varlığına dikkat çeken Babillerin, Hammurabi yasaları adında 282 maddeden oluşan yasaları vardır. Bu yasalar sayesinde ticari ilişkiler ve ticari birliklerin düzenlenmesi ve kontrolü sağlanmıştır. Bir yasayı devamlılığını sağlayan ve onu koruyan en önemli öğelerden birisi, o yasanın uygulanışına ait denetiminin yapılmasıdır. Denetim çok önemli bir kavramdır. Çünkü denetim olmaz ise uygulanan faaliyetlerin geri dönütü mümkün olmaz. Geri dönüt alınamaz ise de, ortaya konulan eylemin etkinliği anlaşılamaz.

M.Ö. 11000 yılında Bering Boğazı'nı geçen Moğol avcı gruplarının, Orta-Amerika kültürünü oluşturdıkları iddia edilmektedir. Bu gruplar burada önce köy daha sonrada şehir kültürüne geçmişlerdir. İlk şehirleri Olmekler'dir. Bu kültüre ait önemli olan topluluklardan biriside Mayalardır ve kendilerine ait sayıları ile kendilerine özgü 365 günlük bir takvimleri vardır. Bu medeniyetleri Chavinler, Aztekler, Huariler ve Tiahuanacolar takip etmişlerdir. Bu süreç farklı şekillerde evrilerek günümüzdeki şeklini almıştır (Küçükali, 2011: 7-8).

Tablo 6. Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi

ESKİ TÜRKLER MÖ 11000-500	Hem devlet yönetimi, hem de özel ticari ilişkiler için kullanılabilecek kayıtlara sahiptirler.
SÜMERLİLER MÖ 5000	Yöneticinin soya göre değil yetenek ve başarısına göre seçilmesi gerektiğini söylemişlerdir.
MISIRLILAR MÖ 4000-2000	Stok kayıtları mevcuttu; piramitler gibi geniş ölçekli inşaatlar için bir bürokratik yönetime sahiptiler; daima yöneticiler istihdam ediliyorlardı; tahmin ve planlamadan araç olarak yararlanıyorlardı.
İBRANİLER MÖ 4000	Organizasyon yapısı, yönetimi ve kontrolüne ilişkin ilkeler ve uygulamalar mevcuttu. Bu ilkelerin bir kısmı Tevrat'ta ve bu kutsal kitap içerisinde "On Emir" içerisinde yer aldı.
BABİLLER MÖ 2000-1700	Ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağladılar; ücret ve sözleşme ile hukuk kuralları oluşturdular.
YUNANLILAR MÖ 500-200	Çalışma ahlakına önem verdiler; Sokrat'ın evrensel yönetim felsefesi bu döneme rastlar; problem çözme konusunda ilk bilimsel yöntemler Yunanlılar tarafından geliştirildi.
ROMALILAR MÖ 200-MS 400	Silah, tekstil çanak-çömlek imalatı için fabrikalar yaptılar; ulaşım için yollar inşa ettiler; kalifiye ve uzmanlaşmış işçiler kullandılar; otoriter bir organizasyon yapısını benimsediler.
FARABİ 870-950	İdarecinin özelliklerinden ve felsefe bilmesinden bahsetmiştir.
VENEDİKLİLER 1300	İşletme faaliyetleri için yasal çerçeve oluşturdular.
LUCA PACIOLI 1494	Muhasebecilik alanında ilk gelişmeler Pacioli'nin katkıları ile oldu.
NİCOLA MACHIAVELLI 1469-1527	Yöneticinin neden seçilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Yöneticinin gücünü toplumdan almasını ifade etmiştir.
JOHN LOCKE 1632	Liberal devlet görüşünün öncüsü olmuştur. Mal edinimiyle ilgili görüşler ileri sürmüştür
SIR JAMES STEUART 1767	Yetkinin kaynağı teorisi
ADAM SMITH 1776	Milletlerin zenginliği için işbölümü ve uzmanlaşmanın önemi üzerinde durdu. Piyasa ekonomisinin modern anlamda ilk ilkelerini ortaya koydu.
ROBERT OWEN 1810	Personel uygulamaları, işçi eğitimi
CHARLES BABBAGE 1832	Bilimsel yaklaşım, Uzmanlaşma, İş bölümü
JAMES MILL 1850	Kontrol alanı, kumanda birliği
HENRY POOR 1855	Örgütlenme ilkeleri, haberleşme
DANIEL CALLUM 1856	Örgüt şemaları, sistematik yönetim uygulamaları
HANRY METCALFE 1856	Yönetim sanatı ve bilimi
HANRY TOWNE 1856	Yönetim bilimi

Kaynak: Küçükali, R., (2011), Yönetim Felsefesi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 12.

2.4. YÖNETİM SÜRECİ

Henry Fayol tarafından, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve yöneltme şeklinde yapılmış olan sıralama yönetim süreçlerine dair yapılmış olan ilk sıralama olma özelliğini taşımaktadır. Sonraki dönemlerde yönetim süreçleri POSDCORB denilen bir formül içinde belirlenmiştir (Küçükali, 2011: 62).

POSDCORB= (planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama, bütçeleme)

Yönetim süreci rasyonel ve dinamik bir süreçtir ve en az bir yönetilen, bir yöneten ile yöneticilerin kişisel otorite kullanımını gerektirir. Bu süreçte yönetilenler ve yönetenler arasında bir haberleşme ağı oluşturulmalı, uzmanlaşmaya dayanan bir örgütlenme yapısı geliştirilmeli ve iş bölümü yapılmalıdır. Ayrıca beşeri ve maddi kaynaklar serbest bir şekilde kullanılabilmesi ve aralarında optimum uyum sağlanmalıdır (Akşit, 2010: 19).

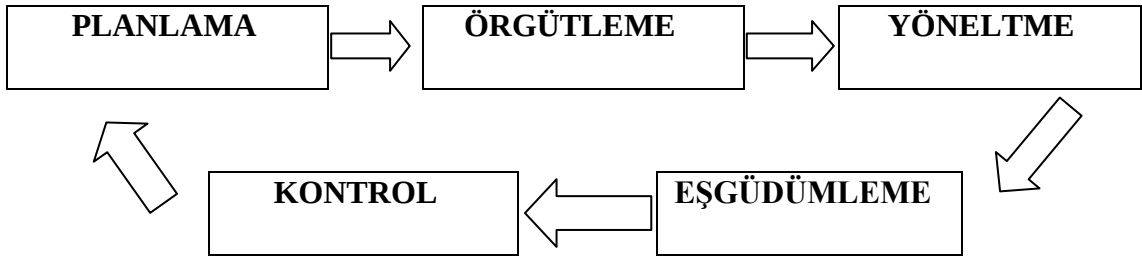
Doğru bir örgütsel yönetim için öncelikle örgütün ve örgüt yöneticisinin bir felsefeye sahip olması gereklidir. Çünkü yönetim, yönetim felsefesinin aksiyona dönüşmüş şeklidir. Bu açıdan bakıldığında yönetim sürecinin birinci aşamasında öncelikli olarak felsefeyi ele almak gerekmektedir. Zira örgütün misyonu burada ortaya konulmaktadır. En başta söz ve fikirler söz konusudur. Nitekim fikirler söz ile anlatılır yani ifade edilir. Lakin sözlerin iyi anlaşılabilmesi ve aksiyona yani eyleme dönüştürülebilmesi, bu sözlerin mantıklı bir biçimde sıralanmasıyla mümkündür. Tam bu kısımda planlama devreye girer. Plan kısaca örgütsel değerlerin aksiyon doğrultusunda bir proje haline getirilmesidir. Projeleri aksiyona dönüştürmek için ise politik bir sürece gereksinim vardır. Bu da insanların örgütsel amaçlar ve hedefler yönünde güdülenmesini gerektirir. Örgütsel kaynaklar ile örgütsel gücün denetimi için bunların ortak hedeflere yönlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca gerekli durumlarda kararlar alınmalı ve var ise prosedürler uygulanmalıdır. Söz konusu değişimin mümkün olabilmesi için tüm kaynakların doğru kullanılması şarttır. Dünyadaki maddi düzen örgütsel felsefe doğrultusunda değişir ve değişimin uygulanabilmesi için tüm kaynakların doğru kullanılması gerekir. idare öncelik olarak olgularla üzerinde durur ve yönetimin bir alt kümesidir. Yönetici konumundaki kişi ise değerler ile ilgilenir. Bu noktada, idare söz konusu değişimin düzenli oluşabilmesi yönünde yapılacakların denetimi ve önceden yapılmış olan planlamanın uygulanması manasına gelmektedir. Tüm bu etkinliklerin geri dönütümü manasında olan kontrol işleminin yerine getirilmesi ve gerekli olan işleyişin tekrardan yani yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir (Küçükali, 2011: 62).

Yönetim sürecinin özellikleri;

- Yönetim amaçları gerçekleştirmeye yönelik bir süreçtir.
- Yönetim işletmeyi oluşturan unsurların uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan bir süreçtir.

Bu süreç; Planlama, Organizasyon (Örgütlenme), Yürütme (Yönetme), Koordinasyon (Eşgüdümleme), Kontrol (Denetim) aşamalarından oluşur (Akşit, 2010: 19).

2.4.1. Yönetim Fonksiyonları



Yönetim bir dizi sayfayı kapsayan bir süreçtir. Örgütlerin, hedeflerine ulaşabilmesi, faaliyetlerini verimli ve etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesi, zorlu rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için bir takım işlevlerin örgütlerdeki yöneticilerce yerine getirilmesi gerekmektedir.

İşletmelerde bir tarafta kaynaklar/girdiler (inputs), diğer tarafta yönetim süreci sonucunda ortaya çıkan mal ve hizmetler/çıktılar (outputs) söz konusudur. Girdilerin çıktılar haline dönüştürülmesi bir sürecin neticesi yani sonucudur. Bu süreçte kaynaklar ve faaliyetler planlanır, akabinde bu planlamaya uygun bir yapı oluşturulur, ardından bu yapı faaliyete geçirilir ve tüm bunlar yapılırken işlerin doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığı kontrol edilir. Bir diğer ifadeyle denetlenir. İşletmelerde yani örgütlerde yönetim, diğer işlevlerle iç içe girmiş durumdadır. Yönetim sürecini oluşturan bu işlevlerin her biri birbirini etkilemektedir. Bu yüzden yönetimin başarılı olması, bu söz konusu işlevlerin verimli, etkili ve başarılı bir biçimde, eş güdümlerle mümkün olmaktadır. İşletmelerdeki başarısızlıkların temelinde yatan en önemli neden bu işlevlerin olması gerektiği gibi yönetilmemesidir (Tokgöz, 2013: 24).

Yönetim fonksiyonları tarihte ilk olarak Fayol tarafından sınıflandırılmıştır. Fayol'dan sora gelen yönetim bilimcilerin çoğunluğu yürüttükleri çalışmalarda, Fayol'un belirttiği yönetim fonksiyonlarını temel almıştır. Henri Fayol'un öne sürmüş olduğu yönetimin fonksiyonları;

Planlama

Örgütlenme (Organize etme- Organizasyon)

Yürütme (Yönetim)

Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Kontrol (Denetim) olmak üzere beş tanedir.

Ancak daha sonraki yazarlar, araştırmacılar ve yönetim bilimciler tarafından eşgüdümleme, diğer bütün fonksiyonların içinde yer alan bir kavram olması nedeniyle, eşgüdümlemeyi ayrı bir fonksiyon olarak incelemişlerdir. Fayol, deneyimleri ve çalışmaları sonucunda, 1916 yılında yayımladığı “Genel ve Endüstriyel Yönetim (Industrial and General Administration)” adlı eserinde tereddütsüz bir yönetim tanımına ulaşmıştır. Henri Fayol, yönetim fonksiyonlarını aşağıdaki gibi birer cümle ile ifade etmiştir.

- Geleceği keşfe çalışarak faaliyet programı hazırlamaya planlama denir.
- Örgütlenme, işletmenin maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturmaktır.
- Personeli faaliyete geçirme işine yürütme denir.
- Eşgüdümleme, bütün faaliyetleri birbirine bağlamak, birleştirmek ve uyumlu hale getirmektir.
- Bütün işlerin ve her şeyin işletmenin kabul edilmiş düzenine uygun olarak ve emirler çerçevesinde yürütülüp yürütülmediğini takip etmeye denetim, bir diğer ifadeyle kontrol denir.

2.4.1.1. Planlama

Henri Fayol’un öngörmek şeklinde adlandırdığı işlev kendisinden sonra planlama olarak genişletilmiştir. Yönetim işlevlerinin sınıflandırılmasında planlama işlevi, Fayol’un öngörme olarak isimlendirdiği işlevin yerine yönetim bilimi yazınında yani literatürde yayın haline gelmiştir. Bazı yazarlar ise planlama yerine tasarlama ifadesini kullanmaktadırlar. Fayol’un tanımına göre öngörmek “Geleceği dikkatlice incelemek ve eylem programını ortaya koymaktır” (Fayol, 1917: 11). Öngörmek örgütlerde vizyon oluşturmanın ve geleceği planlamanın kendi yönetsel kodunun en önemli öğelerinden bir tanesidir ve yönetimin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Yönetim sürecinin birinci ve temel taşı olarak kabul edilen planlama işlevi günümüzde kalkınma planı, program ve benzeri türdeki isimler ile kamu yönetimlerinin mevzuatlarında halen mevcudiyetini devam ettirmektedir. Buda Henri Fayol’un, bu konudaki düşüncesinin takip edildiğini göstermektedir (Şengül, 2007: 262-263).

Yönetim süreci plan ile başlar ve planlama yönetimin ilk ve en mühim yani önemli işlevidir. Planlama örgütü ileride bekleyen durumları ve bu durumlara karşı örgütün

davranış sistemini belirlemeye çalışır (Tüz, 2004: 55). Yönetimin bu fonksiyonunun esasında belirli hedef ve amaçlara ulaşmak vardır. Planlamaya ilişkin bir tanımlama yapmak gerekirse; amaçların ve bu amaçların elde edilmesine ilişkin gerekli olan faaliyetlerin belirlenme süreci denilebilir. Bir başka ifadeyle planlama; amaçların ve ulaşılacak istenen hedeflerin belirlenmesi ve bu belirlenen amaçlar ile hedeflere nasıl ulaşılacağına kararlaştırılması ile ilgili faaliyetler topluluğu demektir. Ayrıca planlama, bir süreçtir ve bu süreçte mühim olan ilk andan itibaren gelecek ile ilgili, kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için bir başka ifadeyle belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere izlenecek yolların zihnimizde tasarlanmasıdır.

Planlama işlevini biraz daha açmak gerekirse Planlama Ne? Ne zaman? Nerede? Nasıl? Kim tarafından? Neden? Hangi sürede? Hangi maksatla? Sorularını cevaplamayı amaçlar ve söz konusu sorular ait cevaplar planlarda yer alır. Plan en uygun süreyi kapsamalıdır. Plan; bir sonuçtur, bir karar ya da kararlar toplamıdır. Bu karar ya da kararların en mühim hususiyeti gelecekte, ulaşılacak ve ortaya konulmak istenen belli durumlara ya da noktaya işaret ediyor olmalarıdır (Akşit, 2010: 20).

Başka bir ifadeyle plan örgütün ileride yakalamak veya gerçekleştirmek istediği belli durumlara veya belli bir noktaya ulaşmak için çizdiği bir haritadır. Örgüt bir plan oluştururken, hangi işi, kim, ne zaman, nasıl, nerede ve kiminle gerçekleştireceği kararlaştırır. Örgüt bu kararı alırken seçenekler içerisinde en iyi ve doğru olanı seçmeyi amaçlar. Planlama sürecinin sonucunda plan ortaya çıkar ve bu süreç planı oluşturacak faaliyetleri içermektedir. Planlar, hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan aksiyonları yani eylemleri resmi olarak şekillendirmektir. Yani plan bir aksiyon durumudur da denilebilir. Yöneticiler plan yaparak örgütün başarılı olabilmek adına neler yapacağını gösterirler. Planlar, iş görenleri eylemlere yönlendirir, eylemler ise sonuçlar üretir, bir bakıma planlamanın bir bölümü de sonuçlar üzerinden öğrenmektir. Bu açıdan bakıldığında planlama sürecini yürütme (yöneltme) süreci izler. Yöneltilme, planlama için geri bildirim sağlayan kontrol yani denetim ölçütlerince izlenmektedir (Paşaoğlu, 2013: 5).

Genel tanım olarak plan bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır şeklinde tanımlanabilir. Bir planın güttüğü hedefler işletme politikası ile işletmenin ileri dönemdeki durumu karşılaştırılarak belirlenmektedir. Bir plan hazırlarken şu soruların cevapları aranır.

- Planlama süreci içerisinde kimler sorumlu olacak?

- Planın kapsamında kimler yer alacak?
- Planlama süreci ile örgütün mali bütçesi nasıl uyumlu hale getirilecek?
- Mevcut olmayan hissedarlar nasıl kapsanacak?
- Planın süresi ne kadar olacak?
- Başarılı ve etkin bir plan ortaya çıkarmak için hangi verilere gereksinim var?
- Plan için gerekli olan verileri kim toplayıp geliştirecek?

Planlama sürecinin oluşturulabilmesi öncelikli olarak bu soruların cevaplarının bulunması ile mümkün olacaktır. Cevaplar bulunmasının ardından belli adımlar izlenerek planlama sürecinin yürütülmesi aşamasına geçilir (Memiş, 2006: 44-45).

2.4.1.1.1. Planlama Sürecinin Temel Öğeleri

- Mevcut durumun Değerlendirilmesi

Mevcut durumun değerlendirilmesi planlamanın temelini yani esasını oluşturmaktadır. Örgütün vazifesi saptandıktan sonra işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi gerekir. Yönetici, bu işi yaparken belirlenen amaç ve hedeflerin başarılmaları için gerekli kaynakların (personel, para, tesisler, materyal, makineler) mevcut durumuna bakacaktır.

- Zaman Etmeni

Bu etmen planlamanın ne kadar bir süreyi kapsayacağı konusudur. Bu kısa ya da uzun bir dönemi içerebilir Kısa dönemli planlama geleceğin 1 aydan en 2 yıla kadar plan altına alınmasını kapsar. Uzun dönemli planlama 10- 50 yıl gibi bir geleceği kontrol altına almayı hedefleyen planlamadır. Ancak uzun dönemli planlamanın süresi örgütün yaptığı işe göre değişiklik gösterir. Örneğin, orman ürünleri sanayinde bu süre 50 yıla kadar çıkabilirken kozmetik sanayinde 5-10 yıl arasında sınırlı olabilir.

- Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi

Toplanan verilerin niteliği ve niceliği etkili planlama ile yakından ilgilidir. Bu aşamada güvenilir bilgi kaynaklarının saptanarak gerekli zamanlarda kullanılması çok önemlidir. Toplanan bu veriler örgütlenmeli, değerlendirilmeli ve kullanılmalıdır. Bu konuda dosyalama sistemi oldukça yardımcıdır. Bilgisayarların kullanımı veri saklamayı oldukça kolaylaştırmıştır.

– Planlar Hiyerarşisi

Planlarlar hiyerarşisi, planların önem derecelerine göre bir sıralama içinde bulunur. Planlar kapsadıkları zaman ve sorumluluk derecelerine göre bir düzen içindedirler. Örgütün üst kademelerinde uygulanan planlar geniş, uzun zaman perspektiflidir. Alt kademelere inildikçe kısa dönemi kapsayan alt kademe yöneticilerinin günlük olarak karşılaştıkları sorunlara yönelik planlar yapılır.

1. Uzun Dönemli Planlar: Bunlar kapsamı oldukça geniş olan ve örgüt stratejilerini belirleyen planlardır. Üst kademe yöneticilerince yapılırlar ve alt kademeler ışık tutan rehberler niteliğindedirler. Yeni bir mal veya hizmet üretme ya da yeni bir tesis kurma uzun dönemli planlara örnek gösterilebilir. (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 125-129).
2. Kısa Dönemli Planlar: Bu planlar bir yıldan daha az olan bir süreyi kapsarlar. Bu planlar alt ve orta düzey yöneticilere ana planı uygulamada yardımcı olması için detaylı olarak oluşturulmuş ve kısa süreli dirler (Memiş, 2006: 48). Kısa dönemli planların kapsamında; kar zarar tahminleri, bütçeler ve iş görenlerin gereksinimleri bulunmaktadır (Tüz, 2004: 56).
3. Stratejik Planlar: Üst düzey planlar stratejiye yönelik yapılan planlardır. Örgütlerin uzun süreli amaçlarının ve hedeflerin belirlenip alternatif stratejilerin oluşturulduğu ve oluşturulan planların değerlendirilip gözlemlendiği planlardır (Memiş, 2006, s. 48). Ayrıca amaçlara ulaşmak için örgütsel faaliyet pazarlarını ve alanlarını saptamak ve örgütsel beşeri, maddi tüm kaynakları bu faaliyet alanlarına tahsis etme gayretleri ile ilgili planlardır. Bu planlar uzun faaliyet dönemleri için üst kademe yöneticilerince hazırlanır. Diğer planlar stratejik planlara yardımcı planlardır ve stratejik planların ayrıntıları ile ilgilidir.
4. Taktik Planlar: Stratejik planların icrası için ihtiyaç duyulan planlardır. Taktik planlar çoğuldur ve bir organizasyonda çok sayıda taktik plan yapılmaktadır. Ayrıca örgütün stratejisinin kısımlara ayrılarak icra edilip uygulanmasını gerekli kılar. Taktik planları sorumlu oldukları işleve göre orta kademe yöneticiler geliştirirler. Zaman ufku açısından bakıldığında taktik planlar stratejik planlara oranla daha kısa süreli planlardır. Geliştirilen taktik planlar planlama komitesi (orta kademe yöneticileri, varsa planlamadan sorumlu yönetici) toplantılarında birbirleri ile uyumlaştırılır.

5. Eylemsel Planlar: Alt düzey yöneticilerince taktik planların icrasını kolaylaştırmak için hazırlanan planlardır.
6. Tek Kullanımlı Planlar: Bir seferlik kullanılmak amacıyla oluşturulmuş planlardır.
7. Sürekli Planlar: Örgüt içinde yürütülen faaliyetler için rehberlik eden ve birden fazla kez uygulanabilen planlardır.
8. Durumsal Planlar: Çevre veya kuruluş içerisinde ön görülemeyen ya da beklenmedik gelişmelerin ortaya çıkması durumunda, planlarda acil değişimler veya durumsal koşullara göre yapılan alternatif planlardır (Eren, 2016: 186-191).

Bir başka tanıma göre planlama, önceden belirlenmiş amaçların hayata geçirilmesine yönelik olarak kaynakların eyleme geçirilmesi, etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve sonuç alma doğrultusunda bilgi esaslı bir çalışmadır (Demir ve Yılmaz, 2010: 71). Plan ise, gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin ve oraya nasıl ulaşılacağına önceden saptanması şeklinde de tanımlanabilir (Koçel, 1993, s. 60). Karar verme ve planlama arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Karar vermekle plan yapmak bir bakıma aynı şeylerdir. Tek farkları planlar karar vermeye göre, içerisinde birden fazla kararı içermesi bir başka ifadeyle kararlar toplamı olmasıdır. Bazı yazarlarca bazen karar verme kavramının planlama kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir. Karar verme, alternatifler arasından en uygun olanının belirlenmesidir. En uygun alternatifin seçilmesi, planlamanın da en uygun olanının seçimidir (Demir ve Yılmaz, 2010: 71-72).

Planlama fonksiyonu, örgütün amaçlarını saptayan, bu hedef ve amaçlara ulaşma yolunda bir takım stratejiler geliştiren, faaliyetlerle bütünleşen ve eşgüdümlü olan kapsamlı bir planlar hiyerarşisi geliştiren bir süreçtir (Memiş, 2006: 41). Yönetim alanında planlama, bilimsel yönden klasik yönetim kuramının yönetim süreci yaklaşımı ile başlamıştır ve bu sürecin planlama ile ilgili yapmış olduğu saptamalar günümüzde de kullanılmaktadır. Lakin bu fonksiyon son dönemdeki işletme alanında meydana gelen değişimlere paralellik gösterecek şekilde evrimleşmiş ve bu evrimleşme neticesinde planlama, stratejik planlamaya dönüşmüştür (Demir ve Yılmaz, 2010: 72). Planlama belli bir amacın gerçekleştirilmesi, belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için nelerin, niçin, neden, nasıl, ne vakit, ne ile ve kimlerce gerçekleştirileceğinin önceden belirlenerek bir hareket tarzının oluşturulması şeklinde tanımlanabilir. Yönetim süreci içerisinde planlama, işletmenin amaçlarını tanımlayarak söz konusu amaçları gerçekleştirecek genel stratejileri

saptar, işletmedeki faaliyetleri eşgüdümle ve bütünleştirmek adına detaylı planlar oluşturur. Planlamada amaçlara hangi araçlarla, hangi süreçlerde ve ne zaman ulaşılabileceğinin belirlenmesi, örgütü hedeflerine ulaştıracak çeşitli plan ve araçlar içerisinde seçim kararı verilmesi önemli hususlardır. Planlama sürecinde, örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla takip edilecek yollar önceden saptanır. Bu anlamda planlama, hedefler ve amaçlar ile bu söz konusu hedefleri ve amaçları gerçekleştirmede başarı sağlayacak en uygun ve iyi yolların saptanmasıdır (Memiş, 2006: 41-42).

Planlama işlevine yakından bakıldığında bir çeşit düşünce ve yaşam tarzı, değer ve inançlar toplamı ile bir dünya görüşü olduğu görülmektedir. Bu durumun yönetici açısından önemi ve anlamı şudur. Belirli hedeflere ulaşmak ve belirli amaçları gerçekleştirebilmek için yöneticilere kaynaklar sağlamaktadır. İşte planlama bu belirlenmiş hedeflere ulaşmanın ve amaçları gerçekleştirmenin en temel amacıdır. Planlama yapılmamış ise, kaynakların nasıl, ne için ve ne şekilde kullanılacağını saptamak yönetici açısından çok güç hale gelir ve yöneticinin de bu kaynakları iyi kullanıp kullanmadığını saptamak imkânsız bir hal alır. Yöneticinin kısıtlı kaynaklarla çalıştığı varsayıldığı için planlama yapması kaçınılmazdır (Akşit, 2010: 21).

Planlamanın süreci genellikle altı aşamadan oluşur:

1. Amaçların ve hedefleri saptanması
2. Olanakların yani imkanların araştırılması
3. Seçeneklerin belirlenmesi ve karşılaştırılması
4. Seçenekler içerisinde en uygun olan seçeneğin belirlenmesi
5. Plan hedeflerinin saptanması
6. Planın denetimi

2.4.1.2. Organizasyon (Örgütlenme)

Örgütlenme, bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların, faaliyetlerin ve kaynakların düzenlendiği yönetim fonksiyonudur. Bir başka tanıma göre örgütlenme, planlama süreci dâhilinde amaçları gerçekleştirmek ve saptanan hedeflere ulaşabilmek adına en ideal iş gören ve kaynak bulma sürecidir. Neyin ve kimin nerede ve nasıl bulması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi gerektirir. Planlar örgütlenme faaliyetleri ile yerine getirilmelidir. Örgütlenme kavramını kısaca ifade etmek gerekirse, insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasını sağlamaktır. Bir başka

ifadeyle örgütlenme, düzensizlikten düzen yaratma süreci olarak tanımlanabilir. Örgütlenme sayesinde belirlenen amaçlara ulaşmak kolaydır. Eldeki maddi ve maddi olmayan kaynakların kullanımı etkinleşir ve verimlilik artar. Örgütlenme ile kimin ne iş yapacağı planlanır ve bu sayede bireylerin görev ve sorumlulukları daha net bir şekilde belirginleşmiş olur (Küçükali, 2011: 65).

Planlanan işin gerçekleştirilmesi için planlanan işin yapılacağı işletme oluşturulmalıdır. Bunun için departmanlar ve alt birimler oluşturulmalı ayrıca görevler ve yöntemler saptanmalı ve gruplandırılmalıdır. Bu süreç için izlenecek faaliyetler,

- Mevcut planların incelenmesi ve iş aktivitelerinin saptanması,
- Görevlerin ve aktivitelerin küçük parçalar şeklinde gruplandırılması,
- Yapılacak işlerin ayrılması yani tahsis edilmesi, iş etkinliklerinin iş görenlere ve yerlere dağıtılıp yetkilerin atanması,
- Yetkiyle donatılmış insanlar ve raporlama sistemleri arasındaki eşgüdümlemeyi oluşturan bir zincirin oluşturulması (Memiş, 2006: 53).

2.4.1.3. Yürütme (Yöneltme)

Örgütlemenin oluşturulduğu işletmeyi harekete geçirip planlama tarafından saptanan işi yerine getirmek yönünde eyleme geçirmeye yönelik faaliyetler, yürütme başlığı altında başka bir yönetim faaliyeti gurubunu oluşturur. Kısaca bir tanım yapmak gerekirse yöneltme, planlama ve örgütlenme ile oluşturulan nizamın eyleme dönüştürülmesi ve uygulamaya aktarılmasıdır. Bir bakıma yöneticinin planını yaparak örgütünü kurduktan sonra harekete geçmeye hazır duruma gelmesidir. Bir başka ifadeyle, mevcut kaynakların en rasyonel yani aklî ve faal biçimde değerlendirilerek, belli bir yapıyı en kısa yoldan belirli amaç ve hedeflere yöneltebilme gayretidir.

Yürütme işlevinin esas amacı, kişi ile örgütün yani işletmenin bütünleşmesini sağlayarak bu iki gurubun hedeflerine en üst düzeyde ulaşmalarına imkân oluşturmaktadır. Ayrıca, yürütme işlevi yönetim sürecinin birinci evresi olan planlama ve örgütlenme işlevlerine göre daha dinamik bir süreç olma özelliğini taşımaktadır. Yürütme, yöneticinin çalışanlarının faaliyetlerini etkilemesi ve gerektiğinde onlara neyi nasıl yapmaları gerektiğinin bildirmesiyle ilgili yönetsel bir faaliyettir. Bu süreci oluşturan faaliyetler;

- Söz konusu faaliyetlerin başlatılması ve yürütülmesi

- İş görenlerin özendirilmesi yani teşvik edilmesi
- Liderlik
- Emir ve talimatlar
- Karizmatik yani etkileyici bir iletişim (Memiş, 2006: 54-55).

2.4.1.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Eşgüdümleme olarak da ifade edilen koordinasyon, ortak olarak belirlenmiş bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik ekip çalışmalarında hareket birliğini sağlamaya yönelik sistemli bir çalışmadır. Eşgüdümleme hem işletmenin içinde hem de dışında sağlanması gereken bir fonksiyondur. Başka bir ifadeyle koordinasyon yönetim ile ilgili olan ünitelerin yani birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmesi doğrultusunda aynı konu ile ilgili çalışan diğer kuruluşlarla ve ünitelerle iş birliği içerisinde bulunmaları demektir. Çünkü dış dünyadan bağımsız olarak çalışan bir işletmenin başarı olması mümkün değildir. Bu nedenle işletme hem kendi bölümleri içinde hem de yaşamını sürdürdüğü çevre ile koordineli ilerlemek zorundadır. Eşgüdümleme sürecinde en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticinin görevi çalışanları ortak amaç etrafında bilinçli çabalara yönleltebilmektir. Yönetici işlerin yapılmasını sağlayan koordinatördür. Koordinasyonun yeterli olmadığı işletmelerde maddi kaynakları ve insan kaynaklarını işlevsel olarak kullanmak imkânsızdır. Koordinasyon, bireyselliği değil takım çalışmasını, rekabeti değil işbirliğini, mecbur hale getirir. Eşgüdümleme iş birliği, ahenkli birleştirme ve teşvik öğelerinden oluşur (Küçükali, 2011: 68).

2.4.1.5. Kontrol (Denetim)

İşin başarısının ölçülmesi ve başarının belirlenen hedefleri gerçekleştirme olasılığının saptanmasıdır ve yönetimin sonuncu işlevidir. Bu işlevin temeli, faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçlara karşı denetlenmesinde yatar. Kontrol, örgütün tamamının ve ayrı ayrı bütün birimlerinin işleyişlerinin değerlendirilerek, bunları geliştirmeye yönelik değişiklikler yapmaktır. Örgütsel anlamda başarı, etkili bir kontrol sisteminin oluşturulması ile mümkün olabilmektedir. Bir başka tanıma göre kontrol, bir faaliyeti önceden belirlenen amaçlara yöneltmede rehberlik eden süreçtir. Kontrolün temeli, gerçekleştirilen bir faaliyetin istenilen sonuçları verip vermediğini anlamakta yatmaktadır. Planlama olmadan kontrolün olması söz konusu değildir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 319).

Kontrol, ulaşılmak istenen amaçlara, başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların, uygulamaya ilişkin örgütsel faaliyetlerle uyumlaştırılmasını sağlayan sistematik süreçler toplamıdır.

Kontrol sürecinin evreleri;

1. Amaçların belirlenmesi,
2. Amaç, plan ve politikalar doğrultusunda başarı standartlarının oluşturulması,
3. Belirlenen standartlardan kimlerin sorumlu olacağının belirlenmesi,
4. Fiili faaliyetlerin veya mevcut başarı durumunun ölçölüp belirlenmesi,
5. Yapılan faaliyetler ile gerçekleşen durumun önceden belirlenen standartlar ile karşılaştırılması,
6. Sapmaların belirlenip yorumlanması,
7. Gerekli düzeltici önlemlerin alınması şeklindedir.

2.5. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Yönetim kavramıyla ilgili bu güne kadar çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlar tek tek incelendiğinde her bir tanımda yönetim kavramının birkaç özelliği görölmektedir. Yönetimin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

2.5.1. Amaç Özelliği

Yönetimin tanımda olduğu gibi örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için tüm üyeleri tarafından belirlenmiş, benimsenmiş ve ulaşılması gereken bir amacı olması gerekir.

2.5.2. İş Bölümü Özelliği

Örgütte amaçları gerçekleştirmek için örgüt personeli arasında, amacı gerçekleştirme doğrultusunda işi en iyi yapabilecek personel seçilir ve buna göre bölümlendirme yapılır. Faaliyetler çeşitli parçalara ayrılır ve yapılacak faaliyete göre işinde uzman kimseler seçilir.

2.5.3. Yaratıcılık Özelliği

Çalışanların başarılı ve verimli olmalarını ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için yöneltme faaliyetlerini gerçekleştiren yönetici, astlarını güdülemelidir.

2.5.4. Hiyerarşi Özelliği

Yönetimde birlikte çalışmayı temin etmek amacıyla çalışanların bir kısmının üst, bir kısmının ast konumuna geçerek işletmeyi birlikte yönetmeleri gereklidir. Yöneten, yönetilenlerin üstündedir. Yönetimde hiyerarşi yani ast üst ilişkisi vardır.

2.5.5. Demokratik Olma Özelliği

Yönetimde esas olan hususiyet araç gereç olmaksızın da iş görenler vasıtasıyla saptanan amacı gerçekleştirmektir. Karar almada, uygulamada, denetimde birlikte çalışma sağlanmalıdır. Amaç gerçekleştirilirken, karar almada, uygulamada, denetimde iş görenleri sürece dahil etmeyi gerektirir.

2.5.6. Grup Özelliği

Yönetim olayında bahsedebilmek için iki ya da daha fazla insanın varlığı gereklidir.

2.5.7. İletişim Özelliği

Yönetimde hem yatay, hem dikey boyutta iletişime bir olay olarak önem verilmelidir. İletişimin iyi olduğu yönetimde, tüm işletme elemanları birbirlerini tanır, problemleri çok daha iyi bir şekilde çözer ve işletmeye bağlılıkları daha fazla olur (Paşaoğlu, 2013: 5).

2.6. YÖNETİCİLİK KAVRAMI

Yönetim ve yöneticilik kavramları tarihi süreçte pek çok biçimde tanımlanmıştır. Yönetim, organizasyonun çizilen amaçlarının gerçekleştirilmesi ve arzulanan hedeflere ulaşabilmek adına dayanışma ve işbirliği içerisinde girilen düzenli ve bilinçli aksiyonların yani eylemlerin toplamıdır. Yönetimin kavramının en önemli ögesi kuşkusuz yönetim faaliyetlerini yerine getirmekle sorumlu olan yöneticidir. Yönetim fonksiyonunu yürütürken kişileri yönlendirme, güdüleme ve etkileme anlamında yöneticide var olması gerekli olan hususiyetlerin ortaya çıkarılması ve yöneticilerin şahsi hususiyetlerinin örgütsel anlamdaki başarıda rolü işletmeler için son derece hayati önem teşkil etmektedir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014: 124).

Yönetici, başkaları adına iş gören, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşmak için gayret sarf eden, aynı zamanda faaliyetlerin planlanmasından, uygulanmasından ve

kontrol edilmesinden sorumlu olan kimsedir. Kısaca yönetici başkalarının belirlediği amaçlara hizmet etmektir (Yeşilyurt, 2007: 5).

Yönetici, yönetme faaliyetlerini yürüten kimseyken, yöneticilik bir organizasyonun diğer ifadeyle kuruluşun tüm faaliyetlerini, uygulamalarını, etkinliğini ve başarılarını yükseltecek şekilde ahenkleştirmek ve iş görenleri çalıştırarak, iş görenleri arzulanan amaca ulaştırabilmek demektir. Yöneticilik bu bağlamda bir yöneticinin yaptığı işin yani mesleğin adıdır. Bundan dolayı yöneticinin nitelikler ve sahip olduğu özellikler yöneticilik anlayışının belirlenmesinde temel ölçüttür (Bulut ve Bakan, 2005, s. 66).

2.6.1. Yönetici Tanımı

Yönetici, çağdaş yönetim prensiplerini, yöntemlerini bilen ve bu yöntemleri yeni, özel durumlara uygulayabilen kişidir. Ayrıca yönetici örgütsel problemlere karşı hassasiyet gösteren ve problemlere bilimsel yöntemler ışığında çözüm geliştiren, çalışanlar için ödül ve ceza olanaklarını yerinde ve vaktinde kullanma bilgi ve maharetine sahip olan, iletişim kurma ve yönlendirme yeteneğine sahip olan kimsedir (Bulut ve Bakan, 2005: 66).

Başka bir ifadeye göre en kısa haliyle yönetici, başkaları vasıtası ile amaçlara ve hedeflere ulaşmaya gayret eden kişidir demek yanlış olmaz. Yapılmış bir beşeri tanıma göre yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli amaçları gerçekleştirmek ve hedeflere ulaştırmak için uyum ve iş birliği içerisinde faaliyetlerde bulunmalarını sağlayan kişidir. Lakin bu kavramlar uygulamada görmüş olduğumuz yönetici tipini açıklama konusunda yeterli olmamaktadır. Çünkü, yönetici olan kimse beşeri olan kaynakları olduğu kadar zamanı ve maddi olan kaynakları da üretim etmeni olarak değerlendirmek ve insan emeği ile uyumlu hale getirmek mecburiyetindedir (Eren, 2016: 8).

Yönetici ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan biri, yönetici (menager, excutive), “bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst” (Bozkurt ve Ergün, 1998, s. 265) şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre, yönetici işletme içerisinde her düzeydeki (kademe) iş görenler aracılığıyla amaç ve hedeflere ulaşmaya çaba gösteren kişidir (Bulut ve Bakan, 2005: 65).

Yöneticiler, vazifelerini belirli bir grup insan içinde yerine getirirler. Yöneticilerden esas olarak beklenen, onlara verilen vazifeler ve bu idari vazifelerin yani

görevlerin hususiyeti dolayısıyla liderlik sergilemeleri ve liderlik niteliklerine sahip olmalarıdır. Yönetici, kendisini ve ekibini örgüt amaçlarına yönlendiren, oluşabilecek sorunlar karşısında iyi çözüm bulmak yönünde devamlı düşünen ve düşündüren, vazifelerini daima zamanında yerine getiren, duruşu ve değeri herkes tarafından kabul gören, gurubunu en iyi tanıyan ve gurubunun işlerini en iyi bilen, başarısızlıkları üstlenip başarılarını ise gurubuna yönlendiren kişidir. Bunların dışında yöneticinin sahip olduğu diğer vasıflar;

- Gücünü sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübesinden alan kişidir.
- Seçilerek ilerlemeyi ve ilerlemeyi kendisine kural edinen kişidir.
- Bildiklerini etrafındaki iş görenleri ile paylaşan ve iş görenlerini geliştirip onların yükselişinden gurur duyan kişidir.
- İş etiği ve ilkelerine uygun davranış sergileyen kişidir.
- Fikir toplayan ve fikirlerin sahibinin kim olduğunu herkese açıklayan kişidir.
- İş yerinin çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üzerinde tutan ve çalıştığı yere hizmet etmeyi ulvi bir görev olarak gören kişidir.
- Gerektiğinde hayır diyebilen ve kendi anlaşılınca kadar kalabalık içerisinde yalnız kalmayı göze alabilen kişidir (Canbolat, 2016: 5-6).

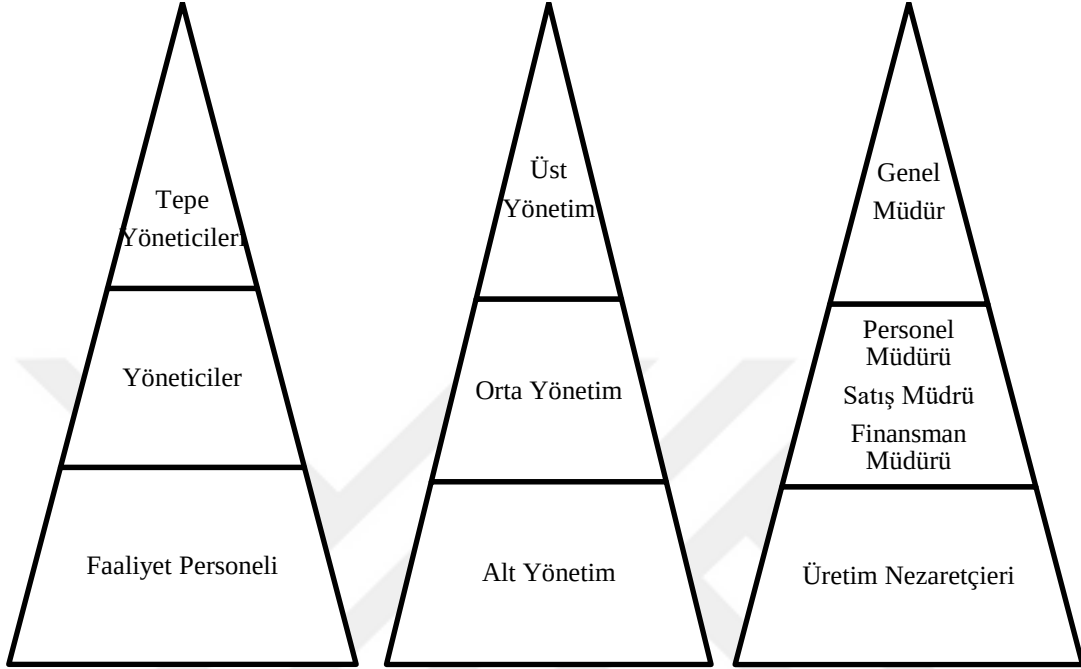
2.6.1.1. Yönetimsel Düzeyler

Yöneticiler büyük, küçük, özel, kamu bütün örgütlerde çeşitli düzeylerde iş görürler. Hiyerarşik örgütlerin oluşturulmasının ana temelinde otorite (yetki) vardır. Yetki kavramını kısaca tanımlamak gerekirse; karar verme diğer insanları eyleme geçirme hakkıdır. Yetki yöneticileri, iş görenlerden ayıran en önemli kıstastır. İşletmeler, yetki sebebiyle türlü hiyerarşik düzeylerden oluşan ve piramit şeklini alan bir yapıya girerler. Yöneticiler, yetki miktarına göre işletmelerde çeşitli kademelerde çalışırlar (Can, Azizoğlu, ve Aydın, 2011: 41).

Örgütlerde yönetim kademelerine göre farklı yönetici tarzları olduğu gibi, örgütün yatay ve dikey yapıları doğrultusunda yönetim kademeleri farklılaşmakta ve bunun sonucu olarak ta yönetici tarzları değişmektedir. Örgütün dikey farklılaşma kriteri sorumluluk ve yetki ölçütünü esas almaktadır ve yöneticiler bu kriterler doğrultusunda doğrultusunda sınıflandırılmaktadır. Örgütün yatay farklılığı göz önünde bulundurulduğunda yöneticiler sorumlu bulundukları faaliyet alanına göre genel ve işlevsel yöneticiler şeklinde iki gruba

ayrılır. Küçük işletmelerde daha çok tek kademe yönetimi vardır. Ancak işletmeler büyüdükçe alt kademe, orta kademe, üst kademe şeklinde daha fazla yönetim kademesine ihtiyaç vardır (Gökçe ve Şahin: 138)

Şekil 7. Yöneticilerin Sınıflandırılması



Kaynak: WEB_1.(2012). <https://mircafar.files.wordpress.com/2014/02/yonetim.pdf> (5.3.2018).

2.6.1.1.1. Alt Düzey Yöneticiler

Bu düzeydeki yöneticiler, işletmedeki günlük işlerin başarılması için yönetsel işlevleri olmayan çalışanları yönetmekten mesul olan şef ya da ilk kademe amirleridir. Ayrıca gözetmen, amir, nezaretçi, usta, ustabaşı, formen gibi adlarla da anılırlar.

2.6.1.1.2. Orta Kademe Yöneticiler

Tepe yönetimince tanımlanan genel amaçları gerçekleştirmeye yönelik uygulama planları geliştiren, alt kademe yöneticilerinin çalışmalarını koordine eden kimselerdir. Ayrıca şube müdürü, müdür yardımcısı, idare amiri, fabrika müdürü ve daire başkanı gibi çeşitli adlarla da anılırlar.

2.6.1.1.3. Üst Kademe Yöneticileri

Başında bulunduğu kurumun nihai sorumlusu olan, genel müdür yardımcısı, başkan, genel müdür, yönetim kurulu başkanı, tepe yöneticisi ve genel koordinatör gibi adlarla anılan kişilerdir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 41).

2.6.1.1.4. Fonksiyonel ve Genel Yöneticiler

Benzer eğilimi ve becerileri olan kimselere fonksiyonel yöneticiler denir. Genel yönetici ise işletmedeki bütün işlerden sorumlu olan kimsedir. Fonksiyonel yönetici ise uzmanlaştığı faaliyetten sorumlu olan kimsedir. Genel yönetici örnek: fabrika müdürü (Paşaoğlu, 2013: 11).

İşletmelerde seviye itibari ile üç yönetim basamağı mevcuttur. Bunlar aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Şekil 8. Yönetim Faaliyetleri



Kaynak: WEB2_2. <https://mircafar.files.wordpress.com/2014/02/yonetim.pdf> (6.3.2018)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLAR

Lider ve yönetici kelimeleri genelde anlamca birbirine yakın gibi görünse de aslında farklı anlamları ve kişileri ifade eden kelimelerdir. İki kelime de kişilere verilen vasıflar olup onları tarif ederken kullanılmaktadır.

3.1. TEMEL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

3.1.1. Öz-Güven

Öz-güven, öz-diplin ve irade gibi anlamlar taşımaktadır. Başka insanların güvenini kazanabilmek adına, saldırgan ve kibirli olmayan, başka insanlardan takdir beklemeyen bir öz-güven çok etkilidir. Öz-disiplin ve irade eksikliği insanı hataya ve başarısızlığa sürükleyebilir ve kişinin öz-güven oluşumunu sekteye uğratabilir.

3.1.2. Tutarlı Kişilik

Gerçek bir liderin kusursuz bir kişiliği olması şart değildir. Lider kişiyi diğer insanlardan ayırın hususiyet, insani zaaflarının karışımından meydana gelenmiş olan tutarlı kişiliğidir. Güçlü ve zayıf yönlerini bilen bir lider, vaktini ve enerjisini kendini savunma mekanizmaları geliştirmek için harcamaz ve çıkabilecek problemlerin üzerine daha enerjik ve kararlılıkla gidebilir. Liderlerin, takipçilerinin güvenini sağlayan hususiyet, sahip olduğu üstün yeteneklerinden ziyade kendileri ile barışık ve aynı zamanda tutarlı kimseler olmalarıdır.

3.1.3. Samimiyet

Lider, farklı eğitim düzeyinde ve sosyal yapıda olan kişilerle ilişki kurmakta zorluk yaşamaz. Ayrıca inanlarla ilişki kurarken hiçbir zaman statü kaygısı gütmaz. Etkin lider, takipçilerinden üstün olduğu izlenimi vermeyen mütevazı kişiliğe sahiptir. Takipçilerine bu dünyanın insanı olduğu duygusunu yansıtır ve onlara sevgi ve anlayışla yaklaşarak duygu ve sorunlarını paylaşır.

3.1.4. Canlılık

Gerçek liderler çevrelerine enerji ve canlılık aşırlarlar. Liderin sahip olduğu bu özelliği takipçileriyle enerji alış verişini kolaylaştırır. Ayrıca kendilerine yaklaşan iğne ve çivileri bir mıknatıs gibi üzerlerine çekerler. Bu hususiyetleri, takipçilerin davaya olan bağlılıklarını ve çıkan sorunlar karşısında yılmamalarını sağlar. Bu canlılık, lider kişinin dava haricindeki diğer konulara karşıda ilgi duymasını sağlayarak, yeni görüş, yeni fikirler ve yeni heyecanlar edinmesini ve bunları aynı şekilde çevresine de yaymasına olanak sağalar.

3.1.5. Canlı ve Yaratıcı Zekâ

Liderlerin, ilgi ve enerjilerini daha ekonomik, anlamlı ve karizmatik olarak kullanabilmelerinde zekâ ve yaratıcılık önemli bir etmendir. Liderlerin, etraflarındaki olguları idrak etmeleri, yorumlamaları ve bu olgulara uygun tavır takınmaları, canlı ve yaratıcı bir zekâyâ sahip olduklarına işaret eder. Belki de lider olan insanlarda doğuştan var olan bir kabiliyet izlenimi veren ve eğitimle geliştirilmesi zor olan kapasite budur.

3.1.6. Sağduyu

Sağduyu kelime anlamı olarak, doğru, gerçekçi, akla uygun ve yerinde yargılar verme yeteneği, doğruyla yanlış birbirinden ayırma ve doğru yargılama yetisidir. Lider açısından bakıldığında sağduyu, lider olan kişinin temel ve anlamlı olan olguları, detaylı ve sıradan olan olgulardan ayırt edebilmesi, parçalar ile bütün arasındaki ilişkileri fark edebilmesine olanak sağlayan kapasitedir. Lider kişi bu kapasitesini, diğer kapasitelerle birleştirdiği takdirde sağduyusunu tecrübe ettiği sınırlı deneyimlere dayanarak ta olsa hızlı bir şekilde geliştirebilmektedir. Bunun bir kısmı estetik ve filozofik reflekslerden kaynaklanan, doğuştan var olan içgüdüsel bir hususiyettir, lakin liderler bunu liderlikleri yönünde geliştirebilir.

3.1.7. İnsanları Anlama ve Haberleşebilme

Liderler, haberleşme faktörünü, etkili bir güdüleme aracı olarak kullanabilmektedirler. Liderlerin sahip olduğu görüşleri ve talimatlarının yazılı ve sözlü haberleşmesinde aksiyonu ve etkinliği geliştiren bir kabiliyetleri olduğu görölmektedir. Liderlerin, izleyicilerini güdüleyebilmesinin ilk şartı izleyicilerinin duygu, düşünce ve

heyecanlarını anlayabilmek ve bunları yazılı ve sözlü bir şekilde onlara geri verebilmelerinden geçmektedir

Sonuç olarak bakıldığında, liderlik yalnızca en tepede değil, bütün kademelerde yapılabilir. Bir takım liderler, yönetimde olmadıkları ve bir unvanları olmadıkları için bir lider gibi davranamayacaklarını ve bu taraflarını asla geliştiremeyeceklerini düşünürler. Aslında, bunun yerine hiyerarşik sistemde bulunduğu yerden viyonunu nasıl geliştirebileceği ve lideri nasıl etkileyebileceği üzerine kafa yormalıdır. Çünkü bu konuyla alakalı bulunacağı faaliyetlerle kendini fark ettirmesi, ileride daha önemli ve büyük işlerin kapılarını aralayacaktır. Lider kişi kendi olup kendi gibi davranması gerekir. Gerçek bir lideri lider yapan esas şey kişiliğinin temel ilkelerine uygun şekilde davranmasıdır. Liderlik imkânları araştırmak ve altından kalkabileceği güç vazifeleri üstlenmek, yöneticinin fark etmediği problemlere yönelik çözümler geliştirerek bu çözümleri ona sunmak, kendini fark ettirmesi sonuçlarını verecektir. Lider için olumlu bir izlenim bırakmak çok önemlidir. Çünkü kendine güven, doğal anlamda bir koruma yaratacak ve başka insanların ilham almasına vesile olacaktır.

Bir lider için verdiği sözlerin yerine getirmesinden daha önemli bir şey yoktur. Lider, içinde bulunduğu durumları çok iyi analiz edip değerlendirmeli ve sahip olduğu pozisyonunu netleştirmelidir. Güven vermeyen bir lidere hiç kimse güvenmez, saygı duymaz ve onun için riske girmez. Lider, çalışma arkadaşlarına ve meslektaşlarına ilgi, özen göstermeli ve problemleriyle ille alakadar olmalıdır. İyi ve etkin olan bir lider yapmış olduğu hatalardan ders çıkartmasını bilir. Bir hata söz konusu olduğunda hemen çözüm yolları üzerine odaklanır. Liderlik, geçmişe takılıp kalmak değil sürekli ileri gitmekle ilgilidir (Akşit, 2010: 113-116).

3.2. LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Yapılan birçok araştırmada liderin sahip olması gereken özellikler üzerinde durulmuştur ve bununla birlikte liderlik özellikleri hakkında belirli bir derleme yapılmıştır. Lider kişiler, kişisel, fiziksel, zihinsel, duygusal ve genel olmak üzere birçok özelliğe sahip kimselerdir.

Tablo 7. Liderlik Özellikleri

Bir bakışta durumu kavrama yeteneği	Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Sağduyu	Duruma uyum kabiliyeti	Görevde titizlik
Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi	Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Astların fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Manevi cesaret	Maddi cesaret	Sade tavır
Risk yükleme kapasitesi	Bedeni dayanıklılık	Güçlü mantık
Yenilikleri uygulama yeteneği	Fırsat kararları verme yeteneği	Değişime ayak uydurma becerisi
Çalışkanlık	Sezgi gücü	Araştırmacılık
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi	Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği
Soğukkanlılık	Geniş ve mantıklı hayal gücü	Adalet dağıtma yeteneği
Maceracı eğilim	Zihni dayanıklılık	Yaratıcılık

Kaynak: Sağiroğlu Uğur, S., (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 125.

3.2.1. Kişisel Özellikler: Kişinin toplumsal gelişimini simgeleyen hususiyet kişilik ve karakterdir. Bir organizasyondaki liderler iş görenlerini ilk etapta kişilik özellikleri ile etki altına alır. Bir liderde bulunması gereken kişilik özellikleri aşağıdaki gibidir;

- Bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği
- Yaratıcılık
- Keskinlik, kararlılık ve insanları idare etme yeteneği
- Sistematik düşünme
- Empati, Kendini karşıdakini yerine koymak, başkalarının duygularını anlamak

Tablo 8. Liderlerin Kişisel Özellikleri

Hırslı ve başarıya güdülü	Baskın	İşbirliğine dayanan	Kararlı
Ortamin şartlarına duyarlı olabilme	Sorumluluk almaya istekli	Fikrini Savunan	Israrlı
Zorlamalara dirençli	Kendine güvenen	Güvenilir	

Kaynak: Sağiroğlu Uğur, S., (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,

3.2.2. Fiziksel Özellikler: sağlık ve fiziki uygunluktur. Bir liderde bulunması gereken fiziksel özellikler;

- Sağlık ve dinçlik
- Fiziki dinçlik

3.2.3. Zihinsel Özellikler: bir liderde bulunması gereken zihinsel özellikler;

- İrade
- İnisiyatif kullanabilme
- Şahsi disiplin
- Muhakeme yeteneği
- Özgüven, zekâ ve kültürel bilinç

3.2.4. Duygusal Özellikler: bir liderde bulunması gereken Duygusal özellikler;

- Kişisel kontrol
- Denge ve tutarlılık

3.2.5. Genel Özellikler: bir liderde bulunması gereken genel özellikler;

- Hizmet yönelimli olmak: karşısındakinin gereksinimlerini önceden fark etmek ve karşılamaktır.
- Farklılıkları yönetmek
- Diğerlerinin gelişimlerine katkıda bulunmak; paylaşımda bulunmak, diğer insanlara yardım etmek, işbirliği yapmak, paylaşmak, faaliyetlerin yapılışında gönüllü olmak gibi tutum ve davranışlar prososyal davranış kalıplarıdır ve bunlar diğer insanların gelişimini ve başarısını besleyerek ortaya çıkmasını sağlar.
- Politik bilinç
- Sosyal Yetenekler
- İş birliği ve dayanışma (Alkın, 2006: 16-28).

Ayrıca bunların dışında liderlerde bulunması gereken başka birçok özellik vardır bunlardan bazıları;

- İlk bakışta mevzuyu yani durumu kavrama yeteneği
- Lider maceracı eğilime sahip kişidir
- Liderde bulunması gereken bir diğer özellik yaratıcılıktır
- Lider soğukkanlıdır.
- Lider manevi cesaret sahibidir
- Beklenmeyen durumlara göğüs germe kapasitesi

- Liderin sezgi gücü yüksektir
- Lider yenilikleri uygulama yeteneğine sahiptir
- Lider taktik ve stratejik düzeyde bilgi ve uygulama maharetine sahiptir.
- Risk yükleme kapasitesi
- Liderin bilimsel yöneticilik bilgi ve mahareti yüksektir (Erdal, 2007: 8).

3.3. YÖNETİCİDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden bazıları aşağıdaki gibidir:

1. Öncelikle yönetici organizasyon konusunda yetenek sahibi olmalıdır.
2. Yöneticinin sahip olması gereken en önemli özelliklerden birisi de düşünebilme yeteneğidir.
3. Yönetici teknik açıdan yeterli düzeyde olmalıdır.
4. Yönetici olayları geniş perspektiften düşünebilmeli ve geniş bir anlayışa sahip olmalıdır.
5. Yönetici insanlar arası ilişkiler konusunda; insan tutum ve davranışlarını anlayabilmeli ve güdüleme yeteneklere sahip olmalıdır.
6. Yönetici Dürüst olmalıdır. Üstlerinin ve astlarının tutum ve davranışlarına güvenmelerini sağlanabilmesi bir zorunluluktur.
7. Yönetici kişisel duygularını iş sorunlarından ayırt edebilmelidir. Yani yönetici ruhsal açıdan dengeye ulaşmış bir kimse olmalıdır.
8. Yönetici dinamik olmalıdır. Yani değişiklik ve değişikliklere uyabilmek, ilerleyebilmek ve daha büyük işler yapabilmek isteği içinde olmalıdır.
9. Yönetici düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade edebilmelidir. Çünkü düşünülebilen en parlak ve yaratıcı fikirler dahi karşı tarafa iletilmediği müddetçe değerli sayılmaz.
10. Yönetici iyi bir satıcı olmalıdır. Karşı tarafa iletilen bir düşüncenin satılması, yani kararı verecek olan kimsenin ikna edilebilmesi yöneticiye düşen bir iştir (Akşit, 2010: 58-59).
11. Yönetici yönetim öğelerini en iyi şekilde uygulamalıdır yani planlı, örgütleyici, işbirlikçi, yönlendirici olmalı ve denetim kurallarına bağlı kalıp uymalıdır.
12. Yöneticinin iş yeri ile sıkı bir ilişkisi olmalı, alt kademeye yani alt düzey yönetime yetki devretmeli, çalışanlara girişim ruhunu aşılamalı, çalışanlarını

yeteneklerine uygun faaliyetlerde görevlendirmeli ve geleceğe yönelik iyi elemanlar yetiştirmelidir.

13. Yönetici başarılı olması ve astlarınca dikkate alınması için, astlarını dinlemeli onların görüşlerine hassasiyet göstermeli, geleceğe yönelik yeni fikirler üretmeli ve bu fikirleri astları ile paylaşmalıdır.

14. Yönetici konumundaki kişi yöneticiliği ayrıcalık ve rütbe olarak değil sorumluluk olarak görmeli, sorumluluğun kendisine ait olduğunun bilincinde olmalı ve yanında güçlü iş arkadaşları ve çalışanlar olmasından çekinmemelidir (Bulut ve Bakan, 2005: 70).

3.4. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ BENZERLİKLER

Liderler ve yöneticiler arasındaki en önemli benzerlik, gruplarındaki üyeleri önceden belirlenmiş ve hedeflenen amaçlar yönünde harekete geçirip, onları sevk ve idare gayretine girerek ana hedefe ulaştırma eğilimine girmeleridir (Canbolat, 2016: 6).

Liderlik ve yöneticilik her ne kadar birbirinden farklı kavramlar olsa da aralarında benzer özelliklerin var olduğu gözlemlenmektedir. Bu iki kavram arasındaki ortak özellik; işletmelerdeki birey veya grupları önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yönetme ve yönlendirme gayreti içerisinde olmalarıdır. Yaşadığımız dönemde yöneticini etkin ve başarılı olabilmesi için liderlik vasıflarına sahip olması gerektiği görüşü hâkimdir. Bundan dolayı artık günümüzde bu iki kavramın bileşiminden doğan ‘lider yönetici’ kavramı kullanılmaktadır. Lider yöneticilik, sanatsal ve bilimsel bir boyutu olan ve öğrenebilen bir meslektir. Lider yöneticiler, örgüt amaçlarını çalışanların istek ve çabalarıyla birleştirerek gerçekleştirirler. Lider yöneticilikte; emir yerine koçluk, sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık, bireysel akıl yerine ortak akıl, yöneticilik yerine liderlik ve çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014: 131).

Görüldüğü üzere yönetici ve lider kavramları ‘lider yönetici’ kavramı ile bütünlük sağlamış durumdadır. Yönetici organizasyonun en ussal ve verimli bir biçimde işler hale getirilebilmesi için, aynı anda lider olmak zorundadır. Yönetici olmak için kahraman veya dâhi olmaya yani olağan üstü yetenek ve yaratıcı güce gereksinim yoktur.

Yönetici çağdaş yönetim yöntemlerini ve prensiplerini bilen, bu yöntem ve prensipleri yeni ve özel durumlar karşısında uygulayabilen, çalışanlar için ödül ve ceza olanaklarını yerinde kullanma bilgi ve maharetine sahip olan, örgütsel problemlere karşı

duyarlı olan ve problemlere bilimsel yöntemlerle çözüm geliştirebilen, iletişim kurma ve yönlendirme yeteneğine sahip olan kişilerdir. Yönetici olmak için gerekli olan noktalar, çalışkan, kararlı, hoşgörölü, ısrarlı, zeki, iyi niyet ve analitik yeteneklere sahip olmaktır. Bu sıraladığımız özellikler aynı zamanda iyi bir lider içinde geçerli olduğundan bu açıdan da lider ve yönetici kavramları birbiri ile benzerlik göstermektedir (Bulut ve Bakan, 2005: 66).

3.5. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARSINDAKİ FARKLAR

Yöneticilik ve liderlik kavram olarak da birbirlerinden farklı olmalarına rağmen günlük dilde birbirlerinin yerine kullanıldıkları da görölmektedir. Literatürde ve iş dünyasında lider ve yönetici kavramları sürekli olarak birbiriyle karıştırılmaktadır. Yöneticilik ve liderlik birbirlerinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi lider ve yöneticide birbirinden farklıdır. Liderlik önceden belirlenmiş şartlar altında grüp veya kişisel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Başka bir tanıma göre ise, örgütsel amaçları gerçekleştirip başarmada yöneticilerin çalışanlarını etkileyerek ve iş görmelerini sağlamak maksadıyla sahip oldukları bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir. Liderlik hiyerarşik yapılarda olduğu gibi aynı zamanda formel olmayan yapılar ile ilişkilerde de görülebilir. Lideri lider yapan en önemli unsurlardan biri, kendisini takip eden, kendisine inanmış ve güvenmiş insanlarla birlikte elde ettiği sonuçların başarısı ve sürekliliğidir. Liderlikte en belirleyici ölçüt, ekili sonuçlar elde edebilen bir takım yani kurabilme ve kurduğu takımın etkinliğini sürdürebilme yeteneğidir. Yöneticiler ise, başka insanlar üzerinde kişisel kontrol alanına sahip kimselerdir ve sahip olduğu güçlerini hiyerarşiden alırlar (Erkutlu, 2014: 4).

Yöneticiler, sahip oldukları pozisyona başkaları tarafından getirilmiş, onlar adına belirlenmiş amaçlara yönelik olarak gayret sarf eden, işleri planlayarak uygulayan ve kontrolünü sağlayan kimselerdir. Liderler ise kendilerinde var olan farklı özellikleriyle diğer insanları etkileyen, amaç ve hedeflere doğrultusunda misyon ve vizyon oluşturabilen kimselerdir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014: 132).

Tablo 9. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar

Yönetici	Liderlik
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: Keçecioğlu, T., (2003), Lider Liderlik, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 12.

W.Bennis ve B. Nanus, liderlik ve yöneticilik tanımı ayrımı üzerine farklı bir görüş ortaya koymuştur. Bennis ve Nanus'a göre liderlik, yön belirlemek, etki yaratmak adına danışmanlık yapmak, dış görünüş ve etkili çalışma şeklinde ifade edilirken, yöneticilik ise, verilen bir işi yapmak, sorumluluk üstlenmek ve verilen görevi sürdürmektir (Canbolat, 2016: 6).

Liderlik geleceğe yönelik bir kavramdır ve liderler örgüt içinde bir vizyon oluşturarak bu vizyonu örgüt içinde astlarına benimsetmekten sorumlu kişilerdir. Ayrıca lider kendi belirlediği amaçlara ve kendi koyduğu hedeflere hizmet eden kişidir. Yönetim kavramı ise durağan bir kavram olmakla birlikte yalnızca bugün ile ilgilidir ve sahip olunan vizyonu hayata geçirmekten sorumludur. Lider gücünü sahip olduğu kişisel özelliklerinden alırken yönetici ise, yasa-yönetmelik gibi formel yani resmi yapılardan alır (Yiğit, 2002: 18).

Günümüzde, teknolojiye, iş gücünde ve küreselleşmenin etkisiyle içerisinde yer aldığımız toplumda hızlı bir reform söz konusudur. Bu hızlı reform yani değişim ile etkin ve başarılı bir şekilde başa çıkabilme, iyi bir lider olmayı gerektirmektedir. Bu durum, işletme yöneticilerinin, global çevrede, yetkilendiren, planlayan, örgütleyen, denetimi sağlayan iyi birer yönetici niteliklerinin yanı sıra, tasarlayan ve kurduğu hayalleri gerçekleştirebilen iyi birer lider olmalarını gerektirmektedir.

Lider kişileri etkileme gücünü sosyal etkileşimle elde ederken yönetici ise, resmi yollarla sağlamaktadır. Dolayısı ile yönetici pozisyonunda olan kişinin bir gurubu yönetebilmesi için resmi olarak atanması gerekir. Lider ise resmi ya da resmi olmayan bir şekilde de ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla liderlik için resmi bir organizasyon yapısı ya da resmi olan yetkiler şart değildir. Bu yüzden geniş yetkilere sahip olmasına rağmen insanları etkileyemeyen yöneticiler varken, hiçbir yetkiye sahip olmamasına rağmen geniş insan topluluklarını peşinden sürükleyen liderlerin varlığı söz konusudur (Aslan, 2013: 28-29).

Yöneticilik karmaşık durumlarla baş edebilmeyi gerektirir. Büyük organizasyonların ortaya çıkması ve karmaşık girişimlerle birlikte etkin ve başarılı bir yöneticilikten yoksun olmaları durumunda, varlıklarına tehlike oluşturacak ölçüde kaos yaratma eğilimi söz konusudur. İyi ve etkin yöneticilik, ürün kalitesi ve kârlılığına belirli derecede düzen ve tutarlılık getirir. Liderlik kavramı ise, değişimle baş edebilme işidir. Liderlik kavramının son dönemde önemini arttırmasının nedenlerinden biri, son dönemlerde iş dünyasının daha hareketli ve rekabetçi hale gelmesidir. Gerçekleşen hızlı teknolojik değişim, çürük tahvillerin istilas, serbest pazarların oluşması, uluslararası rekabetin çoğalması, iş gücünün farklılaşan demografik hususiyetleri bu değişimi etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Dün yapılmış olan aynen tekrarlanması veya yüzde beş oranda daha iyi yapılmasının artık bir başarı sayılmadığı bu yeni durumda örgütlerin ayakta kalıp, rekabet edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için daha fazla değişim gerekmektedir. Daha fazla değişim ise daha çok liderlik gerektirir (Kotter, 2014: 54-55).

Abraham Zaleznik'in, 1977 yılında Harward Business Review dergisinde yayınladığı "Yöneticiler ve Liderler birbirinden farklı mıdır?" başlıklı makalesi 1992 yılında yeniden basılıp yayınlanmıştır. Zaleznik'e göre yönetici olmak için bir deha veya büyük bir kahraman olmak gerekmiyordu. Lakin bir hayli sebat, çalışkanlık, gerçekçilik, analitik beceri ve mühimi iyi niyet ve hoşgörü şarttı. Zaleznik, birilerinin savunduğu kurumların hem yöneticilere hem de liderlere gereksinimi vardır görüşüne karşı çıkmaktadır. Yöneticiler ve liderler birbirinden oldukça farklı türde insanlardır. Tutum ve davranışlarıyla, sahip oldukları kişisel özgeçmişleriyle ve işe karşı duydukları istekleriyle birbirlerinden oldukça farklıdır.

Yöneticiler, güç dengelerini uzlaşmacı taraflarıyla kabullenebilir ve çözümlere doğru kaydırılabilir insanlardır. Liderler ise tam aksi yönde, tepkili olmaktan çok etkileyen,

hedefe odaklanan, fikirleri cevaplamaktan ziyade yontup şekillendiren insanlardır. Liderler yeni var olan yaklaşımlara gelişme imkânı tanırlar yöneticiler ise seçme hürriyetini kısıtlarlar (Adair, 2013: 40).

“Yöneticiler ve Liderler farkımı?” sorusuna Zaleznik 1977’de “lider esnektir, yenilikçidir, hayal gücü daha zengindir, vizyon sahibi ve daha cesurdur, yöneticiler ise, tekrar tekrar aynı işi yapandır, ” şeklinde ayrımı açıklamaktadır. Ayrıca Zaleznik’e göre iyi bir liderin yönetici olması gereklidir lakin bir yönetici kesin olarak iyi bir lider olamaz. Abraham Zaleznik yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıkları “ kişilik farklılıkları, hedefe yönelik tavırlar sergileme, iş anlayışları, başkalarıyla ilişkiler, kendilik bilinci” (Aslan, 2013: 30-31) şeklinde beş grupta sınıflandırmıştır.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklar birçok araştırmacı tarafından çok farklı şekillerde ifade edilmiş ve sınıflandırılmıştır;

- Liderlik insanları yani takipçilerini etkileyerek eyleme yani harekete geçirebilme işidir, yöneticilik ise kariyer (meslek) uygulamasıdır.
- Liderlik amaçların, hedeflerin ve yapılacak faaliyetlerin (iş) saptanması ile ilgilidir, yöneticilik ise önceden tanımlanmış olan hedeflere ulaştıracak faaliyetlerin etkin bir şekilde yapılması ile ilgilidir.
- Liderlik için resmi yani biçimsel bir organizasyon yapısı zorunlu değildir, Yöneticilik için ise resmi bir organizasyon yapısının olması şarttır.
- Liderin görev tanımı yoktur, yöneticinin ise görev tanımı vardır.
- Liderin takipçilerini etkilemede kullandığı araç tutum ve davranışları, kişisel özellikleri, kişilere verdiği vizyon, ilham ve güven iken, yöneticinin kişileri etkileme aracı ise, yaptırım uygulama hakkı ile makamına verilmiş olan yetkidir.
- Liderlik değişim ve dönüşüm yapabilme işidir, yöneticilik ise tanımlanmış olan hedefler ulaşma işidir.
- Liderlik sanat tarafı ağır basan, yöneticilik ise bilim tarafı ağır basan bir iştir.
- Lider doğru işi yapan kimsedir, yönetici ise işleri doğru yapan kimsedir.
- Liderlik örgütün dış çevresinin yapı ve dinamikleri ile ilgilidir, yöneticilik ise örgütün içyapı ve dinamikleri ile ilgilidir.

Yukarıdaki özellikler liderlik kavramı ile yöneticilik kavramının birbirlerinden farklı olan taraflarını ortaya koymakta olup unutulmamalıdır ki, bütün yöneticiler lider olmadığı gibi bütün liderlerde yönetici değildirler. Çünkü bir organizasyonun yöneticilere sağladığı kesin resmi haklar, yöneticilerin başarılı ve etkili bir biçimde liderlik yapabilmelerinin garantisi olamaz (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014: 132-133).

Örgütlerin, formel anlamda hedeflerine ulaşmasında yöneticilerin etkin olduğu gibi, doğal anlamda da liderler etkindirler. Empati ve ustalık liderlik kavramının temelini oluşturur. Gerçek anlamda liderler, liderliği kendiliğinden yeşerten örgütler oluştururlar. Liderler, insanları bir amaca doğru arkasından sürükleyen kimselerdir. Liderler

davranışlarına göre tiplere ayrılırlar. Davranışlarında kendi kararını esas alan liderlere otokratik lider, tam aksine ekibin kararlarını esas alan liderlere ise demokratik lider denir (Küçükali, 2011: 74).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklarından bazıları; liderlik yön belirleme işiyken yöneticilik planlama ve bütçe yapmayı gerektirir. Liderlik motivasyonu sağlar, yöneticilik ise kontrol ve sorunları çözüp ortadan kaldırmayı gerektirir. Liderlik insanları hizaya sokmaktır, yöneticilik ise örgütlenme ile kadro oluşturmayı gerektirir (Kotter, 2014: 55).

Tablo 10. Yönetici ve Lider Karşılaştırması

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerine odaklaşır.	İnsanlar üzerine odaklaşır.
Denetime güvenir.	Dürüsttür, doğrulara güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli perspektife sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşünür.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma meydan okur.

Kaynak: Erkutlu H. V., (2014), Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları, Efil Yayınevi, Ankara, 5.

Liderlik, girişimciliği, varoluşu, yaratıcı ve yenilikçi bir biçimde hizmeti ve kalıcılığı düşündürmektedir. Liderliğin konusu insanlardır, vizyon yani arzulanan gelecektir, yapı ve kültürdür, etkileme ve güdülemektir, prensiplere ve amaca bağlılıktır. Yönetim ise; amaçlar, süreçler, standartlar, teknoloji, ölçümler, kontrol ve planlama ile ilgili bir kavramdır. Var olanı sürekli olarak iyileştirme gayreti olan yönetim, iş faaliyetlerini yürütme, yönlendirme ve tepki verme biçimi olarak kabul edilmektedir (Barutçugil, 2014: 73).

Lider ve yönetici açısından bir kesim ayrımında aşağıdaki gibidir:

Tümevarım

Tümdengelim

Dinamik

Statik

Fikirler

Olaylar

Deneme/tecrübe

Keskinlik

Strateji

Taktik

Anlaşılma

Hatırlama

Geniş

Dar

Derinlemesine

Yüzeysel

Soru soran

Soru cevaplayan

Aktif

Pasif

Alternatifler

Amaçlar

Uzun vadeli

Kısa Vadeli

Etkin

Edilgen

Değişim

Kararlılık

İçerik

Biçim

Yaşam

Görev

Deneysel

Mekanik

Araştırmacı	Öngörücü
Teşvik edici	Yönlendirici
Esnek	Katı
Risk alıcı	Kuralcı
Sentezci	Tezci
Açık	Kapalı
Hayal gücü olan	Sağduyulu
LİDERDİR.	YÖNETİCİDİR.

Yukarıdaki karşılaştırmalardan da anlaşılacağı üzere lider ve yönetici arasında çok sayıda ve önemli farklılıklar söz konusudur (Keçecioğlu, 2003: 13).

Tablo 11. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Grubu tarafından seçilir.	Atama ile getirilir.
Kişisel gücünü kullanır.	Yasal gücünü kullanır.
Büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır.	Planların gerçekleştirilmesini sağlar
Yenilik yapar.	İdare eder.
Doğru işi yapar	İşi doğru yapar
Çalışanın bağlılığını bekler	Çalışanın itaat etmesini bekler.

Kaynak: Künter, N., (2014), Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması; Ankara, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 16.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ATATÜRK VE LİDERLİK

Türk devletinin ve milletinin İslam öncesi ve sonrası her daim dört kutsalı olmuştur. Din, devlet, millet ve vatan. Mustafa Kemal Atatürk bu dört kutsala, bağımsızlık, çalışma ve muasırlaşmayı da dâhil ederek fikri olgunlaştırmıştır (Sönmez, 2006: 35).

Lider insan yığınlarının yapıldığı maddeden başka bir şeyden yapılmış bir insandır. O dayanıklılığı, çalışması, inancı, sebatı, kısacası karakteri, etrafındaki insanlardan üstün olan, fakat buna rağmen kendisini onların üstünde görmeyen, onlarla olmakla iftihar eden ve böylece onlara fark ettirmeden onları çalıştıran, onları heyecanlandıran, yürüten, onlara yol gösteren ve ışıltı tutan bir insandır (Osmay, 2002: 506).

Atatürk gibi tarihi bir şahsiyeti sadece asker, cumhurbaşkanı ve hatta sadece başarılı bir idareciden ibaret saymak doğru değildir. Çünkü O her şeyden önce bir liderdir. Mustafa Kemal Atatürk Osmanlı Devleti'nin son 250 yılında yaşadıklarıyla; bezmiş, bezmiş, yaşama isteğini yitirmiş, dimağı (bilinç) uyuşturulmuş, karar verme yeteneği zedelenmiş ve düşüncesi dondurulmuş bir millete tekrar kendi olabileceğini hatırlatan dünya tarihine adını yazdırmış millî bir liderdir. Atatürk karizması, sahip olduğu liderlik vasıfları ve medeni cesareti ile hayranlık uyandıran ayrıca dimağı mühürlenmiş bir milleti tekrar ayağa kaldırmak için gerekli olan; yeterli bilgi, tecrübe, insanı tanıma, insanı anlama ve onu yönetim biliminin prensipleri ışığında yönetme gibi birçok özelliğe sahip bir liderdi (Sönmez, 2006: 24).

Atatürk, yapılandırma kazandıran, yaratıcı, hamleci ve kader değiştirici, karizmatik bir liderdir. Lider dediğimiz insanların genel bakış açısına göre yedi temel özelliği vardır. .Bu özellikler;

- Öz güven duygusuna sahip olmak.
- Amaç sahipliği ve amacın ara hedeflerine hâkim olma gücü.
- Bilgi birikimine sahip olma yönünde, dinlemek, okumak, tecrübeler edinmek ve bu bilgi birikimi ışığında, amacının gerektirdiği reformları gerçekleştirmede beklentilerinden asla taviz vermemek.
- Hızlı düşünüp, karar vermek, yüksek sezgi gücü, ısrarlı bir uygulamacılığı benimsemek ve zekâ.
- İnsanları etkileme, ikna gücü ve güven uyandırma yeteneği.

- Liderlik ettiği insanların beklentilerini ve gereksinimlerini kendi gereksinim ve beklentilerinin önünde tutmak.
- Sabır ve şuurlu bir cesarete sahip olmak.

Atatürk, XX. Yüzyıla damgasını vuran en önemli liderlerden biri ve hatta dikkatli incelenmesi durumunda birincisidir. Bu gerçeğe yedi liderlik özelliği açısından birkaç örnekle işaret etmek gerekirse; Atatürk bir yetim olduğu halde ilk mektep döneminde ve askeri lisede öne çıkarak hayatını öz güven duygusu yönlendirmiştir. 1905’de yeni bir kurmay yüzbaşıyken Beyrut’ta arkadaşlarına amacını şu sözleri ile açıklar “dava, yıkılmak üzere bulunan bir imparatorluktan, öncelikle bir Türk Devleti çıkarmaktır” (Tural, 1999, s. 4) Atatürk 1906 yılında Şam’da Vatan ve Hürriyet Cemiyeti adında gizli bir örgüt kurdu. Mustafa Kemal Atatürk hakkında yazılan kaynaklar, onun insanlar üzerindeki ikna gücünü belirtiyor. Bu ve benzeri Atatürk’e ait liderlik özelliklerini gösteren örneklerin sayısı oldukça fazladır (Tural, 1999: 3-4).

4.1. ATATÜRK KİMDİR?

Türk milletinin ve Osmanlı İmparatorluğunun kaderini değiştiren Mustafa Kemal Atatürk Rumi takvime göre 1296 günümüz takvimine göre ise 1881 yılında Selanik’te Koca Kasım Mahallesi, Islahhane Caddesinde halen müze olarak hizmet vermekte olan üç katlı pembe boyalı bir evde hayata gözlerini açmıştır. Doğduğu ay ve gün belli olmayan büyük önder Atatürk’ün Annesi, Langaza’da tarım ve ticaret ile meşgul olan Sofuzade Feyzullah Efendinin Kızı Zübeyde Hanım’dır. Babası ise Kırmızı hafız lakabı ile tanınan Ahmet Efendinin oğlu Ali Rıza Efendi’dir. Atatürk’ün dedesi taşıdığı kızıl lakabından da anlaşılacağı üzere Kızıl-Oğuz Yahut Kocacık Yörükleri soyundan gelmektedir (Çaycı, 2002).

Atatürk asker ve devlet adamı, Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin Kurucusu, Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin ilk Cumhurbaşkanı (1923-1938), Ulusal Bağımsızlık Mücadelesi Kurtuluş Savaşının Siyasal ve Askeri Lideri, Cumhuriyet Halk Partisi’nin kurucusu ve ilk lideridir (Yüksel ve Açıköz, 2010: 33).

4.1.1. Atatürk’ün Çocukluğu

Atatürk öğrenim hayatına Hafız Efendi mahalle mektebinde başlamış sonrasında Şemsi Efendi Okuluna yazılmıştır. Okula başladıktan kısa bir vakit içerisinde babasını kaybeden Mustafa Kemal annesi ve kardeşleri ile dayısının çiftliğine taşınmıştır. Eğitimi

yarım kalan Mustafa Kemali annesi eğitiminin tamamlaması için Selanik'e göndermiştir (Çelik, 2010: 18).

4.1.2. Atatürk'ün Öğrenim Hayatı

Mustafa Kemal Şemsi Efendi İlkokulu'nu bitirdikten sonra Rüştîye'ye (ortaokula) başlamıştır. Annesinden gizli olarak Askeri Rüştîye sınavlarına giren Atatürk sınavı kazanmış ve annesini razı ederek kaydını yaptırmış ve öğrenim hayatına başlamıştır. Askeri Rüştîyede başarılı olan Atatürk'ün matematiği çok sevmesi öğretmeni Mustafa Bey'in dikkatini çekmiştir ve Mustafa'yı yanına çağırarak "Bak oğlum! Benimde adım Mustafa, senin de adın Mustafa. Araya bir fark koyalım, bundan sonra senin adın Mustafa Kemal olsun" (Laçın, 1997: 4) demiştir. Bu olaydan sonra Mustafa artık Mustafa Kemal olarak anılmaya başlanmıştır.

Atatürk Selanik Askeri Rüştîyesi'ni bitirdikten sonra Manastır Askeri İdadisi'ne kaydolmuştur ve okulu ikincilikle bitirmiştir. Daha sonra 13 Mart 1899 yılında İstanbul'da Mekteb-i Harbiye-i Şahane'ye (Harp Okulu) girmiş ve okulu 1903 yılında teğmen olarak tamamlamıştır (Çelik, 2010: 19).

4.1.3. Atatürk'ün Askerlik Hayatı

Atatürk'ün askerlik ve kıta hayatı boyunca bulunduğu her rütbenin hakkını vermiştir. Ona göre ordunun görevi vatanı çiğnemek isteyen düşmana karşı ayağa kalkmaktır. Bu kalkış, elbet yerinde durmak için değil, düşmana atılmak olursa kalkılmış olduğuna değer (Laçın, 1997: 9-10).

Rütbe yükselme dönemleri şöyledir; 1902 teğmen, 1903 üsteğmen, 1905 kurmay yüzbaşı, 1907 kolağası (kıdemli yüzbaşı), 1911 binbaşı, 1914 yarbay, 1915 albay, 1916 mirliva, 1921'de müşir (mareşal) (Dural, 2002: 22).

4.1.3.1. Askeri Görevleri

- Ocak 1095 yılında Kurmay yüzbaşı göreviyle Şam'daki süvari kıtasına atanmıştır.
- Haziran 1907'de Selanik'teki 3. Orduya atanmış ve 31 Mart Vak'ası olarak bilinen yobaz ayaklanmasının bastırılmasında Hareket Ordusu Kurmay Başkanı olarak isyanı bastırma vazifesi almıştır.

- 1910’da Fransa’ya gönderilmiş ve döndükten hemen sonra gönüllü olarak Trablusgarp’a giderek İtalyanlar ile savaşmıştır ve 1911 yılında binbaşılığa terfi ettirilmiştir. Ayrıca Balkan Savaşları’nda kolorduda görev almıştır.
- 1913 yılında Sofya’ya askeri ateşe görevi ile gönderilmiş ve 1914’de yarbaylığa yükseltilmiştir.
- I. Dünya Savaşı’nda 19. Tümen Komutanlığına tayin edilmiştir. Bir süre sonra Diyarbakır Kolordu Komutanlığına atanmış ve 1916 yılındac general olmuştur. Sonrasında 2. Ordu ve akabinde 7. Ordu Komutanlığına tayin edilmiştir.
- 1919’da Samsun’a 9. Ordu Müfettişliği görevi ile gönderilmiştir (Laçın, 1997: 9-10).

4.1.3.2. Katıldığı Savaşlar Aldığı Nişan Madalya ve Takdirnameler

- Osmanlı İtalya Savaşı (1911-1912)
- Balkan Savaşı (1912-1913)
- I. Dünya Savaşı (1914-1918)
- İstiklal Savaşı (1919-1922)
- 1906 yılında Beşinci Rütbeden Mecidi Nişanı (Mecidi Nişanı Sultan Abdülmecid tarafından çıkarılmış, beş rütbeden oluşan bir tür kahramanlık nişanı olup başarılı olan Türk ve yabancı askerlere verilmiştir. Beratla verilen ve kullanılan mecidiye nişanı, kayd-ı hayat şartı ile verilir, nişan sahibinin ölümünü halinde hazineye iade edilmektedir)
- 1913 yılında Dördüncü Rütbeden Osmanî Nişanı (Osmanî Nişanı Sultan Abdülaziz tarafından 1862 yılında, her türlü devlet işlerinde başarı gösterenlere imtiyaz ve iftihar işareti olarak verilmiş bir nişandır. Dört rütbede çıkartılan nişanların murassa ve kılıçlı olanları da vardır)
- 1914 yılında Fransa tarafından Legion d’Honneur Nişanı (Legion d’Honneur, Napoleon Bonaparte’ın Birinci Konsül iken 19 Mayıs 1802 tarihinde imzaladığı bir kanun ile oluşturulmuş Fransız nişanıdır)
- 1914 yılında Bulgaristan tarafından Sen Aleksndr Nişanı’nın Komandör Rütbesi
- 1915 yılında Harp Madalyası
- 1916 yılında Gümüş Muharebe Liyakat Madalyası, Altın Muharebe Liyakat Madalyası, Üçüncü Rütbeden Osmanî Nişanı, Birinci ve İkinci Rütbeden Demir

Salip Nişanları (Alman hükümeti tarafından verilmiş üzerinde taç kabartması olan, ortada 'W' harfi bulunan askeri nişandır)

- 1916 İkinci Rütbeden Mecidî Nişanı, Avusturya-Macaristan tarafından Üçüncü Rütbeden Muharebe Liyakat Madalyası ve İkinci Rütbeden Harp Alametli Askerî Liyakat Madalyası
- 1917 yılında İkinci Rütbeden Osmanî Nişanı, Altın Muharebe İmtiyaz Madalyası ve Birinci Rütbeden Kılıçlı Mecidî Nişanı
- 1918 yılında Alman İmparatorluğu tarafından Birinci rütbeden Kron dö Prus Nişanı
- 1923 yılında Yeşil ve Kırmızı Şeritli İstiklal Madalyası, Kıdem zamları ve takdirnameler (Dural, 2002: 24-25).

4.1.3.3. Sivil Hayattaki Görevleri

- 23 Temmuz 1919'da Erzurum Kongresi Başkanı.
- 4 Eylül 1919'da Sivas Kongresi Başkanı
- 23 Temmuz 1919'da Vilayet-i Şarkîye Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti Heyet-i Temsiliyesi Başkanı
- 4 Eylül 1919'da Anadolu ve Rumeli Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti Heyet-i Temsiliyesi Başkanı
- Mart 1920'de Ankara Milletvekili
- 23 Nisan 1920'de Büyük Millet Meclisi Başkanı
- 29 Ekim 1923'den ölümü 10 Kasım 1938 yılına kadar T.C. Cumhurbaşkanı (Dural, 2002: 23-24).

4.2. ATATÜRKÜN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

1. Atatürk Kararlı ve hızlı hareket eden bir liderdi;

Atatürk'ün liderlik vasıflarından bir tanesi kararlı oluşu, hızlı düşünüp ve hızlı hareket etmesiydi. Atatürk'ün liderliğinden bahsedilirken mutlaka hatırlanıp anılması gereken bir olay Çanakkale Savaşı'nda **'Ben size taarruzu değil, ölmeyi emrediyorum'** emridir. Osmanlı İmparatorluğu'nun I. Dünya Harbine girmesi yaklaşık iki asırdır Osmanlı İmparatorluğu'nu parçalamayı ve topraklarını ele geçirmeyi bekleyen Batı devletleri açısından önemli bir fırsat olarak görülmüştü. İngiltere ve Fransa bu fırsatı değerlendirmek için Çanakkale Boğazı'nı geçerek Osmanlı İmparatorluğu'nun başkenti İstanbul'u ele

geçirerek, Osmanlıyı saf dışı bırakacak bir sefer düzenleme kararı almıştı. Bu seferin başarılı olacağı konusunda oldukça iddialı olan İngiltere ve Fransa'nın hesap edemediği çok önemli bir ayrıntı vardı. Bu ayrıntı Türklerin vatan sevgisi ve bu sevgiyi başarıya dönüştürecek Türk komutanlarının mevcudiyetiydi. Kısa bir süre içinde bunu hesaplamamanın maliyetinin ağır olacağı İngiltere ve Fransa için acı bir şekilde anlaşılacaktı. Vatan sevgisini başarıya dönüştüren komutanlardan biriside Mustafa Kemal Atatürk'tü. Savaş esnasında verdiği 'Ben size taarruzu değil, ölmeyi emrediyorum' emri söz konusu durumu en iyi özetleyen ifadelerden birisidir. Bu emir ile yapılan saldırı hareketi akşam olurken sahile yakın olan ilk sırtlara kadar ulaşıyor ve Çanakkale savunmasının omurgasını tutuyordu. Atatürk'ün bu emri O'nun amaçları için ne kadar kararlı bir lider olduğunu gösteren tarihteki en güzel örneklerinden birisi olmuştur.

2. Atatürk farklı insanları ortak bir hedef için bir araya getiren bir liderdi;

Lider olmanın en önemli ayırt edici hususiyeti farklı özelliklerdeki insanları ortak bir amaç için bir araya getirebilmektir. Atatürk milli mücadele yıllarında, farklı, dil, din, ırk hatta farklı siyasi görüşten olan insanı bir araya getirerek kendi liderliğinde bağımsız bir Türkiye için mücadele ettirmiştir. Milli mücadeleyi incelediğimizde sivillere, askerlere, gazetecilere, yazarlara, din adamlarına, şairlere, Aşiret ağalarına, kadınlara, esnaflara kadar farklı özellikte ki insanları görmekteyiz.

3. Atatürk kendisinden önce yetişmiş liderleri çok iyi analiz etmiş bir liderdi;

Bir önderin büyüklüğü, başta içinde yaşadığı toplum olmak üzere, tüm toplumlarda yetişen liderleri incelmesi ile mümkündür. Atatürk yaşamı süresince sürekli okumuş olmakla birlikte bunun yanında bilimsel anlamda tükenmez bir merak içinde olmuştur. Atatürk milletin karşılaştığı problemlerin nasıl çözüleceği hususunda gençlik döneminden itibaren zihinsel olarak çaba sarf etmiş, tarihe ve tarihi süreçte ki büyük, başarılı Türk liderlerine özel bir ilgisi olmuştur.

4. Atatürk aldığı kararları radikal bir biçimde uygulayan bir liderdi.

Atatürk, Cumhuriyet'in ilanı ile birlikte Türk Milleti'nin mutluluğu adına önemli ve radikal reform hareketlerine girişmiştir.

5. Atatürk cesaretli ve risk alan bir liderdi;

Cesaret ve risk alabilme lider olmanın temel özelliklerindendir. Atatürk'ün de yaşamının çeşitli dönemlerinde bu özellik karşımıza çıkmaktadır. Atatürk'ün kurumları işlevsizleşmiş, topraklarının önemli bir kısmı işgal altında olan, orduları dağıtılmış ve milleti uzun yıllar boyunca süren savaşlar sonrasında yorgun ve bitap düşmüş bir devletin hürriyetine kavuşması için kurtuluş mücadelesine girişmesi onun cesaretinin en önemli göstergesidir.

6. Atatürk milletine güvenen ve onu yücelten bir liderdi;

Atatürk'ün önemli niteliklerinden bir tanesi de, her daim Türk milletinin bir üyesi olmaktan gurur duyması ve aldığı her kararda ve attığı her adımda bu büyük milletin bir üyesi olmanın gerektirdiği şekilde davranmasıdır (Çelik, 2010: 189-206).

7. Atatürk sabırlı ve disiplinli bir liderdi;

Atatürk hiç bir hususta aceleci davranmayan, önce düşünüp araştıran, gerçekleştirmek istediği uygulamalarda şartların oluşmasını sabırla bekleyen ve bu süreçte yapacaklarının alt yapısını disiplinden ödün vermeden yerine getiren bir liderdir. Atatürk İstanbul'dan Samsun'a çıkmaya karar verirken, büyük bir sabır ile beklemiş, şartlar oluşunca, geniş yetkiler ile donatılmış müfettişlik vazifesi ile hareket etmiştir.

8. Atatürk mantıklı ve Gerçekçi bir liderdi;

Atatürk'ün askerlik yıllarının başlarında akıl, mantık ve gerçekçiliğinin önemli bir payı vardır. Savaşlarda birçok kişiye göre geri çekilmek zaaf olarak görülmektedir. Fakat Atatürk gerçeği görmüş ve aklını kullanarak geri çekilmesini bilerek savaşı kazanmıştır. Atatürk ayrıca, akıl, mantık ve gerçekçiliğini inkılaplarını gerçekleştirirken de kullanmıştır.

9. Atatürk ileri görüşlü ve hedeflerinin peşinden giden bir liderdi;

Atatürk 1907 senesinde, genç bir subayken, arkadaşları arasında sivriliyor ve arkadaşları arasında sözü dinlenir adam olarak kabul ediliyordu. Büyük önder o yıllarda Dünya Savaşı'ndan hemen önce, savaşa girilmemesi gerektiğini ve bunun devletin sonu olabileceğini haber veriyordu. Lakin o dönem devleti yönetenler büyük savaşa girmiş ve sonucunda devletin sonunu getirecek olan ağır antlaşmayı imzalamışlardır. Atatürk 1935 yılında II. Dünya Savaşının çıkacağını ve bu büyük savaşın nasıl sonuçlanacağını ön

görmüş ve Türkiye'nin nasıl bir siyasi yol takip etmesi gerektiğini telkin etmiştir. Sonuç olarak büyük önderin ileri görüşlülüğü, herkesi şaşırtacak şekilde doğru çıkmıştır.

10. Atatürk yaratıcılık yönü gelişmiş bir liderdi;

Mustafa Kemal'in önemli vasıflarından birisi de yaratıcı bir yanının olmasıdır. Atatürk, askerlik ve komutanlık dönemlerinde, bağımsızlık fikrini yaratmış, Türk milletine kabul ettirmiş ve yaratıcı gücü sayesinde yenilmez olarak görülen orduları yenmiştir. (Laçın, 1997, s. 38-46)

11. Atatürk kararlarında ve uygulamalarında zamanlamaya önem veren bir liderdi;

Mustafa Kemal'in sabır ile hareket eden ve hazırlığını yapan bir önder olması, Milli Mücadele yıllarında da gözlemlenmiştir. Sakarya Savaşı'nı takip eden bir yıllık süre zarfında Atatürk ordusunu Büyük Taarruz için hazırlamış ve en beklenmedik anda öldürücü darbeyi vurarak, 6 ayda yerlerinden edilemeyecekleri iddia edilen Yunan ordusunu 15 gün gibi kısa bir zamanda denize dökmüştür.

12. Atatürk kararlarını ortak akla dayandırarak alan bir liderdi;

Atatürk ülke için yapılması gereken işleri, iş dallarının uzmanlarıyla birlikte ele alan bir liderdi (Çelik, 2010: 194).

4.3. TARİHTE ÖNE ÇIKAN TÜRK LİDER ATATÜRK

Dünya tarihinin en önemli simalarından birisi de Türk milletidir. Bir Fransız'ın dilinden dökülen şu ifadesi çok anlamlıdır. "Türklerin tarihini anlamadan, milletlerin tarihi anlaşılamaz." (Sönmez, 2006, s. 24) Milletlerin tarihlerine şekil ve yön verenler onların lider olarak kabul ettikleri kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında milletler, tarih diye adlandırdığımız kuldarda liderleri ile yarışlar (Sönmez, 2006: 24).

Bu bağlamda Türk Tarihi araştırıldığında yaptıkları ile yaşadığı döneme damgasını vuran çok sayıda Türk lider vardır. Tarihimizde Türk Milletine yön vermiş olan liderlerimiz arasında öne çıkanlara baktığımızda benzer özelliklerin nesilden nesile aktarıldığı görülmektedir. Bu liderlerden bazıları; İlk modern devlet ve ordu anlayışını getirmiş, oluşturduğu askeri sistem ile dünya askeri tarihinde önemli bir yer edinmiş, vatan ve millet sevgisinin kutsallığını ortaya koymuş ve Asya Hun Devletine altın çağını yaşatmış lider Mete Han'dır. Balamir'in kurduğu Avrupa Hun Devletine en parlak

dönemini yaşatmış, Avrupa’da ‘Tanrının Kamçısı’ lakabı ile nam salmış ve Kavimler Göçünü başlatmış Atilla’dır. Malazgirt Savaşı ile Anadolu’yu Türk yurdu yapmış olan Alparslan ve İstanbul’un Fethi ile bir çağı kapatıp yeni bir çağ açmış olan Fatih Sultan Mehmet’tir (Kılıç Özkaynar, 2017: 21-22).

Tarihteki benzersiz olan liderlerinden biriside askerliği, devlet adamlığı, fikir adamlığı, inkılapçılığı, idealistliği ve eğitimci kişiliği ile Mustafa Kemal Atatürk’tür. (Sönmez, 2006: 24). Türk önder yüreğinde arkadaş sevgisi ve millet aşkı olan ve çevresindeki insanların sıkıntılarını kendi sıkıntısı gibi görme duygusuna sahip olan bir insandı. (Kılıç Özkaynar, 2017: 22). Mustafa Kemal Atatürk en imkânsız ve tehlikeli durumlarda dahi adımlarını kararlılıkla atan ve gerçekleştireceği faaliyetlerde etrafındaki kişilerin fikir ve görüşlerine başvurarak onların bu şekilde kararlara katılmasını sağlayan bir liderdi. Değişimin temsilci olan büyük önder verdiği yönergelerle Türk Milletinin refah, huzur ve mutluluğu için inkılap hareketlerine girişmiştir (Taş, 2009: 6).

Genellikle ani ve sert kararlar alan büyük önder hızlı düşünme yeteneğine sahip bir insandı. Türk lider nezaket kuralları ve kanunların uygulanmasında hassas davranır ancak mesleki ve şahsi meselelerde hafif sert bir tavır sergilerdi.

Cumhuriyet döneminde kadınların durumunu temelinden değiştirmiştir. Cumhuriyetçi hareketle birlikte onların sadece iyi bir eş ve anne olabilmelerini değil erkeklere açık olan, hekimlik, öğretmenlik, avukatlık ve diğer tüm mesleklere yani kamu alanına girebilmelerini sağlamıştır. Kadınlar Atatürk’ün devrimci politikalarından bu şekilde yararlanmışlardır (Ahmad, 2011: 107).

Mustafa Kemal Atatürk’ün Cumhuriyet’i ilan etmesi ile kadınlar uzun yıllar sonra yönetim katlarında yeniden yer almaya başlamışlardır. Kadınlar ilk önce yerel seçimlerde seçme ve seçilme hakkına ardından da milletvekili seçimlerinde oy kullanma hakkına sahip olmuşlardır. Atatürk’ün siyasette uygulamış olduğu devletçi politikalar ile özel sektöre sağlanmış olan kolaylıklar, sanayi alanında yapılan yatırımları arttırıcı etki yaratmıştır. Ayrıca memleketin tamamını kapsayan adımların atılması büyük savaşlardan çıkan milletin devlet için büyük umutlar beslemesini ve geleceğe daha inançla bağlanmasını sağlamıştır (Kılıç Özkaynar, 2017: 22-23).

4.3.1. Siyasi Açıdan Atatürk'ün Liderliği

Lider kişiler, siyasi tercihleri ile büyük kitlelere yön verip hâkim olabilirler. Atatürk'ün siyasi tercihi de millet hâkimiyetine dayandırılan Cumhuriyet rejimi olmuştur. Çünkü yaşamı süresince siyasi tercihi ve yaptığı reform hareketleri cumhuriyet mefhumu (kavram) çerçevesinde gerçekleşmiştir. Nitekim Atatürk'ün gerçekleştirdiği devrimin karakteri ile cumhuriyet özdeş özelliktedir. Her reform hareketi mevcut irade ile örtüşmez. Lakin Atatürk inkılapları hazırlanış açısından incelendiğinde cumhuriyet karakterine uygun bir şekilde hazırlandığı görünmektedir. Ona tezat oluşturacak bir tarz söz konusu değildir. Bu sebeple büyük önderin siyasi tercihi modernleşmenin esas dinamiği olmuştur (Aslan T. , 2008: 253).

Atatürk'ün liderlik vasıfları incelendiğinde an bariz olanı milli strateji anlayışıdır. Bu liderlik niteliği yani milli strateji anlayışı Atatürk'ün siyasi alanda oluşan değişimlerde en belirleyici etmen olmuştur. Atatürk için ilk strateji bağımsızlıktır. Lider kişi siyasi hayatta karar vermesini, azmini, zamanını, cesaretini, bilgi ve deneyimlerini ve veri toplamasını iyi bilmelidir. Atatürk siyasi düşüncede ve bu düşüncesini uygulamada demokratik liderlik mekanizmasını farklı durum ve koşullarda kullanmıştır. Yapacaklarını çok önceden kafasında planlayan bir önder olan Atatürk T.B.M.M.'nin teşekkül edilmesinin akabinde milli mücadeleyi tek elden yöneterek kurtuluş mücadelesinin yani savaşının başarı ile sonuçlandırılmasıyla birlikte, siyasal dönüşümün yerinin ve zamanının geldiğinin hesap ederek, kökten dönüşümlerin gerçekleşmesi için ikna gücünü devreye sokmuştur.

Atatürk'ün siyasi düşüncesinin bir diğer ilkesi milli egemenliktir. Tam bağımsızlıktan yana bir lider olan Atatürk Türk Devleti'nin idare şeklinde milli iradenin dışında hiçbir kuvvetin yer almasına izin vermeyerek milli egemenlikten yana olmuş ve Amerikan ve İngiliz mandacılığını redederek bölgesel direnişi çözüm yolu olarak görmüştür. Atatürk saltanatın kaldırılmasında liderlik niteliklerinin belirleyici unsurlarını kullanmış ve siyasal dönüşümde ilk etapta saltanatı kaldırmayı planlamış daha sonra ikna yeteneğini kullanarak saltanat yanlılarına saltanatın ne için kaldırılması gerektiğini izah etmiş, buna rağmen bu hususta direniş gösterenler olduğunda ise liderlik niteliklerini kullanarak saltanatı kaldırmıştır. Mustafa Kemal Atatürk'ün bu özelliği onun ne kadar karalı bir lider olduğunun göstergesidir. Atatürk cumhuriyet yönetiminin Türk Milleti'ne en uygun rejim olduğuna inanarak, birinci hedef olarak rejim değişikliğini seçmiştir.

Çünkü meşruti ve monark bir yönetime dayalı olan bir devlet şekli Atatürk'ün siyasal karakterine uygun değildir. Atatürk, yapacaklarını en ince ayrıntısına kadar planlayan, zamanı geldiğini düşündüğünde sırasıyla bir bir uygulamaya koyan sistemli bir insandı. Cumhuriyetin ilanının ardından saltanatın siyasi uzantılarını (Halifelik, Medreseler, Şeriye ve Evkaf Vekalti) kaldırıp tevhid-i tedrisat inkılabını gerçekleştirerek eski rejimin siyasi argümanlarının yerine yeni rejimin siyasi argümanlarını yerleştirmiştir. Bu Atatürk'ün uygarlaşma bir diğer adıyla çağdaşlaşma alanında bütüncül bir lider olduğunun en açık göstergesidir.

Yapıcı bir devrim niteliği taşıyan Türk devriminin değişim ve dönüşüm hareketleri, kendini ve içinde yaşadığı toplumu bilerek, zamanı en iyi biçimde kullanarak, bulunduğu döneme ve gelişmelere ayak uydurarak, bilgisini ve deneyimlerini birleştirerek, egemenliği bir kurumdan alarak ait olduğu gerçek sahibine veren büyük önder Atatürk'ün liderliğinde gerçekleştirilmiştir. Çok Yönlü bir lider olan Atatürk şartlara, duruma ve zamana göre farklı tarzlarda liderliğini göstermiştir. Atatürk demokratik bir liderdir. Bunun en önemli göstergelerinden birisi, Cumhuriyetin kurulmasından sonra Türk siyasal hayatında Cumhuriyet Halk Partisi'ni (CHP) kurdurup ve akabinde Serbest Cumhuriyet Fırkası ile Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası'nın kurulmuş olmasına izin vermiş olması gösterilebilir (Aslan T. , 2008: 253-254).

Atatürk'ün dış siyasetteki öngörülleri oldukça dikkat çekicidir. Öyle ki Sovyetler Birliği'nin içinde bulunduğu durumu analiz ederek, ilerleyen dönemlerde Sovyetler Birliği'nin karşılaşılabileceği durumları daha o dönemde tahmin etmesi çok az liderde bulunabilecek bir niteliktir. Buda Atatürk'ün öngörü sahibi ve ileri görüşlü bir lider olduğunun göstergesidir (Murat, 2016: 315).

Atatürk hem iç hem de dış siyasette barışçıl bir siyaset izlemiş olup barışçıl politikası “yurtta sulh cihanda sulh” olmuştur. Ancak Atatürk, barışı bozana karşı mücadeleyi ön planda tutacağını açık bir şekilde ifade etmiştir ve vatanın toprak bütünlüğünü sağlamayı kendisine prensip edinmiş bir siyasi anlayışa sahip olan bir liderdi. Atatürk devletlerarası ilişkilere özen gösteren ve siyasi anlaşmalarda tutugunu koparan kararlı bir liderdir. Kurtuluş savaşında işgal güçleri ile yaptığı anlaşmalarda haklılığını herkese kabul ettirerek anlaşmaları Türkiye lehine çevirmeyi başarmıştır. 1936 yılında boğazlar statüsünü Türk görüşüne göre düzenleyerek boğazlar üzerinde dış unsurların tüm kontrolünü yok etmiştir. Atatürk Hem batı hem doğu ülkeleriyle temas kuruyor bunun

yanında balkan devletleriyle birlik oluşturmaya yönelik bir siyaset izliyordu. Atatürk ilkelerinden asla taviz vermeyen bir liderdir. Misak-ı milli sınırları içerisinde bulunan Hatay'ı Anayurda kavuşturarak ince bir siyaset takip eden bir lider olduğunu göstermiştir (Aslan T. , 2008: 255).

4.3.2. Sosyo Kültürel Açıdan Atatürk'ün Liderliği

Yeniliklere, yeni gelişmelere açık ve ilerlemeci bir lider olan Mustafa Kemal Atatürk'ün gelişmek ve ilerlemek için seçtiği yol Batı'dır. Atatürk'ün Cumhuriyet modernleşmesi köklü değişim hareketleri ile bütüncül ve sistematik bir anlayışın sonucu olarak şekillenmiştir. Türk modernleşmesi programlı ve sistemli bir prosesin sonucudur. Atatürk liderliğinde gerçekleştirilmiş olan Türk modernleşme hareketinde gerçekleşmiş olan toplumsal değişim bütüncül ve sürekli bir çizgidedir. Atatürk reform hareketlerine bütüncül olarak baktığı için toplumsal alanda gerçekleştirilen reformlar başarılı olmuştur. Atatürk sahip olduğu liderlik niteliklerini sosyo kültürel alanda yaptığı modernleşmede de kullanmıştır. Atatürk yapacağı inkılâbı tepeden inme bir biçimde gerçekleştirmemiştir. Atatürk önce yapılması gereken yeniliği en ince ayrıntısına kadar inceler, toplumu bu yenilik hareketi için hazırlar, fikirlerini alır ve toplumla hem fikir olduktan sonra tatbik sahasına geçirirdi. Büyük güçlülere ve imkânsızlıklara rağmen Türk inkılabının başarılı olması Atatürk'ün liderliği ile ilgilidir. Liyakat konusunda son derece titiz olan Atatürk, yenilik hususunda kendini kanıtlamış, sahasında kompetan yani uzman olan insanlardan oluşan bir komisyon oluşturarak insanların fikirlerine değer veren ve istişare yöntemi ile çalışan bir lider olduğunu kanıtlamıştır. Atatürk'ün liderlik özellikleri gerçekleştirmiş olduğu tüm reform hareketlerinde kendini göstermiştir. Cumhuriyet dönemi tüm inkılaplarında O'nun izine rastlanmaktadır.

Tarih ve dil hafızası, bir milletin oluşmasında başlıca etkenlerdendir. Atatürk Türk Dil Kurumu ve Türk tarihinin araştırılması ve batıya karşı Türklerin barbar bir millet olmadığını ispatlamak için Türk Tarih Kurumunu kurdurarak Türk ırkına ve Türk tarihine çok önemli ve büyük hizmette bulunmuş bir liderdir (Aslan T. , 2008: 256-258).

Kişi hak ve özgürlüklerine hassasiyet gösteren ve insancıl bir lider olan Atatürk Cumhuriyeti ilan ettikten sonra kadın haklarını genişletme çalışmalarına girişmiştir. Kadınlara seçme, seçilme ve milletvekili seçimlerinde oy kullanma hakkı tanımış ve onlara sosyal statünün yanında siyasal bir statüde kazandırarak sosyal alanda yer edinmelerini sağlamıştır (Kılıç Özkaynar, 2017: 23).

Atatürk hukuk alanında yaptığı reformlarla çağdaş niteliklere sahip bir hukuk sistemi kurarak, sosyal devlet, laik hukuk devleti anlayışıyla, ülkeyi daha uygar bir devlet durumuna getirmiştir. Atatürk'ün çağdaş liderliği ile gerçekleştirilen diğer değişimler ise şöyledir; kılık kıyafetin düzenlenmesi-takvim, saat ve ölçü-tekke zaviye ve türbelerin kapatılması-soyadı kanunu-hafta sonu tatili... Sosyo kültürel alanda gerçekleştirilen değişimlerin hedeflenen başarıya ulaşmasında Mustafa Kemal Atatürk'ün çağdaş, kararlı, ilerlemeci ve reformcu bir lider olması yatmaktadır (Aslan T. , 2008: 258).

4.4. ATATÜRK VE UYGULADIĞI LİDERLİK TARZLARI

Liderler, kişiliklerine, kişisel hususiyetlerine ve yetiştikleri çevreye göre belirli liderlik tipinde ustalaşırlar. En iyi ve usta liderler, birkaç liderlik tarzında yani tipinde beceri geliştiren ve tecrübelenerek ortama ve koşullara uygun olarak farklı liderlik tarzlar arasında geçiş yapabilen ve de birkaç liderlik tipini sentezleyerek usta bir şekilde kullanabilen liderlerdir. Çünkü değişik liderlik tarzları örgütün üretkenliğine, kârlılığına, büyümesine ve kalıcılığına direkt olarak tesir eder. Ayrıca örgütteki ortamımı değiştirerek, kişilerin motivasyon ve performanslarını da doğrudan etkiler (Barutçugil, 2014, s. 79).

Mustafa Kemal Atatürk'ü ortalama liderlerden ayıran en önemli özelliklerden birisi sentezci bir yeteneğinin olmasıdır. Atatürk genel özellikleri ile demokratik bir liderdir. Ancak memleket meseleleri söz konusu olduğunda sentezci özelliğini kullanarak demokratik tarzdan gerektiğinde farklı bir liderlik tarzına geçebilecek şekilde beceri geliştirmiştir. Kısacası Atatürk birkaç liderlik tarzında beceri geliştirmiş ve duruma göre gerekli olan liderlik tarzında davranış gösterebilecek niteliklere sahip olan usta bir liderdir.

4.4.1. Demokratik Önderlik Tarzı Açısından Atatürk

Liderlik kavramı bir süreci ifade ederken, lider ise bu sürece dâhil olan insanları etkileyebilen ve yönetsel bir otoriteye sahip olan bir kimseyi ifade etmektedir. Demokratik liderliği şöyle kısaca tekrar etmek gerekirse diğerlerine yetkiyi devreden, katılımı teşvik eden ve takipçilerini etkilemek amacıyla uzmanlık gücü ile beğeniye dayanan gücü birlikte kullanan lider tarzıdır. Demokratik liderlik denildiğinde akla ilk gelmesi gereken, bir grup içerisinde bir arada çalışan ve bir sorunu çözmeye çalışan kimselerdir. Demokratik lider gruba hizmet eder, problemi astlarıyla birlikte bir grup halinde paylaşır ve astları ile problemin çözümünde alternatifler oluşturarak değerlendirme yapar ve sonuç olarak çözüm için görüş birliğine varılır.

Atatürk görüntü itibar ile farklı bir etkileyiciliğe sahip olup, orta boylu, sarı saçlı, açık mavi gözlü, etkili ve keskin bakışlı, ince sağlam cüsseli, açık alınlı ve elmacık kemikleri belirgin bir kişiydi. Toplum içinde konuşmaktan hoşlanan ve pozitif bir ruh özelliğine sahipti. Konuşurken, kesin ve kararlıydı. Atatürk çocukluk çağından itibaren dış görünüşüne önem vermiş olup, daima düzgün ve temiz giyinirdi. (Yüksel ve Açıkgöz, 2010: 71).

Mustafa Kemal Atatürk'ün en mühim liderlik hususiyetlerinden bir tanesi, yönettiği kişilere değer vermesi ve onlarla ilişkilerini hep içten, yumuşak ve sıcak tutmuş olmasıdır. Büyük önderin yüreğinde, vatan ve millet aşkı, müşkül durumdakilere acıma duygusu, arkadaş sevgisi, çevresindekilerin sıkıntılarını kendi sıkıntısı gibi görme duygusu hiç bir daim eksik olmamıştır. Atatürk'ün yönettiği insanların kişiliğine değer ve önem vermesi, yüksek karakterli kişiliğinin bir göstergesidir. Atatürk her fırsatta yönettiği kişilere verdiği değeri ve önemi dile getirirdi. Mustafa Kemal Atatürk'ün insanlarla ilgili olan fikir ve düşünceleri evrensel niteliktedir. Çünkü Atatürk'ü diğer liderlerden ayıran en önemli özelliklerden birisi sadece kendi toplumunun mensubu olan insanlara değil, tüm dünya insanlarına önem ve değer veren bir lider olmasıdır. J.G.Villalta (Türk Tarih Kurumu fahri üyesi) büyük önder için şu ifadeyi kullanmıştır. Mustafa Kemal Atatürk'ün insanlar ile olan ilişkilerinde her zaman bir yücelik ve sadelik söz konusudur. O'nun kalbi, derin bir insani duygu ile doludur. Atatürk'ün insanlar ile olan ilişkilerinde şunu hatırlatmak gerekir! Atatürk demokrat bir önderdir. Ona göre millet iyi, huzurlu ve mutluydu, milleti yöneten önderde iyi, mutlu ve huzurludur. Burada esas amaç milletin huzur ve mutluluğunu temin etmektir. O halde Mustafa Kemal Atatürk gerçekten de büyük demokrat bir liderdi. Çünkü Atatürk her daim halkı için azimle çaba sarf etmiştir.

Atatürk, yöneteceği kişilerin sevgisini ve güvenini kazanmasını ve yeni bir mücadele ruhunun nasıl oluşturulacağını çok iyi bilirdi ve başarısının temelinde bu vardır. Mustafa Kemal Atatürk'ün şu ifadesi yönettiği kişilere ve şahsiyetlerine ne derece önem verdiğini göstermektedir (Arıkan, 2001, s. 243-244). "Milletin evlatları bir sürü gibi değil, şanlı, şerefli insanlar olarak şan ve şerefle yönetilebilirler " (Taş, 2009: 6).

Atatürk, bütün insanların önerilerini dikkate alan, dinlediği önerilerin bir sentezini oluşturup sonuç olarak en iyi ve doğru olan kararı verebilen bir liderdir. Ayrıca, izleyicilerinin fikir ve kararlarına değer veren bir liderdir. Atatürk kendisini asla, dostlarından ve toplumu oluşturan insanlardan ayrı görmemiş ve her fırsatta onlarla

iletişimde bulunarak bilgi ve fikir alış verişinde bulunmuştur. İnsan hayatına ve insanlığa çok büyük derecede önem ve değer verdiği için millet hayatı tehlikeye girmediği sürece savaşı bir cinayet olarak saymıştır.

Atatürk, halkın istek ve gereksinimlerini belirlemek ve bunların giderilmesini sağlamak için tüm hayatı boyunca halkla ve askerle tek tek veya topluca konuşmuştur. Her daim Türk Halkı'nın arzu ve istekleri yönünde hareket etmiş ve milletin desteğini almadan hiçbir faaliyete girişmemiştir. Atatürk'e göre her şey açık ve doğru söylendiği takdirde kişilerin kafası o konuda iyi çalışır ve iyi işler yapar. Ayrıca Atatürk milletin yararına olmayıp zararına olan şeyleri ret etmiş bir liderdi. Bu yüzden ona göre yönetilen insanların genel durumdan haberdar olunması çok önemlidir. Atatürk bu yönüyle tam bir demokratik liderdi.

İyi ve başarılı bir lider olan Atatürk, iyi ve etkin bir liderin vazifesi olan, kişileri huzurlu ve mutlu kılmak ve çalışma isteklerini arttırmak için grup üyelerinin problemlerine eğilmek ve onların maddi manevi gereksinimlerini karşılama görevini eksiksiz olarak yerine getirmiştir. Atatürk'e göre insanları mutlu etmenin yolu, onları birbirine sevdirmek ve maddi, maddi olmayan tüm gereksinimlerini karşılayacak faaliyetlerde bulunmayı gerekiyordu. Atatürk'ün demokratik lider olduğunu gösteren bir diğer özelliği de yönettiği insanları yargılamak ya da takdir ederken tam anlamıyla realist ve tarafsız olarak davranmasıdır. Buna bir örnek vermek gerekirse, 30 Ağustos Zaferi dolayısıyla T.B.M.M. temsilcilerini bilgilendirirken, tam anlamıyla tarafsız davranarak, işin başarılmasında payı olan herkesi açık bir şekilde takdir ve tebrik ederek teşekkürlerini sunmuştur (Arıkan, 2001: 245-247).

Demokratik bir lider olan Atatürk kararlarında çabuk, açık, kesin ve enerjik olan, gerçekçi bir insandı. Mustafa Kemal Atatürk fikirlerini sözcüklere dökmeden önce en ince ayrıntısına kadar ölçer, yeri ve zamanını dikkate alarak açıklardı. Dostları ile fikir alış verişinde bulunur ve görev vereceği kişileri mülakat ederdi. Her daim zamanlı ve yerinde konuşmaya özen göstermiş, konuşurken nerede duracağını ve ses tonunu nasıl ayarlayacağını eğitim almışçasına iyi bilirdi. Eylemlerinde hislerinden ziyade akıl ve mantığı hâkimdi. Atatürk; okumayı seven, ilişkilerde titiz, sözünün eri, idealist, mütevazı, evrensel bir akla sahip, halkını önemseyen, dindar, paylaşımcı ve hoşgörülü bir insandı (Yüksel ve Açıkgöz, 2010: 71-72).

Atatürk toplum içi gerilim ve çatışmaları azaltmak için, toplum içindeki sosyal bütünleşme ve dayanışmayı daha güçlü hale getirecek faaliyetlerde bulunmuş ve bunu için devletin planlayıcı, düzenleyici ve emredici rolünü ön planda tutmuştur. Bu yönüyle de Atatürk demokratik bir lider yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Her daim halk böyle istiyor, böyle yapacağız diyen büyük önder hiçbir zaman ben böyle istiyorum böyle olacak tarzında bir yönetim anlayışında olmamıştır. Atatürk, yetki ve sorumluluğu yaymaya gayret gösteren demokratik bir lider özelliğine sahiptir. Büyük liderin anlayışına göre ‘Hâkimiyet kayıtsız şartsız milletindir.’ Atatürk’ün demokratik liderlik tavrına sahip olduğunu gösteren bir diğer yönü de girişeceği meselelerde, etrafındaki insanların görüş ve fikirlerine başvurarak ve bu yolla onların yönetime katılmalarını sağlamış olmasıdır.

Atatürk, kişilerin vazifelerini yerine getirmelerinde aşırı baskı ya da sıkı denetim yoluna gitmemiştir. İnsanları bir makine gibi görmemiş aksine onların problemleri ile alakadar olarak problemlerinin giderilmesine yönelik çözüm yolları aramıştır. Atatürk sahip olduğu gücü daima Türk Halkı’ndan almıştır. İnsanların etkin ve başarılı olmaları için cezalandırma yöntemine hiçbir zaman başvurmamıştır (Arıkan, 2001: 248-249). Gücünü otoriter yapısından aldığı söyleyenlere Atatürk’ün cevabı; “Evet... Bu doğrudur. Benim arzu edip de yapamayacağım hiçbir şey yoktur. Çünkü ben zoraki ve insafsızca hareket etmek bilmem. Bence diktatör, başkalarını iradesine râm edendir. Ben kalpleri kırarak değil, kalpleri kazanarak hükmetmek isterim” (Ağca, 2005: 934)

Atatürk korku ve baskıya dayalı bir otoriteye sahip değildir. Çünkü o otoritesini kişisel istekleri yönünde değil, halkın istekleri yönünde kullanan bir liderdir. Atatürk sürekli emirler verip yerine getirilmesini isteyen bir lider değil aksine bir anlaşmazlık durumu olduğunda, herhangi bir yetki veya güce başvurmadan söz konusu anlaşmazlığı tartışma yoluyla çözmeye çalışırdı (Arıkan, 2001: 249).

Buna bir örnek vermek gerekirse, Büyük önder “Dil ve Güneş” teorisi ile ilgili bir akşam dostları ile yaptığı çalışmada herkesi inandırmasına rağmen Hikmet Bayur’u inandıramamıştır. Gecenin geç saatlerinde herkesin yatmaya gitmesinin ardından Atatürk ve Hikmet Bey baş başa kalmıştır. Ertesi sabah diğerleri Atatürk ve Hikmet Bayur’u yüzleri kıp kırmızı olmuş şekilde çalışmakta olup Atatürk’ün Bayur’u inandırmaya çalıştığını görmüşlerdir. Çalışma bitip Hikmet Bayur oradan ayrıldıktan sonra Salih Bozok, Atatürk’e Paşam ne için bu kadar yoruldunuz? Hikmet Bey size bağlı bir arkadaşınız! Böyle olacaktır demeniz yeterli değil mi Paşam? Hikmet Beyi sabahlara kadar inandırmaya

çalışarak kendinizi neden üzüyorsunuz? Atatürk'ün bu soruya cevabı; “ İşte bu çok yanlış bir düşünce. Biliniz ki Hikmet Bayur inatçıdır. Onu inandırmak lazımdır. Çünkü o bir kere inandı mı, işi benimser” (Kongar, 1981: 239-240). Bu yaklaşımından da anlaşılacağı üzere Atatürk fikirlerini zor ve baskıyla kabul ettiren bir otokratik liderlik tarzına sahip değildir

Atatürk, her daim güçlü ve derin bir görev bilincine sahip olan başarılı bir liderdir. Cumhurbaşkanlığı süresince dahi nerede olursa olsun memleket meseleleri ile ilgili evraklar söz konusu olduğunda son derece bir titizlikle onları inceler ve imzalardı. Atatürk, yaşamı süresince hiç işine geç kalmamış ve verilen vazifeleri ihmal etmemiştir. Büyük önder görev ve sorumluluklarına gösterdiği ehemmiyeti, Gençliğe Hitabesi'ndeki "Ulus yoksulluk ve sıkıntı içinde yorgun ve bitkin düşmüş olabilir. Ey Türk geleceğinin gençliği! İşte bu ortam ve koşullar içinde bile ödevin, Türk bağımsızlığını ve Cumhuriyetini kurtarmaktır" (Atatürk'ün Gençliğe Hitabesi, 2005) sözleri ile açıkça belirtmiştir. Bundan anlaşılacağı üzere Atatürk'e göre koşullar ne kadar ağır ve zor olursa olsun, bunları hiç umursamadan bağımsızlık için mücadele vazifesi kesinlikle yerine getirilmelidir. Atatürk'e göre, bir işin başarı ile sonuçlandırılması için gerekli olan ilk koşul sorumluluktur. Çünkü sorumluluktan yoksun olan bir görev anlayışı, hiçbir zaman tam olmayacak yani eksik ve sakat kalacaktır. Atatürk'ü girdiği ve yaptığı işler üzerinden incelediğimizde göreve yönelik liderlik tarzını benimsediğine şahit oluruz. Lakin büyük önder göreve yönelik bir lider olmasına rağmen yönettiği insanları hiçbir zaman ihmal etmemiştir. Ayrıca yönettiği kişilerin vazifelerini yerine getirmelerinde zora, baskıya ya da cezalandırma yöntemine hiçbir zaman başvurmamıştır. Aksine yönettiği kişilerin her daim kalplerini fethederek vazifelerini başarıyla yerine getirmelerine yardımcı olmuştur (Arıkan, 2001: 252).

Atatürk'ün kararlılığına bir örnek vermek gerekirse siyasal dönüşümde ilk olarak saltanatı kaldırmayı planlamış, bunun üzerine saltanat yanlılarına saltanatın ne için kaldırılması gerektiğini açıklamış, bunun için ikna gücünü kullanmış, yine de bu hususta direnç gösterenlerin olduğunu gördüğünde ise liderlik hususiyetini devreye sokmuştur. Bu özelliği de Atatürk'ün ne kadar kararlı bir lider olduğunu göstermektedir (Aslan T. , 2008: 254).

Kısaca özetlemek gerekirse 'yönetilen insanların kişiliğine değer veren' ve 'görev ve sorumluluklara önem veren' liderlik tarzları, mevcut olaylar doğrultusunda, vaziyet ile koşullar ve kişilik yapısına bağlı olarak aynı derecede başarı gösterebilirler. Bazı liderlerde her iki liderlik yeteneği birlikte mevcut olabilmektedir. Atatürk'te hem yönetilen insanları

kişiliğine önem veren hem de görev ve sorumluluklara önem veren olmak üzere iki liderlik tarzında kabiliyet geliştirmiş nadir insanlardandır. Atatürk demokratik liderlik tarzını değişik koşul ve durumlarda kullanmış demokratik bir liderdir.

Mustafa Kemal Atatürk'ün sergilediği liderlik davranışları incelenmiş olmakla birlikte yapılan literatür araştırmasına göre daha çok Y kuramının varsayımlarını benimsediği ve demokratik liderlik tarzını sergilediği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak Kendisine özgü liderlik tarzı ile büyük başarılarla imza atmış ve “etkili bir lider” olarak Mustafa Kemal Atatürk hem Türkiye’de hem de tüm dünyada, yönetim alanında araştırma yapan kişilere mükemmel bir örnek oluşturmuştur (Arıkan, 2001: 250-254).

4.4.2. Dönüşümsel (Tranformasyonel) Lider Atatürk

İlk olarak 1973 yılında Dawston’un “İsyen Liderliği” (Rebel Leadership) isimli çalışmasında belirtilen dönüşümsel liderlik, 1978 yılında bir Siyaset Bilimci olan James McGregor Burns tarafından sistematik hale getirilmiştir. Burns’a göre lider, gruptakiler üzerinde yüksek düzeyde güdüleme ve performans oluşturan kimsedir ve modern organizasyonlarda yeni alanların oluşturulması maharetine sahip olan sadece dönüşümsel liderliktir. Dönüşümsel liderler değişimi destekler ve aynı zamanda yeni bir çevre oluşturarak çevrelerini değiştirebilirler (Aktaş, Erol ve Aktaş, 2015: 226).

Öngörü sahibi olan dönüşümcü liderler, kişileri mevcut kurallara uyum sağlamaları için ikna etme kabiliyetlerini kullanarak gerekli olan koşulları oluştururlar. Ayrıca iyi bir gelecek planlarlar. Yönettikleri insanları, doğal bir gelişim süreci içerisinde saygı, güven ve bağlılık göstermeleri konusunda özendirirler. Astlarına yönelik, gerçek anlamda özen, dikkat ve ilgi gösterirler. Dönüşümcü liderler doğru olan ne ise onu yaparlar, öngörü sahibi kişilerdir ve örgütsel değerleri geliştirmeye son derece önem gösterirler (Taş, 2009: 2).

Dönüşümcü lider olan insanlar örgütün değişme eğilimini tanır. Bu lider geleceği düşünür, tasarlar, bir vizyon geliştirir ve geliştirdiği vizyonu iş görenlere ya da başka bir ifadeyle örgüt çalışanlarına iletir. Ayrıca vizyona ulaşma konusunda astları yani örgüt üyelerini yüreklendirir ve en iyi şekilde güdüler. Dönüşümcü lider denen insanların üç önemli görevi vardır.

- Mevcut gereksinimleri analiz eder ve analizinin neticesinde yeniden canlandırır.
- Değişimi Kurumsallaştırır.
- Yeni bir vizyon ortaya koyar (Küçükali, 2011: 77).

Dönüşümcü liderler örgüt çalışanlarını veya takipçilerini, onların tüm kabiliyet ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini çıkarabildiği en üst seviyeye kadar izleyicilerinden normal olarak beklenenden ve arzulandan çok daha iyi ve fazla sonuç almayı hedefleyerek onları güdülerler. Duruma devletler açısından bakıldığında yönettiği ülkenin makûs tarihini yapmış olduğu reformlarla değiştiren Mustafa Kemal Atatürk'ün bir dönüşümcü liderde olması gereken bütün özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Atatürk için dönüşümcü bir liderdir ifadesi yanlış bir ifade olmaz (Eren, 2016: 465).

4.4.2.1. Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği

Dönüşümcü liderliğin temel özellikleri:

- Ortak bir vizyon oluşturma
- Kararlı ve cesur olma
- Paylaşım ve duygusal dayanıklılık
- Etkili iletişim ve güdüleme becerisi
- Risk alma, güvenilirlik ve özgüven sahibi olma
- Değişimin temsilcisi olma
- Takım çalışması

4.4.2.1.1. Atatürk ve Ortak Vizyon Oluşturma

Dönüşümcü liderliğin en önemli karakteristik hususiyetlerinden yani özelliklerinden birisi vizyondur. Dönüşümcü liderlik, vizyon kavramı ile geleneksel liderlik anlayışından ayrılır. Dönüşümcü liderliğin temel özelliği paylaşılmış bir vizyona sahip olmasıdır. Vizyon kısaca, kafamızda tasarladığımız ve arzuladığımız geleceğin bir resmidir. Dönüşümcü liderin bir vizyon oluşturma son derece önemli ve vazgeçilmezdir. Liderin vizyon sahibi olabilmesi için tarihin akışını ve olabilecek olayların gidişatını olaylar yaşanmadan önce kestirebilmesi yani başka bir ifadeyle tahmin edebilmesi ve icap ettiğinde olayların akışını etkileyerek yön vermeye çalışması gerekebilir. Lider sahip olduğu vizyonu ve anlayışı bir şekilde çevresindekilere aktarabilmelidir. Mustafa Kemal Atatürk'ün aşağıdaki cümleleri ve öngörülleri O'nun ne derece vizyon sahibi olduğunun göstergesidir (Taş, 2009: 3).

Yaptığımız ve yapmakta olduğumuz devrimlerin amacı, Türkiye Cumhuriyetini, halkını, tamamen çağdaş, bütün anlamda ve şekilleriyle uygar ve sosyal toplum haline ulaştırmaktır (Kongar, 1981: 25).

Atatürk'ün dünyaya ve Türkiye'ye ilişkin yargıları daima doğru çıkmıştır. Örneğin; Birinci Dünya Savaşını kaybedeceğimizi, İkinci Dünya Savaşının çıkacağını; bu savaşta Romanya'nın kaderini, Fransa'nın Hatay konusundaki tutumunu hep doğru tahmin etmiştir. Türkiye hakkındaki yargılarında ise olayları bizzat kendisi biçimlendirip yönlendirdiği için, hemen hemen hiç yanılmamıştır (Taş, 2009: 3).

4.4.2.1.2. Atatürk ve kararlılık, Cesaret, Risk Alma

Büyük liderler beklenmedik vakit ve durumlarda çok zor kararlar vermekten korkmayan cesur ve kararlı insanlardır. Dönüşümcü lider, mevcut problemleri en iyi şekilde analiz edip vakit geçmeden karar veren ve verdiği kararı karşılaşılabilecek tüm risklere karşın cesaret ile uygulayabilen kişidir. Büyük önder Mustafa Kemal Atatürk'te bu niteliklere sahip olan dönüşümcü bir liderdir. Örneğin, Birinci Dünya Savaşı'nda, Çanakkale cephesindeki askerlerine ölmeyi emretmesi “Ya İstiklal Ya Ölüm” fikri Atatürk'ün cesaret, kararlılık ve risk alma derecesini göstermektedir (Taş, 2009: 4).

Mustafa Kemal Atatürk kararlı ve değerlere bağlılık gösteren bir liderdir. Büyük önderin şu sözleri bu özelliklerine iyi birer örnektir.

Milletlerin tarihlerinde bazı devirler vardır ki, muayyen maksatlara erişebilmek için, maddi ve manevi ne kadar kuvvet varsa hepsini bir araya toplamak ve aynı istikamete sevk etmek lazım gelir (Akçişek ve Karayaman, 2007: 41).

Benim ordularımı gönderdiğim ve yönelttiğim hedefler, esasen ordularımın her erinin, bütün subaylarının ve kumandanlarının görüşlerinin vicdanlarının, azimlerinin, ülkülerinin yönelmiş olduğu hedefler idi (Geçikli, 2012: 31).

Atatürk'ün kararlılığına bir örnekte, Başkomutanlık yetki yasası Meclis'te uzatılmadığında, büyük önder “Düşman karşısında bulunan ordumuz, başsız bırakılamazdı. Binaenaleyh, bırakmadım, bırakmam ve bırakmayacağım” (Taş, 2009: 4) sözüyle kararlılığını göstermektedir.

Dönüşümcü lider cesur olduğu gibi takipçilerine de cesaret aşılama hususiyetine sahiptir. Dönüşümcü liderin olaylar ve tehlikeler karşısındaki cesur ve kararlı tutumu, takipçilerinin de kendisi takip ederek sorunların üstesinden gelmesini sağlar. Büyük önder Mustafa Kemal Atatürk'ün sağduyu ile çizmiş olduğu Misak-ı Milli sınırlarının dışına çıkmayarak nerede durulacağını bilmesi, Türk Devletini kurması ve halkın tam desteğini alması dönüşümcü bir liderliğine önemli bir örnektir (Taş, 2009: 5).

4.4.2.1.3. Değişimin Önderi Atatürk

Dönüşümcü lider alışlagelen yani rutin olayları sevmez ve uygulanmış olan yöntemleri uygulamaz. Dönüşümcü lider özelliğine sahip olan insanlar eskimiş prensipleri yıkan, sorunların çözümünde, orijinal ve kreatif yeni kaynaklar ortaya çıkaran kişilerdir.

Mustafa Kemal Atatürk birçok reform hareketinde bulunmuş ve verdiği yönergelerle de değişimin temsilcisi olmayı başarmış bir liderdi. Büyük lideri değişimin temsilcisi yapan devrimci faaliyetlerine örnekler:

- Kılık Kıyafet Kanunu
- Soyadı Kanunu
- Laiklik ilkesi (din ve devlet işlerinin ayrımı)
- Yeni harflerin kabulü
- Tevhid-i Tedrisat (eğitim öğretim birliği kanunu)...

Atatürk bu reform hareketlerini Türk Halkının refah, huzur ve mutluluğu için yapmıştır. Ona göre bu reform hareketleri gerçekleştiğinde, halkın ruhundaki yenilik kabiliyeti kısa bir zamanda, ateşli bir aşk gibi bütün benliği saracaktır ve bu sayede Türk Halkı yeni bir fikir ve anlayış içinde devrin ileri uygarlık seviyesine çıkacaktır (Taş, 2009: 6).

4.4.2.1.4. Atatürk'ün Güç Paylaşımı ve Esnek Yönetim Anlayışı

Atatürk'ün liderlik hususiyetlerinden birisi de ilişkilerde içten ve sıcak olması, yönettiği insanlara değer verip onları kararlara katmasıdır. Dönüşümcü liderler genel olarak kendilerine özgüveni yüksek insanlardır. Güven kişiyi güdülemede etkili bir güç unsurudur. Dönüşümcü liderler yüksek bir amaçla güdülenmiştir ve güce ihtiyaç duyarlar. Lakin gücü kendi ihtiyaçlarından ziyade takipçilerine yetki verme şeklinde kullanırlar.

“Milletin evlatları bir sürü gibi değil, şanlı, şerefli insanlar olarak şan ve şerefle yönetilebilirler” (Arıkan, 2001: 244). Bu sözüyle Mustafa Kemal Atatürk'ün yönettiği kişilere ve kişiliklerine çok fazla değer ve önem verdiği görülmektedir. Büyük önder Atatürk olağanüstü istisnai durumlar dışında bakıyla ya da zorla düşüncelerini yönettiği insanlara kabul ettiren, otokratik gücünü kullanan bir lider değildir. Bunun aksine katılımcı, demokratik, bir lider tarzını benimsemiştir. Tüm hayatı süresince milletin,

etrafındaki insanların görüşünü almış ve paylaşımlarla onlardan güç alarak katılımcı yönetim anlayışını uygulamıştır (Taş, 2009: 6-7).

Sonuç olarak büyük önderin hayatı araştırıldığında görülecektir ki dönüştürücü liderliğe verilecek en iyi örneklerden birisidir. Atatürk yıkılmış bir cihan imparatorluğundan adeta küllerinden doğmuş modern ve uygar yeni bir Türk devleti kurmuş ve her alanda köklü bir dönüşüm süreci gerçekleştirmiştir.

4.4.3. Karizmatik Lider Atatürk

Karizma, kutsal kitap İncil’de zikredilen bir kavramdır. Eski Yunanca ‘ilahi ilham yeteneği’ anlamına gelmektedir. Ayrıca karizma kavramı, sosyolojide Max Weber tarafından kullanılmış bir terimdir. Weber bu kavramı, bir hukukçu ve Strassburglu kilise tarihçisi olan Rudolf Sohm’dan almıştır. Bu bağlamda karizmanın sözcük anlamı ‘tanrı sevgisi’ şeklindedir (Şehit, 2011). Karizmatik nitelik genel anlamda öne çıkmış politik liderlere, din liderlerine yenilik yaratıcılarına, etrafına yeni bir yaşam fikri aşıl原因 ve kahraman sıfatına sahip olmuş insanlara isnat edilir (Aşkun, 1998: 203). Weber karizma kavramını, dertlilerin ve olağanüstü özelliklere sahip olduğuna inanılan bir liderin peşinden gitme ihtiyacı duyanların önüne geçen ve bu duruma kendi kendini taşıyan önderleri nitelerek için kullanmıştır. Karizmanın sözcük anlamı ‘tanrı sevgisi’ şeklindedir. Kahramanlık ve başarı inancı karizmatik liderliğin önemli ayırt edici özellikleri arasındadır. Atatürk’te bu özellikler fazlasıyla mevcuttur. 1915 Çanakkale Muharebelerinden itibaren toplum içerisinde sürekli olarak yükselen bir değer olarak liderliğini sağlamlaştırmıştır. Savaş döneminde aldığı riskler ve devamında elde ettiği başarılar çevresinde geniş izleyici kitlesi oluşturmuştur. Büyük liderin ön plana çıkması bu kitle üzerinden kahramanlık ve başarı temaları ile gerçekleşmiştir (Şehit, 2011).

İyi bir lider olabilmenin ilk koşulu, insanın en önce kendi karizmasına inanmasıdır. Karizma bir insanda var olduğuna inanılan insanüstü niteliklerdir. Karizma Türkçedeki keramet kavramına çok benzer. Keramet, ermişlerin gerektiği takdirde söyledikleri söz, yaptıkları iş ve gösterdikleri insanüstü yetenekler anlamına gelmektedir. Karizmatik lider en kısa ifadeyle ve halk dilindeki deyişle davranışlarında bir keramet olduğuna inanılan insandır. Liderin en önemli özelliklerinden biri gerçekçiliktir. Bu yüzden bir liderin kendisinde insanüstü güçler olduğuna inanması beklenmez. Çünkü buna inanan bir liderin bu durumu kendisine ve etrafındakilere uzun bir süre boyunca inandırması imkânsızdır. Lakin, gerçekçi bir liderin gerçekçi analizlerinde ve aksiyonlarında yani eylemlerinde

göstermiş olduğu isabetli kararlar, lidere, etrafı tarafından yanılmazlık gibi doğaüstü özelliklerin efsanevi bir şekilde yakıştırılmasına yol açabilir. Tarihte deliler dışında hiçbir liderin kendi karizmasına inanmadığı görülmektedir. Ancak kendi gücünü ve yeteneklerini küçümsemek bir liderin yapabileceği en büyük hatalardan hatta yanlışlardan birisi olur. Bir lider için büyüklük kompleksi ne kadar tehlikeliyse gereksiz abartılı tevazu da o denli engelleyici olmaktadır. Çünkü bu durumda amaçlar gerçekleştirip hedeflere ulaşmak zor bir hale gelir.

Mustafa Kemal Atatürk'ün üstün kişiliği ile ilgili olay, anı, söylenti ve yorumlar onun karizmasını oluşturmuştur. Onunla ilgili anlatılanları araştırırsak eğer şu noktalara yoğunlaşan karizmatik öğeler görürüz.

- Atatürk gerekli durumlarda neredeyse hiç uyumaz hatta bazen yemek yiyip, içmezdi. Bu duruma bir örnek vermek gerekirse, Atatürk'ün en güvendiği dostlarından birisi olan İzmit Milletvekili Süreyya Yiğit O'nun için Büyük Söylev'ini yazarken 48 saat hiç uyumadan yazı dikte ettirdiğini söylemiştir.
- Atatürk her karizmatik lider gibi cesaret sahibiydi ve ölüm korkusunun üstesinden gelmiş bir insandı. Savaş meydanlarında gerek birliklerine gerekse ast ve üst komutanlarına karşı olan tutumu bu durumun kanıtları olarak anlatılırdı (Kongar, 2012: 70-83).
- Atatürk görevini layıkıyla yerine getiren çok iyi bir komutandı. Cepheye diğer komutanların göremediklerini görürdü. Bununla ilgili Yunus Nadi şunları söylemiştir; “Sakarya muharebesinden sonraydı. Erkanıharp zabiti cepheden alınan malumatı Başkumandan Gazi Mustafa Kemal'e okuyordu. Malumat, savaş meydanında cephe komutanlarından birinin Seyit Gazi veya Döker'in bilmem ne kadar şark veya Şimalinde bir düşman fırkası görüldüğünden bahsediyordu. Paşa kaşlarını çakarak, hayır orda düşman fırkası olamaz ve yoktur. Yazınız, iyi baksınlar! Dedi. Erkanıharp zabiti gittikten sonra orada iki saat daha kaldı. Biz öğle yemeği yerken, zabıt tekrar geldi. Haber aldım filhakika orada düşman fırkası yokmuş efendim dedi. Cephedeki komutan gözle görülen bir düşman fırkasından bahsederken, Gazi paşa, altı yüz kilometre uzaktan orada düşman fırkası olmadığını görüyor ve ihtar ediyordu” (Banaoğlu, 1955: 92-93).
- Atatürk her karizmatik lider gibi, ileri görüşlü, çevresindeki insanları iyi tanıyan ve kimi, ne zaman, nerede ve nasıl görevlendireceğini iyi bilen, kişisel açıdan

anlayışlı, hoş görölü ve bağışlayıcı ancak prensipleri açısından sert, durum ve koşullara göre esnek davranmasını bilen bir liderdi.

- Atatürk kişisel açıdan dürüst bir insandı. Kendine ait olan malvarlığını aşığı olduğu ülkesine bağışlamış olması, kişisel dürüstlüğünün bir simgesi olarak düşünülmektedir (Kongar, 2012: 72-82).

Kahraman sıfatını kazanmış karizmatik insanlardaki dikkat çeken başlıca özellik, üstün görülen amaçlarını gerçekleştirme yönünde var ettikleri inançtan ve tarihsel güçleri kendi denetimleri altında tutmalarından gelmektedir. Bu bağlamda Mustafa Kemal Atatürk takipçilerinde tarihin büyüğü olduğunu ve uzun dönemde tarihin onunla var olacağı düşüncesini doğurabilmiştir (Aşkun, 1998: 204).

Mustafa Kemal Atatürk, Türkiye'nin gelenekçi bir ortamdan batılı, başka bir ifadeyle çağdaş bir ortama geçmesinde olumlu karizmanın gücüyle eyleme geçip, köklü devrimlere girişebilmiştir. Önderliğindeki karizma ögesi o kadar gelişmiştir ki, bugün kendisi hayatta olmadığı halde, ulusun yaşam boyu millî önderlik orununun tek sahibi olmuştur. Büyük önder Atatürk'ü gerçekten bir toplumun "Atası" yapan özelliğı, milletin kendisine olan tutkusu, inancı, diğer deyimle karizmasının etkisindeki güçtür (Aşkun, 1998: 212).

4.5. YABANCILARIN GÖZÜNDEN ATATÜRKÜN ÖNDERLİĞİ

Eski Yunan Başbakanı: “Çok büyük bir insan!.. Bu kadar engin düşünceli, devlet yönetiminde bu derece bilgi sahibi bir generale hayatım boyunca hiç rastlamadım” (Geçikli, 2012: 31).

Pakistan Cumhurbaşkanı Eyüp Han: “Kemal Atatürk, yalnız bu yüzyılın en büyük adamlarından biri değildir. Biz Pakistan’da O’nu geçmiş bütün çağların en büyük adamlarından biri olarak görüyoruz. Askeri bir deha, doğuştan bir lider ve büyük bir yurtsever” (Çelik, 2010: 210).

Amerikalı General McArthur: “Asker-devlet adamı, çağımızın en büyük liderlerinden biri idi. Kendisi, Türkiye’nin dünyanın en ileri memleketleri arasında hak ettiği yeri almasını sağlamıştır. Keza O, Türklere, bir milletin büyüklüğünün temel taşıını teşkil eden, kendine güvenme ve dayanma duygusunu vermiştir” (Çelik, 2010: 211)

Daily Telegraph: “Atatürk, Türk milletinin ruhunda Türk Bayrağı gibi dalgalanan bir baştı” (Laçın, 1997: 32).

İngiliz yazar Grace Ellison: “Herhangi bir olayı derinliğiyle kavramak, çıkar yolu görüp birdenbire harekete geçmek iktidarı, O’nun eşsiz otoritesinin başlıca kaynaklarından biridir” (Çelik, 2010: 211).

General Liman von Sanders: “Sert, dayanıklı ve mücadeleci. Bence harika bir subay. Kelimenin tam manasıyla mükemmel bir yönetici” (Çelik, 2010: 212).

ABD başkanı John F. Kennedy: “Atatürk bu yüzyılın büyük insanlarından birinin tarihi başarılarını, Türk halına ilham veren liderliğini, modern dünyanın ileri görüşlü anlayışını ve bir askeri lider olarak kudret ve yüksek cesaretini hatırlatmaktadır” (Çelik, 2010: 212).

ABD’li Daniel E. Webster: “Son yüzyılların, belki de büyük tarihin en büyük Türk’ü, çağdaş dünyanın herhalde en dinamik lideri, 10 Kasım 1938 de öldü... Uzun olmayan hayatında, üç insan kadar enerji sarfetti. Son 20 yıl boyunca, her geçen yıl, kendi vatanında ve dışarıda itibarı ve kazandığı takdir durmadan arttı. Tanınmış çağdaşlarından bazıları ne kadar korku uyandırmışlarsa, o da o kadar saygı uyandırdı” (Geçikli, 2012: 31).

Vladimir İlyiç Lenin: “ Mustafa Kemal sosyalist değil, fakay görülüyor ki iyi bir teşkilatçı, yüksek anlayışlı, ileri ve iyi düşünceli, akıllı bir lider. Mustafa Kemal, soygunculara karşı bir Kurtuluş Savaşı veriyor. Emperyalistlerin gururunu kıracağına ve Sultan’ı da yaranı ile birlikte alt edeceğine inanıyorum” (Çelik, 2010: 212).

Hindistan Parlamento Başkanı Suchena Krippalani: “Atatürk, yalnız Türk milletinin değil, özgürlüğü uğruna savaşan bütün milletlerin önderiydi. O’nun direktifleri altında siz bağımsızlığına kavuştunuz. Biz de o yoldan yürüyerek özgürlüğümüze kavuştuk” (Çelik, 2010: 213).

New York Times Gazetesi: “Savaş Sonrası dönemin en yetenekli liderlerinden biri” (Çelik, 2010: 210-213).

SONUÇ

İnsanların üzerinde en çok konuştuğu ve gizemini hala korumakta olan lider ve liderlik kavramları, insanlık tarihi kadar eski kavramlardır. İnsanlık tarihinin gelişimiyle birlikte liderlik olgusu farklı dönemlerde farklı şekillerde tanımlanmış ve sınıflandırılmıştır. Klasik anlamda liderlik, belli bir grup insanı, önceden saptanmış amaçlar etrafında birleştirebilme ve bu amaçlar doğrultusundaki hedeflere ulaşmak için onları aksiyona geçirme yönünde nitelik, kabiliyet ve deneyim sahibi olmakla ilgili hususiyetlerin bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. Lakin çağımızda liderlik olgusu, sadece kişileri etkileyerek onları belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için aksiyona geçirme eylemleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın yaşadığımız dönemde bilgi, kabiliyet, hüner seviyeleri, başarıyı bir ihtiyaç olarak görme temayülü yani eğilimi, yönetimi anlama ve algılama tarzı, lideri ‘düşünce oluşturan kimse’ izleyiciyi de ‘iş yapan kimse’ olmaktan çıkarmıştır.

Geçmişten günümüz dönemine kadar geçen süre içerisinde yapılan çok sayıda araştırmaya rağmen, lider ve liderlik konusu literatürde hala hayranlık uyandıracak kadar çekici bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, lideri ve liderliği anlatabilmek oldukça güç olmakla birlikte aynı zamanda derin bilgi ve deneyim gerektirir. Ne kadar kitap okunup, okunanlar üzerinde düşünülürse düşünölsün, araştırma yapılırsa yapılsın edinilen veriler tecrübe ile birleştirilmediği takdirde anlatılanların önemli bir kısmı havada kalacaktır. Yapılan araştırmalara göre teorik olarak yeterli bilgi ile donanmış olmanın yöneticilik ve liderlik performansını olumlu yönde etkilediği görölmektedir. Fakat bu teorik bilgilere ek olarak başarıya ulaşmış başka insanları da model analizi yapmak suretiyle incelemekte kişilere önemli katkı sağlayacaktır. Çünkü sadece kendi tecrübelerinden değil başkalarının tecrübelerinden de yararlanmak mantıklı bir yol haritasıdır. Liderlik bütün sosyal bilimler içinde üzerinde en çok durulan, çok konuşulan, tartışılan ve en az anlaşılan konulardan birisidir. Bu eskiden böyleydi, şimdi günümüzde de böyle olmaya devam etmektedir. Liderliğin varlığı, önemi ve çekiciliği hissedilmekte ama kolay kolay tanımlanamamaktadır. Liderlik çok karmaşık ve birçok bileşenin bulunduğu bir kavramdır.

Liderlik olgusu devamlı olarak üzerinde tartışılmakta ve bilimsel olarak araştırılmaktadır. Kişilerin üzerinde çokça konuştuğu ve gizemini hala korumakta olan lider ve liderlik kavramları, antik çağlardan itibaren ilgi çeken, merak ve heyecan

uyandıran aynı zamanda üzerinde çok sayıda araştırma ve çalışma yapılmış bir konudur. Liderlik kavramı üzerine geçmişten günümüze kadar birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Bu kavramı tanımlayan en eski ve kapsamlı yaklaşım insanın özellikleri üzerine kurulmuştur. İlerleyen zaman içerisinde liderlik davranışlarının araştırıldığı ve liberal, otoriter, demokratik gibi tarzların tartışıldığı davranışsal yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderlik olgusu ile ilgili literatürde yüzlerce tanım yapılmıştır. Liderlik kavramı üzerine binlerce akademik araştırma yapılmış ve yüzlerce tanım literatüre kazandırılmıştır. Bu alanda araştırma yapan bütün bilim adamları bir tanımlama yapmışlardır. Liderliğe genel bir tanım yapmak gerekirse bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyon çerçevesinde bir araya getirerek, istekli ve coşkulu bir şekilde ortak amaçları benimsemesini ve gerçekleştirmesi sağlayan enerjik bir süreçtir denilebilir. Sonuç olarak bakıldığında tarih boyunca yapılan çok sayıdaki tanımın hepsi belli ortak özellikler üzerine yoğunlaşmaktadır.

Liderlik kadar önemli olan bir diğer kavramda yönetim ve yöneticilik kavramıdır. Bu kavramda tıpkı liderlik kavramı gibi insanlık tarihi kadar eskidir ve insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve her zaman var olmuştur. Tarihçiler yönetim düşüncesinin İlk Çağda yaşamış medeniyetlerde dahi var olduğunu ve zaman içerisinde gelişme gösterdiğini belirtmişlerdir. Tarihin ilk kabile toplumlarından günümüz modern devletlerine ve çok uluslu sitemlere kadar kar amacı olan ya da olmayan tüm yapıların gelişim sürecinde yönetim ve yöneticilerin önemli bir yeri olmuştur. Evrensel ve öngörülmesi güç olan insan davranışlarıyla uğraşan yönetim kavramını tanımlamak gerekirse en basit haliyle başkaları vasıtasıyla iş görmektir.

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik ve yöneticilik kavramları, her ikisinin de bulunduğu örgütlerdeki birey ya da grupları belirli amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yönetme ve yönlendirme çabası içerisinde olmaları yani aralarındaki bu mutlak benzerlikten ötürü literatürde sürekli olarak birbirleriyle karıştırılmaktadır. Yöneticilik ve liderlik birbirlerinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi lider ve yöneticide birbirinden farklıdır. Yöneticiler, sahip oldukları pozisyona başkaları tarafından getirilmiş, onlara adına belirlenmiş hedeflere dayalı olarak gayret gösteren, işleri planlayarak uygulayan ve denetleyen kimselerdir. Liderler ise sahip oldukları farklı özellikleriyle başkalarını etkileyen, hedeflere dayalı vizyon ve misyon oluşturabilen kişilerdir. Yaşadığımız yüzyılda yöneticilere değil, yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır. Çünkü her lider iyi bir yönetici olabilir fakat her yönetici iyi bir lider olamaz. Dünya tarihine yön vermiş çok sayıda lider

vardır. Bu liderler arasında çok sayıda tarihe damgasını vurmuş Türk liderler de bulunmaktadır.

Tarihimizde Türk milletine yön vermiş olan liderler arasında öne çıkan örneklerden birisi de Mustafa Kemal Atatürk'tür ve Atatürk cesareti ile sivrilen, halkı için köklü değişimler ile kararlı adımlar atarak öne çıkan bir lider olduğunu, kimi zaman milletin içine karışıp onlarla birlikte hareket ederek paternalist (babacan) önderlik hususiyetlerini kullanarak göstermiştir. Bunu kimi vakit milletin geleceği doğrultusunda önemli kararlar almadan önce meclise danışarak demokratik liderlik özelliğini göstererek göstermiş. Ayrıca Atatürk aynı zamanda toplumdaki her vatandaşa istediği kişiyi seçme hakkını vererek liberal yönünü göstermiş ve bu yönünü ispatlamış bir siyasetçi, asker, devlet adamı ve en önemlisi dünya lideridir. Çünkü en iyi ve etkili liderler çoğunlukla farklı liderlik tarzlarından bir kaçında beceri geliştirerek ve deneyim kazanarak duruma ve koşullara uygun olacak biçimde farklı tarzlarda geçişler yapabilenler ve bir kaç liderlik tazını bir arada ustalıkla bir şekilde bir arada kullanabilenlerdir. Atatürk'te yukarıda bahsedildiği gibi birçok liderlik tarzında beceri geliştirip, deneyim kazanarak, koşullar doğrultusunda tarzlar arasında geçiş yapabilen bir liderdir.

Geçen süre zarfında liderlik üzerine yeni yaklaşımlar ortaya çıkmış olsa da geçmişten yaşadığımız çağa kadar gelmiş olan liderlik özelliklerinin önemli çoğunluğuna sahip olduğunu Mustafa Kemal Atatürk yaptığı reformlar ve gerçekleştirdiği uygulamalarla göstermiştir. Tarihteki Türk liderler imkânlar ne kadar sınırlı, koşullar ne kadar zor olursa olsun, ne kadar imkânsız görülürse görülsün, dünya liderlerinin imkânsız olarak gördükleri olayların altından kalkmayı başarmışlardır. Bu liderlere verilebilecek en iyi örneklerden bir tanesi de büyük önder Atatürk'tür. Vatanın dört bir tarafı düşmanlar tarafından işgal altındayken bile yeise kapılmamış, doğuştan gelen ve geliştirdiği liderlik özellikleri ile bir milletin bağımsızlığını ve hürriyetini yeniden kazanmasını sağlamış, dönüşümcü lider özelliklerini kullanarak devrimler ile memlekette ciddi bir dönüşüm süreci başlatmış ve Türkiye Cumhuriyeti Devletinin kurulmasında liderlik etmiştir.

Tarihi süreçte liderin özellikleri araştırılıp incelendiğinde vazife kutsal sayılmış ve bu yolda özverili, korumacı, fedakar babacan gibi aile içinde olabilecek hassasiyetlerin üstlenilen vazifeler içinde uygulandığı görülmektedir. Çünkü gelecek için planı olmayan ve bu yönde ilerlemeyen milletler ileride ne gibi sorunlar ile karşı karşıya kalacağını kestirememektedirler. Dolayısı ile çıkacak olan fırtınanın bu milletleri nereye savuracağı

belli olmamaktadır. Atatürk en güç durumlarda ve zor şartlarda dahi hedeflerini limana bir şekilde ulaştırmayı başarmış usta bir önderdir. Tarihteki başarılı liderlerin hususiyetleri incelendiğinde yönetilenlere karşı merhametli, adaletli, karar almada demokratik, kararları uygulamada ise otokratik davranan, milletin sorunlarını çözmek için mekanizmalar oluşturan, gerekli durumlarda halkı ekonomi, sosyal ve siyaset gibi mevzularda serbest bırakan ve kendi aldıkları kararlar yönünde hareket edebilecekleri alanlar oluşturulmasını sağlayacak liberal lider hususiyetleri sergiledikleri görülmektedir. Mustafa Kemal Atatürk'te yukarıdaki bahsettiğim bu özelliklerin tamamını kendin de toplamayı başarmış bir dünya lideri olduğunu ispatlamıştır.

Sonuç olarak Milli Kurtuluş Mücadele'sinin lideri ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, Türk milleti için özel dünya tarihi ve insanlık ailesi için genel olarak örnek alınması gereken bir liderdir. Bu ölümsüz kahramanlığın temelinde, sadece savaş meydanlarında kazandığı büyük zaferler değil milletini çağdaş uygar toplumlara yaraşır, bağımsız ve saygın bir devlete kavuşturan ilke ve reformları da yatmaktadır. Bu sebeptendir ki biz Türk Milletinin aziz atası Atatürk'e saygısı derin, sevgisi sonsuz, bağlılığı sınırsızdır. Bizlere de düşen vazife Atatürk'ün biz Türk milletine bıraktığı kutsal emaneti olan vatanımızı, çok çalışarak, övünerek, güvenerek yüceltmek ve büyük liderimizin daima özlemini duyduğu muasır medeniyetler seviyesine ulaştırmaktır.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2013). *Bir Lider Nasıl Yetiştir?* (4 b.). (G. Doğancı, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ağca, H. (2005). "Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün Ahlak Dünyası Üzerine Bir Deneme", *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 63(16), 918-936.
- Ahmad, F. (2011). "Atatürk: An Intellectual Biography", *Tarih Kritik Dergisi*, 2(1), 96-101.
- Akçiçek, E., ve Karayaman, M. (2007). "Atatürk'ün Türk Ocaklarını Ziyaretleri ve Yaptığı Konuşmalar", *isteataturk.com*: <https://isteataturk.com/files/e-kitap/ATOZvYK.pdf> (15.04.2018).
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik* (2. Baskı b.). İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Aktaş, Z., Erol, H., ve Türk Aktaş, M. (2015/2). "Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüşümsel Liderlik Özellikleriyle Mustafa Kemal Atatürk", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(39), 222-236.
- Alkın, M. (2006). *Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Arıkan, S. (2001). "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zeka* (2 b.). Konya, Karatay: Eğitim Yayınevi.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*. Konya, Meram: Eğitim yayınevi.
- Aslan, T. (2008). "Siyasi, Sosyal ve Kültürel Açından Atatürk'ün Liderliği Üzerine Bir Çalışma", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2), 241-261.
- Aşkun, İ. C. (1998). "Karizma ve Atatürk'ün Önderliğindeki Gelişimi", *Atatürk Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, 1(2), 201-213.

- Atatürk'ün Gençliğe Hitabesi*. (2005). wowturkey Wep Sitesi: <http://wowturkey.com/forum/viewtopic.php?t=12714> (15 04 2018).
- Aydın, E. (2013). *Yönetimin Ruhu*. İstanbul: Kutupyıldızı Yayınları.
- Banaoğlu, A. N. (1955). *Nükte Fıkra ve Çizgilerle Atatürk*. İstanbul: Nurgök Matbaası.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik* (Birinci b.). İstanbul, Topkapı: Kariyer Yayıncılık.
- Birekul, M. (2014). *Özel Öğretim Kurumlarında Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Eğitim Öğretime Etkisi*, Usa York University Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Tezi.
- Bozkurt, Ö., ve Ergün, T. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: Todaie Yayıncılık.
- Bulut, Y., ve Bakan, İ. (2005). "Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma", *SÜ İİBF ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(9), 63-89.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A., ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim* (8 b.). Ankara: Siyasal Kitapevi Yayınları.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tazlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Gurup Şirketleri Örneği*, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- Cihan, A. K. (2016). "Farabi'nin Savaş Teorisi", *Diyanet İlmî Dergisi*, 52(1), 167-180.
- Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Çalışma*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çaycı, A. (2002). "*Atatürk Araştırma Merkezi*", <http://atam.gov.tr: http://atam.gov.tr/wp-content/uploads/T%C3%BCm-Eser1.pdf> (12 04 2018).
- Çelik, S. (2010). *Atatürk ve Liderlik* (2 b.). İstanbul: Truva Yayınları.
- Demir, C., ve Yılmaz, M. (2010). "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demirbilek, T. (2003). "Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1).
- Dural, B. (2002). *Atatürk'ün Liderlik Sırları* (1 b.). İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (İkinci b., Cilt Savaş). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (14 b.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (12 b.). İstanbul: Beta Yayın.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı* (Birinci b.). Ankara, Çankaya, Türkiye: Efil Yayınevi.
- Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle Et Generale*. Paris: H.DUNOD ET ELPINAT Editeurs.
- Geçikli, F. (2012). "Liderlik ve Duygusal Zeka Mustafa Kemal Atatürk Örneği", *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 1(3), 19-38.
- Gordon, D. (2003). *Leader Effectiveness Training* (1. Baskı b.). (O. Aytolu, Çev.) İstanbul, Çağaloğlu.
- Gökçe, O., & Şahin, A. (tarih yok). "Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller", *SÜ İİBF Sosyal ve Araştırmalar Dergisi*, 133-156.
- Güler, S. (2007). *Fiedler'in LPC Ölçeği ile Lise Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kara, Ö. (2008). *Yöneticilerin Bilgi ve Belge Yönetimine Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve Liderlik* (Cilt Çelik Mücellit). (A. Şenel, Dü.) İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

- Kılıç Özkaynar, G. (2017). "Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir Araştırma", *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 10-31.
- Koçel, T. (1993). *işletme Yöneticiliği* (4 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kongar, E. (1981). *Atatürk Devrimleri ve Kuramları*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayını.
- Kongar, E. (2012). "Devrim Tarihi ve Toplum Bilimi Açısından Atatürk", Ekitap Arşivi: http://ekitaparsivi.com/kd.asp?id=1057&/ekitap-arsivi/devrim-tarihi-ve-toplum-bilim-acisindan-ataturk_e-book_&/ekitap-arsivi/devrim-tarihi-ve-toplum-bilim-acisindan-ataturk_e-kitap.html (15 04 2018).
- Korhan, A. (2008). *Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Erzurum.
- Kotter, P. (2014). *Liderlik Harvard Bussiness Reviewden En Etkili Liderlik Fikirleri* (2 b.). (M. İnan, Çev.) Optimist Yayın Evi.
- KUNTER, N. (2014, 05 30). *Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim Felsefesi* (1 b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Laçın, İ. (1997). *Çeşitli Yönleriyle Atatürk ve Atatürkçülük*. Ankara: Bağırhan Yayımevi.
- Memiş, M. Ü. (2006). *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Adana.
- Murat, T. (2016). "Askeri ve Sİiyasi Yönleriyle Mustafa Kemal Atatürk'ün İleri Görüşlülüğü", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 307-317.
- Osmay, N. (2002). *İnsan Mühendisliği*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özalp, İ. (2012). *Yönetim ve Organizasyon* (1 b.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Paşaoğlu, D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Verdüel Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Kitapevi.

- Sarioğlu Uğur, S., ve Uğur, U. (2014). "Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü", *Organizyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Serikan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (3 b.). Ankara, Kızılay, Türkiye: Nobel Yayın.
- Sıgır, D. (2007). "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Soydan , T. G. (2017). *Atatürk'ün Liderlik Özellikleri*. 3 6, 2018 tarihinde www.kamuoyu.org. (25 05 2018).
- Sönmez, S. (2006). "Milli Bir Lider Olarak Motivasyon Dehası Atatürk", *A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 1(31), 23-72.
- Sözen Şahne, B., ve Şar, S. (2015). "Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye'de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi", *Marmara Pharmaceutical Journal*, 109-115.
- Şehit, Z. (2011). "*Karizmatik Lider Olarak Mustafa Kemal Atatürk ve Türk Harf Devrimi*", Tarih ve Toplum: <https://tarihvetoplum.wordpress.com/2011/01/17/%E2%80%9Ckarizmatik%E2%80%9D-lider-olarak-mustafa-kemal-ataturk-ve-turk-harf-devrimi/> (26 04 2018).
- Şengül, R. (2007). "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar". *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Taş, S. (2009). "Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği", *SDU International Journal of Technologic Sciences*, 1(2), 1-9.
- Tokgöz, N. (2013). *Yönetim Ve Organizasyon* (1 b.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tural, S. (1999). "Atatürk'ün Önderlik Gücü Hakkında", *Bilge Dergisi*, 1(22), 3-111.
- Tüz, M. (2004). *İşletmelerde Yönetim Modelleri*. İstanbul: Aktüel Yayın.
- Üçok, D. D. (2006). *Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme: Testler ve Alıştırmalar*. (G. Kitapevi, Dü.) Ankara: Gazi Kitapevi.

- Ünal, Ö. F., & Yıldızbaş, S. (2016). "Karizmatik Liderlik Davranışları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki: Ankara İlinde Orta Öğrenim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7(13), 339-365.
- Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Yiğit, R. (2002). "İyi Bir Lider Olmanın Yolları", *C.Ü Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 6(1), 17-21.
- Yükçü, S., ve Atağan, G. (2009). "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karmaşıklık", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.
- Yüksel, M., ve Açıkgöz, M. (2010). *Atatürk'ün Liderlik Sırları* (1 b.). Ankara, Çankaya: Tutku Yayınevi.
- Zel, U. (2011). *Kişilik Liderlik* (3. Basım b.). Ankara, Kızılay: Nobel Akademik Yayıncılık.

ÖZGEÇMİŞ

Çağatay DİNLER, 1988 Yılında Trabzon ili Ortahisar ilçesinde doğdu. Eğitim hayatına Trabzon’da başladıktan sonra ilköğrenimini burada tamamladı. 2004 yılında Trabzon Lisesinden mezun oldu. 2009 Yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon bölümünü bitirdikten sonra 2014 yılında Avrasya Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun oldu.

