

**T. C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, TÜRK TARİHİNDEKİ
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER VE YÖNETSEL ETKİLERİ**

MEHMET ALİ TEKELİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN**

KONYA-2018

**T. C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, TÜRK TARİHİNDEKİ
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER VE YÖNETSEL ETKİLERİ**



MEHMET ALİ TEKELİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN**

KONYA-2018




TEZ KABUL FORMU



 KONYA	NEC METTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOCIAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	--	---

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet Ali TEKELİ
	Numarası	138111011008
	Ana Bilim / Bilim	İşletme
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN
	Tezin Adı	Dönüşümcü Liderlik, Türk Tarihindeki Dönüşümcü Liderler ve Yönetmel Etkileri

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan "Dönüşümcü Liderlik, Türk Tarihindeki Dönüşümcü Liderler ve Yönetmel Etkileri" başlıklı bu çalışma 21/05/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Prof. Dr.	Ahmet DİKEN	
2	Prof. Dr.	Raif PARLAKKAYA	
3	Prof. Dr.	Aykut BEDÜK	

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTITUSU
--	---	--

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet Ali Tekeli		
	Numarası	138111011008		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, TÜRK TARİHİNDEKİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER VE YÖNETSEL ETKİLERİ			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Mehmet Ali Tekeli
İmzası

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet Ali Tekeli		
	Numarası	138111011008		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	x	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet Diken		
Tezin Adı	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, TÜRK TARİHİNDEKİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER VE YÖNETSEL ETKİLERİ			

Zengin bir tarihi olan Türk milleti, bu dönemde pek çok lider çıkarmıştır ve bu liderler hem Türkiye hem de dünya tarihinde yer almıştır. Türk toplumundaki başlıca dönüşümcü liderlerin yönetsel etkilerinin araştırılması, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında Türk tarihindeki dönüşümcü liderler olarak Metehan, Sultan Alparslan, Fatih Sultan Mehmet, Sultan Abdülhamit Han, Mustafa Kemal Atatürk ve Turgut Özal incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Türk tarihindeki farklı dönemlerde dönüşümcü liderlerin etkileri olmuştur ve bu liderlerin Türk toplumuna olan etkileri hala devam etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü liderlik, Türk tarihi, Türk liderler.

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Mehmet Ali Tekeli		
	Student Number	138111011008		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Dr. Ahmet Diken		
Title of the Thesis/Dissertation	TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TRANSFORMATIONAL LEADERS IN TURKISH HISTORY AND THEIR MANAGERIAL EFFECTS			

The Turkish nation which has a rich history has been generated many leaders who have been placed in Turkish and the World's history. The basic goal of this study is to research the managerial effects of some leaders who were transformational leaders. For reaching to this goal the literature review methodology has been used and Metehan, Sultan Alparslan, Fatih Sultan Mehmet, Sultan Abdülhamit Han, Mustafa Kemal Atatürk and Turgut Özal has been researched as the transformational leaders at Turkish history. According to the results all these leaders have been effected on Turkish nation and the impact of them are still on.

Keywords: Leadership, Transformational leadership, Turkish history, Turkish Leaders

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL FORMU	i
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

1.1. Liderlikle İlgili Kavramlar	4
1.1.1. Yönetim	4
1.1.2. Yönetici.....	6
1.1.3 Güç (Power).....	8
1.1.4. Liderlik.....	10
1.2. Liderlik Yaklaşımları	14
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	14
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	17
1.2.3 Durumsal Yaklaşım	18

1.3. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar ve Dönüşümcü Liderlik	19
1.3.1. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	20
1.3.1.1. Kültürel Liderlik	20
1.3.1.2. Karizmatik Liderlik.....	24
1.3.1.3. Vizyoner Liderlik.....	30
1.3.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	32

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRK TARİHİNDEKİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER VE ETKİLERİ

2.1. Asya Hun Devletinde Mao – Tun (Metehan Dönemi)	43
2.1.1. Tung – Hularla Mücadele	44
2.1.2. Mete'nin Yüe-çiler Üzerine Seferi	45
2.1.3. Mete'nin Çin politikası	46
2.1.4. Onluk Sistem.....	48
2.2. Alparslan'ın Liderliği	49
2.2.1. Alparslan'ın Liderlik Özellikleri	50
2.2.2. Malazgirt Savaşı Sultan Alparslan'ın Liderliği	51
2.2.3. Sultan Alparslan'ı Güdöleyen Nedenler	52
2.3. Fatih Sultan Mehmet'in Liderliği	53
2.3.1. Fatih'in Çocukluk ve Gençlik Çağı Tecrübeleri.....	54
2.3.2. Fatih'i Güdöleyen Nedenler.....	57
2.4. İkinci Abdülhamit Han'ın Liderliği	59
2.4.1. Büyük Hedefler İçin Büyük Hayaller	59
2.4.2. 33 Yıllık Siyaset Sırrı	61
2.4.3. İç Politika.....	64

2.4.4. İslam Birliği (Panislamizm).....	67
2.4.5. Zorunlu Merkezi Yönetim Politikası	68
2.5. Atatürk'ün Liderlik Sırları	71
2.5.1. Çalışkan, Akılcı ve Cesur Olmak	72
2.5.2. Vatanına ve Ulusuna Kendini Adamak (İdealist Olmak)	73
2.5.3. Gücünü Ulustan ve Onun Temsilcisinden Almak	74
2.5.4. Doğru Zamanda Doğru Karar Almak ve Uygulamak.....	75
2.5.5. Savaşı ve Barışı Planlamak, Yönetmek (Kriz Yönetimi)	77
2.5.6. Düşüncelerini Ulusla Paylaşmak, Ulus Dinlemek ve Popülizmden Uzak Durmak	78
2.5.7. Sağlam Bir Tarih Bilgisiyle Zamanın Önünde Koşmak	79
2.6. Turgut Özal'ın Liderliği.....	80
2.6.1. 21. Yüzyıla Doğru Değişim Modeli	81
2.6.2. Özal'a Göre Değişime Direnenler	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLERİN TÜRK TARİHİNDEKİ YÖNETSEL ETKİLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ

3.1. Metehan'ın Yönetmel Etkileri	84
3.2. Alparslan'ın Yönetmel Etkileri	85
3.3. Fatih Sultan Mehmet'in Yönetmel etkileri	87
3.4. İkinci Abdülhamit'in Yönetmel Etkikeri	89
3.5. Atatürk'ün Yönetmel Etkileri	91
3.6. Turgut Özal'ın Yönetmel Etkileri	94
SONUÇ	96
KAYNAKÇA	99

ÖZGEÇMİŞ **108**



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	7
Tablo 1.2. Özellikler Yaklaşımına Göre Başarılı Liderlerin Özellik ve Becerileri ...	16
Tablo 1.3. Liderlik Yaklaşımlarının Geçerli Olduğu Dönemler.....	19
Tablo 1.4. Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçlar	22
Tablo 1.5. Kültürel Liderliğin Unsurları ve Organizasyon Kültürü İçin Önemi	23
Tablo 1.6. Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	28
Tablo 1.7. Vizyon Geliştirme ile Uzun Vadeli Planlama ve Geleceğin Araştırılması Arasındaki Farklar	32
Tablo 1.8. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının İçeriğinde Yer Alan Unsurlar.....	36
Tablo 2.1. Atatürk'ün Liderlik Özellikleri ve Boyutları	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Dönüşümcü Liderlik Oluşum Süreci	42
Şekil 2.1. Abdülhamit Döneminde Osmanlı Devleti	70
Şekil 2.2. Atatürk'ün Lider Olma Süreci ve Geçirdiği Evreler	72



ÖNSÖZ

Sosyal bir varlık olan insan, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana birtakım ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelmeye başladığından beri kendilerini ve kaderlerini bir liderin ellerine bırakarak yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Tarih boyunca bu hiç değişmemiş, değişen sadece liderlerin topluluklarına olan etkileri olmuştur. Kimi liderler toplumlarını felakete sürüklerken kimi liderler de toplumlarını günümüz modern çağının örnek gösterilecek toplumları seviyesine çıkartmıştır.

Bu çalışma toplumların kaderi için son derece önemli olan liderlerin, özellikle kendi tarihimizdeki dönüştürücü liderlerin tarihimizdeki etkilerini ortaya koymaktadır.

Bu tezimin hazırlanması sürecinde, konunun belirlenmesinde ve de sonraki tüm süreçte yardımlarını esirgemeyip bana destek olup yol gösteren ve çalışmamın hazırlanmasında emeği büyük olan değerli hocam Prof. Dr. Ahmet Diken'e saygılarımı ve en içten dileklerimi sunarım.

Tez çalışması sırasında sürekli desteğini esirgemeyip beni motive eden değerli arkadaşım Mehmet İkbâl'e de teşekkürü bir borç bilirim.

GİRİŞ

Tarih sahnesinde pek çok devletle yer alan bir millet olarak Türk milleti, zengin bir tarihi geçmişe sahiptir. Bunun bir getirisi olarak da Türk tarihinde iz bırakan çok sayıda liderden bahsedilmektedir. Sadece Türk tarihi için değil dünya tarihi açısından da büyük etkileri olan Türk liderlerden bahsedilmektedir. Bu husus, Türk tarihinin başlangıcından 2000 yılına kadarki süreçte yaşamış Türk dönüştürücü liderlerin araştırılacağı böyle bir çalışma konusunun seçilmesindeki başlıca etkenlerden biridir.

Geçmişte Türk tarihinde büyük etkiler ortaya koyan liderlerin topluma ilham kaynağı olmaları, sadece yaşadıkları dönemle sınırlandırılmaktan uzaktır. Tarihte yer edinen dönüştürücü liderlerin bugün hala pek çok insana ilham kaynağı olması söz konusudur. Türk tarihi açısından bu durum değerlendirildiğinde Metehan, Sultan Alparslan, Fatih Sultan Mehmet, İkinci Abdülhamit Han, Mustafa Kemal Atatürk, Turgut Özal gibi örnekler bu kapsamda yer alan örneklerdir. Yapılacak olan çalışmada dönüştürücü lider olarak kabul edilen bu liderler incelenecek ve tarihteki yönetsel etkileri analiz edilerek bir değerlendirmede bulunulacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, Türk tarihinin başlangıcından 2000 yılına kadarki süreçte yaşamış Türk dönüştürücü liderler ve bu liderlerin Türk tarihindeki yönetsel etkilerini açıklamak olarak belirlenmiştir. Dönüşümü sağlayan Türk liderlerin tarihi süreçte yönetsel etkilerinin biçimi ve düzeyinin araştırılması, çalışmanın öncelikli amaçlarından birisidir. Türk tarihine mal olan dönüştürücü liderlerin günümüzde Türk toplumuna etkilerinin açıklanması da çalışmanın temel amaçları arasında yer almaktadır.

Dönüştürücü liderlerin Türk tarihine ve Türk toplumuna etkilerinin araştırılması adına yapılacak olan çalışma üç bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde liderliğin kavramsal çerçevesi açıklanacak ve liderlik stilleri konusu dönüştürücü liderlik özelinde incelenecektir.

Türk tarihindeki dönüşümcü liderlerin araştırılması, çalışmanın ikinci bölümünü meydana getirmektedir. Türk tarihindeki dönüşümcü liderlik incelemesi gereğince Metehan, Sultan Alparslan, Fatih Sultan Mehmet, İkinci Abdülhamit Han, Mustafa Kemal Atatürk ve Turgut Özal'ın dönüşümcü liderliğine yönelik açıklama getirilecektir. Böylece tarihin farklı dönemlerinden ve yakın Türk tarihindeki dönüşümcü liderlerin Türk tarihine ve Türk toplumuna olan yönetsel etkilerinin ortaya konulması hedeflenmektedir.

Araştırmaya konu olan liderlerin Türk tarihindeki yönetsel etkilerinin analiz edilmesi, üçüncü bölümde gerçekleşecektir. Bu kısımdaki incelemeyle birlikte hangi liderin Türk tarihine hangi yönetsel etkilerde bulunduğu dair bilgi sahibi olunması amaçlanmaktadır.

Türk tarihindeki dönüşümcü liderlerin Türk tarihine, Türk toplumuna ve yönetsel alandaki etkilerine yönelik ulaşılan bilgiler, sonuç kısmında irdelenecek ve tartışılacaktır. Böyle bir çalışmanın hazırlanması ile birlikte Türk tarihine yön veren dönüşümcü liderler hakkında bilgi sahibi olunacağı düşünülmektedir ve bu husus çalışmanın alanyazına olası katkısını oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Sosyal bir varlık olan insan, sahip olduğu birtakım özelliklerle diğer canlılardan ayrılmaktadır. Zekâsı ve sürekli değişime sebep olan merakı sayesinde insan bulunduğu konum ile yetinmemiş ve hep dinamik bir sürecin içinde olmuştur. Bu dinamik yapının sağladığı hep daha iyi ve rahata doğru hareket, dünyadaki diğer varlık ve zenginlikleri kendi menfaatleri için kullanabilme, vb. imkanlar insana dünyada ayrıcalıklı ve güçlü bir konum kazandırmıştır. Tüm bu olumlu etkilerine rağmen, insanın sahip olduğu özellikler ve sosyal yetenekleri, çözülmesi gereken, adalet, güvenlik, iş bölümü, sosyal sınıflar ve aralarındaki ilişkiler, inançlar ve bunlara bağlı oluşan kurumlar, yönetim gibi birtakım sorunlara da sebebiyet vermiştir. İnsanları yönetme ve onlara liderlik etmek, izleyenler ve liderleri arasındaki ilişkiler, liderlerin toplum üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ve liderlerin özellikleri de bu tip problemlerin çözülebilmesi için ele alınması gereken önemli başlıklar arasında yerini almıştır.

İnsanların organize olması ve bu organizasyonların yönetimi neredeyse diğer tüm problemlerle ilişkilidir. İnsanoğlu bu konuda yaşadığı konum ve duruma bağlı olarak çözüm yolları üretmiş ve bunları yaşadığı değişim ve gelişime bağlı olarak yenilemiştir.

Bu bölümde öncelikle yönetim ve liderliğin kavramsal çerçevesi çizilmeye çalışılacak, özellikle 1. Dünya Savaşı sonrası ilim adamlarının özel ilgisine mazhar olan "Liderlik" konusunda, yapılan araştırmalar kronolojik olarak ele alınacak ve araştırmanın temel konusu olan "Dönüşümcü Liderlik" detaylı olarak incelenecektir.

1.1. Liderlikle İlgili Kavramlar

Araştırmanın ana fikrini oluşturan Liderlik ve bu alanda ortaya konan çalışmalar ele alınmadan konunun daha iyi anlaşılması için gerekli diğer temel kavramlar aşağıda açıklanacaktır.

1.1.1. Yönetim

"Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak nitelenen yönetim ve sevk etmek, idare etmek, sevk etmek gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri her zaman bu terimlerin tam karşılığını anlatmamakla beraber başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır.

İnsanların amaçlarına ulaşmada, sonsuz denebilecek isteklerini karşılamada tek başlarına yetersiz kalmaları, onları diğer insanlarla birlikte çalışmaya yöneltmiştir. Birden fazla bireyin var olduğu, bir araya geldiği her ortamda ise kargaşayı önleyebilmek için bütünlüğü ve uyumu sağlayacak bir unsura gerek duyulmuştur. Yönetim kavramı bu gereksinim sonucunda kullanılmaya başlanmıştır¹. Bu bağlamda yönetim kısaca, bir amaca ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır. Yönetim her şeyden önce belli bir hedefe başkalarıyla birlikte erişme, bir başka deyişle başkalarına iş yaptırma faaliyetidir. Yönetim, basit bir ifadeyle bir kuruluştaki hedefe ulaşma yolunda yapılan çalışmaların düzenlenmesidir. Doğal olarak başkalarının çabalarını yönlendirerek örgütsel amaçları gerçekleştirmek durumunda olan herkes bir tür "yöneticilik" yapmaktadır².

Yönetim, tarihsel süreç içinde, toplumsal yaşamla ilgili bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak insan idare etmeyi, bir uygulamayı, bilim olarak ise sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder. Bu bakış açısına dayanarak yönetim, örgüt amaçlarının etkili

¹ Asuman Akdoğan, **Kayseri Özel Sektör Yönetici Özellikleri**, Kayseri Tic. Od. Yy., Kayseri, 1997, s. 7.

² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yay., 7. baskı, İstanbul, 1999, s. 14.

ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetler olarak da tanımlanmıştır³.

Yönetim belirlenen amaçlara yönelmiş, beşerî ve psikososyal özellikte bir süreçtir. Yönetim sürecinde görev alan, diğer bir ifade ile ortak çaba ve çalışmalarda bulunan fertler, iş gören ve iş gördüren, yöneten ve yönetilen, amir ve memur, vb. ifadelerle anılan sosyal bir farklılaşmaya uğrarlar. Yönetim süreci ve olaylarının söz konusu olduğu durumlarda emir alanlar ve emir verenler her zaman mevcuttur⁴.

Ekonomik gelişme ile birlikte yönetim faaliyetlerinin kapsamı da değişmektedir. Yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz etmek mümkündür: Ailesel Yönetim, Siyasî Yönetim ve Profesyonel Yönetim, bir işletme yönetiminde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde "Ailesel Yönetim", işletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasî eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda "Siyasî Yönetim", temel politik karar organları ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belli bir aile veya siyasî eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde "Profesyonel Yönetimden" söz edilmektedir.

Ülkemizdeki genel kamu yönetimi teamüllerine uygun olarak Emniyet Teşkilatında da bu yönetim tarzlarından "Siyasi" ve "Profesyonel" Yönetim anlayışları arasında gelgitler yaşanmaktadır. Teorik olarak toplumun tüm kesimlerince "Profesyonel Yönetim" anlayışı desteklenmekte; uygulamadaysa, çeşitli sebeplerle, bu arzu hayata geçirilememektedir.

³ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Avcıol BsYay Cilt 1,3. b., İstanbul, 1993, s. 25.

⁴ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yay., İstanbul, 2000, s. 6.

1.1.2. Yönetici

Yönetimle ilgili yukarıdaki açıklamalardan sonra, yöneticiyi "Başkaları vasıtasıyla iş gören kişi, profesyonel yöneticiyi de, bu işi bir meslek olarak yapan kişi" olarak tanımlayabiliriz⁵. Profesyonel yönetici, öğrenilebilir bir bilgi topluluğu ve bir meslek haline gelmiş bilgi topluluğunu uygulayan kişidir. Yönetici, yöntem olarak zamana ve koşullara en uygun biçimde uyum sağlayan, insan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarından optimum biçimde faydalanır.

Endüstri devrimi sonrası hızla gelişen ekonomik ve teknolojik gelişmeyle beraber klasik yönetim anlayışı geliştirilmiş ve "profesyonel yönetim" anlayışı doğmuştur. Profesyonel Yöneticiler de yönetim işini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, kâr ve riski girişimciye ait olmak üzere hizmet veren ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kimselerdir. Bunlar işletme menfaatleri doğrultusunda mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedir.

Yönetici, yönetim, liderlik, vb. konulara bilim adamlarınca gösterilen yoğun ilgiye paralel olarak pek çok değişik bakış açısı ortaya konmuş ve zamanla, değişik tanım ve terimler ortaya çıkmıştır. Yönetim işindeki meydana gelen değişiklikler neticesinde "yönetici" ifadesi yerine, ortaya çıkan durumları daha iyi ifade ettiği düşünülen başka ifadeler kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici terimi ve kavramının yerini almaya aday görünen bu kavramların başlıcaları şunlardır: Lider (Önder), Koç (Coach), Kolaylaştırıcı (Facilitator), Mentor (Koruyucu), Mümkün Kılıcı (Enabler), Destekleyici (Sponsor)⁶.

Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar, bu iki kavram arasında ayırım yapılabilmesi açısından önemlidir. Bu kapsamda yer alan farklılıklar, aşağıdaki tablo üzerinde gösterilmiştir.

⁵ Hayrettin Şahin, "Liderlik - Yöneticilik Ayrımı", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 1999, s.36.

⁶ Koçel, **a.g.e.**, s. 19.

Tablo 1.1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Kategori	Liderlik	Yöneticilik
Sürecin düşünülmesi	İnsanlara odaklanma	Olaylara odaklanma
	Dışarıya bakmak	İçeriye bakmak
Amaçların belirlenmesi	Vizyonun belirlenmesi	Planların yürütülmesi
	Geleceğin yaratılması	Durumun geliştirilmesi
	Ormanı görür	Ağaçları görür
Çalışanlarla ilişkiler	Yetki verir	Kontrol eder
	Çalışma arkadaşı	Ast
	Güven ve ilerleme	Emir verme ve koordine
Çalışma	Doğru işleri yapar	İşleri doğru yapar
	Değişim yaratır	Değişimi yönetir
	Astlarına hizmet eder	Üstlerine hizmet eder
Yönetim	Etkisini kullanır	Otoritesini kullanır
	Çatışmayı kullanır	Çatışmadan kaçınır
	Kararlı hareket eder	Sorumlu hareket eder

Kaynak: Kemal Eroğluer, “Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algularına Etkisi”, **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, 2014, 5 (2), s.110.

Tablo 1.1.'de görüldüğü üzere liderlik ile yöneticilik sürecin düşünülme şekli, amaçların belirlenmesi, çalışanlarla olan ilişkiler, çalışma ve yönetim konularında birbirlerinden ayrılmaktadır.

Tüm liderler, ortak bir takım liderlik özelliklerine sahip olmalarına rağmen, uygulamada değişik durumlar için değişik liderlik tipleri daha çok öne çıkabilmektedir. Bu durum yönetimin basit bir süreç olmaktan çıkarak çok daha kompleks bir yapıya kavuştuğunu göstermektedir.

1.1.3 Güç (Power)

Yönetimin en önemli konularından birisi yönetenin izleyenleri üzerindeki etkisidir. Bu etkiyi ortaya çıkaran faktörlere baktığımızda karşımıza güç, kuvvet, otorite, yetki, meşruiyet, etkileme, itaat, vb. kavramlar çıkmaktadır. Bu kavramlar, benzer olmalarına rağmen aralarında nüans farklılıkları mevcuttur. Bu kısımda, öncelikle bunlar tanımlanarak aralarındaki farklar ortaya konmaya çalışılacaktır⁷.

Güç; bir kişi veya grubun diğerlerini, kararlarını ve davranışlarını etkileme ve denetleme yeteneğidir. Birinin bir başka kişiyi, kendi istediği şekilde harekete geçirebilme yeteneğidir ve doğal olarak kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder⁸. Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirmeden bir kişi için "güçlüdür" denilemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurulduğu zaman anlaşılabilir; ayrıca her koşulda, her durumda, her mekanda ve de her zamanda geçerli mutlak tek bir güç şekli bulunmamaktadır.

Tanımda üç temel unsunun ön plana çıktığı görülür. Bunlar etkileme, denetleme ve bağımlılıktır. Kişiler arası güç ilişkisi, üyelerden biri veya birkaçının kendi hedeflerini gerçekleştirmesi maksadıyla diğerlerinin davranışlarını etkileyerek

⁷ Koçel, **a.g.e.**, s. 408-410.

⁸ Reşat Sinanoğlu, "Dünyada Liderlik ve Güç ilişkisi", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Birinci cilt, İstanbul: 1997, s. 89.

değiştirmek ve denetlemek istemesiyle belirli bir düzey ve oranda bağımlılık yaratmasıyla oluşmaktadır.

Güç kavram ve ilişkilerini daha açık halde tanımlayabilmek için güç kavramı ile birlikte gücün alanı (kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamı), gücün konusu (kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiği) ve güç kaynaklarının (kişinin neye dayanarak başkalarına etkileyebildiği) da incelenmesi gerekir.

Etkileme; kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Bir kimsenin, başka birinin öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesidir.

Otorite; kavramıyla ilgili en çok kabul edilen iki görüşten birincisi⁹ Weber'e ait olup ona göre, belirli bir organizasyona mensup kişilerin gönüllü ve şartsız olarak üstlerinin talimatlarına uymaları otoritedir; çünkü bu kişilere göre üstlerinin bu talimatları vermeye yasal yetkileri vardır ve astlar için bunlara uymamak yasal değildir.

Otorite konusu ile ilgili C. BARNARD tarafından geliştirilen "kabul teorisi" ne göre ise bir kimsenin otoriteye sahip olması, üst kademenin o kimseye belirli haklar vermesi ile değil, fakat o kişi tarafından verilen emirlerin astlarınca yerine getirilmesiyle belirlenir. Haberleşme ile otoriteyi ilişkilendiren bu görüşe göre, bir yönetici ancak astları kendisinin verdiği emirleri (mesajları) kabul edip, gereğini yapıyorsa (itaat ediyorsa), otorite sahibidir. Yöneticiye üst kademe tarafından bu hak verilmiş olsa bile bunun uygulanabilmesi astların kabulüne bağlıdır.

Otorite bir güç kullanım biçimidir veya başka bir deyişle otorite, gücün kurumlaştırılmış şeklidir ve güç, otoriteyi de içeren daha geniş bir kavramdır. Dolayısıyla otorite gücün kaynaklarından birisi olarak kabul edilir. Otorite bir anlamda "hürriyet ile hakimiyet arasında kurulan ilişkidir." Otoritede son ve kesin kararı veren iradenin kabullenilmesi vardır¹⁰. Bir yöneticinin otorite sahibi olması onun güç sahibi

⁹ Koçel, **a.g.e.**, s. 412-414

¹⁰ **Askeri Liderlik Ders Kitabı (Yönetim Organizasyonu)**, Kara Harp Okulu Matbaası, Ankara, 1987, s.416.

de olacağını garantilemez; çünkü bir yönetici otorite hakkına sahip olmasına rağmen astlarını her zaman etkileyemeyebilir¹¹.

Kuvvet; gücün kullanılış şekli, yaptırım olarak tanımlanabilir. Aralarındaki en büyük fark, güçte yöneticinin talimatına riayet edildiği ve kuvvetin ise izleyen tarafından bu talimata uyulmaması durumunda ortaya çıkan/çıkacak bir müeyyide olmasıdır.

Güç unsurundan soyutlanmış bir yönetimden bahsedilemez. Yönetenler, yönetebilmek için güç sahibi olmaya ve gerektiğinde onu kullanmaya ihtiyaç duyarlar. Yönetim faaliyeti sadece düşünsel boyutta gerçekleşmediği ve muhakkak hayat bulması, fiziki uygulamalarla eserlerini ortaya koyması gerektiği için yöneticilerin izleyenlerini etkileyebilmesi, yani istek ve emirlerinin onlar tarafından yerine getirilmesini sağlayabilmesi gerekir. Burada ele alınması gereken önemli hususlardan biri de bir organizasyondaki güçten bahsederken, sadece yöneticinin gücünden bahsetmenin doğru olmayacağıdır; çünkü bu gücün dışında varlığını kabul etmemiz gereken çalışanların gücü, kamuoyu gücü, yasa koyucunun gücü, vb. güç kaynakları da mevcuttur. Burada sadece organizasyon içinde ortaya çıkan yöneticinin ve iş görenlerin gücü ele alınacaktır.

1.1.4. Liderlik

Amacı ne olursa olsun, her grubun üyeleri arasında işbölümü vardır ve üyelerin birbirlerini etkileme biçimi farklıdır. Buna bağlı olarak da yöneticiler ve liderler ortaya çıkmış, grup üyeleri bazen gönüllü bazen de zorunlu olarak liderlerini takip ederek, grup içindeki rollerine uyum sağlamak için çaba göstermişlerdir. Bireysel yaşantının büyük ölçüde grup ilişkilerine dayandığı ve her grubun en az bir lideri olduğu düşünüldüğünde, bireyin günlük yaşantısında liderlerin ne kadar etkili olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

¹¹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay., İstanbul, 1997, s. 329

Günümüzün global ve aşırı rekabetçi dünyasında liderlik kavramı daha çok önem kazanmıştır. Buna bağlı olarak liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı başat konulardan biri olmuştur. Bu çabalar liderliğe 5.000 in üzerinde çalışma, 350'den fazla tanım kazandırmıştır. Bu tanımlar yapıldıkları döneme ve kişilerin öncelik verdiği liderlik özelliklerine göre konuya değişik açılardan yaklaşmışlardır. Bu yüzden liderliğin anlamı, liderin içinde bulunduğu konuma, gruba, sürece bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bununla beraber liderliğin genel hatları ile sınıflandırılmasında ortak noktalar bulunmaktadır. Liderlik, birçok tanımında, grup sürecine odaklanma, kişilik meselesi, başka kişileri etki altına alma, belirli davranışlar, belli formdaki ısrarcılık, poz ilişkisi, hedefleri başarma amacı, etkileşim aracı, değişik bir rol, bir yapıyı harekete geçirme ve bunların birçok kombinasyonu olarak belirtilmiştir.

Kronolojik olarak liderlik tanımlarını ele alırsak¹²,

1900 -1929 arası kontrol ve merkezileşme kavramlarını öne çıkararak,

1930'larda ortak sebepler dairesinde insan enerjisini kontrol ederek, ilgili kişilerin farklılığı çerçevesinde ortaklaşa etkilenme süreci olarak,

1940'larda yönlendirme, ikna etme ve zorlama kavramlarıyla,

1950'lerde ikna ile birlikte rehberlik etme, duygu ve düşüncelerin kontrolü kavramları kullanılarak tanımlanmıştır.

1967'de Fiedler, grup üyelerinin işlerini eşgüdümleme ve yönlendirme işi ile meşgul olmak olarak liderliği tanımlamış ve bu tanım 1980'lere kadar geçerliliği korumuştur.

Stogdill, liderliği, kişi ve grup üyeleri arasında bir etkileşim ve alışveriş olarak tanımlayıp lideri, başkalarının kendini etkilediğinden çok kendisi başkalarını etkileyen bir değişim ajanı olarak tanımlamıştır, ayrıca Stogdill yapılan tanımları on başlık altında toplamıştır. Bunlar¹³,

¹² Ş. Şule ERÇETİN, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yay. Dağ., 2. b., Ankara, 2000, s. 3

¹³ Emel Topçu-Brestrich, "Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara: 1999, s. 41-47.

- i. Grup süreçlerinin odak noktası olarak liderlik,
- ii. Kişilik ve etkileri olarak liderlik,
- iii. Uyuma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak liderlik,
- iv. Etkinin kullanılması olarak liderlik,
- v. Eylem ve davranış olarak liderlik,
- vi. Ortak inancın inşası ve izleyenlerin buna inandırılmasını sağlayan liderlik,
- vii. Amaçları başarmanın bir aracı olarak liderlik,
- viii. Karşılıklı etkileşime tesiri açısından liderlik,
- ix. Farklılaşan bir rol olarak liderlik,
- x. Başlatıcılık olarak liderliktir.

1980'li yıllarda yapılan tanımlarda Özellikler Kuramının da tesiri ile etkileme ve hedefin başarılması kavramları sıklıkla kullanılmıştır. 1980'lerin ortalarında Burns, "Dönüşümcü Liderlik" başlığı altında liderliği yeniden formüle etmiştir.

1990'lara gelindiğinde liderlik, "Sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmak" (1990-C. Norris), "Birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme süreci" (1991 - E. JAQUES & s. D. Clemen), "Karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmek" (1993 - T.J.Kovvalski ve U.C. Reitzig), "Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden akılcı ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip oluşturmak" (1996 - G.R.Sullivan ve M.V.Harper) ve "Tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle belli bir amaca ulaşmak için insanları etkileme süreci" (1997 - K. Gallagher & Diğerleri) olarak tanımlanmıştır.

Liderliğin açıklanması ile ilgili yapılan tanımlamalarda da, liderlik olgusunun güce dayanan yönü düşünüldüğünde, liderlik, kişilerarası etkileşimi sağlamak için sahip olunan gücü kullanma süreci olarak tanımlanabilir ve lider de bu yeteneğe sahip kişidir. Liderlik, bir süreç olarak ele alındığında bir amaç etrafında toplanmış grup üyelerinin çabalarını yönetmek ve koordine etmek, özellik yönü ile ele alındığında grup üyelerini başarılı olmaya hazırlama ve yönlendirme yeteneğidir.

Liderliğin üniforma taşıyan meslek erbabınca nasıl tanımlandığına bakıldığında, liderlik, grubun amaçlarını yerine getirebilmek için insan davranışlarını etkileme faaliyeti olarak tanımlanmıştır¹⁴. ABD Hava Kuvvetleri Generallerinden J. Micheal LOH liderliği, olağanüstü hedeflere ulaşma konusunda diğer insanları esinlendiren bir çalışma ortamı yaratma sanatı olarak tanımlamıştır¹⁵. Hiyerarşik yapının esas olduğu organizasyonlarda lider, astlarını belli bir amaç etrafında birleştirip amacın başarılması için gerekli faaliyetleri koordine etmekle görevlidir. Biraz daha açarsak liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin diğerlerinin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesidir¹⁶.

Liderlik tanımları genel olarak değerlendirildiğinde çeşitli tanımlamalar yapılmış olmasına rağmen bunlarda üç unsurun öne çıktığı görülmektedir:

- i. Lider (İzlenen),
- ii. Takipçiler (İzleyenler, çalışanlar,vb.)
- iii. Bu ikisi arasında takip etme ihtiyacı doğuran etmenler.

¹⁴ **Askeri Liderlik Ders Kitabı (Liderlik Prensipleri ve Uygulamaları)**, Kara Harp Okulu Matbaası, Ankara, 1987, s.1.

¹⁵ Salih Güney, **Davranış Bilimleri Açısından Atatürk 'ün Liderliği**, Ocak Yay., Ankara, 1999, s.37.

¹⁶ **Askeri Liderlik Ders Kitabı (Yönetim Organizasyonu)**, s. 283.

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik süreci nasıl anlaşılabilir, hangi koşullarda ne tür liderlik daha faydalıdır ve lider olabilecek kişileri önceden belirlemenin mümkün olup olmadığı gibi sorulara cevap bulabilmek için araştırmacılar tarafından liderlikle ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Her teori, liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için ayrı değişkenlere ağırlık vermiştir; ancak bütün bu teori ve yaklaşımlara ve uygulamalı araştırmalara rağmen henüz liderlik konusunu tüm yönleriyle anlaşılabilir şekilde kategorize edilemediği, kapsamlı bir teori veya yaklaşımın bulunmadığı da belirtilmelidir. Bu bölümde liderlik konusunu açıklamaya yönelik başlıca geleneksel teoriler ele alınacaktır.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk çalışmalar ve liderliğin oluşumunu ele alan geleneksel incelemeler özellikle zamanın askeri ve idari yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi ile başlamıştır. Böylece yaşadıkları dönemleri, hatta kendilerinden sonraki dönemleri, etkileyen liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir. Napolyon, Gandi, Atatürk gibi unutulmaz ve arkalarında büyük izler bırakan liderlerin ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırılmış ve bunların kişisel özellikleri ile liderliğin oluşumu arasındaki benzerlik ve ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır.

Liderliğin açıklanmasında “Büyük İnsan Yaklaşımı” da denen bu bakış açısı zamanla lider olacak kişinin belirli yönlerinin özellikli olduğunu vurgulayan, listeler oluşturan araştırmalara kadar uzanmıştır¹⁷. Bu alanda araştırmacılar özellikle liderler ile izleyenleri arasındaki davranış farklılıkları ile etkin olan ve olmayan liderlerin özelliklerini karşılaştırmışlardır¹⁸.

¹⁷ Koçel, a.g.e., s.424

¹⁸ Erdoğan, a.g.e., s. 334

Üstün özelliklere sahip insanların bu özelliklerinin doğuştan geldiğine ve onların bu ayrıcalıkları sayesinde diğer insanların doğal liderleri olduklarına olan inancın altında, insanların farkında olmadan kendileri için yaptıkları bir sınıflandırma yatmaktadır. İnsanların "boyun eğen veya emre tabi olan" ve "boyun eğdiren / emir veren" insanlar olarak bir ayrıma tabi tutulması günlük yaşantı içinde normal karşılanmaktadır. Bu durumda ortaya şöyle bir iddia çıkmaktadır; "Bazı insanların karakterleri kumanda etmeye, ötekilerininki de boyun eğmeye uygundur. Bu iki grubun arasında da bazı durumlarda kumanda etmek isteyen, bazı durumlarda da lidere uymayı yeğleyen ortalama insanlar vardır¹⁹."

Kuramın dayandığı felsefe basit ve mantıklıdır; başarılı liderler, başarılı olmayan liderlere oranla belirli özellik ve niteliklere daha fazla (ya da daha az) oranda sahiptirler. Bu kurama göre, liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak görülmektedir. Başka bir ifade ile, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır.

Bazı araştırmalarda etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş ve bu araştırmalarda grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar olduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları görülmüştür²⁰. Liderlik kavramını sadece lideri ele alarak inceleyen özellikler yaklaşımı, başarısız olmuştur. Bunun başlıca nedenleri²¹;

- i. Bazı durumlarda etkin liderin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiştir.
- ii. Kişisel özelliklerin ölçümünde sorunlar vardır.
- iii. Liderde bulunması gereken özellikler sınırsızdır
- iv. Liderin davranışı ve içinde bulunduğu durum bu yaklaşımda göz ardı edilmekte ve özellikleri doğuştan kazanıldığı belirtilmektedir.

¹⁹ Erçetin, a.g.e. s. 7.

²⁰ Askeri Liderlik Ders Kitabı (Yönetim organizasyonu), s.306.

²¹ Akif Tabak, Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1-biIder.doc> , Erişim Tarihi: 14.01.2017

Tablo 1.2. Özellikler Yaklaşımına Göre Başarılı Liderlerin Özellik ve Becerileri

Özellikler	Beceriler
<ul style="list-style-type: none"> • Durumlara uyum sağlayabilme • Sosyal çevreye duyarlılık • Hırs ve başarı gereksinimi • İddiacılık • Kararlılık • Bağımsızlık • Diğerlerini etkileme isteği • Israrcılık • Çalışkanlık • Kendine güven • Stresle başa çıkabilme • Sorumluluk üstlenmekte gönüllülük 	<ul style="list-style-type: none"> • Zekâ • Kavramsal düşünme • Yaratıcılık • İncelik ve diplomatlık • Etkileyici konuşma • Grubun göreviyle ilgili bilgi • Örgütlenme • İkna edebilme gücü • Sosyal beceriler

Kaynak: G. Yukl; **Leadership in Organization**, Prentice-Hall Inc , International fourth ed., Oxford 1998.

Tablo 1.2.'de Özellikler Kuramı savunucularının liderde bulduklarını düşündükleri özellikler ile becerilere ait yapılmış olan örnek bir liste görülmektedir.

Özellikler teorisinin önderlik sürecini açıklamadaki yetersizliği neticesinde, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların işleyişine, normlarına ve

yapılarına çevirmişleridir. Önderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır²².

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Birçok araştırmacı niçin bazı yöneticilerin diğerlerinden daha başarılı olduğunu anlayabilmek için, liderlerin davranışlarının bunda etkili olabileceğini değerlendiren çalışmalara ilgi göstermişlerdir; araştırmacıların burada en büyük amacı başarılı yöneticiler ile başarısız olanlar arasında bazı davranış farklılıkları olup olmadığını tespit etmek, bu tip davranışlar var ise bunları tespit etmek ve bu davranışların başarılı olmak isteyen diğer yöneticiler tarafından da öğrenilerek uygulanabilmesini sağlamaktır.

Davranışsal liderlik teorilerinin dayanağı olan ana fikir; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden ziyade, liderlik süreci içerisinde gösterdiği davranışlarıdır. Bu nedenle davranış araştırmacıları, etkili bir liderlik için dayanak oluşturacak nedenleri bulma gayretine girişmiştir. Çalışmalarında, liderin takipçileri ile olan haberleşmesi, yetki devrine bakış açısı, planlama ve kontrol tarzı ve amaçları belirlemede sergilediği tutum gibi davranışların liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olduğu ortaya çıkarılmıştır. Araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderliğin diğer tür liderliğe göre daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış; ancak bununla birlikte kesin bir karara da varılamamıştır. Bu dönemde yazarlar liderliği daha çok ortak amaçlar doğrultusunda geliştirilen ilişkiler olarak tanımlamışlardır. Örneğin, Stogdill Liderliği "Bir amaç belirleme ve başarma doğrultusunda bir araya gelmiş, grubun faaliyetlerini etkileme süreci" olarak tarif etmiştir²³.

²² Koçel, a.g.e., s. 427.

²³ Tabak, a.g.e., s. 3.

1.2.3 Durumsal Yaklaşım

Her ne kadar araştırmacılar her koşula uyan, her durumda mutlak başarı gösteren liderlerin özelliklerini tanımayabilmek için çalışsalar da, pek çok araştırmaçı aynı tarz ve özelliğe sahip liderlerin bazı durumlarda başarılı olurken, yine benzer durumlarda ve koşullarda dahi bu başarıya ulaşamamalarının nedenlerini araştırma gayretine girişmişlerdir. Durumsal yaklaşımı benimsemiş olan araştırmacıların ilgilendiği ve cevap bulmaya çalıştığı iki önemli konu "Belirli bir durumda benzer, hatta hemen hemen aynı özelliklere sahip liderlerden biri etkiliyken, niçin bir diğersinin etkisiz kalması" ve "Belirli bir durumda etkili olan liderin, bir durum değişikliği yaşadığında neden aynı etkiyi sağlayamadığı" olmuştur.

Sonuç olarak, insani ilişkilerle ilgili önemli yapısal faktörlere dayalı yeni liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teorilere yapısal yaklaşımları sebebiyle "Durumsal Yaklaşım Teorileri" denmiştir. Bu teorilere aynı zamanda liderlere has birtakım tarz ve davranışlardaki olasılıklar, çeşitli faktörlere dayalı değişiklikler ve konuyla ilgili yapısal karakterde doğabilecek değişiklikler sebebiyle "Olasılık Teorileri" de denmiştir.

Liderlik yaklaşımlarının dünyada hakim olduğu dönemler incelenecek olduğunda aşağıdaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1.3. Liderlik Yaklaşımlarının Geçerli Olduğu Dönemler

Geçerli yaklaşım	Geçerli Periyot	Yaklaşımın Özeti
Büyük Adamlar Teorisi	1950 Öncesi	Lider sözde tarihin seyrine karar verir
Geleneksel/ Özellikler Yaklaşımı	1910'dan 2.Dünya savaşına kadar	Liderlerin genel ve ortak özellikleri
Liderlik Yaklaşımları/ Davranışsal Yaklaşım	2.Dünya savaşından 1960'lara	Liderlerin gösterdiği davranışlar
Durumsallık Yaklaşımı	1960-1980 arası	Herkese uygun, sabit, en iyi liderlik yoktur.
Yeni liderlik yaklaşımları	1980'lerden günümüze	Toplumun yeni formunun cevabı (karizmatik liderlik)

Kaynak: Serhat Gökhan Canbolat, “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları: ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.45.

Tablo 1.3.'te görüldüğü üzere 1950'li yıllara kadar liderlikte özellikler yaklaşımı hakim olmuş, 1950 ile 1960 arasında ise davranışsal yaklaşım öne çıkmıştır. 1960 ve 1980 arasında durumsallık yaklaşımının kabul edilmesinin sonrasında 1980'lerden bugüne ise çağdaş yaklaşımlar benimsenmeye başlamıştır.

1.3. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar ve Dönüşümcü Liderlik

Sürekli değişen dünya şartlarında liderlik alanında bir çok alanda olduğu gibi gelişmeler ve yenilikler sürekli olarak yaşanmakta, buna paralel olarak liderlikle ilgili, eski yaklaşımları geliştiren veya onlara yepyeni bakış açısından bakan birtakım görüşler ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde yönetim kitaplarına giren yeni liderlik yaklaşımlarından vizyoner liderlik, karizmatik liderlik ve kültürel liderlik kısaca

özetlenecektir. Bunların dışında Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik detaylı olarak ayrı bir başlık altında ele alınacaktır.

1.3.1. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Bu kısımda liderlikte yeni yaklaşımlar ayrı ayrı başlıklar halinde incelenecek ve bu yeni yaklaşım türleri hakkında genel bilgiler ortaya konulacaktır.

1.3.1.1. Kültürel Liderlik

Nesilden nesile iletilmek en önemli özelliği olan kültür; bir yaşam biçimi olup, insanlar tarafından zaman içinde ortak olarak doğal yollarla oluşturulmuş olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelen çevre olarak tanımlanmakta ve kültür, toplum içindeki ilgi, bilgi, alışkanlık, genel yargılar, değer ölçüsü, gelenek, örf-adet, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimini kapsar. İnsan ve toplum tarafından yapılan ya da gerçekleştirilen her şey birer kültür elemanıdır. İnsan, belirli bir tarzda davranıyorsa belirli bir kültürün de sahibidir. Bu bağlamda kültürsüz insan da yoktur²⁴.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere kendine has birtakım özelliklere sahip olan kültür, toplumdan topluma değişiklik gösterir. Lider davranışlarının "göreve dönük" veya "ilişkilere dönük" olması bile toplumdan topluma değişiklik gösteren kültüre göre aynı anlamı ifade etmeyebilir. İzleyenlerin kendilerine seçtikleri liderlerine atfettikleri özellikler ve liderinden beklentileri de doğal olarak kültüre göre çeşitlilik ve değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle farklı kültürel profillere sahip toplumlarda farklı liderlik özellikleri ortaya çıkmaktadır²⁵.

Kişiler yaşadıkları toplum ve çevreden edindikleri bilgi, örf, adet görgü, tecrübe, düşünce, yaşam şekli ve inançlarıyla, kısaca kültürleriyle örgüte katılır,

²⁴ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 4. b. Beta Yay., İstanbul, 1998, s. 105

²⁵ Taner Acuner, Tülay İlhan, "*Türk Toplumuna Ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme*"; **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon, 2003, s. 522.

burada kabul görür ve yaşarlar. İnsanların bir araya gelerek oluşturdukları bu sistem, organizasyon bünyesindeki değişik inanç ve değer yargılarının, tutum ve davranışların, düşünce şekli ve ahlâk anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu bileşke " Örgüt/Organizasyon Kültürü " olarak tanımlanır. Bu kültür dinamiktir, iç ve dış çevre şartlarının baskısıyla devamlı değişime uğrar²⁶. Kültürlerin sahip oldukları özellikler neticesinde ve sürekli olarak zaman içinde değişmesiyle dinamik bir yapıya sahip olması toplumun gelişmesi için de oldukça önemlidir; çünkü toplumlar kültürün bu özelliği sayesinde değişir, değişen ortama, çevreye ve koşullara uyum sağlayarak gerekli tepkileri gösterirler.

Köklü değişimlerin gerekli olduğu kriz dönemlerinde, yeni kültür oluşturmak söz konusudur ve bu aşamadan sonra bu kültürün yaptırımları ön plandadır. Yeni değer ve stratejiler oluşturularak yeni kültürün alt yapısı meydana getirilir ve içinde bulunan kültür içinde radikal değişiklikler yapılır. Kültürel liderlik bu açıdan, işletmelerde uygulanan değişim mühendisliğine benzetilebilir. Kültürel yapı ile ilgili olarak değişimi yönetmek, buna izleyenlerin uyumunu sağlamak ve izleyenlerin amaçlarıyla örgüt amaçlarını paralel hale getirmek ise liderin görevidir²⁷.

Kültürel liderlik ile ilgili olarak dikkati çeken bir nokta da dönüşümcü ve karizmatik liderlikte olduğu gibi bu yaklaşımın da, diğer liderlik türleriyle çok içli dışlı olması ve buna dayanarak bazı bilim adamlarının bu yaklaşımları ayrı görmemesidir. Öyle ki kültürel liderlikten bahsettiğimizde karşımıza değişim ve değişim-liderlik ilişkisi çıkmaktadır.

Kültürel değişim ele alındığında doğal yollarla oluşmayıp doğal sürecin dışında değişimin gerçekleştirilmeye çalışıldığı durumların da görüldüğü çokça gözlemlenmiştir. Özellikle gelişmekte olan toplumlar, kendilerinde daha çağdaş ve gelişmiş gördükleri diğer kültürlerde doğup, gelişen ve tasarlanmış kurumları, örgüt şekillerini, yönetim ve liderlik teorilerini, bilim ve teknolojiyi tekniklerini alırken bunların yanında kültürel öğeleri de

²⁶ Mahmut Özdevecioğlu, **Stratejik Yönetim ve Liderlik, Organizasyon Kültürü**, (Haz: Mustafa Özel), İz Yay., İstanbul, 1995, 2. b., s. 120 - 127

²⁷ Ebru Aykan, "Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları (Kayseri'de Bir Uygulama)", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kayseri: 2002, s. 103.

almaktadır. Böylece tasarlanan örgütler yerel kültürden çok, aktarımın yapıldığı toplumun değerlerini taşıyabilmektedir²⁸.

Buna bağlı olarak Kültürel Liderlik kavram olarak incelendiğinde ,

- i. Var olan kültürü koruma ve sürdürme veya
- ii. Yeni bir kültür oluşturma olarak konunun iki değişik boyutta incelenebileceği söylenebilir²⁹.

Liderliğin öğeleri, örgütsel kültür açısından sonuçlar Tablo 1.4'te, Kültürel Liderliğin Unsurları ve Organizasyon Kültürü İçin Önemi Tablo 1.5'te verilmiştir.

Tablo 1.4. Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçlar

Kültürel Liderliğin Öğeleri	Örgütsel Kültür Açısından Varolan Kültürü Koruma ve Sürdürme	Yeni Bir Kültür Oluşturma
Kişisel Özellikler	<ul style="list-style-type: none"> • Gruba güven • Kolaylaştırıcı • Güçlü İnançlar • İnanırdırıcı 	<ul style="list-style-type: none"> • Kendine güven • Baskın kişilik • Güçlü inançlar • Uyarıcı • Etkileyici ve açıklayıcı
Algılanan Durum	<ul style="list-style-type: none"> • Kriz ya da yönetsel bir sorun yok 	<ul style="list-style-type: none"> • Yaşanan bir kriz durumu
Vizyon ve Misyon	<ul style="list-style-type: none"> • Geleneksel ideoloji 	<ul style="list-style-type: none"> • Radikal ideoloji
izleyenlerin Yorumları	<ul style="list-style-type: none"> • Lider geçmişte başarılı olan değerleri benimser 	<ul style="list-style-type: none"> • Lider krizle ilgili gereken farklı Niteliklere sahiptir
Performans	<ul style="list-style-type: none"> • Başarının sürmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kriz yönetiminde tekrarlanan

²⁸ Acuner, a.g.e., s. 522.

²⁹ Acuner, a.g.e., s. 522.

Liderlik Davranışları	<ul style="list-style-type: none"> Etkili rol modeli İdeolojiyi açıkça Vurgulama İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentileri ifade etme 	<ul style="list-style-type: none"> Etkili rol modeli İdeolojiyi açıkça vurgulama İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentileri ifade etme
Yönetmel Eylemler	<ul style="list-style-type: none"> Varolan yapı ve stratejileri koruma veya yapı ve stratejilerde olası değişimleri azaltma 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni yapı ve stratejiler oluşturmaya veya varolan yapı ve stratejilerde radikal değişiklikler Yapma
Kültürel Formların Kullanılması	<ul style="list-style-type: none"> Varolan kültürel ideolojiler ve değerlerin olumlu yönlerini Vurgulama Varolan gelenekleri sürdürme Varolanı sürdürmeyi yaşamsal kılma 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni kültürel değer ve ideolojileri Vurgulama Yeni gelenekler oluşturma Değişmeyi kurumsallaştırma

Kaynak: Ş.Şule Erçetin; **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yay., Gen. İkinci Baskı, Ankara 2000, s. 68.

Tablo 1.4.'de kültürel liderliğin öğelerinin örgütsel kültürü koruyup sürdürülmesi ya da yeni bir kültür oluşturması kararının alınması sürecinde nasıl olduğu görülmektedir.

Tablo 1.5. Kültürel Liderliğin Unsurları ve Organizasyon Kültürü İçin Önemi

Liderlik Unsurları	Yenilik	Mevcudu Koruma
1. Kavrayış	Ciddi Kriz	Normal, Krizsiz
2. Vizyon ve Misyon	Radikal	Muhafazakâr
3. Lider Davranışları	<p>Etkin rol oynar.</p> <p>Grubuna güven duyar.</p> <p>Düşünce ve planlarını açıkça ifade eder ve iletişime önem verir.</p> <p>Başarılarla karşı hassastır ve onları kutlar.</p>	<p>Etkin rol oynar.</p> <p>Grubuna güven duyar.</p> <p>Düşünce ve planlarını açıkça ifade eder ve iletişime önem verir.</p> <p>Başarılarla karşı hassastır ve onları kutlar.</p>

	Yeni değerleri ilham verici bulur.	Mevcut değerleri ilham verici bulur.
4. idare Tarzı	Yeni strateji ve yapılar	Mevcut yapıyı geliştirmeye dönük strateji ve yapılar
5. Kültürel Formların Kullanımı	Yeni değerleri takip eder. Kurumsal değişimi destekler.	Mevcut değerlere inanır. Sürekliliği önemser.
6. Personel Özellikleri	Öz güvenli Güçlü inanç sahibi Coşkulu ve anlamlı	Gruba güvenir Güçlü inanç sahibi İkna edici
7. İzleyenlerin Tutumları	Liderin krizle baş edecek özel yetenekleri olduğuna inanç	Liderin temsil ettiği başarılı geçmiş
8. Performans	Kriz yönetiminde başarılı	Grup başarısını devam ettirmede başarılı

Kaynak: Gary Yukl; **Leadership in Organization**, Prentice-Hall Inc, International Fourth Ed., Oxford:, 1998, s. 267.

Tablo 1.5.'de kültürel liderliğin unsurlarının organizasyon kültürünün yenilenmesi ya da mevcut durumun korunması sürecindeki hareket tarzları ve bunun organizasyon kültürü için önemi görülmektedir.

1.3.1.2. Karizmatik Liderlik

Yunanca' da "İlahi armağan" anlamına gelen "karizma", ilk olarak Weber tarafından "karizmatik yetki" olarak kullanılmıştır. Weber, yetkiyi "belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" olarak tanımlamış; ayrıca yetkiyi geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal yetki olarak sınıflandırmıştır³⁰. Weber'e göre karizmatik yetki lidere yönelik yapılmış kişisel bir atıftır. İzleyenleri, karizmatik liderin, doğa üstü, süper güçleri olan bir kişilik olduğuna veya en azından birtakım istisnai özellikleri bünyesinde barındırdığına inanırlar ve bu yetenek ve güçlerini de liderlerinden sık sık sergilemesini beklerler. Karizmatik lider ile onu izleyenler arasında ussal

³⁰ T. Kılınç; "Liderlikte Durumsallığın ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımları", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Birinci Basım, İkinci cilt, İstanbul 1997, s. 384.

olmayan bir bağ bulunmaktadır. Weber, karizmayı üç otorite şeklinden biri olarak düşünmüştür. Bunlar³¹:

- i. Geleneksel otorite,
- ii. Karizmatik otorite,
- iii. Hukuksal/ussal otoritedir.

Modern Bürokraside Karizmatik Liderlik son derece değişkendir. Weber'e göre lidersiz karizma yoktur. İşlerin rutine bağlanıp sürekli aynı şekilde yapıldığı zamanlarda karizma kendisiyle ilgili olan gizemli havasını ve motivasyon gücünü kaybeder³². Ayrıca rutin ve olağanın dışında gerçekleşen, taşan her türlü talebin karşılanması kural olarak karizmatik bir dayanağa sahiptir. Bu nedendir ki bunalım dönemlerinde ortaya çıkan doğal liderler beden ve ruh açısından birtakım özel yeteneklere sahip olmakla birlikte liderler, sanat ve yöneticiliklerini bu yeteneklerine (karizmalarına) dayandırmışlardır.

Bu kapsamda karizmayı, bir kimsede olduğu kabul edilen fevkalade ve arkasındaki kitleleri sürükleyici mahiyetteki güç olarak tanımlayabiliriz³³. Karizmatik liderler, yenilikçi bir fikir meydana attığında veya normalin dışında bir hedef belirlediğinde, izleyenleri bunun doğru ve gerçekleştirilebilir olduğuna inandığı için değil, karizmatik liderlerine olan bağlılık ve hayranlıkları nedeniyle liderlerini takip eder³⁴. Gordon, karizmatik liderliğin birbirini izleyen dört aşamadan oluştuğunu belirlemiştir³⁵:

³¹ Gürbüz Özdemir, “Weberyan Anlamda Türklerde Otorite ve Meşrutiyet İlişkisi (15.yüzyıl Osmanlı Dönemine Kadar)”, **Akademik İncelemler Dergisi (Journal of Academic Inquiries)**, 2014, Cilt: 69, Sayı: 2, s.69-90, 2014

³² Nur Yusuf Ahmet, “Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was”, **Business Horizons**, Sayı 41, 1998, s.20.

³³ Meral Yılmaz, “Liderlik Virüsü”, **Aksiyon**, 28 Ekim 2002, Sayı: 412, İstanbul, s. 41.

³⁴ Güney, **a.g.e.**, s.212.

³⁵ Erçetin, **a.g.e.**, s. 64.

1. Aşama:

- i. Varolan durumun yetersizlikleri ve fırsatlardan yararlanma gereğini algılama,
- ii. Tüm gereksinimlere üst düzeyde duyarlılık,
- iii. İdeal stratejik bir vizyon oluşturma.

2. Aşama:

- i. Vizyonu iletme,
- ii. En çekici alternatif olarak vizyonu, en kabul edilemez seçenek olarak statükoyu ortaya koyma,
- iii. İzleyenleri güdüleme.

3. Aşama:

- i. Başarı, uzmanlık, kişisel risk alma, kendini adama, geleneksel olmayan davranışlarla güven sağlama.

4. Aşama:

- i. İzleyenleri güçlendirerek; geleneksel olmayan taktiklerle model oluşturarak vizyonu gerçekleştirmek için araçlar gösterme.

Karizmatik liderlikle de ilgili olarak birçok araştırma yapılmıştır. Konuya ilişkin en kapsamlı çalışma Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo tarafından

yapılmıştır³⁶. Yazarlara göre karizmatik liderler, mevcut olan statükoyu değiştirmeye çalışan, çevresel duyarlılık konusunda büyük bir hassasiyete sahip, geleneksel düşüncelere karşı çıkarak onlara farklı, yeni ve bambaşka pencerelerden olaylara bakabilen, güvenilir ve tecrübeli kişilerdir. Karizmatik liderleri karizmatik olmayan liderlerden ayıran özellikler vardır. Bunlar; yüksek öz güven sahibi olma, vizyon sahibi olma, vizyonu ifade edebilme yeteneğine sahip olma, vizyona güçlü olarak inanma ve vizyonu gerçekleştirebilmek için risk almayı göze alabilme, sıra dışı davranışlarda bulunma, değişim ajanı olarak algılanma ve çevresel duyarlılık sahibi olma olarak sıralanabilir³⁷. Karizmatik liderlerin en önemli ayırıcı özelliklerinden bir tanesi de izleyenlerinin onlar için beslediği olağan dışı düşünce ve inançlardır.

İzleyenlerin, liderlerine bu kadar büyük güven, inanç ve sadakat beslemelerinin ana sebebi araştırıldığında Karizmatik Liderlerin genellikle olağan dışı dönemler ve kriz ortamlarında ortaya çıkıp beklenenden çok daha başarılı olmaları ve mevcut krizleri aşmaları yatmaktadır. Krizler meydana çıktığında bilinen tedbir ve uygulamalarla engelleri aşamayan insanlar, herkesten farklı düşünüp olaylara farklı bakış açılarından bakan, yaratıcı, radikal kararlar alabilen ve bunları korkusuzca uygulayan karizma sahibi kişi ve liderlerin peşine, onları hiç sorgulamadan, düşebilmektedir. Bu nedenden dolayıdır ki karizmatik liderler, çok başarılı eski işletmelerden ziyade, sıkıntılı, kriz yaşayan, başarısız işletmelerde ortaya çıkmaktadır. Bu durum aynı zamanda karizmatik liderliğin handikabını da teşkil etmektedir. Krizler bitip durumlar olağanlaşınca ne yazık ki insanlar, karizmatik liderlerini bırakıp, statükoyu korumayı hedefleyen, onları yeni arayışlara sürüklemeyen, uysal insanları lider olarak seçip onları takip edebilmektedir. Willner, Karizmatik Lider ile izleyenleri arasındaki ilişkiyi dört başlık altında toplamıştır.³⁸

- i. Lider, kutsal veya yarı kutsal farz edilmektedir.
- ii. Liderin sıradan olmayan özelliklere hatta sıra dışı özelliklere sahip olduğuna inanılmaktadır.

³⁶ Murat Yetiş, “Kara Kuvvetleri Komutanlığında Görevli Subayların Dönüşümcü Liderlik Yapıları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, KHO Enstitüsü, Savunma Yönetimi ABD 2003, s. 86.

³⁷ Yetiş, **a.g.e.**, s. 86.

³⁸ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 40.

- iii. İzleyenler, liderlerinin otoritesini kayıtsız şartsız kabul ederler.
- iv. İzleyenler, liderlerine büyük bir sadakatle bağlıdırlar.

Gordon, karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderliği birbiri içerisinde düşünmekle beraber, her iki durumda da karizmayı astlarını etkilemek ve esinlendirmek amacıyla kullandıklarını belirtmiştir³⁹. Ayrıca ona göre gücün kaynağı karizmatik liderin kişiliğinde saklıdır.

Karizmatik liderlik konusunda pek çok yaklaşım geliştirilmiştir. House'un liderlik yaklaşımı (1977), Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı (1987), Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı (1993), Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım (1975) ve Meindl'in Karizmaya Sosyal Sirayet (bulaşma) Yaklaşımı bu (1990) konudaki belli başlı yaklaşımlardır. Bu kavramların karşılaştırılması Tablo 1.6'da gösterilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin açıklanması bakımından önemli bir kavramdır karizma. Fakat dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Karizmatik liderlik daha çok lidere duyulan hayranlık ve saygıyı ifade eder ve izleyenlerinin hayranlık ile beğenisini kazanmamış olan bir karizma sahibi kişinin doğal olarak lider olarak görülmesi de pek olası değildir, hatta mümkün değildir. Oysa ki karizma, Dönüşümcü Liderliğin en önemli kavramlarından yalnız birisidir. Karizmanın varlığı ve yokluğu bir kişinin Dönüşümcü Lider olduğu konusunda yorum yapabilmek için yeterli değildir⁴⁰.

Tablo 1.6. Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

ÖRGÜTSEL KARİZMATİK LİDERLİK YAKLAŞIMLAR I DEĞERLEME BOYUTU	KARİZMATİK LİDERLİK KURAMI (HOUSE)	KARİZMAY A ATIF KURAMI (CONGER VE KANUNGO)	BENLİK KAVRAM I KURAMI (SHAMIR)	KARİZMA PSİKOANALİTİK YAKLAŞIM (KETS DE VRIES LINDHOLM,	KARİZMA SOSYAL SİRAYET YAKLAŞIMI (MEINDL)
---	---	---	---	--	---

³⁹ Aykan, a.g.e., s. 101.

⁴⁰ N.Uyguç, E.Duygulu, N.Çıraklar, "Dönüşümcü Liderlik ve Performans", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir 2000, s. 588.

				ABSE ve ULMAN)	
YAKLAŞIMLARI N YÖNETİMİ	Karizmatik liderleri diğer insanlardan farklı kılan faktörler nelerdir?	Hangi tür davranışlar karizmaya bağlı olarak değerlendirilir ?	Karizmatik liderler izleyenleri ni nasıl derinden etkiler ve onların örgüt çıkarları üstünde tutmaya nasıl motive ederler?	Karizmatik liderler izleyicilerinin gözünde nasıl olağanüstü bir figür olarak görülürler?	Karizmatik lidere yönelik tepkiler yüz yüze etkileşim içinde bulunmayan pek çok insanda nasıl aynı anda ortaya çıkabilmektedir?
LİDER ÖZELLİKLERİ	Yüksek özgüven Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı inançlarının doğruluğuna ikna etme	Kişisel risk üstlenme kendini feda etme vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma güven uyandırma	Güdüleri harekete geçirme kendini feda etme	Liderlerden çok izleyicilerin pozisyonuna ağırlık verilir.	İzleyici yönetimli bir yaklaşımdır. Liderin özellikleri pek önem taşımaz

Kaynak: Akif Tabak, Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri, http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001_-2/1_-bilder.doc

Tablo 1.6.'da karizmatik liderliğe yönelik yaklaşımlar ile bu yaklaşımların yönetimi ve karizmatik liderde bulunduğunu düşündükleri özellikler görülmektedir.

Karizmatik Liderlerin hayranlık uyandıran görüntüsü ve buna bağlı olarak izleyenlerde oluşan bilinçsizce takip etme dürtüsü sonunda bazen insanların karşısına bir Ruh Hastası da çıkabilmektedir. Tarihte yirminci yüzyıldaki kadar Karizmatik Lider hiçbir zaman yetişmemiş: ancak geçmiştekilerin hiçbiri de bunlar kadar yıkıcı olamamıştır. Drucker'e göre gerekli olan karizma değil gösterişsiz, hareketsiz, donuk olsalar da kendilerini taahhüt altına sokmayan, büyük maceralara atılmayan ve işini iyi bilen liderliktir. Öyle ki bu yüzyılda en önemli liderliği, özellikle ikinci Dünya Savaşı sonrası dünyanın tekrar normal düzenine girebilmesinde çok büyük etki gösteren ancak neredeyse hiçbir karizmatik özellikleri olmayan, renksiz, maceralardan uzak duran, görev adamları olarak tanımlanabilecek Amerika Başkanı Harry Truman ile Alman Şansölyesi Konrad Adenauer göstermiştir. Conger ve Kanungo (1998) da "Karizmanın Karanlık Tarafı" başlığı altında bu konuyu ele almış aşırı narsist

davranan liderlerin bir süre sonra gerçek dünya ve sağduyu ile irtibatlarının kesilebileceği ve izleyenlerini, organizasyonu tehlikeye düşürecek biçimde kendi düşünce ve emelleri doğrultusunda yönetebileceklerini belirtmiştir.

1.3.1.3. Vizyoner Liderlik

Liderlik konusunda günümüzdeki yeni yaklaşımlardan birisi de “Vizyon”u ön plana çıkartan Vizyoner Liderlik kuramıdır.. Organizasyonca özümnenen geniş, genel ve kapsamlı amaçları barındıran vizyon, gerçekleştirilmek istenen amaçlar için ihtiyaç duyulan kaynak, araç ve gereçleri belirtmeksizin organizasyonun gelecekte bulunmak istediği fotoğraftır.

Vizyon, kendiliğinden gerçekleşmeyecek, ancak gerekli çabaların harcanması göze alınırsa başarılabilecek ideali tanımlar⁴¹. Vizyon; işletmenin izleyeceği süreçten ziyade, varmak istediği sonucu belirtir ve buna bağlı olarak da tanımlayıcı bir kavram olmaktan öte daha çok içinde motivasyonu barındıran bir kavramdır. İşletmeler, aşağıda belirtilen bir takım stratejik ve kritik nedenle vizyon sahibi olmaya ihtiyaç duyarlar. Bunlar⁴²:

- i. Vizyon, kişilere yol göstermekte onlara kılavuzluk etmektedir.
- ii. Vizyon, kişi ve işletmelere hatalarını göstererek, bunların nedenlerini anlayabilmelerini sağlar.
- iii. Vizyon, kişilere ilham vermektedir.
- iv. Vizyon, kişileri kontrol ederek, onları iş ve amaç dışı hususlarla ilgilenmelerine engel olur.
- v. Vizyon sayesinde ki kişi ve organizasyonlar kim olduklarının ve nereye varmak istediklerinin bilincinde olur. Böylelikle de özgüvenli ve bağımsız düşünceye sahip olurlar. "Bizim olmadığımız bir dünya neleri kaybeder?" sorusunu kendilerine sürekli sorarlar.

⁴¹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yay., 5. b., İstanbul, 1998, s.5.

⁴² Erdoğan, **a.g.e.**, s. 53.

Yukarıdaki vizyonla ilgili açıklamalar neticesinde vizyonun üç önemli ögeye sahip olduğu görülebilir⁴³:

- i. Organizasyonu oluşturan tüm elemanlara hitap edecek bir yönetim felsefesi: Yönetim felsefesi organizasyonu oluşturan tüm elemanlar ile kurumsal bir öge olan organizasyonun gerek düşünce gerekse de davranışlarına rehberlik eden genel geçer ilkeler bütünü olarak tezahür eder. Bu nedendir ki yönetim felsefesi, işletmelerde vizyonunun başlangıç hususu olarak görülür. "Temel İnanç ve Değerler" ve "Misyon" olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.
- ii. Hissedilen ve Etkili Bir İmaj: İmaj, vizyonunun görünen yüzü olarak ifade edilmekle birlikte örgütün ana değerlerinin ve yapısının dıştan görünen tarafıdır.
- iii. Geleceğin Tahmini: Bu unsur gelişen çevre koşullarının özellikle içinde rekabet halinde bulunduğu pazarın teknolojikliğe yatkınlığı, demografik değişikliği, yasal mevzuatta yapılan güncellemeler ve sosyo-kültürel eğilim farklılıkları gibi hususların en ince ayrıntısına kadar incelenip çıkan sonuçların da yorumlanmasını gerektirir.

Vizyonun kavramı ile ilgili olarak en önemli husus geleceğin tahmin edilmesi olsa da vizyon, klasik anlamda düşünülen uzun vadeli planlar ile geleceğe yönelik yapılan araştırmalardan çok daha derin anlamlar içermesiyle ayrılmaktadır. Bunlar Tablo 1.7'de gösterilmiştir.

Vizyon, bu kadar önemli olmasına rağmen organizasyonun hedefini kısa ve öz olarak tarif ettiği için tek başına gerek çalışanlar ve gerekse müşteriler için anlaşılır olmayabilir. Bu sebeple bu kimselerin vizyonu daha iyi anlamalarını sağlayacak yardımcı aktörlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kimselerin hedefi ve buna bağlı olarak yapmaları gerekenleri anlamaları gerekir. Misyon kavramı bu noktada devreye girerek,

⁴³ Şükrü Muslu, "Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi", **Emek ve Toplum**, Cilt:3, Yıl: 3, 2014

organizasyonun "Var oluş nedenini açıklayan, amacı net bir şekilde ifade eden" ve "Niçin " sorusuna cevap bulmaya çalışan bir işleve sahip olmaktadır⁴⁴.

Tablo 1.7. Vizyon Geliştirme ile Uzun Vadeli Planlama ve Geleceğin Araştırılması Arasındaki Farklar

Vizyon Geliştirme	Uzun Vadeli Planlama	Gelecek Araştırmaları
Hayal gücüne ve yaratıcılığa dayanır. Kişilerin kafasında tasarlanır.	Tutucudur.	Matematiksel metot ve istatistik verilerine dayanır.
Yazılı elle tutulur bir plan ve program değildir.	Yazılıdır, rakamlarla ifade edilebilir.	Rakibin hareketlerini takip edip onlara karşı strateji geliştirir.
Ana değişimleri ve bunların getirebilecekleri fırsat ve riskleri önceden belirleyerek bunları yakalamaya, gelecekte ne olacağını tahmin etmeye çalışır.	Bugünkü trendin devam edeceğini varsayar.	Analitik metotlara dayandığı için rakamlara dayalı olmayan sonuçları göz ardı eder.
Değişimi devrim yoluyla önerir.	Gelişmeyi evrim yoluyla önerir, Metotları ve prosedürü belli olan teknik bir konudur.	

Kaynak: Selen Doğan, **Vizyona Dayalı Liderlik**, İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yay., Niğde, 2001, s. 98-99.

Tablo 1.7.'de vizyon geliştirme, uzun vadeli planlama ve gelecek araştırmaları arasındaki farklar açıkça görülmektedir.

1.3.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Siyaset bilimci Burns (1978) "Liderlik" adlı eserinde "Etkileşimci" (Transactional) ve "Dönüşümcü" (Transformasyonel) Liderlik olmak üzere iki siyasi liderlik tipinin bulunduğunu belirtmiştir. Burns liderlik kavramını, liderin sunduğu önerilerin kabul edilmesi bunlara uyum sağlanması ve nihayetinde de ödüllendirme ya

⁴⁴ Uyguç, Duygulu,Çıraklar, **a.g.e.**, s. 587.

da cezalandırma olan bir alış-veriş olarak görmemiş bunun yerine "İşe Dönük Liderlik" olarak kategorize ettiği bu liderlik türünün karşısında, kendisini izleyenlere ilham verip onları daha şevkle hareket ve çalışmaya sevk ederek, kendi izleyicilerinin beklenenden fazlasını yapabilmesini hedefleyen ve onlarla duygusal bir bağ kurarak onları motive eden⁴⁵ "Dönüşümcü Liderlik" kuramını ortaya çıkarmıştır. Liderleri, Dönüşümcü Liderler ve Etkileşimci Liderler diye kategorize etmiş ve Dönüşümcü Liderliğin olması gereken ideal liderlik türü olduğunu savunmuştur. Burns'e göre , Dönüşümcü Liderlik üstün liderlik şekli olmakla birlikte Dönüşümcü liderin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan, son basamağı oluşturan "kendini gerçekleştirme"nin bile üzerinde ve kendisini izleyenleri de Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisinin daha da üst boyutlarına ulaştırdığını ve bu yüzden de Maslow'un bu kuramının daha da ileri seviyelere götürülüp geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Burns'e göre Dönüşümcü lider⁴⁶,

- i. İzleyenlerin çıkarlarını genişletir ve iyileştirir,
- ii. Organizasyonun amaç ve misyonunu, bireylerin amaç ve misyonu haline getirmekte, kendini izleyenlerin dikkatini çeker ve kabul görür,
- iii. İzleyenlerin, organizasyonun iyiliğini, kişisel çıkarlarının üzerinde görmelerini sağlar.

Burns'un düşünce olarak ortaya çıkartıp ilkelerini oluşturduğu dönüşümcü liderlik kavramı üzerinde çalışan Bass (1985), "Dönüşümcü Liderliği, liderlerin izleyenlerin ilgi alanları ve ihtiyaçlarını değiştirerek genişletme, grubun üst düzeyde moral ve motivasyonlarını arttırarak onların grup amaçlarını anlama ve bağlılık göstermelerini sağlama süreci" şeklinde ifade etmiştir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliği birbirinden ayırmaması nedeni ile Bass'ın (1985) modeli Burns'un modelinden ayrılmaktadır. Ona göre bir lider her iki tip liderlik davranışını da sergileyebilir, buna ek olarak serbest bırakıcı liderlik özelliklerini de farklı durumlar karşısında gösterebilir. Bass liderlerin, şartların gereği

⁴⁵ Murat Doğu, *Yeni Liderlik Yaklaşımları: İşe Yönelik (Transactional) Liderlik ve Dönüşümcü (Transformational) Liderlik*, www.spk/mpd.org/mdogu05.doc+karizma%2Bvries&hl=en&ie=UTF-8, s. 6, Erişim Tarihi:08.03.2017.

⁴⁶ Doğu, *A.g.e.*, s. 3

olan liderlik tarzını göstermeleri gerektiğini ve bu sebeple hem Dönüşümcü hem de Etkileşimci özellikleri birlikte gösteren liderlerin ideal liderler olduğunu belirtmiştir. John F. Kennedy ve Abraham Lincoln gibi Dönüşümcü liderler, dönüşümsel liderlikle ilgili oldukları kadar etkileşimci liderlik özellikleri de göstermişlerdir. Bunun dışında Bass, Dönüşümcü Liderlerin pozitif ve negatif dönüşüme sebep olma açısından da ayrılacağını belirtmiştir. Önemli olan nokta, liderliğin birbiri ile iç içe geçmiş farklı davranış modellerini içerebilmesidir.

Bass, modelinde duygusal etkenlere daha fazla önem vermiştir, tek başına karizma sahibi olmanın Dönüşümcü Lider olabilmek için yeterli olmadığını ileri sürmüştü⁴⁷ ve Dönüşümcü Liderliği dört faktör ile açıklamıştır;

1. Karizma: izleyenler tarafından lidere atfedilen Karizma, liderde anlam kazanan, izleyenler üzerinde güçlü duygular uyandırarak onları etkileyebilme sürecidir ki bu süreç dönüşümcü liderliğin temel taşlarından⁴⁸. Karizma sahibi lider, kendine güvenir, kararlı, tutarlı ve risk almaya isteklidir.

Karizma ve liderlik kapsamında birtakım yazarlar dönüşümcü liderlik-karizmatik liderlik ayrımına giderken diğer yazarlar ise dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderliğin farklı olmayıp eş anlamda olduklarını ifade etmişlerdir. Bass ise Karizmatik Liderliği, Dönüşümcü Liderliğin bir alt unsuru olarak görmüştür. Dönüşümcü liderlik için, karizmatik liderlik olmazsa olmaz ama bununla birlikte tek başına yeterli değildir. Lider ve izleyenleri arasındaki iletişim-etkileşim, liderlerin sergilediği davranışlar ve liderin sergilemiş olduğu bu davranışların izleyenler üzerindeki etkileri açısından iki ayrı boyutta tanımlanmaktadır. Buna göre⁴⁹:

a. İdealleşen Etki- Liderlerin Davranışları Açısından (Idealized Influence- Attributed): Asıl liderler, kendisinden evvel diğerlerinin

⁴⁷ Yetiş, **a.g.e.**, s. 50.

⁴⁸ Sadegül Akbaba Altun, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, www.ilkogretim-online.org.tr/vol2say1, s.2. , Erişim Tarihi: 04.04.2017.

⁴⁹ Yetiş, **a.g.e.**, s.52

ihtiyaçlarını düşünür. Kişisel menfaat elde etmek maksadıyla güç kullanmazlar. Yüksek ahlaklıdırlar ve iddialı hedeflere sahiptirler.

- b. İdealleşen Etki- Lider Davranışlarının İzleyenler Üzerindeki Etkisi Açısından (Idealized Influence- Behavior): İdeal davranışlar sergileyen liderler izleyenlerini olumlu yönde etkiler. İzleyenler ile lider bir bütün misali özdeşleşir ve izleyenler tarafından bir takım yüksek değerler lidere atfedilir.

2. Astların ihtiyaçlarına özel ilgi gösterme (Bireysel ilgi): Liderler insanların kişiliklerine saygı duyar, onların fikirlerine baş vurur ve geri bildirim sayesinde izleyenlerin de yönetimde fikir sahibi olmasını sağlarlar.
3. Astları sorun çözümüne dair yeni yaklaşım ve bakış açısı geliştirme konusunda cesaretlendirmek (Entelektüel teşvik/uyarım): Eski düşünce ve inanışlar sorgulanır, yepyeni ve iddialı fikirler liderler tarafından izleyenlere iletilir. Böylece onlarla inanç ve değerler paylaşılır.
4. İlham verici liderlik veya motivasyon: Birtakım sembollerin kullanılmasıyla lider vizyonu izleyenlerine aktarır ve onlara ilham verir. Onların bu vizyona inanmalarını ve benimsemelerini sağlar. Onlara başarılı olabilecekleri inancı kazandırır ve misyonun başarılması için onları motive eder.

Dönüşümcü liderlik boyutlarının içeriği aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 1.8. Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının İçeriğinde Yer Alan Unsurlar

Bireysel İlgi	İlham Verici Motivasyon	Entelektüel Uyarım	İdealize Edilmiş Etki
Cesaretlendirme	Örgütsel vizyon	Yaratıcılık	Takipçilere rol modeli olma
Değer verme	İletişim	Ussallık	Değer oluşturma ve açıklama
Yol gösterici olma	Çalışanlara zorlu hedefler koyma	Uzlaşmaya dayalı karar alma	Amaç belirleme
Danışmaya izin verme	Cesaretlendirme	Yol gösterici olma	Kendine değer verme, takipçilere güvenme
	Çalışanlarla birlikte çalışma	İlgi gösterme ve destek verme	Duyguları kontrol etme

Kaynak: Güven Murat ve Banu Açıkgöz, “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüştürücü Liderler”, **Kamu-İş Dergisi**, 2008, 10 (2), s.158.

Tablo 1.8.’de görüldüğü üzere dönüştürücü liderlik boyutlarının her birisinde farklı içerikte davranışlar bulunmaktadır. Bunların her birisi dönüştürücü liderleri başarıya ulaştıran birer faktör olması sebebiyle ayrı ayrı önemlidir.

Dönüştürücü Liderliğin özellikleri ve Dönüştürücü Liderlikle ilgili diğer konular ele alınmadan değişim ve dönüşüm kavramlarının ele alınması faydalı olacaktır. Değişim, belirli bir yapının veya durumun kademe kademe başkalaşmasını, mahiyet

(nitelik ve vasıf) değiştirmesini açıklarken; dönüşüm kavramı ise belirli bir durumun ani veya kısa evrimlerle başka bir duruma geçmesidir⁵⁰. Dönüşüm ayrıca, şekil değişmesi, dönüştürüm, şemailini değiştirmek, tahvil etmek, nev'ini değiştirmek, başka kalıba sokmak olarak da tanımlanmıştır⁵¹. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere değişim ve dönüşüm kavramları birbirinden farklıdır. Değişimde mevcut olan esas yapının korunması, sadece aksayan yönleri düzeltecek çözümlerin alınması gayesi bulunurken, dönüşümde ise aksayan hususları onarmak yerine, yepyeni bir düzenin ortaya çıkartılması tavsiye edilmektedir. Dönüşümcü bakış açısında, eskiyi onarmanın yetersiz kalacağı bunun yerine kesin neticeler elde edebilmek maksadıyla yapının, inanç ve değerlerinin ve de belirlenen hedeflerinin de tamamıyla değiştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu ileri sürer. Avolio, sağlıklı bir değişimin başarılabilmesi için bu değişimi amaçlayan liderlerin başarıyla uygulaması gereken birtakım aşamalar olduğunu belirtmiştir.

- i. Liderler, geleceğe dair düşündükleri yeni sistem ve uygulamalar ile ilgili beklenti ve tasarılarını açıkça ifade etmelidirler.
- ii. Eski döneme ait olan düşünce ve değerleri ortadan kaldırmaları gereklidir. Bunu yaparken de onların yerine koyulacak olan yeni değerleri tasarlamış olmalıdırlar.
- iii. Her aşamada izleyenlerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmeli, onları vizyon, amaçlar, yeni değerler ve sistem hakkında bilgilendirmeli ve onların hedefleriyle organizasyonun hedefinin ters düşmemesini sağlamalıdırlar.
- iv. İzleyenleri değişimin gerekliliğine ikna etmeli ve yeni sistemin ihtiyaçlarının yerine getirilmesi yönünde motive etmelidirler.
- v. Değişimi başarabilecek bilgi birikimine ve yeterli eğitim düzeyine sahip olmalıdırlar.

⁵⁰ Ali Akdemir, "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüşümcü Lider Profili", **21 .Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul 1997, s.142.

⁵¹ **Redhouse Sözlüğü**, Redhouse Yay., İstanbul, 1997, s. 1042.

- vi. İnsanların değişime büyük bir direnç göstereceğini baştan hesap etmeli ve kendisini buna göre ayarlamalı, cesur, sabırlı, müsamahakâr ve dirençlere karşı dayanıklı olmalıdırlar.

Kotter de liderlerin örgütlerini dönüştürmek için takip etmeleri gereken sekiz adım olduğunu iddia etmiştir. Bunlar⁵²:

- i. Liderler, öncelikle bir acil durum duygusu uyandırmalıdır. Böylece insanlar mevcut durumdan şikayet ederek yeni ve daha güzel bir sistemin özlemini çekmeye başlayacaktır.
- ii. Güçlü bir yol gösterici koalisyon kurmalıdırlar. Oluşan bu gruba bir ekip ruhu kazandırmalıdır.
- iii. Değişim çabasına yön verecek bir vizyon yaratmalı ve bu vizyonu gerçekleştirmeyi sağlayacak stratejiler geliştirmelidir.
- iv. Yeni vizyonu ve stratejilerini mümkün olan her yolu kullanarak izleyenlerine aktarmalı ve onlarda bunun önemli olduğu duygusunu geliştirerek onları motive etmelidir.
- v. Vizyonu hayata geçirmek için başkalarına yetki vermeli ve onlara güvenmelidir. Yetkinin devredileceği kişilerin, işi yapabilecek bilgi ve tecrübeyi kazanmasını sağlamalıdır.
- vi. Kısa vadeli planlar yaparak bunları hayata geçirmeli, iyileştirmede rol alan elemanları ödüllendirmeli ve takdir etmelidir.
- vii. Organizasyonun dinamizmini kaybetmesine izin vermemelidir. Lider, değişimin süreklilik arz ettiğine inanır ve sürekli yeni fikirler üretir. İzleyenlerini de yeni fikirler üretmede teşvik eder.

⁵² Nezahat Güçlü, Ekrem Tuğrul Şehitoğlu; “Örgütsel Değişim Modeli”, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, Sayı:13

- viii. Yeni yaklaşımları kurumsallaştırır. Yeni davranışlar ile örgütsel başarı arasındaki bağlantıları dile getirir.

Bass'a göre Dönüşümcü liderler takipçilerini beklenen daha iyi performans sergileyebilmelerini sağlamak için onları motive ederken birtakım hususları da göz önünde bulundurabilmelidir ki, buna göre liderler⁵³;

- i. Kendisine verilen görevler ile görevlerin iyi bir performans ile başarmaları gerektiğinin önemi hususunda kendi izleyenlerini ikna ederek ve görevle ilgili önemli hususları vurgular.
- ii. Organizasyonun veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını ve de ilgilerini çok daha olumlu kılar,
- iii. Kendi izleyenlerinin gereksinimlerini karşılamanın yolunun ancak ve ancak organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesiyle sağlanacağına izleyenlerini inandırarak, onları değiştirir ve motive eder.

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin ölçümünde ilk olarak 1980 yılında uygulanan ve Bass tarafından geliştirilen "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" kullanılmaktadır. Bass, bu anketle liderlerde bulunan Dönüşümcü ve Etkileşimci özellikleri ölçmektedir. Anket etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik özelliklerini dikkate alan dokuz faktör içermektedir. Bunların beşi yukarıda sayılan Dönüşümcü Liderlik, dördü ise Etkileşimci Liderlik özellikleridir. Bunlar⁵⁴:

⁵³ Erçetin; **a.g.e.**, s. 58.

⁵⁴ Yusuf Gündüz, "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İzleyicilerin Örgütsel Güç Algısı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, İstanbul

- i. Koşullu Ödüllendirme: (Contingent Reward) İzleyenler, vaatler, övgü ve ödüller veya hata bulma, tehdit, negatif geri besleme ve disiplin ile motive edilirler.
- ii. İstisnai Yönetim-Aktif: (Active Management by Exception) Organizasyonu sürekli takip eden lider, kurallardan sapma veya herhangi bir başarısızlık durumunda sürece derhal müdahalede bulunur.
- iii. İstisnai Yönetim-Pasif: (Passive Management by Exception) Başarısızlık ve amaçlardan sapma oldukça belirgin hale geldiğinde veya bu durum lidere rapor edildiğinde lider sürece müdahale eder. Normalde lider, aşırı müdahaleci değildir.
- iv. Serbest Bırakıcı Liderlik: (Laissez-Faire) Bu tip liderler reaktif veya proaktif olarak önceden tedbir ve önlemleri almak yerine pasif bir tutum sergilemeyi tercih ederler. Bass, bu tip liderlerin astların performansını olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Sonuç olarak Dönüşümcü Liderliği kısaca motive ederek yapılan yönetim şekli olarak özetleyebiliriz. Bu tür liderler bünyelerinde barındırdıkları yüksek ideallerini (Vizyon) izleyenleri ile paylaşarak, bu ideallerin başarılacağı konusunda onları güdümlenerek hem ikna eder hem de onların bunun başarılıp yapılabileceğine inanmalarını sağlar. İzleyenlerin de kendilerinden beklediklerinin çok daha iyisini başarabileceklerine olan inancını geliştirir. İzleyenler, liderlerine büyük bir sadakatle bağlı olmakla birlikte liderlerine inanırlar, ona büyük bir saygı beslerler, onun peşinden hiç tereddüt etmeden giderler. Dönüşümcü liderler bu nedenle iletişim ve ikna kabiliyeti yüksek, izleyenleri tarafından güven duyulan, yenilikler yaratıp yeniliklere açık olan, yaratıcı, uzun vadeli planlar yapabilen, öngörü sahibi, takım ruhu oluşturabilen, katılımcı, rasyonel ve izleyenlerine rehberlik yapma özelliklerine sahip olan liderlerdir.

Dönüşümcü Liderlikle ilgili araştırma yapan bilim adamları bu liderlik tipi ile cinsiyet arasındaki muhtemel ilişkiyi de tespit etmek istemiştir. Halen kesin kanaate ulaşmaya yeterli sayıda araştırma yapılmamış olsa da bayanların da Dönüşümcü

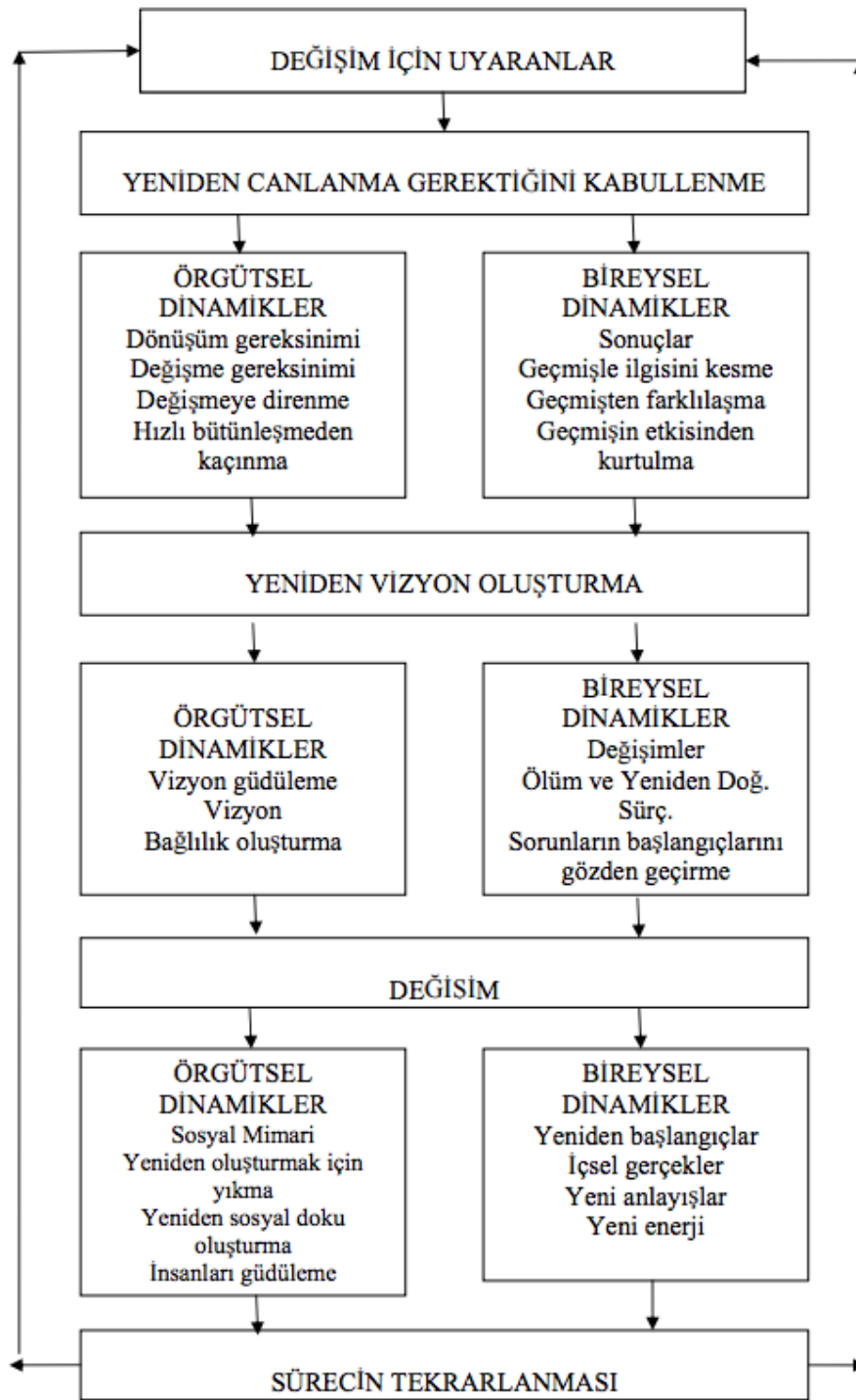
Liderlik özellikleri gösterebildiği genel kabul görmüştür. Bu noktada konu ile ilgili bazı iddialar da ortaya atılmıştır. Bunları üç ana başlıkta toplamak mümkündür:

- i. Bazı araştırmacılar bayanların erkeklere nazaran cesaretlendirme, pozitif geri bildirimde bulunma, karar alınmasında katılımcılığı ve işbirliğini teşvik etme ve demokratik davranma açılarından daha başarılı olduğunu iddia etmiştir.
- ii. Dönüşümcü liderlikte cinsiyetin önemi olmadığını savunan araştırmacılar, önemli olanın cinsiyet, yaş, vb. değişkenler değil, kişide Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin olup olmadığı olduğunu öne sürmüştür.
- iii. Bu grupta bayanlar ve erkeklerin kendilerine has özellikleri sebebiyle ayrı yaratılıştaki olduğu ve değişik sahalarda başarılı olabilecekleri iddia edilmiştir. Buna bağlı olarak erkeklerin askerlik gibi fiziki güç isteyen, disipline dayalı mesleklerde, bayanların ise daha çok duygusal yaklaşım ve sabır gerektiren hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklerde daha çok Dönüşümcü Liderlik özelliği göstereceği savunulmuştur.

Bu çalışmada Dönüşümcü Liderlik olarak nitelenen liderlik tipi, çeşitli araştırmacılar tarafından Karizmatik Lider, Vizyon Sahibi Lider, Vizyonla Yönetim, Değişim Mühendisi, Girişimci Lider, Reformcu Lider, vb şekillerde de isimlendirilmiştir. Özellikle Değişim/Dönüşüm, Karizma ve Vizyon Kavramları pek çok araştırmacı tarafından birlikte ele alınmıştır.

Dönüşümcü liderlikle ilgili verilen bilgiler göz önünde bulundurularak dönüşümcü liderlerin ortaya çıkmasına yönelik süreç hakkında bilgi verilerek bu kısım sonlandırılacaktır. Bu kapsamda yer alan veriler aşağıdaki gibidir.

Şekil 1.1. Dönüşümcü Liderlik Oluşum Süreci



Kaynak: Pınar Erdoğan, “Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, Konya, s.72.

Şekil 1.1.'de görüldüğü üzere dönüştürücü liderlik süreci ana hatlarıyla; değişim için uyarıların alınması, yeniden canlanmanın gerektiğinin kabul edilmesi, yeniden vizyon oluşturma, değişim yaşanması ve sürecin canlanması şeklinde bir içeriğe sahiptir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRK TARİHİNDEKİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLER VE ETKİLERİ

2.1. Asya Hun Devletinde Mao – Tun (Metehan) Dönemi

Metehan döneminin daha iyi anlaşılması için Metehan'ın tahta çıkışı ve onun tahta çıkışının öncesi ile ilgili bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Metehan Teoman'ın birinci eşi Ulu Hatun'dan olan oğlu ve veliahdıdır. Üvey annesi Yen-Sih tarafından Teoman hem kendi oğlunu tahta çıkarması konusunda ikna edilmiş hem de Metehan'ın Tunghulardan daha güçlü olan Yüecilere rehin olarak verilmesi sağlanmıştır. Fakat daha sonra Metehan Yüecilerin elinden kaçmış ve ülkesine geri dönmüştür. Birçok tarihçiye göre Hun Tarihi Metehan ile başlamaktadır. Aslına bakıldığında Hun Tarihi'nin ne Metehan ne de babası Teoman ile başlamadığı Çin kaynaklarında rastlanan; Hunların Mete ve babası Teoman'dan önce de var olup sürekli bir araya geliyor, birleşiyor ve dağılıyorlardı ifadelerinden de açıkça anlaşılmaktadır. Babası Teoman tarafından Hun Devleti kurulmuş daha sonra ise Mete tarafından devlet imparatorluk seviyesine getirilmiştir. Hun Devleti M. Ö. 1000 yıllarının başında tarihte kurulan ilk Türk devleti olmuştur. M.Ö. 197 yılında Doğu Asya tarihinde ilk milletler arası mukabele olarak bilinen antlaşma gereğince de 70 yaşında olan Metehan, bir Çin prensesi ile evlenmiştir⁵⁵.

Metehan dağılık halde bulunan kabilenin başına geçmeden önce Hunlar, güneydeki verimli toprakları olan Ordos'u Çinliler'e kaybetmiş ve ekonomik açıdan büyük sıkıntılar yaşamaya başlamışlardı. Hunlar diğer komşuları tarafından ise hem küçümseniyor hem de onlar tarafından sömürülecek ve istekleri her zaman kabul edilecek bir kabile olarak görülüyorlardı.

⁵⁵ Salim Koca, , “Büyük Hun Devleti”, **Türkler**, C. I, Yeni Türkiye Yayınları, Ankara, 2002.

Bozkırlarda kavimler halinde yaşayan bu halk Çinlilerle boy ölçüşemeyecek derecede güçsüzdü. Siyasi örgütlenme konusunda ise çok yetersizdiler. Buna karşın Çinliler ise siyasi bütünlük dahilinde bozkırlarda ve Asya'nın en verimli topraklarında yayılmacı bir tutum sergiliyorlardı. Metehan, bir arada bulunamayan, birbirleriyle anlaşamayan konar-göçer bir hayat süren bu tüm Türkleri bir araya getirmiş onlar arasında bir bütünlük ile birlik beraberlik sağlayarak devleti imparatorluk seviyesine getirmiştir. Metehan'ın kurduğu bu imparatorluk Çin'in Asya'da var olan ego manyasını kırmakla kalmamış Çinli'lerin tarih boyunca Türklerden korkmasına neden olmuş ve bu korku yüzünden Çinli'lerin dünyanın uzaydan görülen tek eseri olan Çin Seddi'ni yapmalarını sağlamıştır.

2.1.1. Tung – Hularla Mücadele

Planladığı avda ustaca darbe ile babasını tahtan indirip tahta oturan Mete⁵⁶, hem soydaşları hem de Güneybatıdaki komşuları olan Tung-hular, babası Teoman'a ait olan ve söylentilere göre günde 500 km koşabilen atı kendisinden istediklerinde ise bu konuyu yakınında bulunan danışmanlarına danışmış onların kendileri için çok büyük bir öneme haiz olan atın verilmemesi yönünde belirttikleri kararlarına rağmen elçiye “*Ben nasıl komşu, bir atı devletten üstün tutabilirim?*” diyerek atı elçiye vermiş, daha sonraları ise Tung-hular Mete'nin kendilerinden korktuğuna kanaat getirerek daha ileri gidip Metehan'dan karısını istediklerinde ise danışmanlarının Tung-hular'a savaş açılması yönünde belirttikleri düşüncelerine şiddetle karşı koyarak; “*Ben nasıl olur da bir kadını komşu devletten üstün tutabilirim?*”⁵⁷ diyerek savaşmak yerine karısını elçiyle yollamıştır. Metehan'ın isteklerine verdiği olumlu cevaplar neticesinde Tung-hu hükümdarı bu kez iki devlet arasındaki kullanılmayan çorak bir araziye işgal etmiş ve Metehan'a “*Benim ve senin sınırlarında askeri birlikler dışında insan bulunmayan bu toprak parçası, Hunlar'a çok uzak; ben bu toprak parçasına sahip olmak istiyorum.*”⁵⁸ diyerek bu çorak araziye Metehan'dan istemiştir. Metehan bu

⁵⁶ Koca, a.g.e., s.694

⁵⁷ Koca, a.g.e., s. 684

⁵⁸ Koca, a.g.e., s. 696

hususunda da danışmanlarına danışıp onların bu çorak ve önemsiz toprak parçasının Tung-hular'a verilmesi yönünde belirttikleri kararlarına çok sert tepki göstermiş ve "Devletin malı olan bir toprağı nasıl verebiliriz?" diyerek toprağın verilmesi yönünde görüş bildirenleri orada hemen idam etmiştir.

Metehan yukarıdaki olaydan da anlaşılacağı üzere kendisine ait olan at ve eşini halkının güvenliği ve huzuru için vermekte hiç tereddüt etmemişken halkın malı olan toprak hususunda ise değeri her ne olursa olsun hiç taviz vermeden savaşmayı yeğlemiştir. Bu hareketi Türk tarihi boyunca Türklerdeki devlet anlayışının esası olmuştur. Her zaman için Metehan'ın önem verdiği husus halkın ve devletin geleceğı olmuştur. Bununla birlikte yukarıdaki olaydan ayrıca hükümdarın isteğıyle toplanan bir danışman heyeti bulunmakla birlikte bu tür bir heyet tarihte ilk kez Hunlar'da gözükmemektedir.

Bu toprak olayı neticesinde tarihimizde önemli bir yer kaplayacak olan, büyük ve çok kanlı Tung-hu (Moğol) ve Hun savaşı başlayacaktır. Bu savaş Türk ve Moğol kavimlerinin ilk ve büyük, aynı zamanda da sembolik savaşıdır⁵⁹. Tung-hular ani bir hun baskını karşısında kendilerini savunmaya bile fırsatı bulamadan neredeyse imha edildiler. Böylece doğu sınırlarındaki Tung-hular bertaraf edilerek saf dışı bırakılmış ve doğu sınırları emniyete alınmıştır. Bu savaş neticesinde ise Moğolistan'ın Doğusu ve Çin'in Kuzeyindeki *jebol* eyaleti Hunların eline geçmiştir⁶⁰. Hun baskınından canını kurtarabilenler dağların derin vadilerindeki ormanlara kaçarak canlarını kurtarip saklanmışlardır. Korkularından dolayı bu ailelerin bir asır boyunca bu ormanlardan dışarı çıkamadıkları, Hunlara sadık kaldıkları, düzenli bir şekilde her yıl vergilerini ödedikleri ifade edilmektedir.

⁵⁹ Bahaeddin Ögel, **Büyük Hun İmparatorluğu Tarihi**, C. I, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1981.

⁶⁰ Koca, **a.g.e**, s. 696

2.1.2. Mete'nin Yüe-çiler Üzerine Seferi

Teoman'ın tahtta oturduğu zamanda Doğu ve Batıda iki büyük devlet bulunmaktaydı. Bunlardan doğuda bulunan Tung-hular güçlü; batıda bulunan Yüe-çiler ise hem güçlü hem de zengin idiler⁶¹. Tung-hular ile işi biten Metehan sonrasında yüzünü, verimli ve geniş topraklar üzerinde kurulup, Doğu- Batı arasındaki en büyük ekonomi ve kültür yolu olan İpek Yolu'nu elinde bulunduran Yüe-çilere döndü. İpek Yolu'nun üzerinde olmasından dolayı Yüe-çiler sosyal ve ekonomik bakımdan çok iyi durumdaydı. Tung-hular'dan sonra sıra onlara gelmişti. Metehan veliahtken Yüe-çilere esir olarak verildiğinden dolayı onları çok yakından tanıma fırsat bulmuştu.

Mete, Yüe-çilerin üzerinde kurulduğu coğrafyanın önemini o zamandan kavramıştı. Ayrıca Yüe-çi topraklarında çok sayıda Hun boyu yaşıyordu⁶². Hunlar için Yüe-çiler'in varlığı, Hunların Çin'e girmelerinin en büyük engeliydi. Yüe-çiler, Metehan'nın yaptığı üst üste akınlarla buldukları coğrafyada Hunlar'a karşı tutunamayacaklarını fark edip batıya göç ettiler. Metehan için Yüe-çiler üzerine yaptığı seferler kendisi ve halkının gücünü göstermesi gayesini taşıyordu. Çünkü onun asıl hedefi çok daha güçlü olan Çin'di. Mete Yüe-çiler üzerinden hem Çin'e gözdağı vermek hem de arka sınırlarını emniyete almak istiyordu. O yüzden Çin'e yönelmeden önce akraba olan tüm Türk kavimlerini tek bir çatı altında toplamış ve devleti imparatorluk seviyesine çıkartmıştır. Bunun neticesinde de Metehan Orta Asya'nın büyük bir kısmını himayesine almış oldu.

2.1.3. Mete'nin Çin Politikası

Metehan; Tung-hu ile Yüe-çi tehditlerini bertaraf ederek doğu ve batı sınırlarını olası bir saldırıya karşı emniyete aldıktan sonra babasının Çinliler'e karşı kaybettiği toprakları geri alma çabasına girişti ve Çin üzerine sefere çıktı. Bu otlaklar Hunlar açısından çok büyük bir ekonomik değere sahip olduğundan bu otlakların kaybı ekonomide ciddi zararlara neden olmuştu. Gerek Teoman'ın öldürülmesi gerekse

⁶¹ Ögel, a.g.e., s. 366

⁶² Koca, a.g.e., s. 696

Metehan'ın çok büyük bir güç olarak ortaya çıkmış olmasının sebepleri de buna dayanmış olabilirdi⁶³.

Metehan Çin'e düzenlediği daha ilk akınından başarıyla dönmüş ve kendileri için çok büyük öneme sahip olan otlakları Çin'den geri almıştı. Metehan'ın düzenlediği bu ilk seferde Çin derebeylikleri Metehan'ın yanında savaşarak zaferin elde edilmesinde önemli bir katkıda bulunmuşlardır. Daha sonraları Kuzey Çin bölgesi için Mete ve Çin imparatorluğu sürekli bir mücadele içinde olmuştur.

Çin, Kuzey Çin Bölgesi'ni kaybedince 320 bin kişiden oluşan bir ordu ile Metehan öncülüğündeki Hunların üzerine yürümüştür. Bu sırada Çin imparatoru Kao, elçi adı altında asıl işi casusluk olan 10 adamını Metehan'a yollamış, bunu fark eden Metehan asıl savaş gücü olan savaşçıları elçilerin gözünden uzakta ormanlık alana saklamış karargahını ise savaş gücü çok düşük olan yaşlılar, hastalar, çocuklar ve zayıf atlarla doldurarak elçileri kandırmıştır. Elçiler Çin imparatoruna Hunların savaş gücünden yoksun olduğunu bildirince elçilerine inanmayan imparator en güvendiği komutanı tekrar elçi olarak Metehan'a yollamış ve onun dönmesini beklemeden Hunların üzerine taarruza başlamıştır. Metehan ilk aşaması aldatma olan planını başarıyla uygulamış ve sonraki safha olan yıpratma ve yıldırma planını uygulamaya koymuştur. Bu ikinci aşamada Metehan, Çin'in üzerine "*Sağ ve Sol Tiginler*"inin komutasında 10 bin kişiden teşkil edilmiş birlikler yollayarak Çin ordusunu yoruyor, onları yıpratıyor ve kurulan tuzaklara çekiyordu. Bu öncü tümenlerinin başına, Hunların *Sağ ve Sol Bilge Prenslerin*in atanması da, bu oyalama savaşlarına Mete'nin verdiği değeri gösteriyordu.⁶⁴

Metehan'ın tuzağına düşen Çin imparatoru, Mete'nin savaşmayı planladığı şehre, kendi ordusu gelmeden girmiştir ve Metehan tarafından yedi gün süren bir kuşatmaya maruz kalmıştır. Metehan bu kuşatmada dünya tarihinde ilk kez ordusunu atların rengine göre teşkil etmiştir. Kuşatma süresince Çin imparatoru gerek içeriden gerekse de dışarıdan yiyecek alamadığından açlıkla mücadele etmek zorunda kalmıştır. Açlığa daha fazla direnemeyen Çin İmparatoru Kao, Metehan'ın eşini araya

⁶³ Ögel, a.g.e., s. 366

⁶⁴ Ögel, a.g.e., s. 403

sokarak rüşvet karşılığı yardım talep etmiş, Metehan'ın eşi de Metehan'ı Çin İmparatoru Kao'yu serbest bırakması konusunda ikna etmiştir. Kuşatmanın yedinci gününde Metehan, beklenmedik bir kararla ordusunda bir koridor açtırmış hem Çin ordusunun hem de Çin imparatorunun geçip gitmesine müsaade etmiştir. Bu olay hâlâ tarihçiler arasında büyük bir tartışma konusu olup tüm tarihçiler Metehan'ın Çin ordusunu imha etmek hatta Çini ortadan kaldırmak elindeyken neden böyle bir harekette bulunduğunu sorgulamaktadır.

Olayın şokunu atlattığı uzun süren İmparator Kao, aklı başına gelir gelmez hemen meclisini toplamış ve mevcut durumda yapılması gerekenleri danışmanlarıyla tartışmaya açmıştır. Danışma meclisinden Çin gelenek ve göreneklerine gayet uygun olan bir karar kabul edilmiştir. Bu karara göre; İmparatorun kızı Metehan'a eş olarak verilecek, her yıl vergi adı altında Metehan'a değerli hediyeler gönderilecektir. Böylece doğacak çocuklardan birisi veliaht olacak ve Mete'nin yerine geçecek ve böylece Hunlar kontrol altına alınabilecekti⁶⁵.

Çin İmparatoru mecliste alınan bu karar sonucunda hemen Metehan'a bir elçi göndererek Hunlar ile Orta Asya tarihindeki ilk milletlerarası anlaşmayı M.Ö. 197'de imzaladı. Bu anlaşma neticesinde Metehan kendisine eş olarak gönderilen Çinli prenses ile evlenmiş, Çin her yıl düzenli vergiye ödemiştir. Bu anlaşma sonrasında Çin ile uzun yıllar boyu devam edecek olan ticari ve barış sürecine girilmiştir.

2.1.4. Onluk Sistem

Metehan icat ettiği ıslık çalan ok ile okçu atlı birliklere talim yaptırmıştır. Disiplinli bir ordu tesis edebilmek amacıyla Metehan ordusunda katı disiplin kuralları uygulamış ve ordusunun sadakatini görmek amacıyla da onları aşırı derecede zorlayıcı sınavlara tabi tutmuştur, ordusunu sürekli olarak zorlamıştır. Örneğin Metehan'ın okunu attığı yerden daha yakına kimse ok atamaz eğer onun attığı mesafeden daha kısa mesafeye ok atarlarsa onların tez başları kesilirdi.

⁶⁵ Koca, a.g.e., s. 701.

Disiplinin bir ordunun temelini tesis ettiğini bildiğinden Metehan mutlak itaate çok önem verirdi. Bunla ilgili anlatılan bir olayda Metehan bir gün kendi atına okunu atar ve etrafındaki askerlerin de aynı şekilde atına nişan almalarını ister. Bu o zamanlar için çok büyük ve görülmemiş bir olaydı. Çünkü Türkler tarafından ehlileştirilip, yük ve binek hayvanı olarak kullanılan at, onların hem en büyük serveti hem sevgilisi hem de atalar ruhuna kurban edilen kutsal bir varlıktı⁶⁶. Bu nedendir ki atlar Türkler için ortadan kolayca kaldırılabilir veya vazgeçilebilecek bir şey değildi. Metehan'ın çevresinde bulunan birkaç asker onun atına ok atma cesaretini gösteremeyince derhal orada başları tez kesildi. Yine Metehan ordusunun sadakatini sınamak için yine orada bulunan ve çok sevdiği eşine okunu fırlattı çevresindeki askerlere de aynı şeyi yapmalarını emretti. Bu emrini de yerine getirmeyenlerin başını orada derhal kestirmiştir. Metehan disiplinin bir ordunun bütünlüğü için ne kadar önemli olduğunu bildiğinden ordusunu katı bir disiplin ile eğitiyordu. Yukarıdaki olaylar buna birer örnektir.

Disiplinli bir ordu tesis edebilmek için ordusunu yeniden teşkilatlandırması gerektiğini anlayan Metehan kurduğu ordusunu 10, 100, 1000, 10.000 kişilik bölümlere ayırarak bunların başına onbaşı, yüzbaşı, binbaşı ve tümen başılar getirmiş böylece ordusunu teşkilatlandırarak emir-komuta bütünlüğünü sağlamıştır. Kurduğu bu sistem Türk ordu teşkilatında tarih içinde zamanla ufak tefek değişikliklere uğrayarak günümüze kadar süregelmiştir.

2.2. Alparslan'ın Liderliği

Sultan Alparslan, Anadolu'nun kapılarını Türklere açan imparator olması sebebiyle tarihimizde çok ayrı bir yere sahiptir. Alparslan'ın liderliği hakkında bu kısımda yapılacak olan incelemede Alparslan'ın liderlik özelliği, Malazgirt Savaşı ve Sultan Alparslan'ın liderliği, Sultan Alparslan'ı güdüleyen nedenler başlıkları altında incelemelerde bulunulacaktır.

⁶⁶ "Metehan", **Türk Ansiklopedisi**, C. 24, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul 1985.

2.2.1. Alparslan'ın Liderlik Özellikleri

Sultan Alparslan, Büyük Selçuklu Devleti'nin önemli hükümdarlarından birisidir. Amcası Tuğrul Bey'in çocuğu olmadığı için Tuğrul Bey'in ölümünden sonra kardeşi Çağrı Bey'in oğlu Alparslan 1063 yılında tahta geçmiştir⁶⁷. Tahtta kaldığı dönem içerisinde Sultan Alparslan, büyük bir liderlik örneği sergilemiş ve devleti oldukça iyi bir noktaya taşımıştır.

“Sultan Alparslan başa geçer geçmez yanında yetişen Nizamülmülk'ü vezir tayin etti. Batıya yönelerek fetihlere başladı. 1064'te Doğu Anadolu'da Ermeni Hristiyanların kutsal yeri ve başkenti olan Ani Kalesini fethederek Kars'a girdi”⁶⁸. Alparslan'ın göreve gelir gelmez fetihlere başlaması, onun liderlik özelliklerine ilişkin fikir vermektedir. Sultan, Batı'ya doğru yönelerek devletin sınırlarını genişletmeyi kendisine hedef edinmiş ve bu yönde hemen işe koyulmuştur.

Sultan Alparslan ile özdeşleşen temel liderlik sırları –özellikleri- hakkındaki ifadeleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır⁶⁹:

- i. ‘Önce heybetinle fethet, sonra bileğinle’,
- ii. ‘Sözüne sadık ol ki halkın da sana sadık olsun’,
- iii. ‘Zalim senden korksun, mazlum senden olsun’,
- iv. ‘Bedenin göçer, adaletin kalır’,
- v. ‘Hissiyatını kendine, liyakatını devlete sakla’,
- vi. ‘Özüne güven, jurnalciye değil’,
- vii. ‘Hizmetin aleme şamil olsun’,
- viii. ‘İmanın zırhın, duan kalkanın olsun’,
- ix. ‘Başın zirvede olsa da gözün olmasın’,
- x. ‘Fakire ver ki zenginleşesin’ şeklindedir.

⁶⁷ Mehmet Nadir Özdemir, “Abbasi Halifeleri ile Büyük Selçuklu Sultanları Arasındaki Münasebetler”, **Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, 2008, 24, s. 327.

⁶⁸ Nihat Aytürk, **Türklerde Devlet Yönetimi ve Lider Yöneticiler**, Nobel Yayınları, 2014, s. 34.

⁶⁹ http://www.haberdesifre.com/haber-sultan_alparslanin_10_liderlik_sirri-8045.html , Erişim Tarihi: 20.11.2017.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere Sultan Alparslan, liderliğinde adaleti ve gösterişten uzak olmayı ön plana çıkarmaktadır. Bunun yanında halka hizmete ve düşmana karşı güçlü görünmeye yönelik ifadeler de Sultan Alparslan'ın liderliği hakkında fikir vermektedir.

2.2.2. Malazgirt Savaşı Sultan Alparslan'ın Liderliği

Selçuklu hükümdarı Sultan Alparslan, sözüne sadık olmasıyla tanınan bir liderdir⁷⁰. Sultan Alparslan, hem çevresine hem de yaptığı anlaşmalara sadık kalması sebebiyle sözüne güvenilir ve itimat edilir bir lider olarak nam salmıştır. Sözüne sadık bir lider olması hem halk hem de düşmanları tarafından Sultan'ın saygınlığını artıran bir faktördür.

Sultan Alparslan, Anadolu'yu Türklere yurt tayin etmeyi hedeflemiştir ve bu hedefin neticesinde Malazgirt Savaşı kaçınılmaz olmuştur. Malazgirt Savaşı, Türklere Anadolu kapılarını açması sebebiyle Türk tarihinde önemli bir yere sahiptir. Bu savaşın Sultan Alparslan'ın liderliği açısından ele alınması şu şekilde açıklanmaktadır: “Sultan Alparslan orduyu 4 kısma ayırdı. İki akıncı birliğini pusuya aldı. Önce merkez kuvvetlerini okçuların desteğinde Bizans ordusu üzerine sürdü. Sonra yenilgiye uğramış hissini verecek şekilde birliklerini ustaca geri çekti. Türkler'in bozulduğunu sanan Diyojen bütün birlikleriyle taarruza geçti. O anda pusuda bekleyen akıncı Türk kuvvetleri derhal düşmanın gerisine düştü. Böylece düşman çember içine alındı. Alparslan'ın savaş ve strateji dehası sonunda karanlık basarken savaş alanında Bizans ordusundan eser kalmadı”⁷¹. Burada yer alan ifadelerden hareketle Sultan Alparslan'ın çok zeki bir lider olduğu ve bunu kanıtlayacak başarılar elde ettiği anlaşılmaktadır.

⁷⁰ Muharrem Kesik, “Sultan Alparslan'ın Liderlik Vasıfları”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi**, 2014, 4, s. 46.

⁷¹ Aytürk, **a.g.e.**, s.35.

Türk milletine Anadolu'nun kapılarını açan Sultan Alparslan, tahta çıktığından beri süren hedefini gerçekleştirmiştir.

Malazgirt zaferi başta olmak üzere hükümdarlığı boyunca sergilediği liderlik, Sultan Alparslan'ın aşağıdaki liderlik özelliklerini ön plana çıkarmaktadır⁷²:

- i. Cesurdur.
- ii. İyi bir hatiptir.
- iii. Merttir.
- iv. Tedbirlidir.
- v. Kararlıdır.
- vi. Sabırlıdır.
- vii. Merhametlidir.
- viii. Sözüne sadıktır.
- ix. Dürüştür.
- x. Düşmanlarına saygılıdır.
- xi. Başkalarının düşüncesine önem verir.

Yukarıda sıralanan özelliklerden anlaşılacağı üzere Sultan Alparslan, iyi bir liderde bulunması gereken özelliklerin neredeyse tamamına sahiptir. Bir liderde olması beklenen tüm üstün vasıfların sahibi olması, Sultan Alparslan'ın liderliğiyle ilgili olarak ulaşılan temel sonuçlardan birisidir.

2.2.3. Sultan Alparslan'ı Güdöleyen Nedenler

Sultan Alparslan, halkın problemlerine karşı çözüm odaklı bir lider olmuştur. Bunu sahip olduğu özelliklerin doğal bir getirisi olarak yapmıştır. Sultanı güdüleyen

⁷² Kesik, a.g.e., s.50.

nedenler bakımından bu durum değerlendirilecek olduğunda ise hükmettiği bölgeleri kalkındırma amacının ön plana çıktığı görülecektir⁷³.

Babası Çağrı Bey gibi asker tarafından çok sevilmesi, Sultan Alparslan'ı güdüleyen nedenlerden birisidir. Çağrı Bey'in hastalandığı dönemde henüz bir melik iken (14-15 yaşında) Gazneliler'in ordusunu yenilgiye uğratan Alparslan, henüz gençlik dönemlerinde önemli askeri başarılar elde etmiştir⁷⁴. Melik Alparslan'ın elde ettiği bu erken başarılar, aynı zamanda ileride sultan olduğunda kendisini güdüleyen nedenler arasında yer edinmiştir.

Amcası Tuğrul Bey'in ardından tahta geçmesi, Sultan Alparslan'ı güdüleyen nedenlerden bir diğeridir. Amcasının oğlu olmaması sebebiyle tahtın varisi konumuna gelen yeğen Alparslan, bu sorumluluğu hükümdarlığının tamamında gözetmiştir. Babası Çağrı Bey'in özel olarak yetiştirdiği Sultan Alparslan, amcası Tuğrul Beyle seferlere katılmıştır⁷⁵. Tüm bunlar Sultan Alparslan'ı güdüleyen nedenler arasında kendisine yer edinmiş durumdadır.

2.3. Fatih Sultan Mehmet'in Liderliği

Çalışmanın bu kısmında Fatih Sultan Mehmet'in liderliği hakkında araştırma yapılacaktır. Fatih Sultan Mehmet'in liderliği hakkında yapılacak olan incelemede sırasıyla Fatih'in çocukluk ve gençlik çağı tecrübeleri, Fatih'i güdüleyen olumsuz yaşam tecrübeleri, Fatih'i güdüleyen sosyal nedenler başlıkları altında açıklama getirilmesi planlanmaktadır.

2.3.1. Fatih'in Çocukluk ve Gençlik Çağı Tecrübeleri

“Fatih çocukluğunda oldukça hareketli ve ele avuca sığmayan bir kişiliğe sahip idi. İlk önceleri okumak ve öğrenmekten çok, harp sanatına ilgi duymuş hocalarının

⁷³ Nurullah Yazar, “Büyük Selçuklular Döneminde İsfahan'ın Siyasi Durumu”, **İslami Araştırmalar Dergisi**, 2013, 24 (1), s.34.

⁷⁴ Kesik, **a.g.e.**, s.44.

⁷⁵ Aytürk, **a.g.e.**, s.34.

öğrenme konusundaki sözlerini dinlememiştir. Bunun üzerine II. Murat Fatih'in hocalığına biraz daha sert yapılı olan Molla Gürani'yi atamıştır. Fatih çok iyi öğrenim görmüş, gerek din bilimlerinde, sosyal bilimlerde, gerekse pozitif bilimlerde oldukça iyi bir düzeye gelmiştir. Edebiyata, din felsefesine, coğrafya, tarih ve askeri konulara büyük ilgi göstermiştir. Matematik ile çok yakından ilgilenmiş özellikle de edebiyat onun en sevdiği alan olarak bilinmekle birlikte bıraktığı kitaplarının üçte birinin tarih ve coğrafyaya ait olması oldukça ilginçtir. Türkçe'nin yanında Farsça, Arapça, Yunanca, Sırpça, İtalyanca ve Slavca'yı da belirli ölçülerde öğrendiği belirtilmektedir⁷⁶.

Tahta geçtiği dönemde Fatih'in kısa ve kalın görünüşü vardır. Bunun yanında sert görünümlü dudaklar ve kısa kara sakal, tahta geçtiği dönemde Fatih'in dış görünüşüne dair bilinenler arasındadır. Fatih, sert bir yönetimi benimsemiş bir padişah olarak bilinmektedir. Gerek kişilik özellikleri gerek zekası gerekse yönetim biçimiyle karşısındaki bireyleri etkilemeyi başaran bir lider olmuştur⁷⁷.

Fatih'in çocukluk ve gençlik dönemine ilişkin aşağıdaki hususların bilinmesinde fayda vardır⁷⁸:

- i. Kıymetli bir cevhere doğuştan sahip olması, Fatih'in kişisel gelişimini olumlu yönde etkilemiştir.
- ii. Fatih'in gelişiminde babası Sultan II. Murat tarafından görevlendirilen hocaların etkisi büyüktür. Molla Gürani, Molla Hüsrev, Hoca zade, Akşemseddin gibi büyük hocalar, Fatih'in gelişimindeki itici güçler arasında yer almaktadır.

⁷⁶ Ali Kuşat, "Fatih Sultan Mehmet'in Kişiliği ve Fetihteki Rolü: Psikanalitik Bir Yaklaşım, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, 14, s.137.

⁷⁷ Alphonse de Lamartine, **Osmanlı Tarihi**, 2. Baskı, Çeviri: Serhat Bayram, Kapı Yayınları, 2011, s.222.

⁷⁸ Saadet Dinç, "Fatih Sultan Mehmet Bir Rönesans Hükümdarı mıdır? Franz Babinger'in Fatih Sultan Mehmet ve Zamanı Adlı Kitabındaki Tezlerine Yaklaşımlar", Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, 2010, Ankara.

- iii. Babasının şair olması, Fatih'in kişisel gelişiminde ilmi ve edebi hususların varlığını beraberinde getirmiş ve Fatih bu fırsatı en iyi şekilde değerlendirmiştir.
- iv. Şehzadelik eğitimine gösterdiği önem, Fatih için gelişiminin önemli bir parçası olmuştur.
- v. Babasını gözlemlerken etrafındaki alimler ordusundan etkilenmesi Fatih Sultan Mehmet'in kişisel gelişimini olumlu yönde ivmelendiren bir gelişmedir.
- vi. Gözlem yeteneğinin üst seviyede olması, Fatih'in gelişimindeki önemli ayrıntılardan birisidir.
- vii. Fatih, bilgi ve davranışları yüklenmede ve kullanmada üst düzey olarak nitelendirilebilecek bir yeteneğe sahiptir ve bunlar kişiliğinin şekillenmesinde belirleyici olmuştur.
- viii. Babasının cömert ve sözüne sadık olması da çocukluk ve gençlik dönemindeki gelişimi etkilemiştir.
- ix. Agresif yapısı, Fatih'i sürekli olarak öğrenmeye ve düzenli bir gelişime yöneltmiştir.
- x. Yüksek zekası, kişisel gelişimi olumlu yönde etkileyen bir faktör olmuştur.
- xi. Hocasını Molla Gürani'nin öğrenme azmi ve gayreti aşılması, Fatih'in çocukluk ve gençlik tecrübelerinde belirleyici olmuştur.
- xii. Erken yaşta tahta geçmesi ile birlikte elde ettiği tecrübeler, Fatih'in gelişiminin çocukluk ve gençlik döneminin yanında hayatının tamamını etkilemiş görünmektedir.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere Fatih'in çocukluk ve gençlik dönemindeki gelişimini olumlu yönde etkileyen pek çok faktör vardır. Bunlardan bazıları Fatih'in kendisi ile ilgili özellikler iken bazıları babasının, bazıları hocasının, bazıları da diğer çevrenin etkisiyle kendisini göstermiş durumdadır. Çocuk

denilebilecek bir yaşta tahta geçmiş olması da Fatih'in farklı deneyimler aracılığıyla gelişim göstermesini beraberinde getirmiştir.

Sultan II. Murat, oğlu II. Mehmet'e –Fatih- sağlığında herhangi bir sorun yokken ve bir baskı olmadan tahtı teslim etmiştir. Henüz 12 yaşında tahta oturan Fatih, yaşının da etkisiyle önemli zorluklar yaşamıştır. Ancak Fatih'in babasının sağlığında elde ettiği bu deneyim, İstanbul'un fethedilmesini etkileyen gelişmelerin başında gelmektedir⁷⁹. Bu nedenle 2 yıl süren ilk saltanat dönemi, Fatih'in gelişimi ve liderliği açısından dikkatli bir biçimde incelenmesi gereken bir konu niteliği taşımaktadır.

Çocukluk ve gençlik tecrübeleri bakımından Fatih'in incelenmesi konusunda değinilmesi gereken hususlardan bir tanesi de kişilik özellikleridir. Kuşat (2003), Fatih'in sahip olduğu kişilik özelliklerini şu şekilde özetlemektedir⁸⁰:

- i. Uzun boylu ve dolgun vücutlu olmasının yanında iyi giyimli ve heybetlidir.
- ii. Çok fazla gülmemesine karşın yüzünde hürmet ifadesi yer alır.
- iii. Öğrenmeye aç ve araştırmacıdır.
- iv. Dindardır.
- v. Adaletlidir.
- vi. Cesaretlidir.
- vii. Sezgi kabiliyeti yüksektir.
- viii. Bilime ve bilim adamlarına önem verir.
- ix. Kendine güveni yüksektir.
- x. İyi eğitilidir.
- xi. Kararlı ve tutkuludur.
- xii. Sert kararlar almaktan çekinmemektedir.
- xiii. Atılgandır.

⁷⁹ Halil İnalçık, **Devlet-i Aliyye: Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar**, 53. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2014, s.107.

⁸⁰ Kuşat, **a.g.e.**, s.137.

- xiv. Cüretkardır.
- xv. Hedefini gerçekleştirmede inatçıdır.
- xvi. Büyük hayalleri vardır ve bu hayallerin getirdiği zorlukları yaşamaya hazırdır.
- xvii. Tedbirli ve temkinlidir.
- xviii. Fiziksel zorluklara dayanıklıdır.
- xix. Diğer dinlerden ve milletlerden insanlara karşı diğer padişahlara göre daha fazla hoşgörülüdür.
- xx. İleri görüşlüdür.

Fatih'in kişilik özelliklerinin çalışmanın temel araştırma konusu olan liderlik açısından ele alınması durumunda geleceği tasarlayan liderlik özelliklerine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanında gerek mizacı gerekse de çevresine karşı verdiği izlenimle Fatih'in liderliğinde otoritesinin tartışılmaz bir yeri olduğu anlaşılmaktadır. Farklı değerlere karşı hoşgörü örneğinde olduğu gibi Fatih'in otoritesinin yanında demokratik niteliklerinin bulunduğunu da eklemek gerekir. Yakınındaki devlet adamları, ordu ve halk nezdindeki imajı bakımından Fatih'in kişisel özellikleri yorumlanacak olduğunda ise karizmatik bir lider imajı ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlar, Fatih'in liderliğine yönelik fikir veren birer ayrıntı olmaları sebebiyle ayrı ayrı önemlidir.

2.3.2. Fatih'i Güdöleyen Nedenler

“Tarihteki önemli başarıların sırrı, lider olarak başarıya inanmak ve hedefe odaklanmaktır. Fatih Sultan Mehmet'in İstanbul'u fethetmesi de bu inancın ve azmin sonucudur. Şehzade Mehmet 16 yaşında iken kaldığı odanın penceresinden İstanbul'a bakıp tam bir inançla ‘İstanbul! Ya sen beni alacaksın, ya ben seni’ demiştir... 29 Mayıs 1453 Salı sabahı 21 yaşındayken İstanbul'a girmeyi başardı”⁸¹. Bu örnekten

⁸¹ Aytürk, a.g.e., s.188.

hareketle Fatih'i güdüleyen nedenlerin başından yüksek azmi ve inancı gelmektedir, çıkarımı yapılabilir.

Fatih Sultan Mehmet, iyi eğitim görmüş bir liderdir ve bunun da etkisiyle bilime, bilim adamlarına önem vermiştir⁸². Eğitim ve bilim konusundaki donanımı, Fatih'i güdüleyen nedenler arasında yer almaktadır. Padişahlığı döneminde bilimle ilgili yürütülen girişimler, bilime verdiği önemin Fatih'i nasıl güdülediğini ortaya koyması bakımından değerli bir ayrıntıdır.

Olumsuz yaşam tecrübeleri ve sosyal nedenler özelinde Fatih'i güdüleyen nedenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır⁸³:

- i. Babası ölmeden tahta çıkan ilk ve tek padişah olması, Fatih'i güdüleyen başlıca nedendir.
- ii. Küçük yaşta tahta geçmesi sebebiyle otorite konusunda yetersiz kaldığının düşünülmesi Fatih'i güdülemiştir.
- iii. Babasının Haçlı Seferleri döneminde tekrar tahta çıkması, Fatih için hayatı boyunca dikkate alacağı bir tecrübedir ve kendisini güdülemiştir.
- iv. Tarihteki dini ve milli liderleri araştırması, kendisini onlarla özdeşleştirme girişimleri Fatih'i güdelemiştir.
- v. Batıda konuşulan dilleri öğrenmesi, Fatih için güdü nedenlerinden bir diğeridir.
- vi. İlk tahta çıktığı dönemdeki başarısızlıkları Fatih'i başarılı olmak için her zaman güdülemiştir.
- vii. Babasının vasiyetnamesinde İstanbul'un fethini istemesi, güdüleyen nedenler arasındadır.

⁸² Fahri Kayadibi, "Fatih Sultan Mehmet Döneminde Eğitim ve Bilim", **İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 2003, 8, s.1.

⁸³ Kuşat, **a.g.e.**, s.140-142.

- viii. Dini, milli, siyasi, askeri, ekonomik ve kültürel açıdan İstanbul'un fethinin gerekli görülmesi, Fatih'i güdüleyen temel faktörlerden birisi olarak görünmektedir.
- ix. Babasının padişah olarak başarılarını ve fetihlerini geçme isteği, Fatih'i güdüleyen nedenlerden bir tanesidir ve bunun sonucunda 17 imparatorluk-devlet-krallık-beyliği ortadan kaldırmıştır.

Görüldüğü üzere Fatih, babasının tahtı çocuk yaşta kendisine bırakması ve sonrasında gelişen süreçte yaşananların etkisi altında kalmış, bu süreçte kendisiyle ilgili oluşan yetersiz izlenimini silmek için yoğun çaba göstermiştir. Sergilediği liderlikle birlikte bundan çok daha ileri bir noktaya ulaşan Fatih Sultan Mehmet, İstanbul'u fethetmesi başta olmak üzere pek çok başarı elde ederek Türk tarihinde önemli bir yer edinmiştir. Ortaçağ'ı kapatan kişi olması ve padişahlığı döneminde Avrupa'ya yaptığı seferler, Fatih'in dünya tarihine mal olan liderlerden bir tanesi olmasını beraberinde getiren gelişmeler şeklinde yorumlanabilir.

“Fatih, 30 sene içinde 25 sefer yaptı ve savaş yönetti. 20 devletin katıldığı Haçlı İttifakı ile 16 sene savaştı. Roma'yı fethetmek için Ortanto'yu ele geçirdi. Belgrad kuşatmasına bizzat katıldı. Çarpışmada alınından ve dizinden ciddi şekilde yaralandı. Karadeniz'i Türk gölü haline getirdi. Fatih Sultan Mehmet 30 yıllık saltanatında 2 imparatorluğa, 4 krallığa, 6 prensliğe ve 5 dukalığa son verdi. Yüksek yeteneği, zekası ve dehasıyla dost ve düşmanlarına gücünü, kudretini ve liderliğini kabul ettirdi. O, bu üstün vasıflarıyla dünya tarihinde çağ açıp kapatan en büyük cihan imparatoru ve lider-hükümdar oldu”⁸⁴.

⁸⁴ Aytürk, **a.g.e.**, s.195.

2.4. İkinci Abdülhamit Han'ın Liderliği

Türk tarihindeki önemli liderlerden bir diğeri İkinci Abdülhamit Han'dır. Sultan Abdülhamit Han ve onun liderliği hakkında yapılacak olan incelemede büyük hedefler için büyük hayaller, 33 yıllık siyaset sırrı, iç politika, İslam birliği, zorunlu merkezi yönetim politikası başlıkları altında açıklamalar getirilecektir.

2.4.1. Büyük Hedefler İçin Büyük Hayaller

Sultan Abdülhamit kendine belirlediği büyük hedefler için büyük hayaller kuruyordu. Gelecekte Osmanlı Devleti'ni tekrar eski şaşalı günlerine ulaştırmanın hayallerini kuruyor ve bu alanda kendisini bu yönde geliştirip yetiştirmeye çalışıyordu. Zamanın süper güçleri olarak tabir edilen güçlü devletleri yakından izliyor, onların gizli politikalarını, Osmanlı Devleti üzerindeki sinsî emellerini ve ülke içindeki uzantıları hakkında sürekli bilgiler ediniyordu.

Çevresi onu ve hayallerini anlamaktan çok uzaktı. Küçük düşünenler büyük düşünenleri anlamamakla birlikte ondan yaşça büyük olanlar ve hatta hocaları bile kendisini anlamaktan acizlerdi.

"Çocukluğumdan beri ciddi bir tabiatım vardı. Oyun oynamayı sevmezdim. Daha pek küçük yaşında beşeriyetin mevcudiyetine dair ciddi mevzular üzerinde düşünmeye başladım. Hayalperesttim. Bu halimden dolayı, hocalarım beni azarlar, babama şikâyet ederlerdi."⁸⁵

Sultan Abdülhamit, şehzadeyken ilim-irfan sahibi kişilerle, devletin önemli mevkilerindeki yöneticilerle sürekli görüşür, onlarla fikir alışverişinde bulunurdu. Sadece yerli devlet adamlarıyla değil aynı zamanda yabancı devlet adamlarıyla görüşerek onlardan Avrupa hakkında bilgiler öğrenirdi.

O dönem okullardaki derslerin yetersiz olduğunu, bunlara ilave olarak bir takım yeni derslerin eklenmesinin zorunlu olduğunu ifade ediyordu. Özellikle

⁸⁵ Ali Vehbi, **Sultan Abdülhamit (Siyasi Hatıratım)**3, Hareket Yay. İstanbul, 1974, s. 193

teknolojik ve bilimsel gelişmeleri yakından izliyor ve bu gelişmelerin okullarda ders olarak verilmesi gerektiğini savunuyordu.

İlim tutkusu, eğlence ve oyundan uzak, sade hayatı ile dikkat çekiyordu. Fırsatını bulduğu her yerde kitap okuyor, dünya basınına yakından takip ediyordu. Ceride-i Havadis, Tasvir-i Efkar, Basiret gibi gazeteleri düzenli olarak alıyor, Çaylak, Çıngırak, Tatar gibi mizah dergilerini de takip ederek halk üzerinde oluşturduğu etkileri gözlemliyordu. Bazı aydın yazarlarla sohbet etmeyi de hiç aksatmıyordu.

Sultan Abdülhamit, genç yaşına rağmen bilginin gücü ile kamuoyu oluşturan sebepleri çok iyi analiz edebilmekteydi. Dikkat ve disiplin yeteneği, elde edilen sonuçları, bilgileri zamanında ve yerinde kullanma yeteneği de mükemmeldi⁸⁶.

Abdülhamit Han çok iyi bir eğitim görmüş olup dönemin önemli isimleri dersler aldı. Sadece okulda kendisine gösterilen eğitimlerle yetinmeyip kendisini geliştirmek ve yetiştirmek için durmadan çalıştı. Kendisini sürekli olarak geliştirmeye adayıp okudu ve sonunda da tahtta bulunduğu sürece takip edeceği ince siyasetinin temelini attı.

2.4.2. 33 Yıllık Siyaset Sırrı

Sultan Abdülhamit'in devlet yönetimini daha iyi anlayabilmek için öncelikle tahtta oturduğu zamanki hem Osmanlı Devleti'nin içinde hem de Avrupa ve dünyanın içinde bulunduğu duruma bakmak gerekir.

Amerika' kıtasında dinamik ve güçlü yeni bir devlet kurulmuştur. İspanya Amerika kıtasındaki sömürgelerini kaybetmeye başlamıştır. Yahudiler teşkilatlanarak kendilerine vaat edilmiş topraklara yerleşme peşine düşmüş hatta Osmanlı Devleti'ne para karşılığında kendilerine vaat edilen toprakları vermesi konusunda teklifte bulunmuşlardır. Avrupa Kıtası'nın önde gelen güçlü devletleri ise hem Osmanlı Devleti'ni hem de dünyanın geri kalanını paylaşma çabaları içindedir. II. Abdülhamit,

⁸⁶ Orhan Koloğlu, **Abdülhamit Gerçeği**, Gür Yay. İstanbul 1987, s. 43

ülkesinin bu devletlere karşı kafa tutmasının mümkünatı olmadığını bildiğinden onların arasındaki rekabeti kullanarak onları birbirine kırdırma politikası izlemiştir.

Avrupa'ya daha yakından bakıldığında ise Almanya'nın güçlü bir devlet olarak kurulması Avrupa'nın tüm güç dengelerini değiştirmeye başlamış ve ileride kıta içinde büyük bir çaplı çıkar çatışması yaşanması kaçınılmaz olarak görülmektedir; çünkü Almanya'nın zaman geçtikçe artan gücü öncelikle Fransa ile Rusya'yı akabinde de İngilizler'i büyük endişelere sevk etmektedir. İleride çıkacak olan çatışmaları sezen Sultan Abdülhamit nasıl bir yol izleyeceğine detaylı planlamalar yapmıştır.

İstanbul'da; Büyük devletlerin, Hıristiyan halkın ihtiyaçlarını karşılamak ve sorunlarını çözmek gayesiyle düzenledikleri ama asıl amacı bundan ziyade Hristiyan topluluklara ilk olarak muhtariyetin verilmesi sonrasında ise onlara bağımsızlık verilerek Osmanlı Devleti'nden ayrılmaları ve kendi kontrolleri altında bulundurma çabasında oldukları konferanslar düzenlenmektedir. Bunlara ilave olarak büyük devletler nu amaçlarına ulaşmak için ya Hıristiyan kesmi ayaklandırarak ortalığı karıştırmakta ve onlara destek olmakta ya da çok uluslu bir devlet olan Osmanlı'ya meşrutiyeti getirmeye çalışıyorlardı. Büyük devletler her iki tutumlarına da Osmanlı Devleti içinde taraftar bulabilmekteydi. II. Abdülhamit hem bunun bilincinde olup hem de meşrutiyetin ulus devletlerde rahatlıkla işlerken kendi devleti gibi çok uluslu devletlerde işlemeyip tam tersi sonuçlar doğurduğunu bilmekteydi. Ama ülkesinde bunu idrak edemeyenler batılı devletlerin işini kolaylaştırmaktaydı.

Sultan Abdülhamit ordusunu çağın koşullarına göre yeniden teşkilatlanırmak ve silahlandırmak Almanya'dan bir komutan getirtmiştir. Bu hareketindeki asıl amacı ise ileride çıkacak olan bir savaşta eğer ileride Almanya ile bir olursa hem ordusu Almanlarla aynı taktikleri kullanacak ve büyük bir kolaylık sağlayacak hem de Almanların askeri gücünden istifade edecekti.

İngiltere gibi müslüman ülkelerde sömürgeleri bulunan batılı devletler ile Asya Kıtası'ndaki bazı Müslüman ülkeleri kontrolü altına almış olan Rusya, Osmanlı'nın hilafet gücünden korkuyorlardı. Bunu sonlandırmak için bile Osmanlı

Devleti'ni ortadan kaldırmaya aralarında gizlice anlaşabilirlerdi.⁸⁷ Bunun farkında olan Sultan Abdülhamit, hilafet silahını doğru zamana kadar kullanmayı düşünmüyordu. Çünkü girişeceği böyle bir teşebbüsün hem devlet içindeki huzursuzluğu artıracak hem de sınırları dışındaki Müslümanların daha çok acı çekmesine neden olamakla birlikte batılı devletleri direkt karşısına alma anlamına gelecekti. Abdülhamid'in elinde bulundurduğu hilafet gücünden çok korkan İngilizler ajanları vasıtasıyla çeşitli defalar hilafetin zorla Osmanlı Devleti'ne geçtiğine aslında halifeliğin Osmanlı Devleti ve dolayısıyla da Sultan Abdülhamit'in değil başkalarının hakkı olduğuna dair karışıklıklar çıkartmaya çalışmışlardır. Sultan Abdülhamit olayları çok yakından takip ederek özellikle İngilizlere bu konuda çok büyük destek sağlayan ve kendisinin de yakından çok iyi tanıdığı Cemaleddin Efgani'yi araya bütün arap dünyasının itibar ettiği elçilerle Mısır'dan İstanbul'a çağırarak getirtmiş ve İstanbul dışına çıkmasına müsaade etmemiştir. Böylelikle hem Cemaleddin Efgani'yi yakından takip ederek kontrol altına almış hem de hilafetle ilgili asılsız dedikoduların devletin içine yayılarak huzursuzluk çıkmasının önüne geçilmiştir.

İkinci Abdülhamit Han döneminde padişaha yönelik çok sayıda iftira atılmıştır ve 33 yıllık dönemde düşmanlarla mücadele eden padişah, bir yandan da bu iftiralara karşı durmuştur. Atılan iftiralar arasında kızıl sultan nitelendirmesi, meşrutiyet düşmanlığı, milleti cahil bırakma, denizciliğe düşman olma, 31 Mart'ı tertip etmesi ilk başlarda gelmektedir. 33 yıllık siyasetin sırrı konusunda değerlendirme yaparken bu hususların göz ardı edilmesi mümkün değildir. Sultan Abdülhamit Han döneminden hemen sonra emperyalist devletlerin yaptıkları göz önüne alındığında değinilen iftiraların kolayca çürütülmesi mümkündür⁸⁸. Siyasi ve idari açıdan güçlü bir vizyonu olan Sultan Abdülhamit Han, bunu 33 yıllık siyaseti döneminde birçok farklı şekilde ortaya koymayı başarmıştır.

⁸⁷ Zafer Şen, "Sultan II. Abdülhamit'in Panislamizm ve Denge Politikası", <http://www.zafersen.com/ikinci-abdulhamidin-panislamizm-ve-denge-politikasi.pdf> , Erişim Tarihi: 11.02.2018.

⁸⁸ Zafer Şen, "Sultan II. Abdülhamit'in Panislamizm ve Denge Politikası", <http://www.zafersen.com/ikinci-abdulhamidin-panislamizm-ve-denge-politikasi.pdf> , Erişim Tarihi: 11.02.2018.

Abdülhamit Han, 33 yıllık padişahlığı döneminde pek çok tehdit ve krizle karşılaşmış olsa da bunlardan üç tanesi diğerlerine oranla daha fazla öne çıkmaktadır. Söz konusu krizler; 93 Harbi, Ermeni meselesi ve Makedonya meselesidir. Padişahlığının ilk dönemine denk gelen 93 Harbi dışındaki krizlerde Sultan Abdülhamit Han, kendi prensiplerinden ödün vermemiş ve kendi politikalarını uygulamayı başarmıştır⁸⁹. Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde gerçekleşen saldırıların büyüklüğü karşısında padişahın kendi kadrosuyla çalışmasının da etkisiyle birlikte başarılı bir şekilde idareyi gerçekleştirdiği söylenebilir. Sultan Abdülhamit Han'ın 33 yıllık siyasetinin sınırlarından bir tanesi de oluşturduğu kadroyla birlikte istikrarlı bir şekilde çalışmasıdır.

“II. Abdülhamit döneminde kurulmuş olup halen süreklilik gösteren sosyal refah kurumları, değişen toplumsal ihtiyaçlar ve gelişen teknolojilerle yenilenmiş ve zamanın gerekliliklerine uygun hale getirilerek varlıklarını sürdürmüşlerdir. Hamidiye Etfal Hastanesi, Darüşşafaka, Darülaceze ve Çocuk Esirgeme Kurumu bahsi geçen köklü kurumlarından sadece bazılarıdır. Özellikle modernleşme hareketlerinin yoğun olarak görüldüğü II. Abdülhamit döneminde yapılan bu kurumlar, kuruldukları dönemde Avrupa'da görülen sosyal politika uygulamaları da örnek alınarak oluşturulmuştur”⁹⁰. Sadece askeri ve siyasi açıdan etkili bir vizyona sahip olmayan İkinci Abdülhamit Han, bunu sosyal alanlardaki uygulamaları ile de göstermiştir. Burada değinilen uygulamalar, Sultan Abdülhamit Han döneminde yenilikçi girişimlerin varlığını göstermesi bakımından dikkate alınmak durumundadır.

2.4.3. İç Politika

Abdülhamit Han dönemi, 19. ve 20. yüzyılı içeren 33 yıllık bir dönemdir. Bu dönemde iç politika kapsamında yer alan olaylar 6 farklı döneme ayrılarak ele

⁸⁹ Gökhan Çetinsaya, “II. Abdülhamit'in İç Politikası: Bir Dönemlendirme Denemesi”, **Osmanlı Araştırmaları Dergisi**, 2016, 47, s. 400.

⁹⁰ Esra Demirci Akyol, “Sultan II. Abdülhamit Döneminde Sosyal Politika Uygulamaları”, **Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi**, 2013, 13 (31), s.45.

alınabilir. Abdülhamit Han dönemindeki iç politika dönemleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır⁹¹:

- i. 1876-1878 dönemi,
- ii. 1878-1882 dönemi,
- iii. 1882-1891 dönemi,
- iv. 1891-1897 dönemi,
- v. 1897-1902 dönemi,
- vi. 1902-1908 dönemi şeklindedir.

Tahta geçtiği dönemden itibaren devletin karşılaştığı durumlar, II. Abdülhamit dönemindeki iç politikanın bu şekilde sınıflandırma yapılarak değerlendirilmesini beraberinde getirmektedir. Örneğin Rusya ile yapılan ve kaybedilen 93 Harbi sonrasında iç ve dış politikada değişiklikler meydana gelmesi kaçınılmaz olduğu için bu gelişmenin gerçekleştiği yıl -1878- iç politikada yeni bir dönemin başlangıcı kapsamında yer almaktadır.

Sultan II. Abdülhamit döneminin iç politikası, Osmanlı İmparatorluğundaki iç isyanlardan önemli ölçüde etkilenmiştir⁹². Osmanlı ordusunun savaşların etkisiyle giderek güçsüzleşmesine ek olarak iç isyanlarla uğraşması devleti iyice zor durumda bırakmıştır. Bu nedenle Sultan Abdülhamit Han döneminin iç politikasında bu gelişmeler, devletin zayıfladığı bir dönemde daha fazla güç kaybedilmesine neden olmuştur. Ayrıca Sultan Abdülhamit Han'ın karşı karşıya olduğu sorunların fazlalığını göstermesi bakımından önemlidir.

Bu dönemde Yeni Osmanlılar olarak ortaya çıkan ve sonrasında Jön Türkler olarak anılmaya başlayan oluşum, padişaha karşı büyük muhalefet sergilemiştir. Gücü giderek artan Jön Türkler, iç muhalefetin düzeyini de aynı şekilde düzenli bir şekilde

⁹¹ Çetinsaya, **a.g.e.**, s.356.

⁹² Metin Hülâgü, "Sultan II. Abdulhamid Dönemi ve Demiryolu Politikası (1876-1909), http://www.metinhulagu.com/images/dosyalar/20120302112500_0.pdf , Erişim Tarihi: 10.10.2017, s. 1.

artırmıştır. Jön Türkler, Sultan Abdülhamit’i tahttan indirmek amacına yönelik olarak girişimlerde bulunmuşlardır⁹³. Grubun faaliyetlerine karşı Sultan Abdülhamit uzun bir süre dengeli bir şekilde siyaset izlese de nihayetinde tahttan indirilmiş ve Jön Türkler başarılı olmuştur denilebilir.

Sultan Abdülhamit Han dönemi, Osmanlı Devletinin tarihinde önemli bir yere sahiptir ve padişahla ilgili pek çok tartışma bulunmaktadır. Sultanın yönetim tarzının yanında kendisinin iyi bir devlet adamı olduğu ya da olmadığı günümüzde hala tartışılan bir konu olarak görünmektedir⁹⁴. Sultan Abdülhamit Han döneminde Ortadoğu’da başlayan ve günümüzde devam eden gelişmeler ise sultanın pek çok konudaki endişelerinin gerçeğe dönüştüğünü göstermesi bakımından önemlidir. İkinci Abdülhamit Han dönemindeki iç politikada, devletin zayıflamasının yanında bölgede gerçekleşen isyanlar ve yeni hareketler, dönemin siyasetine ilişkin fikir verecek niteliktedir.

Eğitim politikaları, Sultan Abdülhamit Han döneminin iç politikasında değinilmesi gereken konulardan bir tanesidir. “II. Abdülhamit döneminde eğitim ve öğretim, merkeziyetçi ve eğitim müesseseleri arasında dengeye dayanan bir siyaset izlemiştir”⁹⁵. Görüldüğü üzere İkinci Abdülhamit Han siyasetinin birçok alanında olduğu gibi iç politika ilgili konuların hemen hepsinde denge ile ilgili ifadeler ön planda yer almaktadır. Tüm bunlar İkinci Abdülhamit Han döneminde benimsenen politikanın içeriğine dair fikir veren bir yapıdadır.

Sultan Abdülhamit Han döneminde iç politikayı, dış politikadan bağımsız bir şekilde değerlendirmek mümkün değildir. Çünkü bu dönemde İngiltere ve Fransa başta olmak üzere dış devletlerin baskıları, Osmanlı Devleti’nin iç siyasetini doğrudan etkilemiştir⁹⁶. Sultan Abdülhamit Han’ın iç politikalarını uygulamasında bir engel

⁹³ Cenk Reyhan, “Jön Türk Hareketi Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve”, **Akademik Bakış Dergisi**, 2008, 1 (2), s.126.

⁹⁴ Mehmet Ali Beyhan, “II. Abdülhamit Döneminde Hafiyeye Teşkilatı ve Journaller”, **İlmi Araştırmalar Dergisi**, 1999, 8, s.68.

⁹⁵ Yaşar Baytal, “Tanzimat ve II. Abdülhamit Dönemi Eğitim Politikaları”, **Ankara Üniversitesi Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi**, 2000, 11, s.28.

⁹⁶ Mehmet Beşirli, “II. Abdülhamit Döneminde Osmanlı Ordusunda Alman Silahları”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, 16 (1), s. 121.

teşkil eden bu durum aynı zamanda Osmanlı Devleti'nin dış politikada farklı ülkelerle yakınlaşmasını beraberinde getirmiştir. Osmanlı-Almanya arasındaki yakınlaşmanın bu dönemle birlikte yoğunlaşması, bu ifadeleri destekler nitelikte görünmektedir.

2.4.4. İslam Birliği (Panislamizm)

Panislamizm yani İslam birliği, tüm İslam ülkelerinin dini ve siyasi açıdan bir yönetim altında toplanmasını ifade etmektedir⁹⁷. Yeni düşünce akımlarının ortaya çıktığı 19.yüzyıl'dan 20.yüzyılın ilk dönemlerine kadar İslam birliği düşüncesi, Müslüman toplumlarda büyük ilgi görmüştür. Sultan Abdülhamit Han bu düşüncenin yaygınlaşmasında etkili olması sebebiyle onun liderliği kapsamında İslam birliği konusuna yer verilmesi gerekmektedir.

İkinci Abdülhamit Han'ın İslam birliği politikasının içeriği şu şekilde ifade edilmektedir: “Sultan Abdülhamit, parçalanmakta olan ve bütün Avrupa'nın göz diktiği Osmanlı Devleti'nin kurtuluşunun tek ümidini, Müslümanların birleşmesinde gördüğü için, kendine özgü, dinî-siyasî bir faaliyet göstermiştir. Onun bu yeni siyasetinden maksadı, Anadolu dışındaki bütün Müslümanları kendisine bağlamak olduğundan, onların dünya emperyalizmine karşı birleşmelerini istiyordu. Bunu yaparken de, üzerinde taşıdığı Hilafet sıfatından yararlanıyordu ki, onun Panislamist siyaseti budur”⁹⁸. Görüldüğü üzere Osmanlı Padişahının sahip olduğu Halife sıfatı, İslam birliği düşüncesi kapsamında Sultan Abdülhamit Han'ın fikirlerini uygulamaya dönüştürme olanağı tanımıştır. Osmanlı Devleti'nin ayakta kalabilmesi için diğer Müslüman devletlerinin yardımına ihtiyacı olduğu düşüncesi de İkinci Abdülhamit'in İslam birliği düşüncesi kapsamında önemli bir yere sahiptir. Abdülhamit Han'ın liderliğine olan inanç İslam birliği düşüncesinin yaygınlaşmasında etkili olan etkenlerden birisidir.

⁹⁷ Aydın Güven, “Panislamizm ve Hindistan Hilafet Hareketi: İttihad-ı İslam (1870-1924)”, <http://www.ilimvemedeniyyet.com/panislamizm-ve-hindistan-hilafet-hareketi-ittihad-i-islam-1870-1924.html>, Erişim Tarihi: 11.10.2017.

⁹⁸ İhsan Süreyya Sırma, **II. Abdülhamit'in İslam Birliği Siyaseti**, Beyan Yayınları, Ankara, 2000.

Osmanlı Devleti'ni kurtarabilmek için İslam birliği politikasının kullanılmasını planlayan ve uygulayan Sultan Abdülhamit Han, bu kapsamdaki girişimleriyle birlikte devletin ömrünün uzamasını sağlamıştır. Ancak İslam birliği düşüncesinin Osmanlı Devleti'ni kurtarmak için yeterli olmadığı görülmüştür. Bu noktada özellikle Arap ülkelerinde o dönem yaygınlaşan milliyetçi yaklaşımların büyük etkisi olduğu ifade edilmektedir. Milliyetçiliğin etkisiyle Araplar üzerinde yavaş bir şekilde ilerleyen –ya da ilerlemeyen- İslam birliği düşüncesi, Müslüman devletlerin tek çatı altında toplanmasına yetecek kadar etkili olamamıştır⁹⁹.

İslam birliği düşüncesi ve Sultan Abdülhamit Han'ın liderliği açısından genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda padişahlık döneminde İkinci Abdülhamit Han'ın en çok önem verdiği konulardan bir tanesinin İslam ülkelerini bir çatı altında toplayacak İslam birliği düşüncesi olduğu görülmüştür. Ancak İslam birliği düşüncesinin Sultan Abdülhamit Han'ın olmasını istediği şekilde yayılmadığını gösteren bulgular elde edilmiştir. Bunun sonucunda İslam birliği düşüncesi, Osmanlı Devleti'ni kurtaran bir yaklaşım olmamış, ancak Sultan Abdülhamit önderliğinde devletin ömrünün uzamasını sağlamıştır.

2.4.5. Zorunlu Merkezi Yönetim Politikası

Göreve geldiği ilk yıllarda nispeten temkinli bir şekilde girişimlerini sürdüren Sultan Abdülhamit Han, görevde kalma süresi uzadıkça dizginleri her geçen gün biraz daha fazla ele almıştır. İkinci Abdülhamit döneminde merkezi yönetimin güçlenmesi, kademeli bir şekilde olmuştur. Bu dönemde merkezi idarenin günden güne güç kazanması bir takım çevrelerin tepkisine yol açmıştır¹⁰⁰. Sultan Abdülhamit Han döneminde merkezi yönetim politikasının bir parçası olan bu durum milliyetçilik

⁹⁹ Zafer Şen, “Sultan II. Abdülhamit'in Panislamizm ve Denge Politikası”, <http://www.zafersen.com/ikinci-abdulhamidin-panislamizm-ve-denge-politikasi.pdf> , Erişim Tarihi: 11.10.2017.

¹⁰⁰ Selçuk Günay, “II. Abdülhamit Döneminde Suriye ve Lübnan'da Arap Ayrılıkçı Hareketlerinin Başlaması ve Devletin Tedbirleri”, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Tarih Araştırmaları Dergisi*, 1992, 17 (28), s.91.

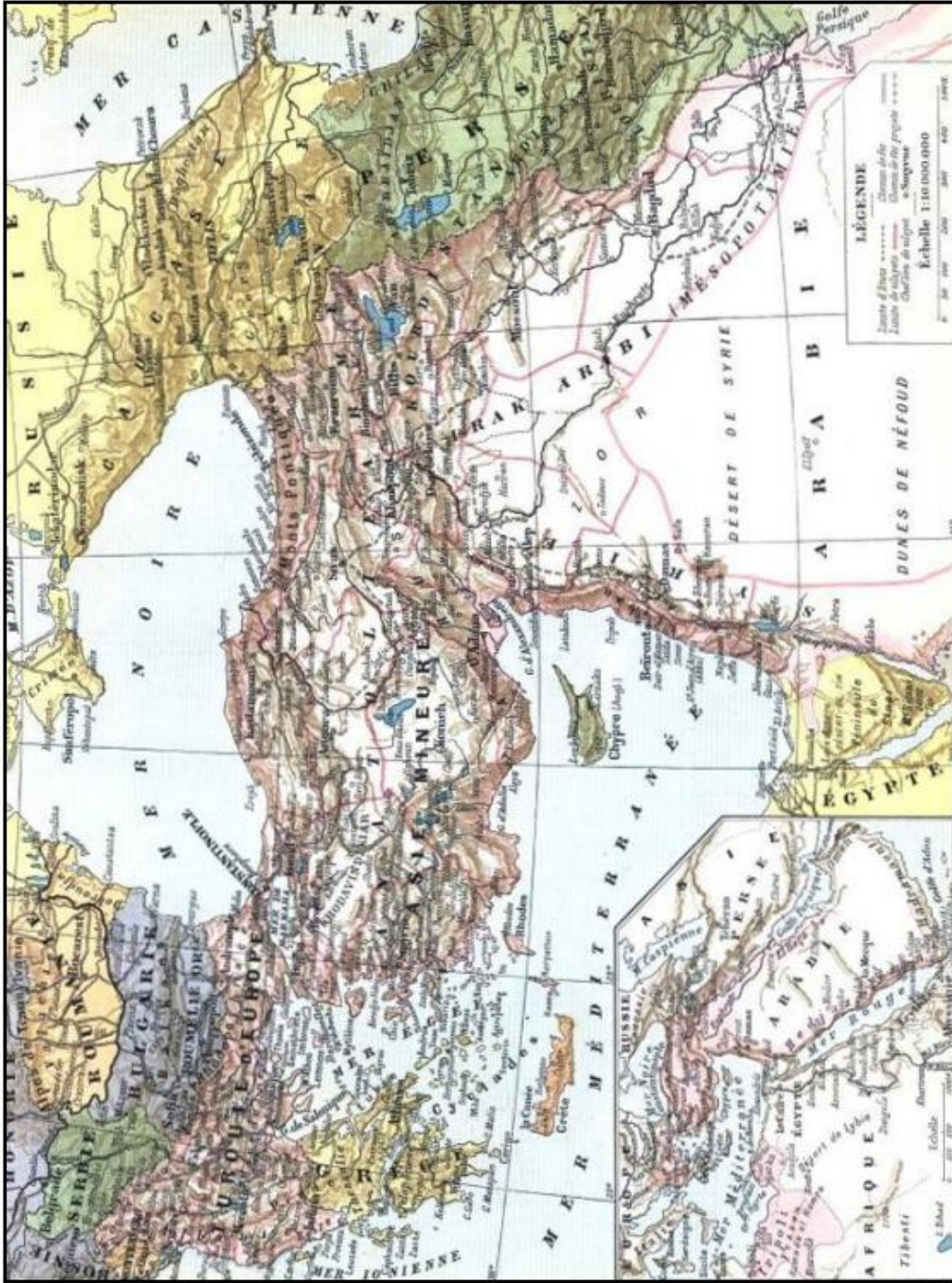
akımının etkisine kapılan Araplar üzerinde biraz daha fazla düzeyde etkisini göstermiştir.

Sultan Abdülhamit, tahtta kaldığı dönemde birçok kez suikast ve darbe girişimleri ile karşı karşıya kalmıştır. Bu girişimlerin ardından idarede değişiklik yapılması gerektiği yönünde bir karara varan İkinci Abdülhamit Han, merkezi yönetim politikası kapsamında yer alan adımlar atmıştır. Kendisine darbe ya da suikast planlayan kişilere karşı idam cezası uygulatmaması, Sultan İkinci Abdülhamit'in dikkat çeken yönlerinden biridir¹⁰¹. Liderlik açısından bu durum yorumlanacak olduğunda Sultanın muhaliflerini cezalandıran bir yönetim anlayışını benimsemediği değerlendirilmesi yapılabilir.

İkinci Abdülhamit döneminde Osmanlı Devleti haritası, merkezi yönetimin gerekliliğine dair fikir verecek nitelikte olup aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

Şekil 2.1. Abdülhamit Döneminde Osmanlı Devleti

¹⁰¹ İhsan Burak Birecikli, "Sultan II. Abdülhamit'e Karşı Başarısız Bir Darbe Teşebbüsü", **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, 2012, 1 (1), s.684.



Kaynak: Çağrı Güntan, “II. Abdülhamit Döneminde İmparatorluk İmajının Kamu Yapıları Aracılığı ile Osmanlı Kentine Yansıtılması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007.

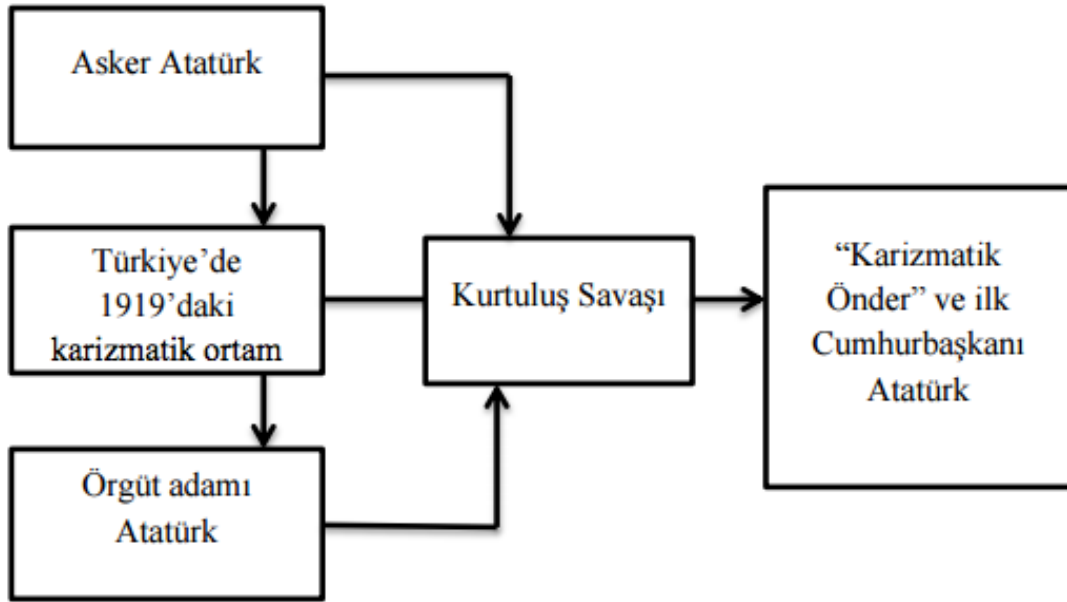
Şekil 2.1’de görüldüğü üzere önemli ölçüde toprak kaybetmesine karşın geniş bir alana hükmeden Osmanlı Devleti’nde, İkinci Abdülhamit Han döneminde yönetimle ilgili politikalar –özellikle Arapların faaliyetleri sebebiyle Araplar üzerinde değişiklikler gözlenir olmuştur.

2.5. Atatürk’ün Liderlik Sırları

Türk tarihindeki önemli liderlerden birisi de Mustafa Kemal Atatürk’tür. Dağılmış ve işgal edilmiş bir durumda olan ülkeyi bağımsızlığına kavuşturan Atatürk, Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin kurucusudur. Atatürk’ün liderlik sırlarının araştırılacağı bu kısımda çalışkan, akılcı ve cesur olmak, vatanına ve ulusuna kendisi adanmak, gücünü ulustan ve onun temsilcisinden almak, doğru zamanda doğru karar almak ve uygulamak, savaşı ve barışı planlamak-yönetmek, düşüncelerini ulusla paylaşmak-ulusu dinlemek ve popülizmden uzak durmak, sağlam bir tarih bilgisiyle zamanın önünden koşmak başlıkları altında açıklama getirilecektir.

Başlıklar altında açıklama getirmeden önce Atatürk’ün lider olma yolunda geçirdiği evrelere dair bilgiler hakkında bilgi verilecektir. Atatürk’ün lider olmada geçirdiği süreç aşağıdaki gibidir.

Şekil 2.2. Atatürk'ün Lider Olma Süreci ve Geçirdiği Evreler



Kaynak: Yeliz Gençer, “Siyasal İletişim Yönetiminde Mustafa Kemal Atatürk’ün Lider İmajı”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s.165.

Şekil 2.2’de görüldüğü üzere askerlikle başlayan liderlik süreci Birinci Dünya Savaşı sonrasında ülkenin içinde bulunduğu dönemde sergilenen liderlik ve zaferle sonuçlanan Kurtuluş Savaşı, Atatürk’ü karizmatik ve başarılı bir lider olmaya yönlendirmiştir.

2.5.1. Çalışkan, Akılcı ve Cesur Olmak

Atatürk’ün liderlik sırları arasında değinilmesi gerekenlerin başında gelen çalışkan-akılcı ve cesur olmak, Atatürk’ün liderlik konusunda sonuca ulaştıran yönlerinden birisidir. Atatürk; katıldığı tüm savaşlarda, aldığı kararlarda ve bütün yaşamında cesur, çalışkan ve akılcı bir lider olmuştur¹⁰². Karşılaştığı birçok belirsizliği

¹⁰² Levent Eraslan, “Liderlikte Postmodern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2006, s.23.

çözümüne kavuşturması, Atatürk'ün bu özelliklerini doğrulayan bir yapıya sahip görünmektedir.

Sadece kurtardığı ve yönettiği halk değil diğer halklardan insanların da Atatürk'ün çalışkan, akılcı ve cesur olmasına dikkat çekmeleri ve bu yöndeki açıklamaları bulunmaktadır. Atatürk'ün toplumun nabzını iyi tutan bir lider olması ve gerçekçiliği, cesurluğu ile bir araya gelerek kararlı bir lider portresini ortaya çıkarmıştır¹⁰³. Bu nitelikler aynı zamanda Atatürk'ün liderliğine duyulan inanç düzeyinin yüksek olmasını beraberinde getirmiştir. Çalışkan-akılcı-cesur olması, Atatürk'ün liderliğinin çok sayıda boyutundan yalnızca birisi olması sebebiyle nitelendirilen yüzeysel bir şekilde açıklama getirilmiştir.

2.5.2. Vatanına ve Ulusuna Kendini Adamak (İdealist Olmak)

Sorumluluk almanın farkında olan bir lider olarak Atatürk, kendisini vatanına ve milletine adanmış bir liderdir. Atatürk'ün liderliğini tanımlarken yer verilmesi gereken konulardan bir tanesi de idealist olmasıdır¹⁰⁴. Vizyon sahibi ve geleceği öngörebilen bir lider olması sebebiyle Atatürk'ün idealist bir lider olması kaçınılmaz görülmektedir. Atatürk liderliğinin bu yönünü vatanına ve ulusuna kendisini adamak suretiyle kullanmıştır.

Atatürk'ün vatanına ve ulusuna kendisini adaması kapsamında aşağıdaki hususlara değinilmesinde fayda vardır¹⁰⁵:

- i. Atatürk pek çok kez gerektiğinde canını Türk milleti için vermekten çekinmeyeceğini söylemiştir.

¹⁰³ Sevilay Özer, “Devlet Adamı Olarak Mustafa Kemal Atatürk ve Otto Von Bismarck”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, 2014, 27, s.450.

¹⁰⁴ Taner Aslan, “Siyasi, Sosyal ve Kültürel Açısından Atatürk'ün Liderliği Üzerine Bir Deneme”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008, 32 (2), s.242.

¹⁰⁵ <http://www.ata.tsk.tr/content/media/01/makaleler/16.pdf> , Erişim Tarihi: 25.11.2017.

- ii. Her eyleminde önceliğini milletin menfaati olarak belirlemiş ve bu yönde çaba göstermiştir.
- iii. Milletiyle özdeşleşmiş bir liderdir.
- iv. Atatürk'e göre lider ulusun ortak iradesinin adıdır.
- v. Sorumluluk sahibi olarak ulusu için en faydalı çözümlere yönelmeyi tercih etmiştir.

Sıralanan özellikler, Atatürk'ün liderlik becerilerinin hangi yönleri aracılığıyla ön plana çıktığını göstermesi bakımından önemlidir. Atatürk, halkın çıkarına öncelik vermesiyle vatanına ve ulusuna kendisini adanmış bir liderdir.

2.5.3. Gücünü Ulustan ve Onun Temsilcisinden Almak

Atatürk'ün liderlik özellikleri arasında güvenilir olma ve karşısındaki dinleme, öncelikli özellikler arasında yer almaktadır¹⁰⁶. Sahip olduğu bu özellikler nedeniyle Atatürk, halkın kendisinden beklentilerini doğru analiz etmiş ve halkın beklentilerini karşılamaya kendisini adanmıştır. Halk da bunun karşılığında Atatürk'e daha yüksek düzeyde sevgi besler olmuştur. Bu yönde gösterdiği çabalar Atatürk'ün gücünü ulustan aldığı göstermektedir.

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik sıraları arasında yer alan gücünü ulustan ve onun temsilcisinden alma özelliği, pek çok beyanında açıkça görülmektedir. Bunlardan bir tanesinde Atatürk şöyle demektedir: “Vatan mutlaka selamet bulacak, millet mutlaka mesut olacaktır. Çünkü kendi selametini kendi saadetini memleketin milletin saadet ve selameti için feda edebilen vatan evlatları çoktur”¹⁰⁷. Atatürk'ün ülkeyi getirdiği olumlu duruma ilişkin milleti ön plana çıkaran pek çok farklı

¹⁰⁶ Züleyha Ertan Kantos, “Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme”, **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 2011, 1 (1), s.149.

¹⁰⁷ <http://www.ata.tsk.tr/content/media/01/makaleler/16.pdf>, Erişim Tarihi: 25.11.2017.

beyanatından bahsedilebilir. Tüm bunlar Atatürk'ün gücünü ulustan aldığını doğrulayan birer örnek niteliği taşımaktadır.

2.5.4. Doğru Zamanda Doğru Karar Almak ve Uygulamak

Asker olduğu dönemde dahi Mustafa Kemal'in görüşleri, çağa göre ileri bir seviyede görünmektedir¹⁰⁸. İleri görüşlü bir lider olmasını beraberinde getiren bu özellikler aynı zamanda Atatürk'ün doğru zamanda doğru kararlar almasını sağlayan yapıdadır denilebilir.

Atatürk'ün doğru zamanda doğru kararlar almasını beraberinde getiren kişisel özellikleri açısından değerlendirme yapılacak olduğunda ortaya aşağıdaki gibi bir tablo çıkmaktadır.

¹⁰⁸ Taner Aslan, "Mustafa Kemal'de İnkılap Düşüncesinin Oluşumu ve Gelişimi", **Atatürk Kültür Merkezi Dergisi**, 2009, 53, s.16.

Tablo 2.1. Atatürk'ün Liderlik Özellikleri ve Boyutları

Görünüş	İletişim Tarzı	Duruş	Ün	Beden Dili
Fiziksel Özellikler	Konuşma Tarzı	Karizma	Göze Çarparlık	Tavırlar
Giysiler	Yazım Tarzı	Yüksek Özgüven	Sürekli İlerleme	Poz
Düzgün Giyinme	Dinleme Tarzı	Kendine İnanma	Çizgi	Jestler ve Mimikler
	Düşünme Tarzı	Özsaygı	Deneyim	Kullanılan Alan
	Sunum Tarzı		Vasıflar	Seçilen Konum

Kaynak: Yeliz Gençer, “Siyasal İletişim Yönetiminde Mustafa Kemal Atatürk’ün Lider İmajı”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s.86.

Tablo 2.1’deki verilerden de anlaşılacağı üzere Atatürk; dış görünüş, iletişim kurma biçimi, liderlik duruşu, ün ve beden dili boyutları açısından üstün bir lider olarak görünmektedir. Atatürk’ün konuşma tarzı, karizması, tecrübesi, konuşurken

kullandığı jest ve mimikleri ve daha pek çok özelliği, etkili ve doğru kararlar alan bir lider olarak anılmasını sağlamaktadır.

2.5.5. Savaşı ve Barışı Planlamak, Yönetmek (Kriz Yönetimi)

Bugün dünya barışına katkısı bulunan liderler arasında Atatürk'ün adının yer alması, onun savaşı ve barışı planlamadaki becerisini gösteren başlıca etkenlerden bir tanesidir. Ülkenin o dönemde içinde bulunduğu koşullar, Atatürk'ün kriz yönetimi konusundaki yetkinliğinin düzeyine dair fikir vermektedir. Kriz anlarında liderlerden belirsizlikleri azaltmaları ve başarı elde etmeleri beklenmektedir. Atatürk bu kriz anlarında başarılı olmasının yanında kendisindeki girişimcilik ruhunu tüm millete aşılama yönelik çabalar göstermiştir¹⁰⁹.

Savaşı ve barışı planlamak, yönetmek konusunda Atatürk'ün aşağıdaki özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir¹¹⁰:

- i. Atatürk herhangi bir konuda tesadüflere olanak bırakmamış, her şeyi planlamıştır.
- ii. Savaş anında ve barış anında süreçlerin yönetimine dair yoğun çaba göstermiştir.
- iii. Atatürk, adam seçme konusunda iyi bir liderdir.
- iv. Göreve getirilecek olan kişilerin zekasını ve yeterliliğini ölçmek için birkaç kez görüşmüştür.
- v. Kriz yönetimi için ekip çalışmasının gerekliliğine inanmıştır.
- vi. Milli güç seviyesinin yükselmesi için milli güç değerlerinin stratejik bir biçimde yönetilmesi gerektiğini düşünmüştür.
- vii. Lider olsa dahi yalnız olmamaya ve halkla birlikte hedefe yürümeye önem vermiştir.

¹⁰⁹ Fatma Geçikli, "Liderlik ve Duygusal Zeka: Mustafa Kemal Atatürk Örneği", **Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi**, 2012, 3, s.30.

¹¹⁰ <http://www.ata.tsk.tr/content/media/01/makaleler/16.pdf> , Erişim Tarihi: 25.11.2017.

- viii. Gayretin başarıdan daha mühim olduğunu ve halkı memnun edenin gayret olduğunu savunmuştur.
- ix. Bir yandan devrimleri gerçekleştiren Atatürk bir yandan da yeni liderlerin yetişmesini hedeflemiştir.
- x. Kararlı ve cesur olması sebebiyle milletini korumuş ve kurtarmış bir lider olmuştur.

Yukarıda Atatürk'ün liderlik özelliklerinden savaşı ve barışı planlama ile krizi yönetebilme yönüne ilişkin inceleme yapılmıştır. Atatürk'ün Türkiye ve dünyadaki öncü liderlerden birisi olmasını anlaşılır kılmaları sebebiyle değinilen her bir özellik ayrı ayrı önemlidir denilebilir.

2.5.6. Düşüncelerini Ulusla Paylaşmak, Ulus Dinlemek ve Popülizmden Uzak Durmak

Atatürk, Türkiye Cumhuriyetini kurmasının öncesindeki dönemde dahi elde ettiği başarıları millete mal eden bir lider olmuştur¹¹¹. Atatürk, her zaman en büyük güç olarak milleti görmüştür. Bunun bir getirisi olarak da düşüncelerini millete paylaşmış, her konuda milleti dinlemekten kaçınmamıştır. Böylece Atatürk, popülizmden uzak duran bir lider olarak tarihteki yerini almıştır. Sahip olduğu bu özellikler aynı zamanda Atatürk'ün Türk toplumu başta olmak üzere tüm milletler tarafından sevilen ve sayılan bir lider olmasını sağlamıştır. Düşüncelerini millete paylaşma ve milleti dinleme, Atatürk'ün buraya kadar değinilen liderlik özelliklerini destekler nitelikte görünmektedir.

¹¹¹<http://www.atam.gov.tr/wp-content/uploads/Bekir-T%C3%9CNAY-Atat%C3%BCrk-ve-Liderlik.pdf> , Erişim Tarihi: 10.01.2018.

2.5.7. Sağlam Bir Tarih Bilgisiyle Zamanın Önünde Koşmak

Sağlam bir tarih bilgisiyle zamanın önünde koşmak ile birlikte ifade edilmek istenen geleceği doğru bir şekilde görmektir. Atatürk, gelecekle ilgili olarak her zaman bir adım önde sayılabilecek bir görüşe sahip liderdir. Bu kapsamda Atatürk'le ilgili değinilmesi gereken liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır¹¹²:

- i. Atatürk tarihi iyi bilmesinin ötesinde tarihten ders çıkarmasını bilen bir lider olmuştur.
- ii. Toplumsal olayları ve gelişmeleri değerlendirirken tarihten yararlanmaktan çekinmemektedir.
- iii. Tarihi iyi bilmesinin bir getirisi olarak Atatürk, kehanetlere yer bırakmadan gelişmeleri analiz edebilmektedir.
- iv. Atatürk sahip olduğu tarih bilgisini uluslararası ilişkilerde bir güç olarak kullanmaktadır.
- v. Tarihin sesini almak suretiyle gelecekle ilgili doğru tahminler ortaya koymaktadır.
- vi. Sadece gelecekle ilgili tahmin ya da olayları değerlendirmek için değil dünya görüşü açısından da tarih kültüründen faydalanarak tarih bilgisini pek çok farklı alanda değerlendirmiş olmaktadır.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere Atatürk'ün tarihi bilgisi, liderliğinin önemli yönlerinden birisini oluşturmaktadır. Geleceği tasarlayan bir lider olarak Atatürk, tarihten önemli dersler çıkarmış ve bunu liderliğini pekiştirmek için de etkili bir biçimde kullanmıştır.

¹¹² <http://www.ata.tsk.tr/content/media/01/makaleler/16.pdf> , Erişim Tarihi: 11.01.2018.

2.6. Turgut Özal'ın Liderliği

Turgut Özal'ın liderliğinin araştırılacağı bu kısımda 21.yüzyıla doğru değişim modeli ve Özal'a göre değişime direnenler başlıkları altında açıklama getirilecektir. Böylece Turgut Özal'ın liderlik özellikleri, değişim unsuru etrafında olacak şekilde değerlendirilmiş olacaktır.

2.6.1. 21. Yüzyıla Doğru Değişim Modeli

Turgut Özal, Türkiye'de 1983 ve 1989 yılları arasında Başbakanlık, 1989-1993 yılları arasında ise Cumhurbaşkanlığı görevlerini yürütmüştür. Turgut Özal, iç ve dış politikadaki yönetimiyle birlikte Türkiye'de önemli izler bırakmış bir siyasi lider olarak görünmektedir. Turgut Özal, kendisine kadar olan liderlerin özelliklerinin dışına çıkmış, alışılmış lider anlayışını Türk siyasetinde değiştiren kişilerden olmuştur¹¹³. Bunun bir getirisi olarak Turgut Özal'ın liderliği değişimle ilgili olarak değerlendirmeye alınmaktadır.

Özal, liderliği etkili bir siyasetçi olarak bilinmektedir. Bunu gerek Başbakanlık yaptığı dönemde, gerekse Cumhurbaşkanlığı yaptığı dönemde göstermiş olan Turgut Özal, özellikle Cumhurbaşkanı seçilme süreci içerisinde önemli zorluklarla karşılaşmıştır¹¹⁴. Bu nedenle Özal'ın liderlik özelliklerine bu seçim döneminde daha fazla gerek duyduğunu söylemek mümkündür.

21.yüzyıla doğru değişim modeli ve Turgut Özal konusunda aşağıdaki hususların bilinmesi gerekmektedir¹¹⁵:

¹¹³ Lale Dündar, "Özal Dönemi Türk Dış Politikasında Turgut Özal'ın Kişisel Özelliklerinin Rolü", **Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi**, 58, 2016, s.4.

¹¹⁴ Süleyman Aşık, "Turgut Özal'ın Cumhurbaşkanı Seçilmesi Sürecinde ve Sonrasında Yaşanan Bazı Gelişmeler", **Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi**, 17 (34), 2017, s.440.

¹¹⁵ Resul İzmirli, Ramazan Gökbunar ve Buğra Özer, "Dönüşümcü Bir Lider Olarak Turgut Özal", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 42, 2014, s.246-247.

- i. Kitleler çağı sonar ermiştir ve buna göre pozisyon almak gerekmektedir.
- ii. Teknolojik ihtilal gerekmektedir.
- iii. Daha çok refah sağlamak için belirli yerlere yoğunlaşmak yerine geniş kitlelere yayılmak esastır.
- iv. Devleti bireyin karşısında üstün kılan anlayış ortadan kalkmıştır.
- v. Batının uzun sürede yaptığı değişimi Türkiye'nin daha kısa sürede yapması gerekmektedir ve bunun için risk alınması gereklidir.
- vi. Türkiye'de değişim bir anlamda reform niteliğinde olmak durumundadır.
- vii. Türk milleti geçmişteki gücünü yeniden elde edecek şekilde bir değişim yaşamak suretiyle gelişim göstermelidir.
- viii. Türkiye'nin batı kültürüne karşı kendisine aşağıda görme yanlısından vazgeçmesi gerekmektedir.
- ix. Türkiye 1990'lı yıllarda ekonomik açıdan kaydedeceği gelişme ile birlikte 2000'li yıllarda batı ülkelerine yaklaşmalıdır.
- x. Girişimcilerin eserlerinin kalıcı olması durumunda kalkınma sağlanmış olacaktır.

Görüldüğü üzere Turgut Özal, Türk siyasetinde Atatürk'ten sonraki dönemden itibaren süren zorlukları çözmeye yönelik olarak değişim ihtiyacına dikkat çekmiştir. Özal'ın liderlik anlayışının farklılığı, çok kötü bir durumda olan ülkenin kalkınmasına yönelik geliştirdiği planların etkililiğiyle anlaşılmaktadır. Uzun süreli ve gerçekçi hedefler ortaya koyan Turgut Özal'ın ömrü bunları gerçekleştirmeye yetmemiş olsa da kendisinden sonra gelen liderlerin kısa sürede Türkiye'nin 1990'lı yılları büyük zorluklar içerisinde geçirmesine neden olmaları, göz önünde bulundurulması gereken bir ayrıntıdır. Sadece ekonomik açıdan değil sosyal açıdan da gelişime önem veren bir lider olarak Turgut Özal, özellikle Türk toplumunun kendisini batı toplumlarına göre aşağılanmış olarak görmesine tepki göstermiş ve bunu değiştirmeye uğraşmıştır.

“Turgut Özal devlette ve özel sektörde yetişmiştir. Uzmanlığa inanan ve uzmanlara önem veren bir liderdir. Kişi olarak da sakin, iletişimde rahattır. İknada tecrübelidir. Başta ekonomi olmak üzere konularına hakimdir. Özal, özelleştirmeye büyük önem vermiştir. Bürokrasiye savaş açmış, devleti hantal yapısından kurtarmak için sert tedbirler almıştır. Açık sözlülüğüyle tanınmıştır”¹¹⁶. Burada değinilen özellikler, Turgut Özal’ın liderlik anlayışının hangi özelliklere dayandığını ortaya koyması bakımından önemlidir. Ayrıca Turgut Özal’ın değişim konusundaki yaklaşımı göstermesi sebebiyle değinilen hususlar dikkate alınmak durumundadır. Zira Turgut Özal, kendisinden önceki birçok konuda değişikliğe giden / gidecek bir lider imajı ortaya koymuştur.

24 Ocak 1980 yılında Türkiye'nin kapalı ekonomiden serbest ekonomiye evrilmesi gerçekleşmiştir ve bu noktada Turgut Özal önemli roller üstlenmiştir. Serbest ekonomiye geçiş yapılmasıyla birlikte Türkiye'nin ekonomik açıdan sergilediği performans da olumlu yönde gerçekleşmiştir¹¹⁷. Türkiye'nin Turgut Özal döneminde geçmiş dönemlere oranla ekonomik açıdan olumlu performanslar göstermesi, bu kararların alınması ve Özal’ın liderliğinin önemini ortaya koymaktadır. O dönemin koşullarında alınması zor bir kararı alan Turgut Özal, bu kararlarla birlikte dönüşümcü liderlik özelliklerini gösteren başka bir örnek meydana getirmiştir.

2.6.2. Özal’a Göre Değişime Direnenler

Özal değişimin zor bir iş olduğundan söz edip kimsenin risk almak istemediği genellikle çoğunun statükonun devamından yana olduğunu ifade etmiştir. Özal değişim yapmak için kesinlikle bir risk alma gereğinden bahsederdi. Özal’a göre, değişimin politik yükü üstlenilmeli; yoksa statükonun sürdürülmesi durumunda, hiçbir şekilde küçük bir sorun bile aşılamaz. Bir ekonomik yapıdaki en büyük sıkıntı, yapısal değişim programlarının uygulanmasındaki kararsızlıktır”¹¹⁸. Görüldüğü üzere Turgut Özal, pek çok kişinin almaktan kaçınacağı riskleri alan bir lider olmuştur ve bunu

¹¹⁶ Meltem Ünal Erzen, “Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi”, **İletişim Fakültesi Dergisi**, 2008, s.78.

¹¹⁷ Recep Temel, “İktisadi Liberalizmin Özal Dönemi Maliye Politikalarına Etkisi”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 19 (33), 2017, s.115.

¹¹⁸ İzmirli, Gökbnar ve Özer, s.250.

yaparak büyük bir risk aldığıın da farkında görünmektedir. Bu özellikleri, aynı zamanda Turgut Özal'ı başarıya götüren ve diğer liderlerden ayıran özellikler arasında ilk sırada yer almaktadır.

Turgut Özal, Türkiye Cumhuriyeti'nde politik, sosyal ve ekonomik açılardan değişim ve dönüşümü gerçekleştiren bir lider olarak bilinmektedir. Turgut Özal, hem politik liderliği hem bürokratik liderliği ile uluslararası düzeyde tanınan bir lider olarak görünmektedir¹¹⁹. Turgut Özal, değişimi ve dönüşümü gerçekleştiren bir lider olsa da Özal'ın bunu gerçekleştirmesi sürecinde kendisine direnenler de bulunmaktadır. Bu sebeple Özal'a göre değişime direnenler konusuna değinmekte fayda vardır.

“Özal'a göre değişime direnen güçler, düşünce üretmeyen, daha doğrusu bağımsız düşünce kimliği olmayan statükoyu muhafaza eden politik işlerle uğraşıyorlardı. Zira tutucular günlük politika ve iktidar sahibi olmanın ötesinde stratejik konularla asla ilgilenmemektedirler. Özal'a göre değişime direnenler, kendi akıllarına güvenmeyen, başkalarına karşı kompleks duyan, başkalarının peşinden giden, eleştirilere kulak vermeyen kişilerdir”¹²⁰. Turgut Özal ve değişime direnenler konusunda açıklayıcı olan bu ifadeler ayrı ayrı önem ifade etmektedir.

¹¹⁹ Kaan Devecioğlu, Turgut Özal: Değişim, Dönüşüm, **Bilge Strateji Dergisi**, 8 (14), 2016, s.151.

¹²⁰ İzmirli, Gökbunar ve Özer, **a.g.e.**, s.250.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLERİN TÜRK TARİHİNDEKİ YÖNETSEL ETKİLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ

3.1. Metehan'ın Yönetsel Etkileri

Metehan'ın liderliği hakkında değinilen bilgiler göz önünde bulundurularak özellikle askeri açıdan Türk tarihinde örnek alınan bir lider olduğunu ve kendisinden sonra gelen nesillerin kendisini örnek aldığını söylemek mümkündür. Çin ve Tung-hular ile yapılan savaşlarda elde edilen başarılar, Metehan'ın Türk tarihindeki ilham kaynaklarından birisi olmasını sağlamıştır. Metehan'ın liderliği sayesinde Türkler, her şeyden önce yaşadığı dönemde düşmanlarına – Çin başta olmak üzere pek çok devlete – korku salmıştır.

Türk toplumuna yönetsel etkiler bakımından ise öncelikle dağınık halde yaşayıp bir araya gelemeyen tüm Türk boylarını bir araya getirip aralarında bir siyasi birlik kurarak Hun devletini İmparatorluk haline getirmiştir. İmparatorluk haline gelen Hunlar Orta Asya'da uzun süreli bir hâkimiyet kurmuştur. Bu olay Metehan'ın birlik sağlanması açısından Türk toplumunda örnek alınmasını sağlamıştır.

Metehan'ın devleti her şeyin üzerinde tutup devletin güvenliği ve refahı için kendisine ait olanlardan feragat ederken, değeri her ne olursa olsun bir karış toprak için savaşmaktan korkmaması Türk yönetim anlayışının temelini oluşturması açısından ayrı bir öneme haizdir.

Ayrıca orduyu onluk, yüzlük tümen gibi kısımlara ayıran Metehan, bu sebeple Türk toplumuna askeri açıdan da etki eden bir lider konumunda olmuştur¹²¹.

Türk tarihinde önemli bir yeri olan Metehan'ın Türk toplumuna etkilerinin daha çok askeri alanda olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Metehan'ın askeri alandaki getirdiği bu yeni yönetsel sistem ile temellerini attığı ordu anlayışının Türk milletini tarihte pek çok zafere ulaştırması, bir dönüşümcü lider olarak Metehan'ın Türk toplumuna ileriki süreçte de yönetsel etkilerinin devam ettiğini göstermektedir. Getirdiği yeni askeri düzen ve anlayış sadece Türk ordusunun değil aynı zamanda da dünyadaki ordu sisteminin temelini oluşturması açısından ayrı bir öneme sahiptir.

Metehan'ın Hunların başına geçtikten sonra Tung-hularla giriştiği mücadele neticesinde Tung-huları yok olma eşiğine getirmesi Moğollar'ın güçlü bir devlet olarak tarih sahnesine çıkışını da öteleyerek, Hunlardan sonra kurulan diğer Türk devletlerinin Moğol tehlikesinden uzak rahat bir hayat sürmelerini sağlaması aldığı yönetsel kararların doğruluğunu ispat eder niteliktedir.

Metehan'ın Türk milletine yönetsel anlamda kazandırdığı yeni bir anlayış da etrafında isteği üzerine toplanan bir danışma meclisi bulundurmasıdır. Metehan bir karar almadan önce bu heyeti topluyor onların fikirlerini dinliyor ve son kararı kendisi veriyordu. Bu devlet meclisi ilk defa Hunlarda gözükmemektedir¹²².

3.2. Alparslan'ın Yönetsel Etkileri

Anadolu'nun kapılarını Türklere açan komutan ve hükümdar olarak Sultan Alparslan, siyasi ve askeri açıdan Türk toplumuna etki eden bir lider olmuştur. Malazgirt Savaşındaki başarısı ve orduyla birlikte seferde yer alması, Alparslan'ın

¹²¹ Canan Atalay, "Asya Hun Devletinde Metehan Dönemi", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16, 2014, s.107.

¹²² Atalay, **a.g.e.**, s.108

önemli liderlik özelliklerinden birisidir. Sultan Alparslan, etkili bir liderde olması gereken özelliklerin hemen hepsine sahip bir lider olarak Türk toplumunu etkilemiştir. Sultan Alparslan'ın Türk toplumuna etkisi olan liderlik özellikleri arasında kararlı, sabırlı, düşmanlarına karşı bile saygılı, cesur gibi liderlik özelliklerinin varlığından bahsedilmektedir¹²³. Tüm bunlar Sultan Alparslan'ın çok yönlü liderliğinin Türk toplumuna tesir ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Sultan Alparslan'ın Türkler için yönetsel alandaki en büyük etkisi kendisinden önce tahta oturanların aksine yönünü doğu yerine batıya yöneltmesidir. Sultan Alparslan saltanatta bulunduğu sürede devletin batı yönüne daha çok önem verdi, batıda fetih, doğuda ise genelde asayiş sağlama amacı güttü¹²⁴. Bunun neticesinde Anadolu'nun yurt edinmemizi sağlayacak kapıyı 1071 yılında Malazgirt zaferi ile sağlamış ve Anadolu'nun hala yurdumuz olmasını sağlaması onun dönemindeki en önemli yönetsel etkisi olmuş olmakla beraber etkileri hala devam etmektedir.

Sultan Alparslan'ın yönetsel alandaki bir diğer etkisi de günümüzdeki sosyal devlet politikasının ilk hallerinin örneklerinin kendi döneminde görülmesidir. Sultan Alparslan halkının refahına ve kalkınmasına çok önem vermiş olup fakirleri koruyup gözetmiştir. Divanında ülkesinin her tarafındaki pek çok fukaranın adı kayıtlı olup bunlara yardım için maaş ve tahsisat ayırması¹²⁵ bu konuda verilebilecek en iyi örnektir.

Tahtta bulunduğu sürece yönetsel alandaki başarıları ile gerek devlet teşkilatı gerek ordusu ve gerekse mükemmel idaresiyle yaşadığı çağda diğer devletlere örnek teşkil etmiştir. Hatta Orta Asya'da kendilerini emniyette hissetmeyen Türk toplulukları için sığınılacak bir kapı olmuştur¹²⁶. Türk topluluklarının kendi hakimiyetindeki bölgelere göçü onlara hem yeni bir toprak arayışına itmiş hem de onların yeni fethedilen yerlere yerleştirilmesi şeklinde izlenen iskan politikası ile

¹²³ Kesik, **a.g.e.**, s.50.

¹²⁴ <http://www.islamveihsan.com/sultan-alparslan-kimdir-sultan-alparslanin-hayati.html> , Erişim Tarihi: 21.03.2018

¹²⁵ Kesik, **a.g.e.**, s.46.

¹²⁶ <http://www.islamveihsan.com/sultan-alparslan-kimdir-sultan-alparslanin-hayati.html> , Erişim Tarihi: 21.03.2018

fethedilen yerlerin Türkleşmesi hızlandırılmış oldu. Ayrıca yönetsel alandaki başarıları ile kendine çektiği Türk toplulukları Anadolu'nun fethedilme sürecini hızlandırmakla birlikte Malazgirt savaşının kazanılmasında büyük rol oynadılar. Hatta Anadolu'nun Türkleşme sürecini hızlandırdı.

Bugün Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin üzerinde bulunduğu coğrafyanın kapılarını Türklere açan bir Sultan olarak Alparslan, 26 Ağustos tarihinde Malazgirt zaferinin yıldönümünde her yıl anılmasının ötesinde Türk toplumu tarafından örnek alınan bir liderdir. Kendisinden hemen sonraki dönemlerde ordunun başında sefere gidilmesi yoluyla örnek alınan Sultan Alparslan, bugün ise Türk milletinin üzerinde yaşadığı toprakların alınmasındaki liderliği aracılığıyla toplum üzerinde olumlu yöndeki etkilerini hissettirmektedir.

3.3. Fatih Sultan Mehmet'in Yönetsel Etkileri

Sadece Türk tarihi için değil dünya tarihi için önemli bir lider olan Fatih Sultan Mehmet, çağ kapatıp çağ açan bir liderdir. Küçüklüğünden beri liderlik özellikleriyle öne çıkan bir lider olarak Fatih Sultan Mehmet, İstanbul'u fetheden lider olarak Türk toplumunun örnek aldığı liderlerden olmuştur. İstanbul şehrini fethetmeyi hayatının en önemli gayesi edinen Fatih Sultan Mehmet, hedefinin peşinden gitme ve kararlılık gibi konularda Türk toplumuna yönetsel anlamda örnek teşkil etmektedir. Bunun yanında Osmanlı Devleti'nin Avrupa başta olmak üzere topraklarının sürekli genişlemesini sağlaması, Türk toplumunda Fatih'in etkilerinin düzeyini artırmaktadır.

Askeri olarak elde ettiği başarıların yanı sıra bilime merakı, ilim ehline saygısı Fatih Sultan Mehmet'in lider olarak Türk toplumuna yönetsel alandaki etkileri kapsamında yer almaktadır. Kültürlü bir şair olan Sultan Mehmet, sanat ve ilimi sadece sevmek ve himaye etmekle kalmamış, aynı zamandan bunlarla bilfiil uğraşmıştır¹²⁷.

¹²⁷ Bekir Sıdkı Baykal, "Fatih sultan Mehmed'in Muhiti Ve Şahsiyeti Üzerine Bir Deneme", **D.T.C.F. Dergisi**, s.78

Özellikle Fatih'in İstanbul'un fethi için yaptırdığı büyük toprakların planlarını bizzat kendisi çizmesi onun bilim alanındaki yetkinliğini göstermektedir. Fatih sultan Mehmet'in döktürdüğü bu topraklar ile çok güçlü kalelerin bile yıkılacağını ortaya çıkarması neticesinde Avrupa'da uzun yıllardır süre gelen derebeylikler dönemi bitmiş ve merkezi krallıklar güç kazanmıştır.

Bilimle bizzat uğraşan Fatih'in en fazla ilgilendiği ilim dalları tarih, coğrafya, felsefe, heyet ve matematiktir¹²⁸. Edebiyatla da bizzat yakından ilgilenmiş olup zamanın önde gelen şairlerinden olan Sultan Mehmet birçok eseri çevirtmiş ve kendisi de çeşitli alanlar da eserler yazmıştır. Sanata çok değer veren Fatih sultan Mehmet'in ünlü İtalyan ressam Bellini'yi İstanbul'a getirterek portresini çizdirtmesi hem Türk toplumuna hem de tüm İslam alemine sanat alanındaki yönetselliğine örnek olarak verilebilir. Keza o zamana kadar Müslümanlar arasında resim bir tabuydu. Ayrıca Fatih Sultan Mehmet İtalya ve İspanya'dan, Semerkant'tan, İran'dan birçok bilim insanını getirtmiş onların yanına Türk bilim insanları ile hekimlerini de ilave ederek İstanbul'da Ayasofya Medresesi'ni 1453 yılında açarak bugünkü İstanbul Üniversitesi'nin temellerini atmıştır .¹²⁹ Bu da onun yönetsel anlamadaki etkilerinin hala günümüzde de devam ettiğini göstermektedir.

Fethedildiği günden bugüne Türklerin hükmettiği bir şehir olan İstanbul, pek çok liderin fethetmek için çabaladığı bir şehir olsa da bunu başaran lider olarak Fatih Sultan Mehmet Türk tarihinde önemli izler bırakmıştır. Çocukluk ve gençlik tecrübelerinden ders çıkaran ve bu sayede başarıya ulaşan bir lider olması, Fatih Sultan Mehmet'in Türk toplumuna etkileri kapsamında değerlendirilmektedir¹³⁰.

Fatih'in bunalımlı bir dönemdeki devleti bu bunalımdan kurtarıp tahtta kaldığı süre zarfında 17 prensliğe, krallığa, devlete ve beyliğe son vererek hepsini fethetmesi, Karadeniz'i Türk gölü haline getirmesi ile tam bir bütünlük sağlayıp devleti

¹²⁸ Baykal, **a.g.e.**, s.80.

¹²⁹ M.Ş. Canda, "Türkiye'de Nöropatoloji Gelişimi Düünden Bugüne", **Türkiye Ekopatoloji Dergisi**, 2005, 11 (3), s.101.

¹³⁰ Kuşat, **a.g.e.**, s.131.

merkezileştirerek geniş bir coğrafyaya yayılmış imparatorluğu büyük bir sükûnet içinde yönetmesi onun yönetsel anlamdaki başarısını kanıtlamaktadır.

Fatih Sultan Mehmet'in Türk toplumuna etkileri sadece bir lider olarak etkilerle sınırlandırılmaktan uzaktır. Fatih Sultan Mehmet; ilim konusundaki yüksek seviyesi, siyasi ve askeri dehası, yenilikçi düşünce yapısı, ideallerinin peşinden sonuna kadar koşması gibi özelliklerinin her birisiyle Türk toplumunun yönetsel anlamda örnek aldığı bir lider olmuştur. Kendi dönemindeki koşullar göz önüne alındığında bilime olan ilgisi ve saygısı, Fatih Sultan Mehmet'i diğer liderlerden ayıran bir özellik olması sebebiyle Türk toplumu üzerinde etkisini gösteren niteliklerinden birisi olmuştur.

3.4. İkinci Abdülhamit'in Yönetsel Etkileri

Sultan Abdülhamit Han, zor durumda olan Osmanlı Devletinin ömrünün uzamasını sağlayan ve hem iç hem de dış baskı altında 33 yıl görevini yürütmüş bir padişahdır. İç ve dış politikadaki zekası, İkinci Abdülhamit Han'ın ayırt edici lider özellikleri arasında yer almaktadır. Baskı altında devlet yönetiminin nasıl yapılacağı, iç ve dış siyasetin nasıl idare edileceği konusunda Sultan Abdülhamit Han önemli bir örnek teşkil etmektedir ve Türk toplumunu bu açıdan etkilemiş bir liderdir. Her ne kadar Türkiye'de belirli bir kitlenin kendisini kızıl sultan olarak anması söz konusu olsa da İkinci Abdülhamit Han Türk tarihindeki önemli liderlerden birisidir ve devlet yöneticiliği konusunda Türk toplumuna önemli etkiler ortaya koymuştur. Bunlara ek olarak yönetim ilkeleri politikalarda değişikliğe giden bir lider olarak Sultan Abdülhamit Han Türk toplumunu etkilemiştir¹³¹.

Sultan Abdülhamit'in saltanatı boyunca en çok önem verdiği konulardan biri eğitim olmuştur. Avrupa'yı çok yakından takip eden sultan kendi ülkesindeki okulların

¹³¹ Çetinsaya, a.g.e., s.402.

yetersizliğini görmüş, okullardaki müfredatın geliştirilerek Avrupa'daki yeni gelişmeler ile teknolojik gelişmelerin ders olarak okutulmasını sağlamıştır. Eğitime önem veren Sultan Abdülhamit Güzel Sanatlar Akademisi, Ticaret ve Ziraat Okulları kurmuş, İlk ve orta dereceli okullar, dilsizler ve kör okulları, meslek okulları da yaptırmıştır¹³². Kurduğu bu okullar sayesinde Osmanlı'nın geri kalmışlığının eğitimle giderilmesi yönünde büyük çabalar sarf etmiştir. Batılı güçlü devletler seviyesine eğitimle ulaşılabileceğini bildiğinden eğitime özen göstermiş ve ülkesini yönettiği sürece eğitim alanında bir çok yönetsel etkide bulunmuştur.

Özellikle devlet yöneticileri açısından örnek alınması gereken bir lider olarak Sultan Abdülhamit Han, Türkiye'de kıymeti geç anlaşılan liderlerden birisi olmuştur. Ancak yine de Türk toplumu üzerinde siyasi, idari ve sosyal açıdan önemli izler bırakması sebebiyle büyük yönetsel etkileri olmuştur. II. Abdülhamit döneminde kurulan ve halen mevcudiyetini koruyan sosyal refah kurumları zamanın değişen koşullarına göre kendilerini yenilenip kuruldukları amaca yönelik hizmetlerini sürdürmektedirler. Hamidiye Etfal Hastanesi, Dârülaceze, Darüşşafaka ve Çocuk Esirgeme Kurumu bahsi geçen köklü kurumlardan sadece bazılarıdır.¹³³ Bu kurumlar vasıtasıyla hem modernleşmeyi hem de toplumun ihtiyaçlarını gidermek amaçlanmıştır.

Sosyal politikalarının yanında devlet yöneticiliği konusunda da örnek alınması gereken Sultan Abdülhamit siyasi politikada kararlılık ve istikrar konusunda olumlu yönetsel etkiler bırakmıştır. Belirlediği prensipleri ve politikaları 1880'lerin ilk yarısından 1908'lere kadar kararlılıkla uygulamaya çalışmış, fakat değişen iç ve dış şartlara göre yönetim politika ve ilkelerinde revizyona gitmiş, hatta bazen tavizler vermek zorunda kalmıştır.¹³⁴ Bununla beraber hem dış hem de iç politikada uyguladığı denge politikası ile ülkenin en sıkıntılı sürecinde 33 yıl tahtta kalmış ve ülkesini yönetmiştir.

¹³² <http://www.islamveihsan.com/sultan-ii-abdulhamit-kimdir.html> , Erişim Tarihi:21.03.2018

¹³³ Akyol, a.g.e., s.45.

¹³⁴ Çetinsaya, a.g.e., s.402.

Devleti bir arada tutma başarısında dönüşümü sağlamadaki yönetsel başarıları etkin olmuştur. Günümüzdeki milli istihbarat teşkilatının temellerini kurduğu istibdat teşkilatı oluşturmuştur. Bu teşkilat sayesinde içeride ve dışarıda meydana gelecek birçok olaydan önceden haber alarak zamanında gerekli tedbirleri alabilmiştir. Yine bu teşkilat sayesinde merkezi yönetim politikasını daha etkin bir şekilde uygulamış ve batılı güçlerin sürekli kışkırttığı Arapları daha iyi kontrol altına almıştır.

Sultan Abdülhamit dönüşümcü liderliği sayesinde devletin I.Meşrutiyete ve sonrasında tekrar mutlakiyete geçiş sürecini iyi yönetmiş, yeniliklerin uygulanmasını, modernleşmeyi sağlayabilmiş ve ekonomik harcamalarda gereksizliklerin gidilmesine yönelik aldığı tedbirlerle ülkesinin dış borçlarını önemli ölçüde azaltmayı başarmıştır. Bu da dönüşümcü bir lider olarak onun yönetsel başarısını göstermektedir. Ayrıca kendisinin tasarladığı projelerin – Marmaray gibi – kendisinden 100 yıl sonra uygulanması, bir lider olarak Abdülhamit Han'ın vizyonunu ve Türk toplumuna olan etkilerini doğrudan destekleyen bir örnek niteliği taşımaktadır.

3.5. Atatürk'ün Yönetsel Etkileri

Mustafa Kemal Atatürk, düşmanları tarafından kuşatılmış bir ortamda Türk milletinin yeniden doğuşuna önderlik etmiş ve Türkiye Cumhuriyeti Devletini kuran liderdir. Bir dönüşümcü lider olarak Atatürk'ün Türk toplumuna yönetsel etkileri başlı başına bir araştırma konusudur. Atatürk'ün Türk toplumuna etkileri Cumhuriyetin ilanından önce asker olduğu dönemde başlamaktadır. Başarılı bir asker ve vatanın var olması için canından vazgeçmesi, bunu askerlerine aşılması, Atatürk'ün Türk toplumuna etkileri arasında yer almaktadır.

Türk toplumuna asker olarak önemli bir örnek olan Atatürk, Kurtuluş Savaşı döneminde askerliğinin yanında kriz anında başarılı olan bir karizmatik lider olarak da Türk toplumunu etkilemiştir. Bu dönemde Cumhuriyeti ilan etmesi ve Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ni kurması, Atatürk'ün Türk toplumuna hala devam eden yönetsel etkileri arasında ayrı bir yere sahiptir. Atatürk'ün Türk toplumuna olan

etkilerini Cumhuriyet sonrasındaki dönemde ayrı bir biçimde ele almak gerekmektedir.

Bilimi üstün tutması, devleti öne çıkararak anlayışı, devrim yapmaktan çekinmeyen bir yapıda olması Atatürk'ün dönüşümcü liderlik özelliklerinin kapsamında yer alır ve Türk toplumuna örnek olacak cinstendir. Bununla ilgili olarak pek çok sözü bulunan Atatürk, özellikle gençlere yönelik söylemleri ile gençlerin devletin geleceğini tasarlayacak kişiler olduğuna dikkat çekmiştir. Bu konuda örnek alınması gereken ulu önder “Hayat mücadeleden ibarettir. Bundan dolayı hayatta yalnız iki şey vardır. Galip olmak, mağlup olmak. Size, Türk gençliğine terk ve tevdi ettiğimiz vicdani görev yalnız ve daima galip olmaktır ve eminim daima galip olacaksınız.”¹³⁵ diyerek yönelttiği anlamda gençlere kendisinden sonra gelenlerin de güvenmesini istemiş ve onları bu yönde etkilemiştir. Gençlere verdiği değer sadece söylemlerle kalmamış onların çağın ve ülkenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde eğitilmelerine yoğun çaba harcamıştır. Cumhuriyet döneminde Atatürk öncülüğünde kurulan Türk Eğitim Sistemi Atatürk'ün eğitim ile hem uygulamaları ile hem de görüşleri ile eski dönemden farklı olarak, yeni bir kimlik ve kişilikle oluşturularak yeni bir çizgide ilerlemiştir.¹³⁶

Türk tarihindeki öncü lider figürlerinden Atatürk'ün Türk toplumuna etkilerini askerlik döneminde, Kurtuluş Savaşı döneminde, Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ni kurduktan sonraki Cumhurbaşkanlığı döneminde olmak üzere üç dönemde ele almak mümkündür¹³⁷. Böyle bir yol izlenmesi ile birlikte Atatürk'ün dönüşümcü liderliğinin ve yönetsel etkilerinin daha sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi söz konusu olacaktır.

Türkiye Cumhuriyeti'ni kurduktan sonra ülkeyi demokratikleştirme ve çağı yakalama mücadelesine girişmiş ve bu yönde birçok yeniliği kısa sürede gerçekleştirmeye çalışmıştır. Atatürk sürekli olarak toplumu demokratik kurum ve

¹³⁵ Zekeriya Türkmen, “Atatürk ve Gençlik”, <http://www.ata.tsk.tr/content/media/01/makaleler/24.pdf>, Erişim Tarihi: 22.03.2018

¹³⁶ Cengiz Dönmez, “Atatürk'ün Eğitim ile İlgili Görüş ve Uygulamalarına Toplu Bir Bakış”, **Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, Cilt:7, 2006, s.91

¹³⁷ Gençler, **a.g.e.**, s.165.

kavramlara yönelmeye çalışmıştır. Sonraki yıllarda Türkiye’deki demokratikleşmeyle ilgili adımlarda onun düşüncelerinin izleri görülmüştür.¹³⁸ Bu bize Atatürk’ün yönetsel etkilerinin günümüzde hâlâ devam ettiğini hatta ondan esinlendiğini göstermektedir.

Vatan ve millet sevgisi öğrencilik yıllarından ölümüne kadarki süreçte kendisinin en önemli prensiplerinden biri olmuş olmakla birlikte bunu kendisinin : “Millete efendilik yoktur, hizmetkârlık vardır. Bu millete hizmet eden onun efendisi olur.” sözünden anlaşılmaktadır. Atatürk’ün bu prensibi tüm yöneticilerimize örnek olması gereken bir tutumdur.

Tarih göstermiştir ki iyi bir yönetim kadrosu kuramayan liderler ya çok büyük zorluklar yaşamışlar ya da başarısız olmuşlardır. Bunun bilincinde olan Atatürk de kendisinin belirleyip seçtiği, kendisine inanıp güvenen yönetici kadrosu ile ortaya koyduğu ilkeleri, planladığı yenilikleri bu sayede topluma benimsetmiştir¹³⁹. Atatürk’ün kısa sürede birçok yeniliği yeni kurulan ülkede gerçekleştirebilmesinin sırrı budur. Bu alanda da yönetsel olarak örnek alınması gereken bir dönüşümcü lider olduğunu kısa zamanda gerçekleştirdikleri ile kanıtlamıştır.

Atatürk’ün Türk toplumu üzerindeki etkilerini değerlendirirken çok yönlü bir bakış açısıyla ilerleme kaydetmek gerekmektedir. Atatürk’ün bir asker olarak örnek teşkil edecek başarılarının yanında bir devlet adamı olarak etkileri, bilim konusundaki etkileri, devrim konusundaki etkileri gibi pek çok konudan bahsedilmesi mümkündür. Bu sebeple Türk toplumuna Mustafa Kemal Atatürk’ün liderliği incelemesinde sınırlandırmalardan uzak durulması gerekmektedir.

Bundan yaklaşık 100 yıl öncesinde bugünü işaret eden pek çok tespitinin bulunması ve bunların doğruluğunun ortaya konulması, Atatürk’ün Türk toplumu üzerindeki yönetsel etkilerinin önemini gösteren bir yapıdadır.

¹³⁸ Timuçin F. Ertan, “Atatürk’ün Demokrasi Anlayışı Üzerine Bir Değerlendirme”, <http://www.ata.tsk.tr/content/media/01/makaleler/17.pdf> , Erişim Tarihi: 22.03.2018

¹³⁹ Rıdvan Küçükali, “Bir Lider Olarak Atatürk ve Eğitime Bakış Açısı”, **KKEFD Dergisi**, 2006, 4, s.213.

3.6. Turgut Özal'ın Yönetmel Etkileri

Yakın tarihteki liderlerden biri olarak Turgut Özal, değişimi başlatan bir lider olarak anılmaktadır. Dönüşümcü bir lider olması, Turgut Özal'ın Türk toplumuna yönetmel etkilerinin başında gelir. Bunun yanında Turgut Özal, moral açısından düşük durumda olan bir millete umut ve güven aşılması sebebiyle önemli düzeyde etki etmiştir. Tutkulu bir lider olması, Turgut Özal'ın Türk toplumuna etkileri kapsamında yer almaktadır. Atatürk sonrası dönemde ülkenin ihtiyaç duyduğu bir lider olarak kabul edilen Turgut Özal, aynı zamanda Türk toplumuna geleceğe yönelik iyimserlik aşılması sebebiyle olumlu izler bırakmıştır. Risk almaktan çekinmeyerek geleceğe odaklanması, Turgut Özal'ın vizyonu aracılığıyla Türk toplumuna yönelik etkileri arasında yer almaktadır¹⁴⁰.

Turgut Özal, Türkiye Cumhuriyeti devletinin Atatürk'ün ölümünden sonra karşılaştığı zorlukların aşılabilmesi için milletin yeniden uyanmasını ve kendisinin farkına varmasını sağlayan bir lider olarak Türk toplumuna etki etmiştir. Batı toplumları karşısında sosyal ve ekonomik yönden geride kalmanın etkisiyle psikolojik olarak da olumsuz bir düşünce içinde olan halkın uyanmasını sağlayan dönüşümcü lider Turgut Özal, Türkiye Cumhuriyeti'nin topluma mal olan liderlerinden birisi olarak kabul edilmektedir.

24 Ocak 1980'de serbest ekonomiye geçiş kararlarının alınmasında etkin bir şekilde rol oynayan Turgut Özal, bu yönüyle de dönüşümcü liderliğini göstermiştir. 24 Ocak Kararları ile yabancı sermayenin özendirilmesi, ekonominin dış rekabete aılması, ekonomide devlet sektörünün daraltılması ve özelleştirme ile özel şirketlerin özendirilmesi, devlet müdahalelerinin azaltılması, dış satımın artırılması ve piyasa mekanizmalarının özgürce işlenmesi amaçlanmıştır¹⁴¹. Bu kararlarla birlikte Türkiye'nin ekonomik performansında görülen iyileşme, Özal'ın dönüşümcü liderlik özelliklerinin yönetmel açıdan olumlu yansımaları arasında kabul edilmekte ve kendisinden sonra örnek alınması gereken bir durumdur.

¹⁴⁰ İzmirli, Gökbunar ve Özer, **a.g.e.**, s.245.

¹⁴¹ Özlem Eştürk, "Türkiyede Liberalizm: 1983-1989 Turgut Özal Dönemi Örneği", **Yüksek Lisans Tezi**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.117.

Turgut Özal sadece ekonomik ve dış politika ile ilgili yenilikler yapmamış siyasette bulunduğu süre zarfında siyasi, kültürel, ekonomik ve toplumsal alanda devrim sayılabilecek sayısız değişim gerçekleştirmiştir. Özal döneminde en önemli iktisadi güç aracı kabul edilen petrolden daha çok eğitime önem verilmiştir¹⁴². Çünkü Turgut Özal biliyordu ki eğitim bir toplumu sürekli güçlü kılacakken petrol gibi kaynakların değeri zamanla değişebilecektir ve bu da ülkenin güç dengesinde değişikliklere neden olabilecektir. Turgut Özal günümüz çağında fetihlerin askeri güç ile değil sosyal ve kültürel ihracat ile yapılabileceğinin farkına varmış ve eğitime ayrı bir önem vermiştir. Döneminde gerçekleştirdiği icraatları ile kendisi vefat etse bile kendisinden sonra başa gelenler için Özal dönemi bir referans noktası oluşturmuştur¹⁴³.

¹⁴² Mehmet Fatih Ayaz, “Turgut Özal Dönemi Eğitim Politikaları ve Günümüze Yansımaları”, **Akademik Başarı Dergisi**, Sayı: 50, 2015, s.335.

¹⁴³ Ayaz, **a.g.e.**, s.336.

SONUÇ

Dönüşümcü liderlik anlayışı ve Türk Tarihinin başlangıcından 2000 yılına kadar olan süreçteki Türk dönüşümcü liderlerin yönetsel etkilerinin araştırıldığı çalışmada elde edilen sonuçlar, Türk tarihinin pek çok dönüşümcü lidere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmaya konu olan dönüşümcü liderlerin Türk tarihinde farklı dönemlerde belirleyici roller üstlendiğini gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Metehan, Alparslan, Fatih Sultan Mehmet, İkinci Abdülhamit Han, Mustafa Kemal Atatürk ve Turgut Özal hakkında yapılan araştırmalar neticesinde bu sonuç elde edilmiştir.

Liderlik ve liderlikle ilgili yaklaşımların ele alındığı çalışmada, tarihin her döneminde liderlere gereksinim duyulduğu, insanların her dönemde kendilerini doğru bir biçimde yönlendirecek lider ihtiyacının olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Liderliğin değişen dünyada giderek daha fazla ihtiyaç duyulan bir hale geldiği çalışmada ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Yeni yaklaşımlar açısından liderlik hakkında yapılan araştırmada kültürel liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik anlayışlarının geline nokta biraz daha öne çıktığı tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik stiline bireysel ilgi, ilham verme, entelektüel uyarım ve idealiz edilmiş etki boyutlarını içerdiği çalışmanın sonuçlarından birisidir.

Çalışmada ayrıca dönüşümcü liderlerin değişimi başlatan ve değişimi etkili bir şekilde uygulayan liderler olarak öne çıktıkları yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderler; değişim için uyarıların alınması, yeniden canlanmanın gerekliliğinin kabul edilmesi, vizyon oluşturma, değişim yaşanması ve sürecin canlanması süreci etrafında etkilerini göstermektedir. Günümüzde artan küreselleşme, rekabet ile hızla değişen çevre koşullarına en iyi uyumu sağlayıp sürekli bu rekabetin içinde bulunmamızı sağlayacak liderlerin dönüşümcü liderler olduğu çalışmamızda çıkan sonuçlardandır.

Metehan ve dönüşümcü liderliği üzerine yapılan incelemelerde Metehan'ın Türk toplumuna yönetsel etkilerinin askeri alanda yoğunlaştığı görülmüştür. Türkleri bir devlet altında toplayan Metehan, temelini attığı ordu anlayışıyla Türk milletini çok sayıda zafere ulaştırmıştır. Metehan, devleti her şeyin üzerinde tutan bir lider olarak Türk tarihinde yer edinmiştir. Çalışmada ulaşılan sonuçlar, Türk toplumu için Metehan'ın birleştirici bir lider olduğunu göstermektedir.

Sultan Alparslan'ın dönüşümcü liderliğinin yönetsel etkileri günümüzde halen devam etmektedir. Alparslan'ın yönünü doğudan ziyade batıya dönerek bin sene önce Türklere Anadolu'nun kapılarını açması toplumumuza en büyük yönetsel etkisi olmuştur. Ayrıca Alparslan, cesur ve kararlı oluşuyla örnek olmuştur. Çalışmada ulaşılan sonuçlar Sultan Alparslan'ın dönüşümcü liderlik özelliklerinin tamamına sahip olduğunu ve bu sayede Türk tarihinde önemli bir yer edindiğini göstermektedir. Sultan Alparslan'ın liderliğinin etkileri, askeri ve siyasi boyut özelinde yoğunlaşmıştır.

Sadece Türk tarihi değil dünya tarihinde önemli liderlerden birisi olan Fatih Sultan Mehmet, İstanbul'u fethederek Ortaçağ'a son vermiş ve Yeniçağ'ı başlatmıştır. Fatih Sultan Mehmet, çocukluk ve gençlik tecrübelerini iktidarında kullanarak başarıya ulaşan bir lider olmasıyla Türk toplumunu etkilemiştir. Türk tarihi açısından etkileri sadece İstanbul'un fethiyle sınırlı olmayan Fatih Sultan Mehmet, ilim seviyesi, siyasi ve askeri zekası, yeniliğe karşı olumlu yaklaşımı, ideallerini gerçekleştirmeye olan tutkusu gibi yönleriyle Türk tarihinde önemli etkiler bırakan bir dönüşümcü lider olmuştur.

Sultan Abdülhamit Han, iç ve dış politikadaki zekasıyla devlet yöneticilerinin örnek alması gereken bir lider olarak görünmektedir. Zor şartlarda devleti siyasi, idari ve sosyal açıdan etkili bir şekilde yöneten İkinci Abdülhamit Han, yönetim ilkelerinde değişikliğe giden bir dönüşümcü lider olarak Türk tarihinde önemli bir yere sahiptir. Çalışmada elde edilen sonuçlar, Sultan Abdülhamit Han'ın devlet yönetiminin yanında geliştirdiği projelerle de geleceği tasarlayabilecek yeterliğe sahip bir lider olduğunu ortaya koymuştur. Ülkeyi çağdaşlaştırma çabalarında gerek eğitim alanında gerekse günümüzde halen varlığını sürdüren kurumların temelini atılmasını sağlaması ve ülkenin çalkantılı bir süreçte bir bütün olarak tutulması hususundaki yönetsel

başarıları ile de toplumumuzu etkilemiş ve etkilerinin bir kısmı varlığını sürdüren kurumlar vasıtasıyla da devam etmektedir.

Türk ve dünya tarihi için önemli liderlerden Mustafa Kemal Atatürk, işgal altında olan Türk milletinin yeni bir devlet kurmasına önderlik etmiştir. Türk toplumuna etkilerini belirli alanlarla sınırlandırmanın güç olduğu bir lider olarak Atatürk, bilime verdiği değer, gençlere gösterdiği önem, yenilikleri uygulamaya koyabilme becerisi gibi yönleriyle Türk toplumunu önemli ölçüde yönetsel olarak etkilemiş bir dönüşümcü liderdir. Atatürk'ün yaşadığı dönemlerde bugünlere yönelik söylemlerinin doğruluğunu göstermesi, vizyoner yönüyle Türk toplumu üzerindeki etkisini artıran bir faktör niteliği taşımaktadır.

Turgut Özal, bu çalışmada araştırılan son dönüşümcü liderdir. Yakın tarihteki bir dönüşümcü lider olarak Turgut Özal, Türk toplumunun geleceğe yönelik umut ve güvenini tazeleyen bir lider olarak tarihteki yerini almıştır. Turgut Özal'ın devlet yönetiminde olduğu dönemde Türk milletinin Batı'ya karşı geride kalmışlık psikolojisinin aşılabilmesi için halkın uyanmasına öncülük etmesi ve ekonomik anlamda getirdiği yenilikler sebebiyle göz ardı edilemeyecek etkileri bulunmaktadır. Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre bu yönüyle Turgut Özal, Türkiye Cumhuriyeti tarihine mal olmuş bir dönüşümcü liderdir.

Çalışmada incelenen tarihteki 6 farklı Türk liderin dönüşümcü liderlik özellikleri aracılığıyla Türk toplumunda iz bıraktığı ve hâlâ Türk milleti için etkilerinin devam ettiği görülmüştür.

KAYNAKÇA

Askeri Liderlik Ders Kitabı: Yönetim Organizasyonu, KHO Matbaası, Ankara, 1987

Askeri Liderlik Ders Kitabı: Liderlik Prensipleri ve Uygulamaları, KHO Matbaası, Ankara, 1987

ACUNER, Taner, Tülay İLHAN; “Türk Toplumuna ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon, 2003.

AHMET, Nur Yusuf; “Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was, **Business Horizons**, Sayı 41, 1998.

AKBABA ALTUN, Sadegül; İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, www.ilkogretim-online.org.tr/vol2say1 , Erişim Tarihi: 04.04.2017.

AKDEMİR, Ali; “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüşümcü Lider Profili”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 1997.

AKDOĞAN, Asuman, **Kayseri Özel Sektör Yönetici Özellikleri**, Kayseri Tic. Od. Yy., 1997

ASLAN, Taner, “Mustafa Kemal’de İnkılap Düşüncesinin Oluşumu ve Gelişimi”, **Atatürk Kültür Merkezi Dergisi**, 2009, 53, 1-22.

ASLAN, Taner, “Siyasi, Sosyal ve Kültürel Açından Atatürk’ün Liderliği Üzerine Bir Deneme”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008, 32 (2), 241-261.

AŞIK, Süleyman, “Turgut Özal’ın Cumhurbaşkanı Seçilmesi Sürecinde ve Sonrasında Yaşanan Bazı Gelişmeler”, **Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi**, 17 (34), 2017, 431-465.

ATALAY, Canan, “Asya Hun Devletinde Metehan Dönemi”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16, 2014, 107-109.

AYAZ, Mehmet Fatih; “Turgut Özal Dönemi Eğitim Politikaları ve Günümüze Yansımaları”, **Akademik Başarı Dergisi**, Sayı: 50, 2015, s.325-338.

AYKAN, “Ebru; Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları (Kayseri’de Bir Uygulama)”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kayseri, 2002.

AYTÜRK, Nihat, **Türklerde Devlet Yönetimi ve Lider Yöneticiler**, Nobel Yayınları, 2014.

BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Avcıol Bs Yayınları, 1993.

BAYKAL, Bekir Sıdkı, “Fatih Sultan Mehmed’in Muhiti ve Şahsiyeti Üzerine Bir Deneme”, **D.T.C.F. Dergisi**, s.69-82

BAYTAL, Yaşar; “Tanzimat ve II. Abdülhamit Dönemi Eğitim Politikaları”, **Ankara Üniversitesi Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi**, 2000, 11, 23-32.

BEŞİRLİ, Mehmet; “II. Abdülhamit Döneminde Osmanlı Ordusunda Alman Silahları”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, 16 (1), 121-139.

BEYHAN, Mehmet Ali; “II. Abdülhamit Döneminde Hafıyye Teşkilatı ve Jurnaller”, **İlmi Araştırmalar Dergisi**, 1999, 65-83.

BİRECİKLİ, İhsan Burak; “Sultan II. Abdülhamit’e Karşı Başarısız Bir Darbe Teşebbüsü”, **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, 2012, 1 (1), 683-397.

CANBOLAT, Serhat Gökhan; “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları: ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, Çorum.

CANDA, M.Ş.; “Türkiye’de Nöropatoloji Gelişimi Dünden Bugüne, **Türkiye Ekopatoloji Dergisi**, 2005, 11 (3), s.93-158.

ÇETİNSAYA, Gökhan; “II. Abdülhamit’in İç Politikası: Bir Dönemlendirme Denemesi”, **Osmanlı Araştırmaları Dergisi**, 2016, 47, 353-409.

DE LAMARTİNE, Alphonse, **Osmanlı Tarihi**, 2. Baskı, Çeviri: Serhat Bayram, Kapı Yayınları, 2011.

DEMİRCİ AKYOL, Esra; “Sultan II. Abdülhamit Döneminde Sosyal Politika Uygulamaları”, **Sosyal Politika Çalışmaları**, 13 (31), 2013, 33-47.

DEVECİOĞLU, Kaan, “Turgut Özal: Değişim, Dönüşüm”, **Bilge Strateji Dergisi**, 8 (14), 2016, 151-155.

DİNÇ, Saadet, “Fatih Sultan Mehmet Bir Rönesans Hükümdarı Mıdır? Franz Babinger’in Fatih Sultan Mehmet ve Zamanı Adlı Kitabındaki Tezlerine Yaklaşımlar”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, 2010, Ankara.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Baskı Sayısı: 5, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

DOĞAN, Selen, **Vizyona Dayalı Liderlik**, İnsan ve İşnKaynakalrı Danışmanlığı Yayınevi, Niğde, 2001

DOĞU, Murat; *Yeni Liderlik Yaklaşımları: İşe Yönelik (Transactional) Liderlik ve Dönüşümcü (Transformational) Liderlik*, www.spk/mpd.org/mdogu05.doc+karizma%2Bvries&hl=en&ie=UTF-8 , Erişim Tarihi: 08.03.2017.

DÖNMEZ, Cengiz; “Atatürk’ün Eğitim ile İlgili Görüş ve Uygulamalarına Toplu Bir Bakış”, **Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, Cilt:7, 2006, s.91-109.

DÜNDAR, Lale, “Özal Dönemi Türk Dış Politikasında Turgut Özal’ın Kişisel Özelliklerinin Rolü”, **Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi**, 58, 2016, 1-20.

ERASLAN, Levent, “Liderlikte Postmodern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2006, 1-32.

ERÇETİN, Şule; **Lider Sarmalında Vizyon**, Baskı Sayısı:2, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000

ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1997.

ERDOĞRUCA, Pınar; “Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, Konya.

EROĞLU, Feyzullah; **Davranış Bilimleri**, Baskı Sayısı:4, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

EROĞLUER, Kemal; “Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algularına Etkisi”, **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, 2014, 5 (2), 105-147.

ERTAN KANTOS, Züleyha, “Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme”, **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 2011, 1 (1), 135-158.

ERTAN, Timuçin F.; “Atatürk’ün Demokrasi Anlayışı Üzerine Bir Değerlendirme”, <http://www.ata.tsk.tr/content/media/01/makaleler/17.pdf> , Erişim Tarihi: 22.03.2018

ERTÜK, Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 2000

EŞTÜRK, Özlem; “Türkiyede Liberalizm: 1983-1989 Turgut Özal Dönemi Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, Hatay.

GEÇİKLİ, Fatma, “Liderlik ve Duygusal Zeka: Mustafa Kemal Atatürk Örneği”, **Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi**, 2012, 3, 19-38.

GENÇER, Yeliz, “Siyasal İletişim Yönetiminde Mustafa Kemal Atatürk’ün Lider İmajı”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.

GÜÇLÜ, Nezahat, ŞEHİTOĞLU, Ekrem Tuğrul; “Örgütsel Değişim Yönetimi”, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, 13, 240-254.

GÜNAY, Selçuk; “II. Abdülhamit Döneminde Suriye ve Lübnan’da Arap Ayrılıkçı Hareketlerinin Başlaması ve Devletin Tedbirleri”, **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Tarih Araştırmaları Dergisi**, 1992, 17 (28), 85-108.

GÜNDÜZ, Yusuf; “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İzleyicilerin Örgütsel Güç Algısı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, İstanbul

GÜNEY, Salih; **Davranış Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği**, Ocak Yayınları, Ankara, 1999.

GÜNTAN, Çağrı; “II. Abdülhamit Döneminde İmparatorluk İmajının Kamu Yapıları Aracılığı ile Osmanlı Kentine Yansıtılması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007, İstanbul.

GÜVEN, Aydın; “Panislamizm ve Hindistan Hilafet Hareketi: İttihad-ı İslam (1870-1924)”, <http://www.ilimvedenedeniyet.com/panislamizm-ve-hindistan-hilafet-hareketi-ittihad-i-islam-1870-1924.html> , Erişim Tarihi: 11.10.2017.

<http://www.ata.tsk.tr/content/media/01/makaleler/16.pdf> , Erişim Tarihi: 25.11.2017.

<http://www.atam.gov.tr/wp-content/uploads/Bekir-T%C3%9CNAY-Atat%C3%BCrk-ve-Liderlik.pdf> , Erişim Tarihi: 10.01.2018.

http://www.haberdesifre.com/haber-sultan_alparslanin_10_liderlik_sirri-8045.html , Erişim Tarihi: 20.11.2017.

<http://www.atam.gov.tr/wp-content/uploads/Bekir-T%C3%9CNAY-Atat%C3%BCrk-ve-Liderlik.pdf> , Erişim Tarihi: 10.01.2018.

<http://www.islamveihsan.com/sultan-alparslan-kimdir-sultan-alparslanin-hayati.html> , Erişim Tarihi: 21.03.2018.

<http://www.islamveihsan.com/sultan-ii-abdulhamit-kimdir.html> , Erişim Tarihi: 21.03.2018.

GÜVEN, Murat ve Banu AÇIKGÖZ, “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler”, **Kamu-İş Dergisi**, 10 (2), 2008, s.158.

HÜLAGÜ, Metin; “Sultan II. Abdulhamid Dönemi ve Demiryolu Politikası (1876-1909)”, http://www.metinhulagu.com/images/dosyalar/20120302112500_0.pdf , Erişim Tarihi: 10.10.2017.

İNALCIK, Halil; **Devlet-i Aliyye: Osmanlı İmparatorluğu üzerine Araştırmalar**, Baskı Sayısı:53, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2014.

İZMİRLİ, Resul, GÖKBUNAR, Ramazan ve ÖZER, Buğra, “Dönüşümcü Bir Lider Olarak Turgut Özal”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 42, 2014, 245-256.

KAYADİBİ, Fahri, “Fatih Sultan Mehmet Döneminde Eğitim ve Bilim”, **İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 2003, 8, 1-18.

KESİK, Muharrem; “Sultan Alparslan’ın Liderlik Vasıfları”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi**, 2014, 4, ss.43-52.

KILINÇ, Tanıl; “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Baskı Sayısı:1, Cilt 2, İstanbul, 1997.

KOCA, Salim; “Büyük Hun Devleti”, **Türkler**, Cilt 1, Yeni Türkiye Yayınları, Ankara, 2002.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, 7. Baskı, Beta Yayınları, 1999.

KOLOĞLU, Orhan; **Abdülhamid Gerçeği**, Gür Yayınevi, İstanbul, 1987.

KUŞAT, Ali; “Fatih Sultan Mehmet’in Kişiliği ve Fetihteki Rolü: Psikanalitik Bir Yaklaşım, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, 14, 131-148.

KÜÇÜKALİ, Rıdvan; “Bir Lider Olarak Atatürk ve Eğitime Bakış Açısı”, **KKEFD Dergisi**, 2006, 4, s.211-222.

“Metehan”, **Türk Ansiklopedisi**, Cilt 24, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1985.

MUSLU, Şükrü, “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi”, **Emek ve Toplum**, 2014, Cilt:3, Yıl: 3,

MURAT Güven, AÇIKGÖZ, Banu; “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler”, **Kamu-İş Dergisi**, 2008, 10 (2), 153-171.

ÖGEL, Bahaeddin, **Büyük Hun İmparatorluğu Tarihi**, Cilt 1, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1981.

ÖZDEMİR, Gürbüz; “Weberyan Anlamda Türklerde Otorite ve Meşrutiyet İlişkisi (15.yüzyıl Osmanlı Dönemine Kadar)”, **Akademik İncelemler Dergisi (Journal of Academic Inquiries)**, 2014, Cilt: 69, Sayı: 2, 69-90,

ÖZDEMİR, Mehmet Nadir; “Abbasi Halifeleri ile Büyük Selçuklu Sultanları Arasındaki Münasebetler”, **Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, 2008, 24, 315-367.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; **Stratejik Yönetim ve Liderlik, Organizasyon Kültürü**, Baskı Sayısı: 2, İz Yayınları, İstanbul, 1995.

ÖZER, Sevilay; “Devlet Adamı Olarak Mustafa Kemal Atatürk ve Otto Von Bismarck”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, 2014, 27, 437-455.

Redhouse Sözlüğü, Redhouse Yayınevi, İstanbul, 1997.

REYHAN, Cenk; “Jön Türk Hareketi Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve”, **Akademik Bakış Dergisi**, 2008, 1 (2), 121-138.

SIRMA, İhsan Süreyya; **II.Abdülhamit’in İslam Birliği Siyaseti**, Beyan Yayınları, Ankara, 2000.

SİNANOĞLU, Reşat; “Dünyada liderlik ve Güç İlişkisi” 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, **Bildiriler Kitabı**, cilt 1, İstanbul, 1997.

ŞAHİN, Hayrettin; “Liderlik-Yöneticilik Ayrımı”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 1999.

ŞEN, Zafer; “Sultan II. Abdülhamit’in Panislamizm ve Denge Politikası”, <http://www.zafersen.com/ikinci-abdulhamidin-panislamizm-ve-denge-politikasi.pdf> , Erişim Tarihi: 11.10.2017.

TABAK, Akif; “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1-bilider.doc> , Erişim Tarihi: 14.01.2017

TEMEL, Recep; “İktisadi Liberalizmin Özal Dönemi Maliye Politikalarına Etkisi”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 19 (33), 2017, s.115.

TOPÇU-BRESTRICH, Emel; “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara, 1999.

Türkmen, Zekeriya; “Atatürk ve Gençlik”, <http://www.ata.tsk.tr/content/media/01/makaleler/24.pdf> , Erişim tarihi: 22.03.2018

UYGUÇ, N., E. DUYGULU ve N. ÇIRAKLAR; “Dönüşümcü Liderlik ve Performans”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 2000.

ÜNAL ERZEN, Meltem; “Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi”, **İletişim Fakültesi Dergisi**, 2008, 65-81.

VEHBİ, Ali; **Sultan Abdülhamid (Siyasi Hatıratım) 3**, Hareket Yayınları, İstanbul, 1974.

YAZAR, Nurullah; “Büyük Selçuklular Döneminde İsfahan’ın Siyasi Durumu”, **İslami Araştırmalar Dergisi**, 2013, 24 (1), 25-38.

YETİŞ, Murat; “Kara Kuvvetleri Komutanlığında Görevli Subayların Dönüşümcü Liderlik Yapıları Üzerine Uygulamalı Bir araştırma, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2003.

YILMAZ, Meral; “Liderlik Virüsü”, **Aksiyon**, Sayı: 412, 2002

YUKL, Gary; *Leadership in Organization*, Prentice-Hall Inc, International Fourth Ed., Oxford, 1998.

ÖZGEÇMİŞ

Yazar 7 Mart 1989 tarihinde Aydın'da doğmuştur. 1995-2003 yılları arasında Aydın ili Söke ilçesinde çeşitli okullarda ilk öğrenimini, 2003-2007 yılları arasında İzmir Maltepe Askeri Lisesi'nde orta öğrenimini, 2007-2011 yılları arasında Ankara Kara Harp Okulu'nda lisans eğitimini ve son olarak 2013-2018 yılları arasında Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. "Liderlik", "Askeri Liderlik", "Liderliğin Askeri Birliklerdeki Önemi" ve "Dünya Tarihi ve Liderlik" konuları üzerinde çalışmalar yapan yazar bekar olup, ileri derecede İngilizce bilmektedir.