



Yöneticiler İçin Kişisel, Davranışsal ve Yönetimsel Açılardan Örnek Lider: Atatürk

Özlem AKI

Dr., Turgut Reis Ortaokulu Çanakkale
ozlemaki74@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-3528-861X

Makale Başvuru Tarihi : 11.02.2024
Makale Kabul Tarihi : 20.03.2024
Makale Yayın Tarihi : 31.03.2024
Makale Türü : Araştırma Makalesi
DOI: 10.5281/zenodo.10899800

Özet

Anahtar Kelimeler:

Mustafa Kemal
Atatürk, Yönetici,
Lider, Atatürk'ün
Yöneticilik ve
Liderlik Özellikleri.

1870 ve 1970 yılları arasında dünyadaki geleneksel kamu yönetim yapısında yaşanan hantallık, sürekli değişen ve gelişen örgüt yapıları, değişime ve gelişime uğrayan örgüt yapılarına uyum sağlanamaması, kamu hizmetlerinin vatandaşların beklentileri karşısında yetersiz kalmaları, hiyerarşik ve katı bürokratik kamu yönetim yapılarının işlevselliğini kaybetmesi gibi nedenlerden dolayı, 1980'li yıllardan sonra yeni kamu yönetimi anlayışına geçilmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışına geçilmesi ile birlikte yönetimde daha esnek, daha hesapverebilir post modern bir yönetim anlayışı benimsenmiştir. 1980'li yıllardan sonraki kamu yönetimindeki yeni anlayış, etkinliği, verimliliği ve ekonomiyi ön plana çıkarmış, dolayısıyla örgütün başında yer alan yöneticilerin kişisel, davranışsal ve yönetsel açılarından nitelikli olabilmeleri ve değişen koşullara hızla adapte olarak örnek bir lider olarak hareket edebilmeleri zorunlu hale gelmiştir. Örgütün değişim süreçlerini başarıyla yönetmek, karar verici mevkiide bulunan nitelikli yöneticiler ile mümkündür. Bu kapsamda yöneticilerin kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikleri öncül nitelikte olmalıdır. Çalışmada örnek bir yönetici ve lider olan Atatürk'ün kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikleri ortaya konularak, günümüz yöneticilerine örnek teşkil etmesi amaçlanmıştır. Konu ile ilgili alanyazın (literatür) taraması yapılmış ve betimsel bir yöntem ile Atatürk'ün yöneticilik ve liderlik özellikleri kişisel, davranışsal ve yönetsel açılarından irdelenmiştir. Örnek lider Atatürk, günümüz ve gelecek yöneticilerinin pusulasıdır. Çalışmada tespit edilen yöneticilik ve liderlik özellikleri temalaştırılmış ve günümüz yöneticilerine yönetme faaliyetlerinde daha başarılı olabilmeleri için irdelenmiştir.

An Exemplary Leader For Administrators In Personal, Behavioral and Managerial Terms: Atatürk

Abstract

Keywords:

Mustafa Kemal
Atatürk,
Administrator,
Leader, Managerial
and Leadership
Characteristics of
Atatürk.

Due to the reasons such as the bulkiness experienced in the traditional public administration structure in the world between 1870 and 1970, constantly changing and developing organizational structures, inability to adapt to changing and developing organizational structures, inadequate public services in the face of citizens' expectations, hierarchical and strict bureaucratic public administration structures have lost their functionality, a new understanding of public administration has been adopted after the 1980s. With the transition to the new public administration approach, a more flexible, more accountable post-modern management approach has been adopted in management. The new understanding in public administration after the 1980s has brought efficiency, efficiency and economy to the forefront, so it has become necessary for managers at the head of the organization to be qualified personally, behaviorally and administratively and to be able to adapt quickly to changing conditions and act as an exemplary leader. It is possible to successfully manage the change processes of the organization with qualified managers who are in a decision-making position. In this context, the personal, behavioral and managerial characteristics of managers should be of a pioneering nature. In the review, the personal, behavioral and managerial characteristics of Atatürk who is an exemplary manager and leader, are

revealed and it is aimed to set an example for today's managers. A review of the related literature (literature) was conducted and Atatürk's managerial and leadership characteristics were examined from personal, behavioral and managerial perspectives using a descriptive method. Atatürk, the exemplary leader, is the compass of today's and future managers. The managerial and leadership characteristics identified in the study have been themed and examined in order for today's managers to be more successful in their management activities.

GİRİŞ

Yönetim hem bir sanat hem de bir bilimdir. İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim kavramı sanatların en eskisi olarak kabul edilirken, başkaları aracılığı ile iş görme anlamına delen yönetimin bilimsel olarak ele alınması o kadar eski değildir (Çelik ve Şimşek, 2013). Yönetim kavramını işlevsel hale getirenler ise kamu politikalarının üretilmesini sağlayan, uygulamasını yapan ve işlevsel hale getiren kişiler olan kamu personelidir. Bu nedenle kamu personeli ve özellikle yöneticiler, yönetim kavramının en önemli unsurlarıdır (Sayan, 2016; Altunok, 2018: 14).

Yöneticiler örgütün hizmetlerinden sorumlu olan, karar mekanizmasını temsil eden, gözetim ve denetim işlerini üstlenen amirlerdir (Bozkurt-Ergun, 1998: 265). Yöneticilerin örgüt üyelerinden hem teknik hem yönetsel açıdan örgüt üyelerinden daha iyi olmaları ve sürekli kendilerini yenilemeleri gerekir. Yöneticilerin öncelikle örgütteki iş ve işleyişlere teknik olarak hakim olabilmesi, dolayısıyla teknik beceriye sahip kişilerden olmaları gerekir (Koç ve Topaloğlu, 2010). Yönetici teknik açıdan başvurulabilecek bir kişi olurken, aynı zamanda çalışanlarını bilgisi ve tecrübesiyle destekleyebilmelidir. Teknik bilgi ve beceriye sahip olmayan, örgüt çalışanlarını yönlendiremeyen veya doğru kararlar alamayan yöneticiler, örgüt üyeleri önünde değerli ve öncü birer lider olarak görülmezler.

Yöneticilerin özellikle örgütlenme işlevlerini yerine getirebilmeleri için iletişim becerisine sahip olmaları beklenir (Şahin, 2007). Sözlü ve yazılı iletişim becerisi yöneticiler için önemlidir. Empati kuramayan, astlarını anlayamayan ve çalışanlarının seviyelerine inemeyen yöneticiler, takım çalışmasını yapamayan yöneticiler, iletişimde sorun yaşarlar ve dolayısıyla örgütün başarısını olumsuz yönde etkilerler.

Yöneticiler hem kavramsal hem de analitik düşünebilme ve karar verebilme becerisine sahip olmalıdırlar. Analitik düşünme becerisi, sorunların ivedilikle ve doğru kararlar alınarak yürütülmesi ile ilgilidir. Kavramsal düşünme becerisi ise, farklı seçeneklerden en doğrusunu tespit ederek karar vermesi ile ilgilidir (Koç ve Topaloğlu, 2010). Bir yöneticinin örgütün karmaşık haldeki sorunlarını kavramsal olarak anlaması, örgütün amaçlarına ulaşmasını hızlandırır. Özellikle üst kademe yöneticilerin hem analitik hem kavramsal düşünme becerisine sahip olmaları, örgütün başarıyla yükselmesi açısından büyük önem taşır (Akı, 2023).

Yöneticiler bilimsel analiz ve araştırma yöntemlerini iyi bilmeli ve sorunlara odaklanarak, azimli bir davranışsal tutumla hareket edebilmelidir. Kişisel olarak doğru, dürüst, güzel ahlaklı, güvenilir ve açık sözlü yöneticiler, çalışanlarının desteğini alırlar (Akı ve Erkul, 2023).

Çalışmada Atatürk'ün kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikleri incelenerek, günümüz ve gelecek yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik özellikleri konusunda aydınlatılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda alanyazın (literatür) taramasında yer alan bilgiler ışığında, yöneticilerin yöneticilik ve liderlik özellikleri; kişisel, davranışsal ve yönetsel açılardan incelenmiştir. Elde edilen bulgularla yöneticilerde bulunması gereken yöneticilik ve liderlik özellikleri saptanmaya çalışılmış, "başarılı bir yönetimin başarılı bir yöneticinin sayesinde mümkün olabileceği" hipoteziyle, Atatürk'ün yöneticilik ve liderlik özelliklerinin tarihe not düşülen anılarıyla birlikte konu irdelenmeye açılmıştır.

KURAMSAL ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLARI

Bu bölümde kuramsal çerçeve çizilmiş ve Mustafa Kemal Atatürk, yönetici, lider, Atatürk'ün yöneticilik ve liderlik özellikleri kavramlarının tanımları verilmiştir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın kuramsal çerçevesini yöneticiler için önemli olan kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikler oluşturmaktadır. Yöneticilerde bulunması gereken bu özellikler için hem yöneticilik hem liderlik özelliklerini kendisinde özdeşleştirmiş Cumhuriyet'in kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk seçilmiş ve örnek lider olarak onun öne çıkan kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikleri tanımlanmıştır. Atatürk insana değer veren, adil, mütevazı, başarılı, stratejik düşünme becerilerine sahip, fedakâr, açık ve doğru sözlü, liyakat sahibi, sorumluluk bilinci olan, vatanına ve milletine kendini adanmış görev bilinçli bir liderdi.

Alanyazın (literatür) taraması kapsamında Atatürk'ün özellikle liderlik özelliği dikkat çekmiştir. Atatürk'ün meseleleri önceden görebilme yeteneği, konuları bilime dayalı araştırması ve daima doğru bilgilere ulaşma çabası, milleti ile olan iletişimi, ikna edici gücü, halkına yönelik hitabet şekli günümüz yöneticilerine de örnek teşkil edecek düzeydedir. Çalışmanın kuramsal çerçevesinde Atatürk'ün yöneticilik ve liderlik özellikleri vurgulanırken, günümüz yöneticilerinde bulunması gereken kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikler de ortaya çıkarılmıştır.

Yapılan araştırmalarda yöneticilerin kurumlarının başarılarında veya başarısızlıklarında önemli bir etkiye sahip oldukları görülmüştür (Gökçe ve Şahin, 2004: 134). Niteliksel özelliklere sahip yöneticiler kurumlarını başarıya doğru ilerletirken, kişisel, yönetsel veya davranışsal niteliklere sahip olmayan yöneticilerin ise kurumlarını başarısızlıkla idare etmeye çalıştıkları ancak sonuçta başarısız tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir.

Yöneticiler ülkelerinin toplumsal ve ekonomik yaşamlarında önemli sorumluluklar üstlenirler. Ülkenin ulusal kalkınma ve gelişme aşamasında önemli rolleri vardır. Bu nedenle çalışanlarından kişisel, yönetsel veya davranışsal yönlerden daha üstün niteliklere sahip olmaları beklenir. Yöneticiler temel becerilere sahip olurlarken, değişime ve gelişmelere açık olmalı ve olumlu tutum içinde bulunmaları gerekir.

Etkili bir yönetim için etkin yöneticiler, ülke kalkınmasına katkı sağlarlar. Tüm bu nedenlerden dolayı yapılan derleme çalışması, yöneticilerin kendilerini yetiştirmeleri ve Atatürk'ün yöneticilik ve liderlik özelliklerini bilerek görevlerini icra etmeleri açısından önemlidir.

KAVRAM TANIMLARI

Bu bölümde Atatürk, yönetici, lider kavramları açıklanmıştır.

Mustafa Kemal Atatürk

Yarım yüzyıllık ömrü içinde kendisini vatan topraklarına adanmış, Türkiye Cumhuriyeti'ni kurmuş, yaptığı inkılaplarla ülkesini bilim ve medeniyet yolunda ilerletmiş Başkumandan Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün yaşamı sadece Türkiye'de değil, diğer ülkelerde de birçok araştırmaya konu olmuştur.

Mustafa 1881 yılında Selanik'te Zübeyde Hanım ve Ali Rıza Efendi'nin oğlu olarak dünyaya gelmiştir. Okul yaşına geldiğinde annesi onu eski tarz dini eğitim öğretim veren okula yazdırmak isterken, babası Ali Rıza Efendi ise yeni tarz bir mektepte okutmak istemiştir. Bunun üzerine öncelikle Mustafa'nın annesinin isteği olan 'mektebe başlama töreni' yapılmış, bir gün sonrasında da babasının istediği yeni tarz mektep olan 'Selanik İptidaisi'ne kayıt yaptırılmıştır. Ancak henüz ilkokul öğrencisiyken babası Ali Rıza Efendi'yi kaybetmiştir. Babasını kaybetmiş olması Mustafa'nın okuma hevesini kırmamış, 1893 yılında 'Selanik

Askeri Rüştiyesi' sınavlarına girerek başarılı olmuştur. Bu okulda matematik öğretmeni Mustafa Efendi tarafından keşfedilmiş, yeteneğine hayranlık duyulmuş ve kendisine “Kemal” ismi verilmiştir. Başarılı Mustafa Kemal, 1895'te Selanik'ten ayrılarak 'Manastır Askeri Lisesi'ne yatılı bir öğrenci olarak geçiş yapmıştır. Lise eğitimi boyunca edebiyata, şiire, yabancı dile merak salmış ve özellikle Fransızca eğitimi almak için Selanik'teki Frerler Okulu'na giderek Fransızcasını ilerletmiştir. Çok sayıda kitap okuyan ve aynı zamanda yazan, bilgiden bilgi üreten bir isimdi. Lise eğitiminden sonra Mustafa Kemal, İstanbul Harbiye Mektebine piyade olarak kayıt yaptırmıştır. Bu süreçte yapmış olduğu etkili konuşmaları, okuduğu şiirleri ve yazılarıyla çevresindeki insanlarda hayranlık duygusunun oluşmasını sağlamıştı. Sonrasında İstanbul-Erkan-ı Harbiye Mektebi'ne yani Harp Akademisi'ne geçmiş ve eğitimi boyunca kendisini bir taraftan askerlik ile ilgili yetiştiriyor, bir taraftan da memleket meseleleri ile zihnini meşgul ediyordu. Harp Akademisi'nde az sayıdaki subay öğrenciler ile birlikte yeni hür düşünceler etrafında bir araya geliyorlar ve el yazması gazeteler çıkarıyorlardı. Bu durum okul yönetimi tarafından fark edilmiş ancak böyle bir eylem içinde bulunan hiçbir subay öğrenciye ceza verilmemiştir (İnan ve İnan, 2023:5-7). Mustafa Kemal 1905 yılında Harp Akademisi'nden yüzbaşı rütbesiyle mezun olmuştur.

Mustafa Kemal artık bir ordu mensubudur. Görevleri nedeniyle ülkenin dört bir yanına gitmiş, coğrafyayı çok iyi öğrenmiş, dönemin sivil ve askeri yönetimini çok iyi analiz yapmıştır. Özellikle İkinci Meşrutiyet döneminde ordunun ıslahını, subayların talim ve terbiyesinin esas olduğunu anlatmaya çalışmış ancak o dönemlerde başta olan İttihat ve Terakki üyeleri bu cümlelere yeterince itibar etmemişlerdir (Efe, 2021). Bu dönemde Mustafa Kemal, eleştirdiği Osmanlı ordusunu iyileştirmek ve güçlendirmek niyetindedir; lakin bunun için rütbesi ve görevi yeterli düzeyde değildir. Bu süreçte kendisine verilen tüm görevleri kabul etmiş, Genelkurmay Başkanlığı'ndaki memuriyet görevinden, binbaşılığa yükselmiş gerçek bir görev bilinçli bir askerdir. Gelibolu yarımadasını korumak için verilen Bolayır Kolordu Kurmay Başkanlığı, Sofya, Bükreş, Belgrat'ta Ataşemiliterlik, Gelibolu'da 19. Tümen Kumandanlığı, Doğu Cephesinde Generallik ve daha birçok üstün görev ve başarılarla durmadan başarıdan başarıya ilerlemiş üstün bir komutandı.

Mustafa Kemal Atatürk sadece cephelerde savaşan, girdiği savaşları kazandıran, milli mücadelenin önderi bir başkomutan değildi, aynı zamanda kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikleriyle de 'hem yöneticilik hem liderlik özelliklerini üzerinde toplayan' nadir bir isimdi. Adnan Nur Baykal'a göre Atatürk, Türkiye'nin ileriye, medeniyeti gösteren bir pusulasıdır (Baykal, 2019:12). Çalışmada Atatürk'ün örnek lider olarak seçilmesinin nedeni de budur. Tarih daima devlet adamlarına çözümleri için bazı sorunlar vermiştir; bu sorunları üstün kişilik özellikleriyle, zekâsıyla, stratejik bakış açısıyla, davranışsal tutumuyla ve yönetsel özellikleriyle fark yaratmışlar ve tarihte yerlerini birer lider olarak almışlardır.

Yönetici

Yönetici örgüt hizmetlerinden sorumlu, belirli bazı iş ve işleyişin dışında kararlar alabilen ve denetimden sorumlu üstler olarak tanımlanır (Bozkurt-Ergun, 1998: 265). Kamu yöneticileri ise kamuya ait mal ve hizmetleri üreten kurum ve kuruluşlarda görev yapan kişilerdir ve kamu politikalarından kamu hizmetlerinden sorumludurlar.

Yöneticilerin değişen dünya koşullarına uyum sağlamış, nitelikli, kişisel, davranışsal ve yönetsel açılarından yeterli ve hızla değişen yenedünya koşulları ile oluşan yeni ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilir nitelikte olmaları gerekmektedir. Günümüz koşullarında modern örgütler, kurumlarının başında liderlik özelliklerine sahip yöneticiler görmek istemektedirler. Yöneticiler örgütteki hizmet işlerini planlar, organize eder ve uygulanmasını gerekli denetimleri de gerçekleştirerek sağlarlar. Yöneticiler yönetim işlerinin belirlediği işleri yapmakla yükümlüdürler. Sadece yönettiği örgütün geleceği için çalışırlar ve yenilikçi fikirler yerine yapılması gereken işleri yapmayı tercih ederler.

Yöneticilerin en büyük güçleri yasalardır, yönetmeliklerdir veya örgüt kapsamında belirlenmiş kurallardır (Biber, 2019). Bu durum yöneticilerin sınırları belirlenmiş resmi bir yapıya göre hareket etmelerini gerekli kılar. Başka bir ifadeyle yöneticiler yönetim işini yasalara, kurallara veya bilimsel bulgulara göre yürütmek zorundadırlar.

Yönetici, modern yönetim ilkelerini ve metodolojisini bilen, bunları değişen koşullara göre uygulayabilen, karşılaşılan sorunlara bilimsel yöntemlerle çözüm arayan, çalışanlar için ceza ve ödül olanaklarını zamanı geldiğinde kullanabilen, alanında teknik bilgi ve beceriye sahip olan, örgütsel iletişimde başarılı, yönlendiren, örgütleyen ve denetleyen kişilerdir” (Peker, 1989: 39). Yönetici yönetme işi ile ilgili gerekli çalışmaları yürüten kişi iken, yönetme ya da yöneticilik bir örgütün tüm faaliyetlerini, uygulamalarını ve hedeflerini başarıya taşıyacak biçimde canlandırmak ve personeli çalıştırarak, onları istenilen hedefe götürebilmek demektir (Tortop, 1985: 208).

Yöneticiler kişilik yapılarına, davranışlarına, yönetsel bakış açılarına, yetiştirilmelerine ve fonksiyonlarına göre farklılık gösterir (Tortop, 1985: 208-211). Örneğin örgüt çalışanlarının görüş ve düşüncelerine başvurmayan ve çalışanlarının görevlerini emir vererek yaptırarak kişileri, otokratik yapıya yöneticilerdir. Bu tip otokratik yöneticiler, örgüt çalışanlarına görev yatımlarını ve yapacakları işleri verirler ve hiçbir fikir ifade etmelerini istemezler, kayıtsız koşulsuz görevlerini tam olarak yapmalarını beklerler (Smith ve Vigor, 1991: 83). Otokratik yöneticilere karşın bir de demokratik yöneticiler vardır. Demokratik yöneticiler, takım çalışmasını önemseyen, katılımcı ve çok sesli yöneticilerdir. Bu tip yöneticiler genellikle çalışanları tarafından takdir görürken, örgüt çalışanlarının düşüncelerine yer vermesi ve dikkate alarak kararları belirlemesi samimi olduğunun da bir göstergesidir. Ayrıca yapılan araştırmalarda “nemelazımcı”/ sorumluluk almayan yönetici değil de ‘yöneticilik değil de idarecilik’ işlevini tamamlamaya çalışan bir yönetici tipi de mevcuttur (Bulut ve Bakan, 2005). Yetersiz yöneticiler grubunda görülen bu tip yöneticiler, sorumluluk almayan yönetici tipleridir ve örgütün sorumluluğunu üstlenmekten kaçarlarken, kendilerinden yapılması beklenen görevleri de istemezler. Bu durumda örgüt çalışanları başarılı kişilerden de oluşsa, yönetici yetersiz olduğu için örgüt hedeflerine ulaşamaz.

Genel anlamda üç kademe yöneticilik konumu vardır. Bunlar üst kademe yönetici, orta kademe yönetici ve alt kademe yönetici olarak sınıflandırılır. (Parlak, 2011:861). Üst kademe yöneticiler, örgütlerinin en üst kademelerinde görev yapan ve ana politikaların belirlenmesinde önemli roller üstlenen, üst kademe politika konularına danışmanlık sunan ve bu politikalar karşısında sorumlu en üst makam yöneticileridir (Ergun, 1988:7). Üst kademe yöneticiler, ülkenin hem toplumsal hem de ekonomik yaşantılarında önemli sorumluluk üstlenirken, aynı zamanda ülkenin ulusal kalkınmasında ve gelişmesinde de rol oynarlar. Üst kademe kamu yöneticileri, devletin yürütmeye ilişkin kolunun daha etkin yürütülmesini sağlarlar. Üst kademe yöneticilerinin tüm bu önemli sorumlulukları nedeniyle, bilgi ve beceri sahibi, vizyoner, yenilikçi, kendini yenileyen ve güzel ahlaklı gibi hem kişisel, hem davranışsal hem de yönetsel özelliklere sahip olması devlet yönetimi açısından önemlidir. Orta kademe yöneticiler, örgütün operasyonel gücüdür ve alt kademe yöneticilerinin de dahil olduğu en alttaki insan kaynağı ile en üst kademedeki yönetim arasındaki bağlantıyı sağlayan, gerekli planlamaları ve düzenlemeleri yapan yöneticilerdir (Bayat, 2005). Orta kademe yöneticiler, üst kademenin aldığı kararların uygulanması için alt kademeye alınan kararları ileten kişilerdir. Aynı zamanda orta kademe yöneticiler, alt kademedekilerin uygulama sonuçlarını üst kademeye iletirler. Alt kademe yöneticiler ise örgütlerin operasyonel güçlerini oluştururlar (Bayat, 2005). Örgüt içindeki en büyük ve sayıca en fazla olan gruptur. Alt kademe örgüt üyeleri emir komuta kapsamında verilen emirleri yapmakla yükümlüdürler. İstek veya şikayetleri olduğu takdirde, bir üst kademe olan orta kademeye sorunlarını iletirler (Tortop, 1978: 112-113; Tortop, İsbir, Aykaç, 1993: 127-128).

Lider

Hızla değişen ve gelişen dünyada, çağdaş toplumların uluslararası rekabette ön sıralarda yer alabilmesi, örgüt yöneticisinin yöneticilik ve özellikle de liderlik niteliğiyle bağlantıdır. Örgütlerde planlanan amaç ve hedefler için örgüt çalışanlarını yönlendirebilmek, sıradan bir yönetici olmanın ötesinde bir takım nitelikli kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikleri de gerektirir ki bu da liderlik özelliği ile gerçekleşebilir (Öztekin, 1996). Lider çalışanların ortak örgütsel hedeflere doğru yönlendirilmesini ve harekete geçirilmesini sağlayan öncü kişidir.

Liderlik kavramı güç, otorite, kontrol, idare gibi kavramlarla karıştırılıyor olsa da farklı bir anlam taşır. Liderlik, yönetilen grubun sayısına, büyüklüğüne veya türüne bakılmaksızın, grubun ve bireyin hedefleri doğrultusunda onları istediği şekilde yönlendirmek, insanları konuşmalarıyla veya davranışlarıyla etkilemek, aydınlanmış ve aydınlatılmış niteliklerle hareket etmek ve topluluğu kazanmaktır (Öztekin, 1996). Liderlik bir sanattır. İnsanların kalbini bir sanatçı gibi okuyabilen kişiler lider olabilirler; aynı örnek lider Atatürk gibi. Atatürk'ün örnek bir lider olmasının nedeni kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikleridir. Atatürk'ün kişisel, yönetsel ve davranışsal özelliklerinden halkın içinde yetişmiş olması, halkını canla başla dinlemiş olması, halkına daima doğruları söylemiş olması, halkının düşüncelerine saygı göstermiş ve sadece halkı için çalışmış olması gibi nedenlerle Türk halkının gönlünde yer etmiş bir lider sıfatını kazanmıştır.

Liderlik bir tür bireysel karizmatik davranış şeklidir; bu şekilde belirlenen bir hedef doğrultusunda bir grubun faaliyetlerini yönlendirir ve arkasından sürükler. Liderlik etkileşim halinde olan ve bazı beklentiler içinde bulunan bir yapının başlatılması, ikna edilmesi ve devam ettirilmesidir (Stogdill, 1974:411). Liderlik, örgütlenmiş durumda olan bir grubun amaçlanan başarı doğrultusunda etkilenmesi sürecidir (Katz ve Kahn, 1952). Liderler bir taraftan yenilikleri uygularlarken, diğer taraftan riskleri de göze alan değişime müsait kişilerdir.

Yönetim işlerini kanunlar ve yönetmelikler çerçevesinde yerine getiren kişiye de yönetici, örgütte belirlenen hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileyen kişiye de lider denir. Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine yakın kavramlar gibi görünse de aralarında bazı farklılıklar vardır. Bu farklılıklar Koçel tarafından şu şekilde belirlenmiştir;

Yöneticilik bir mesleki uygulama iken, liderlik insanları ikna edebilme ve harekete geçirebilme işidir.

Yöneticilik yasal ve yönetsel olan bir örgüt yapısı içinde gerçekleşirken, liderlik için resmi bir yapıya ihtiyaç duyulmamaktadır.

Yöneticilik örgütün önceden planlanmış amaç ve hedeflerine ulaşmak için işlerin en planlı ve programlı şekilde yürütülmesi ve bunun için gerekli faaliyetler ile ilgilenirken, liderlik için hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi yeterlidir.

Liderler çevresindekileri etkileme sürecini kişisel, yönetsel ve davranışsal açılardan sanatsal yapıları ile gösterdikleri başarı, ilham ve güven duygusu ile kazanırken, yöneticiler sahip oldukları sınırlı yasal yetki ve uygulamalarla elde ederler.

Yasal açıdan yöneticilerin bir görev tanımları varken, liderlerin yoktur.

Yöneticilikte asıl olan örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma iken, liderlikte gelişim, değişim ve dönüşüm esastır (Koçel, 2011, 573-574).

Yöneticilerin kişisel özellikleri arasında girişkenlik, kararlılık, yaratıcılık, soğukkanlılık, sabırlı olma, takım çalışması ve sorun çözme becerileri sayılabilirken, liderlerin kişisel özellikleri arasında hırslı olmaları ve

başarı güdümlü hareket etmeleri, baskın karakter olmaları, sorumluluk almaya istekli, ısrarcı ve kendine güvenen yapılarda olduğu ifade edilebilir. Yöneticilik kişinin özellikleri toplamıdır (Baykal, 2019:23). Yöneticiler “işleri doğru yapan”, lider ise “doğru işler yapan” kişilerdir.

ALANYAZIN (LİTERATÜR) TARAMASI

Alanyazın tarama kapsamında Atatürk’ün yöneticilik ve liderlik özellikleri, yönetici özellikleri, liderlik özellikleri, yöneticilik ve liderlik kavramları arasındaki farklar, kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikler ile ilgili birçok kitap, makale ve internet taraması yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

“Yöneticiler için Yeni Bir Bakış: Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları” Kitabının İncelenmesi:

Adnan Nur BAYKAL tarafından yazılan kitapta, Atatürk’ün yöneticilik ve liderlik özellikleri, 50 madde ile açıklanmıştır. Türklerin “yöneticilik tarihindeki başarısı” vurgulanmış, Türklerin tarihteki en belirgin özelliklerinin yöneticilik olduğu ifadelerine yer verilmiş ve Atatürk için de “Türkiye’nin ileriye, medeniyeti gösteren pusulası” tanımı yapılmıştır (Baykal, 2019:12). İncelenen kitap Adnan Nur BAYKAL’ın geliştirilmiş 27. baskısıdır. Kitapta özellikle Atatürk’ün seçilen sözlerine, anılarına, tasvirlerine, örneklerine ve çevresindekilerin Atatürk ile ilgili düşüncelerine yer verilmiştir. Baykal’a göre liderlik, kişinin tüm özelliklerinin toplamıdır (Baykal, 2019:23). Kitap derleme çalışmasını kapsayan bir kitaptır. Yazara göre Atatürk sadece bir özellikte değil, tüm özelliklerinin toplamında başarılı olmuş ve karizmasıyla tüm özellikleri kendine özgü bir şekilde bütünleştirmiş “liderlik dehasında” olan ve tüm yöneticilere rol model olacak bir yönetici ve liderdir (Baykal, 2019:23).

“Atatürk’ün Liderlik Sırları” Kitabının İncelenmesi:

A. Baran DURAL tarafından yazılan kitapta, toplumda birçok kişinin lider olma fırsatı olduğu, ancak pek az kişinin önder olma şerefine ulaşabildiği vurgusu yapılırken kitap kişiliğindeki bağımsızlıkçı duyguları ülkü edinen Atatürk’ü ve liderlik özelliklerini konu almıştır (Dural, 2008:15). VI bölümden oluşan kitapta, Atatürk’ün yaşam kronolojisi, yaşadığı acılı yıllar, Kurtuluş Savaşı’ndaki sorunlar ve bu sorunlar karşısındaki Atatürk’ün üstün stratejik bakış açısı, Atatürk’ün temel fikirleri ve Türk Devrimlerinin kökenlerine inilmiştir. Yazar Atatürk’ün liderlik özelliklerini sıralarken Weber tarafından yapılan “karizma” tanımı kitapta önemle vurgulanmış bir husus olarak dikkat çekmektedir (Dural, 2008:41).

“Karizmatik Liderlik ve Toplumsal Değişim” Kitabının İncelenmesi:

A. Vahap KAYA tarafından yazılan kitapta, liderler bir orkestra şefine benzetilmiştir. Yazar orkestra şefinin yani bu karizmatik liderin ellerinin hüküm verdiğini ve yasaklar getirdiğini ifade eder. Kitapta Atatürk’ün, Hitler’in ve Humeyni’nin yaşadıkları dönemde toplumsal yaşamı köklü bir değişime uğrattıkları, Atatürk’ün ulus, Hitler’in ırk ve Humeyni’nin din temelli rejim anlayışlarıyla önceki kurumsallaşmayı tamamen reddederek değişimlere öncülük ettiklerini yazmıştır. Kitap VI bölümden oluşmuştur. Liderlik kavramı detaylıca açıklanırken, karizmatik liderler olarak Atatürk, Hitler ve Humeyni örnek gösterilmiştir. Yazara göre bahsi geçen liderler, karşı durdukları iktidarlar için birer asi, inananları için birer kahraman ve kurtarıcı olmaya devam edecektir (Kaya, 2013:11). Kitapta toplumsal değişimi etkileyen faktörler arasında coğrafi çevre, din, teknoloji ve liderler açıklanırken, her toplumda çoğu kez bir lidere ihtiyaç duyulduğu, her dinin her toplumsal hareketin ortaya çıkışında da bir liderin var olduğu açıkça dile getirilmiştir (Kaya, 2013:77). Deleme çalışmasında kitabın Atatürk’ün liderlik özellikleri ile ilgili yorumları çalışmaya katkı olarak irdelenmiştir. Yazara göre Atatürk “Toplumun yaşamak istemeyeceği bir dönemin başarılı bir lideridir” (Kaya, 2013:107).

“Atatürk’ün Liderlik Sırları” Kitabının İncelenmesi:

Prof. Dr. Hikmet ÖZDEMİR tarafından yazılan kitapta, Atatürk’ün liderlik sırları irdelenirken, aynı zamanda Türkiye Cumhuriyeti’nin hangi değerler sistemi üzerine kurulduğu da anlatılmaktadır. Yazar Atatürk’ün liderlik sırlarını 12 başlık altında, ulusal ve uluslararası değerde kişilerin yorumlarıyla açıklamıştır. Örneğin yazar Atatürk’ün kişilik özellikleri arasında çalışkan, akılcı ve cesur olduğu fikrini, Afet İnan’ın kendi ifadeleriyle açıklamıştır. Afet İnan’a göre Atatürk tüm zorluklara rağmen eğitimi, yeteneği, cesareti, çalışkanlığı, sorumluluk anlayışı, milli ve medeni duygularla hareket edişi nedeniyle bir liderdir (İnan, 1956:185-187). Yazara göre Atatürk davranışsal olarak, vatanına ve ulusuna kendini adamıştır. Bu konuda Atatürk’ün kendi cümleleri kitapta yer almıştır; “Ben gerektiği zaman en büyük hediyem olmak üzere Türk milletine canımı vereceğim” (Özdemir, 2006:45). Yazar Atatürk’ü yönetsel olarak özellikle kitabın beşinci bölümünde “Savaşı ve Barışı Planlamak, Yönetmek (Kriz Yönetimi)” başlığı altında irdelenmiştir. Yazara göre Atatürk hiçbir zaman sorunların çözümlerini rastlantılara bırakmamış, savaşta ve barışta kriz yönetimini stratejik bir düşünce ve vizyoner bir bakış açısıyla planlamış ve yönetmiştir (Özdemir, 2006:69). Yazarın eserinde bir Türk sözü olan “Göz odur ki, dağın arkasını göre, akıl odur ki başa geleceği bile” sözü Atatürk için tanımlanmış ve dağın ötesini gören başa geleceği de önceden görebilen vizyoner lider Atatürk’ten bahsedilmiştir (Özdemir, 2006:70).

“Atatürk Bilim ve Üniversite” Kitabının İncelenmesi:

Metin ÖZATA tarafından yazılan kitapta, dört bölümde Atatürk, Atatürk’ün bilime ve eğitime olan bakış açısı irdelenmiştir. Atatürk’ün kitap okuma tutkusu, yazdığı kitaplar, hayranlık uyandıran hitabet yeteneği, Atatürk’ün üniversite reformu aşamasında attığı adımlar ve kendisini bilime ve eğitime adanmışlığı eser boyunca vurgulanmıştır. Atatürk tüm kararlarını kulaktan duyma bilgilere göre değil, bilime ve doğru kaynaklara belgelere dayalı almaktadır. Atatürk o güne dek doğru bir milli tarihe sahip olunamayışın nedenini, bir takım meddahlara veya kendini bilmez kendini yüksek gören ama küçük fikirli insanlara bağlamaktadır (Özata, 2006:55). Yazara göre Atatürk tüm meselelerde daima eleştirel akılcı ve objektif bir tutum sergilemiştir.

“Yabancı Diplomatların Tanıklıklarıyla Atatürk’ün Liderliği” Kitabının İncelenmesi:

Prof. Dr. Hikmet ÖZDEMİR tarafından kaleme alınan kitap için, Türkiye’de görev yapmış yabancı diplomatlar ile bağlantıya geçilmiş, diplomatik raporlar çalışma için irdelenmiş, bizzat Atatürk tarafından yazılan ifadeler incelenirken, yabancı diplomatlarla yaşanan çeşitli anılar, elde edilen günlükler ve tutanaklar eserde kullanılmıştır. Yazara göre diplomatlarla bağlantıya geçilmesinin üç nedeni vardır; birincisi diplomatların meslekleri gereği devlet başkanları ile yakın temasta olmaları ve geniş bir bilgi, gözlem ve değerlendirme sahibi olmalarıdır. İkinci neden diplomatların birçok ülkede görev yaparken farklı kişisel, yönetsel ve davranışsal özelliklere sahip devlet adamlarıyla görüşmeleri ve bu farklılıkları da kıyaslayabilme yeteneğine sahip olmalarıdır. Bu nedenle diplomatların fikirlerine son derece önem veren yazar üçüncü neden olarak da, diplomatların görevleri esnasında hazırladıkları gizli / çok gizli raporlarla ilgilidir. Yazara göre devlet adamları tarafından üretilen ve diplomatlar tarafından bilinen bu raporlar incelenmesi gereken raporlardır (Özdemir, 2010:2). Tüm bu raporlar özellikle de General Harbord’a verilen cevapla Atatürk’ün gelecekle ilgili planlarını şu sözleriyle özetliyordu; “Ülkenin dağılmış parçalarını toplamak, düşmanlardan temizlemek, bağımsız ve uygar bir devlet yaratmak istiyorum” (Özdemir, 2010:30). Yazar eserinde “Savaştan sonra iyileşirim” diyen Atatürk’ü, “Çelik Yüzlü Kumandan” temasıyla tasvir etmiştir (Özdemir, 2010:148).

“Bir Dahinin Hayatı Atatürk’ün Soyu, Ailesi ve Öğrenimi” Kitabının İncelenmesi:

Yrd. Doç. Dr. Ali GÜLER tarafından yazılan kitapta, Atatürk’ün soyu, ailesi ve eğitim hayatı çeşitli arşiv belgeleriyle, özellikle bilinmeyen veya az bilinen yönleriyle birlikte irdelenmiştir. Eser üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde Atatürk’ün soyu ve ailesine, ikinci bölümde Atatürk’ün doğumu ve kardeşlerine, üçüncü bölümde ise Atatürk’ün eğitim öğretim hayatına yer verilmiştir. Eserin önsözü Başbakan Lloyd George’un birçok kişi tarafından bilinen “Arkadaşlar her yüzyılda bir dahi yetişir ki asrımızın dâhisi de Atatürk’tür. Ve maalesef ki bu talihsizlik bizlere rast gelmiştir” sözleri ile başlamıştır (Güler, 2000). Yazar eserinde Mustafa’nın, Ali Rıza Efendi ile Zübeyde Hanım’ın Fatma, Ömer ve Ahmet’ten sonraki dördüncü evlatları olduğunu, Mustafa adının aslında küçükken salıncaktan düşerek vefat eden ağabeyinin adı olduğunu yazmıştır (Güler, 2000:63). Babası Ali Rıza Efendi’nin “adam olmak için okumak zorunludur ve başka da çare yoktur” demesi, Atatürk’ün babasının ne kadar ileri görüşlü ve modern yapıda olduğunu ispat etmektedir (Güler, 2000:86). Okumanın gerekliliği inancıyla büyüyen Mustafa, çağdaş ve yenilikçi mekteplerde okumuş, aydın ve bilgili bir anne desteği almış, eğitim hayatında da ordu mensubu olduğunda da daima başarıdan başarıya ilerlemiştir. Atatürk’ün kişiliğinin şekillenmesinde ailesinin ve öğretmenlerinin yanında, dayısının çiftliğinde çalıştığı ve doğa ile iç içe yaşadığı, yaratıcılığının, hayvan sevgisinin ve çevre bilincinin geliştiği yıllar olmuştur (Güler, 2000:87). Yazara göre Mustafa Kemal, gençlik yıllarından itibaren geleceğin Atatürk’ünden ışıklar ve sinyaller vererek büyümüştür (Güler, 2000:178).

“Atatürk’ün Liderlik Sırları” Kitabının İncelenmesi:

Ali Kemal GÖKGİRAY tarafından yazılan kitapta, Atatürk’ün liderlik özellikleri dört bölümde irdelenmiştir. Eserde derleme çalışması adına dikkat çekici bölümlerden biri, lider olmanın önemli koşulu olarak Atatürk’ün kişilik özelliklerinden özgüvenli ve kişilik sahibi olduğunun ifadelerine yer verilmesidir. Çeşitli anılarla açıklanan bu konu İngiltere Kralı Edward’ın Dolmabahçe Sarayı’nda ayağının kayarak yere düşmesi ve bunun üzerine kralın üstünü temizlemek üzere bir mendil istemesi ile ilgilidir. Bunun üzerine Atatürk “Söyleyin krala burası Türkiye, taşı toprağı altın. Mendile ihtiyaç yoktur” der (Gökgiray, 2013:80). Yazar eserinde Atatürk’ün yönetsel ve davranışsal açılarından adil bir lider olduğunu ifade etmiştir (Gökgiray, 2013:106). Atatürk’e göre, reisicumhur bile olsanız adalete ve adaletin verdiği kararlara hürmetle yaklaşılması gerekmektedir. Yazarın Berlin Alman Ajansı’nın Atatürk için demece eserinde yer vermesi dikkat çekicidir. Onlara göre Almanya, Atatürk’ün eserlerine ve mücadelelerine hayranlık duymaktadır. Atatürk’ün oluşturduğu tarihi eser ve özgürlük, bu kavramları seven milletler için bir örnek olacak ve Atatürk güçlü bir kişilik olarak anılacaktır (Gökgiray, 2013:358).

“Atatürk ve İletişim” Kitabının İncelenmesi:

Doç. Dr. Melda Cinman ŞİMŞEK tarafından yazılan kitapta, Atatürk’ün iletişimci yönü irdelenmiştir. Yazar Atatürk’ün iletişim becerisinin yüksek seviyede olmasını, Atatürk’ün zekası, öngörüsü, organizasyon yeteneği, stratejik düşünme becerileri, cesurluğu ve en önemlisi de kamuoyuna verdiği önem ile ilişkilendirmiştir (Şimşek, 2001:177). Yazar eserinde Atatürk’ün halkla temasa önem verdiğini, halkın ruhi ve fikri eğilimlerini önemseydiğini ve halkı etkilemek için de ikna edici iletişim kurduğunu vurgular (Şimşek, 2001:206). Atatürk özellikle Cumhuriyet Balolarını tüm illerde ve bazı ilçelerde geleneksel hale getirmişti. Bunun nedeni Cumhuriyet fikrini halk arasında kökleştirmek ve kadın-erkek eşitliğini vurgulamaktı. Halk ile böylece yüksek iletişim kurmuş, ilerleyen zamanlarda da modern ülke imajını yerleştirebilmek için de sanatsal iletişim yollarını seçmiştir (Şimşek, 2001:215).

“Atatürk ve Liderlik” Kitabının İncelenmesi:

Harika YAMAK tarafından yazılan kitapta, Atatürk'ün yönetim anlayışı kaleme alınmıştır. Yazar eserinde özellikle yıkılmaya yüz tutmuş Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinden, Cumhuriyet dönemine geçişte uzun yıllar yaşanan savaşlar nedeniyle milli mücadele döneminde yorgun düşmüş halkın, Kurtuluş Savaşı'na hangi şartlarda geldiğini ve Atatürk'ün üstün yöneticilik anlayışıyla milletini nasıl şahlandırdığını, hangi zorluklara göğüs gerilerek Cumhuriyet'in ilan edildiğini kitapta vurgulamıştır. Eserde Pakistan Cumhurbaşkanı Eyüp Han'ın “Atatürk, askeri bir deha, doğuştan bir lider ve büyük bir yurtsever” sözlerine yer verilmiştir. Atatürk liderlik özelliği ile farklı insanları ortak bir hedef için bir araya getirmiştir. Bunu yaparken kişisel, yönetsel ve davranışsal özellikleri dikkat çekicidir. Yazara göre Atatürk ortak akla büyük önem verir (Yamak, 2016:194). Atatürk'ün vizyoner bakış açısına eserde vurgu yapılır ve Atatürk'ün “Bir gün gelecek ben hayal zannettiğiniz tüm devrimleri başaracağım” sözü eserde yer alır (Yamak, 2016:195). Yazara göre Atatürk kendinden önceki liderleri çok iyi analiz etmiş ve geçmişteki liderlerin de başarılarını takdir etmiştir. Yazara göre Atatürk Türk halkına ilham kaynağı olmuştur. Kitapta General Liman Von Saanders'in ifadeleri olan “Kelimenin tam manasıyla mükemmel bir yöneticidir” cümlesi de kitabın genel temasını yansıtmaktadır.

“Mustafa Kemal Atatürk: Kendine Özgü Bir Yaşam ve Kişilik” Kitabının İncelenmesi:

Prof. Dr. Şerafettin TURAN ‘Mustafa ismi verilen bir çocuğun Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK’e yükselişi’ni konu alan bir kitap yazmıştır. Kitap Atatürk'ün doğumundan yaşamındaki ayrıntılara, düşüncelerine, not defterlerinden, mektuplarından, anılarından diğer kaynaklara kadar geniş bir alanyazın taraması ile yazılmıştır. Kitap 14 bölümden oluşmaktadır. Eserde Halide Edip Adıvar'ın “Türkün Ateşle İmtihani” esrindeki bir sözü Atatürk'ü tanımlamak için alıntı yapılmıştır; “Mustafa Kemal Paşa deniz fenerini hatırlatır. Işık saldıği zaman göz kamaştıracak kadar parlak, fakat ışık söndüğü zaman bir şey görmek ihtimali yok” (Turan, 2004:622). Derleme çalışması için eserin özellikle 14. Bölümü olan “Özel Yaşam ve Kendine Özgü Bir Kişilik” kısmından yararlanılmıştır. Kişisel, yönetsel ve davranışsal özelliklerinin üstün düzeyde olduğunu eserinde vurgulayan yazar, Atatürk'ün toplumdaki her sınıf tarafından coşkuyla dinlendiğini ve alkışlandığını, Atatürk'ün etkili ve akılcı bir üslup kullanarak halk ile iletişim kurduğunu, fikirlerini telkinde yorulmadan anlatarak kabul ettirdiğini, yorulmaz bir savaşçı ruha sahip olduğunu ve dış görünüşüyle özellikle de şık giyimiyle de takdir topladığını ifade etmiştir (Turan, 2004:623).

YÖNTEM

Araştırmanın konusunu, yöneticiler için kişisel, davranışsal ve yönetsel açılardan yönetici nitelikleri oluşturmaktadır. Bu niteliklerin tespiti için örnek lider Mustafa Kemal Atatürk'ün kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikleri örnek olarak gösterilmiştir.

Çalışmada alanyazın (literatür) taraması yapılmış ve yer alan bilgiler kapsamında yöneticilerin kişisel, davranışsal ve yönetsel açılardan yöneticilik özellikleri incelenmiştir.

Değişen ve gelişen dünya koşullarında yönetim ülkeler arasında bir rekabet ortamına dönüşmüş ve yöneticiler de bu rekabet ortamının en önemli unsurları haline gelmiştir. Bu nedenle yönetici niteliklerinin günümüz koşullarında kusursuz olması beklenmektedir. Çalışmada Atatürk'ün yöneticilik özellikleri betimsel ve keşifsel yöntem kullanılarak incelenmiş ve kişisel, davranışsal ve yönetsel özellikleri kapsamında bir betimleme yapılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilere yönelik öneriler sunulmuştur.

ATATÜRK'ÜN YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışma kapsamında Atatürk'ün yöneticilik ve liderlik özellikleri, alanyazın taramalarının sonucunda ortaya konmuştur. Atatürk'ün yöneticilik ve liderlik alanındaki üstün başarısı, onun kişisel, yönetsel ve davranışsal özellikleri ile ilgilidir.

Bu kapsamda Atatürk'ün en belirgin kişilik özelliklerinden biri açık sözlü olmasıdır. Ülke ne kadar zor durumda olursa olsun, halkına karşı daima açık yüreklilikle doğruları söylemiştir. Her fırsatta şu sözleri söylerdi; “Milletin başkanı olan kişinin halka doğruyu söylemesi ve halkı aldatmaması, halkı genel durumdan haberdar etmesi son derece önemlidir” (İmer, 1989:24). Tamamen şeffaf bir yaklaşımla halkına yaklaştığı için, halk Atatürk'e inanmış ve güvenmiştir. Başkalarını yanıltmaya çalışan yöneticiler, öncelikle kendilerini yanıltırlar ve başarısız yöneticilerden olurlar. Başarılı bir yönetici olduğu gibi görünmek, görüldüğü gibi olmak ve hakikatten ayrılmamak gerekir.

Atatürk'ün kişilik özelliklerinden en belirgin olanlarından bir diğeri ise cesur olmasıdır. Mustafa Kemal Atatürk cephede ölüme doğru en çok atılan liderlerden biridir. Kurşundan, gülle yağmurundan, ölümden asla korkmamıştır, askerlerini cephede asla yalnız bırakmamıştır, çünkü Atatürk'e göre; “Savaşta yağın mermi yağmuru, o yağmurdan ürkmeyenleri, ürkenlerden daha az ıslatır” (İmer, 1989:135). Tanıklar cephe esnasında Atatürk'ü anlatıyorlar; “Mustafa Kemal ateş altında dolaşüyor, yüzlerce şehit veriliyor, karşı cepheden güllerle yoğun bir şekilde yanımıza doğru geliyor ve Mustafa Kemal'e bir siperde gizlenmesi için yalvarıyorduk. Cevabı: “Hayır! Ben sipere gizlenecek olursam, askerlere kötü bir örnek olurum, korkmuyorum” (Baykal, 2019:58). Atatürk örnek bir rol model, örnek bir komutan ve liderdi.

Fotoğrafçı Cemal Işikel 1938 yılında Kırşehir'de meydana gelen bir deprem bölgesine gider. Ortalık inilti ve ağlama sesleriyle yankılanırken, vatandaşlar Cemal Işikel'in gazeteci olduğunu öğrenirler ve koşarak yanına gelen vatandaşlardan ilk soru sorulur: “Atatürk'e hasta diyorlar. Nasıl iyi mi?” (Baykal, 2019:115). Depremden yeni çıkmış ve etrafta yüzlerce insan acısıyla ağlarken, vatandaşların sorduğu ilk soru çok anlamlıdır. Bu soru Türk halkının Atatürk'ü ne denli sevdiğini ve ne denli ona güvendiğini gösterir. Atatürk daima güven duyulan bir lider olmuştur. Bunun nedeni onun Türk halkı için yaptığı fedakârlıklar, cesareti ve açık yürekliliği ile ilgilidir. Atatürk herkesten önce kendine güvenir. “Ben hayatımda hiçbir zaman karamsarlık nedir bilmedim tanımadım” der (Kandemir, 1965:225).

Halide Edip Adıvar cephe karargâhına gidip Atatürk ile konuşmak ister. Bir subay aracılığı ile yanına yaklaşır. Halide Edip Adıvar kaburga kemiklerindeki ağrı nedeniyle güçlüğüle ayağa kalkmak isteyen Atatürk'ün elini saygıyla öper. Atatürk Ankara'daki hadisleri sorar. Ortalık karışıktır. Yunan ordusu koca bir kara bulut gibi Ankara'ya yaklaşmaktadır. Türk ordusu da Sakarya'nın doğusunda Yunanlılara engel olmak için pusudaydı. Halide Edip Atatürk'e sorar; Ya Ankara'ya girerlerse? Atatürk bir kaplan gibi güler ve cevap verir; “Onları Anadolu'nun boşluğunda mahvederek, arkalarından vurarak, iyi yolculuklar baylar deriz” (Baykal, 2019:119-120). Atatürk'ün cesur tutumu, özgüveni, stratejik bakış açısı, saha bilgisi ve tecrübesi günümüz yöneticilerine de örnek lider niteliğinde olmalıdır.

Atatürk'ün davranışsal özellikleri arasında onun mükemmeliyetçi tutumu dikkat çekmektedir. Atatürk herhangi bir çalışmaya başlamadan önce tüm detayları düşünür, planlar, sorunları önceden görür ve çözüm yollarını tespit ederdi. Yaptıklarını asla yeterli görmezdi ve hep daha iyisini yapma gayreti içinde olurdu. Atatürk'ün “Daha çok ve daha büyük işler yapmak mecburiyetinde ve azmindeyiz” (Türker-Küyel, 1988:49) sözleri bu davranışsal tutumunu ispatlar niteliktedir. Hasan Cemil Çambel, “Ege Medeniyeti” adlı bir tarih kongresinde konuşma yapacaktır. Atatürk'e gelir ve konferanstaki konuşmasını okur. Atatürk elindeki tüm kağıtları toplayarak uzun uzun düşünür ve yaz der. Atatürk üzerinde en az dört saat düşündükten ve planlama yaptıktan sonra Çambel'e konferans konuşmasını yazdırır. Sonra okutturup tekrar dinler ve bu kez oldu der. Çambel “bu benim değil, onun eseriymi” diyerek tarih sayfalarına not düşer (Çambel, 1987:77).

Atatürk davranışsal olarak, kazanmış olduğu başarıları sadece şahsı olarak değil milletin tamamının başarısı olarak görmüştür. “Yapılan işler yalnızca benim eserim değildir ve olamaz” diyecek kadar mütevazı bir davranışsal tutum içindedir. Sabiha Gökçen Atatürk’ün mütevazı davranışlarına örnek teşkil edecek bir anısını anlatır; Mersin’de bir eve konuk edilirler ve Atatürk’ün gözü hiç kullanılmadığı belli bir yemek takımına takılır ve sorar bu takımı niçin aldınız? Ev sahibi cevap verir. Onları yeni almadık, kızımızın çeyizinden sizin için çıkardık. Atatürk “Böyle külfetlere hiç lüzum yoktu. Bilesiniz ki ben bakır tepside ve tahta kaşıkla yemek yerim. Lütfen bunları kaldırın ve kızınızın özenerek, düşler kurarak aldığı tabakları ilk kez kendisi mutlulukla kullansın” (Gökçen ve Verel, 1994:243). Bu davranışsal tutum aynı zamanda Atatürk’ün insana verdiği değeri de gösterir. Ona göre temel olan ulustur, toplumdur ve insandır. Örneğin “Bir ordunun kıymeti, subaylarının ve kumanda heyetinin kıymeti ile ölçülür” demiştir (İmer, 1989:134). Atatürk hem bir kumandan olarak subaylarına, hemşirelerine, askerlerine, savaş yükü taşıyanlarına, hem kadınlara, hem çocuklara herkese aynı insani değerle yaklaşmış onları daima yüceltmıştır.

Atatürk’ün davranışsal özellikleri arasında bilgi toplama yeteneği ve bilgilendirme alışkanlığı da onun başarısını arttırmıştır. Atatürk’ün bilgi toplama yöntemi asla kulaktan dolma bilgiler ışığında olmamıştır. O daima bilime inanmış ve bilimsel kaynakları inceleyerek doğru yolu izlemiştir. Günümüz yöneticilerinin de yapması gereken budur; çok okumak ve bilime inanmak. 1927 yılında Cevat Memduh Altar Almanya’yaki müzik tahsilini tamamlamış ve memlekete dönmüştür. Gazetelerde çıkan haberi okuyan Atatürk kendisini köşke davet eder ve müzik tahsili ve okuduğu okul ile ilgili sorular sorar. Atatürk’ün kafasında müzik alanında yenilikler yapmak vardır. Yanlarında dönemin Milli Eğitim Bakanı Saffet Arıkan da bulunmaktadır. Bir ara Cevat Memduh Altar’ın gözü pencere kenarında duran Fransız müzikoloğu Lavinyak’ın kitabına takılır ve anlar ki Atatürk bunca soruyu sadece duyarak öğrenmek istememiştir; aslında önemli olan pencere kenarında okunan o değerli kitaptır” (Kal, 2001:168). Bir yönetici bilmediklerini bilenlerden öğrenmelidir, ancak karar aşaması bilimsel verilere dayalı olmalı ve stratejik bir bakış açısıyla verilmelidir.

Atatürk’ün göreve talip olma konusunda da davranışsal tutumu oldukça dikkat çekicidir. Atatürk okul yaşamından ordu mensupluğuna, devlet adamlığından yaşamının son anına kadar verilen veya üstlenilen görevlerin hiçbirisine hayır dememiş, her biri için canla başla çalışmıştır. Onun için görev bilinçli olmak, göreve talip olmak, çalışmaya hevesli hissetmek vatan için millet için kutsal bir yaklaşımdır. Enver Paşa’nın bir gün Atatürk’e ne istediğini sorduğunda verdiği cevap önemlidir; “Büyük kuvvetlere kumanda etmek istiyorum” (Atay, 1999:79). Bazen üst kademe görevlerinden kendi isteğiyle istifa etti; örneğin Sofya’da Kordiplomatik içinde salon hayatı içinde keyfi oldukça iyiydi. Ancak o bedenen o salonlarda bulunsa da aklı vatan savunmasındaydı. Arkadaşları, milleti muharebe cephelerinde savaşırken, kendisi nasıl Sofya’ya kalabilirdi. Derhal ordu içinde bir görev talep eder ve 19. Tümen Kumandanlığı görevine atanır (Banoğlu, 1954:504).

Atatürk’ün yönetsel özellikleri arasında yönetme yeteneği dikkat çekmektedir. Yönetirken çevresindeki herkesin yeteneğinden faydalanmış, hiç kimseyi küçük görmemiş ve müteşebbis yönetsel özelliğiyle daima girişimci ve başarılı bir yönetici olmuştur. Konuşmalarında “Büyük işler, mühim teşebbüsler ancak müşterek mesai ile gerçekleştirilebilir” (İmer, 1989:29) diyerek, çevresindekileri hızla, heyecanla ve şevkle harekete geçirmiş ve büyük bir takım çalışması içinde desteklerini almıştır.

Atatürk bir yönetici olarak son derece liyakat sahibi biriydi. İnsanları yaptıkları işlerdeki başarılarına göre değerlendirirdi. Bazı geceler en yakın on-on beş arkadaşı ile toplanır, hoş sohbet esnasında çok fazla belli etmeden onları liyakat konusunda test ederdi. Bu sohbetlerin birisinde Atatürk kendisi için “Benim gözümde hiçbir şey yoktur. Ben yalnız liyakat aşığıyım” demiştir (Banoğlu, 1954:481). Yakup Kadri Karaosmanoğlu şöyle bir anısını anlatıyor;

- “Atatürk çevresinde sürekli onu destekleyen ve onaylayan kişilerin bulunmasını istemez ve hatta bu tip kişilerden de pek hoşlanmazdı. Bir akşam küçük bir devlet memuru ile şiddetli bir tartışmaya girdi. Atatürk sert ve sinirli cevaplar verdikçe, memur hiç aldırıyor ve kendi söylediklerinin doğru olduğunu savunuyordu. Bizler memura üzölmüş ve yakında görevine son verilebileceği veya uzaklaştırılabileceğini bile inanmıştıktık. Lakin tam tersi oldu. Atatürk bu memuru birkaç ay içinde yüksek bir göreve atadı ve sonrasında da milletvekili yaptı. Zira Atatürk bu kararlı inatçılığına kuvvetli bir karakter manası vermişti” (Karaosmanoğlu, 2014:118).

Yönetmel açıdan Atatürk tam bir hesap adamıydı. Hesaplarını mucizelere dayalı değil, gerçeklere ve rakamlara dayalı olarak yapardı. Hiçbir eylemini tesadüfe bırakmaz ve her işini tüm ayrıntılarıyla düşünür, planlar ve uygulardı. Atatürk’e göre “İktisat demek her şey demektir. Yaşamak için, mesut olmak için, mevcudiyeti insaniye için ne lazımsa hepsi demektir” (Karal, 1986:102). Atatürk Ege vapuru ile Mersin yolundayken, dönüşte Fethiye’de durmuş ve halk şenlik içinde eğlenirken, gemilerden de havai fişekler atılıyormuş. O sırada Zafer Torpidosu Kumandanı torpil atmak istemiş ancak torpilin tanesinin 50 bin lira olduğunu öğrenen Atatürk “Vazgeçin torpil atmaktan. Halkımız torpil atacak kadar zengin değildir” diyerek masrafı sonlandırmıştır (Banoğlu, 1954:196).

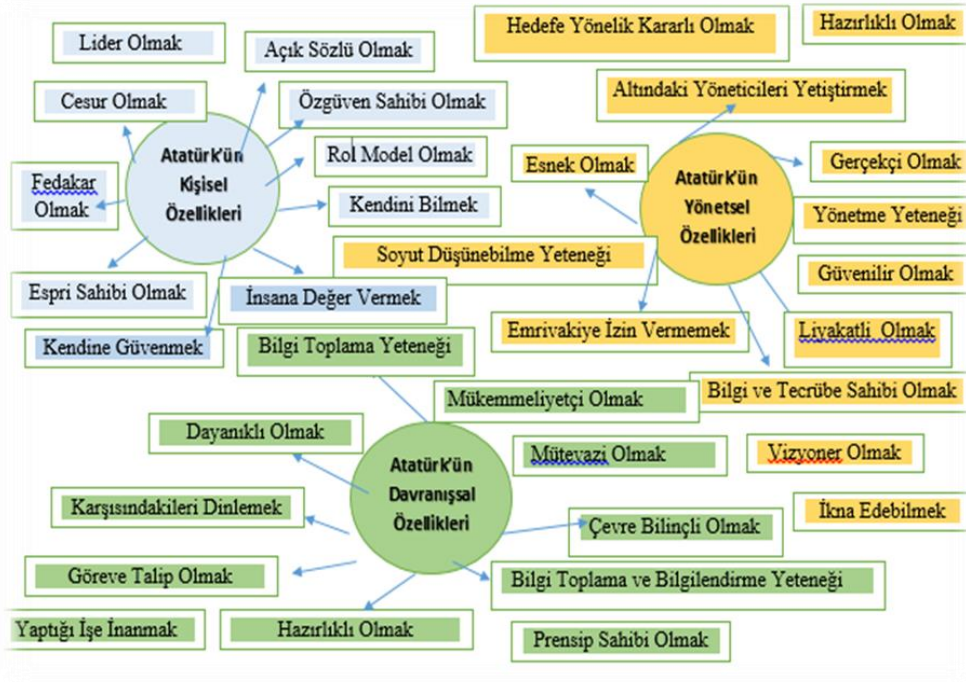
Yönetmel açıdan Atatürk’ün çevresindekileri önemli ölçüde ikna etme yeteneği ve konuşma yeteneği vardı. Atatürk yapacağı ve planladığı işleri kamuoyuna inandırmasaydı, düşünceleri gerçek olamayabilirdi. Atatürk’e göre “Fikir hazırlıkları, seferberlikte asker toplamak gibi davul zurna ile temin edilemez. Fikir hazırlıklarında tevazuyla çalışmak, kendini silmek, karşısındakine samimi bir kanaat ilham etmek lazımdır” (Atay, 1999:92). Salih Omurtak Atatürk ile olan anısını şu şekilde dile getirmiştir;

- “Kurtuluş Savaşının ilk yıllarında Atatürk Keçiören yolundaki Ziraat Mektebine gelir ancak canı çok sıkındır. O gün Meclis’te bir milletvekili canını sıkmıştır. Atatürk’ün canını sıkın o vekil de Keçiören’de oturmaktadır. Atatürk meclisteki konuşmaları anlatınca, etrafındakiler daha çok sinirlenirler ve ‘Paşam izin verirsiniz, yoldan geçerken temizleyiverelim’ derler. Paşa mosmor olur ve –Sakin! diye bağırır. Böyle bir fikri kafanızdan dahi geçirmeyiniz. Ben muhaliflerimi zorla değil, ikna ederek ve tartışarak yola getiririm” (İğdemir, 1976:29).

Yönetmel açıdan Atatürk vizyon sahibi bir liderdi. Atatürk’e göre “Medeniyet yolunda başarı, yeniliğe bağlıdır. Hayat ve yaşayışa hakim olan kanunların, zaman ile değişmesi, gelişmesi ve yenilenmesi zaruridir” (Atatürk ve Naci, 1970:107). Medeniyet yolunda başarılı olabilmek için Atatürk tüm meseleleri titizlikle irdeliyor ve tüm sorunları önceden görmeyi hedefliyordu. Atatürk kendisi anlatıyor;

- “O dönemler askerim ve Birinci Dünya Savaşı’nda bir ordudan da sorumluyum. Türk kumandanları ile birlikte toplantı yaparken, ben sadece kendi ordumun durumunu değil diğerlerini de sorgulayınca, yaverim neden diğer meselelerle ilgilendiğimi ve Türk ordusunun durumuna odaklanmadığımı sordu. Halbuki ben tüm orduların durumunu iyice bilmezsem, kendi ordumu nasıl sevk ve idare edebilirim?” (Yücebaş, 1963:47). Atatürk’ün kişisel, yönetmel ve davranışsal özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo1. Atatürk'ün kişisel, yönetsel ve davranışsal özellikleri



SONUÇ VE TARTIŞMA

Yönetim örgüt adına belirlenen bir amacın veya hedefin gerçekleşmesi için, insan ve maddi kaynakları, zamanı ve mekân unsurlarını en etkili biçimde kullanmaktır (Koç ve Topaloğlu, 2010). Yönetimde daima bir ekip çalışması vardır. Ekip çalışması olmazsa yönetim olgusu da gerçekleşmiş olmaz. Bu nedenle yönetim kavramı insanlık tarihi kadar eskidir ama bilimlerin de en yenisi olarak kabul edilir (Şimşek ve Çelik, 2018: 3). Bilimsel çalışmalar ise, iyi yönetimin nitelikli yöneticiler ile ilişkili olduğunu işaret eder.

Yönetim aile gibi en küçük birimden devlet gibi en büyük birime kadar tüm örgüt yapılarında geçerli ve gerekli bir işlevdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkili ve verimli ulaşabilmeleri açısından gerekli görülen bir faaliyet alanıdır (Tortop ve diğerleri, 1993:20). Bir toplumun yönetim anlayışı ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki vardır, çünkü yönetimin kalitesi toplumu etkiler. Aynı doğrusal bağlantı “yönetim ile yönetici” arasında da vardır. Yönetici örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için başkalarına iş yaptıran, başka bir ifadeyle yönetim işini yapan kişidir. Çalıştığı örgütün sorumlusu konumunda görev yapan ve bu görevi ile ilgili gözetim ve denetimlerde bulunan kişiye yönetici denir. Şayet yöneticide kişisel, yönetsel ve davranışsal nitelikler yeterli düzeyde değilse, yönetimin kalitesi de dolayısıyla toplumun kalkınmışlık düzeyi de düşük seviyede kalır. Bu nedenle ancak nitelikli yöneticiler ile nitelikli bir yönetim olgusu gerçekleşebilir.

Yöneticiler belirli yetkilerle donatılmış, kendilerine teslim edilmiş kaynaklar ile örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli işbirliği ve koordinasyonu sağlayan kişilerdir. Yöneticiler kendilerine üretim faktörleri verilmiş, tespit edilen amaç ve hedefler doğrultusunda çalışan, kaynaklar arası uyumu sağlayan kişilerdir. Tarihsel süreç kapsamında yöneticilik kavramı daima önemli bir husus olarak irdelenmiştir. Yapılan bilimsel araştırmalarda yöneticilere örnek teşkil edecek nitelikte lider yöneticiler başarılarıyla beraber anlatılmıştır. Atatürk de hem ulusal hem uluslararası devletler düzeyinde örnek alınan bir yönetici ve liderdir. Bu nedenle çalışmada günümüz yöneticilerine örnek olması açısından örnek lider Atatürk, yöneticilik ve liderlik özellikleri açısından ele alınmıştır.

Konuyla ilgili geniş bir alanyazın (literatür) taraması yapılmıştır. Elde edilen veriler kapsamında günümüz yöneticilerinde bulunması gereken kişisel, yönetsel ve davranışsal nitelikler açısından bir yöneticide bulunması gereken özellikler vurgulanmıştır. Toplumsal değişim için lider yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilerin kişisel, yönetsel ve davranışsal açılarından yetiştirilmeleri, kendilerini örnek lider Atatürk'ü rol model olarak yetiştirmeleri gelecek devlet yönetimi açısından da önemlidir.

Sonuç olarak yöneticilerde bulunması gereken kişisel, yönetsel ve davranışsal özelliklerde; açık sözlülük, güven duygusu, dayanıklılık, görev bilinçlilik, medeniyet yolunda bilimsel bakış açısı, hitabet yeteneği, stratejik düşünce yapısı, iletişim, liyakat, güzel ahlak, içtenlik, cesaret, çalışkanlık, akılcılık, milli ülkü anlayışı olan ve yenilikçi, değişimlere hızla adapte olabilen, liderlik özelliklerini üzerinde taşıyabilen yöneticiler, ülke kalkınmasında önemli roller üstlenebileceklerdir. Ülke kalkınmasında önemli rolleri olan veya olacak yöneticiler kişisel, yönetsel ve davranışsal açılarından nitelikli olmalı ve Atatürk'ü örnek almalıdırlar. Atatürk gibi iyi eğitim almalı, gelişmek için onun gibi çok okumalı, iyi yetiştirilmeli, dünya görüşlü bir yapıda olmalı, ülkesinin milli ve manevi değerlerine de sahip çıkmalıdırlar. Tüm bu özellikler ancak yöneticilerin iyi yetiştirilmeleri ile mümkün olabilir. Türkiye, yönetici yetiştirme politikalarında revizyona gitmeli ve Atatürk gibi kişisel, yönetsel ve davranışsal özelliklere sahip, hem teknik olarak hem saha uygulamaları açısından donanımlı, analitik ve kavramsal düşünebilen yöneticiler olarak yetiştirilmelidirler. Devlet, yönetici yetiştirme politikalarında özellikle üst kademe kamu yöneticisi yetiştirecek lisans ve lisansüstü eğitim kurumlarını açmalı ve desteklemelidir.

KAYNAKÇA

- Akı, Ö. (2023). Dijitalleşme Süreci Açısından Türkiye'de Üst Kademe Kamu Yöneticilerini Yetiştirme Politikaları Üzerine Bir Araştırma. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, *Doktora Tezi*.
- Akı, Ö. ve Erkul, H. (2023). Türkiye'de Üst Kademe Kamu Yöneticisi Yetiştirilmesi Üzerine Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6 (2), 318-333.
- Atay, F. R. (1999). Çankaya. *Cumhuriyet Yayınevi*. İstanbul.
- Banoğlu, N. A. (1954). Nükte ve Fıkralarla Atatürk. *İnkılap ve Aka Kitabevleri*, İstanbul.
- Bayat, B. (2005). Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından "Orta Kademe" Yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 1-13.
- Baykal, A. N. (2019). Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış: Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları. 27. Baskı. *Hümanist Yayıncılık*, ISBN: 978-605-9905-29-9. İstanbul.
- Biber, M. (2019). Lider Yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. (1998), Kamu Yönetimi Sözlüğü, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla) (Ed: Seriyeye Sezen), *TODAİE Yay.*, Ankara.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5 (9), 62-89.
- Çambel, H. C. (1987). Makaleler, Hâtıralar. *Türk Tarih Kurumu Yayınevi*, Ankara.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). Yönetim ve Organizasyon. *Eğitim Yayınevi*. Konya.
- Dural, B. (2008). Atatürk'ün Liderlik Sırları. ISBN: 975-605-5857-04-2. *YeniYüzyıl Yayınları*, İstanbul.
- Efe, İ., (2021). II. Meşrutiyet Döneminde Askeri Mekteplerde Islah ve Yapılandırma Çalışmaları. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 423-438.
- Ergun, T. (1988). Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Türkiye ve Orta Doğu İdaresi Enstitüsü Yayınları*. Ankara.
- Gökçen, S. ve Verel, O. (1994). Atatürk'le Bir Ömür. *Altın Kitaplar Yayınevi*. İstanbul.

- Gökçiray, A. K. (2013). Atatürk'ün Liderlik Sırları. ISBN: 975-9179-05-9. *Kum Saati Yayınevi*. İstanbul.
- Güler, A. (2000). Bir Dahinin Hayatı Atatürk'ün Soyu, Ailesi ve Öğrenimi. ISBN: 975-6774-35-5. *Toplumsal Dönüşüm Yayınları*. İstanbul.
- İmer, C. (1989). Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ten Seçme Sözler, *Remzi Kitabevi*, 3. Basım, ISBN-13: 9789751400901. İstanbul.
- İnan, A. (1956). Kemal Atatürk'ü Anarken. *Güzel Sanatlar Matbaası*, 2. Baskı. Ankara.
- İnan, A. ve İnan, A. (2023). Atatürk Hakkında Hatıralar ve Belgeler. *Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, 29. Basım, ISBN: 978-9944-88-140-1. İstanbul.
- Kahn, R. L. ve Katz, D. (1952). Üretkenlik ve Moral İle İlgili Liderlik Uygulamaları (s. 612-628). *Ann Arbor, MI: Sosyal Araştırmalar Enstitüsü*, Michigan Üniversitesi.
- Kal, N. (2001). Atatürk'le Yaşadıklarımı Anlattılar: Anı-Söyleşi (Vol. 92). *Bilgi Yayınevi*. Ankara.
- Kandemir, F. (1965). Hatıraları Ve Söylemedikleri İle Rauf Orbay. *Yakın Tarihimiz Yayınları*, 3. Cilt, Sinan Matbaası, İstanbul.
- Karal, E. Z. (1986). Atatürk'ten Düşünceler. *Çağdaş Yayınları*. İstanbul.
- Karaosmanoğlu, Y. K. (2014). Atatürk-Yakup Kadri. *İletişim Yayınları*. İstanbul.
- Kaya, A. V. (2013). Karizmatik Liderlik ve Toplumsal Değişim. I. Baskı. ISBN: 978-975-6178-54-6. *Hemen Kitap*, İstanbul.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). Yönetim Bilimi. *Seçkin Yayıncılık*. Ankara.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği (13. baskı). *Beta Yayınları*. İstanbul.
- Korkut, G., Kürşat, O. ve Tetik, A. (2015). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı İle Değişen Kamu Hizmeti Ve Türkiye İş Kurumu. *İş ve Hayat*, 1 (2), 107-135.
- Özata, M. (2006). Atatürk Bilim ve Üniversite. ISBN: 975-403-401-X. *Tübitak Popüler Bilim Kitapları*. Ankara.
- Özdemir, H. (2006). Atatürk'ün Liderlik Sırları, *Başkent Üniversitesi*, ISBN: 975-8571-17-6. Ankara.
- Özdemir, H. (2010). Yabancı Diplomatların Tanıklıklarıyla: Atatürk'ün Liderliği. *Atatürk Kültür, Dil ve tarih Yüksek Kurumu, Atatürk Araştırma Merkezi*. ISBN: 978-975-16-2276-1. Ankara.
- Öztekin, A. (1996). Yönetim ve Liderlik. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194.
- Parlak, B. (2011). Kamu Yönetimi Sözlüğü. *MKM Yayıncılık*. İstanbul.
- Peker, Ö. (1989), Yönetici Eğitimi, *TODAİE Yayını*. Ankara.
- Smith, N. ve Vigor, H. (1991). People in Organizations, *Oxford University Press*. Oxford.
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. *Free Press*.
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim Ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152 (6), 40-50.
- Şimşek, M. C. (2001). Atatürk ve İletişim. *Der Yayınları*: 307, ISBN: 975-353-237-7. İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., ve Çelik, A. (2018). Yönetim ve Organizasyon. 20. Baskı. *Eğitim Yayınevi*. Konya.
- Tortop N.; İsbir E. ve Aykaç B. (1993), Yönetim Bilimi, *Yargı Yayınları*. Ankara.
- Tortop, N., İsbir E. G., Aykaç B., Yayman H. ve Özer M. A (2010). *Yönetim Bilimi*. 8. Baskı.
- Tortop, Nuri (1985), Kamu Personel Yönetimi, "S" *Yayınları*. Ankara.
- Turan, Ş. (2004). Mustafa Kemal Atatürk: Kendine Özgü Bir Yaşam ve Kişilik. ISBN: 975-22-0076-1. *Bilgi Yayınevi*. Ankara.
- Türker-Küyel, M. (1988). Atatürk'ün Saadet Anlayışı Hakkında Bir Deneme. *Erdem*, 5(12), 649-683.

Yamak, H. (2016). Atatürk ve Liderlik. *Yılmaz Basım*. ISBN: 9786059828536, İstanbul.