



T.C.

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE YÖNETSEL METİNLERDE LİDERLİK:
ORHUN YAZITLARI, SİYASETNAME VE NUTUK'UN EĞİTSEL
LİDERLİK BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşegül KURT ACAR

0000-0002-9537-5061

BURSA

2022



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE YÖNETSEL METİNLERDE LİDERLİK:
ORHUN YAZITLARI, SİYASETNAME VE NUTUK'UN EĞİTSEL
LİDERLİK BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşegül KURT ACAR

0000-0002-9537-5061

Danışman

Prof. Dr. Feyyat GÖKÇE

BURSA

2022

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim.

Ayşegül KURT ACAR

28/01/2022



EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 28/01/2022

Tez Başlığı / Konusu: Geçmişten Günümüze Yöneltilen Metinlerde Liderlik: Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'un Eğitsel Liderlik Bağlamında Değerlendirilmesi.

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 97 sayfalık kısmına ilişkin, 28/01/2022 tarihinde şahsım tarafından *TURNITIN* adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 15 'tir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Ayşegül KURT ACAR
Öğrenci No: 801832012
Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi
Statüsü: Y.Lisans Doktora

Danışman
(Prof. Dr. Feyyat GÖKÇE, 28/01/2022)

* Turnitin programına Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

“Geçmişten Günümüze Yönetmel Metinlerde Liderlik: Orhun Yazıtları, Siyasetname Ve Nutuk'un Eğitsel Liderlik Bağlamında Değerlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesine uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Ayşegül KURT ACAR

Danışman
Prof. Dr. Feyyat GÖKÇE

Eğitim Bilimleri ABD Başkanı
Prof. Dr. Sedat YÜKSEL

T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 801832012 numaralı Ayşegül KURT ACAR'ın hazırladığı "Geçmişten Günümüze Yöneltil Metinlerde Liderlik: Orhun Yazıtları, Siyasetname Ve Nutuk'un Eğitisel Liderlik Bağlamında Değerlendirilmesi" konulu yüksek lisans çalışması ile ilgili tez savunması, 28/01/2022 günü 15.00- 17.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara ilişkin alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)

Prof. Dr. Feyyat GÖKÇE

Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Prof. Dr. Şükrü ADA

Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Prof. Dr. Sait AKBAŞLI

Hacettepe Üniversitesi

Ön Söz

Bu çalışma sürecinde beni bilgi ve tecrübesiyle destekleyen, sabırla sorularımı cevaplayan değerli danışman hocam Prof. Dr. Feyyat Gökçe'ye; eğitimime verdikleri önem ve bu yöndeki çabaları için kıymetli annem ve babama; son olarak beni cesaretlendiren, bana güvenen ve sevgisi ile güç veren eşim Ömer Acar'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayşegül Kurt Acar

Bursa, 2022

ÖZET

Tezin Adı : Geçmişten Günümüze Yönetmel Metinlerde Liderlik: Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'un Eğitsel Liderlik Bağlamında Değerlendirilmesi.

Ana Bilim Dalı : Eğitim Bilimleri

Üniversite Adı : Bursa Uludağ Üniversitesi

Enstitü Adı : Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Tez Kabul Tarihi :

Danışmanı : Prof. Dr. Feyyat GÖKÇE

GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE YÖNETSEL METİNLERDE LİDERLİK: ORHUN YAZITLARI, SİYASETNAME VE NUTUK'UN EĞİTSEL LİDERLİK BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Yönetmel eylemlerde liderlik ve eğitim yönetimi kapsamında eğitsel liderlik, günümüzde en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. Bu çalışmada da, yönetmel metinler olarak değerlendirilen; her biri dönemine göre farklı sosyolojik unsurlar barındırır da içerik ve yapısal olarak benzerlikleri bulunan Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'un liderlik kuramları üzerinden incelenmesi ve eğitsel liderliğe olan katkılarının irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda söz konusu eserler nitel araştırma yöntemlerinden doküman inceleme yöntemi ile seçilmiş, çözümlenmiş ve içerik analizi yöntemi ile derinlemesine incelenmiştir.

Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'ta örgütün amaç ve değerleri ele alınarak yöneticilerinin nasıl bir örgütte var olduğu incelenmiştir. Sonrasında yöneticiyi lider yapan güç kaynağı tespit edilmiş ve aktarılmıştır. Son olarak eserlerde yöneticilerin üslup, iletişim ve davranışları incelenmiş ve liderlik özellikleri dikkate alınarak aktarılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre eserlerde en belirgin görülen üç liderlik türü şöyledir: Orhun Yazıtları'nda hizmetkar liderlik, vizyoner liderlik ve kültürel liderlik; Siyasetname'de kültürel liderlik, etik liderlik ve etkileşimci liderlik; Nutuk'ta ise vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik türleri tespit edilmiştir. Tespit edilen bu liderlik türlerindeki özelliklerin eğitsel liderlere katkı sağlayabileceği neticesine varılmıştır. Araştırmanın yöneticilik, liderlik ve eğitsel liderlik ile ilgili başka çalışmalara kaynaklık edeceği umut edilmektedir.

Anahtar sözcükler: Eğitsel liderlik, liderlik, Nutuk, Orhun Yazıtları, Siyasetname.

ABSTRACT

Name of Thesis : Leadership in Managerial Texts from Past to Present: Assesment of Orkhon Inscriptions, Siyasetname and Ataturk's Nutuk in the Context of Educational Leadership

Department : Educational Sciences

Name of University : Bursa Uludağ University

Name of Institution : Institute of Education Sciences

Degree Date :

Supervisor : Prof. Dr. Feyyat GÖKÇE

LEADERSHIP IN MANAGERIAL TEXTS FROM PAST TO PRESENT: ASSESMENT OF ORKHON INSCRIPTIONS, SIYASETNAME AND ATATURK' S NUTUK IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL LEADERSHIP

Leadership in managerial actions and educational leadership within the scope of educational management has been one of the most researched topics today. In this study, evaluated as administrative texts; Although each of them has different sociological elements according to its period, it is aimed to examine the Orhun Inscriptions, Siyasetname and Ataturk's Nutuk, which have similarities in content and structure, through leadership theories and to examine their contributions to educational leadership. For this purpose, the works in question were selected from the qualitative research directors by document analysis method, analyzed and examined in depth with content analysis method.

The aims and values of the organization were discussed in the Orhun Inscriptions, Siyasetname and Ataturk's Nutuk, and it was examined what kind of an organization its

managers were in. Afterwards, the power source that makes the manager a leader has been identified and transferred. Finally, the style, communication and behaviors of the managers were examined in the works and were conveyed by taking into account their leadership characteristics.

According to the findings obtained in the research, the three most prominent leadership types in the works are as follows: Servant leadership, visionary leadership and cultural leadership in the Orkhon Inscriptions; Cultural leadership, ethical leadership and interactionist leadership in Siyasetname; In Ataturk's Nutuk, on the other hand, visionary leadership, transformational leadership and charismatic leadership types were determined. It has been concluded that the characteristics of these identified leadership types can contribute to educational leaders. It is hoped that the research will be a source for other studies on management, leadership and educational leadership.

Keywords: Ataturk's Nutuk, educational leadership, leadership, Orkhon Inscriptions, Siyasetname.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI.....	i
BENZERLİK RAPORU.....	ii
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI.....	iii
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
I. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Soruları	3
1.3. Araştırmanın Amacı.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Varsayımlar	4
1.6. Sınırlılıklar	5
1.7. Tanımlar	5
II. BÖLÜM: LİTERATÜR.....	6
2.1. Liderlik ile İlgili Kuramsal Çerçeve	6
2.1.1. Liderlik kavramı.....	6
2.1.2. Liderin özellikleri ve güç kaynakları	7

2.1.3. Liderlik ile yöneticilik ilişkisi.....	10
2.2. Liderlik Kuramları.....	12
2.2.1. Büyük adam kuramı.....	12
2.2.2. Özellikler kuramı.....	13
2.2.3. Davranışsal yaklaşımlar.....	14
2.2.3.1. <i>Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları</i>	14
2.2.3.2. <i>Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları</i>	15
2.2.3.3. <i>Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi modeli</i>	16
2.2.3.4. <i>McGregor' un X ve Y teorileri</i>	17
2.2.3.5. <i>Likert 'in sistem 4 modeli</i>	18
2.2.3.6. <i>Iowa Üniversitesi çalışmaları</i>	19
2.2.3.7. <i>Chris Argyris 'in olgunluk kuramı</i>	20
2.2.3.8. <i>Tannenbaum ve Schmidt' in liderlik doğrusu kuramı</i>	21
2.2.4. Durumsal yaklaşımlar.....	22
2.2.4.1. <i>Fiedler' in etkin liderlik modeli</i>	22
2.2.4.2. <i>Evans ve House 'un yol-amaç teorisi</i>	23
2.2.4.3. <i>Hershey-Blanchard'ın astların olgunluğu modeli</i>	24
2.2.4.4. <i>Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli</i>	25
2.2.4.5. <i>Vroom, Yetton ve Jago'un normatif liderlik modeli</i>	26
2.2.5. Çağdaş liderlik yaklaşımları.....	28
2.2.5.1. <i>Hizmetkâr liderlik</i>	28
2.2.5.2. <i>Vizyoner liderlik</i>	29
2.2.5.3. <i>Etkileşimci liderlik</i>	30
2.2.5.4. <i>Dönüşümcü liderlik</i>	30
2.2.5.5. <i>Kültürel liderlik</i>	31

2.2.5.6. Etik liderlik.....	32
2.2.5.7. Karizmatik liderlik.....	33
2.2.5.8. Öğretimsel ve eğitimsel liderlik.....	33
2.3. Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'ta Yönetici Özellikleri.....	34
2.3.1. Yönetici özellikleri açısından Orhun Yazıtları.....	34
2.3.1.1. Orhun Yazıtları 'nda örgütün amaç ve değerleri.....	35
2.3.1.2. Orhun Yazıtları 'nda yöneticilerin güç kaynağı.....	37
2.3.1.3. Orhun Yazıtları 'nda yöneticilerin üslup, iletişim ve davranışları.....	38
2.3.2. Yönetici özellikleri açısından Siyasetname.....	39
2.3.2.1. Siyasetname 'de örgütün amaç ve değerleri.....	40
2.3.2.2. Siyasetname 'de yöneticilerin güç kaynağı.....	41
2.3.2.3. Siyasetname 'de yöneticilerin üslup, iletişim ve davranışları.....	41
2.3.3. Yönetici özellikleri açısından Nutuk.....	43
2.3.3.1. Nutuk 'ta örgütün amaç ve değerleri.....	43
2.3.3.2. Nutuk 'ta yöneticilerin güç kaynağı.....	44
2.3.3.3. Nutuk 'ta yöneticilerin üslup, iletişim ve davranışları.....	44
2.4. Orhun Yazıtları, Siyasetname e Nutuk'ta Belirtilen Yönetici Özelliklerinin Liderlik Açısından Doğurguları.....	45
III. BÖLÜM: YÖNTEM.....	49
3.1. Araştırmanın Modeli.....	49

3.2. Evren ve Örneklem.....	49
3.3. Verilerin Toplanma Araçları.....	50
3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi.....	50
IV. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	51
4.1. Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'taki Liderlik Özelliklerinin Liderlik Kuramlarındaki Yeri.....	51
4.1.1. Orhun Yazıtları'nda liderliğe ilişkin bulgular	51
4.1.1.1. <i>Orhun Yazıtları'nda hizmetkar liderlik</i>	51
4.1.1.2. <i>Orhun Yazıtları'nda vizyoner liderlik</i>	55
4.1.1.3. <i>Orhun Yazıtları'nda kültürel liderlik</i>	56
4.1.2. Siyasetname'de liderliğe ilişkin bulgular.....	58
4.1.2.1. <i>Siyasetname'de kültürel liderlik</i>	58
4.1.2.2. <i>Siyasetname'de etik liderlik</i>	59
4.1.2.3. <i>Siyasetname'de etkileşimci liderlik</i>	61
4.1.3. Nutuk'ta liderliğe ilişkin bulgular.....	62
4.1.3.1. <i>Nutuk'ta vizyoner liderlik</i>	63
4.1.3.2. <i>Nutuk'ta dönüşümcü liderlik</i>	64
4.1.3.3. <i>Nutuk'ta karizmatik liderlik</i>	65
4.2. Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'taki Liderlikle İlgili Özelliklerin Eğitsel Liderliğe Katkıları.....	66

V. BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	71
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	71
5.2. Öneriler.....	75
KAYNAKÇA.....	77
ÖZ GEÇMİŞ.....	87

Tablolar Listesi

<i>Tablo</i>	<i>Sayfa No</i>
1. Liderliğin Ana Malzemeleri Olan Özellikler.....	8
2. X-Y Kuramları Arasındaki Temel Farklılıklar.....	18
3. Olgunlaşma Kuramında Olgun Olanın ve Olmayanın Temel Özellikleri.....	21
4. OrhunYazıtları, Siyasetname ve Nutuk'ta Görülen Liderlik Türleri.....	67

Şekiller Listesi

Şekil

Sayfa No

1. Yönetim Tarzı Matrisi.....16

1. Bölüm

Giriş

“Öğütler; eğitsel, yönetsel söylemler ve metinlerdir.”

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın problem durumu, araştırmanın soruları, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın varsayımları ve tanımları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Geçmişten günümüze insanlar, liderlik ve liderlikle ilişkili düşüncelere ilgi duymuşlardır. Buna yönelik olarak da “liderlik” olgusu ile ilgili birçok bilimsel çalışma yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir. “Liderliğin bilimsel araştırmalara konu olması ile birlikte topluma ve kültüre göre liderlik türleri de ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise örgütün yapısı, işlevi, amacı ve hedeflerinin birbirinden farklı olmasıdır.” (Demir & Yılmaz, 2018, s. 436).

Her toplum kendi maddi ve manevi varlığını, kendinden sonraki nesle miras bırakır. Mirasını bırakacağı genç nesilden de, içinde bulunduğu toplumun amaçlarına hizmet etmesi; sahip çıkması beklenir. İnsan toplulukları, örgütler işte bu şekilde birliklerini sürdürebilmektedir. Ancak, kuşaklar arasında bir amaç birliği sağlanmaz ise toplumun geleceği tehlikeye girecektir. Buna engel olmak için gelecek nesiller, toplumun amaçlarına göre yetiştirilmektedir. Aynı amaçlara sahip bireylerin toplumu oluşturmasında ve geleceğe aktarmasında eğitimin rolü bu noktada epey büyüktür.

Eğitim geçmiş yıllarda, şimdiki gibi sistemli ve planlı değilken toplumlar misyonlarını gelecek nesillere aktarmak için çeşitli araçlar kullanmışlardır. Yazı bu noktada en kalıcı ve en etkili araç olmuştur. Yazıyı ilk kullanan medeniyet olarak bilinen Sümerler, bu yönü ile F. Gökçe’ye (2014) göre eğitimin yönetsel bir araç olarak kullanılmasının sürecini de

başlatmışlardır. Başlangıçta eğitimin temel görevi; yönetimin, tapınağın ve sarayın bürokratik işlerini yürütecek uzmanların yetiştirilmesi iken, sonraları tapınaklar ve okullar; bilim ve kültürün merkezi haline getirilmiştir. Türkçenin ilk yazılı kaynağı kabul edilen Orhun Yazıtları'nda da geçmişi ve kültürü gelecek kuşaklara aktarmak adına yazılmış metinler görülmektedir. Kültigin Yazıtı'nda gelecek nesillere uyarı niteliğindeki şu cümle dikkat çekmektedir: “Ol yirgerü barsar Türk budun ölteçi sen.”. Günümüz Türkçesiyle, “O yere doğru (Çin) gidersen Türk milleti öleceksin!”(Ergin, 2013, s.5). Basit bir uyarı cümlesi gibi görünse de bir milletin kaderini değiştiren lider olarak Atatürk'ün, yakınlarına göre yazıtlarda en etkilendiği cümledir. Toplumunun amaçlarını, değerlerini, geçmişini ve buna mukabil verilen öğütlerini bir taşta kazıtarak gelecek nesillere aktarımını sağlayan Bilge Kağan da lider bir yöneticidir. “Tanrı gibi ve Tanrı'dan olmuş Türk Bilge Hakan, bu devirde tahta oturdum. Sözlerimi baştan sona işitin.” (Tekin, 2018, s.35). Bu kudretli sözler ile başlayan yazıtlarda, bir liderin güç kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak toplumunu nasıl bir arada ve nesiller boyu ayakta tutabildiğini görüyoruz.

Liderler ve yöneticiler tarafından bu içerikte yazılmış veya yazdırılmış eserler tarih boyunca var olmuştur. Topluma, geleceğin lider ve yöneticilerine öğütler barındıran bu eserler, zaman ve koşullar değiştikçe de toplumla ilişkili olarak değişim göstermiştir. Türk toplumunun tarihsel süreçte geçtiği evrelerde toplumun amaçlarının ve değerlerinin gösterdiği değişim, eserler ile belirgin olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihte Türklerin yaşadığı üç önemli dönem, başka bir ifade ile kırılma noktası gözetilerek o dönemlerde yazılan üç eser seçilmiş ve bu araştırmanın konusu olmuştur. Bunlar: Türklerin Gök Tanrı inancını benimsediği ve göçebe olarak Orta Asya'da yaşadığı dönemlerde yazılan Orhun Yazıtları, Türklerin İslamiyet'i kabul edip Anadolu'ya göçün başladığı dönemlerde yazılan Siyasetname ve Türklerin demokrasiyi benimseme, modernleşme sürecinde yazılan Nutuk'tur.

Bu araştırmada, söz konusu yazarların eserlerine yansıttığı liderlik özelliklerinin eğitsel liderliğe olan katkılarına ulaşılma amaçlanmıştır. Yazarların aynı zamanda birer yönetici ve lider olması nedeniyle araştırma sonucunda elde edilecek bulguların gerçekçi bir lider betimlemesinin yapılmasına imkan sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Soruları

Bu araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1) Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'ta yönetici özellikleri nasıl değerlendirilmiştir?
- 2) Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'ta belirtilen yönetici özelliklerinin liderlik açısından doğurguları nelerdir?
- 3) Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'taki liderlik özelliklerinin liderlik kuramlarındaki yeri nedir?
- 4) Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'taki liderlikle ilgili özelliklerin Eğitsel Liderliğe olan katkıları nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'ta belirtilen liderlik özellikleri, kuramsal olarak ele alınarak eğitsel liderliğe olan katkılarının irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu eserlerin her biri farklı dönemlerde yazılmasına rağmen retorik ve muhteva yönünden birçok ortak noktaya sahip olduğu görülmüştür.

İslamiyet öncesi, İslamiyet sonrası ve Batılılaşma dönemlerinde Türk toplumunu yönlendirme özelliğı taşıyan bu yönetsel metinleri karşılaştırma ile ilgili alanyazında daha önce yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, ilgili yönetsel metinlerdeki liderlik türleri incelenerek eğitsel liderliğe katkıda bulunma amaçlanmıştır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Liderler ve yöneticiler, tarih boyunca insanlar tarafından ilgi görmüş ve araştırılmaya değer görülmüştür. Ancak bu iki kavram ile ilgili bilimsel çalışmalar yapılmaya başlanması, o kadar eski değildir. F. Gökçe'ye (2016) göre, yönetimin gelişiminde ikinci dönem olarak adlandırılan yönetimin bilimselleşmesi dönemi, 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın ilk çeyreğini içermektedir. Bu dönemlerde yönetim kavramının içinde değerlendirilen liderliğin müstakil olarak bilime konu olması da yaklaşık bir asır sonradır. "Liderliğin bilime konu olmasının 20. yüzyılın başları olduğu görülür." (Demir & Yılmaz, 2018, s.436).

Geçmişten günümüze Türk toplumları da yönetime ve liderlik olgusuna önem vermişlerdir. Bu konularda dönemin şartlarına göre bir durum analizi niteliğinde gelecek nesillere öğütler veren eserler bırakmışlardır. Türk toplumunu yönlendirmede rol oynayan bu eserlerdeki yönetici özelliklerinin liderlik içerisinde değerlendirilmesi ve eğitsel liderlik uygulamalarına katkıda bulunulması önem arz etmektedir.

Makro olarak yönetsel eylemlerde liderliğin, mikro olarak da eğitim yönetiminde eğitsel liderliğin günümüzde en çok araştırılan konulardan biri olduğu söylenebilir. Bu çalışma neticesinde ulaşılan bulguların da yöneticilik, liderlik ve eğitsel liderlik ile ilgili başka çalışmalara kaynaklık edeceği umut edilmektedir.

1.5. Varsayımlar

Bu çalışmada, yönetsel metinler olarak adlandırılan, yöneticilik ve liderlik ile ilgili geçmişten günümüze bilgi veren eserler incelendiğinde, Türk toplumunu etkileyen ve Türk toplumuna yön veren liderlik unsurlarının varlığına ulaşılabileceği varsayılmaktadır. Bu unsurlara etki eden dönemleri de; İslamiyetten önce, İslamiyetten sonra ve Batılılaşma dönemleri olarak sınıflayabileceğimiz düşünülmektedir. Bu araştırma kapsamında ulaşılabileceği varsayılan diğer bir husus da eğitsel liderliğe ait özelliklerin neler olduğudur.

1.6. Sınırlılıklar

Bu çalışmada amaçlı örnekleme yapılmıştır. Geçmişten günümüze yazılan yönetsel metinlerde liderlik ve bu eserlerin eğitsel liderlik bağlamında değerlendirilmesi için Türk toplumunun içinden geçtiği üç farklı dönemde yazılan ve o dönemi temsil eden üç eser incelenmiştir. Araştırma; Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk adlı üç eser ile sınırlandırılmıştır.

1.7.Tanımlar

Eğitsel Liderlik: Eğitimin kurumsal ve yönetsel yönü ile ilgili liderlik biçimidir (F. Gökçe, 2016, s.68).

Liderlik: “Belirli amaç ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücüdür.” (Şişman, 2012, s.3).

Yönetici: “Başkaları adına çalışan önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir.” (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003, s.215).

Yönetim: Bir yapı olan örgütün amaçlarına göre yaşatılma sürecidir (Bursalıoğlu, 2000).

Yönetsel Metin: Yönetim ve yöneticik konularında yazılmış, topluma yön veren metinlerdir.

2. Bölüm

Literatür

Bu bölümde liderliğe ilişkin kuramsal çerçeve ve liderlik kuramları üzerinde durulacaktır. Liderlik kuramları; Özellik Kuramları, Davranışsal Yaklaşım Kuramları, Durumsal Yaklaşım Kuramları ve Çağdaş Liderlik Kuramları olarak ayrı ayrı ele alınacaktır. İncelenen metinlerden elde edilen bulgular ortaya koyulmadan önce çalışmanın temel dayanağının verilmesi ve kuramsal çerçevesinin çizilmesi amaçlanmıştır.

2.1. Liderlik ile İlgili Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Liderlik kavramı. Günümüzde, Oxford İngilizce Sözlüğü'ne (2020) göre lider (leader) kelimesi; bir grup insana yol gösteren, önderlik eden; özellikle ülkenin veya bir kuruluşun başındaki kişi, olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne (2020) göre de lider kelimesinin karşılığı “önder, şef” olarak verilmiştir. Dil Devrimi ile dilimize kazandırılan “önder” kelimesinin araştırmacılar tarafından pek tercih edilmediği, Türkçe literatürde de “lider” olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Liderliğin kelime kökeni ve ifade ettiği durum ne kadar eski olsa da bilime konu olması uzak bir tarih değildir. “Liderliğin bilime konu olmasının 20. yüzyılın başları olduğu görülür.” (Demir & Yılmaz, 2018, s.436). Literatüre bakıldığında, liderlik kavramının tanımı ve temel özellikleri üzerine, bihassa yönetim bilimi disiplini çerçevesinde tanımlar ve ifadeler oldukça fazladır. Bu tanımlamaların tümü liderliği ifade etmekle birlikte açık bir görüş ayrılığı gözlenmektedir (Can, 2013).

Burns'e (1978) göre liderlik, hem lider hem de takipçiler tarafından belirli güdü ve değerlerin, farklı ekonomik, politik ve diğer kaynakların hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla rekabet ve çatışma bağlamında bağımsız ya da karşılıklı olarak harekete geçirilme süreci iken Bass (1985) liderliği iki ya da daha fazla üyenin içinde yer aldığı bir grubun hem

mevcut durumu hem de üyelerin algıları ve beklentilerinin yapılandırılması olarak tanımlamıştır (akt. Demir & Yılmaz, 2018). Liderliği sanat olarak anlamlandıran Paksoy (2002), kişileri bir işi isteyerek yapmaya ikna etme sanatı olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma bakıldığında liderlik, sıralı yetenek ve nitelikler demek değildir. Eren (2012) ise bu tanımın aksine, bir grup insanı birtakım amaçlar doğrultusunda toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirebilme yeteneği diyerek liderliği tanımlamıştır. Tanımlar birlikte incelendiğinde, liderliği amaçları gerçekleştirmek için özgürlüklerine ve görüşlerine saygı duyarak başkalarının davranışlarını etkileme olarak tanımlamak mümkündür. (Nikoloski, 2015). Yani, liderlik ile ilgili konuşabilmek için bir grup kişinin gerçekleştirmek istedikleri ortak bir amaçlarının olması; bu amaç için de onları zorlamadan, onların kendi istekleri ile çabalmalarını sağlayacak bilgi, yetenek ve birtakım özelliklere sahip bir önderlerinin olması gerekir (Bolat & Seymen, 2003).

Çeşitli tanımların kesiştiği ortak noktalar görülmektedir. Ortak noktadaki kriterler; belirli bir amaç olması, belirli bir insan grubu olması ve bu insan grubunu yönlendirebilecek bir lider olması gerektiğidir.

2.1.2. Liderin özellikleri ve güç kaynakları. Liderlerin sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bolat, Seymen & Bolat, 2008):

- Lider yol gösteren, yönlendirendir.
- Lider motivasyonu artırır, güdüler.
- Lider örgütteki verimi yönetendir.
- Lider örgüte ait bir kültür oluşturan ve bunu ileriye taşıyandır.
- Lider katı bir örgüt yapısı oluşturmaz.
- Lider işbirliğine önem verir.
- Lider izleyenlerin iş ve özel hayatlarında dengeyi sağlar.

- Örgüt üyelerini iyi tanır ve onlara güvenir.
- Hızlıca ve doğru kararlar alır.
- Örgütte herkesi karar alma sürecine katar.
- Umutsuz değildir, çevresine güven verir ve moralleri yükseltir

Bennis'e göre; her yaşta, her boyda ve her mizaçta lider olur. Yine de bu insanların hepsi, liderliğin ana malzemeleri olan özelliklerin çoğunu taşır. Bennis'in maddeler halinde verdiği ve liderliğin ana malzemeleri olarak adlandırdığı özellikler, tablo oluşturarak aşağıda verilmiştir (Bennis, 2016).

Tablo 1

Liderliğin Ana Malzemeleri Olan Özellikler

Vizyonun Rehberliği	Tutku	Bütünlük	Merak ve meydan okuma
Kişisel olarak ne istediğini bilme	Yaptığı işi sevme	Kendini tanımak	Öğrenme isteği
Mesleki düzlemde ne istediğini bilme	Sevdiği işi başkalarına da sevdirebilme	İçtenlik	Risk alma
Engellerle başa çıkabilme	Başkalarına umut ve ilham kaynağı olabilme	Olgunluk	Hata yapmaktan korkmama

Lider, tüm bu özelliklere sahip olsa da liderlik ettiği grubun onu takip edebilmesi için grup üzerinde bir gücü olması gerekmektedir. Güç, liderin çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirme yeteneğidir (Kızanlıklılı, Koç & Kılıçlar, 2016). Güç kaynakları ile ilgili alanyazında birçok araştırma ve sınıflama ile karşılaşılmaktadır. Bu

araştırmalara ve sınıflamalara öncül olan çalışma, French ve Raven (1959) tarafından yapılmış ve güç kaynakları aşağıdaki gibi 5'e ayrılmıştır:

Yasal güç, yetki sahibinde bulunan, kapsamı ve içeriği yasalar ile belirlenmiş gücü ifade etmektedir. Yasal güç, liderlere yasalar ile verilmektedir, belirli sınırlılıklar dahilinde çalışanlar bu güç ile yönetilmektedir. Liderler bu güce dayanarak yöneticisi olduğu örgütü amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirmektedir (Demir & Yılmaz, 2018).

Zorlayıcı güç, örgüt üyelerini bir amaç yönünde aksiyona yöneltmek için kullanılan maddi ve manevi zorlamalar anlamına gelmektedir. İfade edilen bu güç, fiziki güç kullanımı, silah kullanma; uyarı cezası, örgütle ilişkisi kesme gibi eylemler barındırır. Zorlayıcı güç, kişi üzerinde zorlama ve baskı halini ifade eder (Kızanlıklılı ve diğerleri, 2016).

Ödüllendirme gücü, liderin izleyenlerini ödüllendirebilme kaynağına sahip olması ve bunu bir güç olarak kullanılmasını ifade etmektedir (Koçel, 2007). Söz konusu ödüller maddi olarak ücrette artış; manevi olarak ise terfi, övgü, takdir ya da örgüt içinde gönendirme davranışları kullanılarak verilebilmektedir (Meydan & Polat, 2010).

Karizmatik güç, lider, kişiliğinde bulundurduğu özelliklerle takipçilerini etkileyebilme gücü anlamına gelmektedir. Bir lidere hayranlık duyma ölçüsü ya da takipçilerin liderle kendisi arasında bağ kurma derecesi arttıkça o liderin karizmatik gücü de artar (Bakan & Büyükbeşe, 2010). Max Weber'e göre, karizma kavramının önemli ilkeleri bulunmaktadır. Bunlar: olağanüstü yetenek, kriz durumu, krizlere karşı çözüm bulabilme yeteneği ve izleyicilerini sıradışı güçlerinin olduğuna inandırabilme yetisidir. Liderlerin sıradışı kabiliyetleriyle ulaşılan başarı, takipçilerin lidere bağlılığını ve güvenini arttırmaktadır ve örgütsel yapıyı devam ettirmektedir (Ray, 2011).

Uzmanlık gücü, liderin göreviyle alakalı sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve uzmanlığın lideri izleyenlerce kabul görmesiyle ulaşılan güçtür (Bakan & Büyükbeşe, 2010).

Uzmanlık gücü örgüt çalışanlarını yönlendirmede önemli ve güvenilir bir kaynaktır.

Uzmanlar, ilgili alandaki sahip oldukları bilgi düzeyleri ile örgüt üyelerini olumlu yönde harekete geçirebilirler. Uzmanlık gücüne sahip lider, bilgi ve tecrübesi ile işlerin daha az zamanda ve daha etkili bir şekilde yapılacağını gösterir ve bu şekilde saygı görür (Demir & Yılmaz, 2018).

French ve Raven (1959) tarafından 5'e ayrılan liderin güç kaynakları incelendiğinde F. Gökçe'ye (2016) göre yasal güç, zorlayıcı gücü kapsamaktadır. Otokratik bir örgütte yasal güç, zorlayıcı güç olarak kendini gösterebilir ve fiziksel şiddeti doğurabilir. Oysa demokrasiyi içselleştirmiş bir örgütte, yasalar herkes tarafından eşitlikçi bir şekilde belirlendiği için yasal güç kolay bir şekilde örgüt üyelerince benimsenir ve kabullenilir. Yani yasal gücün kullanılma biçimi, örgütün otokratik ya da demokratik şekilde işlemesine bağlıdır.

Ödüllendirme gücüne bakıldığında, rekabetin olduğu örgütlerde etkili olduğu söylenebilir.

Burada ödülün amaca uygunluğu önem arz etmektedir. Ödül önceden belli olmalı, ödülü alan ne için ödül aldığını bilmeli ve ödül, veren ile alan için aynı şeyi ifade etmelidir. Karizmatik güç ve uzmanlık gücüne bakıldığında ise, iki gücün de nerede ve nasıl kullanılacağı önem arz etmektedir. Uzmanlık gücünü, profesyonelliğini kullanamayacağı bir örgütte gösteren lider, fazla etkili olmayacaktır. Aynı şekilde karizma odağı farklılaşan örgütte de karizmatik gücünü kullanan lider etkili olamayacaktır.

2.1.3. Liderlik ile yöneticilik ilişkisi. Liderlik ve yöneticilik genelde birbiri ile karıştırılan ve anlamdaş olarak kullanılan, birbirine yakın ama temel anlamda epey farklı terimlerdir (Çırpan, 1999). Yöneticilik, örgütün biçimsel yapısına ilişkin bir kavramı ifade ederken liderlik için böyle bir biçimsel organizasyon şartı yoktur. Bununla beraber, yöneticiyle liderin ortak özellikleri bulunmaktadır: İkisinde de ait oldukları örgütlerdeki insan

veya insan grupları belirli amaçlar doğrultusunda yön verme ve yönetme durumu görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının ayırımına farklı bir yorum getiren Bennis (2016), liderler ile yöneticilerin ayırımını, mevcut koşullara hakim olanlar ve mevcut koşullara teslim olanlar olarak dile getirmiştir. Bunun dışında, lider ve yönetici arasındaki büyük ve önemli farkları aşağıdaki gibi sıralamıştır (Bennis, 2016):

- Yönetici yönetendir, liderse yönetir ve yenilikler ortaya koyar.
- Yönetici kopya, liderse orijinaldir.
- Yönetici mevcudu muhafaza etmeye, liderse mevcudu iyileştirmeye çalışır.
- Yönetici sistem ve yapı ile ilgilenir, liderse bireyler ile ilgilenir.
- Yönetici baskı ve denetim ile işleyişi sağlar, liderse izleyenlere güven verir.
- Yönetici kısa süre için hareket eder, liderse uzun ve ileriye dönük düşünür.
- Yönetici “nasıl?”, “ne zaman?”; liderse “ne?”, “niçin?” sorularıyla davranır.
- Yönetici alt sınıra bakar, liderse ufka odaklanmıştır.
- Yönetici taklitçidir, liderse mucittir.
- Yönetici statükoyu kabul eder, liderse buna karşı çıkar.
- Yönetici sıradan, iyi bir asker gibidir, liderse özge bir kişiliğe sahiptir.
- Yönetici işlerini doğru şekilde yapar, liderse doğru işleri yapar.

Yukarıda sıralanan hususlar ile iki kavram arasındaki farklı noktalar ortaya koyulmuştur. Buradan hareketle, her lider yönetici değildir ve her yönetici de lider değildir. Günümüzde ise, başarılı bir yöneticinin liderlik vasıflarına da sahip olması, istenildik bir durum olarak kabul görmektedir. Nitekim, günümüzde bu kavramların birleşiminden “lider yöneticiler” kavramı oluşmuş ve literatürde yer edinmiştir (Uğur & Uğur, 2014).

2.2. Liderlik Kuramları

Liderlik, yalnızca liderin kişiliğiyle ilgili alakalı olmadığından dolayı liderlik üzerine birçok araştırma yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir. Liderin, liderlik hareketlerine etki eden birçok etken bulunmaktadır. Bu durum tarihsel gelişim içindeki liderlik teorisinde açıkça görülmektedir. Liderin davranışlarını açıklama amacıyla yapılan çalışmalarda öncelikle liderin kişisel özellikleri incelenmiştir, sonra ise liderin göstermiş olduğu davranışlar üzerine çalışmalar yapılmıştır. Liderin davranışları, örgütün özellikleri ve içinde olduğu durumu da içine alarak genişlemiştir. Liderlik ile ilgili araştırmalar, güncel yöntem ve yaklaşımlarla daima geliştirilmektedir (İbicioğlu, Özmen & Taş, 2009).

2.2.1. Büyük adam kuramı. Liderlik alanında yazılı ilk çalışmalar büyük adam düşüncesi ile başlamaktadır. Bu düşünceye göre, liderin doğuştan gelen birtakım özellikleri neticesinde olağanüstü işler başardığına inanılmaktadır (Bass, 1990). Bu düşünceden hareketle araştırmacılar, sahip olduğu özellikler ile liderlik mevkesine gelebilen kişilere odaklanmışlardır. “Büyük adam” kuramına göre liderler, buldukları dönemde öncü, kurtarıcı ve kahramanlardır (Şahin, 2012).

20. yüzyılın başlarında Thomas Carlyle “Büyük Adam Kuramı” diye adlandırılan bu teorisin güçlendirilmesine büyük katkı sağlamıştır. Thomas Carlyle’in “Büyük Adamlar Okulu” teorisine göre, tarihi yazmadaki temel düşünce, büyük liderlerin hayat hikayelerinin aktarılma istenmesi olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceyi savunanlara göre, bazı insanlar ilahi bir güç ile bazı beceriler ile bezenmiş olarak dünyaya gelirler. Bu becerilere daha sonra sahip olmak mümkün değildir (Can, 2005; Aslan, 2009).

Büyük Adam Kuramı’nın içerdiği düşüncelerine katılmayan Hegel ve Fichte gibi isimlerdir, “Zeitgeist” diye bir kavram ortaya atmışlardır. Bu görüşe göre, büyük liderler aslında kökten değişimin ve gelişimin yatarıcısı değildir. Döneme ait zor koşulları ve koşullar

çerçevesinde oluşan ihtiyaçların giderilme işlevini sürdüren, boşluk dolduran kişiler olarak görüldüğü öne çıkmıştır. Durumsal unsurlar, büyük liderin mimarıdır. Zaman geçtikçe Büyük Adam düşüncesi, yerini Özellikler Yaklaşımı'na; Zeitgeist düşüncesi de yerini Durumsallık Yaklaşımı'na bırakmıştır (Işık, 2014).

2.2.2. Özellikler kuramı. Sosyal bilimciler, 20. yüzyılın başlarından başlayarak liderlerin özelliklerini daha geniş ve derinden inceleyen çalışmaları ortaya koymaya başladıkça büyük adam görüşü yerini, “özellikler kuramı”na bırakmıştır. Esasında özellikler kuramı, bir bakımdan büyük adam görüşünü devam ettirme niteliğinde, liderin bireysel özelliklerine odaklanan bir kuramdır (Şahin, 2012).

Özellikler kuramının ortaya çıkışı, askeri personel seçimine dayanmaktadır. Amerikan Ordusu, I. Dünya Savaşı başladığında Amerikan Psikoloji Derneği'nde çalışan psikologları, asker seçme ve eleme için görevlendirmiştir. Bu psikologlar çalışma sonuçlarında, “Alfa Zekâ Testi” gibi birçok ölçme ve seçme aracı geliştirmiştir. Bu testler ve bunlara benzer araçların endüstride de kullanılmasıyla, ortaya özellikler yaklaşımı çıkmıştır (Şimşek, 2006).

Özellikler kuramı üzerine yapılan çalışmalar genel çerçevede incelendiğinde, liderler ile izleyenleri arasında temel farkın iki noktada olduğu gözlenmektedir. Bunlar: Boy, kilo, cinsiyet gibi fiziki özellikler ve üslup, zeka, bilgi, iletişim yeteneği, ileri görüşlülük, risk alma, dürüstlük, kendine güven gibi kişisel özelliklerdir (Tikici, 2005).

Özellikler yaklaşımı, ulaştığı neticeler açısından bir tutarlılık sağlayamamaktadır. Tutarlı olamamasının sebebi; özellik maddeleri sonsuzdur, özelliklerin tanımı ve incelenmesi zordur. Liderin içinde bulunduğu mevcut ortam düşünülmemiştir, liderin liderlik ettiği örgütte liderin barındırdığı özelliklere ve belki de daha fazlasına sahip kişiler olabilir (Can, Akgün & Kavuncubaşı, 1998).

2.2.3. Davranışsal yaklaşımlar. Liderlerde belirgin bazı özelliklerin aynı olmadığına anlaşılmasıyla beraber araştırmacıların dikkatleri, liderlerin davranış niteliklerine çevrilmiştir. Liderlikte özellikler yaklaşımının verimli, etkili olmaması ve birçok açık yanının bulunması, davranışsal yaklaşımın geliştirilmesine yol açmıştır (Küçüközkan, 2015). Davranışsal yaklaşımın odaklandığı nokta liderin davranışlarıdır. Liderleri etkili ve başarılı yapan etkenin liderin sahip olduğu özellikleri değil, liderlik yaparkenki davranışları ve hareketleridir. Bir başka deyişle, liderin ne yaptığına ya da neyi nasıl yaptığına odaklanan, bunu analiz eden olaydır (Canbolat, 2016).

Davranışsal kuram, liderin liderliğini yerine getirirken birtakım davranışlar serisine sahip olduğunu savunur ve söz konusu davranışları inceler. Bu davranışsal unsurlar veya davranış serisi, etkili lideri etkili olmayan liderlerden ayırt etmek için ve etkili olmayan liderlerin yetiştirilip etkili hale getirilmesinde kullanılmaktadır (Çekmecelioğlu, 2014). Liderin etkililiğini belirlemede; örgütte kurduğu iletişim şekli, örgüt amaçlarını tespit etmede gösterdiği tavırlar, anlaşmazlık durumundaki tutumları, izleyenlerine verdiği sorumluluklar ve bunun gibi unsurlar öne çıkmaktadır (Işık, 2014).

Liderlik süresince lider davranışlarını inceleyen ve böylece davranışsal liderlik teorisini oluşturan çalışmalar, şu şekilde sıralanabilir: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, McGregor' un X ve Y Teorileri, Likert'in Sistem 4 Modeli, Lova'nın Liderlik Çalışmaları, Chris Argyris'in Olgunluk Kuramı ve Tannenbaum ve Schmidt' in Liderlik Doğrusu Kuramı.

2.2.3.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları. Ohio Eyalet Üniversitesi bünyesinde İş Araştırmaları Bürosu tarafından 1945'te başlayan çalışmalarda, liderlik rollerine ilişkin olarak iki bine yakın çeşitli boyut ortaya çıkmış daha sonra bu boyutlar,

anlamını kaybetmeden 150 boyuta indirilmiştir. Uygulanan ölçeğe verilen yanıtların faktör analizi ile çözümlenmesiyle iki bağımsız boyutta liderlik davranışına ulaşılmıştır. İlk olarak insan ilişkilerine dönüklük; ikinci olarak ise, göreve dönüklük ya da yapıyı harekete geçirme olarak açıklanmıştır. İnsan ilişkilerine dönüklük; lider ile örgüt arasındaki samimiyet, güven, saygı ve sıcaklığı ifade etmektedir. Göreve dönüklük davranışı ise, liderin işleri ve görevleri düzenlemesi, planlayıp uygulamasını içmektedir (Tağraf & Çalman, 2009).

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının esas bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2007):

- Liderin kişiyi önemseyen davranışları çoğaldıkça personel sirkülasyonu azalmakta ve devam sağlanmaktadır.
- Liderlerin görevi temel alan davranışları çoğaldıkça örgüt üyelerinin gösterdiği performans artmaktadır.

Liderlerde hem göreve önem veren hem de insan ilişkilerine önem veren davranışlar bulunmalıdır. Ancak bu iki özellikten biri bazen diğer özelliğe göre daha baskın olabilmektedir (Işık, 2014).

2.2.3.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları. Ohio Üniversitesi araştırmalarıyla yakın zaman dilimlerinde gerçekleşen Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmalarda, Ohio Üniversitesi çalışmalarındaki gibi, liderlerin davranışları iki bölüm şeklinde ortaya koyulmuştur. Kişiyeye yönelik davranışlar ile işe yönelik davranışlar olmak üzere iki davranış şekli incelenmiştir. Neticede, verimi ve etkisi yüksek olan liderin liderlik stilinin kişiyeye yönelik odaklı olduğu; verimi düşük liderin ise işe yönelik odaklı liderlik stili kullandığı gözlenmiştir (Küçüközkan, 2015).

Rensis Likert yönetimine göre yapılan bu incelemelerde verimlilik, tatmin, örgütteki sirkülasyon, şikayetler, mali çıktılar ve motivasyon durumları gibi ayırt edici unsurlar

kullanılmıştır (Koçel, 2007). Ancak bu çalışmalarda kullanılan anketler, Ohio State'deki gibi sadece astlara uygulanmamış, hem astlara hem de liderlere uygulanmıştır. Bu araştırmaların, Ohio State araştırmalarından ayrılan bir diğer yönü de, liderlerin aynı zamanda hem kişiye yönelik hem de göreve yönelik bir liderlik tarzı uygulayamayacağı şeklindedir.

2.2.3.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi modeli. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının neticelerini Blake ve Mouton, Yönetim Tarzı Matrisi şeklinde ortaya koymuşlar ve beş ayrı tip liderlik tarzı tanımlamışlardır. Liderlerin davranışlarını da yine “insana yönelik olma” ve “üretime yönelik olma” olarak ikiye ayırmışlardır (Küçüközkan, 2015).

Şekil 1

Yönetim Tarzı Matrisi (Koçel, 2007, s.580).

Kişilerarası ilişkilere Yönelik Olma (1: Az- 9: Çok)	9	9,1							9,9	
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	1	1,1							1,9	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Üretime Yönelik Olma (1: Az- 9: Çok)								

Şekil 1'e göre, daha önce Ohio State ve Michigan Üniversitelerinin çalışmalarındaki gibi lider davranışları ilişkilere yönelik ve üretime yönelik olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

Blake ve Mouton tarafından bir dikey ve yatay eksenlere yerleştirilerek ortaya çıkan bu

ızgarada beş ayrı lider tipi ortaya çıkarılmıştır. Blake ve Mouton tarafından tanımlanan beş lider tipi aşağıda verilmiştir (Bolman & Deal, 2008):

Cıvız Liderlik (1,1): Görev ve insanlar için çok az endişe duyan yönetici.

Şehir Klubü Liderliği (1,9): İnsanlarla ilişkileri yüksek ancak görev için çok az endişe duyan yönetici.

Görev Liderliği (9,1): Katı görev yöneticisi.

Orta Yolcu Liderlik (5,5): Görev ve insan ilişkileri arasındaki farkı bölmeye çalışan, ödün veren yönetici.

Ekip Liderliği (9,9): Görev ve insanları bütünleştiren, üstün performans sağlayan ideal yönetici.

Bu liderlik tiplerinden Ekip Liderliği (9,9)'un en etkili tarz olduğu belirtilmiştir.

2.2.3.4. McGregor' un X ve Y teorileri. Douglas McGregor'un ortaya attığı X yaklaşımı, klasik olan örgüt görüşünün özetlenmesi gibidir. X yaklaşımına göre davranan bir yönetici, insanı pasif bir unsur olarak kabul eder ve yetki oranını az tutarak ceza uygulamaları ile çalışanları kontrol eder. Bu yaklaşımın izinden giden yöneticiler, çalışanlarının yaptığı işi sevmediğini, değişim ve gelişime açık olmadıklarını, sorumluluktan kaçındıklarını düşünürler. Y yaklaşımını benimseyen yöneticiler de tam tersi olarak samimi bir ortam yaratmak isterler. Hayal gücüne değer veren bu yöneticiler, örgüte bu şekilde yön veren yapıya sahiptirler. Ek olarak örgütte astlarını çalışma konusunda güdülerler; öz denetleme ve sorumluluk gibi astları motive eden görevler verirler (Saraman, 2017).

X ve Y kuramları arasındaki en belirgin farklılık; işteki bir hata ya da verimsizlik sonucunda X kuramında astlar suçlanabilmektedir, Y kuramında ise bu durumun sebebi ve suçlusu yöneticiler olarak görülmektedir. Bu iki kuramın temel farklılıkları, bir tabloda içinde karşılaştırmalı biçimde verilebilir (Demir & Yılmaz, 2018).

Tablo 2

X-Y Kuramları Arasındaki Temel Farklılıklar

X Kuramı	Y Kuramı
• Bireyler durağandır.	• Bireyler dinamiktir.
• Çalışanlar suçludur.	• Yöneticiler suçludur.
• Maddi olarak güdüler.	• Sosyal ve psikolojik olarak güdüler.
• Dışardan denetim vardır.	• Öz yönetim ve denetim vardır.
• Örgütün amaçlarına göre yönetim	• Birey ve örgütün amaçlarına göre yönetim
• Karar verici yöneticilerdir.	• Kararlara astlar da katılabilir.
• Otoriter bir yönetim vardır.	• Samimi bir yönetim vardır.

2.2.3.5. Likert'in sistem 4 modeli. Rensis Likert, McGregor'un düşüncesini geliştirmiş ve etkin örgütlerle etkin olmayan örgütlerin ayırtan yapı ve davranışsal unsurlarını incelemiştir. Bir örgütteki yöneticinin aynı zamanda lider olması beklendiğinden, yöneticinin davranışları ve liderin davranışları birlikte ele alınmış ve incelenmiştir. Likert'in bu çalışmaları, Michagen Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirilmiştir (Demir & Yılmaz, 2018).

Likert, iki yüzün üzerinde örgüt yöneticileri ile yaptığı değerlendirmeye özellikleri farklı örgütlerin sergiledikleri performansları ele almıştır. Yaptığı araştırma neticesine bakarak örgütlerin yönetim şekli ve bununla ilintili olarak liderlik yaklaşımlarının dört grup altında toplanabileceğini ortaya koymaktadır. Söz konusu gruplar, belli varsayımları ve davranışları barındırır (Bakan & Bulut, 2004). Bu dört grup ve sahip oldukları özellikler kısaca aşağıdaki gibidir (Demir & Yılmaz, 2018):

Sistem 1, yönetici astlara güven duymaz, onlara karar verirken söz hakkı tanımaz, daha çok çalışsın diye astlara karşı tehdit ve ceza yönetmeleri uygularlar. Astlar arasında informal bir gruplaşma vardır. Örgütte maddi ödüllendirme yaygındır ve iletişim şekli sadece yukarıdan aşağıya olarak tek yönlü yapılıdır.

Sistem 2, yönetim astlara fazla güvenmez. Kararları genellikle yönetici verir, önemsiz bazı kararları astların almasında beis görülmez. Kararlar uygulanırken sürekli olarak denetlenir. Alt-üst ilişkisi üstler tarafından lütuf gibi görülür. Örgütte ödüllendirme maddi anlamdadır ve büyük cezalar vardır. İletişim şekli yazılı olup yoğun olarak aşağı yönlüdür. Aşağıdan yukarıya iletişimse çok zayıftır.

Sistem 3, yönetim tam anlamıyla astlara güvenemez. Örgütün amaçları, strateji ve politika planları gibi fazla detay barındırmayan planlar, yönetimce yapılmaktadır. Teknik olan kararlar; günlük, haftalık, aylık problemler de tamamiyle alt kademeye bırakılmıştır. Hafif bir cezalandırma sistemi vardır. Astların amirleri adına kontrol görevi ve sorumluluğu vardır.

Sistem 4, yönetim tam anlamıyla astlara güvenir. Karar verme eylemi derecelendirilmiş ve koordine edilmiş bir şekilde bütün örgüte dağıtılmıştır. İletişim hem yatay hem de dikey şekilde yapılmaktadır. Örgütte biçimsiz gruplar bulunmaktadır ancak bu gruplar, verilen kararlara uymaktadır.

Likert bu çalışmaları neticesinde; Sistem 3 ile Sistem 4 liderlik tarzına sahip yönetim bünyesinde çalışanların yüksek verim sağladıklarını; Sistem 1 ile Sistem 2 tarzına sahip yönetim bünyesinde çalışanların ise düşük verim sağladıklarını gözlemlemiştir. Likert, söz konusu bu neticenin yöneticilerin iş alanları ve buldukları pozisyonlardan bağımsız olduğunu söylemektedir (Küçüközkan, 2015).

2.2.3.6. Iowa Üniversitesi'nin liderlik çalışmaları. 1930'da Kurt Lewin başkanlığında Lippit ve White tarafından yapılan çalışmadır. Liderlerin grup içerisinde sergilediği

davranışlar ve liderlerin tarzlarının ne olduğu incelenmiştir (Aslan, 2013; Ekici, 2006). El becerileri alanında çalışmalar yapan ve maske yapım işleri ile ilgilenen 10-11 yaşlarındaki dört ayrı grup çocuğa farklı tarzlara sahip liderler liderlik etmektedir. Çocuklara cesaret veren bir demokratik lider, emirler yağdıran bir otoriter lider ve çocukları özgürce davranmasına olanak sağlayan, güdüleyen bir serbest bırakıcı lider bulunmaktadır. Söz konusu bu üç farklı lider ve çocukların liderlere karşı tepkileri, liderlerin deney alanı dışına çıktığında, örgüt üyelerinin davranışları üzerindeki etkiler tespit edilmiştir (Canbolat, 2016).

Çalışma sonucunda “otoriter lider”, çocuklara nasıl maske yapılacağını öğreten, işleri ve görevleri kendi belirleyen ve uygulatan bir yönetici tavrı sergilemiştir. Çocukların bir kısmı lideri dinlemiş bir kısmı ise itiraz edip onu eleştirmiştir. Bu grupta verim çok yüksek olmuş ancak maskelerin kalitesi düşük bulunmuştur. “Serbest bırakan lider”, çocukların, istediklerini biçimde maske yapmalarına izin vermiştir. Çocuklar bireysel hareket etmişler, verim ve kalite düşük çıkmıştır. “Demokratik lider”, çocuklara yol gösteren öğütlerde bulunmuş ve işbirliği gerçekleştirmiştir. Verim otoriter liderinkinden düşük çıksa da maskelerin kalitesi yüksek çıkmıştır (Aslan, 2013).

2.2.3.7. Chris Argyris’in olgunluk kuramı. “Argyris, çalışan kişiliğinin incelenmesi ile davranışsal kuramlara katkıda bulunmuştur.” (Demir & Yılmaz, 2018, s. 62). Bu kurama göre, işgörenin olgunlaşma düzeyi ile verimliliği doğru orantılıdır. Bu nedenle işgörenin olgunluğunu arttırmak, onun verimliliğini arttırmak anlamına gelmektedir. İşgörenin olgunluğunu arttırılmasında örgüt yönetimi birinci derecede sorumluluğa sahiptir ve işgörenin olgunlaşması için gerekli tedbirleri almalıdır (Sağır ve Göksoy, 2016). Argyris’e göre bireylerin olgunluk durumunun başlıca özellikleri Tablo 3’te verilmiştir (Demir ve Yılmaz, 2018; Sağır ve Göksoy, 2016):

Tablo 3

Olgunlaşma Kuramında Olgun Olanın ve Olmayanın Temel Özellikleri

Olgun olmayanın özellikleri	Olgun olanın özellikleri
Pasiflik	Aktiflik
Bağımlılık	Bağımsızlık
Sınırlı davranış gösterme	Değişik davranışlar gösterebilme
Yüzeysel ilgi	Derin ilgi
Kısa dönemli bakış açısı	Uzun dönemli bakış açısı
Astlık durumu	Üstlük durumu
Düşük öz-farkındalık	Daha çok öz-farkındalık

2.2.3.8. Tannenbaum ve Schmidt' in liderlik doğrusu kuramı. Liderliğin iki ayrı ucu olarak “otokratik liderlik” ile “demokratik liderlik” şeklinde kabul eden bu kuram, Tannenbaum ve Schmidt tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu bu iki nokta arasında, yetki kavramı çerçevesinde oluşturulan yedi tane ayrı lider davranış şekli oluşturulmuştur. Liderlik davranışı, liderlerin kullandığı yetki derecesi ve astlarına verdiği sorumluluk miktarı ile ortaya çıkmaktadır (Alkın, 2016).

Bu kuramda ifade edilen 7 lider davranış şekli aşağıda verilmiştir (Uysal, 2017):

1. Birinci durumda lider, kararı alır ve astlarına haber verir.
2. İkinci durumda lider, astlarını ikna eder.
3. Üçüncü durumda lider, düşüncelerini astlarına iletir, tepkilerini gözlemler.
4. Dördüncü durumda lider, kararlar alınacakken astların görüşlerini de önemser.
5. Beşinci durumda lider, sorunları ve alınan kararı tartışılabilir hale getirir.

6. Altıncı durumda lider, sorunu tanımlar ve örgütün karar vermesini bekler.

7. Yedinci durumda lider, sorunu açıklar ve kararı astların almasını ister.

2.2.4. Durumsal yaklaşımlar. Özellikler kuramı ve davranışsal kuramların eksiklikleri sonucunda, liderlik çalışmalarında daha akılcı olan bir kurama gereksini hissedilmiştir. Araştırmacılar, söz konusu iki düşüncenin karışımı ve geliştirilmesinden oluşan ve işteki niteliği ve durumun gereğini dikkate alan bir kuram geliştirilmiştir (Zel, 2001).

Bu yaklaşımın temel varsayımı, en istenildik ve verimli olan liderlik tavrının koşullar ve duruma göre değişebileceği şeklindedir. Liderlik; lider, lideri izleyenler ve var olan koşulları ile aradaki bağdan oluşan basit sayılamayacak bir süreci ifade eder. Bu kuramda liderin etkinliğini saptayan; örgüt amacının niteliği, izleyenlerin becerileri ve beklentileri, örgütün özellikleri, lider ve izleyicilerinin deneyimleri, örgütsel atmosfer gibi faktörlerdir (Koçel, 2007).

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde yapılan çalışmalar şu şekilde sıralanabilir: Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli, Evans ve House'un Yol-Amaç Teorisi, Hershey-Blanchard'ın Astların Olgunluğu Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Vroom, Jago ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli, Yatay İlişki (Horizontal) Liderliği Yaklaşımı.

2.2.4.1. Fiedler' in etkin liderlik modeli. Liderlik alanında durumsallık yaklaşımı konusundaki ilk teori, Fred Fiedler tarafından ortaya koyulmuştur. Liderlik davranışının hangisinin uygun olacağını gösteren araştırmaların az olması sebebiyle Fiedler'in ortaya koyduğu durumsal liderlik yaklaşımı mühim bir çıkış olarak görülmektedir. Fiedler'in bu teorisinde, çalışma grubunun gösterdiği performansa göre liderin etkinliği açıklanmaktadır (Özalp, Eren & Öcal, 1992). Fiedler, liderin etkinliğini tespit etmek için LPC (Least Preferred Co-worker) ölçeğini kullanmıştır. Buna göre, LPC değeri fazla olan liderler ilişkiye yönelik lider; LPC değeri az olan liderlerse göreve yönelik lider olarak gözlenmiştir (Arslan, 2014).

Bu kurama göre, en iyi lider tarzının ne olduğu belirli değildir. Duruma göre en uygun liderlik tarzı diye bir düşünce vardır. Bunu belirleyen üç ana unsur ise aşağıda verilmiştir (Öztürk, 2016):

Lider ve izleyenlerinin ilişkileri boyutunda, liderlerle izleyenleri arasında güven, saygı, sevgi gibi ilişkilerden meydana gelenmiştir. İzleyenlerin liderlerini kabul etme ve liderlerine karşı saygılarını belirlemeye yönelik yüksek ve düşük puanları tespit eden ölçeklerle bu durum değerlendirilebilir.

Görevin yapısı boyutu, net bir şekilde ortaya koymuş veya görevi açıkça belirlememiş olarak adlandırmak için işin ne ölçüde iyi yapılandırıldığını tespit etmek gerekir. Örgütün amaçlarının ve o amaçlara ulaşabilecek yöntemlerin net bir şekilde planlanıp planlanmadığı, örgütün çıktılarının basit bir şekilde değerlendirilebilmesi gibi unsurlar dikkate alınır ve bu şekilde görev yapısı değerlendirilir.

Liderin gücü, liderin izleyenler üzerinde gücü olduğu ve onları örgüte katma, örgütten çıkarma, ödül ve ceza verme yetisi olarak görülür.

Bahsedilen üç durumsal değişken bir araya getirildiğinde liderler, sekiz olası durumla karşılaşır. Fiedler teorisi, en yüksek liderlik etkinliğinin oluşabilmesi için bireyin LPC derecesiyle sekiz durumu eşleştirmek gerektiğini savunur (Arslan, 2014).

2.2.4.2. Evans ve House'un yol-amaç teorisi. Martin G. Evans 1970'ta yaptığı çalışmasında, Ohio Üniversitesi araştırmalarının düşüncelerini, liderlerin yol-amaç kavramları çerçevesindeki algılarını; beklenti ve araçlar şeklinde yorumlamaktadır. Evans'ı izleyen House'a göre de lideri izleyenler, liderin davranışını güdüleme ve tatmin olarak karşılırsa kabul eder. Bu düşünceye göre liderlerin görevi; işte tatmin ve verimliliği yükseltmeye yönelik olarak izleyenlerine karşı yol gösterme, rehberlik etme, eğitim verme, ödül verme ve destek

olma eylemleridir. House ve Mitchell'in ortaya koyduğu dört ayrı liderlik davranışı aşağıda verilmiştir (Öztürk, 2016):

Katılımcı liderlik, liderler karar alma sürecinde izleyenlerine danışır ve izleyenlerinin görüşlerini önemser. Planlamada ve karar süreçlerinde izleyenlerin aktif şekilde katılım sağlamalarına yönelik telkinlerde bulunulur.

Destekleyici liderlik, izleyenlerinin mutluluğu lider için önemlidir, onlarla samimi ilişkiler oluşturmaya ve izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılamaya özen gösterir.

Yönlendirici liderlik, lider, yapılan işe yönelik açıklamalarda ve önerilerde bulunur. İşleri organize eder ve kuralları koyar.

Başarı merkezli liderlik, lider sonuca odaklanır. Örgütsel amaçlar oluşturma, başarı ve verimi yükseltme, eylemlerini gösteren lider tarzıdır.

Yol-Amaç Teorisine göre liderler, durumun özelliğine göre bu dört davranışı da gösterebilmektedir (Sökmen & Boylu, 2009).

2.2.4.3. Hershey-Blanchard'ın astların olgunluğu modeli. Bu modele göre liderlik, görev davranışları ve ilişki davranışları şeklinde isimlendirilen iki boyut olarak ele alınan durumsal liderlik yaklaşımlarından biridir. Hersey ve Blanchard, uygulamada lider tiplerinin hangi ölçüde etkin olduğunu tespit etmek amacıyla, olgunluk seviyesi denilen çok boyutlu bir değişken ortaya koymaktadırlar. Olgunluk seviyesi ya da düzeyi; izleyenlerin yüksek ama gerçekçi hedefler belirleme kapasitesi, sorumluluk alma isteği ve kapasitesi, eğitim ve tecrübe derecesi olarak tanımlanabilir. Bu düşünceye göre liderler, izleyenlerinin durumlarına göre görev ya da ilişkiye önem verecek bir yönetim tarzı uygulamalıdır (Tarım, 2010).

Bu yaklaşımda olgunlaşma adına dört düzeyden bahsedilir:

Birinci düzeyde astların bilgisi ve çalışma isteği azdır.

İkinci düzeyde yetenek düşük, çalışma isteği yüksektir.

Üçüncü düzeyde yetenek gereklidir.

Dördüncü düzeyde hem yetenek hem de istek gereklidir (Ekici, 2006).

Liderleri etkin yapan durum, izleyenlerin olgunluk seviyesine uygun şekilde göreve ve ilişkiye verdiği önemi ayarlayabilmesidir. Lider, bu ayarı iyi yapar, dengeyi sağlayabilirse etkinliğini ve verimini epey arttırmaktadır (Zel, 2001).

2.2.4.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli. Reddin, Ohio Üniversitesi liderlik çalışmaları ve yönetsel ölçeklerden etkilenmiş ve dört liderlik tarzı olduğu düşüncesini ortaya koymuştur. Söz konusu liderlik tarzları; ilgili lider, bütünleşmiş lider, kopuk lider ve kendini adanmış lider şeklinde adlandırılmıştır (Zel, 2001).

Bu çalışmalara kadar o dönemde liderlik araştırmaları, görev ve ilişki boyutuna odaklanmıştır. Reddin, bu düşüncelerin hepsinin her zaman ve her durumda etkili olamayacağını savunmuş; görev ve ilişki boyutuna ek üçüncü olarak "etkililik" boyutunu kazandırmıştır. Etkili liderlik tarzı; yöneten, geliştiren, iyi niyetli otokrat ve bürokrat olarak ifade edilirken; etkisiz liderlik davranışları; uzlaştıran, misyoner, otokrat ve ilgisiz şeklinde adlandırılır. Çalışmasına etkililik boyutunu ekleyen Reddin, böylece sekiz liderlik tarzı ortaya koymuştur. Temel dört yaklaşımdan oluşan dördü etkisiz, dördü etkili liderlik yaklaşımları ortaya çıkarmıştır (Alganer, 2002; Baloğlu & Karadağ, 2009).

Etkililik boyutu çerçevesinde oluşan sekiz ayrı liderlik yaklaşımının nitelikleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ömürgönülşen & Sevim, 2005):

Etkisiz kopuk liderde, lider kurallara uyar, az bir verimle de yetinebilir. Öneriler vermez, düşüncelerini saklı tutar, yaratıcı değildir. İşbirliği ve iletişim kurmaz. Davranışları genellikle engelleyicidir.

Etkili kopuk liderde, lider kurallara uyar, özgüveni yüksektir, dürüstlük ve eşitliği savunur. Akılcıdır, ayrıntıcıdır ve kendi kendini denetlemeyi savunur.

Etkisiz adam liderliğinde, lider bütün kararları tek başına verir. Çelişkiler ve uyuşmazlıklar baskı altına alınır; eleştiren ve tehdit oluşturabilecek bir liderdir. Başkalarıyla işbirliği yapmaz, danışmaz ve aşağıdan yukarıya doğru kurulan iletişimi desteklemez.

Etkili adam liderliğinde, lider isteklerini ve bu isteklerini ne şekilde gerçekleştirebileceğini bilir. Bu liderlik tarzı; çalışkan, girişimci, zamanı iyi kullanan ve israfı sevmeyen bir yapıya sahiptir. Verimliliğe önem veren bir liderdir.

Etkisiz ilgili liderlikte, çelişki ve huzursuzluktan hiç hoşlanmayan ve bu durumlardan kaçınan, onaylanmayı önemseyen lider vardır. İşlerin kolaylaşmasını sağlarlar, bir ahenk içinde denetim ve çıktılarını önemsemeyen yönetmek isterler.

Etkili ilgili liderlikte, kişilere güvenen ve kişileri bir birey olarak görüp onları geliştirmeye önem veren liderler vardır. İletişim kanalları açıktır, işbirliğine inanırlar. Liderin anlayışlı olması ve destek vermesi, izleyenleri güdülemede ve onların becerilerini geliştirmede oldukça etkilidir.

Etkisiz bütünleştirici liderler, belirli durumlarda kendini etkileyen baskılara açıktır. Uzun vadede verimi en üst seviyeye çıkarmayı istemeden ziyade, kısa vadede güçlü baskıları en alt seviyeye indirmeyi ister. Göreve ve ilişkilere yönelik vakti iyi ayarlayamaz, bu yüzden de iyi kararlar veremez.

Etkili bütünleştirici liderler ekip çalışmalarına önem verirler. Örgütteki anlaşmazlıkları ve karşılaşılan çelişkileri hoşgörü ile karşılar. Yaratıcılık, katılımcılık ve potansiyel görülenden yararlanma isteğindedirler.

2.2.4.5. Vroom, Yetton ve Jago'un normatif liderlik modeli. Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu teoriye göre, lideri izleyenlerin liderin kararını kabullenmeleri ve kararın niteliğine göre liderin davranışını nasıl etkilediği temeline dayanır. Araştırmacılar uygulamada; görev yapılarının gereksinimlere göre şekillendiğini, lider

davranışının görev yapısına göre şekil alması gerektiğini savunmuşlardır (Özalp ve diğerleri, 1992). Bu yaklaşıma son olarak Arthur G.Jago, 1980’li yıllarda katılmış ve 1988 yılında bu yaklaşım son haline ulaşmıştır (Canbolat, 2016).

“Karar Ağacı Modeli” olarak da bilinen bu modele göre, kararları iyi ve etkin kılan temel unsurlardan biri, karara uygun zaman ve düzeyde astların da katılımını sağlamaktır. Bu durum amaçlara ulaşmayı kolaylaştır ve liderin etkinliğini arttırarak izleyenleri de geliştirmiş olur. Bu noktada önemli olan astların ne zaman, hangi derecede ve nasıl karara katılacağıdır. Bu soruları cevaplandırmak için aşağıdaki gibi beş ayrı karar verme davranışı belirlenmiştir (Bakan & Büyükbeşe, 2005):

- Lider var olan bilgisi ile karar verir ve eyleme koydurur.
- Gereken bilgiyi alır ve emir verir.
- Astlardan fikir alır ve karar verir.
- Astlardan grup şeklinde fikir alır ve karar verir.
- Problem örgüt içinde tartışılır ve ortak karar alınır.

Vroom ve Yetton, yedi adet durumsal özelliklere sahip soru ile sorunların analizine yönelik bir yöntem ortaya koymuştur. Sorulara “evet” ya da “hayır” şeklinde cevap verildiğinde, söz konusu beş karar davranışından birine ulaşılır. Bu sorular aşağıda belirtilmiştir (Özalp ve diğerleri, 1992):

- A- Karar için nitelik gerekiyor mu?
- B- Üst seviye karar alma konusunda yeterince bilgili misiniz?
- C- Problem yapısal mı?
- D- Kararın astlar tarafından kabul edilmesi, uygulama için önemli mi?
- E- Kendi kendinize aldığınız bir kararın astlarca benimsenmesi mantıklı mıdır?
- F- Problem çözmede örgütsel amaçlar, astlarca paylaşılıyor mu?

G- Çözümde kavuşmada, astlar arasında çatışma durumu olması mümkün mü?

Bu sorulara verilen cevaplar ışığında, lider uygun durumu ve davranışı belirleyebilmektedir.

2.2.5. Çağdaş liderlik yaklaşımları. Daha önce ele alınan kuramlar, genel itibaryle davranışçı ve yapısalcı özellikler taşımaktadır. Son dönemlerde değişimi temel alan post-modern paradigmlar ise liderliğin davranışlar ile açıklanmayacağını ve belli kalıplara oturtulamayacağını savunmaktadır (F. Gökçe, 2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları çerçevesinde yapılan çalışmalar şu şekilde sıralanabilir: Hizmetkâr Liderlik, Vizyoner Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Kültürel Liderlik, Etik Liderlik, Karizmatik Liderlik, Öğretimsel ve Eğitimsel Liderlik.

2.2.5.1. Hizmetkâr liderlik. 1970’te ilk kez Greenleaf’ tarafından kullanılan “hizmetkâr liderlik” kavramı, temelinde hizmet etme güdüsü barındırır (Ürü Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013). 1970’te başlayan çalışmaların ardından hizmetkar liderliğe ilişkin çalışmalar son yıllarda oldukça artmıştır. Başlarda dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olarak incelenen hizmetkar liderlik bugünlerde; liderlik, değişme ve süreçlerinde üzerine en fazla araştırma yapılan ve tartışılan liderlik türü olmuştur (Çevik & Akoğlan Kozak, 2011).

Greenleaf’ten sonra birçok araştırmacı tarafından hizmetkar liderlik tanımlaması yapılmıştır. Buchen’a göre, hizmetkar lider, izleyenleri ile güven temelinde ilişkiler kurar; izleyenlerinin geleceğine dair düşünceleri vardır. Laub’a göre, izleyenlerini değerli hissettiren, onların gelişmesini sağlayan, otoriter tavırları olmayan liderlerdir. Russell’e göre, vizyonlu, çevresine güvenveren, hizmeteden ve onların gücünü arttıran kişidir. Senge’ye göre, kendi benliğini dengede tutarak izleyenlerine yol gösteren ve onları sahip olduğu güç ile yönlendiren liderlerdir. Spears’a göre ise, kimseyi ayırt etmeden insanlara hizmet eden, onların çalışma isteklerini arttıran, karar alma sürecine örgütteki herkesi katarak toplu iş

yapma gücü yaratan kişidir (Bakan & Doğan, 2012). Tüm bu tanımlamalara bakılarak söylenebilir ki, hizmetkar lider, alçakgönüllülükle birlikte sahip olduğu etkileme gücünü bir arada bulunduran; izleyenleri ile hizmet odaklı ilişki sürdüren liderlerdir.

Hizmetkar lideri diğer liderlerden ayıran birtakım özellikler vardır. Bu ana özellikleri kısa şekilde vermek gerekirse: izleyenleri dinler, onlarla empati kurar, işleri iyileştirmeye çalışır, farkındalık kazandırır, kolay ikna edebilir, geleceği görür, hizmet odaklıdır, insanların gelişme ve büyümesine olanak sağlar (Bakan & Doğan, 2012).

2.2.5.2. Vizyoner liderlik. Vizyon kelime kökenine bakıldığında çok eski zamanlara dayandığı söylenebilir ancak örgütsel anlamda, liderlik çalışmalarında kullanılması açısından yeni bir kavramdır. (Güçlü & Koşar, 2018). Örgütsel manada vizyon terimi, örgütle ilişkili hayal edilen geleceği planlayabilme, gelişmesini tasarlama ve bunu tüm örgüt üyeleri ile paylaşma nitelikleriyle beraber örgütsel geleceği inşa etmesi şeklinde açıklanmaktadır (Tekin & Ehtiyar, 2011).

Vizyoner liderlik, çevresindeki herkesi toplu bir şekilde etkisi altına alabilecek ve eyleme dökebilecek vizyonlar oluşturma, vizyonlarını aktarabilme becerisidir. Vizyoner lider, ileriye yönelik yeni bakış açılarıyla ilerler ve bu yeni bakışını üst düzey bir beceriyle analiz ve sentez edebilmektedir. Vizyonu örgüt içindeki tüm kademelere sorunsuz bir şekilde aktarır ve kurumsallaştırır. Bu lider, yalnızca güç sahibi olarak görülemez, düşünceleri ile izleyenlerini etkileyebilmektedir (Çelik, 1997).

Çelik'e (1997) göre, vizyoner liderliğin üç ana rolü vardır. Söz konusu roller; yol görme, yol yürüme ve yol açmak şeklindedir. Vizyoner liderliğe göre ilkin yolu görmek oldukça önemlidir. Yol olarak adlandırılan aslında ulaşılmak istenen bir hedeftir. Vizyoner lider, farklı yollardan uygun olan en iyi yolu görebilecek yeteneğe sahiptir. Başarı ise yalnızca yolu görmek ile kazanılmamaktadır. Vizyoner lider, yolu görmeye ek olarak yolda yürümeyi

de sağlayabilen liderlerdir. Yolda yürümek de yolu görmek de eşit derecede önemlidir. Son olarak da, vizyoner liderin gösterdiği yoldan, izleyenleri güvenli bir şekilde yürütmekte ve yolun sonunda, belirlenen hedefe ulaşabilmektedir. Kısacası, vizyoner lider, vizyonuyla insanları arkasından sürükleyen kişilerdir.

2.2.5.3. Etkileşimci liderlik. Burns (1978), liderliği etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik olarak iki boyutta incelemiştir. Alanyazına bakıldığında da bu iki liderlik boyutunun beraber yer aldığı çalışmalar görülmektedir. Etkileşimci liderlik müstakil olarak ele alındığında, liderler ile izleyenleri arasında bir çeşit takas ya da değişim olarak görülebilir. Etkileşimci lider, takipçilerinin ihtiyacını, liderin de izleyenlerinin de katkılarının onaylandığı ve iki tarafın da ödüllendirildiği etkileşime girerek giderme yolunu seçer (İşcan, 2006).

Etkileşimci liderliğin 3 boyutu bulunmaktadır. Bunlar aşağıda da açıklanacağı gibi şu şekilde verilmiştir: koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire (Buluç, 2009):

Koşullu ödülde, liderler amaçların gerçekleşmesi durumunda ödül garantisi verir. Bu şekilde izleyenleri ile bir takas yapmış olur.

İstisnalarla yönetimde, liderlerce aktif ve pasif olarak iki uygulama şekli vardır. Eğer lider aktifse izleyenlerinin verimini gözlemleyerek onların standartı sağlamalarını sağlar, böylece izleyenlerinin yanlışlarını düzeltir. Lider pasifse yanlışların ortaya çıkmasını bekler ve o zamana kadar bir şey yapmaz, düzeltme yapmadan bekler.

Laissez-faire de, liderin birtakım eylemler yapmak istememesi ya da yokmuş gibi davranması durumudur. Bu tür liderler karar almaktan ve sorumluluktan kaçarlar.

2.2.5.4. Dönüşümcü liderlik. Burns (1978) tarafından liderlik literatüre kazandırılan Dönüşümcü Liderlik kavramı, Bass'ın (1985) çalışmaları ile geliştirilmiştir. Bass, dönüştürücü liderlik düşüncesini açıklamak için ilk olarak karizma kelimesini kullanmıştır.

Bu terime ek olarak; telkinle güdüleme, bireysel destek ve entelektüel uyarım ile dönüşümcü liderliğin anlamını ayrıntılı bir şekilde anlatmıştır (Tunçbilek, 2013).

Sürekli olarak değişen ve gelişen dış çevredeki unsurlar, dönüşümcü liderliğin temelidir. Dönüşümcü lider, örgütün ilerde olmayı amaçladığı hale gelebilmesi için ortaya koydukları yeni vizyonla beraber gereken kurumsal şartları da hazır ederek çevredeki değişen ve fırsatlar doğuran faktörleri dönüştürebilme yeteneğine sahip liderdir (İntepeler & Barış, 2018).

Dönüşümcü liderler, içinde bulunduğu ortamı ve çevresini dönüştürebilen, iyi anlamda değiştiren ve devamlı olarak faal durumunda olan liderlerdir. İzleyenlerini destekleyen bir yapıyada olan dönüşümcü liderler, astlarının var olan becerilerini meydana çıkarmaları için cesaretlendirici eylemlerle izleyenlerini güdüler ve onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunurlar. Böylece belirli ortak amaçlara ulaşma yolunda izleyenlerinin yardımını alırlar. Lider ile izleyenleri beraber iş yapmaktan dolayı huzur ve mutluluk duyarlar (Uludağ & Tepe, 2018).

Burns ve Bass, araştırmalarında dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliği karşılaştırmışlardır. Burns ve Bass'ın düşünceleri analiz edildiğinde, genel anlamda Burns, etkileşimci liderlik ile dönüştürücü liderliği birbirinden ayrı tipolojide ele aldığı; Bass ise söz konusu iki liderlik türünün ilişkili olduğunu, dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderlik etkisini arttıran özelliklere sahip olduğunu öne sürmüştür (Tunçbilek, 2013).

2.2.5.5. Kültürel liderlik. 1980 yıllarında örgütsel anlamda kültüre ilişkin çalışmaların neticesinde kültürel liderlik yaklaşımı ortaya koyulmuştur. Kültürel liderlik, örgütteki kültür olgusunun oluşması ve gelişmesi ile alakalı süreçle şekil alır. Kültürel lider; örgütün sahip olduğu değerlerin biçim alması, somut hale gelmesi ve kültürün örgütün tüm paydaşları ile benimsenmesini sağlayan liderdir (Geylani, 2013).

Güçlü veya zayıf her örgütün sahip olduğu bir kültür vardır. Yeni kurulan örgütlerde lider, kültürü şekillendirici bir rol oynarken gelişmiş örgütlerde ise daha çok kültür, lideri kontrol etmektedir. Başarılı bir kültürel lider, örgütün kültürünü korumanın yanında bu kültürü cazip bir hale getirmeye çalışır (Çelik, 2015).

Örgütün kuruluş döneminde oluşturulan kültür, uzun süre örgütün üyelerini etkisi altına almaktadır. Bu yüzden kurulan yeni örgütte lider olacak kişinin kültürel lider özellikleri barındırması epey önemlidir (Çelik, 2015).

2.2.5.6. Etik liderlik. Etik kavramı; ahlaklı olmayı analiz eden, ahlaka dair kavramları ve yargıları tartışan, ahlaka ilişkin düşünen, sorgulayan felsefenin kapsadığı bir disiplin olarak açıklanabilir (Cevizci, 2008). Etik liderler ise, etik olarak tanımlanan davranışlarda bulunan, kişisel ihtiyaçları göz önünde bulunduran, önyargısı olmayan ve taraf tutmayan, izleyenlerinin hakkını gözeten ve bu davranışları ile izleyenlerince güvenilir olarak görülen liderlerdir (Teyfur, Beytekin & Yalçınkaya, 2013). Etik liderlik; tüm davranışlarını etik prensipler izinde uygular, hayatın tüm alanlarında bunları ifade eder. Etik liderden beklenen davranış, bütün eylemlerinin etik ilkelere bağlı olarak göstermesidir (Yılmaz, 2006). Liderin davranışları, izleyenlerin davranışlarına örnek teşkil edeceğinden dolayı liderin etik davranışlar sergilemesi, bu davranışların tüm örgütte görüleceği anlamına gelmektedir. Herkesin birbirine güven duyduğu böyle bir örgüt için en başta, liderin etik olması elzemdir.

Etik liderliğin 6 temel özelliğinden söz edilmektedir. Bunlar: karakter ve dürüstlük, etik farkındalık, toplum/birey odaklılık, motivasyon, güçlendirme, etik sorumluluk yönetimi şeklinde sıralanabilir. Liderin karakteri, onun niyet ve eğilimini ortaya koymaktadır. Etik bir liderin karakterini belirleyen de, her koşulda dürüst ve erdemli olmasıdır. Etik lider, etik konusunda duyarlı davranır, kararlarını etik ilkeleri gözeterek verir. Onun için önemli olan kendi çıkarları değil, toplumun ve örgütün çıkarları önemlidir. Bu doğrultuda izleyenlerini

motive edecek ve güçlendirecek davranışlar sergiler. Son olarak etik lider, örgütte bir etik standardı belirler ve takipçilerinin de bu etik ilkelere uyması konusunda sorumluluğunu yerine getirir (Resick at al, 2009).

2.2.5.7. Karizmatik liderlik. Karizma kavramı, liderlik ve yönetim bilimi alanında ilk kez Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weberyen yaklaşıma göre karizmatik liderler sıradışı özelliklere, olağanüstü yeteneklere ve doğuştan gelen kimsenin sahip olmadığı özelliklere sahiptirler. Bu yönlerinin yanı sıra karizmatik liderler kriz anlarında ortaya çıkarlar ve risk alarak radikal kararlar verirler. Böylece takipçilerinin güvenini, inancını kazanır ve karizmasını sağlamlaştırırlar (Aslan, 2009).

Conger ve Kanungo'ya (1999) göre ise karizma, takipçilerinden lidere yapılan bir atıftır. Liderin hangi davranışlarının takipçileri üzerinde karizmatik etki bıraktığı ile ilgilidir. Buna göre karizmaya atfını sağlayan lider özellikleri şu şekilde sıralanabilir: Vizyon belirleme, İzleyenlerin ihtiyaçlarına karşı duyarlılık, çevresel duyarlılık, olağanüstü davranış sergileme, risk alabilme, statükoya meydan okuma (akt. Oktay & Gül, 2003). Çelik'(2015) göre karizmatik liderler, izleyenlerinin kendileri ile sıkı bir bağ kurabilmesini ve kendileri ile özdeşleştirebilmelerini sağlayan liderlerdir. Bunu başaran liderler, izleyenlerinde yoğun bir duygusal iz bırakır.

2.2.5.8. Öğretimsel ve eğitimsel liderlik. Eğitim alanındaki liderlik biçimlerinin; eğitsel liderlik, eğitimsel liderlik ya da öğretimsel liderlik olarak ele alındığı görülmektedir. Öğretim liderliği, öğrenme ve öğretme sürecine yönelik liderlik olarak tanımlanabilir. Eğitim liderliği ise, eğitimin kurumsal ve yönetsel yönü ile ilgilidir. Eğitim sisteminin amaçlarının belirlenmesi, eğitim politikalarının oluşturulması, yapısal modellerin getirilmesi eğitim liderliği kapsamında değerlendirilebilir (F. Gökçe, 2016).

1970’li yıllarda Thomas Greenfield’in yaptığı araştırmalar; makro düzeyde eğitim yönetimi, mikro düzeyde ise eğitsel liderlik alanında büyük yankı uyandırmıştır. Okul örgütlerinin rayonelitesine karşılık, mitsel okul örgütlerinin daha baskın olduğunu ve okulların fonksiyonel boyutunun değil, kültürel boyutunun ağır geldiğini ileri sürmüştür. Jhon Meyer ve Brian Rovvan gibi eğitim yönetimi uzmanları da bu görüşü desteklemiş, okulların geniş bir toplumsal düzenin efsaneleri tarafından yönlendirildiğini savunmuşlardır (Çelik, 2015).

Bolman ve Heller’e (1995) göre, lider davranışlarını kavrayabilmek için; zamanlama, karar verme süreçlerinin öğelerini, okul ve toplum koşullarını etkileyen unsurları çözümlmek gerekmektedir. Bu görüşü destekleyen Çelik’e (2015) göre de eğitimsel liderlik; birden çok kültüre sahip toplumlarda pek çok alandaki gelişmeyi takip etmeyi ve anlamayı gerektirir.

Bu araştırmada da, liderlik kuramları üzerinden araştırmaya konu olan metinlerin sosyal, kültürel, politik, ekonomik gibi yönlerden değerlendirilmesi yapılacak ve edinilen bulguların eğitsel liderliğe olan etkilerini açıklanacaktır.

2.3. Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'ta Yönetici Özellikleri

2.3.1. Yönetici özellikleri açısından Orhun Yazıtları. Türkçe yazılmış ilk eserler olması nedeniyle Orhun Yazıtları Türk tarihi için büyük önem taşımaktadır. Orhun Yazıtları’nı oluşturan Kül Tigin Anıtı, Bilge Kağan Anıtı ve Tonyukuk Anıtı bu isimlendirmeyi buldukları bölgeden, Moğolistan’da bulunan Orhun ırmağından almıştır (Tekin, 2018). Orhun Yazıtları, Göktürklerden kalma eserlerdir. Göktürkler, Hunlar tarafından kurulan ve değişen boylar yönetiminde devam eden Asya’da hüküm süren Türk imparatorluğunun 6 ve 8. yüzyıllar arasındaki zaman diliminde var olmuşlardır. Orhun Yazıtları, söz konusu Türk hanedanının Bilge Kağan dönemine aittir (Ergin,2013).

Kül Tigin Anıtı, kireç taşından veya mermerden yapılmış, dört adet yüze sahip tek parça bir taştan oluşturulmuştur. Taşın tüm yüzleri 2.75 metre boyunda yazılarla kaplıdır. Yazıtın batı yüzü Çince yazılmış, diğer yüzleri de runik harflerinden oluşan eski Türkçe ile yazılmıştır (Tekin, 2018). 732 yılında ağabeyi Bilge Kağan tarafından diktirilmiştir. Konuşan ve olayları aktaran kişi Bilge Kağan'dır. Bilge Kağan'ın amcasına karşı giriştiği iktidar savaşında kardeşi Kültigin'in büyük bir rolü olmuştur. Ayrıca kağanlığı döneminde devletin güçlenmesine büyük katkı sağlamıştır. Bilge Kağan kardeşine minnetini, taş kazıtarak ifade etmiştir (Ergin, 2013).

Bilge Kağan Anıtı, Kül Tigin Anıtına göre biraz daha uzun olmasına rağmen daha fazla tahrip olduğundan bazı yerleri okunamamaktadır ancak yazıların büyük bölümü Kül Tigin Yazıtı ile aynıdır. Yine Kül Tigin Yazıtı gibi batı yüzü Çince, diğer yüzleri Türkçe yazılmıştır. 735 yılında, Bilge Kağan'ın ölümünün ardından oğlu olan Tengri Kağan diktirmiştir. Bu yazıtta da konuşan ve olayları aktaran kişi -bir iki satır hariç- Bilge Kağan'dır (Tekin, 2018).

Tonyukuk Anıtı, diğer iki yazıtın biraz doğusunda bulunmaktadır. Diğer iki yazıttan farklı olarak iki parçadan oluşmaktadır. 720-725 yılları arasında bizzat Tonyukuk tarafından diktirilen bu yazıtta Tonyukuk'un kendisi konuşmaktadır. Devlet yönetiminde başyardımcı olarak yıllarca kalan, başkumandanlık yapan Tonyukuk'un, yazıtı yaşlılık döneminde diktirdiği tahmin edilmektedir (Ergin, 2013).

2.3.1.1. Orhun Yazıtları'nda örgütün amaç ve değerleri. Orhun Yazıtları hacim olarak kısa metinler içerse de Göktürklerin sosyal yaşamından devlet yönetim anlayışına kadar birçok bilgi barındırmaktadır. Bu bilgiler ışığında Bilge Kağan ve Tonyukuk'un yönetim anlayışları hakkında çıkarımlar yapılabilir; yönettikleri toplumun amaç ve değerleri incelenebilmektedir.

Orhun Yazıtları'nda üzerinde en çok durulan konu kuşkusuz “bağımsızlık” meselesi olmuştur. Yazıtların dikildiği dönemde ve öncesinde Çin ve Oğuz Boyları ile yapılan çeşitli savaşlar ve bağımsızlık mücadeleleri, eserde anlatılan temel olaylardır. Göktürklerin bu mücadeleleri, hem Türk benliklerini yitirmemek hem de yaşadıkları coğrafyadaki kaynakların hakimiyetini ellerinde tutmak amacıyla (Gabain, 1944). Ötüken adını verdikleri toprakların hakimiyetini elinde bulunduran Göktürkler, kaynakların yetersiz kaldığı noktada da komşuları ile ticari ilişkilerini geliştirmişlerdir. Bilge Kağan; Çin'den altın, gümüş ve ipek ihraç edip ilişkileri düzeltme yoluna gitmiştir. Ancak Bilge Kağan, geçmişte yaşanan olaylardan örnek vererek halkına ve gelecek kuşaklara şu öğütte bulunmuştur: “Çin milletinin sözü tatlı, ipek kumaşı yumuşak imiş. Tatlı sözle, yumuşak ipek kumaşla aldatıp uzak milleti öylece yakınlaştırmış. Yakınlaştırıp konduktan sonra kötü şeyleri o zaman düşünürmüş...Tatlı sözüne, yumuşak ipek kumaşına aldanıp çok çok, Türk milleti, öldün.” (Ergin, 2013, s.5). Bilge Kağan bu cümleleriyle halkının Çin'e yakın olup asimile olmasından, kendi örgütsel kültürünün yok olmasından endişe duymaktadır. Ancak Çin ile iletişim tamamen koparılmaz, düzeyli bir şekilde alış veriş devam eder. Bilge Kağan'ın, Kül Tigin'in Türbesini süslemeleri için Çin'den ressam ve heykeltıraşlar getirtmesi, komşuluk ilişkilerine güzel bir örnektir (Tekin, 2018). Göktürklerin hem yeni gelişmelere açık olduklarını hem de kendi kültürlerini çok iyi muhafaza ettikleri görülmektedir.

Step ve Ötüken dağlarında hakimiyet süren Göktürkler, dağılmış olan Türk boylarını bir araya getirerek önceki gibi büyük bir Türk kağanlığı kurmayı, merkezi otoriteyi güçlendirmeyi ve o coğrafyada Türk kültürünü hakim kültür kılabilmeyi hedeflemişlerdir. Bu hedeflerine ulaşabilmek için Ötüken yaylaları hakim gücün etrafa yayılmasını, Ötüken dağı da, düşmanlara karşı müdafaayı sağlıyordu (Gabain, 1944). Bu yüzdendir ki, Bilge Kağan, yazıtlarda şu öğüdü vermiştir: “Ötüken yerinde oturup kervan, kabile gönderirsen hiçbir

sıkıntın yoktur. Ötüken ormanında oturursan ebediyen il tutarak oturacaksın.” (Ergin,2013, S.5). Geçmişte kağanının sözünü dinlemeyip bu bölgeden ayrılanların mahvolduğu, yok edildiği anlatılmış ve Ötüken’e bir kutsallık atfedilmiştir.

Orhun Yazıtları’nda çokça geçen şu cümleden de Göktürlere ait üç kutsal değer ortaya çıkmaktadır: “Üstte mavi gök, altta yağız yer kılındıkta, ikisi arasında insan oğlu kılınmış İnsan oğlunun üzerine ecdadım Bumin Kağan İstemi Kağan oturmuş. Oturarak Türk Milletinin ilini töresini tutuvermiş.” (Ergin, 2013, s.9). Gök Tanrı, Yersu (yerin tanrısı) ve Töre, Göktürklerin inandığı ve bağlı olduğu üç temel değerdir.

2.3.1.2. Orhun Yazıtları’nda yöneticilerin güç kaynağı. Orhun Yazıtları eserlerinin yazarları olan, Göktürk Devleti yöneticileri Bilge Kağan ve Tonyukuk’a bakıldığında, ikisi için de farklı güç dayanağına sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Bilge Kağan, yazıtlarda da sıkça dile getirildiği gibi gücünü Tanrı’dan almıştır ve yönetme hakkı ona Tanrı tarafından bahşedilmiştir. “Tanrı gibi (ve) Tanrı’dan olmuş Türk Bilge Kağan, bu devirde (tahta) oturdum.” (Tekin, 2018, s.35), “ Türk halkının adı sanı yok olmasın diye babam Hakanı, annem Hatunu yücelten Tanrı, (onlara) devlet veren Tanrı, Türk halkının adı sanı yok olmasın diye, beni o Tanrı hakan (olarak) tahta oturttu.” (Tekin, 2018, s.63). “Babam kağan, amcam kağan oturduğunda dört taraftaki milleti düzene sokmuş... Tanrı buyurduğu için kendim oturduğumda dört taraftaki milleti düzene soktum ve tertipledim.” (Ergin, 2013, s.61) Bilge Kağan’a ait bu cümleler, eski Türk devletlerinde görülen “kut inancı”nın güzel birer örneğidir. Kut inancına göre devleti yönetme hakkı, Tanrı tarafından seçilen bir hükümdara ve devamında onun soyundan gelen kimselere verilmiştir. Yönetme erkini eline alan kişi, yazıtlarda da belirtildiği gibi öncelikle yasaları ve buna mukabil yönettiği kimseleri düzene sokar. Bu inanç, Türklerin yazılı olmayan yasalarında

yani törede mevcuttur. Bilge Kağan da, bu töre çerçevesinde yöneticilik yapmaktadır. Buna göre, Bilge Kağan'ın yasal bir güç dayanağının olduğunu söylemek mümkündür.

Vezir konumundaki Tonyukuk'un da konumu için yasal dayanağı olduğu söylenebilir ancak Tonyukuk, asıl gücünü uzmanlığından almaktadır. Tonyukuk, bilgisi ve tecrübesi ile kağanlara yol göstermiş ve verdiği akıllıca tavsiyeler ile uzun süre baş vezirlik makamında yöneticilik yapmıştır. “Onlarda müşaviri yine bizzat ben idim, kumandanı yine bizzat ben idim. İltiriş Kağan'a, Türk Böğü Kağanına, Türk Bilge Kağanına.” (Ergin, 2013, s. 79). cümlesinden, üç farklı kağana yol gösterdiği görülmektedir. “Tanrı akıl verdiği için , (onu) ben kendim kağan yaptım.” (Tekin, 2018, s.75), “Ben kocaldım, yaşlı oldum. Herhangi bir ülkedeki (yani “bağımsız”) bir halkın böylesi bir (devlet adamı) var ise, (o halkın) ne (gibi) bir sıkıntısı olacak imiş?” (Tekin, 2018, s.85) cümleleri de, Tonyukuk'un yönetim alanındaki bilgeliğini ortaya koymaktadır.

2.3.1.3. Orhun Yazıtları'nda yöneticilerin üslup, iletişim ve davranışları. Orhun Yazıtlarına bakıldığında Bilge Kağan, sözlerine “Tanrı gibi gökte olmuş Türk Bilge Kağanı...” şeklinde başlarken, Tonyukuk Yazıtında direkt olaylar anlatılmaya başlanmıştır. Tonyukuk'a kıyasla Bilge Kağan'ın ilk cümlelerinde bile bir liderin takipçilerine seslenişinin özgeliği ve kudretli üslubu görülmektedir. Ercilasun (1990)'un “Köl Tigin Yazıtı Bir Nutuk Metni midir?” adlı makalesinde de bu fark, kapsamlı bir şekilde ele alınmış, Bilge Kağan'ın hükümdarane üslubu ve hitabetinin Tonyukuk'ta görülmediği belirtilmiştir. Bilge Kağan ve Tonyukuk'un paydaşları ile iletişimi konusunda ise pek veri bulunamamıştır. Ancak töre gereği, alınacak kararların bir mecliste konuşulup istişare edildiği bilinmektedir.

Bilge Kağan ve Tonyukuk, töreye uygun ve töreyi devam ettirme eğiliminde davranışlar sergilemişlerdir. İçerik olarak diğer eserler kadar fazla bilgi içermese de yazılanlardan Bilge Kağan ve Tonyukuk için töreye uygun, statükoyu koruyan iyi birer

yönetici olduklarını söylemek mümkündür. Milletine hizmet eğiliminde olan bu yöneticiler, bu amaç uğruna gece gündüz uyumadan aç milleti doyurduğunu, sınırları genişleterek refah seviyesini yüksettiğini, halkı düşmandan koruduğunu yazmışlardır. Bu davranışları ile Türk milletini bir arada tutmayı ve töreyi devam ettirmeyi başarmışlardır (Ergin, 2013; Tekin, 2018).

2.3.2. Yönetici özellikleri açısından Siyasetname. Siyasetname; Arapça “siyaset” ve Farsça mektup, küçük hacimli edebi eser manasında kullanılan “name” kelimelerinden oluşan birleşimdir. Siyaset, kelime anlamına bakıldığında binek hayvanını tımarlamak, bakımı ve eğitimi ile ilgilenmek; idare etmek ve düzenlemek gibi anlamlar görülmektedir. Zamanla teşkilat ve yönetim terimi olarak birçok anlam kazanmıştır. Siyaset ile ilgilenen yönetim kademelerindeki kişilere yol göstermesi, öğütler vermesi gibi amaçlarla yazılan kitaplara da siyasetname denilmiştir. Nizamülmülk’ün yazarı olduğu Siyasetname de ismiyle müsemma olarak bu türde yazılmıştır. 51 fasıldan oluşan Nizamülmülk’ün Siyasetname’inde öncelikle mesele ortaya koyulmuş daha sonra da bir hikaye, hadis ya da ayet ile vermek istediği öğüt desteklenmiştir (Nizamülmülk, 2018).

Siyasetname’nin nesnel bir şekilde incelenebilmesine yazarı ve yazıldığı dönemle ilgili bilgiler ışık tutacaktır. Asıl adı Ebu Ali Hasan olan Nizamülmülk, 1080 yılında, İran’da Tus şehrine bağlı Nukan kasabasında doğmuştur. Babası varlıklı biri olduğundan oğlunu iyi şartlarda yetiştirmiş; fıkıh, edebiyat ve idarecilik alanında iyi bir eğitimden geçirmiştir (Kafesoğlu, 1962). Babası ile beraber Gazne Devleti’nde Horasan valisinin hizmetindeyken Dandanakan Savaşı sonrası Selçuklu Devletinin Horasan’ı almasıyla Selçuklulara hizmet etmeye başlamışlardır. Nizamülmülk daha sonra yükselmiş ve Merv şehrinde Alparslan’a hizmet etmeye başlamıştır. Alparslan’ın giriştiği iktidar mücadelesinde görüşleri ile dikkat çekmiş, Alparslan Selçuklu sultanı olmasıyla da vezirlik makamına getirilmiştir. Sultan

Alparslan'ın ölümünden sonra da oğlu Melikşah döneminde bu görevi sürdürerek tam 29 yıl boyunca Selçuklular'da vezirlik yapmıştır (Ekiz, 2010).

Nizamülmülk, devlet yönetimi konusunda engin bilgi ve becerileri ile tarihe adını yazdırmıştır. Herkesçe Nizamülmülk, yani “devleti düzene sokan” adı ile bilinmesi de devlet yönetimine ne kadar vakıf olduğunu göstermektedir. Özellikle Sultan Melikşah dönemi, tecrübelerinin getirdiği olgunluk ve bilgelikle Nizamülmülk'ün en verimli dönemi olmuştur. Ayar'ın Siyasetname çevirisi ön sözünde belirttiğine göre (2018) Nizamülmülk, Melikşah'ın kudretli hükümdar karinelerini taşıyan biridir. Çünkü hükümdar, kendine övgü içeren şiirler yazılması yerine asırları etkisi altına alacak derecede tesirli bir emir vererek Siyasetname gibi bir eserin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Siyasetname, Melikşah'ın devlet ve memleket işlerinin geleceğine dair geniş ve kapsamlı raporlar hazırlanmasını emretmesi üzerine Nizamülmülk tarafından kaleme alınmıştır. Bu eser ile Nizamülmülk; geleceğin devlet adamları ve yöneticilerine öğütler vermiş, tavsiyeleri ile gelecek kuşakları derinden etkilemiştir.

2.3.2.1. Siyasetname'de örgütün amaç ve değerleri. Selçuklular'a bakıldığında, artık Türkler İslamiyeti benimsemiş, Anadolu'ya gelmiş ve daha teşkilatlı bir devlet yapısı kurmuştur. Türkler artık töre yerine, İslamiyetin getirdiği kurallara riayet etmektedir. Devlet yöneticileri de bu kuralları uygulamak, sürdürmekten sorumludur. Selçuklularda da Göktürklerdeki gibi hükümdarlığın Tanrı tarafından lütfedildiği inancı mevcuttur. Nitekim, Siyasetname'nin ilk faslı da şu cümleler ile başlamaktadır: “Allahü Teala her çağda halk arasından birini seçerek onu hükümdarlara yaraşır birtakım özelliklerle donatır. Dünya işleri ve cihan ahalesinin kamu düzeninden onu sorumlu kılarak fitne ve kargaşa kapısını onun eliyle kapatır.” (Nizamülmülk, 2018, s.11). Bu inanç temelinde devlet yönetimi ve sosyal hayat şekillenmiştir.

Bu dönemde Selçukluların hakim olduğu coğrafyada zerdüştlük, ataşperestlik, batınlık ve şiiilik gibi devletin onaylamadığı inançların yaygınlaşması, hükümdarın otoritesi sarstığı ve devletin kültürel yapısı ile örtüşmediği için tehlikeli bulunmuş ve mutlak suretle kabul görmemiştir. Halkın bu inançları kabul etmesi engellenmiş, İslamiyetin sünni öğretileri doğrultusunda yaşamlarını sürdürmeleri sağlanmıştır.

Tanrı'ya ve onun yeryüzündeki temsilcisi padişaha bağlı olma ve biat etme, halkın temel vazifesi idi. Buna karşılık, padişahın da halka karşı sorumlulukları vardı. Halkı için cihanı bayındır kılmak, adaleti sağlamak, halkın yemek, su, barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak hükümdarın halka karşı sorumlu olduğu görevlerdendir.

2.3.2.2. Siyasetname'de yöneticilerin güç kaynağı. Siyasetname'nin yazılması için emir veren Melikşah, devleti yönetme hakkını doğumu ile kazanmış, hükümdarlık kendisine babası Sultan Alparslan'dan geçmiştir. Göktürklerde görülen "kut inancı" ile örtüşen yönetme hakkının babadan oğula ya da belirli hanedan üyelerine verilme geleneği, Selçuklularda da karşımıza çıkmaktadır. Buna göre, Sultan Alparslan ve Melikşah'ın yasal gücü elinde bulunduran yöneticiler olduğunu söylemek mümkündür.

Siyasetname eserinin yazarı Nizamülmük ise Tonyukuk gibi baş vezir konumundadır. Sultan Alparslan ve ardından Sultan olan oğlu Melikşah'a vezirlik yapan Nizamülmük'ün bu konuma gelebilmesi ve uzun yıllar bu konumunu koruması uzmanlık gücü ile mümkün olmuştur. O da tıpkı Tonyukuk gibi, bilgisi ve tecrübesi ile hükümdarlara yol göstermiş, danışmanlık yapmıştır. Eseri Siyasetname'yi okuyan her yöneticiye de yine, aktardığı bilgi ve tecrübeleri ile danışmanlık görevini yapmış ve yapmaya devam etmektedir.

2.3.2.3 Siyasetnamede yöneticilerin üslup, iletişim ve davranışları. Siyasetname'nin üslubu, Orhun Yazıtları ve Nutuk'tan oldukça farklıdır. Nizamülmük, doğrudan bir söz söylemeden söyleyeceklerini bir hikaye ya da yaşanmış bir olayın çıkarımına eklemiştir.

Söylediklerinin geçmişteki örnekleri işaret edilmiştir. Bu yönü ile Bilge Kağan ve Mustafa Kemal Atatürk kadar inisiyatif alarak özgün fikirler ortaya koymadığı söylenebilir.

Nizamülmülk, Sultan Melikşah'ın emri üzerine, yöneticilere yol göstermesi için bu eseri kaleme aldığından dolayı halka hitap eden bir üslup kullanmamıştır. Siyasetname'de anlatılan yöneticilerin iletişim yönü ele alındığında yoğun bir şekilde islamiyetin etkisi görülmektedir. Yöneticiler, yönettiği sınırlar içindeki en ücra yerdeki bir mağdurdan, mazlumdan haberdar olmalıdır. Bir kişi mağdur olursa hükümdara ulaşabilmeli, hükümdar bizzat mazlumu ve derdini dinlemelidir. Bir istisna olarak, Nizamülmülk'e göre kadınlar dinlense de sözüne güven olmamalıdır, onları dinleyerek herhangi bir konuda karara varılmamalıdır. "... bu kıssa kimsenin kadınlara danışmaması ve kadın kısmını Tanrı'nın özünde eğri olarak yarattığının bilinmesi için cihanda dilden dile aktarıldı." (Nizamülmülk, 2018, s.262). Örnek bir hikaye sonrasında söylenen bu sözler, Kuran ayetleri ve hadislerle desteklenerek meşru bir dayanak oluşturmuştur. Yönetime tam anlamıyla islami kuralların hakim olduğu söylenebilmektedir.

Orhun Yazıtları'nda da görülen hükümdarlığın Tanrı tarafından verilme inancı Siyasetname'de de görülmektedir. Tanrı saltanatı, mazlumu koruma ve onun halinden haberdar olması için o hükümdara bahşetmiştir. Bu, hükümdarın Tanrı'ya karşı bir ödevidir. Hükümdarın her şeyden haberdar olmalı, her yerde haberciler bulundurmalıdır. Bu haberciler; halkın durumunu, olası isyan durumlarını ve düşmanın olası saldırıları için bulundurulur. Hükümdarın haberci, postacı gönderdiği; iletişimde olduğu yerler o bölgedeki mutlakiyetini de pekiştirmektedir.

Siyasetname'de de "töre"ye uyma davranışının "şerr'i hukuka" uyma şeklinde daha sistemli hale getirildiği söylenebilir. Nizamülmülk'ün hükümdara sunduğu bu eserde, yöneticilerin İslam'ın kurallarına uygun davrandığı sürece başarılı olabileceği defalarca yinelenmiştir. Eğer bir yerde düzensizlik, kötülük, fakirlik varsa o yerin yöneticisi, İslam'a

uygun davranmıyordu. Nizamülmülk'ün bu anlayışı eserinde; ayetler, hadisler ve dahi bu öğretiler ile bezenen kıssadan hisselerle desteklenmiştir (Nizamülmülk, 2018).

2.3.3. Yönetici özellikleri açısından Nutuk. Türk Kurtuluş Savaşı ve sonrasında yaşanan çağdaşlaşma sürecini anlatan Nutuk; bu süreçlere liderlik eden Mustafa Kemal Atatürk tarafından kaleme alınmıştır. Yazdığı birçok kıymetli kitabın içinde Nutuk'un yeri apayrıdır. Nutuk; askeri, politik, yönetsel zekası yanında fikirleri ve eğitimci kişiliği ile her zaman araştırmaya değer görülen Mustafa Kemal Atatürk'ü derinlemesine anlamamızı sağlayan kitaptır. 1919-1927 yıllarında verilen bağımsızlık ve akabinde çağdaşlaşma mücadelesinde olayların tam merkezinde olan ve liderlik eden Mustafa Kemal Atatürk, Nutuk ile gelecek kuşaklara -tıpkı Orhun Yazıtları ve Siyasetname'deki gibi- tarih, tecrübe ve öğütler bırakmıştır.

2.3.3.1. Nutuk'ta örgütün amaç ve değerleri. Nutuk'a bakıldığında, Türkler için bir dönemin bittiği ve yeni bir dönemin başladığı açıkça görülmektedir. Mustafa Kemal Atatürk'e göre bu dönemde belirlenen ilk amaç, kurtuluş mücadelesini kazanmaktır. İkinci amaç ise ulusal egemenliği etkin kılarak ülkeyi muasır medeniyetler seviyesine getirmektir. Nitekim belirlediği hedeflere ulaşmıştır. Yüzyıllarca babadan oğula geçen hükümdarlık, yerini ulusal egemenliğe bırakmıştır. Türkler ilk kez herkesin söz sahibi olduğu bir ortamda kendi liderlerini seçmişlerdir. Bu dönemde artık liderliğin Tanrı tarafından verilen bir lütuf olduğu inancı yoktur. Atatürk devlet yönetimindeki prensiplerini, kut inancı ya da gökten indiği sanılan kitapların dogmalarıyla şekillendirmemiştir.

Mustafa Kemal Atatürk'ün bu düşünceleri, yıllarca babadan oğula geçen bir sistemle yönetilen halk tarafından karşılık bulmuş ve benimsenmiştir. Nutuk'ta da anlatıldığı üzere, Mustafa Kemal Atatürk liderliğinde Türkler, yeni bir devlet kurmanın yanında yeni bir kültür oluşturmanın heyecanı, sevinci ve tabii sancısı içindedirler.

2.3.3.2. Nutuk'ta yöneticilerin güç kaynağı. Nutuk'un yazarı Mustafa Kemal Atatürk'ün askeri bir deha olarak uzmanlık gücüne sahip olduğu söylenebilir ancak daha belirgin olarak karizmatik güce sahiptir. Osmanlı Devleti dağılma döneminde iken yani bir kriz durumunda öne çıkmıştır. Verdiği doğru kararlar ve olağanüstü yeteneği ile başarıya ulaşarak halkı etkilemiştir. Karizmatik liderlerin bir özelliği de risk alabilmeleridir. Mustafa Kemal'in Samsun'a çıkışı bile başlı başına riskler barındıran bir hadisedir. Kendisi, çıkmazda bulunduğu durumu şu şekilde aktarmıştır: “Ben İstanbul'da kalıp tutuklanmaktansa batıp boğulmayı tercih ettim ve yola çıktım.” (Atatürk, 2017, s.53).

Mustafa Kemal, Kurtuluş Savaşı'nı ordu müfettişliği konumunda iken ve bu konumun verdiği yasal birçok güce sahip iken başlatmış ancak davranışları, dönemin padişahı ve yöneticilerince onaylanmadığı için yetkilerine son verilmiştir. Tutuklanma ve öldürülme riski olmasına karşın Mustafa Kemal, Erzurum Kongresi'ne yasal hiçbir yetki ve görevi yok iken katılmış buna rağmen kongrede başkan seçilmiştir. Yine Kurtuluş Savaşı sırasında, hızlı ve doğru kararlar aldığına güvenen takipçileri mecliste, Başkomutan olarak Mustafa Kemal'i seçmiş ve yasa ile kendisine geniş yetkiler vermiştir. Yasal gücü yok iken de kendini takip eden geniş bir kitleye sahip olduğu görülmektedir.

2.3.3.3. Nutuk'ta yöneticilerin üslup, iletişim ve davranışları. Nutuk'a bakıldığında kararlılık ve kendinden emin bir üslup dikkat çekmektedir. Bunda Mustafa Kemal Atatürk'ün, eserini ilk olarak Türkiye Büyük Millet Meclisinde sesli olarak okumuş olmasının da etkisi büyüktür. Eserde konuşmanın dinamiğini taşıyan güçlü bir hitabet görülmektedir. Bu kudretli hitabet yönü, Bilge Kağan'ın üslubu ile benzetilmektedir. Ancak Bilge Kağan gücünü Tanrı'dan aldığını, Mustafa Kemal Atatürk ise gücünü doğrudan hayattan ve halktan aldığını dile getirmektedir. İletişim yönünden Mustafa Kemal Atatürk'ün yöneticiliği ele alındığında ise ilkin çok iyi bir dinleyici olduğu söylenebilir. Her fikri dinlemek ve hep birlikte

değerlendirmek isteyen Mustafa Kemal, bu amaç için işgal halinde iken bile ulusal kongreler düzenlemiş; Türkiye Büyük Millet Meclisinin açılmasını sağlamıştır. Dönemin elverdiği ölçüde iletişim araçlarını kullanarak yurdun her yerine ulaşmaya çalışmış, herkesi milli mücadeleye davet etmiştir.

Orhun Yazıtları'nda töreye, Siyasetname'de de islamiyete uyma salık verilirken Nutuk'ta ise böyle bir norm öne sürülmemiştir. Mustafa Kemal Atatürk, diğerlerinden farklı olarak geleneğe uygun davranmamış, yenilikçi davranışları ile statükoya meydan okumuştur.

2.4. Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'ta Görülen Yönetici Özelliklerinin Liderlik Açısından Doğurguları

Üç eser, yazarları ve eserlerde bahsedilen yönetici özelliklerine bakıldığında bu yöneticileri, belli bir güç unsuruna bakarak izleyenler olduğu görülmüştür. Bu şekilde, bir yöneticinin yönettiği kişiler üzerinde gücü olması ve bu güce dayanarak onu izlemeleri yöneticiyi aynı zamanda bir lider yapmaktadır. Çünkü güç, liderin örgütü harekete geçirebilme kabiliyetidir. Alan yazında liderin 5 güç kaynağından bahsedilmiştir. Araştırmaya konu olan eserlere bakıldığında ise; Bilge Kağan'ın yasal güce, Tonyukuk'un uzmanlık gücüne, Nizamülmülk'ün uzmanlık gücüne ve Mustafa Kemal Atatürk'ün karizmatik güce sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya konu olan üç eserde yöneticilerin ve örgütlerinin amaçları ve benimsedikleri değerlerden sıkça bahsedilmiştir. Orhun Yazıtları ve Siyasetname'de, öteden beri gelen örgütsel amaçların, değerlerin korunması ve sürdürülmesi gereğinden bahsedilmiştir. Mevcut düzenin devamını sağlama açısından Bilge Kağan, Tonyukuk ve Nizamülmülk'ün iyi birer yönetici olduğu söylenebilir. Nutuk'a ve Mustafa Kemal Atatürk'e bakıldığında ise örgütsel amaçların, değerlerin neredeyse baştan inşa edildiği görülmektedir. Orijinal fikirler ortaya koyması, yenilikler yapması, inisiyatifler alarak değişim ve gelişim

içinde olması yönü ile Mustafa Kemal Atatürk, liderlik vasıflarını belirgin bir şekilde ortaya koymuştur.

Eserlerde idealize edilen ve eser sahibi yöneticilerin bizzat göstermiş oldukları davranış, iletişim ve üslup becerisi incelendiğinde, iyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler görülmektedir. Özellikle Bilge Kağan ve Mustafa Kemal Atatürk'ün üslubu, kitleleri hızlı bir şekilde harekete geçirebilecek kadar etkilidir. Siyasetname, tür olarak diğerlerinden farklı olması, yazarının bir vezir olması dolayısıyla okuyan kişilerde böyle bir tesir bırakmamaktadır. Zira Siyasetname, yönetilenler için değil yöneticiler için kaleme alınmış bir eserdir. Ancak Siyasetname'de anlatılan ve idealize edilen yönetici özelliklerinde etkili bir iletişim, güçlü bir üslup sıkça yer almaktadır. Bu özelliklere sahip yöneticiler, aynı zamanda iyi birer liderdir.

Orhun Yazıtları'nda en sık rastlanan yönetici eylemleri şunlar olmuştur: halkı beslemek, fakir milleti zengin kılmak, az milleti çok kılmak, milleti düzene sokmak, töreyi korumak, ordu sevk etmek, düşmansız kılmak. Bilge Kağan ve Tonyukuk eserlerinde sıklıkla bu eylemlerinden bahsetmişlerdir. En önemsedikleri konu, halkı besleyip zengin kılarak, onları refah içinde yaşatarak hizmet etmek olmuştur. Sonrasında halkı düzene sokup töreyi koruyarak ve uygulayarak örgüt kültürünü yaşatmayı vazife edinmişlerdir. Bilge Kağan tüm bu hedeflerini ve gerçekleştirdiği eylemleri, sonsuz kılabilmek için Bengü Taş adı verilen Orhun Yazıtları'nda anlatmıştır (Ergin, 2013; Tekin, 2018). Buna göre liderlik kuramlarının Orhun Yazıtları'ndaki yansımalarına bakıldığında; vizyonunu oluşturması ve aktarması ile vizyoner, halkına hizmet etmesi ile hizmetkar, töreyi koruması ve sürdürmesi ile de kültürel lider özelliklerinin görüldüğü söylenebilir.

Siyasetname'nin ilk fasılda Sultan Melikşah şu şekilde tasvir edilmiştir:

Güzel bir çehre, temiz ahlak, adalet, civanmertlik, yiğitlik, binicilik, ilim, envai çeşit pusatları kullanma mahareti, muhtelif sanatlara vakıf oluş, Allahü Teala'nın yarattıklarına şefkat ve merhamet, vaat ve adaklarına vefa, dinde istikamet, pir ü pak bir itikat, Hakk Teala'ya kulluğu sevmek, teveccüd ve nafiye oruçlara riayet, din bilginlerine saygı göstermek, zahit ve dervişleri aziz ve muteber tutmak, ilim ehlini himaye etmek, hikmet sahiplerine muntazam sadaka vermek, yoksullara iyilik eylemek, küçük dereceli memurlara ve hizmetkarlara müşfik olmak ve zalimlerin kökünü tebadan kazımak gibi hükümdarlığa yakışan hasletleri Hakk Teala ona ihsan etti (Nizamülmülk, 2018, s13).

Buradaki tasvire göre lider, doğuştan birçok lider özelliği barındırmaktadır. Bu cümlede yoğun bir şekilde özellikler kuramının örnekleri görülse de –eseri hükümdarın isteği üzerine kendisine sunduğu için- Nizamülmülk, aslında hükümdarı övmeyi amaçlamıştır. Dönemin yaygın edebi eserleri; Tanrı'ya, peygambere ve hükümdara övgü ile başladığından bu geleneğin Siyasetname'de de izleri görülmektedir. İlk bölümdeki bu övgüden sonra eserin genelinde, liderin davranışlarına odaklanılmış; liderin adil davranması, doğru işler yapması öğütlenmiştir. Liderin özellikle hakim kültürü koruması gerektiği, etkili ceza ve ödül yöntemleriyle sistemin işlemesi, geçmişten örneklerle anlatılmıştır. Buradan hareketle Siyasetname'de, çağdaş liderlik kuramlarından etik, kültürel ve dönüşümcü liderlik türlerinin yansımaları görülmüştür.

Son olarak Nutuk'a bakıldığında, Mustafa Kemal Atatürk'ün yenilikçi düşünceleri, uyguladığı inkılaplar, gelişim ve ilerlemeci tavırlarıyla en belirgin şekilde dönüşümcü lider özelliği taşıdığı söylenebilir. Bu düşüncelerini bir vizyon olarak belirlemesi ve onu takip edenlere aktarması ile de vizyoner bir lider örneği ortaya çıkmaktadır. Kararlı duruşu ve tüm

riskleri göze alarak hedefine ulaşması özellikleri ile de Mustafa Kemal Atatürk, yaşadığı dönem ve sonrasında sadece Türk milleti için değil, tüm dünya uluslarında yankı uyandıran ve hala hayranlık duyulan bir karizmatik liderdir.

3. Bölüm

Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, araştırmaya ait verilerinin bulunması ve bu verilerin analiz edilip ve yorumlanmasına ait sürece ilişkin bilgiler vardır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, nitel araştırma metodu temel alınarak yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e göre (2016), yazılı doküman ve belgelerin analizi, nitel araştırmada tek başına kullanılabilen bir veri toplama yöntemidir. Hangi dokümanın veri kaynağı olarak incelenebileceği, araştırmanın problemleri ile direkt olarak ilgilidir. Araştırma kapsamında; Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk adlı eserler incelenirken bu eserlerin içeriğinde bulunan liderlik özelliklerine yönelik mesajlar, nitel araştırma yöntemlerinden doküman inceleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Forster'e (1995) göre, doküman incelemesi yaparken uygulanacak aşamalar bulunmaktadır. Bu aşamalar doğrultusunda öncelikle belirtilen yönetsel eserlere ulaşılmış, eserlerin orijinalliği kontrol edilmiş, eserler çözümlenmiş ve veriler analiz edilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türk toplumunda geçmişten günümüze değin yazılan yönetsel metinler oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın örneklemini oluşturan metinler şunlardır:

1. Bige Kağan ve Tunyukuk: Orhun Yazıtları (8.yy)
2. Nizamülmülk: Siyasetname (11. yy)
3. Mustafa Kemal Atatürk: Nutuk (20. yy)

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmanın veri toplama araçlarını, geçmişten günümüze değin yazılan yönetsel metinlerden Türk toplumunun üç farklı dönemini temsil eden Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk adlı üç eser oluşturmaktadır. Bu eserler, kütüphaneler ve internet kitapçılığı yoluyla temin edilip incelenmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırma kapsamında öncelikle, geçmişten günümüze değin yazılan yönetsel metinler tespit edilmiştir. Tespit edilen bu eserlerin arasından, Türk toplumunu yönlendirme özelliği taşıması ve Türk toplumunun üç farklı dönemini yansıtmaları açısından üç eser araştırmaya dahil edilmiştir. Kütüphaneler ve internet kitapçılığı aracılığıyla eserlere ulaşıldıktan sonra bu eserler ve eserlerdeki yönetici karakterler eğitsel liderlik açısından incelenmiştir. Verilerin çözümlemesi aşamasında ise, nitel araştırma yöntemine uygun şekilde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi Singletary'e (1993) göre, objektif ve sistematik bir araştırma yöntemidir. "İçerik analizi, yöntem olarak mevcut olan metinlerin nicel ve nitel boyutlarından hareketle, mevcut olmayan yani bilinmeyen sosyal gerçeğin bazı boyut ve kesitlerine yönelik birtakım bulguları elde etmeyi amaçlamaktadır." (O. Gökçe, 2006, s.20). Yıldırım ve Şimşek (2016) de içerik analizinde temel amacın toplanan verileri açıklamak ve ilişkilendirmek olduğunu söylemektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacına ulaşmak için öncelikle eserler temalara ayrılmış, özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Bu temalarda verilen bilgiler ve yorumlanmış veriler, daha sonra derinlemesine bir şekilde ele alınarak detayları verilmiştir.

4. Bölüm

Bulgular ve Yorum

4.1. Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'taki Liderlik Özelliklerinin Liderlik Kuramlarındaki Yeri

4.1.1. Orhun Yazıtları'nda liderliğe ilişkin bulgular. Orhun Yazıtları'nda görülen en belirgin üç liderlik tarzı şöyledir: hizmetkar liderlik, vizyoner liderlik ve kültürel liderlik.

4.1.1.1. Orhun Yazıtları'nda hizmetkar liderlik. Hizmetkar liderliğin diğer liderlik türlerinden temel farkının, takipçilerine karşı hizmet yönelimli olma tutumu olduğu, literatür taramasında daha önce görülmüştür. Orhun Yazıtları'ndaki birçok cümleden de, o döneme ait yöneticilerin açık bir şekilde hizmetkar liderlik davranışları sergilediği görülmektedir.

“Ben on dokuz yıl şad olarak oturdum, on dokuz yıl kağan olarak oturdum, il tuttum... Türküm için, milletim için iyisini öylece kazanıverdim.” (Ergin, 2013, s.55). 38 yıl boyunca Göktürk Devletinde şadlık ve kağanlık olmak üzere yönetici konumunda bulunan Bilge Kağan, Türk milleti için devlet düzeni tuttuğunu ve yine Türk milleti için iyi olan şeyleri kazandığını dile getirmiştir. “Kağan oturup aç, fakir milleti hep toplattım. Fakir milleti zengin kıldım. Az milleti çok kıldım.” (Ergin, 2013, s.59) yine Türk beyleri ve milletine seslenen Bilge Kağan, kağan olduktan sonra yaptığı hizmetleri anlatmıştır. Bu sözlerde kendine ait bir kazanımdan ziyade hükmettiği milletine kazandırdıklarına yer vermiştir. Kağan olarak, dağılmış ve fakir düşmüş Türk milletini bir araya getirdiğini, onları refaha ulaştırdığını, bozkırda dezavantaj olan az nüfusu çoğalttığını söylemiştir. “Sarı altınını, beyaz gümüşünü, kenarlı ipliğini, ipekli kumaşını, binek atını, aygırını, kara samurunu, mavi sincabını Türküme, milletime kazanı verdim, tanzim edi verdim... kedersiz kıldım. Üstte Tanrı kudretli... Türk beylerini, milletini... besleyin, zahmet çektirmeyin, incitmeyin.” (Ergin, 2013, s.61). Bu sözler ile de dönemin değerli kabul edilen şeylerini Türk milletine

kazandırdığını, verdiğini ifade eden Bilge Kağan, sözlerini Tanrıya milleti için yakarış ile bitirir. Dua ederken bile kendi için bir şey istemeyen, beylerinin ve milletin refahını isteyen Bilge Kağan, iyi bir hizmetkar lider örneğidir.

Kendinden önce kağanlık yapan babası İltiş Kağan'ın hizmetleri için de şu sözleri yazdırmıştır: “İlsizleşmiş, kağansızlaşmış milleti, cariye olmuş, kul olmuş milleti, Türk töresini bırakmış milleti, ecdadımın töresince yaratmış, yetiştirmiş.” (Ergin, 2013, s. 13) ve “Türk milletini tekrar tanzim etti. Fakiri zengin kıldı, azı çok kıldı.” (Ergin, 2013, s.15). Kendi hizmetlerinin yanında babasının ve amcasının hizmetlerine de yer veren Bilge Kağan'ın sözlerinden, hizmetkar liderliğin bir devlet politikası olarak sürdürüldüğünü söylemek mümkündür.

Yıllarca Çin'in yanında diğer Türk boyları ile de yapılan savaşlar neticesinde Göktürk Devleti güçsüzleşmiş, milleti fakirleşmiştir. Bige Kağan, işte böyle bir zamanda kağan olduğunu, kağan olduktan sonra milletine yaptığı hizmetler sonucunda nasıl güçlendiklerini hem Kül Tigin hem de Bilge Kağan Yazıtında şöyle yazdırmıştır:

Varlıklı, zengin millet üzerine oturmadım. İşte aşsız, dışta elbisesiz; düşkün, perişan milletin üzerine oturdum. Küçük kardeşim Kül Tigin ile konuştuk. Babamızın, amcamızın kazanmış olduğu milletin adı sanı yok olmasın diye, Türk milleti için gece uyumadım, gündüz oturmadım. Küçük kardeşim Kül Tigin ile, iki şad ile öle yite kazandım. Öyle kazanıp bütün milleti ateş, su kılmadım. Ben kendim kağan oturduğumda her yere gitmiş olan millet öle yite, yaya olarak çıplak olarak dönüp geldi. Milleti besleyeyim diye, kuzeyde Oğuz kavmine doğru, doğuda Kıtay Tatabı kavmine doğru, güneyde Çine doğru on iki defa büyük ordu sevk ettim, ... savaştım. Ondan sonra, Tanrı bağışlasın, devletim var olduğu için, kısmetim var olduğu için ölecek milleti

diriltilip besledim. Çıplak milleti elbiseli, fakir milleti zengin kıldım. Az milleti çok kıldım. Değerli illiden, değerli kağanlıdan daha iyi kıldım. Dört taraftaki milleti hep tâbi kıldım, düşmansız kıldım (Ergin, 2013, s.19).

Bilge Kağan bu sözlerinde, kardeşi Kül Tigin ile birlikte Türk milletine hizmet için gece gündüz uyumadan çalıştığını, öle yite hizmet ettiğini ifade etmiştir. Bu hizmetleri duyan dağılmış, fakir düşmüş Türk milleti, Bilge Kağan liderliğinde tekrar bir araya gelmişlerdir. Milletine hizmet ettikçe güçlenen Bilge Kağan, daha iyi hizmetler sunabilmek, milletini daha iyi doyurabilmek için seferler düzenlemiştir. Milletin selameti için yapılan bu seferlerde Kül Tigin'in fedakarlığı şu şekilde anlatılmıştır:

“Oğuz düşman, merkezi bastı. Kül Tigin öksüz akına binip dokuz eri mızrakladı, merkezi vermedi. Annem hatun ve analarım, ablalarım, gelinlerim, prenseslerim, bunca yaşayanlar cariye olacaktı, ölenler yurttan yolda kalacaktınız. Kül Tigin olmasa hep ölecektiniz.” (Ergin, 2013, s.27).

Kül Tigin, koyun yılının on yedisinde ölmüş, dokuzuncu ayın yirmi yedisinde yas töreni yapılmıştır. Bilge Kağan, pek tabii kardeşi olduğu için çok üzülmüştür. Ancak üzüntüsünü dile getirdiği satırlarda dahi milletin bekasını düşündüğünü görüyoruz. “Gözden yaş gelse mani olarak, gönülden ağlamak gelse geri çevirerek düşünceye daldım. Müthiş düşünceye daldım. İki şadın ve küçük kardeş yeğenimin, oğlumun, beylerimin, milletimin gözü kaşı kötü olacak diyip düşünceye daldım.” (Ergin, 2013, s.29).

Kül Tigin'in ölümü yalnızca Türk milletini üzmemiş, birçok düşman boy ve devletten bile yas töreninde acıyı paylaşmak için gelmişler, hediyeler getirmişlerdir. Bilge Kağan Yazıtında da benzer şekilde babalarının yas törenine yer verilmiştir. “Bunca millet saçını, kulağını... kesti. İyi binek atını, kara samurunu, mavi sincabını sayısız getirip hep bıraktı.” (Ergin, 2013, s.55). Halk, kağanlarının ölümüne o kadar üzülmüş ki ne kadar değerli eşyası,

hayvanı var ise kağanının mezarına bırakmış, kurban vermiştir. Bir liderin bu derece saygı ve sevgi kazanabilmesi, ancak takipçilerine yaptığı hizmetler ile mümkündür.

“Bunca yazıyı yazan Kül Tigin yeğeni Yollug Tigin, yazdım. Yirmi gün oturup bu taş, bu duvara hep Yollug Tigin, yazdım. Değerli oğlundan, evladınızdan çok daha iyi beslerdiniz. Uçup gittiniz. Gökte hayattaki gibi...” (Ergin, 2013, s.31). Bilge Kağan’ın sözlerini taş kazıyan yeğeni Yollug Tigin, son olarak kendi düşüncelerine de yer vererek Kül Tigin’in milletinden olan birine, öz oğlu gibi davrandığını açıkça dile getirmiştir. Bu anlayış Fındıkçı’nın (2009) tanımladığı hizmetkar liderliğin “ben” düşüncesinden önce “sen” veya “biz” düşüncesine odaklanma anlayışının tezahürüdür.

Bilge Kağan’ın Türk milletine en büyük hizmeti, asırlarca yaşayacak ve yolumuzu aydınlatacak olan bu yazıtları bırakmış olmasıdır. Bunun Türk milletine bir hizmet olduğunun farkında olan Bilge Kağan, “Taş yontturdum. Gönüldeki sözümü vurdurdum... On Ok oğluna, yabancına kadar bunu görüp bilin! Ebedi taş yontturdum... yontturdum... yazdırdım...” (Ergin, 2013, s.63) sözleri ile hizmetini dile getirmiştir.

Bilge Kağan ve Kül Tigin Yazıtından önce yazılan Tonyukuk Yazıtında da hizmetkar liderlik özelliklerine rastlanmıştır. “Onlarda müşaviri yine bizzat ben idim, kumandanı yine bizzat ben idim. İltiriş Kağana, Türk Böğü Kağanına, Türk Bilge Kağanına...” (Ergin, 2013, s.79) sözleri ile Tonyukuk, iktidarın yaptığı hizmetlerde kendinin payını ortaya koymuştur. “Türk milleti yine karışıklık içindedir demiş. Oğuzu yine sıkıntıdadır demiş. Bu sözü işitip gece yine uyuyacağım gelmiyordu, gündüz yine oturacağım gelmiyordu.” (Ergin, 2013, s.71) sözlerinden de Türk milletine hizmet için gece gündüz uyumadan, oturmadan çabaladığını görüyoruz.

Büyük bir savaşçı ve devlet adamı olan Tonyukuk'un, Türk milletinin bekası ve refahı için gençliğinden yaşlılığına değin savaşlar vermesi, hizmet etmesi şu sözleri ile doğrulanmaktadır:

Kızıl kanımı döktürerek, kara terimi koşturarak işi, gücü verdim hep. Uzun keşif kolunu yine gönderdim hep. Siperi, nöbet yerini büyüttüm hep. Geri dönen düşmanı getirirdim. Kağanımla ordu gönderdim. Tanrı korusun, bu Türk milleti arasında silahlı düşmanı koşturmadım, damgalı atı koşturmadım. İltiriş Kağan kazanmasa ve ben kendim kazanmasam, il de millet de yok olacaktı. Kazandığı için ve kendim kazandığım için il de il oldu, millet de millet oldu. Kendim ihtiyar oldum, kocaldım. Her hangi bir kağanlı millete böylesi var olsa, ne sıkıntısı mevcut olacakmış? Türk Bilge Kağanı ilinde yazdırdım. Ben Bilge Tonyukuk (Ergin, 2013, s.81).

4.1.1.2. *Orhun Yazıtları'nda vizyoner liderlik.* “Oturduğumda ölecek gibi düşünen Türk beyleri, milleti memnun olup sevinip, yere dikilmiş gözü yukarı baktı.” (Ergin, 2013, s.33). Bilge Kağan'ın bu sözlerinden, liderlik etmeye başlaması ile Türk milletinin nasıl etkilendiği görülmektedir. Onun vizyonuna inanan insanlar umutla geleceğe bakabilmişlerdir.

“Doğuda Şantung ovasına kadar ordu sevk ettim, denize ulaşmama az kaldı. Güneyde Dokuz ersine kadar ordu sevk ettim, Tibete ulaşmama az kaldı. Batıda İnci nehrini geçerek Demir Kapıya kadar ordu sevk ettim. Kuzeyde Yir Bayırku yerine kadar ordu sevk ettim. Bunca yere kadar yürüttüm.” (Ergin, 2013, s.5). Bilge Kağan'ın bu sözlerinden durağan bir lider olmadığı, sürekli yeni ve daha iyi yerler arayışında olup önderlik ettiği Türk milletine bu vizyonu benimsetebildiği görülmektedir. Vizyoner lider, ileriye dönük yeni bir perspektif ile bakabilme, insanları topluca etkileyebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneği

(Çelik, 2005) olduğundan Bilge Kağan'ın da bu yeteneğe sahip, vizyoner bir lider olduğunu söylemek mümkündür.

Bilge Kağan'ın sonsuz, ebedi anlamına gelen “Bengü Taş” adını verdikleri bu yazıtları gelecek kuşaklara bırakması da başlı başına bir vizyonerliktir; ne kadar ileri görüşlü olduğunun göstergesidir. “Ben ebedi taş yontturdum... Çin kağanından resimci getirdim, resimlettim. Benim sözümü kırmadı. Çin kağanı maiyetindeki resimciyi gönderdi. Ona bambaşka türbe yaptırdım. İçine dışına bambaşka resim vurdurdum. Taş yontturdum. Gönüldeki sözümü vurdurdum. On ok oğluna, yabancına kadar bunu görüp bilin. Ebedi taş yontturdum.” (Ergin, 2013, s7). Ayan'ın (2015) da belirttiği gibi, bu cümleler ile Göktürk liderleri vizyonlarını yüzyıllar boyu okunacak bir şekilde ve ileriye yönelik içeriklerle hazırlamışlardır. Vizyoner liderin düşünce ve sezgileriyle geleceğin dünyasının perdesini aralaması ve ışık tutması (Çelik, 2015) bu duruma paraleldir.

4.1.1.3. Orhun Yazıtları'nda kültürel liderlik. Bilinen en eski yazılı kaynakları 8. yüzyıla ait olan Türklerin, çok eski ve köklü bir kültüre sahip olduğu bilinmektedir. Böyle güçlü bir kültüre sahip örgüte liderlik edebilmek için örgütün kültürünün getirilerini uygulamak ve bu kültürü korumak gerekmektedir. Çelik'e (2015) göre kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar. Orhun Yazıtlarında geçen “Türk, Oğuz beyleri, milleti, işitin: Üstte gök basmasa, altta yer delinmese, Türk milleti, ilini töreni kim bozabilecekti?” (Ergin, 2013, s.17) cümlesi, Göktürklerin örgüt kültürlerini çok iyi muhafaza ettikleri göstermektedir. Aynı minvalde “İli tutup töreyi düzenlemiş.” (Ergin, 2013, s.9) ve “İlsizleşmiş, kağansızlaşmış milleti, cariyeye olmuş , kul olmuş milleti, Türk töresini bırakmış milleti, ecdadımın töresince yaratmış, yetiştirmiş.” (Ergin, 2013, s.13) cümleleri ile de Bilge Kağan, atalarının kağan olarak yaptığı ilk vazifenin töreyi düzenlemek, korumak olduğunu

vurgulamıştır. Yazıtlarda sıkça karşımıza çıkan töre kelimesi, Türk milletinin yıllarca koruduğu ve sürdürdüğü bir kültürü olduğunun kanıtıdır.

Türklerde kağanlıklar döneminde, kağanın ilk eşinden olan oğlu veliaht sayılırdı. Kağan öldüğünde veliaht yoksa ya da küçükse kardeşlerinden biri tahta geçerdi (Uslu, 2019). Göktürklerde de bu kültürün devam ettirildiğini Orhun Yazıtlarındaki şu cümleden anlıyoruz: “Babam kağan uçtuğunda kendim sekiz yaşında kaldım. O töre üzerine amcam kağan oturdu. Oturarak Türk milletini tekrar tanzim etti.” (Ergin, 2013, s.39). Bilge Kağan’ın babası öldüğünde henüz sekiz yaşında, devleti yönetemeyecek durumda olması üzerine töre gereği amcası kağanlığı devralmıştır. Koşulsuz şartsız törenin uygulanması, Göktürklerde köklü bir kültürün korunduğunun göstergesidir. Bilge Kağan’ın amcası Kapgan Kağan öldüğünde de Bilge Kağan artık büyümüş, kağanlık yapabilecek yaşa gelmiştir. Bilge Kağan’ın kağanlık hakkını amcasının oğullarına karşı savaşarak alan Kül Tigin olmuştur. Bu cesaretinden ve fedakarlığından dolayı Bilge Kağan, küçük kardeşi Kül Tigin’in kağan olmasını istese de Kül Tigin törenin uygulanmasını isteyerek ağabeyini Kağan olarak oturtmuştur. “Bunca töreyi kazanıp küçük kardeşim Kül Tigin kendisi öylece vefat etti.” (Ergin, 2013, s.19). Cümlesindeki kazanım da bunu ifade etmektedir.

Bu töre ile birlikte Göktürklerde kağan olabilmek için Tanrı’dan kut almak gerektiğine inalıyordu. Kut inancına göre kağanlığın Tanrı bağıışı olduğuna, yani kağan olmak için Tanrı’nın izin vermiş olmasına, kağanların Tanrı tarafından atandıklarına inanılıyordu. Kısacası, iktidarın kaynağı Tanrı’ya dayandırılıyordu (Erkoç, 2008). “Yukarıda Türk tanrısı, Türk mukaddes yeri, suyu öyle tanzim etmiş. Türk milleti yok olmasın diye, millet olsun diye babam İltiriş Kağanı annem İlbilge Hatunu göğün tepesinde tutup yukarı kaldırmış olacak.” (Ergin, 2013, s.13). Bilge Kağan bu sözleri ile anne ve babasının ilahi bir güçle kutsandığını, Tanrı tarafından Türk milletine bahşedildiğini, bu sayede de Türk milletinin varlığını

sürdürebildiği ve refaha erbildiğini anlatmıştır. Bu noktada dikkat edilecek önemli olay, kağanın karısının da Tanrı tarafından kutsanması, kağan ile eşdeğer görülmesidir. Göktürklerde Katun olarak adlandırılan kağanın ilk eşi, devlet yönetiminde kağan ile aynı düzeyde görülmüştür (Erkoç, 2008). Örgüt kültürü olarak yerleşen kut inancının, devletin yönetim sistemini doğrudan etkilediği görülmektedir.

Kültürü korumanın yanında başarılı kültürel liderler bu kültürü değiştirmeye de çalışırlar (Çelik, 2015). Bilge Kağan'ın Türkçenin ilk yazılı eserlerini bırakması, örgüt için atılmış yeni bir kültürel adım olarak görülebilir ancak yine Çelik'e (2015) göre, gelişmiş örgütlerde kültür, liderlerin duygularını ve fikirlerini fazlaca etkilemektedir. Güçlü kültür olan örgütlerde liderler kültürü değil, kültür liderleri etkisi altına alır. Göktürkler de köklü bir kültüre sahip oldukları için daha çok, liderleri kültür kontrol etmiştir.

4.1.2. Siyasetname'de liderliğe ilişkin bulgular. Siyasetname'de görülen en belirgin üç liderlik tarzı şöyledir: kültürel liderlik, etik liderlik ve etkileşimci liderlik.

4.1.2.1. Siyasetname'de kültürel liderlik. Köklü bir kültüre sahip Türkler, İslamiyet ve Fars coğrafyası etkisi ile kültürel olarak birtakım değişiklikler göstermişlerdir. Orhun Yazıtları'nda görülen kut inancı, benzer şekilde ancak farklı bir inanış ile karşımıza çıkmaktadır: “Allahü Teâlâ her çağda halk arasından birini seçerek onu hükümdara yaraşır birtakım özelliklerle donatır.” (Nizamülmülk, 2018, s.11).

“Hükümdar, Nizamülmülk'ün de belirttiği gibi gücünü ve kudretini tanrıdan almakta ve düzen ve saltanatını tanrı adına sürdürmektedir. Türk hükümdarlarının bir nevi “Allah vergisi” olan “kut” yoluyla yönetme görevi, Selçuklulardaki devlet anlayışını anlamamızda önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.” (Ekiz, 2010).

Türklerde bilinen en eski zamanlardan beri görülen hükümdara hürmet ve ona atfedilen olağanüstü marifetler Siyasetname'de de karşımıza çıkmaktadır: “Allahü Teâlâ,

tarihin bu döneminin de kadim çağlarda yaşamış şahların zamanı gibi olması ve halka saadet ve huzur bahşetmesi için nesli atadan ataya ta büyük Afrasiyab'a dayanan ulu padişahımızı daha önce hiçbir padişaha bahşedilmemiş olan yücelik ve kerametlerle bezedi.”

(Nizamülmülk, 2018, s.13).

Kültürel liderler sorunları tespit eder, çeşitli çözümler üretir ve bunu yaparken örgüt üyelerinin fikir ve tecrübelerinden de faydalanır. Bu tam olarak Siyasetname'nin yazılış amacını ifade etmektedir. Devlet yönetiminde birtakım sorunlar sezen dönemin hükümdarı Melikşah, bu sorunların çözümü için veziri Nizamülmülk'ün bilgi ve tecrübesinden yararlanmak adına vezirinden çözüm önerilerini raporlaştırmasını ister. Nizamülmülk de her soruna çözüm önerisini tarihi bir örnek hikaye, hadis ya da ayet ile tamamlayarak Siyasetname'yi oluşturur. Kültürün korunması adına tarihten ders çıkarmak, geçmişi unutmamak önemli bir etkidir ve bu amaca yazılan eser ile büyük ölçüde hizmet edilmiştir.

Kültürel liderliğin temelinde, ikna ve etkileme yolu ile bir örgütsel kültür oluşturma vardır; baskı ve zorla kabul ettirme kabu görmemektedir. “Atalar demişlerdir ki: ‘Saltanat küfür ile devam bulur; amma zulüm ve gaddarlıkla paydâr kalmaz.’” (Nizamülmülk, 2018, s.15).

Örgüte hakim kültür aracılığıyla lider, etkili bir yönetim sağlayabilmektedir. Selçuklular'da hakim olan İslamiyete dayalı kurallar, halk tarafından benimsendiği için hükümdar bu kurallar çerçevesinde gereğini yapmaktadır. Hükümdar ve devlet yönetiminde yer alan yöneticilerin de bu kurallara karşı sorumluluğu vardır.

4.1.2.2. Siyasetname'de etik liderlik. Siyasetname'de yoğun olarak hissedilen İslami değerler bir bakıma örgütün etik kurallarını da belirlemiştir. Eserde sıkça yer verilen ayet ve hadislerde; doğruluk, dürüstlük, adalet, liyakat gibi birçok etik ilkelerin uyulanması gerektiğine yer verilmiştir. Bu etik ilkeleri uygulamak, öncelikle devlet yöneticilerinin

sonrasında da yönetilen halkın vazifesidir. Dürüstlük ve erdemliliği şiar edinen bir devlet yönetimi anlayışının benimsenmesi gerektiğini salık veren Siyasetname adlı eser, bir bakıma okuyan kişi ve yöneticilerde etik farkındalık oluşturmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda örgütün benimsediği dini ilkeler, etik standardı belirlemiştir. Yöneticilerden beklenen de bu ilkelere uygun olarak halkın ihtiyaçları doğrultusunda ve halka motivasyon, güç vererek liderlik etmektir.

Siyasetname’de yöneticilere en çok zalime karşı mazlumu koruma öğütlenmiştir. Zira, “Tanrı azze ve celle zalimlerin elini mazlumların yakasından çekmek için bize bu saltanatı ihsan eylemiştir.” (Nizamülmülk, 2018, s.49). Bu görev bilinciyle devleti yönetenler daima adil olmalıdır ki zalimlere fırsat verilmeden halk güven ve huzur içinde yaşayabilsinler. “Padişah vicdan sahibi ve adaletli olunca reaya daima huzur içinde olur.” (Nizamülmülk, 2018, s.59). Devlet yönetiminde en çok üzerinde durulan etik ilke adalettir. İyi bir hükümdar olabilmenin temel şartı adil olmaktan geçmektedir. “Güzel zamanlar adil hükümdarların hüküm sürdüğü zamanlardır.” (Nizamülmülk, 2018, s.64). Bu anlayış her ne kadar tecrübe ile sabit olsa da temelde dini hükümlerin eseridir. Çünkü adil olmayan yöneticiler, şu cümlelerden de anlaşılacağı üzere kıyamette ve ahirette hesap vereceklerdir: “Bu cihanda halka idarecilik yapanlar, mahşer günü huzura bağlı getirilirler. Şayet adil imiş ise adalet onun ellerini çözüverir ve cennete ulaştırır; yok eğer zalim imiş ise zulmü ellerini bağlar” (Nizamülmülk, 2018, s.15), “Bu dünyadan adaleti gözetenler kıyamet günü inciden minderlere kurulurlar.” (Nizamülmülk, 2018, s.64)

Görevini layığıyla yapma, elbette yalnızca hükümdarın vazifesi değildir. Adalet, güzel ahlak ve iyiliğin icrasına dair bahsedilen fasılda, hükümdarın bu nitelikte tahsildarları görevlendirmesinden ve denetlemesinden bahsedilmiştir. Yolsuzluk ve kurallara aykırı

hareket eden, halkı sömüren tahsildarlar derhal cezalandırılmalı, görevden azledilmeli denilmiştir. Yönetimin her kademesinde etik ilkelerin öneminden bu şekilde bahsedilmiştir.

Siyasetname’de saray gulamlarının terfii ve işlerinin tanzimine dair faslındaki hikade, Gazne Devletinde halkın çoğunun Türk olmamasına rağmen adalet ve asayiş sağlanmasından dolayı bir Türk’ü lider kabul etmeleri anlatılmıştır. “İster Türk olsun ister Tacik, bize malımızı, canımızı, çoluk çocuk ve kadınlarımızı işte böyle kollayacak adalet ve insaf sahibi bir padişah gerektir.” demiştir halk. Irk ayrımı yapılmaksızın bir liderin adil ve güven verici olma özellikleri dikkate alınmıştır. Hikayenin devamında Alptigin ölünce yerine gelecek liderden bahsedilmiştir. Dönemin geleneğine göre Alptigin’in oğlu bu vazifeyi üstlenmelidir ancak bir oğlu olmadığı için bir meclis kurulup yeni emir seçilmesine karar verilir. Onca kıdemli gulam arasından bu göreve kölelikten gelen Sebüktigin layık görülür. “Mertliği, insaniyeti, cesareti, güzel ahlak ve huyu, hoş sohbet ve cana akınlığı, liderliği, Allah korkusu ve hamiyeti herkesin malumudur.” (Nizamülmülk, 2018, s.165). Bu hikaye üzerinden, sınıf ayrımı yapılmaksızın kişinin sadece yetenekleri ve sahip olduğu etik ilkeler doğrultusunda göreve getirilmesi öğütlenmiştir. Nitekim, “Liyakatli ve tecrübeli bir köle bin evlattan evladır.” (Nizamülmülk, 2018, s.167).

Gazneli Sultan Mahmud, ordusunu bölgede var olan her uyruktan askerler oluşturmuştur. Bir savaş durumunda kavimlerden eşit şartlarda fedakarlık beklenmiştir. Bir ırkın diğerine üstünlüğü olmamıştır. Nizamülmülk, bu uygulamayı örnek vererek orduda her soydan asker bulunmasını öğütlemiştir.

4.1.2.3. Siyasetname’de etkileşimci liderlik. Siyasetname’deki liderlik anlayışına bakıldığında, ağırlıklı olarak geleneksel bir bakış açısı görülmektedir. Liderlerden motivasyon verme ve ilham kaynağı olma gibi bir amaç beklenmemektedir. Lider, örgütün çıkarları doğrultusunda her anlamda ekonomik ve sürdürülebilir olmayı hedeflerken geçmişte başarılı

olmuş yöntemleri sunar ve uygular. Nitekim Siyasetname, geçmişte başarılı olmuş ve şimdiye ışık tutacak anektodlardan oluşturulmuştur.

Yasal güce sahip, sonuç odaklı ve geleneksel yapıda olduğu için lider, halkın fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanılır. Güvenlik hasebiyle orduya büyük önem verilmiştir. Askerlerin maaş ve istihkakı aksamazdan düzenli ve hakkaniyetli bir şekilde verilmelidir. “Onları sırtı pek karnı tok tutmak, her daim hazır ve nazır bulunmalarını ve işlerine koyulmalarını sağlamak kadim padişahların töresinden idi.” cümlesine, bu düşüncüyü desteklemek için yer verilmiştir.

Siyasetname'nin otuz dördüncü fasılının başlığı “Hata Eyleyen Yüksek Mevkidekilerin Paylanmasına Dair”dir. Özellikle bu bölümde yöneticilerin, görevde hataya düşenlere nasıl davranılması gerektiğinden bahsedilmiştir. Etkileşimci Liderin yapıcı geri bildirimlerde bulunma özelliği burada görülmektedir. Lider, bir kez yanlışlık yapan birini mazur görerek telkinde bulunur. Ancak hata yapmaya devam ederse ceza kaçınılmazdır. Ödül ya da ceza gibi büyük bir gücü olan liderin halktan, görevlendirdiği yöneticilerden beklentileri bellidir: İslamiyete uygun davranmak. İslamın temel buyruklarına uygun davrananlara liderin vadettiği ödüller; övgü, görevde yükselme ve maddi kazanım gibi somut ödüllerdir.

İslami kurallar çerçevesinde hareket eden lider, kurallara uymayan ya da farklı bir yol çizmeye çalışanlar olması halinde devreye girer ve duruma müdahale eder. Siyasetname’de ateşperestlik, batınilik gibi farklı inançları halka yaymak isteyenlere bu şekilde derhal müdahale edilmiş, gereken ceza verilmiştir. Liderin dikkati; düzensizlik, yanlışlık, kuralsızlık ve başarısızlık üzerinedir.

4.1.3. Nutuk’ta liderliğe ilişkin bulgular. Nutuk’ta görülen en belirgin üç liderlik tarzı şöyledir: vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik.

4.1.3.1. Nutuk'ta vizyoner liderlik. Nutuk'a bakıldığında Mustafa Kemal Atatürk'ün çok geniş bir vizyona sahip bir lider olduğu görülmektedir. Ulusun bağımsızlığı ve egemenliği imkansız gibi görülse de bu hedefi belirlemiş, hedefi doğrultusunda geleceğe yönelik planlamalar yapmıştır. Nutuk'ta "Uygulamayı birtakım evrelere ayırmak ve olaylardan yararlanarak ulusun duygu ve düşüncelerini oluşturmak ve adım adım yürüyerek hedefe ulaşmaya çalışmak gerekiyordu." (Atatürk, 2017, s.39). cümlesinden de anlaşılacağı üzere, planlarını öngördüğü zamanlarda uygulamaya koyarak sistemli bir şekilde gerçekleştirmiştir. Vatanın her karış toprağı ve ulusun her bir ferdi için gerçekçi, güvenilir ve çekici bir vizyon yaratmayı başarmıştır.

Vizyon oluşturmak kadar bu vizyonu takipçilerine aktarabilmek de büyük önem taşımaktadır. İşgal altındaki bir ülkede düşmana ve İstanbul Hükümeti'nin engellemelerine rağmen Mustafa Kemal, Anadolu'da ulus ile vizyonunu paylaşmış ve düşünceleri büyük yankı uyandırmıştır. "Anadolu'ya geleli bir ay olmuştu. Bu süre içinde bütün orduların birlikleriyle ilişki ve bağlantı sağlamış ve ulus elden geldiğince aydınlatılarak uyarılmış, ulusal örgütlenme düşüncesi yayılmaya başlamıştı." (Atatürk, 2017, s.51). Ordudan başlayarak Anadolu'daki bürokratları, ileri gelen aşiret liderlerini ve din adamlarını telgraflar ve telefonlar ile uyarmaya ve aydınlatmaya çalışmıştır. "Bildirimimizin köylere varıncaya kadar bütün ulusa duyurulması rica olunur." (Atatürk, 2017, s.281). Mustafa Kemal, izleyenlerine yetki ve görevler vererek tüm paydaşları sürece dahil etmiştir. Vizyonu uygulama yolunda güçlü stratejiler geliştirerek, olumsuzlukları fırsatlara dönüştürerek başarıya doğru süratle ilerlemiştir. Yenilikleri ve gelişmeleri yakından izlemiştir. Fikirlerine değer verildiğini hisseden halk, Mustafa Kemal'in belirlediği vizyonu sahiplenmiş ve onu başarmak için çaba göstermiştir.

Vizyonu paylaşmada en önemli unsur motivasyondur. Mustafa Kemal Atatürk, ulusu vizyonu ile motive etmiş, onlara ilham vermiştir. Sadece Nutuk'un sonunda yer alan Gençliğe Hitabe bile çok güçlü bir motivasyon kaynağıdır.

4.1.3.2. Nutuk'ta dönüşümcü liderlik. Nutuk ekseninde Mustafa Kemal Atatürk'e bakıldığında tam anlamıyla dönüşümcü lider özelliklerinin tümünü taşıdığı söylenebilir. Mustafa Kemal Atatürk, Nutuk'a "Samsun'a Çıktığım Gün Genel Durum ve Görünüş" başlığı ile başlayarak karşılaştığı sorunları net bir şekilde ortaya koymuşmuştur. Ulusun yoksul ve yorgun halde olduğunu, ulusu savaştan savaşa sürükleyenlerin yurdu terk ettiğini, padişahın ve tahtından başka bir şey düşünmediği, İstanbul Hükümetinin ise görevini yapmadığı ve bu yüzden vatan toprakları işgale açık hale geldiği anlatılmıştır. Dönüşümcü bir lider olan Mustafa Kemal Atatürk'ün bu durumda belirlediği kurtuluş yolu "Ya istiklal ya ölüm!"dür. Riskler barındırmasına rağmen bu hedefi büyük bir cesaret ve kararlılıkla uygulamıştır.

Sadece düşmanı yurttan atmakla kalmayan Mustafa Kemal, umutsuz haldeki Türk milletinin kaderini yeniden yazarak bütünüyle değişimi amaçlamıştır. Nutuk'ta geçen şu söz yenilik ve gelişim adına tam bir dönüşümcü liderlik örneğidir: "Türkiye'yi böyle yanlış yollarda dağılma ve yok olma çukuruna sürükleyenlerin elinden kurtarmak gerekir. Bunun için bulunmuş bir gerçek vardır, ona uyacağız. O gerçek şudur: "Türkiye'nin düşünen kafalarını büsbütün yeni bir inançla donatmak. Bütün ulusa sağlam bir maneviyat vermek."" (Atatürk, 2017, s.509).Büyük Millet Meclisi'nin açılması, saltanatın ve halifeliğin kaldırılması, Cumhuriyet'in ilan edilmesi... Nutuk'ta bahsedilen bu olaylar, emin adımlarla aşama aşama gerçekleştirilen bir dönüşümün göstergesidir.

Dönüşümcü liderliğin bir özelliği de davranışlarıyla insanlara düşüncelerini aşılmasıdır. O dönemde tam bağımsızlık, ulusal egemenlik gibi kimsenin hayalinde bile olmayan düşüncelerin Anadolu'da hızla yayılmasını sağlamış, topyekün hareketle hedeflerine

ulaşmıştır. Hedeflediği ve başardığı durumlar kişisel bir çıkar barındırmaz, toplumun ortak çıkarları doğrultusunda yenilik ve gelişim barındırır. Nitekim Mustafa Kemal Atatürk'ün "Benim naçiz vücudum elbet bir gün toprak olacaktır, ancak Türkiye Cumhuriyeti ilelebet payidar kalacaktır." sözü kendinden öte ulusunu ve gelecek nesilleri düşündüğünün göstergesidir. Bu davranışarı ile halk kendisine inanmış, güven ve bağlılık duymuştur. Mustafa Kemal Atatürk'ün bu davranışlarını destekleyen karizmatik gücü de bu başarının anahtarı olmuştur.

4.1.3.3. Nutuk'ta karizmatik liderlik. Mustafa Kemal Atatürk'ün bir lider olarak karizmatik özelliklerini, dönüşümcü liderlik kapsamında ele almak yeterli olmayacaktır. Karizmatik liderlik kapsamında Nutuk'a bakıldığında, Mustafa Kemal Atatürk'ün tam anlamıyla bu liderlik türünün özelliklerini taşıdığı söylenebilir. Mustafa Kemal Atatürk, karizmatik bir lider olarak kişisel ve fiziksel özellikleri ile kendisini izleyenlerde hayranlık duygusu oluşturmuş; bu duygu ile izleyenlerini koşulsuz şartsız harekete geçirebilmiştir. Nutuk'ta bahsedilen şu olay, Mustafa Kemal'in ne kadar kararlı, risk alabilen, takipçilerinin güveni ve inancı sayesinde kararlarını uygulayabilen bir karizmatik lider olduğunu ortaya koymaktadır: Mustafa Kemal, Sivas Kongresi için Erzurum'dan yola çıktığında birtakım subayların yolda pusu olduğu, geçmenin çok tehlikeli olduğu şeklinde kendisini uyarması üzerine şu emri vermiştir:

“Sağdan soldan gelecek, uzak mesafeden açılmış ateşlere önem vermeyerek otomobiller hızla karayolu üzerinde ileri yürümeye devam edecekler. Vurulan ölen olursa onlarla ilgilenilmeyecek... Tam karayolu üzerinde ve yakınında, yolu kapayan eşkiyayla karşılaşılırsa hepimiz otomobillerden atlayacağız ve bunlara saldırarak yolu açacağız. Kalanlar gene kullanılabilir durumda olan otomobillere binerek ve hızla ilerleyerek yola devam edecekler...” (Atatürk, 2017, s.97).

Mustafa Kemal, ölümü göze alarak çok net bir karar almış ve bu karara kimse itiraz etmeden uygulamıştır. Nitekim yolda beklenen saldırı olmamış ve Mustafa Kemal'i yolundan döndürmeye çalışanlar, onun risk alabilme ve kararlılık özellikleri sayesinde başarısız olmuşlardır.

Nutuk'ta yer verilen İsmet Paşa'nın Mustafa Kemal'e mektubu şu cümlelerle başlamaktadır: "Zulüm ve zorbalık dünyasının en kıyasıyla saldırılarına karşı yalnız ve şaşkın kalan ulusumuzun maddi ve manevi bütün yetenek ve güçlerini ruhundaki ateşle toplayan ve harekete geçiren Büyük Millet Meclisi'nin Başkanı Mustafa Kemal Paşa!" (Atatürk, 2017, s.467). Bu tanımlama, Conger ve Kanungo'nun atıfsal bir olay olarak tanımladığı karizmatik liderlik özelliklerini barındırmaktadır. Ulusun kendinde ortaya çıkaramadığı yetenek ve güçleri, Mustafa Kemal ruhundaki ateşte toplamış; izleyenlerinin en büyük ihtiyacını sıra dışı bir şekilde karşılamıştır. İsmet Paşa'nın gururla vurguladığı bir diğer şey de, Büyük Millet Meclisi'nin yeni açılmış ve başkan olarak Mustafa Kemal'in seçilmiş olmasıdır. Uluslararası toplantılarda muhatap olarak Büyük Millet Meclisi'nin alınması ve meşru olarak ülkeyi yönetmesi, yüzyıllardır süregelen sistemin kökten değişmesi demektir. Tüm zorluk ve engellere rağmen en başından beri hedeflediği tam bağımsızlık ve ulusal egemenlik düşüncesini gerçekleştirerek statükoya meydan okumuştur.

"Efendiler! Tarih, karşı gelinemez bir biçimde ortaya koymuştur ki, büyük davalarda başarı için yeteneği ve gücü sarsılmaz bir önderin varlığı çok gereklidir." (Atatürk, 2017, s.81). Bu yetenek ve güce ziyadesiyle sahip karizmatik bir lider olarak Mustafa Kemal Atatürk, Türk ulusunda ve dahi dünyanın her köşesinde bağımsızlık ve özgürlük arzulayan insanlarda derin izler bırakmıştır. Bu etki, yıllarca azalmadan devam etmektedir.

4.2.Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'taki Liderlikle İlgili Özelliklerin Eğitsel

Liderliğe Katkıları

1974 yılında eğitim yönetimi uzmanı Thomas Greenfield'in bir kongrede ortaya attığı düşünceler, eğitim yönetimi alanında epey etki yaratmıştır. Greenfield, bu kongrede bütünüyle rasyonel yönetim anlayışında ısrar eden geleneksel liderlik kuramlarını reddetmiştir. Jhon Meyer, Brian Rovvan ve arkadaşları da Greenfield'i destekleyerek 1970-1980 yılları arasında ortaya çıkan yaklaşımları savunmuşlardır. İlerleyen yıllarda sosyal bilimlerin gelişmesiyle söz konusu eğitim yönetimi uzmanları, yeni liderlik kuramlarının değerlendirmesini yaparak eğitsel liderliğe katkılarını açıklamışlardır (Çelik, 2015).

1980 sonrası ortaya çıkan ve çağdaş liderlik yaklaşımları olarak kabul gören yaklaşımlar, araştırmamıza konu olan üç eser içeriğinde irdelenmiştir. Buna göre, Tablo 4'te de görüldüğü gibi: Orhun Yazıtları'nda Hizmetkar, Vizyoner, Kültürel Liderlik; Siyasetname'de Kültürel, Etik, Etkileşimci Liderlik ve Nutuk'ta Vizyoner, Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik davranışları görülmüştür.

Tablo 4

OrhunYazıtları, Siyasetname ve Nutuk'ta Görülen Liderlik Türleri

Eserler ve liderlik yaklaşımları			
Orhun Yazıtları	Hizmetkar	Vizyoner	Kültürel
	Liderlik	Liderlik	Liderlik
Siyasetname	Kültürel	Etik	Etkileşimci
	Liderlik	Liderlik	Liderlik
Nutuk	Vizyoner	Dönüşümcü	Karizmatik
	Liderlik	Liderlik	Liderlik

Hizmetkar liderlik bireyleri etkiler, bireye hizmeti gerektirir. Temel amacı bireyleri geliştirmek olarak görülen eğitim örgütlerinin yönetilmesinde uygulanabilme özelliği gösterir. Eğitim yöneticisinin rolünde ve okul yönetiminin çalışmalarının temelinde hizmet etme vardır. Toplumu şekillendiren okullar, fikir ve değerlere hizmet ederek uzlaşmış toplumu oluşturmaktadır (Akyüz & Eren, 2013). Günümüz eğitim sisteminin, modern anlamda inşa edilen okulların olmadığı dönemlerde yazılan Orhun Yazıtları'nda da liderin hizmetkar rolü, belirgin bir şekilde görülmektedir. Özellikle bireye verdiği değer, izleyenlerini koruma ve geliştirme güdüsü ile Bilge Kağan'ın hizmetkar rolleri öne çıkmaktadır. Türkçe yazılı ilk kaynağımızda dahi bu rolün benimsenmesi ve kabul görmesi, milli eğitimimiz için ihya edici bir örnektir. Orhun Yazıtları'nda idealize edilen liderin hizmetkar davranışlarını, her eğitsel liderin içselleştirmesi arzu edilmektedir.

Orhun Yazıtları'nda görülen bir diğer liderlik stili, vizyoner liderliktir. Nutuk'ta da karşımıza çıkan vizyoner liderlik, eğitsel liderlik üzerinde öyle bir etki oluşturmuştur ki, bazı araştırmacılar eğitsel liderliği yalnızca vizyoner liderlik açısından ele almıştır (Çelik, 2015). Güçlü bir vizyon oluşturabilmek ve bu vizyonunu herkese aktarabilmek, eğitim örgütlerinde eğitsel liderin en mühim görevidir. Belli bir amaç, plan ve program dahilinde, herkesçe bilinen ve uygulanan bir vizyon oluşturmadan eğitimi sürdürebilmek mümkün olmamaktadır. Bilge Kağan ve Mustafa Kemal Atatürk'ün göstermiş oldukları vizyoner lider davranışları, eğitsel liderlere özellikle geleceğe odaklanma, ileri görüşlü olma katkısını sunmaktadır. Her iki lider de Türk milletini geleceğe taşıyacak en iyi vizyonu üretmeyi amaçlamıştır. Bilge Kağan vizyonunu geleceğe aktarmak için sözlerini taşa kazıtmış; Mustafa Kemal Atatürk ise savaş şartlarında dahi telgraf, gazete, bildiri ve kongreler aracılığı ile vizyonunu aktarmaktan geri durmamıştır. Tıpkı bu iki lider gibi eğitsel liderler de okulları geleceğe taşıyacak bir vizyon üretmeli ve bu vizyonun paylaşılabilir olmasını sağlamalıdır.

Okullar temelde kültür üreten kurumlardır. Okul, kendine has bir kültür oluşturmaya; toplumsal kültürü nesilden nesile aktarmaya çalışır. Pek tabii, tüm bu görevleri uygulayabilecek güç sahibi kültürel liderlere ihtiyaç duyulur (Çelik, 2015). Orhun Yazıtları'nda ve Siyasetname'de görülen kültürel liderlik özelliklerinin eğitsel liderlik açısından temel sonuçları şöyle yorumlanabilir: İki eserde de devletlerin güçlü birer kültürü vardır ve liderler bu kültürü sürdürebilmek için çaba gösterir. Orhun Yazıtları'nda "töre"yi korumak, Siyasetname'de de süregelen şerr'i ve örfi kuralları korumak salık verilmiştir. Kültürel role sahip eğitsel liderler, eğitim örgütlerinde güçlü bir kültür yoksa öncelikle bu kültürü inşa etmek için çaba gösterirler. Mevcutta hakim bir kültür varsa da bu kültürü korumak için elinden geleni yaparlar. Söz konusu iki eserde hakim kültürü koruma adına liderlerin çabaları, eğitsel liderlere iyi birer örnek oluşturur.

Küreselleşme süreciyle beraber etik değer ve kurallara verilen değer de artmaktadır. Etik sorunların artmasına paralel olarak eğitim örgütlerinde de güçlü etik lider ihtiyacı duyulmaktadır. Siyasetname'de görülen etik lider özelliklerinin eğitsel liderlik açısından sonuçları şöyle yorumlanabilir: Siyasetname'de idealize edilen lider davranışlarında; iyi ve dürüst bir insan olmak, adil olmak, eşit ve tarafsız olmak gibi etik değerlere yer verilmiştir. Eserde anlatılan kıssadan hisselerde ve örneklerde, liderin bu değerlere sahip olması gerektiği anlatılmıştır. Sadece liderlerin değil, bireylerin de bu etik değerlere bağlı olması eğitim örgütlerinde ulaşılmak istenen hedeflerdendir. Bu görevi sırtlayanlar da kuşkusuz eğitsel liderler olmalıdır.

Siyasetname'de görülen bir diğer liderlik stili de etkileşimci liderlik olmuştur. Her ne kadar modern yaklaşımlardan olarak değerlendirilse de etkileşimci liderlik, özellikle beraber ele alınan dönüşümcü liderliğe göre eğitimde biraz geleneksel bir lider rolünü savunmaktadır. Söz konusu eserde devletin işleyişi; zalimi cezalandırmak, iyilik ve başarıyı ödüllendirmek

üzerindedir. Lider, bir yenilik yapmak istemez nitekim Sultan Melikşah, Nizamülmülk'ten geçmiş yönetimlerde yapılan uygulamaları raporlamasını istemiştir. Geleceği, geçmişteki örnekler ile sürdürmek istemektedir. Bu düşünceleri benimseyen bir eğitsel lider, eğitim örgütlerinde geleneksel rolü benimsemektedir.

Eğitim alanında dönüşüm ve değişim ihtiyacı, etkili bir dönüşümcü lider ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Nutuk'a bakıldığında da, bir devletin kökten dönüşüm ve değişimi ve halkın dönüşüme uyum sağlayabilmesi, dönüşümcü bir lider olan Mustafa Kemal Atatürk sayesinde mümkün olmuştur. Başöğretmen unvanına sahip bu lider, eğitim alanında da bu özelliği ile dönüşümü sağlamış ve kurumsallaştırmıştır. Şavaşın en kritik zamanlarında dahi eğitim kongresi düzenlenmesi gerektiğini savunmuş, toplumsal refomları gerçekleştirmek ve içselleştirmenin eğitimde yapılacak dönüşümlerle mümkün olacağını savunmuştur. Nutuk'ta da bahsedildiği üzere eğitim-öğretimin tek elde, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak yürütülmesi, herkes için ve zorunlu olması; eğitimde ikilik yaratmamak adına başlatılan dönüşüm hareketinin her yerde aynı şekilde ilerlemesi adına büyük bir adımdır.

Karizmatik liderlik özellikleriyle Mustafa Kemal Atatürk, verdiği doğru kararlar ve kararlı duruşu ile izleyenlerinde hayranlık uyandırmıştır. Eğitim örgütlerinde de bir öğrencinin lider olarak gördüğü öğretmen ve okul müdürü ile böylesine bir bağ, özdeşlik kurması; eğitim-öğretim sürecini olumlu yönde etkileyecektir. Karizmatik bir eğitsel lider, öğrenci ya da öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda bir vizyon belirleyerek emin adımlarla hedefine doğru yürüyecek, yeniliklere kapı aralayacaktır.

5. Bölüm

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada liderlikle ilgili kuramsal çerçeve verildikten sonra ilkin Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk adlı yönetsel eserlerdeki örgütlerin amaç ve değerleri ele alınmıştır. Türklerin Gök Tanrı inancını ve töre adını verdikleri yazılı olmayan kuralları benimsediği, göçebe yaşam tarzına sahip olduğu döneme ait unsurlar; Türklerin İslamiyet'i benimsediği ve Anadolu'ya hakim olduğu döneme ait unsurlar; Türklerin kurtuluş mücadelesi vermesi, demokratikleşme ve modernleşme sürecine ait unsurlar; döneme ait yönetim ve liderlik anlayışı hakkında ipuçları vermektedir. Orhun Yazıtları ve Siyasetname'de, babadan oğula geçen yönetim anlayışının Nutuk'ta halk tarafından ve bir lider önderliğinde nasıl reddedildiğini ve kaldırıldığını görüyoruz. Örgütün benimsediği değerler, yönetim anlayışının değişmesinde büyük rol oynamıştır.

Bu eserlerdeki yöneticilerin birer lider olarak güç kaynakları ele alınmış, Orhun Yazıtları'nda Bilge Kağan'ın yasal gücü olduğu, Tonyukuk'un ise uzmanlık gücü olduğu görülmüştür; Siyasetname'de Nizamülmülk'ün uzmanlık gücü olduğu ve Nutuk'ta ise Mustafa Kemal Atatürk'ün karizmatik gücü olduğu sonucuna varılmıştır. Bu güçlerin yerinde ve doğru kullanımı, eğitsel liderlere yol gösterebilir niteliktedir. Örneğin, Orhun Yazıtları'nda bahsedilen Tonyukuk, hem bir devlet yöneticisi hem de bilgeliği hasebiyle danışmandır. Yani hem yasal güce hem de uzmanlık gücüne sahip olduğu söylenebilir. Bu iki gücü, yeri ve zamanına göre doğru kanalize ederek sistemli şekilde yönetimi sürdürmüştür. Aynı şekilde Mustafa Kemal Atatürk, yasal güce sahip iken çıktığı Anadolu'da müfettişlik görevinin verdiği geniş yasal yetkileri amacı doğrultusunda kullanmış, zamanı geldiğinde de üniformasını çıkarmış karizmatik gücüne dayanarak yoluna devam etmiştir. Eğitsel liderlerin

bu örneklerden çıkarımlar yapması gerekmektedir çünkü bir eğitsel liderin güç kaynaklarını yerinde ve zamanında kullanması çok önemlidir.

F. Gökçe'ye (2016) göre, bir öğretmenin karizmatik gücü alt sınıflarda etkili iken öğrencilerin yaşları ilerledikçe uzmanlık gücü daha etkili hale gelmektedir. Yeterli uzmanlığa sahip olmayan öğretmenlerde ise yasal güç, baskı ve cezalar ile zorlayıcı güç olarak ortaya çıkmaktadır. İşte bu noktada, öğretmen ve eğitim yöneticilerinin güçlerini doğru yönde kullanması, sınıfın durumuna ve zamana göre hareket etmesi gerekmektedir.

Eserlerde görülen yöneticilerin üslup, davranış ve iletişim şekilleri ele alınarak lider olarak çıktıkları incelenmiştir. Orhun Yazıtları ve Nutuk'ta liderlerin doğrudan ulusa seslenmesinden dolayı çok güçlü bir üslup görülmektedir. Bu üslup sayesinde Bilge Kağan ve Mustafa Kemal Atatürk, kitleleri hızlıca kendi güdümünde harekete geçirebilmiştir. Aynı zamanda örgüt üyeleri ile ilişkileri ve iletişimi savaş zamanında bile koparmayarak takipçilerinde lidere karşı güven ve bağ oluşturmuşlardır. Keza Siyasetname'de de hükümdar, haftada iki kez divan-ı mezalim denilen meclise oturarak tek tek derdi olanları bizzat dinlemiş, dertlerine çare bulma gayretinde olmuştur. Tüm bunlar bir lideri etkili ve güçlü kılan davranışlardır. Bir eğitim yöneticisinin de bu davranışları eğitim örgütlerinde uygulaması; paydaşları dinlemesi, onlara hitap etmesi, ilişkileri kuvvetlendirmesi gerekmektedir. Güçlü okullar, bu davranışları uygulayan eğitsel liderler ile mümkün olmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, Orhun Yazıtları'nda hizmetkar liderlik, vizyoner liderlik ve kültürel liderlik; Siyasetname'de kültürel liderlik, etik liderlik ve etkileşimci liderlik; Nutuk'ta da vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik özellikleri tespit edilmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında, Ayan'ın (2015), Orhun Yazıtları'nda hizmetkar, stratejik, vizyoner ve otoriter liderlik tarzlarını tespit ettiği

görülmüştür. Mustafa Kemal Atatürk'in liderlik anlayışı üzerine yapılan çalışmalar ise genellikle onun karizması ve dönüşümcü liderliği üzerinedir (Aktaş ve diğerleri, 2015; Taş, 2009; Vahapoğlu, 1998). Siyasetname, diğer eserler gibi doğrudan liderlik ile ilgili araştırmalara konu olmamış ancak yönetim alanında epey ele alınan bir eser olmuştur.

Lider olarak ulusuna bizzat seslenme, tarihi olayları ve vizyonunu geleceğe aktarma gayretiyle yazılan Orhun Yazıtları ve Nutuk, birçok araştırmacı tarafından beraber değerlendirilmiş, yazarı olan liderlerin özelliklerinde benzerlikler bulunmuştur (Yalçın & Çetin, 1999; Sönmez, 2006; Orhan, Gedik & Bulut, 2012; Özen & Batur, 2021). Öte yandan Siyasetname, hem tür hem de yazarının bir lider olmaması hasebiyle diğer iki eserden farklı özellikler göstermektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, Siyasetname ve diğer iki eser arasında bir bağ bulunamamıştır. Ancak, Nutuk'ta "Hart Olayı" olarak bahsedilen hadise, Siyasetname'nin birçok faslında görülen mezhep ayaklanmaları ve yalancı din adamlarının anlatıldığı olaylar ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu olayda Şiilik propagandası yapan şeyh, kendini peygamber ilan ederek milli mücadeleyi baltalayacak eylemlerde bulunmuş ve sonuç olarak Siyasetname'deki gibi ölümle cezalandırılmıştır. Dönem ve şartlar değişse de liderler arasında bu tarz davranış benzerlikleri görülmektedir.

Eserlerde tespit edilen en belirgin üç liderlik türünün eğitsel liderliğe olan katkıları ele alınmıştır. Eserlerde tespit edilen ve yenilikçi yaklaşımlar olarak değerlendirilen hizmetkar, vizyoner, kültürel, etik, etkileşimci, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik; eğitsel lidere farklı yeni boyutlar kazandırabilecek özellikler barındırmaktadır. Bir eğitsel liderin bencillikten uzak ve hizmet eğilimli olması, ileriye dönük güçlü bir vizyon oluşturması ve bunu aktarabilmesi, eğitim ortamının kültürünü koruyabilmesi ve geliştirebilmesi, etik ilkelere bağlı olması ve uygulaması, eğitim ortamında herkesle etkileşim halinde bulunması, her

zaman yenilikçi ve dönüşümcü özellikler sergilemesi, karizması ile örgüt üyelerini etkilemesi, onu ideal bir eğitsel lider yapmaktadır.

Eğitim yöneticisi olarak okul müdürlerinin eğitsel liderlik kimliğine bürünmesi gerekmektedir. Bu kimliğe bürünmede gerekli olan liderlik anlayışlarının çoğu bu araştırmanın bulgularında tespit edilmiştir. Öncelikle, eğitim örgütü olan okulların çıkar gözetilmeden bir lider tarafından ihtiyaçları giderilmelidir. Bu ihtiyaçlar çoğu zaman fiziksel olsa da, öğrenci ve öğretmenlerin sevgi, hoşgörü gibi ihtiyaçları da vardır. Orhun Yazıtları'nda liderin gösterdiği bu hizmetkar liderlik davranışları, bir eğitim liderinin de göstermesi gereken davranışlardır. Bir vizyon oluşturan, vizyonunu okulun paydaşları ile paylaşan okul yöneticisinin Bilge Kağan gibi gözünü ufka dikmesi, ileriye dönük planlar ve eylemler yapması beklenmektedir. Orhun Yazıtları ve Nutuk'ta görülen vizyoner liderlik, bu açıdan okul müdürleri için önem arz etmektedir. Orhun Yazıtları ve Siyasetname'de görülen bir diğer liderlik türü de yine okul yöneticilerinde bulunması gereken kültürel liderliktir. Okuldaki öğrenci ve öğretmenlere, eğitim ve öğretimi en iyi şekilde gerçekleştirebilecekleri bir kültür oluşturmak gerekmektedir. Okulda zaten süregelen güçlü ve herkesin memnun olduğu bir kültür hakimse okul müdürü bu kültürün devamı için elinden geleni yapmalıdır. Eğer kültür oluşmamış bir okul ise kültürel bir lider olarak okul müdürüne düşen, okulda herkes tarafından cazip bir okul kültürü oluşturmaktır.

Nutuk'ta bahsedilen bütün kongre ve toplantılar bir okul salonunda ya da sınıfta gerçekleşmiştir. Bu örnek her ne kadar imgesel olsa da değişim ve gelişimin eğitim örgütlerinden başladığı inkar edilemez bir gerçektir. Dönüşümcü lider özellikleri taşıyan okul yöneticileri, okullarını her daim geliştirme ve ileriye taşımayı hedeflemektedir. Okul yöneticilerinin bu rolü onları iyi bir eğitim lideri olmasını sağlamaktadır. Son olarak araştırma bulgularında bahsedilen karizmatik liderlik özellikleri, okul yöneticisine eğitsel bir lider

olarak güç katacaktır. Otoriterlik ve demokratikliği bir arada barındıran karizmatik liderler, otoriterliğin cesaret ve kararlılığını; demokratikliğin paylaşımcı ve yönlendiriciliğini birleştirmiştir ve bu iki davranışı yeri ve zamanına göre akıllıca kullanmaktadır. Bu özelliklere sahip bir okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin gözünde karizmatiktir. Bu karizma sayesinde öğrenci ve öğretmenler, okul yöneticisi ile bir özdeşim kurabilir ve bu duygular, eğitimde ilham kaynağı, motivasyon ile kendini gösterebilir.

5.2. Öneriler

Topluma yön veren araştırmamızın konusu eserler, sadece Türkler için değil bütün dünya ulusları için ders kitabı niteliğinde birer başucu kitabıdır. Bilhassa yöneticilerin, yönetim bilimcilerin bu eserlerdeki öğütlerden çıkarabileceği büyük dersler bulunmaktadır. Bu nedendir ki, bu araştırma her ne kadar eğitsel liderlik ekseninde ilerlemiş olsa da yönetimi ele alan işletme, kamu yönetimi ve siyaset bilimi alanları için de katkı sağlamıştır. Bu alanlarda çalışan ve doküman incelemesi yapacak araştırmacılara, bu araştırma kılavuzluk edebilecektir.

Yönetim ve eğitim yönetimi alanında sık kullanılmayan bir metot olan doküman inceleme ve içerik analizi yöntemiyle yapılan bu çalışma, bu alanlarda ve bu yöntem ile yazılacak yeni çalışmalara, araştırmacılara kaynaklık sağlayabilir.

Araştırmaya konu olan Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk'ta tespit edilen liderlik türleri, eğitimde liderlik için istenildik özellikler barındırmaktadır. Bahsedilen hizmetkar, vizyoner, kültürel, etik, etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik liderlik özellikleri; bir eğitim yöneticisinde bulunması arzu edilen lider özellikleridir. Bu bakımdan bir eğitim ve okul yöneticisinin bu eserleri okuması, örnek alması, eserlerden hareketle günümüze ve eğitime dair çıkarımlar yapması ve bunları içselleştirmesi önerilmektedir.

Bu çalışmada her üç eser, liderlik kuramları açısından ele alınarak en belirgin şekilde bulunan üç liderlik türü incelenmiştir. Eserlerde bulunan diğer liderlik türlerinin de başka çalışmalarda yer verilmesi, başka araştırmacılar tarafından incelenmesi ve tespit edilmesi umut edilmektedir.

Araştırmaya konu olan ve üç farklı dönemi yansıtan üç eserde, döneme ait eğitim öğeleri göze çarpmaktadır. Orhun Yazıtları'nda, teşkilatlı bir yapının oluşmadığı ve göçebe dönemde yaşayan Türklerin taşlara yazılar bırakması ve komşu devletler ile eğitsel açıdan alışverişte bulunulması; Siyasetname'nin yazıldığı dönemde, İslami öğretilerin hakim olduğu ve eğitimin sistemli hale getirildiği Nizamiye Medreseleri'nin kurulması; Nutuk'u kaleme alan Mustafa Kemal Atatürk'ün, savaş halinde iken bile yeni kurulacak ülkedenin eğitim sistemini düşünmesi, sonrasında çağdaş eğitim yapısı oluşturması... Bu örnekler, farklı koşul ve zamanlarda eğitime dair uygulamaları barındırmaktadır. Buradan hareketle, bir eğitim yöneticisinin de içinde bulunduğu zaman ve koşulları değerlendirmesi, eğitim örgütleri için eğitsel liderlik özellikleri göstermesi ideal bir eğitim sisteminin oluşmasını sağlayacaktır.

Kaynakça

- Alganer, Y. İ. (2002). *Liderlik analizi ve türk silahlı kuvvetlerinde liderlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Aktaş, Z. (2015). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüşümsel liderlik özellikleriyle Mustafa Kemal Atatürk. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(39), 222-236.
- Alkın, C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne
- Arslan, S. (2014). *Dönüştürücü liderlik ve toplumsal cinsiyet: tıp fakültesi son sınıf öğrencileri üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve organizasyonel vatandaşlık davranışı ilişkisi: kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6 (1).
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları sağlık yönetimi bakış açısıyla*. Eğitim Yayınevi.
- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 8 (2)
- Atatürk, M. K. (2017). *Nutuk (Söylev)*. (Çev. T. Mumcu). İstanbul: İnkılap Kitabevi.

- Ayan, A. (2015). Orhun Abidelerindeki liderlik ve yönetim anlayışının değerlendirilmesi, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 49, Mayıs-Haziran*, 305-317.
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004), Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 31*, 151-176.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı karar verme: çalışanlar hangi düzeyde kararlara katılmak isterler?. *Afyon Kocatepe University, İ.İ.B.F. Journal, 7(2): 25*.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19)*, 73-84.
- Bakan, İ., & Doğan, İ.F. (2012). Hizmetkar liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2)*, 1-12.
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15 (58)*, 165-190.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. The Free Press.
- Bennis, W. (2016). *Bir lider olabilmek*. (Çev. U. Teksöz). İstanbul: Aura Yayıncılık.

- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzlarının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ., & Erdem, B. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Detay Yayıncılık.
- Bolman, L. G., & Heller, R. (1995). *Research on school leadership*. Edit: Samuel B.Bacarch and Bryan Mundell, Images of Schools, Corwin Press Inc.
- Bolman, L., & Deal, T. (2008). *Reframing organizations*. Jossey-Bass.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34 .
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (Ed) (2013). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, çedaş grup şirketleri örneği (çorumgaz, sürmeligaz, kargaz)*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Cevizci, A. (2008). *Etiğe giriş*. Paradigma Yayınları.

- Çekmecelioğlu, G. H. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *KOSBED*, 28, 21-34.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *KOSBED*, 28: 35-58.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3 (4), 465-474.
- Çelik, V. (2015). Eğitimsel liderlik. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çevik, S., & Akoğlan Kozak, M. (2011). Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik. O. E. Çolakoğlu (Ed.), 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı (ss. 80-87). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi?. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7, 1-5.
- Demir, K., & Yılmaz, K. (2018). Yönetim ve eğitim yönetimi kuramları. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ekici, K. M. (2006). Vizyoner Liderlik. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Ekiz, C. (2010). Siyasetname’de yönetim sorunsalı. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 1-30.
- Eren, E. (2012). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ercilasun, A. B. (1990). Köl Tigin Yazıtı bir nutuk metni midir?. *TDAY Belleten*, 38 (1990) 31-39.
- Ergin, M. (2013). Orhun Abideleri. İstanbul: Boğaziçi Yayınları.
- Erkoç, H. İ. (2008). *Eski Türklerde devlet teşkilâtı (Gök Türk dönemi)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara

- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research*, 150–167.
- Gabain, A. V. (1944). Köktürklerin tarihine bir bakış. *A. Ü. DTCF Dergisi*, 2 (5), 688-700.
- Geylani, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/karefad/issue/19204/204170>
- Gökçe, F. (2014). Değişme sürecinde devlet ve eğitim. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Gökçe, F. (2016). Sınıfta öğrenme ve öğretme sürecinin yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Gökçe, O. (2006). İçerik analizi, kurumsal ve pratik bilgiler. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güçlü, N., & Koşar, S. (Ed.). (2018). Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkar liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- İbicioğlu, H., Özmen, H., & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- İntepeler, S.Ş., & Barış, V.K. (2018). Dönüşümcü ve etkileşimci lider izleyen ilişkilerinin hemşirelik ve sağlık hizmetlerine etkisi. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 97-104.

- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- Kafesoğlu, İ. (1962). Nizamülmülk. *İslam Ansiklopedisi*, 9 (94), 329-333.
- Kızanlıklı, M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *Journal Of Business Research Turk*, 8(4), 488-504.
- Koçel, T. (2007). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Meydan C. H., & Polat M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Nizamülmülk (2018). *Siyasetname*. (Çev. M. T. Ayar). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Oktay, E., & Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında conger ve kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine karaman ve aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-429.
- Orhan, S. G., & Bulut, M. (2012). Orhun Abideleri ile Gençliğe Hitabe'nin sundukları mesajlar açısından mukayesesi üzerine bir inceleme. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5 (8), 907-915.
- Oxford University Press. (2021). *Oxford Learner's Dictionaries*.
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> 'den alınmıştır.

- Ömürgönülşen, M., & Sevim, S. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi*, 12(2), 91-103.
- Özalp, İ., Eren, G., & Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda durumsallık açısından liderlik: liderliğin fred e. fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (1-2), 161-205
- Özen, Ş., & Batur, Z. (2021). Türklerde hitabet: Orhun Yazıtları, Divanu Lugat-i Türk ve Nutuk. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 10 (2), 413-431. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/teke/issue/62851/953721>
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5(8), 3085-3098.
- Paksoy, M. (2002). Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ray, S. (2011). An Insight into the Vision of Charismatic Leadership: Evidence from Recent Administrative Change in West Bengal Province of India. *European Journal of Business and Management*, 3(9).
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2003). Örgütsel psikoloji. Bursa: Furkan Ofset Yayıncılık.

- Sağır, M. & Göksoy, S. (2016). Eğitimde denetim ve değerlendirme. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Saraman, T. (2017). *Liderlik yaklaşımı ve Douglas McGregor X ve Y teorisi: Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerine bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Bartın Üniversitesi, Bartın.
- Singletary, M. (1993). Mass communication research: Contemporary methods and applications. New York: Longman Publishing Group.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 13 (1), 141-163.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Şişman, M. (2012). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Sökmen, A., & Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4 (15), 2381-2402.
- Sönmez, S. (2006). Millî bir lider olarak motivasyon dehasi Atatürk. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 23-72.
- Tağraf, H., & Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin, işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.

- Tarım, N. (2010). *Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün dönüştürücü liderliği. *Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-9.
- Tekin, T. (2018). *Orhon Yazıtları*. İstanbul: Bilgesu Yayıncılık.
- Tekin, Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 2011, 24 (6), 4007-4023.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 1-16.
- Teyfur, M., Baytekin, O. F., & Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Tikici, M. (Ed) (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Ankara: Nobel Basım Yayım.
- Tunçbilek, B. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik niteliklerinin özendirme üzerindeki rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Türk Dil Kurumu. (2021). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> 'den alınmıştır.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6(1).

- Uludağ, Z., & Tepe, N. (2018). Bazı değişkenler açısından milli eğitim müdürlüğü ile temel eğitim ve orta öğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumunu düzeyleri: Amasya ili örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 145-170.
- Uslu, A. (2019). Türklerde devlet yönetimi. *Türk Ekini*, (3), 4-17. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/turkek/issue/55572/760620>
- Uysal, G. (2017). Tannenbaum ve Schmidt ve Liderlik Doğrusu Eğrisi. Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı, Çukurova.
- Ürü Sanı, F.O., Çalışkan, S.C., Atan, Ö., & Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 63-82.
- Yalçın, E. S., & Çetin, A. (1999). Türklerde liderlik geleneği ve Atatürk. *Erdem*, 11 (33), 1029-1036 Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erdem/issue/44371/548837>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Vahapoğlu, H. (1998). Atatürk ve liderlik. *Erdem*, (11) 32, 647-658.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Öz Geçmiş

Doğum Yeri ve Yılı :

Öğr. Gördüğü Kurumlar	: Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise	: 2009	2012	Rıfat Dağdelen Anadolu Lisesi
Lisans	: 2012	2016	Bursa Uludağ Üniversitesi/ Türkçe Öğretmenliği
Yüksek Lisans	: 2018	2022	Bursa Uludağ Üniversitesi/ Eğitim Yönetimi (Tezli)

Bildiği Yabancı Diller ve

Düzeyi : İngilizce-Orta

Çalıştığı Kurum (lar)

: Başlama ve Ayrılma Tarihleri

Kurum Adı

1. 2016 - ...

Milli Eğitim Bakanlığı

Yayımlanan Çalışmalar :

Küçüksüleymanoğlu, R. & Kurt, A. (2020). Suriyeli Öğrenciler İçin Görevlendirilen PICTES Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Bursa Örneği . *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 20 (1) , 24-45 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/sakaefd/issue/56009/608360>

28/01/2022

Ayşegül KURT ACAR