

ÖRGÜTSEL GELİŞMENİN SAĞLANMASINDA DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK ÖZELLİKLERİYLE MUSTAFA KEMAL ATATÜRK*

Zekeriya AKTAŞ*

Meral TÜRK AKTAŞ**

Hakan EROL***

Öz

Hızla değişen, gelişen bir dünyada hiçbir şey durağan değildir. Dünden bugüne çok şey değişti. İçinde bulunduğumuz şu anda da değişmeye devam ediyor. Hızlı bir değişim yaşanan şu günlerde de örgütlerin, kurumların yaşayabilmesi zamana karşı yılmadan, yıkılmadan dimdik durması için kendini yenilemesi gereklidir. Başarılı örgütler daima kendini yenileyenler olmuştur. Bir örgütte sağlıklı bir gelişme ancak dönüşümsel liderlikle mümkündür. Dönüşümsel lider, örgütü içinde bulunduğu yerden çok farklı noktalara taşıyarak örgütün yaşamasını sağlar. Her örgütün amacı yaşamaktır.

“Liderlik” kavramına birçok anlam ve misyon yüklenmiştir. Kendi içerisinde çeşitli dallara ve gruplara ayrılmıştır. İşte bunlardan birisi de dönüşümsel liderliktir. Dönüşümsel lider, sadece kendisinden değil içinde bulunduğu gruptan da çevresinden de sorumludur. Dönüşümsel lider ilham vericidir. Dönüşümsel liderin özelliklerinden biri zihinsel olarak teşvik etmesidir. Motive edendir, özgüven sahibidir. Sorunlara pratik çözümler getirendir. Günümüzde yaşanan ve bir kısır döngü halinde devam eden sorunlar silsilesi ancak dönüşümsel liderlikle çözümlenebilir.

Hızla değişen dünyada her alanda yenilikler hızla devam etmektedir. Gelişen teknolojiyle birlikte rekabet stratejileri de değişmiştir. Yöneticiler de dönüşümsel liderlik anlayışını benimsemiş ve örgütlerinde, kurumlarında bunu uygulamışlardır. Dönüşümsel liderliği benimseyen, uygulayan bir yöneticinin, daha başarılı olduğu görülmüştür. Tarihsel sürece baktığımızda dönüşümsel liderliğe verilebilecek en iyi örnek, M. Kemal Atatürk'tür. Büyük lider Atatürk, dönüşümsel liderliğin bütün izlerini taşımaktadır. Atatürk içinde bulunduğu o kurumda başarılı olmuş ve o kurumun başarısını geleceğe taşımıştır.

* Bu makale, “International Conference on Military and Security Studies-2015” uluslararası sempozyumda (Harp Akademileri Komutanlığı, Kara Harp Akademisi, 10-11 Mart 2015, İstanbul) sunulan bildirinin gözden geçirilmiş halidir.

* Öğrenci Subay, Harp Akademileri Komutanlığı, Kara Harp Akademisi, İstanbul, zekeriyaaktas90@gmail.com

** Türkçe Öğretmeni, Yaşar Doğu Ortaokulu, İstanbul, meral_turk_45@hotmail.com

*** Öğrenci Subay, Harp Akademileri Komutanlığı, Kara Harp Akademisi, İstanbul, herol0516@gmail.com

Bu çalışmada dönüşümsel liderliğin gelişim süreci, dönüşümsel liderin özellikleri, dönüşümsel liderlik özellikleriyle Mustafa Kemal ATATÜRK ve dönüşümsel liderliğin bir organizasyona yansımaları ele alınmıştır.

Bu çalışmayla her alanda olduğu gibi askeri alanda da liderlik vasıflarını eksiksiz yerine getiren Mustafa Kemal Atatürk'ü dönüşümsel liderlik anlayışı içerisinde detaylandırıp örgüt elemanlarına "model olması" amaçlanmıştır. Mustafa Kemal Atatürk vasıtasıyla örgüt elemanlarına dönüşümsel liderliği benimsetmek başlıca amaçlardan biridir. Bu araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. İçerik analizi tekniğinde İlişki analizi kullanılmıştır.

Mustafa Kemal ATATÜRK benliğinde barındırdığı vizyonla her alandaki cesurluğuyla en karmaşık anlarda pratik, akılcı çözümleriyle duygularının ve aklının rehberliğinde en çetin savaşlarda bile bütün işlerin üstesinden gelmeyi başarmış ve bu yönleriyle herkese örnek olmuş ve bizlere ilham vermiştir.

Mustafa Kemal Atatürk'te dönüşümsel liderliğin bütün izlerinin görüldüğü, Mustafa Kemal Atatürk'ün bu özellikleri tüm çalışan ve yöneticiler tarafından içselleştirilip uygulanırsa organizasyonun istenilen seviyeye çıkacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Gelişme, Mustafa Kemal ATATÜRK, Değişim.

MUSTAFA KEMAL ATATURK WITH HIS TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FEATURES IN PERFORMING ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Abstract

In a world of rapid change and development, there is nothing constant. So many things have changed from the past to today. It still goes on changing. In order to stay alive and to stand up to time fearlessly, organizations and institutions also have to renew themselves in these days of rapid change. Successful organizations are always the ones that renew themselves. Healthy development in an organization is only possible with a transformational leader. A transformational leader makes the organization stay alive by moving it forward. The aim of every organization is to stay alive.

Many meanings and missions are attributed to the notion of leadership. It branches into many different groups. One of them is transformational leadership. A transformational leader is not only responsible for himself but also for his group and region. A transformational leader is inspirational. One of the features of a transformational leader is to provide encouragement. He is the kick-starter and self-confident. He is the one who finds practical solutions. The vicious circle of problems these days can only be solved through transformational leadership

In a world of rapid change, innovations also occur in the all sphere. Competitive strategies also changed with the help of developing technology. Managers also adopted the notion of transformational leadership and they applied it to their institutions and organizations. It has been seen that any manager who adopts and applies transformational leadership is much more successful. When we analyze the historical process, the best

example for transformational leadership will be M. Kemal Atatürk. The great leader Atatürk carries all the traces of transformational leadership. Atatürk became successful in his institution and he carried the success of his institution to the future.

Within the frame of this study, the developmental process of transformational leadership, the characteristics of transformational leaders, Mustafa Kemal Atatürk's transformational leadership characteristics and reflections of transformational leadership in an organization are discussed.

As in all areas with this work in the field of military leadership of Mustafa Kemal Ataturk, fulfilling the complete elaborate organizational element in the understanding of transformational leadership "as a model" aimed. Mustafa Kemal Ataturk through transformational leadership of the organization to adopt elements of the fundamental objectives. This research is a descriptive survey model. Correlation analysis was used in the content analysis technique.

Mustafa Kemal Atatürk practice his uniqueness in the most complicated moments of bravery in all areas to accommodate the vision in the most arduous battle, guided by emotions and mind with a rational solution even managed to overcome all the work and an example for all of these aspects and has inspired us.

Mustafa Kemal Ataturk is seen all traces of transformational leadership. Mustafa Kemal Ataturk, these properties will rise to the desired level is reached if the organization applied internalized by all employees and managers.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Organizational Development, Mustafa Kemal Ataturk, Change

1. Giriş

“Genç ve hürken, düşlerim sonsuzken çevremdeki her şeyi değiştirmek isterdim, dünyayı bile. Yaşlanıp akıllanınca, dünyanın değişmeyeceğini anladım. Bende düşlerimi azaltarak sadece memleketimi değiştirmeye karar verdim. Ama o da değişeceğini benzemiyordu. İyice yaşlandığımda artık son bir gayretle sadece ailemi, kendime en yakın olanları değiştirmeyi denedim. Ama maalesef bunu da kabul ettiremedim. Şimdi ölüm döşeginde yatarken birden fark ettim ki, önce kendimi değiştirseydim, onlara örnek olarak ailemi de değiştirebilirdim. Onlardan alacağım cesaret ve ilhamla memleketimi daha ileri götürebilirdim.” Yukarıda belirtilen ifadeler bir anıtmezar yazısıdır. Bize hayatın tek gerçeğinden bahseder. O da “değişimdir” ve değişimin başlangıç noktası kişinin kendisidir.

Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi, sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler, gelecekteki stratejilerin teknolojik gelişmelere paralel olarak çok daha süratli etkiler doğuracağını ortaya koymakta; liderlik olgusunun da değişmesine, 21'inci yüzyıla uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır. Bu yeni liderlik anlayışı, paradigmatik bir model olarak “dönüşümsel liderlik” olarak ele alınmaktadır.

Bu gelişmelerin takibinde örgütlerin en büyük ihtiyacı ise; cesur, değişimin gereklerini yerine getiren, öğrenmeye açık, vizyon ve değerleri olan ve bunları diğerleriyle

paylaşan, güçlü motivasyon duygusuna sahip, etrafına güven duygusu aşılayan, yetenekli liderlerdir.

Bu çalışmayla bir örgütün gelişmesinde başrol oynayan liderler çağdaş yaklaşımlar içerisinde yer alan dönüşümsel liderlik ışığı altında incelenmiştir. İncelemenin özünü Mustafa Kemal Atatürk'ün askeri alandaki liderlik özellikleri oluşturmaktadır. Mustafa Kemal Atatürk'ün askeri alandaki liderlik özellikleri dönüşümsel liderliğin dört faktöründe ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmayla her alanda olduğu gibi askeri alanda da liderlik vasıflarını eksiksiz yerine getiren Mustafa Kemal Atatürk'ü dönüşümsel liderlik anlayışı içerisinde detaylandırıp örgüt elemanlarına “model olması” amaçlanmıştır. Mustafa Kemal Atatürk vasıtasıyla örgüt elemanlarına dönüşümsel liderliğin daha iyi anlaşılması için bir bakış açısı kazandırmak başlıca amaçlardandır.

Mustafa Kemal Atatürk'ün hayatını kurmay subay/komutan ve devlet adamı olarak dönüşümsel liderlik faktörleri ışığı altında inceleyerek, liderlik eğitimlerine bir bakış açısı kazandırmak ve dönüşümsel liderliği evrensel bir lider olan Mustafa Kemal Atatürk ile nasıl temsil edildiğini anlatmak hedeflenmiştir.

Bu araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. İçerik analizi tekniğinde İlişki analizi kullanılmıştır. Örgütün gelişmesinde etkili olan liderler, dönüşümsel liderlik özellikleri açısından ele alınmıştır.

Mustafa Kemal Atatürk'ün kurmay subay/komutan ve devlet adamı safahatındaki dönüşümsel liderlik özellikleriyle sınırlandırılmıştır. Mustafa Kemal Atatürk'ün etkisi ve katkısı sadece Silahlı Kuvvetler üzerinde değil; siyaset, ekonomi, tarım, devlet yönetimi, müzik, spor, bilim, eğitim gibi tüm alanlarda görülmüştür. Bu çalışmada Mustafa Kemal Atatürk'ün askeri açıdan liderlik özelliklerine ağırlık verilmiştir. Bu çalışmanın evreni bir askeri örgütteki tüm liderlerdir. Örneklemimizi ise dönüşümsel liderlik özellikleriyle Mustafa Kemal Atatürk oluşturmaktadır.

Bu makalede; dönüşümsel liderliğin ortaya çıkmasıyla birlikte günümüze kadar gelişen süreçlerine, olgularına ve durumlarına değinilecektir. Dönüşümsel liderlik faktörlerinden ve örgütsel gelişmeden kısaca bahsedilecektir. Mustafa Kemal ATATÜRK'ün dönüşümsel liderlik özelliklerinden hayatından örnekler vererek detaylı bir şekilde incelenecek ve bu özelliklerin bir organizasyona ne şekilde yansiyabileceği üzerinde durulacaktır.

2. Dönüşümsel Liderlik Kavramının Gelişimi

Burns'e göre dünyada, liderlik *en çok gözlemlenen* fakat buna karşılık, *çok az anlaşılan* bir olgudur.¹ Liderlik kavramı ile ilgili tanımların *ortak* noktaları, izleyenlerin yönlendirilmesi, onların yaratıcılığının ortaya çıkarılmasıdır. Buna göre, etkin liderliğin temeli örgütün misyonunu belirlemeye ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya

¹ James McGregor Burns, *Leadership*, Harper & Row, Publishers, New York 1975.

dayanmaktadır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, örgütün hedeflerini, önceliklerini ve standartlarını tespit ederek izleyenlerini bu yönde teşvik etmektedir.²

Liderlik kavramı ile ilgili olarak literatürde pek çok sınıflandırma mevcuttur. Liderlik teorileri; genellikle *Geleneksel Liderlik Yaklaşımları* (Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Liderlik Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı) ve *Modern Liderlik Yaklaşımları* (Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik) olmak üzere iki ana başlık altında toplanmıştır. Makalemizin ana konusu olan dönüşümsel liderlik, Modern Liderlik Yaklaşımları içerisinde yer aldığı kabul edilmektedir.

Dönüşümsel liderlik kavramı ilk olarak *Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership)* adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir çalışma olan "*dönüşümsel liderlik*" kavramı daha sonra 1978 yılında Siyaset Bilimci *James McGregor Burns* tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümsel liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır.³ Dönüşümsel liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar.⁴

Arches'in (1997)'de yaptığı dönüşümsel liderlik tanımı ise şu değerleri içermektedir: Dönüşümsel liderlik karar verme aşamasına katılımı, görevlerin delege edilmesini ve sorumluluk sahibi olmayı teşvik ettiği için ve yerel liderliği özendirme sebebiyle; kişilerin önlerinin açılmasına izin veren ve katılımcılığı teşvik eden bir süreç olarak görülmektedir.⁵

"Dönüşümsel liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulur, kitlelerin yaşamları ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur." Bu tanımlamadan ön plana çıkan kavramlar; vizyon sahibi olma, gerçekçi olma, etkili iletişim ve ikna kabiliyetine sahip olma diyebiliriz.

3. Dönüşümsel Liderlik Faktörleri

Dönüşümsel liderliği ifade eden boyutlar; *İdealleştirilmiş Etki-Karizma* (idealized influence-charisma), *İlham Verici Motivasyon* (inspirational motivation), *Zihinsel Teşvik*

² Peter F. Drucker, *Mananing For The Future: The Nineteen Nineties and Beyond (Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası)*, 6. Baskı (Çev: Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 2000.

³ Ricky Hickman, *Transforming Organizations to Transform Society*, Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/(1997).

⁴ Sinem Sönmez, "Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi" Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak 2010.

⁵ Michael E. Fisher, *A Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies*, Administration in Social Work. 33, 347-367, 2009.

(intellectual stimulation) ve *Bireysel Düzeyde İlgidir* (individualized consideration). Bunlar İngilizce dilindeki karşılıklarından yola çıkarak “Four I” olarak da ifade edilmektedir.⁶

İdealleştirilmiş Etki-Karizma (Idealized Influence- charisma). Daha sonradan karizma diye de adlandırılan bu faktör, izleyenler bu liderlere güvenmekte, onlara saygı duymakta ve onlar gibi olmaya özenmektedirler.⁷ Bir başka deyişle idealleştirilmiş etki, izleyenleri enerjik hale getirebilen bir amaç duygusu ile harekete geçirmekte; izleyenlerin etik davranışları için örnek oluşturabilmekte ve liderin kendi imajı ve vizyonunun belirlenmesi konusunda yardımcı olabilmektedir.⁸

İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation). Güvenilen ve saygı duyulan liderler, izleyenlerine örnek olarak onların hayatlarına anlam katıp, gelecek hakkında çekici hedefler belirlemelerini sağlayabileceklerdir.⁹

Zihinsel Teşvik (Intellectual Stimulation). İzleyenler, işlerin geçmişten beri yapıla geldiği yöntemleri sorgulamaları konusunda cesaretlendirilirler. Bu yöntemi uygulayan liderler, kendilerinin ve liderlerinin değer yargılarını, inançlarını ve beklentilerini sorgulamalarını istemektedirler.¹⁰

Bireysel Düzeyde İlgidir (Individualized Consideration). Liderler, izleyenlerle, birebir ilişki halindedirler. İzleyenlerin olgunluk düzeyleri yükselmekte, hedeflenen amaçlara ulaşmak adına daha etkili yöntemlerle çalışmanın yolları bulunmaya çalışılmaktadır.¹¹

Dönüşümsel liderlik tarzı, ortaya çıkan belirsizliklere değişim ile uyum sağlarken ihtiyacı olan özellikleri içinde barındıran bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar. Özetle dönüşümsel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler.¹²

Dönüşümsel liderler aynı zamanda özgüven sahibi kişilerdir. Kendi yetenek ve kapasitelerine güvenirlir. Kendi farkındalıklarının bilincinde olan, başkalarının takdirini

⁶ Sinem Sönmez, “Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak 2010.

⁷ Bernard M. Bass, and Bruce J. Avolio, *Transformational Leadership: A Response to Critiques, In; Leadership Theory and Research*, Chemers, M.M., Ayman, R. (eds) Academic Press, Inc., 1993.

⁸ Bruce J. Avolio, Bernard M. Bass and Dong I. Jung, *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462, 1999.

⁹ Bernard M. Bass, *Face to Face-Power to Change: A Conversation with Bernard M. Bass*, Leadership in Action, 23(2), 9-12, 2003.

¹⁰ Avolio, Bass and Jung, *age.*, 441-462.

¹¹ Avolio, Bass and Jung, *age.*, 441-462.

¹² Dilaver Tengilimoğlu, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz c.4, 2005.

beklemeyen öz disiplin ve irade sahibi kişilerdir. Çünkü bu özellikleriyle belirli bir dönüşümü sağlayacak kişidir. Kendine güveni sistemattir ve aşırı değildir. İzleyenlerine güvenir, örgüt üyeleri ile birlikte, karşılıklı güven ve dayanışma ile dönüşümün gerçekleşebileceğinin farkındadır.¹³

4. Örgütsel Gelişme Sürecinde Dönüşümsel Liderlik

Örgütsel gelişme ile ilgili çok farklı tanımlar yapılmaktadır. Yapılan tanımların ortak noktalarında, örgütsel gelişimin bir değişim süreci olduğu; örgütü bir bütün olarak ele aldığı; örgüt kültürünü etkileyerek, yapı, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenlediği; davranış bilimine ait bilgi ve tekniklerini kullanan bir değişim uzmanından yararlanarak örgütün sağlığını ve etkinliğini geliştirmeye yönelik faaliyetleri vb. kapsadığı ifade edilmektedir.¹⁴

Örgütsel gelişmenin hedeflenen şekliyle gerçekleşebilmesi için, örgütün iç ve dış dinamiklerine hâkim, davranış psikolojisi konusunda kendisini yetiştirmiş, birçok konuyu içselleştirmiş, yaşam tarzı haline getirmiş engin bir misyona ve vizyona sahip, etkili iletişim becerilerini çok iyi bilen ve kullanan bir lidere ihtiyaç vardır. Bu açıdan dönüşümsel liderlik, çalışanlara vizyon kazandıran; bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ek misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak, şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır.¹⁵ Dönüşümsel lider, çalışanlarına güven ortamı oluşturarak kişilerin daha iyi ve güzel şeyler yapabileceğine inandırandır. Kişilere gösterebileceği performanstan daha fazlasını yapabileceklerini gösterendir. Bu açıklamadan hareketle, başarılı bir örgütsel gelişimin sağlanması, örgütsel performansın bir bütün olarak değerlendirilmesini gerektirir. İşte örgütsel performansı bir bütün olarak işletecek kişi liderdir. Başarılı örgütteki kilit isim, dönüşümsel liderliği benimsemiş kişidir. Değişimin temel noktası, değişimin gereğinin hissedilmesidir. Türü ne olursa olsun, değişimin benimsenmesi ve başarısı, beyinlerde başlayacak düşünsel gelişimin gücüyle orantılı olacaktır.¹⁶

Örgütlerde *hiyerarşik ve otokratik* temellere dayanan ilişkilerden çok, bilgisel, kişisel ve manevi özelliklerden oluşan doğal yetki ve karşılıklı fikir alışverişi sonucu problem çözme ve karar verme süreçleri, örgütsel gelişimin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dönüşümsel liderlerin, ***idealleştirilmiş etki özellikleri ya da karizmaları, (idealized influence-charisma)*** bu değişim sürecinde izleyenleri açısından önemli bir etki doğurmaktadır.

Örgüt içinde *sinerjinin* artırılması, örgütün misyonu ve vizyonu hakkında çalışanların bilgilendirilmesi ve bireyin kendisini örgütün önemli bir parçası olarak hissedebilmesinin sağlanması, takım ruhunun aşılması gibi yollarla çalışanların motive edilmesi, dönüşümsel liderlerin ***ilham verici motivasyon (Inspirational Motivation)***

¹³ Levent Eraslan, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, www.insanbilimleri.com, 2009.

¹⁴ Gönül Budak-Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Genişletilmiş Beşinci Baskı, Barış Yayınları, İzmir 2004.

¹⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Genişletilmiş Beşinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001.

¹⁶ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2004.

özellikleri ile örtüşmektedir. Dönüşümsel lider, sık sık ortaya çıkan problemlere sinerjistik çözümler bularak, örgüt içinde açık bir problem çözme iklimini oluşturabilir.¹⁷

Örgütsel gelişmenin amaçlarından olan, örgütlerde *iletişim* sistemlerini geliştirerek çalışanların karar ve faaliyetlere katılmasını sağlamak, bireye önemini hissettirerek, onun daha çok güdülenmesini sağlamak, işbirliği eksikliklerini gidermek; dönüşümsel liderin, *zihinsel teşvik (intellectual stimulation)* özelliğinden kaynaklanan bir sonuç olabilmektedir.

Örgütsel gelişmenin sağlanmasında, örgüt üyeleri arasında *güven ve destek* düzeyini artırmak, kişisel istek ve doyum düzeyini artırmak, bireye önemli olduğunu hissettirmek vb. dönüşümsel liderin, *bireysel düzeyde ilgi (individualized consideration)* özelliği ile karşılanabilmektedir.

5. Dönüşümsel Lider Özellikleriyle Mustafa Kemal Atatürk

Atatürk dönüşümsel bir lider olarak karşılaştığı sorunları iyi değerlendirmiş, zaman geçmeden karar vermiş ve verdiği kararı da bütün risklere rağmen cesaretle uygulamıştır. Atatürk'ün Çanakkale Savaşı'nda askerlerine "ölmeyi emretmesi"¹⁸, "ya istiklal, ya ölüm" fikri kararlılığının, cesaretin ve risk almanın ölçüsünü gösteren önemli bir örnektir. Atatürk'ün Türkiye Büyük Millet Meclisinin bir toplantısı için, Anadolu'nun her vilayetinden Ankara'ya gelen mebuslara yaptığı konuşma, dönüşümsel liderliğin dört boyutunu da bir arada görebileceğimiz eşsiz bir örnektir:

"Efendiler bazı arkadaşların yoksulluk içinde bu büyük davanın başaramayacağını zannederek memleketlerine dönme arzusunda olduklarını duydum. Arkadaşlar! Ben sizleri bu milli davaya silah zoruyla davet etmedim görüyorsunuz ki, sizi burada tutmak için de silahım da yoktur. Dilediğiniz gibi memleketlerinize dönebilirsiniz fakat şunu biliniz ki, bütün arkadaşlarım beni yalnız bırakıp gitseler ben bu Meclis-i Ali'de tek başıma kalsam da mücadeleye ahdettim. Düşman adım adım her tarafı işgal ederek Ankara'ya kadar gelecek olursa, ben bir elime silahımı bir elime de Türk Bayrağını alıp Elmadağı'na çıkacağım. Burada tek başıma son kurşunuma kadar düşmanla çarpışacağım. Bu bayrak kanımı sindire sindire emerken ben de Milletim uğruna hayata veda edeceğim. Huzurunuzda buna ant içiyorum"¹⁹

Harp Akademisi onun özellik ve yeteneklerini geliştirmede önemli rol oynamış, Türklük için yeni bir zihniyet ve düzen sağlamak yolundaki fikir ve inanışlarını olgunlaştırmıştır. Atatürk, bütün muharebe türlerinde komutanlık yapmış, rütbelerinin tamamına yakını muharebe meydanlarında almış, komuta ettiği birlikleri muharebe meydanlarında teslim almış ve muharebe meydanlarında teslim etmiş, örneğinin bulunması çok güç olan büyük bir tecrübeye ulaşmıştır. Yakup Kadri Karaosmanoğlu, Atatürk'ün "derin

¹⁷ Şerif Şimşek, Tahir Akgeçici ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, Adım Matbaacılık, Konya 2003.

¹⁸ C.E. Black, *Çağdaşlaşmanın İtici Güçleri*, (Çev. Fatih Gümüş) Doğu Yayınları, Ankara 1986.

¹⁹ Sait Taş, "Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği", *SDU International Journal Of Technologic Sciences*, Vol 1, No 2, pp. 1-9, 2009.

bir muhakeme”, “isabetli bir görüş” ve “cüretli bir karar verme kabiliyeti” diye ifade ettiği vasıflarını “yüzde seksen askerlik mesleğine borçlu olduğunu” yazmıştır.²⁰

Sorgulayan bir zihin, çok boyutlu bir yaklaşım, sükûnet, temiz bir vicdan ve amaç kutsiyeti Atatürk’ün savaş ve barışta dönüşümsel bir lider olmasını sağlamıştır. Atatürk’ün hayatı incelendiğinde dönüşümsel liderlik faktörlerini yansıtabilecek birçok olayın olduğu görülecektir. Atatürk’ün yaşadıkları ve yaşattıkları, sözleri, tarihe damga vuran emirleri, hakkındaki değerlendirmeler ve sahip olduğu özellikleri göz önünde bulundurularak her bir dönüşümsel liderlik faktörü altında detaylı bir şekilde incelenecektir (Şekil 1’e bakınız.). Dönüşümsel liderlik özellikleriyle Mustafa Kemal Atatürk bağımlı değişken, dönüşümsel liderliğin dört faktörü ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.:

İdealleştirilmiş Etki-Karizma (Idealized Influence- charisma);

“Yaptığımız ve yapmakta olduğumuz devrimlerin amacı, Türkiye Cumhuriyetini, halkını, tamamen çağdaş, bütün anlamda ve şekilleriyle uygar ve sosyal toplum haline ulaştırmaktır”²¹, “Büyük davamız en medeni ve en çok refaha kavuşmuş bir millet olarak varlığımızı yükseltmektir. Bu yalnız kurumların değil düşüncelerini de temelli bir inkılap yapmış olan Türk Milletinin dinamik idealidir”.²² Atatürk bu sözleriyle ortak bir vizyon oluşturmaya çalıştığı görülmektedir.

“Arkadaşlar! Birbirimize daima hakikati söyleyeceğiz. Felaket ve saadet getirsin, iyi ve fena olsun, daima hakikatten ayrılmayacağız”.²³ Atatürk hiçbir zaman doğruluktan ve doğru olmaktan vazgeçmemiştir. “Doğruya doğru” demekten kaçınmamıştır. Bunu şeffaf olmanın bir gereği olarak görmüştür.

İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation);

Atatürk, hiçbir büyük işin kendi kendine olamayacağını ve bir eserin büyüklüğü bu uğurda yapılan fedakârlıklarla orantılı olduğunu çok iyi bilmektedir. Sakarya Muharebesi’nde büyük idealleri uğruna feda ettiği kaburga kemiklerinden birisi de buna en can alıcı örnektir. Doktorla arasında geçen diyalog fedakârlığın büyüklüğünü anlama adına manidardır. “Kaburga kemiklerinden biri kırılmıştı; bir an için, ciğerlerini sıkıştırarak, nefes almasına ve konuşmasına engel oldu. Yanındaki doktor, kendisini ciddi bir şekilde uyardı:

- Devam ederseniz hayatınız tehlikeye girer.

Mustafa Kemal:

- Savaş bitsin, o zaman iyileşirim, diye yanıt verdi.”²⁴

²⁰ Hikmet Özdemir, *Atatürk’ün Liderlik Sırları*, Remzi Kitabevi, 7. Basım, İstanbul, 2010.

²¹ G. Koçak, *Atatürkçülük ve Türk Eğitim Programlarının Atatürkçü Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1982.

²² Salih Güney, *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği*, Ocak Yayınları, Ankara 1999.

²³ Necati Çankaya, *Atatürk’ün Hayatı Konuşmaları ve Yurt Gezileri*, Nil Kitabevi, İstanbul 1985.

²⁴ Patrick Kinross, *Atatürk: The Rebirth of a Nation*, A Phoenix Press, London, 2003.

Zihinsel Teşvik (Intellectual Stimulation);

Atatürk'ün en önemli liderlik özelliklerinden birisi yönettiği insanlara önem vermesi, kararlara katması, ilişkilerinde yumuşak, içten ve sıcak olmasıdır.²⁵ Atatürk'ün şu sözü yönettiği insanlara ve onların kişiliğine çok önem verdiğini göstermektedir.²⁶ “Milletin evlatları bir sürü gibi değil, şanlı, şerefli insanlar olarak şan ve şerefle yönetilebilirler.”

26 Ağustos 1922'de Dünya Harp Tarihinde savunmada yeni bir anlayışı kazandıran ve hatlara bağlı savunmadan hatlara bağlı olmayan savunmaya geçişin örneğini teşkil eden tarihi emrini verir: “Hattı müdafaa yoktur, sathı müdafaa vardır. O sath bütün vatandır. Vatanın her karış toprağı, vatandaş kanıyla ıslanmadıkça terk olunamaz.”²⁷

Bireysel Düzeyde İlgi (Individualized Consideration);

Atatürk hiçbir zaman, sürekli emirler verip ve bu emirlerin yerine getirilmesinde zor kullanan bir lider değildir. Arkadaşları ile aralarında bir anlaşmazlık olduğu zaman, herhangi güç ve yetki kullanmadan bu anlaşmazlığı tartışma yoluyla gidermeye çalışmıştır.²⁸

Dönüşümsel Liderlik	İdealleştirilmiş Etki-karizma (Idealized Influence- Charisma)	İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation)	Zihinsel Teşvik (Intellectual Stimulation)	Bireysel Düzeyde İlgi (Individualized Consideration)
 Kırmızı Şubay / Komutan ATATÜRK	[1] “Komutanlık eden subayın tavır ve hareketi, askerın güveni, itaati, disiplini ve bütün ruhi durumu ve bedensel gayretini üzerinde büyük bir etki yapar”	Atatürk'ün hayatında Çanakkale savaşının büyük bir yeri vardır. Bir taarruz hazırlığı sırasında askerın isteksiz olduğunu görünce, kendisi tepeye çıkarak hücum emrini kılıcıyla işaret ederek vermiştir.[3]	[5] “Dünyanın hiçbir ordusunda yüreği seninkinden daha temiz, daha sağlam bir askere rastlanmamıştır. Her zaferin mayası sendedir. Her zaferin en büyük payı sendedir. Kanaatle, imanla, itaatle, hiçbir korkunun yıldıramadığı demir gibi temiz kalbinle, düşmanı nihayet alt eden büyük gayretin için minnet ve şükranımı söylemeyi nefsimen aziz bir borç bilirim”	[7] “Bir subayın, kendisine bağlı erlerin kalplerini ve güvenlerini kazanmaları gerektiğine, insanların ancak böyle yönetilebileceğine” özellikle vurgu yaparken, genel kültür düzeyinin ne kadar yüksek olduğunu da göstermektedir.
 Devlet Adamı ATATÜRK	[2] “Takip edilen amaçlar hiçbir zaman kişisel olmamalıdır. Geçmiş sistemlere bağlı kalanlar ve geleneklerden sıyrılmayanlar hiçbir zaman modern bir devlet meydana getiremezler”	[4] “Tek çıkar yol, bizim yürekten gelen sarsılmaz bir dayanışma ile kutsal amacımıza yürümekte bir an bile duraksama göstermemeklerimizdir. Ben kamu yararına ve geniş kapsamlı olan işlerimizde kendi görüşlerimize göre değil bütün değerli arkadaşlarımızın candan ve gönülden birliği ile çalışmayı yeğlerim”	Bir Amerikalı kadın gazetecinin, Atatürk'e “İşlerinizde nasıl başarılı oluyorsunuz?” sorusu üzerine Atatürk şu cevabı vermiştir: “Ben bir işte nasıl başarılı olacağımı düşünmem. O iş neler engel olur, diye düşünürüm. Engelleri kaldırdım mı, iş kendi kendine yürür” [6]	[8] “Ben şimdiye kadar ulus ve ülke iyiliğine ne gibi atılımlar devrimler yapmış isem hep böyle halkımla görüşerek, onların ilgi ve sevgilerinden, gösterdikleri içtenlikten güç ve ilham alarak yaptım”

Şekil 1: Dönüşümsel Liderlik Faktörleri Işığında Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Özellikleri

²⁵ Salih Güney, *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*, Ocak Yayınları, Ankara 1999.

²⁶ Jorge Blanco Villalta, *Atatürk Yalnız Türkiye'ye Değil Bütün İnsanlığa Aittir*, (A. Onur Uluslararası Askeri Tarih Dergisi No:5, Ankara 1982.

²⁷ George W. Gawrych, “İstiklal Harbi'nde Bir Askeri Önder Olarak Atatürk (Atatürk as a Military Leader in the War of Independence)” *Asker ve Devlet Adamı Atatürk Paneli*, Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları, pp. 3-8, Ankara 2009.

²⁸ Yakup Kadri Karaosmanoğlu, *Atatürk*, Yükselen Matbaası, Ankara 1971.

[1] Şubat 1916'da 16'ncı Kolordu Komutanıyken kaleme aldığı eserinde²⁹ idealleştirilmiş etkinin akıllarda daha iyi canlanması adına güzel bir örnek vermiştir.

[2] Ulu önder ve eşsiz kahraman M. Kemal Atatürk'ün 1938 yılında söylediği bir sözü ile dönüşümsel liderliğin taşıması gereken tüm özelliklerin hayat bulduğunu görmekteyiz.

[3] Atatürk'ün bu cesurca hareketi askeri için moral kaynağı olmuştur.³⁰

[4] İnsanları dönüşüm sürecinde güdülemek ve inandırmak zor bir görevdir. Atatürk bu zorluğu çevresindeki insanların görüşlerini alarak ve kararlara katılmalarını sağlayarak aşmıştır.³¹

[5] Ulu önder Mustafa Kemal Atatürk her zaman astlarına ve çalışanlarına düşüncelerini ve tavsiyelerini sormuştur. Bunun sonucunda da onların perspektiflerini genişletmiş ve yararlı fikirlerin ortaya çıktığını görmüştür. Takım ruhuna ve açık iletişime verdiği önemi anlatan en güzel sözleri şunlardır.³²

[6] Dönüşümsel liderin evrensel özelliklerinden birisi olan pratik zekâ ve problem çözmeye verilebilecek en iyi örnektir.³³

[7] Atatürk'ün 1914 yılında Kurmay Yarbay rütbesiyle kaleme aldığı Zabıt ve Kumandan ile Hasbihal (Subay ve Komutan ile Konuşma) adlı eserinde belirtmiştir. Kurmay Yarbay Mustafa Kemal'in askerlerine duyduğu sevgi ve güven, bir subay olarak sahip olduğu mesleki bilgi, tecrübe ve askerî liderlik özellikleri sayesinde; düşmanın ne zaman, ne yapacağı konusundaki öngörülerini Çanakkale Muharebelerinin sonucunu belirlemede çok büyük önem taşımaktadır.

[8] Atatürk, tüm hayatı boyunca gerek askerle gerekse halkla tek tek veya topluca konuşmuştur. Her zaman halkın desteğini almıştır.³⁴

6. Sonuç

Örgütsel gelişimin sağlanabilmesi için örgütsel değişim kaçınılmazdır. Değişimin olduğu yerde gelişim vardır. Değişen durumlara, koşullara ayak uydurmak için her örgüt kendisini yenilemektedir. Kendisini geliştiren, yenileyen örgütler genelde dönüşümsel liderliği benimsemiştir. Merkezlerinde, odak noktalarında dönüşümsel liderlik yer almaktadır. Örgütlerde gelişimi sürdürecektir, değişikliklere ayak uyduracak ve örgütteki süreci iyi yönetecek liderlere ihtiyaç vardır. İşte bu liderler, dönüşümsel liderliği benimsemiş kişilerdir.

²⁹ Mustafa Kemal Atatürk, *Askeri Talim ve Terbiye Hakkında Görüşler*, Edirne Sanayi Mektebi Matbaası, Edirne 1916.

³⁰ Hasan Mert, *Çanakkale Savaşlarında Yarbay Mustafa Kemal*, Ege Üniversitesi, İzmir 2009.

³¹ Mustafa Kemal Atatürk, *Nutuk*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara 2007.

³² Murat Baykızı, *Atatürk'ün Liderlik Sırları*, Kar Yayınları, İstanbul 2006.

³³ Adnan Nur Baykal, *Atatürk'ün Liderlik Sırları (Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış)*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2002.

³⁴ Hülki Cevizoğlu, *Atatürkçü Düşünce ve Sonuçları*, Türk Kara Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı Yayını, 1980.

Dönüşümsel liderliği benimsemiş kişi; değişime açıktır. Yenilikçidir. Çevresiyle birlikte hareket eder. Çalışanları cesaretlendirir. Yaratıcıdır. Enerjiktir. Yeni fikirlere açıktır. Cesurdur. Muharebe sahasındaki cesaretin en güzel örneklerinden birisini ise “size savaşmayı değil, ölmeyi emrediyorum” diyerek, savaşın en yoğun olduğu zamanlarda ve cephelerde bile ön hatlarda bulunan ve ordusunun başında bizzat düşmanla çarpışan Yüce Atatürk vermiştir.

Rekabet anlayışının fazla olduğu bu dünya pazarında var olabilmek için, yaşayabilmek için değişim şarttır. Bu da dönüşümsel liderlikle mümkündür. Liderliğin doğuştan gelen birkaç özelliğinin yanında sonradan geliştirilebilen birçok özelliği vardır. Kişiler kendisini bu konuda yetiştirmelidirler. İstenilen profile ulaşarak içinde bulunduğu örgütsel kültürü geliştirmelidir.

Örgütsel gelişimin sağlıklı ve tam olabilmesi için süreçlerin bir bütün olarak ele alınması gerekir. Parçalardan hareketle bütüne ulaşılmalıdır. Her şeyi bir bütün olarak değerlendiren örgütler gelişimi istenilen seviyede yakalamıştır.

Dönüşümsel liderler izleyenler üzerinde olumlu etkiler bırakarak onları örgütün amaçları konusunda motive edebilirler.³⁵ Örgütsel gelişimin amaçları arasında çalışanların grup içindeki rol ve sorumluluklarına sahip çıkma, kendi yetilerini kontrol etme ve inisiyatif yeteneklerini geliştirme önemli bir yer tutar.

Dönüşümsel liderlik becerilerinin kendi kendine geliştirilebilir olmasından dolayı geleceğin karmaşık dünyasını anlayabilme, sevk ve idare edebilme kabiliyetlerinin kazandırılmasına yönelik güncel liderlik eğitimleri verilmelidir.

Hyman Rickover’ın belirttiğine göre, büyük beyinler fikirleri, orta beyinler olayları, küçük beyinler ise kişileri konuşur. Dönüşümsel lider, fikirleri ve sistemleri tartışan kişidir. Zihninde her zaman çağın gereklerine uygun hareket eden, üstün yeteneklere sahip cesur bir organizasyon yaratmak olmalıdır.

Atatürk, 30 Ağustos 1922’de askeri zaferin kazanılmasıyla birlikte, ulusun çağdaşlaşması için öngördüğü stratejik inkılapları gerçekleştirirken genç liderler yetiştirmeye büyük özen göstermiştir.³⁶ Geleceğin rekabet ortamı ayrıntılı ve iyi seviyede planlanmış olsa bile, ortamın karmaşık ve düzensiz yapısı icrada engeller yaratacaktır. Bu zorluklarla en sık küçük seviyesindeki yöneticilerinin karşılaşacağı kesindir. Bir rekabetin ve örgütsel gelişimin gidişatını ve ilk başarısını belirleyecek olan küçük birimlerin daha etkin kullanılmasına ve dönüşümsel liderlik özellikleri kazandırılmış küçük seviyedeki yöneticilere ihtiyaç daha da artacaktır.

Günümüzün ve geleceğin dönüşümsel liderlerin sağlam fiziki ve ruhsal yapılarının olmasının yanında, hızlı düşünme, muhakeme ve müşahede etme, inisiyatif kullanma, sorumluluk sahibi, cesur, yaratıcı, sezgi gücü yüksek, hesaplanabilir riskleri alabilme, etkin ve zamanında karar verebilme gibi özel becerilerin kazandırılması gerekecektir. Tam anlamıyla örgütsel gelişimin kazanılması, bu liderlik özelliklerine sahip vizyoner

³⁵ Bayram Şahin, “Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:11, Sayı:3, Sayfa: 97-118, İzmir, 2009.

³⁶ Hikmet Özdemir, *Atatürk’ün Liderlik Sırları*, Remzi Kitabevi, 7. Basım, İstanbul, 2010.

yöneticilere bağlı olacaktır. Bu bağlamda genç yönetici yetiştirme programları dönüşümsel liderlik özelliklerinden istifade edilerek bu eksende hazırlanmalıdır.

Rekabetin başarısı ve organizasyonların bekası büyük ölçüde üst düzey yöneticilerin kararına bağlıdır. Ayrıca, üstün performansa sahip birimlerin bir kuvvet çarpanı olabileceği gerçeğinden hareketle, şimdiden her bir çalışan ve küçük seviye yöneticiler güncel dönüşümsel liderlik nosyonu kazandırılmasına özel önem verilmelidir. Bunun yanında “liderlik fakülteleri” kurulmalıdır. Örgütü yönlendirecek yönetici konumundaki kişiler bu alanlarda eğitime tabi tutulmalıdır. Burada okutulan dersler sadece bilgi seviyesinde değil en az uygulama, analiz, sentez ve yaratma düzeyinde gerçekleştirilecek şekilde programlar ayarlanmalıdır.

Her yönetici aynı zamanda bir liderdir. Bu daima göz önünde tutulmalı ve gereken ilgi gösterilmelidir.

Mustafa Kemal Atatürk’ün liderlik anlayışı, özellikleri ve dünya liderlerinin liderlik özellikleri göz önünde bulundurularak “model alma” yöntemi ile olması gereken liderlik vasıfları örgütsel süreçte kendine yer bulmalıdır.

Mustafa Kemal ATATÜRK’te dönüşümsel liderliğin bütün izlerini görmekteyiz. Mustafa Kemal’in bu özellikleri tüm çalışan ve yöneticiler tarafından içselleştirilip uygulanırsa organizasyonun istenilen seviyeye çıkacağı muhakkaktır. Her alanda yeniliğin öncüsü Mustafa Kemal olmuştur. Mustafa Kemal’in izlediği politikayı benimseyip onun anlayış ve ufkunu kendisine rehber edinmiş yöneticilerin başarıyı yakalaması kaçınılmaz olacaktır. Mustafa Kemal’in askeri liderliği daha detaylı işlenip tüm çalışanlara ve genç yöneticilere bu konuda gereken bilgi verilmelidir.

Mustafa Kemal ATATÜRK benliğinde barındırdığı vizyonla her alandaki cesurluğuyla en karmaşık anlarda pratik, akılcı çözümleriyle duygularının ve aklının rehberliğinde en çetin savaşlarda bile bütün işlerin üstesinden gelmeyi başarmış ve bu yönleriyle herkese örnek olmuş ve bizlere ilham vermiştir.

KAYNAKÇA

- Avolio Bruce J., Bass Bernard M. and Jung Dong I., “Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462, 1999.
- Atatürk Mustafa Kemal, *Nutuk*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara 2007.
- Atatürk Mustafa Kemal, *Askeri Talim ve Terbiye Hakkında Görüşler*, Edirne Sanayi Mektebi Matbaası, Edirne 1916.
- Bass, Bernard M., *Face to Face-Power to Change: A Conversation with Bernard M. Bass*, *Leadership in Action*, 23(2), 9-12, 2003.
- Baykal, Adnan Nur, *Atatürk’ün Liderlik Sırları (Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış)*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Baykızı, Murat, *Atatürk’ün Liderlik Sırları*, Kar Yayınları, İstanbul 2006.

- Bernard, M. Bass, and Bruce J. Avolio, Transformational Leadership: A Response to Critiques, In; Leadership Theory and Research, Chemers, M.M., Ayman, R. (eds) Academic Press, Inc., 1993.
- Black C.E., *Çağdaşlaşmanın İtici Güçleri*, (Çev. Fatih Gümüş) Doğuş Yayınları, Ankara 1986.
- Budak Gönül ve Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Genişletilmiş Beşinci Baskı, Barış Yayınları, İzmir 2004.
- Burns James McGregor, *Leadership*, Harper & Row, Publishers, New York 1975.
- Cevizoğlu, Hulki, *Atatürkçü Düşünce ve Sonuçları*, Türk Kara Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı Yayını, 1980.
- Çankaya Necati, *Atatürk'ün Hayatı Konuşmaları ve Yurt Gezileri*, Nil Kitabevi, İstanbul 1985.
- Drucker, Peter F., *Mananing For The Future: The Nineteen Nineties and Beyond (Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası)*, 6. Baskı (Çev: Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 2000.
- Eraslan, Levent, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, www.insanbilimleri.com, 2009.
- Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Genişletilmiş Beşinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001.
- Fisher, Michael E., *A Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies*, Administration in Social Work. 33, 347-367, 2009.
- Gawrych, George W., "İstiklal Harbi'nde Bir Askeri Önder Olarak Atatürk (Atatürk as a Military Leader in the War of Independence)", *Asker ve Devlet Adanı Atatürk Paneli*, Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları, pp. 3-8, Ankara, 2009.
- Genç, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2004.
- Güney, Salih, *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*, Ocak Yayınları, Ankara 1999.
- Hickman, Ricky, "Transforming Organizations to Transform Society", Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/, 1997.
- Karaosmanoğlu, Yakup Kadri, *Atatürk*, Yükselen Matbaası, Ankara 1971.
- Kinross, Patrick , *Atatürk: The Rebirth of a Nation*, A Phoenix Press, London 2003.
- Koçak, G., "Atatürkçülük ve Türk Eğitim Programlarının Atatürkçü Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1982.

- Mert, Hasan, *Çanakkale Savaşlarında Yarbay Mustafa Kemal*, Ege Üniversitesi, İzmir 2009.
- Sönmez, Sinem, “Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak 2010.
- Şahin, Bayram, “*Örgütsel Gelişmenin Sağlanması Dönüşümcü Liderlerin Rolü*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:11, Sayı:3, Sayfa: 97-118, İzmir, 2009.
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, Adım Matbaacılık, Konya 2003.
- Taş Sait, “Atatürk’ün Dönüşümcü Liderliği”, *SDU International Journal Of Technologic Sciences*, Vol 1, No 2, pp. 1-9, 2009.
- Tengilimoğlu, Dilaver, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz, c. 4, 2005.
- Özdemir, Hikmet, *Atatürk’ün Liderlik Sırları*, Remzi Kitabevi, 7. Basım, İstanbul, 2010.
- Villalta, Jorge Blanco, “Atatürk Yalnız Türkiye’ye Değil Bütün İnsanlığa Aittir”, (A. Onur) *Uluslararası Askeri Tarih Dergisi*, No:5, Ankara 1982.