

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KRİZ YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE ATATÜRK'ÜN LİDERDİK ÖZELLİKLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Fatih DOĞRUER¹ & Suudan Gökçe GÖK²

Öz

Liderlik, tarihin her döneminde, özellikle krizin etkili bir şekilde yönetebilmesi gereken zamanlarda bir toplumun veya kurumun başarısı için kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihte özellikle kriz dönemlerinin yeni liderler ortaya çıkardığı, bu yeni liderlerin örgütlerin bozulmuş yapılarını değiştirerek iç ve dış koşullara karşı uyumlu hale getirmek için köklü yenilikler ve devrimler yaptığı görülmektedir. Ayrıca içerisinde bulunduğu örgütün değer ve kültüründen beslenerek ortaya çıkan liderler de bulunmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü ve kriz yönetimi, liderlik özelliklerinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu unsurlar, liderlerin kriz durumlarında nasıl hareket ettikleri ve örgüt içinde nasıl bir kültür inşa ettikleri veya nasıl bir kültürden etkilendikleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bu kapsamda; Mustafa Kemal Atatürk örgüt kültürü ve kriz yönetimi bağlamında incelenmesi gereken önemli liderlerden birisidir. Bu çalışmada; örgüt kültürü ve kriz yönetiminin liderlik üzerine etkisi incelenmekte ve Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ve kriz yönetimi bağlamında nasıl şekillendiğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Ayrıca Atatürk'ün içerisinde bulunduğu örgüt kültürünün kendisini nasıl etkilediği ve çeşitli devrim ve inkılaplar ile içerisinde bulunduğu örgüt kültürünü nasıl değiştirdiği incelenmektedir. Bu çalışma; örgüt kültürü ve kriz yönetimi ile liderlik kavramları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösteren karşılaştırmalı bir analiz çalışmasını içermektedir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu olan Gazi Mustafa Kemal Atatürk; Osmanlı İmparatorluğunun eğitim kurumlarında yetişmiş, o coğrafya da büyümüş ve Osmanlı İmparatorluğunun örgüt kültüründen etkilenmiştir. Bunun yanı sıra içerisinde bulunduğu Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküşüyle başlayan krizi kararlı ve emin adımlarla yöneterek liderlik özelliklerinin de etkisiyle yeni Türk ulusunun inşasında büyük bir rol oynamıştır. Aynı zamanda içerisinde bulunduğu örgütün kültüründen etkilenmekle kalmamış, bu örgütün kültürünü; şapka ve kıyafet devrimleri, dil devrimi, saltanatın kaldırılması, Cumhuriyetin kurulması gibi köklü değişikliklerle yeniden inşa etmiş etkilemiş ve değiştirmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Özellikleri, Örgüt Kültürü, Kriz Yönetimi.

JEL Kodları: H12, H83.

Başvuru: 06.08.2024 **Kabul:** 16.01.2025

¹ Fatih DOĞRUER, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, fatihd17@gmail.com, Ankara, Türkiye, ORCID No: 0000-0002-3878-2808

² Doç.Dr. Suudan Gökçe GÖK, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, suudangokce@hotmail.com, Ankara, Türkiye, ORCID No: 0000-0003-3822-2605

A STUDY ON ATATÜRK'S LEADERSHIP CHARACTERISTICS WITHIN THE FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND CRISIS MANAGEMENT³

Abstract

Leadership has always been a critical factor for the success of a society or institution, especially in times when crises need to be effectively managed. Historically, crisis periods have often given rise to new leaders, who implement radical innovations and revolutions to adapt the disrupted structures of organizations to internal and external conditions. In this sense, organizational culture and crisis management are fundamental elements of leadership characteristics. These factors significantly affect how leaders act in times of crisis, how they build a culture within the organization, or how they are influenced by the existing culture. In this context, Mustafa Kemal Atatürk is one of the key leaders to be examined in terms of organizational culture and crisis management. This study aims to analyze the influence of organizational culture and crisis management on leadership and to reveal how Atatürk's leadership characteristics were shaped within the framework of organizational culture and crisis management. This study also examines whether there is a meaningful relationship between the concepts of organizational culture, crisis management, and leadership. Atatürk was educated in the institutions of the Ottoman Empire, grew up in that geographical region, and was influenced by the organizational culture of the Ottoman Empire. In addition, Atatürk, who was also influenced by the French Revolution and other developments in the West surrounding the Ottoman Empire, managed the crisis that began with the collapse of the Ottoman Empire with determination and confident steps, playing a major role in the construction of the new Turkish nation through his leadership characteristics. At the same time, he was not only influenced by the culture of the organization he was part of but also reshaped and transformed that culture through radical changes, such as the Dress Reforms, the Language Reform, the abolition of the Sultanate, and the establishment of the Republic.

Keywords: *Leadership, Leadership Characteristics, Organizational Culture, Crisis Management.*

JEL Codes: *H12, H83.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Liderlik, tarihin her döneminde, özellikle krizin etkili bir şekilde yönetebilmesi gereken zamanlarda bir toplumun veya kurumun başarısı için kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihte kriz dönemlerinin yeni liderler ortaya çıkarma potansiyeli bulunmaktadır. Krizi fırsata çevirebilen liderlik özelliklerine haiz kişiler;

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

bilgi, birikim ve yeteneklerinin etkisiyle lider olarak toplumları içinde bulunulan krizden kurtarabilmekte ve etkili bir liderlik görünümü ile kendilerini gösterebilmektedirler. Ayrıca, liderler içerisinde buldukları toplumun özelliklerini de yansıtmakta veya o toplumun özelliklerini değiştirebilmektedir. Bu kapsamda liderlerin özelliklerinin belirginleşmesinde örgüt kültürünün ve kriz yönetiminin önemli bir katkısı vardır. Bu katkının tarihte lider olarak nitelendirilen kişilere nasıl ve hangi yönde etki ettiği ise tartışma konusudur.

Örgüt kültürü ve kriz yönetimi, liderlik özelliklerinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu unsurlar, liderlerin kriz durumlarında nasıl hareket ettikleri ve örgüt içinde nasıl bir kültür inşa ettikleri veya nasıl bir kültürden etkilendikleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır.

Bunun yanı sıra etkili bir kriz yönetimi süreci, liderlerin kararlılık, vizyoner düşünce ve etkili iletişim stratejileriyle desteklediği takdirde kriz durumlarında liderlerin gösterdiği tepki, örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve çalışanların krize uyum sağlamaları bağlamında kritik öneme sahiptir.

Örgüt kültürü ve kriz yönetimi bağlamında geçmişten bu zamana kadar yaşamış liderliği ön plana çıkan önemli devlet adamları, yöneticiler ve ordu komutanları bulunmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde örgüt kültürü ve kriz yönetimi bağlamında öne çıkan en önemli liderlerden birisi ise Mustafa Kemal Atatürk olduğu aşikardır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk gerek ulusal gerek uluslararası arenada bir lider olarak benimsenmiştir. Atatürk devletten aldığı eğitim, birikim, bilgi ve tecrübe ile uçurumun kıyısında bulunan bir ülkeye, dört bir yandan işgal altına alınmış bir topluma liderlik ederek en çetin krizlerde liderlik özelliklerini göstermiş ve yeni bir ulus inşa etmiştir.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında çalışmada; Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ve kriz yönetimi bağlamında ele alınmış, Atatürk'ün yetişmiş olduğu örgütün kültüründen nasıl etkilendiği ortaya koyulmakla beraber gerçekleştirdiği ilke ve inkılaplarla örgüt kültürünü nasıl etkilediği de incelenmiştir. Bununla birlikte Atatürk'ün liderliğinin kaynağı üzerinde örgüt kültürü ve krizlerin nasıl bir etki oluşturduğu incelenmeye çalışılmıştır.

Makalenin birinci bölümünde örgüt kültürü ve kriz yönetimi üzerinde kavramsal bir çerçeve çizilmesi hedeflenirken, ikinci bölümde; örgüt kültürü ve kriz yönetiminin liderlik üzerine etkisine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise; kriz yönetimi ve örgüt kültürü bağlamında Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özelliklerinin bir incelemesi yapılmış ve bu iki kavramın Atatürk'ün liderlik özelliklerine nasıl etki ettiği tartışılmıştır.

1.1. Kavramsal Çerçeve

1.1.1. Örgüt Kültürü

Kültür terimi, köken olarak Latince "cultura" veya "cultus" sözcüklerinden türetilmiştir. Tarihsel olarak, kültür kavramı; üretim, tarım, eğitim, uygarlık ve güzel sanatlar gibi farklı kavramların karşılığı olarak kullanılmaktadır (Özenli, 2006: 7).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre örgüt ise; ortak bir hedefi veya işi yerine getirmek için bir araya gelen kişi ya da kurumların meydana getirdiği teşkilat, teşekkül, birlik ve bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin tümü olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, t.y).

Bu bağlamda; örgüt kültürü, bir kuruluşun üyeleri arasında ortak olarak kabul edilen temel değerler, varsayımlar ve inançların bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler, varsayımlar ve inançlar, örgütsel bir çevrede şekil bulmaktadır. Bunlar, kurum içerisinde gerçekleşen törenler, ritüeller ve günlük pratikler, kullanılan dil, paylaşılan hikayeler ve mitler, semboller, logolar ve eserler gibi çeşitli şekillerde gözlemlenmektedir (Irani vd., 2004, : 643).

Örgütler, çeşitli kültürel arka planlara sahip bireylerden meydana gelmektedir. Bu kişiler, mesleki ve işlevsel normlar ve kurallar çerçevesinde bir araya gelmektedirler. Doğal olarak oluşturdukları grup, diğer kuruluşlardan farklılık göstermektedir. Ancak içlerinde, kısmen ortak bir inanç ve değerler yapısı oluşturmaktadır. Bu yapı, örgüt içinde çeşitli görüşlerin, tutumların, değerlerin, inançların ve ahlaki anlayışların bir arada bulunmasını desteklemektedir. Bu tür bir yapıya "örgüt kültürü" adı verilmektedir (Eren, 2012: 135).

Örgütler, toplumsal kültürün etkisi altında doğmakta ve gelişim göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerin içinde bulunduğu toplumsal kültür, örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü, bir kuruluşun yönetim stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanmasında, çalışanların tutumlarının şekillendirilmesinde ve bireylerin organizasyon içindeki davranış biçimlerinin belirlenmesinde kritik bir role sahiptir. Örgüt kültürünü benimseyen ve onu içselleştiren kuruluşlarda çalışanlar, ortak amaçlara yönelik bir odaklanma göstermekte, yüksek motivasyon düzeyine ulaşmakta ve sağlam kurumsal yapıları sayesinde diğer kuruluşlara kıyasla daha üstün performans göstermektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü, kontrol ve organizasyon aracı olarak önemli bir işlev görmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009).

1.1.2. Kriz Yönetimi

Kriz, örgütün ve yöneticinin karşılaştığı ciddi bir durumdur ve genellikle doğru, eksiksiz ve güncel bilgilerin toplanamadığı, etkili iletişim kurulamadığı, iletişim engellerinin giderilemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda örgütsel ve yönetsel faaliyetler yetersiz kalmaktadır. Kriz, önceden öngörülemeyen ve beklenmeyen bir durumdur; bu nedenle örgüt, krize hızlı bir tepki vermek zorundadır. Kriz, aynı zamanda bir örgütün önleyici ve uyum sağlama mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, hedeflerini ve varsayımlarını tehdit eden olumsuz bir durumdur (Tutar, 2000: 17).

Kriz dönemlerinde kurumlar, karar alma süreçlerinde karşılaştıkları zorluklarla, karmaşık bir ortamla ve potansiyel kurumsal veya finansal zararlarla baş etmek zorundadır. Krizler, herhangi bir sorunun önceden tahmin edilemeyen ve beklenmeyen sonuçlar doğurabileceği gerilimli anlar olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, sorunların nasıl ele alındığı ve çözüme yönelik yaklaşımlar büyük önem

taşımaktadır. Başarılı bir kriz yönetimi için öncelikle kriz belirtilerinin hızlıca algılanması ve krize neden olabilecek etkenlerin belirlenip ortadan kaldırılması gereklidir. Bu süreç, krizin gelişimini izlemeyi, olası sonuçları tahmin etmeyi, uygun faaliyetleri planlamayı, etkili iletişim kurmayı ve iş birliğini artırmaya yönelik girişimleri içermektedir. Tüm bu özellikler göz önüne alındığında, kriz yöneticilerinin deneyimi ve kriz yönetimi stratejileri büyük önem taşımaktadır (Ulusoy, 2020: 5).

Kriz, bunalım ve buhran anlamlarını içinde barındıran bir kavramdır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, ty.). Bu kavram, bir topluluk, kurum veya kişinin hayatındaki zor zamanları, çalkantıları veya kriz dönemlerini ifade etmektedir. Toplumsal, psikolojik, ekonomik, finansal, politik, sağlık ve doğal afetler şeklindeki krizlerin yanı sıra, iş ve yönetim dünyasında da örgütsel krizler meydana gelebilmektedir.

Çin alfabesinde iki sembolle temsil edilen kriz, tehlike ve fırsat kavramlarından oluşmaktadır. Beklenmedik bir tehlike anı olan kriz, etkili iletişim araçları ve iyi yönetildiğinde bir fırsata dönüşebilmektedir. Ayrıca kriz, örgütün yeni bilgiler edinmesine ve deneyim kazanmasına olanak tanıyarak bir dönüm noktası olarak da görülebilmektedir (Kırdar ve Demir, 2011: 94).

Örgüt için uyumsuzluklar kriz ortamını oluşturmakta büyük role sahiptir. Bu uyumsuzluklar, örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşen olaylar arasındaki büyük çatışmaları ifade etmektedir. Kriz, özellikle örgütün imajını olumsuz etkileyebilecek olaylar olarak da tanımlanmaktadır. Krizler, örgütün imajını olumsuz bir şekilde etkileme potansiyeli olan olaylardır.

Bir örgütün piyasadaki saygınlığını, müşteri ilişkilerini ve finansal sağlığını olumsuz yönde etkileyebilecek herhangi bir olay olarak tanımlanmaktadır. Kriz; beklenmeyen, aniden ortaya çıkan, hızlı ilerleyen ve genellikle herhangi bir ön hazırlık yapılmaksızın ya da önceden belirtilerinin fark edilmeden karşılaşılan bir durumdur. Kriz, örgüt tarafından doğru yönetilmezse çöküşe yol açabilmekte; ancak uygun şekilde ele alındığında bir fırsata dönüşebilmektedir (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 142).

1.1.3. Kriz Yönetiminin Aşamaları

Kriz yönetimine ilişkin çeşitli kaynaklarda farklı süreçler ele alınmakla birlikte, genel olarak yapılması gerekenler beş aşamalı bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu beş aşama; (Baltaş, 2002: 26-27)

a) Kriz Yönetimine Hazırlık: Bu aşamada; örgütün her seviyesinden yöneticilerin krizlere karşı kendilerini güvende hissetmeleri ve olası kriz senaryolarına karşı hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Kriz anında panik ve hatalı karar verme riskinin azaltılmalı, krizin etkilerini hızla ve etkili bir şekilde yönetilebilmesi için ön hazırlık yapılmalıdır.

b) Krizi Tanımak: Krizler genellikle yanlışlara ve savunmacı davranışlara neden olmakta, bu durum olayların doğru bir şekilde değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Kriz anında hissedilen baskı altında, krizin gerçek boyutları ve etkileri doğru bir şekilde saptanmalıdır.

c) Krizi Dondurmak: Krizin doğru tanımlandığı ve özel stratejilerin geliştirildiği aşamadır. Kriz yönetimi ekibi, krizin ilerlemesini durduracak adımları belirlemeli ve stratejik iletişim planları oluşturmalıdır. Bu aşama, krizle mücadelede önemli hamleler yapmak ve çözüm süreçlerini başlatmak için gerekli zamanın oluşmasına katkı sağlamaktadır.

ç) Krizi Çözmek: Bu aşamada yönetim, krizin etkilerini analiz etmeli, uygulanacak planları detaylandırmalı ve süreci düzenli olarak gözden geçirmelidir. Gerekli analizler yapılarak, stratejik planlar uygulanmalı ve iletişim ağları etkin bir şekilde yönetilmelidir.

d) Krizden Fayda Sağlamak: Kriz dönemleri, aynı zamanda yenilik ve gelişim için fırsatlar sunmaktadır. Yöneticiler krizleri bir fırsat olarak görmeli ve krizlerden dersler çıkararak bu süreci örgütün lehine çevirmelidir.

1.1.4. Liderlik

Liderlik, takipçileri bir araya getirerek onlara ortak amaç ve hedefleri hatırlatan, bu amaçlara yönlendirmede uygun koşullarda rehberlik eden bir birleştirici unsurdur (Diker, 2017: 136). Liderlik, bir kişinin örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için takipçilerinden duygusal ve fiziksel çaba harcamalarını sağlama sürecidir. Bireylerin hedeflerini başarıya ulaştırma, istekli bir şekilde çalışma ve yeteneklerini en üst düzeyde kullanma amacıyla onları etkileme ve motive etme sürecini ifade etmektedir (Malik vd., 2014: 170).

Lider ise; bir örgütte veya kişiler arasındaki çeşitli sorunları çözebilen, örgütün kültürünü şekillendiren, yöneten ve bazen de değiştiren kişidir. Lider, insanları belirli bir amaç etrafında bir araya getiren ve içsel motivasyonu ile insanlar üzerinde etki sahibi olan, lider, yol gösteren, aydınlatan, öğreten ve bireylerin ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate alan, lider, imaj oluşturma yeteneği sayesinde insanların düşüncelerini önemli ölçüde değiştirebilen ve etkileyebilen kişidir (Cinnioğlu, 2018: 3).

1.1.5. Liderlik Özellikleri

21'inci yüzyılın başlarında, liderlik çalışmalarına sistematik bir yaklaşım getirmeye çalışan ilk teşebbüslerden biri kişilik özellikleri yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, liderlerin sahip oldukları belirli kişilik özelliklerinin büyük liderler haline gelmelerine nasıl katkı sağladığını anlamaya yönelik olarak ortaya atılmıştır. Bu teoriler genellikle "büyük adam" teorileri olarak adlandırılmaktadır. Çünkü bu yaklaşımlar büyük sosyal, politik ve askeri liderlerin doğuştan gelen kişisel özelliklerini araştırmaya odaklanmaktadır (Northouse, 2004).

Satya Sai Baba 2017 yılında yazdığı "Leadership –A Tool for Achieving Success" adlı makalesinde liderlerde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Baba, 2017: 282-284);

Yüksek Derecede Kişilerarası İletişim Becerileri: Liderlerin, ekip üyeleri ve diğer paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilme yeteneklerinin önemi

vurgulanmaktadır. İletişim becerileri, liderin takım içinde güven oluşturmaya ve takım üyelerinin motivasyonunu artırmasına yardımcı olmaktadır.

Sağlam Karar Verme Gücü: Liderlerin, karmaşık ve zorlu durumlarda güvenilir ve etkili kararlar alabilmeleri gerekmektedir. Karar verme süreçlerindeki yetkinlik, liderin kriz anlarında başarılı olmasını sağlamaktadır.

Destekleme, Koordinasyon, Motivasyon ve İlham Verme Becerileri: Liderlerin, takım üyelerini desteklemeleri, onları koordine etmeleri, motive etmeleri ve ilham vermeleri gerekmektedir. Bu beceriler, liderin takım üzerindeki etkisini ve takımın başarısını artırmaktadır.

Odaklanma: Liderlerin, hedeflerine odaklanmaları ve bu hedeflere ulaşmak için gereken adımları belirleyip uygulayabilmeleri önemlidir. Odaklanma, liderin stratejik planlama ve hedef belirleme yeteneklerini yansıtmaktadır.

Empati: Liderlerin, diğer insanların duygularını ve bakış açılarını anlama yeteneği, onların daha etkili liderler olmalarını sağlamaktadır. Empati, liderin takım üyeleriyle daha güçlü ilişkiler kurmasına ve onların ihtiyaçlarını daha iyi anlamasına olanak tanımaktadır.

Açık Zihin ve Görevle İlgili Konular Hakkında Sağlam Bilgi: Liderlerin, ilgili konularda geniş bir bilgi birikimine sahip olmaları ve farklı fikir ve yaklaşımlara açık olmaları beklenmektedir. Bu, liderin yenilikçi çözümler üretebilmesini ve değişen koşullara uyum sağlayabilmesini ifade etmektedir.

Bu özelliklere ek olarak son dönemde; değişimin ve rekabetin yoğun yaşandığı, risklerin, karmaşıklığın ve belirsizliklerin fazla olduğu ortamlarda stratejik karar alma, rakip faaliyetlere göre daha avantajlı durumlar elde etmeyi amaçlayan, geleceğe yönelik ve sonuç odaklı kararlar almayı ifade eden stratejik karar alma (Papatya ve Uygur, 2019: 340),

Öncelikli olarak kurumun ne olduğunu daha da önemlisi ne yapmak istediğini tanımlayan; bireysel ve grup eylemleri için stratejik hedefler ve amaçlar belirleyen vizyoner olma (Dhammika, 2014'ten aktaran Derin, 2019: 117) gibi özelliklerde literatürde sıkça tartışılan liderlik özellikleri arasında yer almaktadır.

1.2. Atatürk'ün Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimi Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik becerileri, özellikle kriz yönetimi alanında, onun tarihsel öneminin anlaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Atatürk'ün kriz yönetimi yeteneği, modern kriz yönetimi teorileri ve uygulamalarıyla paralellikler göstermektedir.

Esasen Atatürk'ün yukarıda sayılan liderlik özellikleri incelendiğinde bu özelliklerin her birini bir ulusun kaderinin belirlenmesinde ortaya konulan kriz anındaki başarılarında kullandığı görülmektedir.

Mustafa Kemal Atatürk I. Dünya Savaşını kaybetmiş ve ağır tazminatlara hükmedilmiş bir Osmanlı İmparatorluğunun yaşayabileceği en büyük kriz

dönemlerinden birinde kendisini göstermiş ve ortaya koyduğu azim ve gayretle bir ulusa önderlik ederek bu krizleri yine o sahip çıktığı ulus ile birlikte atlattır.

Osmanlı İmparatorluğu'nun I. Dünya Savaşında yenilmesi ve itilaf devletleri tarafından işgal edilmesi dönemin şartlarına göre en büyük kriz sürecini de beraberinde getirmiştir. Mustafa Kemal Atatürk ve silah arkadaşları Türk ulusu ile birlikte bu kriz sürecini etkili bir şekilde yönetmiştir. Atatürk'ün kriz yönetimi 3 başlık altında toplanabilir. Bunlar; İtilaf devletlerine karşı cephede verilen askeri mücadele, ülkenin içerisindeki ayaklanmalara karşı verilen mücadele ve bir ulusun yeniden inşası için uygulamaya konulan her türlü inkılap ve devrimlerdir.

1.2.1. İtilaf Devletlerine Karşı Verilen Askeri Mücadele

Dönemin tarihi süreci incelendiğinde; Kemal Atatürk, Birinci Dünya Savaşı'nda farklı cephelerde önemli başarılar elde eden bir komutan olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Anafartalar Cephesi'nde sergilediği üstün performans ile savaş bitmeden “Anafartalar Kahramanı” olarak ün kazanmıştır. Savaşın mütareke döneminde Yıldırım Orduları Grubu'nun komutanı olan Atatürk, bu dönemde yaşadığı endişe ve şüpheleri üst yönetimle paylaşmaktan çekinmemiştir. Siyasi yollarla ülkenin bağımsızlığına katkıda bulunmak amacıyla Yıldırım Orduları Grubu komutanlığından ayrılarak İstanbul'a gitmiştir. Komutanlık yaptığı süre zarfında, orduyu öncelikle Halep'in güneyine yerleştirmeyi planlamış, ancak oradaki evlerden orduya ateş açılması nedeniyle Antep'in güneyinde konumlandırmıştır. Antep'teyken, elindeki silah ve cephaneyi işgalci güçlere teslim etmek yerine, yerel milis kuvvetlerine dağıtmıştır (Oral, 2018: 6).

Daha subaylığının ilk dönemlerinde devletin içerisinde bulunan kriz durumunun farkına vararak bu krizlerden kurtulması için birçok cephede fedakârca savaşan Atatürk aynı zamanda ulusunun kaderini de bu savaşlarla yeniden şekillendirmiştir.

Atatürk İstanbul'un itilaf devletleri tarafından fiilen işgalinin ardından ülke yönetiminin Türk Ulusu için sağlıklı kararlar veremeyeceğini anlaması ile birlikte; Kemal Atatürk'ün 19 Mayıs 1919'da Samsun'a çıkmasıyla ülkenin bütününe kurtarılması yönünde ve bu olağanüstü işgal krizinin atlatılmasına yönelik önemli adımlar atmıştır (Oral, 2018: 7).

Bu dönemde Mustafa Kemal Atatürk işgal altındaki bir ülkenin kurtuluşunu yeniden inşa ederek işgal devletlerine karşı büyük bir mücadele vermiştir. Çanakkale'de Sakarya'da Hatay'da birçok cephede askeri dehasını kullanarak bir savaş ortaya koymuş ve bu krizi askeri dehası ile yönetmiştir.

Bu dönemde savaşın yıkıcı etkisi ile birlikte ülke ekonomik olarak çok zor bir duruma girmiştir. Atatürk “Tekalif-i Milliye Emirleri” ile ordunun ihtiyacını karşılamak üzere millet-ordu işbirliği ile ekonomik sorunlarla zor şartlar altında mücadele etmiştir. Bu olay kriz yönetiminde stratejik karar almaya güzel bir örnek teşkil etmektedir.

1.2.2. Ülkenin İçerisindeki Ayaklanmalara Karşı Verilen Mücadele

Mustafa Kemal Atatürk, silah arkadaşları ve Türk ulusu dışarıya karşı mücadele verirken bu dönemde iç karışıklıklar da yoğun bir şekilde yaşanmıştır. Bu dönemde Atatürk'ün mücadele verdiği en büyük isyanlardan biri 13 Şubat 1925 yılında başlayan Şeyh Said İsyanıdır.

Şeyh Said Ayaklanması, Doğu Anadolu'da gerçekleşen bir isyan hareketidir. 1925 yılında başlayan bu ayaklanma, Türk Kurtuluş Savaşı'nın kazanılmasının ardından yeni Türk devletinin kuruluş döneminde gerçekleşmiştir. Ayaklanma, özellikle hilafetin kaldırılmasının ardından dinî temalara dayalı tepkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Ayaklanma, Şeyh Said'in liderliğindeki Zaza Kürtlerinin katılımıyla gerçekleşmiş ve bölgeye yayılmıştır. Ancak Türk ordusu tarafından sert bir şekilde bastırılmıştır. Şeyh Said ve diğer ayaklanma liderleri yakalanarak idam edilmiştir (Atatürk Ansiklopedisi, t,y).

Atatürk ve arkadaşları bu dönemde; Şemdinli İsyanı, Koçuşağı İsyanı, Sason İsyanları, Zeylan İsyanı, Menemen Olayları gibi birçok isyan ve ayaklanma ile karşı karşıya kalmış, ideallerinden ve liderlik anlayışından ödün vermeyen Atatürk ve arkadaşları tüm bu isyanları cesaret ve kararlılıkla Türk ulusunun kurtuluşu için bastırılmış ve krizi etkin bir şekilde yönetmiştir.

1.2.3. Bir Ulusun Yeniden İnşası İçin Uygulamaya Konulan İnkılap ve Devrimler

Türk Bağımsızlık Savaşı'nın başarıya ulaşmasının ardından Atatürk'ün ana hedefi, Türk toplumunu mevcut geri kalmış durumundan çıkararak çağdaş yaşam biçimleriyle tanıştırmak olmuştur. Bu yüzden, 30 Ağustos 1922 Zaferi sonrasında "Millî Mücadele'nin birinci aşaması sona erdi. Şimdi ikinci aşama başlıyor!" şeklinde bir açıklama yapmıştır. Kendi belirlediği hedef, Türkiye'yi en kısa sürede modern medeniyet seviyesine çıkarmaktır. Bu doğrultuda Atatürkçülüğün temel ilkeleri de bu amaç doğrultusunda şekillendirilmiştir (Atatürk Ansiklopedisi, t,y).

Ülke savaştan yorgun, ekonomik ve zihinsel olarak harap, eğitimden yoksun bir şekilde çıkmıştır. Bu krizi ise Atatürk ortaya koyduğu devrim ve inkılaplar ile aşmıştır. Bu dönemde; saltanatın kaldırılması ve cumhuriyetin ilanı, halifelüğün kaldırılması, kadın hakları, Türk harf inkılabı, eğitim reformu, hukuk alanındaki reformlar, tekke, zaviye ve türbelerin kapatılması, uluslararası saat, takvim ve rakamların kabulü gibi devrimler gerçekleştirerek çağdaş medeniyetler seviyesine çıkma amacıyla kriz içerisinde kendini arayan bir ulusun geleceğine yön vermiştir (Atatürk Ansiklopedisi, t,y).

1.3. Atatürk'ün Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü Bağlamında Değerlendirilmesi

Makalenin bu bölümünde, Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özelliklerinin örgüt kültürü bağlamında nasıl değerlendirilebileceği ele alınacaktır. Örgüt kültürünün; Atatürk'ün liderlik özelliklerine etkisi ve liderlik özelliklerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisi olmak üzere iki farklı bakış açısıyla değerlendirme yapılacaktır.

1.3.1. Örgüt Kültürünün; Atatürk'ün Liderlik Özelliklerine Etkisi

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özellikleri, onun yaşadığı tarihsel dönemin koşullarından ve kişisel deneyimlerinden büyük ölçüde etkilenmiştir. Atatürk, Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküş döneminde doğmuş ve bu dönemin getirdiği yenilikçi düşüncelerle şekillenmiştir.

Atatürk'ün gençlik yılları incelendiğinde özellikle o dönemde Osmanlı devletinde Batılılaşma hareketlerinin başladığı ve doğu-batı sentezli bir kültürün hâkim olduğu söylenilebilir. Bu Atatürk'ün o yıllara dair anlattığı hatıratlarında da görülmektedir. Atatürk, bu konuyla ilgili olarak Ankara'da kendisiyle bir görüşme yapan Vakit Gazetesi yazarı Ahmet Emin Yalman'a şunları söylemiştir: “Çocukluğuma dair ilk hatırladığım şey, okula gitmek meselesine aittir. Bundan dolayı anamla babam arasında şiddetli bir çatışma vardı. Annem, ilahilerle okula başlamamı ve mahalle okuluna gitmemi istiyordu. Gümrükte memur olan babam, o zaman yeni açılan, Şemsi Efendi'nin okuluna gitmemi ve yeni yöntemlere göre okumamı yeğ tutuyordu. Nihayet babam işi ustaca çözdü. İlk önce bilinen törenle mahalle okuluna başladım. Böylece annemin gönlü yapılmış oldu. Birkaç gün sonra da mahalle okulundan çıktım; Şemsi Efendi'nin okuluna yazıldım.” (İğdemir, 1988'den akt. Uca, 2006, s.6.).

Sonrasında ise; Atatürk; komşusu Binbaşı Kadri Bey'in asker olmasından çok etkilenerek onunda teşvikiyle Askeri Rüştiye'ye girmiş ve orada eğitim görmüştür. Eğitim aldığı okullar dönemin en iyi eğitim veren okulları arasında yer almaktadır. Çünkü Osmanlı İmparatorluğu için askeri eğitim en önemli konulardan birisidir (Uca, 2006: 8).

Daha Sonra Manastır Askeri İdadisinde eğitimine devam eden Atatürk burada; Coğrafya, Matematik, Fransızca, Almanca, Kitabet, Mantık, Tarih-i Osmani vb. gibi birçok alanda ders görmüş ve aslında bu dersler gelecekte yapacağı inkılap ve devrimlerin çıkış noktası olmuştur (Güler, 2000: 17).

Aslında bu dersler Osmanlı Devleti'nin özellikle Batılılaşma ile birlikte önem verdiği dersler arasında gösterilmektedir. Örgüt Kültürü anlamında Osmanlı Devletinin verdiği bu derslerden Atatürk büyük bilgi ve birikim elde etmiştir. Özellikle Tarih-i Osmanlı derslerinde Atatürk II. Mahmut ile tanışmış ve onun yenilikçi, devrimci yönünden çok etkilenmiştir.

Atatürk'ün hayatı boyunca okuduğu kitaplar da onun liderlik özelliklerinin şekillenmesine büyük katkı sağlamıştır. Özellikle Fransız İhtilali ve orada verilen mücadeleden etkilenen Atatürk aynı zamanda iyi Fransızca bilgisi ile, Beyaz Zambaklar Ülkesi, Toplum Sözleşmesi gibi kitaplar onun liderlik özelliklerini etkilemiştir (Atatürk Ansiklopedisi, t,y)

Atatürk'ün liderlik özelliklerini etkileyen diğer bir olgu ise Türk halkının bağımsızlığa olan tutkusu ve inancı, fedakarlığı ve kararlılığı olmuştur. Özellikle milli mücadele dönemi yıllarında halk ekonomik sıkıntılar içerisinde dahi Atatürk ile omuz omuza

savaşmış ve bağımsız mücadelesini kazanmıştır. Bir örgüt kültürü olarak benimsenen halkın bu inanç ve kararlığı, bağımsız yaşayamayacağı bilinci Atatürk'ün liderlik özelliklerini etkilemiştir (Atatürk Ansiklopedisi, t,y).

1.3.2. Atatürk'ün Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Atatürk'ün liderlik özellikleri, örgüt kültürü bağlamında yeni bir ulusun inşasında derin bir etki yaratmıştır. Atatürk modern Türkiye'nin temellerini atarken, sadece siyasi ve askeri başarılarıyla değil, aynı zamanda örgütlenme, eğitim ve kültürel değişimleri yönetme yeteneğiyle de ön plana çıkmıştır. Atatürk'ün liderlik tarzı, bireylerin motivasyonunu artırma, ortak hedefler doğrultusunda birlikteliği sağlama ve sosyal değişime öncülük etme gibi bir çok alanda etki göstermiştir.

Atatürk içerisinde bulunduğu örgütü devrimleriyle adeta yeniden inşa ederek örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli katkılar sağlamıştır. Şapka ve Kıyafet Devrimi ile birlikte ülkenin kılık ve kıyafet konusundaki kültürü değişmiş ve modern kıyafetlerin giyilmesi amaçlanmıştır. Bu modern kıyafetlerle birlikte aslında Türk ulusunun yaşam tarzı da yavaş yavaş değişmeye başlamıştır (Atatürk Ansiklopedisi, t,y)

Uluslararası saat ve ölçülerin kabul edilmesi ile birlikte özellikle alışverişte, ekonomide dağınık ve düzensiz bir takım uygulamalar sona ermiş, daha teknik ve disiplinli bir yaklaşım benimsenmiştir. Yeni Türk alfabesinin kabulü ile birlikte büyük bir dil devrimi gerçekleştirilmiş, okuma yazma eğitimleri ülkenin her yerinde düzenlenmeye başlanmış, bu sayede örgütün kültür ve eğitim becerilerinin artırılması amaçlanmıştır (Atatürk Ansiklopedisi, t,y).

Nihayetinde bu devrimler neticesinde günümüz modern Türkiye Cumhuriyeti'nin temelleri atılmış ve şu anda gerçekleştirdiğimiz ulusal ve uluslararası başarılarımızın kaynak noktasını oluşturmuştur.

2. YÖNTEM

Bu çalışmada genel olarak örgütlerin içerisinde buldukları kültürel değerlerin liderlerin ortaya çıkmasında nasıl bir etki gösterdiğine odaklanılmıştır. Bunun yanı sıra örgütlerin karşılaştıkları krizler neticesinde krizi fırsata çevirme potansiyeli bulunan kişilerin lider olarak nasıl ortaya çıktığı ve kriz yönetimi ile liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir.

Örgüt kültürü-liderlik ilişkisi ve kriz yönetimi liderlik ilişkisi olmak üzere iki farklı kavramın liderlik ile ilişkisine ortaya çıkarılmasını amaçlayan bu çalışmada lider olarak Mustafa Kemal Atatürk seçilmiştir.

Bu kapsamda çalışma; örgüt kültürü, kriz yönetimi, liderlik alanındaki literatür taramasını içermekte ve bu kavramlarının birbiri ile anlamı ilişkisi olup olmadığını gösteren karşılaştırmalı bir analiz çalışmasını içermektedir.

Bu çalışmada Mustafa Kemal Atatürk örneklem olarak seçilmiş ve tarihsel literatür incelenerek örgüt kültürü ve kriz yönetimi çerçevesinde Atatürk'ün hayatı, ortaya koyduğu yönetim anlayışı, askeri ve siyasi hayatı, liderlik özellikleri, kişisel özellikleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

Atatürk'ün liderlik özellikleri içerisinde bulunduğu tarihsel koşullar ve örgüt kültürü dikkate alınarak geniş bir yelpazede incelenmiş ve örgüt kültürünün Atatürk'ün liderlik özelliklerini nasıl etkilediği, Atatürk'ün örgüt kültürüne ne gibi katkılar sağladığı, isyanları, savaşları ve ekonomik zorlukları fırsata çevirerek bu krizleri liderlik özelliklerini kullanarak nasıl aşabildiği konusunda detaylı bir analize yer verilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, günümüz işletmelerinin ve kurumlarının kaçınılmaz bir gerçeği haline gelmiştir. Bu süreçte, liderliğin rolü özellikle ön plana çıkmaktadır. Kriz anlarında, liderlerin gösterdikleri liderlik tarzı, kurumların krizleri algılama biçimlerini ve başa çıkma stratejilerini doğrudan etkilemektedir (Tuğcu, 2004: 19). Örneğin, dönüşümcü liderlik tarzı, bilgi paylaşımını ve destekleyici bir örgüt iklimini teşvik ederek kriz yönetiminde etkili olabilmektedir (Mertel vd. 2020: 3081).

Kriz yönetiminde liderlik tarzlarının önemi, yapılan çeşitli araştırmalarla vurgulanmaktadır. Dönüşümcü, karizmatik, ve otantik liderlik gibi farklı liderlik tarzları, kriz durumlarında organizasyonların başarılı bir şekilde yönetilmesinde kritik roller üstlenmektedir (Kürü, 2020: 44). Özellikle dönüşümcü ve vizyoner liderlik, krizleri fırsata çevirmede önemli bir yer tutmaktadır (Güney, 2007). Liderlerin, kriz anlarında gösterdikleri etkili liderlik davranışları, çalışanların değişim kapasitesini artırarak organizasyonun krizle başa çıkma yeteneğini güçlendirebilmektedir (Ergun ve Yalçınkaya, 2018: 88-691).

3.2. Liderlik ve Örgüt Kültürü

Liderlik ve örgüt kültürü, günümüzde en çok üzerinde durulan konular arasındadır. Bu iki kavram arasındaki etkileşim, karşılıklı ve çok yönlü bir yapıya sahiptir. Liderlik davranışları ile örgüt kültürünün oluşumu ve sürdürülmesi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Liderler, örgüt kültürünü şekillendirirken, aynı zamanda mevcut kültür tarafından da etkilenmektedir (Artantaş ve Gürsoy, 2021: 77-78).

3.2.1. Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

Farklı liderlik tarzları, örgüt kültürünü çeşitli yönlerden etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı, işletmelerin veya kurumların yeniliklere ve değişime açık olmalarını teşvik ederken, sürekli gelişen ekonomik yapıda işletmelerin ayakta kalmasını sağlayacak donanım ve yeteneğe sahip liderler gerektirmektedir (Mohammed ve Baş, 2020: 112). Ayrıca, kültürel farklılıkların liderlik üzerindeki etkisi, örgüt kültürünün çeşitli boyutları ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiler üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

3.2.2. Örgüt Kültürünün Liderlik Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürü, liderlik üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Liderler, mevcut örgüt kültürü içerisinde hareket ederken, bu kültürün unsurlarından etkilenmekte ve bu da liderlik tarzlarının uygulanmasında önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır (Jung,

2001). Liderlik ve örgüt kültürü arasındaki bu etkileşim, örgütsel bağlılık, adalet ve kararlara katılım gibi örgütsel unsurlarla da ilişkilidir.

3.3. Atatürk'ün Liderlik Özellikleri

Mustafa Kemal Atatürk, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu ve ilk Cumhurbaşkanı olarak liderlik konusunda tüm dünyada tanınan ve etkili bir lider olarak anılan bir devlet adamıdır. Askeri deha, siyasi duruşu, kararları ve eylemleri, vizyoner olması, cesareti, stratejik liderliği ile hem milli mücadele döneminde hem de Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan sonra tüm dünyanın dikkatini ve takdirini toplamıştır. Çalışmanın bu bölümünde Atatürk'ün liderlik özellikleri örgüt kültürü ve kriz yönetimi çerçevesinde incelenecektir.

3.3.1. Vizyoner Bir Lider Olarak Atatürk

Vizyon, geçmiş deneyimler ile gelecek hedefleri arasında köprü kurarak, ilgili organizasyonun daha ileriye taşınmasını sağlamaktadır. Başka bir deyişle, vizyon, yapısal değişimlere uyum sağlama kapasitesi ile organizasyonun sürekliliğini ve belirlenen son hedeflere ulaşılmasını mümkün kılmaktadır.

Atatürk'ün 1930 yılında söylediği, "Yolunda yürüyen bir yolcunun yalnız ufku görmesi yeterli değildir. Muhakkak ufkun ötesini de görmesi ve bilmesi gerekir" sözü, vizyon sahibi liderliğin önemini vurgulayan klasik bir örnektir. Bu ifade, liderlerin sadece mevcut durumu değil, aynı zamanda gelecekteki olasılıkları da öngörebilmesi gerektiğinin altını çizmektedir. (Sönmez, 2006: 36) Bu söz temelde bugün vizyon olarak tanımlanan kavramı anlatmaktadır. Atatürk'ün bu sözünden hareketle vizyoner liderlik özelliği taşıdığı görülmektedir.

Atatürk'ün "Büyük davamız en medeni ve en çok refaha kavuşmuş bir millet olarak varlığımızı yükseltmektir. Bu yalnız kurumların değil düşüncelerin de temelli bir inkılap yapmış olan Türk Milletinin dinamik idealidir" (Taş, 2009: 3) cümlesi onun vizyonuna örnek oluşturmaktadır.

Atatürk'ün ortaya koyduğu bu vizyona yönelik oluşturduğu amacı ise "Yaptığımız ve yapmakta olduğumuz devrimlerin amacı, Türkiye Cumhuriyeti'ni, halkını, tamamen çağdaş, bütün anlamda ve şekilleriyle uygar ve sosyal toplum haline ulaştırmaktır" cümlesinde değerlendirilebilmektedir.

3.3.2. Deha Yeteneği:

Atatürk, entelektüel bir lider olarak, her zaman gerçeklerin bilim ve akıl yoluyla keşfedileceğine inandığını ifade etmiştir. Bu inancını, "Dünyada her şey için, medeniyet için, hayat için, muvaffakiyet için en hakiki mürşit ilimdir, fendir" (Gökçiray, 2013: 70) sözü ifade etmektedir. 18 Mayıs 2002 tarihinde İtalya'nın Perugia kentinde düzenlenen bir toplantıda, bir Norveçli konuk tarafından Atatürk ve Türkiye'nin reformları üzerine yapılan değerlendirmede de bu düşünce ön plana çıkarılmış ve şöyle ifade edilmiştir: "*Norveç dilinde, 'Mustafa Kemal' gibi düşünmek diye bir deyim vardır. Herhangi bir problem karşısında çözümü imkânsız olduğu düşüncesiyle hemen kestirmeden teslim olma eğiliminde olan, ne yapıp edip çözüm*

üretmek için yaratıcılığını zorlama zahmetine katlanmak istemeyen ruh ve zihin tembeli kişilere karşı söylenir bu söz" (Başbuğ, 2012, s. 279-280).

3.3.3. Problem Çözme Yeteneği

Atatürk, yürüttüğü Kurtuluş Savaşı ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunda göstermiş olduğu çalışmalar ile dünya çapında örnek bir lider olarak tanınmaktadır. Onun düşünce sistemi, özellikle "problemlerle mücadele etme" prensibi ile tanımlanmaktadır. Atatürk, karşılaştığı olaylar ve problemlerle başa çıkmak için öncelikle kapsamlı bir şekilde düşünür, gerekli araştırmaları yapar ve konuları derinlemesine tartışan bir kişiliğe sahiptir. Aldığı kararlar, bu titiz süreçten geçtikten sonra şekillenmekte ve her bir karar, onun benzersiz liderlik özelliklerini yansıtmaktadır. Bu metodik yaklaşımı, Atatürk'ü sadece bir devlet adamı olarak değil, aynı zamanda etkili bir problem çözücü olarak da ön plana çıkarmaktadır (Gökğiray, 2013: 71).

Atatürk'ün problem çözme yaklaşımına verilebilecek başka bir örnek, bir batılı gazetecinin "İşlerinizde nasıl başarılı oluyorsunuz?" sorusuna verdiği cevaptır. Atatürk bu soruya, "Ben bir işte nasıl başarılı olunacağını düşünmem. O işe neler engel olur, diye düşünürüm. Engelleri kaldırdım mı iş kendi kendine yürür," şeklinde yanıt vermiştir (Gökğiray, 2013: 104). Bu cevap, onun problemlere yaklaşımını özetler niteliktedir. Atatürk, başarıya ulaşmanın yalnızca hedeflere odaklanmakla değil, aynı zamanda potansiyel engelleri önceden tespit edip bunları ortadan kaldırmakla mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Bu metodik düşünce, onun liderlik ve yönetim anlayışının merkezinde yer alır ve işlerin akıcı ve verimli bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır.

3.3.4. Kitleleri Etkileme, İlham Verme ve Motive Etme Gücü

Atatürk'ün "Ben diktatör değilim. Gerçi benim arzu edipte yapamayacağım bir şey yoktur. Çünkü ben zoraki ve insafsız davranmayı bilmem. Ben kalpleri kırarak değil, kazanarak hükmetmek isterim" (Tulgar, 2007: 42) ifadesinde Atatürk'ün ilham verici lider olarak bireylerin kalbini kazanmaya ilişkin bakış açısı görülmektedir.

Mustafa Kemal; motivasyonu ve motive ediciyi de şu şekilde betimlemiştir: "İnsanları istediği gibi kullanan kuvvet, düşünceler ve bu düşünceleri tanıyan ve genelleştiren kimselerdir. Düşüncenin niteliği de hiçbir şekilde karşı koymanın bozamayacağı kesin bir biçimde kendi kendisini kabul ettirmektir. Bu da düşüncenin yavaş yavaş duygulara, duyguların inanca dönüşmesiyle mümkündür ve böyle olduktan sonradır ki, onu sarsmak için bütün mantık ve başka yargıların geçerliliği kalmaz. Şimdi bizim yönlendireceğimiz ve yöneteceğimiz insanların umutları, düşünceleri, ruhlarında saklı özellikleri nedir? Biz komuta ettiğimiz insanların hangi umutlarını kişiliklerimizde toplayarak ve şekillendirerek onların kalplerini, güvenlerini kazanacak ve onlara manevi güçleri aşılacak araçları belirleyeceğiz." (Tulgar, 2007: 132).

3.3.5. Etkili Hitabet ve İletişim Gücü

Mustafa Kemal Atatürk, modern Türkiye'nin kurucusu olarak sadece siyasi ve askeri başarılarıyla değil, aynı zamanda üstün hitabet yetenekleri ve etkili iletişim becerileriyle de tanınmaktadır. Atatürk'ün hitabeti, onun liderlik stilinin merkezinde yer almış ve onun toplumsal ve siyasi değişimleri başlatma yeteneğinde kilit bir rol oynamıştır.

Halkla iç içe olan tutumu, halkın sorunları ile birebir ilgilenmesi halka seslenişleri, meclisteki konuşmaları, yurtdışından gelen liderler ve temsilciler ile yaptığı toplantı ve konuşmalar onun etkili hitabet tarzını ortaya koymaktadır. Ayrıca güçlü iletişim becerileri sayesinde halkı motive eden bir diler olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3.6. Karizmatik Bir Lider Olarak Atatürk

Mustafa Kemal Atatürk, sadece fikirleri ve icraatlarıyla değil, aynı zamanda karizmatik beden dili, iddialı sözsüz iletişim yeteneği, şık giyim tarzı, kararlı bakışları ve özgüvenli yürüyüşü ile de dikkat çeken bir lider portresi çizmiştir. Özellikle yüz hatlarının belirginliği ve bedensel zarafeti, onun karizmatik bir lider olarak algılanmasına büyük katkı sağlamaktadır. Atatürk'ün olumlu yüz ifadeleri, ona hem karizmatik hem de entelektüel bir görünüm kazandırmıştır. Fotoğraf albümlerinde yer alan pozları incelendiğinde, doğallığı ve fotojenik olması açıkça görülmektedir. Bu özellikler, Atatürk'ün dünya çapında tanınan ve saygı duyulan bir lider olmasında önemli bir rol oynamaktadır (Gürcan, 2021: 123).

Atatürk'ün karizmasını yaratan en önemli unsurlardan biri, kuşkusuz yüksek özgüvenidir. Ancak sahip olduğu bu özgüvene rağmen, askeri zaferleri ve gerçekleştirdiği reformları bireysel başarıları olarak göstermekten kaçınmıştır. Atatürk, büyük başarıların yalnızca büyük niteliklere sahip bir ulus tarafından elde edilebileceğine inanan bir liderdir. Bu nedenle, kendisine atfedilen başarıları "Atatürk zaferleri" veya "Atatürk İnkılapları" yerine "Türk İnkılabı" olarak adlandırılmasını tercih etmiştir, böylece tüm başarıları ulusal bir çaba olarak değerlendirmiştir. Karizmatik liderlik özelliklerine sahip olmasına rağmen, Mustafa Kemal Atatürk, kendisini çevresindekilerden üstün görmemesi ile dikkat çekmektedir. Gerektiğinde diğer insanlarla eşit şartlarda oturması ve onlarla samimi sohbetler etmesi onun alçakgönüllü tutumunu ve ulusuna olan derin bağlılığını yansıtmaktadır. Bu özellikler, Atatürk'ü sadece başarılı bir lider değil, aynı zamanda halkının gözünde sevilen ve saygı duyulan bir rol model olmasına büyük katkı sağlamıştır (Gencer, 2020: 61-64).

Kemal Atatürk'ün beden duruşu genellikle karşısındaki kişiyi direkt olarak görebilecek şekildedir ve el sıkışma tarzı, karşısındaki bireylerle olan mutluluğunu belirten sıcak bir karşılama tarzı olarak görülmektedir. Atatürk, kişisel temas kurmaktan ve insanlarla el sıkışmaktan keyif alan bir yapıya sahiptir. Sürekli gülümseyen gözleri, bu cana yakın tavrının daimi bir kanıtıdır. Çevresine göre değişen bacak hareketleri ve oturma tarzıyla, özellikle konforunu ön planda tuttuğunu göstermektedir. Atatürk, ister ayakta ister otururken, bir bacağı diğerinin üzerine atarak ya da rahatça bağdaş kurarak zarif ve doğal bir duruş sergilemektedir. Bu, Atatürk'ün hem resmi hem de daha rahat ortamlarda kendine özgü bir uyum sağlama

kabiliyetini vurgulamaktadır (Gencer, 2020: 60). Cemal Kutay ise Atatürk'ün bakışlarını etkileyici olarak ifade etmiş, Atatürk'ün bakışları, sevgi dolu, kucaklayıcı ve okşayıcı, duruma göre insanın ufkunu genişletebilen ya da onu derinden etkileyen bir yoğunlukta olduğunu belirtmiştir. Bu tarifler, Atatürk'ün sadece sözleriyle değil, aynı zamanda beden dili ve bakışlarıyla da insanları etkileyebilen, derin bir duygusal etki bırakabilen bir lider olduğunu göstermektedir (Özgentürk, 2010: 76).

4. TARTIŞMA

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özellikleri, özellikle kriz yönetimi bağlamında, modern kriz yönetimi teorileriyle önemli paralellikler göstermektedir. Atatürk, Osmanlı İmparatorluğu'nun I. Dünya Savaşı'ndaki yenilgisinin ardından ortaya çıkan büyük kriz döneminde kararlı bir lider olarak öne çıkmıştır. İtilaf Devletlere karşı verdiği askeri mücadele, Türk bağımsızlığının yeniden tesis edilmesine önemli katkıda bulunmuştur. Çanakkale ve Sakarya gibi kritik savaşlarda sergilediği stratejik beceriler ve askeri liderlik, krizleri yönetmedeki etkinliğini ortaya koymaktadır.

İç isyanlar, Atatürk'ün liderliği için bir diğer sınav olmuştur. Şeyh Said İsyanı gibi ciddi iç huzursuzluklarla karşı karşıya kalan Atatürk, bu krizleri yönetmede dikkate değer bir kararlılık ve cesaret sergilemiştir. Bu dönemde ulusal birliği koruma ve toplumsal düzeni sağlama konusundaki kararlı tutumu, liderlik yaklaşımının önemli bir yönünü vurgulamaktadır.

Atatürk liderliğinde gerçekleştirilen reformlar, Türk ulusunun yeniden inşasında hayati bir rol oynamıştır. Cumhuriyetin ilanı, halifeliğin kaldırılması, kadın hakları ve eğitim devrimleri gibi önemli değişiklikler, Türkiye'nin modernleşme sürecinin yapı taşları olmuştur. Bu devrimler, Atatürk'ün vizyoner liderliğini ve ulusun geleceği için stratejik hedeflerini yansıtmaktadır.

Atatürk'ün liderlik özellikleri, zamanının koşulları ve Osmanlı İmparatorluğu'ndaki Batılılaşma hareketleri tarafından önemli ölçüde etkilenmiştir. Gençliğinde aldığı eğitim, liderlik vizyonunu şekillendirmiştir. Ayrıca, Türk halkının bağımsızlık tutkusu ve fedakarlıkları, Atatürk'ün liderlik tarzını derinden etkilemektedir.

Atatürk'ün liderlik yaklaşımı, örgüt kültürü üzerinde de kalıcı etkiler bırakmıştır. Şapka ve Kıyafet Devrimi, uluslararası zaman ve ölçü sistemlerinin kabulü ve yeni Türk alfabesi gibi devrimler, Türk toplumunun kültürel ve sosyal dokusunu modernize etmiştir. Bu devrimler ile modern Türk Cumhuriyeti'nin temelleri atılmış ve ulusal kimliğin yeniden tanımlanmasında önemli bir rol oynamıştır.

SONUÇ

Liderlik, tarihin her döneminde, özellikle krizin etkili bir şekilde yönetebilmesi gereken zamanlarda bir toplumun veya kurumun başarısı için kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihte özellikle kriz dönemlerinin yeni liderler ortaya çıkardığı bu yeni liderlerin örgütlerin bozulmuş yapılarını değiştirerek iç ve dış koşullara karşı uyumlu hale getirmek için liderlik özelliklerini kullanarak köklü yenilikler ve devrimler yaptığı görülmektedir.

Liderleri lider yapan özelliklerin içerisinde bulunduğu örgüt kültürünün birtakım dinamiklerinden etkilendiği ifade edilebilir. Bu dinamiklerin liderlerin bilgi-birikim ve deneyimlerinin kazanmasında etkili rol oynarken, liderleri motive edebilmektedir. Aynı zamanda liderler krizlerin etkisiyle örgüte kazandırdığı köklü değişimler ile örgüt kültürüne olumlu yönde etki edebilmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu ve ebedi lideri olan Gazi Mustafa Kemal Atatürk; Osmanlı İmparatorluğunun eğitim kurumlarında yetişmiş, o coğrafya da büyümüş ve Osmanlı İmparatorluğunun örgüt kültüründen etkilenmiştir. Bunun yanı sıra Osmanlı İmparatorluğunun çevresinde gelişen Fransız İhtilali ve batılı örgütlerden de etkilenen Mustafa Kemal Atatürk içerisinde bulunduğu Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküşüyle başlayan krizi kararlı ve emin adımlarla yöneterek liderlik özelliklerinin de etkisiyle yeni Türk ulusunun inşasında büyük bir rol oynamıştır.

İçerisinde bulunduğu örgütün kültürünü; şapka ve kıyafet devrimleri, dil devrimi, saltanatın kaldırılması, Cumhuriyetin kurulması gibi köklü değişikliklerle yeniden inşa etmiş ve değiştirmiştir. Vizyoner ve dönüştürücü bir lider olan Atatürk'ün; bu köklü değişimleri yapmasındaki amaç, toplumun kısındaki bir toplumu muasır medeniyetler seviyesine çıkartmaktır. Halktan aldığı yüksek motivasyon ve kararlılık ile yine halkla bu devrimleri gerçekleştirmiştir.

Kriz yönetimi anlamında ise; Mustafa Kemal Atatürk; içerisinde yaşadığı ülkenin işgal edilmesi krizi, büyük savaşlarda beraber ortaya çıkan krizler, milletin bağımsızlığının elinden alınması gibi krizler karşısında çözüm odaklı bir strateji sergilemiş, krizlerin çıkış sebeplerini ve çözümlerine yönelik çeşitli stratejiler ve devrimler geliştirerek içerisinde bulunulan krizleri etkin bir şekilde yönetebilmeyi başarmış bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Atatürk içerisinde bulunduğu krizleri genel anlamda 3 aşamada çözüme kavuşturmayı hedeflemiştir. Bunları; İtilaf Devletlerine karşı cephe verilen askeri mücadele, ülkenin içerisindeki ayaklanmalara karşı verilen mücadele, bir ulusun yeniden inşası için uygulamaya konulan inkılap ve devrimler olarak sınıflandırmamız mümkündür.

Mustafa Kemal Atatürk savaşın kazanılmasının çok zor olduğu cephelerde dahi krizleri fırsata çevirmeyi bilmiş, aynı zamanda krizleri iyi analiz ederek çözümüne yönelik emir ve talimatlar vermiştir. Cephelerde ortaya çıkan kriz durumu sona erdiğinde ve kurtuluş savaşı kazanıldıktan sonra ise ülke içerisinde ortaya çıkan ayaklanmalara bağlı olarak yeni krizlere karşı mücadelesini devam ettirmiştir. Etkili bir kriz yönetimi ile birlikte bu ayaklanmaları da bastıran Atatürk milletin ve devletin karşı karşıya kaldığı veya kalabileceği sorun ve krizleri geleceği de düşünerek analiz ederek ve bu kriz ve sorunlara yönelik inkılap ve devrimlerle çözümler üretmiş ve nitekim başarılı olmuştur.

Atatürk'ün yönetim özellikleri, kriz yönetimindeki başarılarıyla doğrudan ilişkilidir. Kritik anlarda alınan kararlarda, kültürel analiz yeteneğine, vizyoner bakışına ve halkın güvenini kazanmadaki ustalığına dikkat çekmektedir. Bu özellikler, modern örgütlerdeki olayların kriz durumlarını yönetirken benimseyebileceği temel oluşturabilecek unsurlardandır.

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluş sürecinden eğitimden hukuk sistemine, ekonomiden sosyal yaşama kadar her alanda gerçekleştirilen reformlar, sürdürülebilir bir örgüt kültür yaratma çabasının bir parçasıdır.

Sonuç olarak Atatürk'ün liderliği, kriz yönetimi ve örgütsel kültür literatürüne önemli katkılar sunmaktadır. Onun yönetim özellikleri, sorunların sadece krizlerin aşılması değil, aynı zamanda krizlerden bir öğrenme fırsatı yaratarak girişim sağlanmasını da vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, Atatürk'ün liderlik tarzı, hem akademik çalışmalar hem de pratik uygulamalar açısından bir rehber niteliğindedir.

A STUDY ON ATATURK'S LEADERSHIP CHARACTERISTICS WITHIN THE FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND CRISIS MANAGEMENT

1. INTRODUCTION

Leadership emerges as a critical factor for the success of a society or institution in every period of history, especially in times when crisis must be managed effectively. It is seen in history that especially crisis periods bring out new leaders, and these new leaders make radical innovations and revolutions in order to change the damaged structures of organizations and make them compatible with internal and external conditions. However, there are also leaders who emerge by being nourished by the values and culture of the organization they are in.

Organizational culture and crisis management are among the basic elements of leadership characteristics. These elements have significant effects on how leaders act in crisis situations and what kind of culture they build within the organization or what kind of culture they are affected by.

In the context of organizational culture and crisis management, there are important statesmen, managers and army commanders whose leadership has come to the fore from past to present. It is obvious that one of the most important leaders who stands out in the context of organizational culture and crisis management throughout the historical process is Mustafa Kemal Atatürk.

In the light of all these evaluations, in the study; The leadership characteristics of Atatürk were discussed in the context of organizational culture and crisis management, and it was revealed how Atatürk was affected by the culture of the organization in which he was trained, and how he affected the organizational culture with the principles and reforms he carried out was also examined. In addition, an attempt was made to examine the impact of organizational culture and crises on the source of Atatürk's leadership.

2. METHODS

This study generally focuses on how the cultural values of organizations affect the emergence of leaders. In addition, as a result of the crises organizations face, how people with the potential to turn the crisis into an opportunity emerge as leaders and the relationship between crisis management and leadership are examined.

Atatürk was chosen as the leader in this study, which aims to reveal the relationship between leadership and two different concepts: organizational culture-leadership relationship and crisis management-leadership relationship.

In this context, the study; It includes a literature review in the fields of organizational culture, crisis management and leadership, and a comparative analysis study showing whether these concepts are meaningfully related to each other.

In this study, Atatürk was chosen as a sample and by examining the historical literature, Atatürk's life, his management approach, military and political life, leadership characteristics and personal characteristics were comparatively analyzed within the framework of organizational culture and crisis management.

Ataturk's leadership characteristics have been examined in a wide range, taking into account the historical conditions and organizational culture, and how the organizational culture affected Ataturk's leadership characteristics, what contributions Ataturk made to the organizational culture, how he turned rebellions, wars and economic difficulties into opportunities, and how these crises were addressed through leadership.

3. RESULTS

Leadership styles play a crucial role in crisis management, with transformational leadership being particularly effective. This style promotes information sharing and a supportive organizational climate, which can be vital during crises. Different leadership styles contribute to successful crisis management in organizations, especially transformational and visionary leadership, which can turn crises into opportunities and enhance employees' capacity to adapt to change.

The interaction between leadership and organizational culture is mutually influential. Leadership behaviors shape the formation and maintenance of organizational culture, while the existing culture also influences leadership styles. Transformational leadership encourages a culture open to innovation and change, while cultural differences have a significant impact on leadership.

Atatürk's leadership qualities include the ability to inspire, motivate, and influence the masses. His capability to guide people with his ideas and ignite their hopes reflects his inspirational leadership style. Additionally, his effective oratory and communication skills were central to his leadership, playing a crucial role in initiating social and political changes.

4. DISCUSSION

The leadership qualities of Mustafa Kemal Atatürk, particularly in the context of crisis management, show significant parallels with modern crisis management theories. Atatürk emerged as a decisive leader during the major crisis following the Ottoman Empire's defeat in World War I. His military struggle against the Allied Powers contributed significantly to the re-establishment of Turkish independence. Internal uprisings presented another test of Atatürk's leadership.

The reforms implemented under Atatürk's leadership played a vital role in the reconstruction of the Turkish nation. Landmark changes, including the proclamation of the Republic, the abolition of the caliphate, women's rights, and educational reforms, were cornerstones of Turkey's modernization process. These reforms reflect Atatürk's visionary leadership and his strategic goals for the nation's future.

Atatürk's leadership approach also had lasting impacts on organizational culture. Reforms such as the Hat and Dress Revolution, the adoption of international time and measurement systems, and the new Turkish alphabet modernized Turkish society's cultural and social fabric. These reforms laid the foundations for the modern Turkish Republic and played a crucial role in redefining national identity.

CONCLUSION

It can be stated that the characteristics that make leaders are influenced by certain dynamics of the organizational culture they are a part of. These dynamics play a significant role in the acquisition of knowledge, skills, and experiences by leaders and can also serve as a source of motivation for them. Additionally, leaders can positively impact the organizational culture by introducing fundamental changes in response to crises.

Atatürk, the founder and eternal leader of the Republic of Turkey, was educated in the institutions of the Ottoman Empire, grew up in that region, and was influenced by the organizational culture of the Ottoman Empire. By managing the crisis triggered by the collapse of the Ottoman Empire with decisive and confident steps, Atatürk played a pivotal role in the construction of the new Turkish nation, demonstrating his leadership qualities.

In terms of crisis management, Atatürk faced the crises of the occupation of his country, the challenges of major wars, and the loss of national independence with a solution-oriented strategy.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik, *Journal of Yasar University*,4(15), 24-35
- Artantaş, E., ve Gürsoy, H. (2021). Genç Liderlerin Liderlik Davranışları ve Örgüt Kültürü Tutumlarının Belirlenmesi. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 9(24), 71-99.
- Atatürk Ansiklopedisi (t,y) Atatürk Devrimleri. Erişim: 23 Ocak 2024. <https://ataturkansiklopedisi.gov.tr/bilgi/ataturk-devrimleri/>
- Atatürk Ansiklopedisi (t,y) Atatürk Döneminde Meydana Gelen Ayaklanmalar (1924-1938). Erişim: 23 Ocak 2024. <https://ataturkansiklopedisi.gov.tr/bilgi/ataturk-doneminde-meydana-gelen-ayaklanmalar-1924-1938/>
- Baltaş, Z. (2002). *Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Başbuğ, İ. (2012). *20. Yüzyılın En Büyük Lideri Atatürk*, İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Demir B., Uğurluoğlu, İ., ve Ürek, D. (2017). Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Literatür İncelemesi. *Journal of Strategic Research in Social Science (JoSReSS)*, 3(2), 175-196.
- Cho, S., Ahn, S. ve Lee, K. (2009), Relationship between Organizational Justice and Organizational Outcomes by Combining Transaction Cost Approach with Social Exchange Theory, Erişim: 25 Ocak 2024 http://www.allacademic.com/meta/p295238_index.html.
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Çetinkaya, A. Ş., Rahman, N. R. ve Atsan, M. (2015). Stratejik Planlamanın Kriz Yönetimine Etkisi, *Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 10, 24-33.
- Derin, N. (2019). Vizyoner Liderliğin Kavramsal Çerçevesi ve İşletmeler İçin Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 114-125.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Düzgün, A. (2020). Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik Tarzının Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 492-514.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun, E. ve Yalçinkaya, K. (2018). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Değişim Kapasitesine Etkileri: Bir Araştırma Çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 9(3), 681-696.
- Gençer, Y. (2020). Mustafa Kemal Atatürk'ün Sözsüz İletişim Yönetimi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi*, (6), 39-69.
- Gökğiray, A. K. (2013). *Atatürk'ün Liderlik Sırları*, İstanbul: Kum Saati Yayınevi.
- Güney, S. (2007). *Liderlik Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Gürcan, N. (2021). Yönetimde Karizmatik Liderlik Tarzı ve Atatürk. *New Era International Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 10(2), 123-140.
- Irani, Z., Beskese, A., ve Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650.
- İbrahimioğlu, N. (2011). İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 10(2). 731-747.
- İnce M. ve Gül H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi*.
- İşçan, Ö. F. (2006), Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- Kırdar, Y. ve Demir, F. O. (2007). Kriz İletişimi Aracı Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi Örneği. *İletişim Fakültesi Dergisi*, (29), 93-106
- Kürü, A. (2020). *Kriz Yönetimi ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Mertel, K., Bozkurt, S. ve Demirhan, A. (2020). Dönüşümcü Liderlik Tarzının Bilgi Paylaşımına Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Rolünü Yönelik Bir Araştırma. *Journal Social Sciences*, 15(6), 3073-3087.
- Mohammed, T., ve Baş, D. P. (2020). Dönüşümcü Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü ve İşletmenin Yenilikçiliğine Etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 98-122.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 203-212.
- Oral, M. (2018). Türk Kurtuluş Savaşı'nın Tarihsel Konumu. *Tarih ve Günce*. 1(2), 3-16.
- Özgentürk, N. (2010). *Gazi'nin Son Tamıkları Anlatıyor; O Daima Şıktı*, İstanbul: Bir Yudum İnsan Yayınevi.
- Papatya, G., ve Uygur, M. N. (2019). Stratejik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19). 338-358.
- Polat, M., ve Meyda, C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
- Satya, S. (2017). Leadership A Tool for Achieving Success. *GITAM University Dergisi*, 3(3).
- Sönmez, S. (2006). Millî Bir Lider Olarak Motivasyon Dehası Atatürk. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 23-72.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 27-35.
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği. *Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-9.

- Taşdemir, E. ve Akdağ, M. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(2), 141-157.
- Tuğcu, Ş. T. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3(2), 16-22.
- Tulgar, K. (2007). *Mustafa Kemal Şirket Yönetseydi*, İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Tutar, H.(2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- Ulusoy, Z. K. (2020). Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi: İzmir Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Suudan Gökçe GÖK Fatih DOĞRUER
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Suudan Gökçe GÖK Fatih DOĞRUER
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Fatih DOĞRUER
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Suudan Gökçe GÖK Fatih DOĞRUER
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Fatih DOĞRUER