

OTORİTER VE DEMOKRATİK LİDERLİK TARZLARI AÇISINDAN ATATÜRK'ÜN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Semra ARIKAN

*(Yrd.Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06532, ANKARA
e-mail: tan@hacettepe.edu.tr)*

Özet:

Bu çalışmanın temel amacı, lider ve liderlik kavramlarına ilişkin genel bir bilgi sunmak ve otoriter ve demokratik liderlik tarzlarının temel özelliklerinden yola çıkarak, Atatürk'ün liderliğini analiz etmektir. Sonuçta Atatürk'ün hem demokratik hem de otoriter lider özellikleri gösterdiği, ancak demokratik liderliğin önde gelen vasfı olduğu belirlenmiştir.

Abstract:

Evaluation of Atatürk' s Leadership Styles on The Base Of Autocratic And Democratic Leadership Behaviors

The main purpose of this study is to explain the concepts of leader and leadership and then analyze the leadership styles of Mustafa Kemal Atatürk. Conclusively, it was found out that Atatürk was a leader,who displayed both autocratic and democratic leadership behaviors whereby his democratic leadership attitudes were distinctively predominating.

Anahtar Sözcükler: Lider, liderlik, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi , otoriter liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, Atatürk

Keywords: Leader, leadership, traits approach, behavioral leadership theories, autocratic leadership style, democratic leadership style, Atatürk

1. GİRİŞ

Günümüz toplumlarında sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlarda sürekli değişimler olmaktadır. Açık birer sistem olarak kabul edilen işletmeler de çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olduklarından, yaşanan değişimlerden büyük ölçüde etkilenmektedirler. Toplumlarda ve işletmelerde meydana gelen bu değişimler, liderlere duyulan ihtiyacı daha da arttırmaktadır. Sürekli bir değişme ve gelişme içinde olan toplumlar ve işletmeler için liderlik konusunun bu derece önem kazanması, araştırmacıların bilimsel yöntemlerle konuya yaklaşımlarını zorunlu hale getirmiştir.

Liderlik, 20. Yüzyıl'da üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan birisi olmuştur. Bu yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlmek için yoğun çabalar sarfetmişlerdir. Bu çabalar, liderlik yazınına yaklaşık 5000' den fazla çalışma ve 350' den fazla da tanım kazandırmıştır (Erçetin 2000: 3).

2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Lider, grubun veya örgütün amaçlarına ulaşmasında, gruptaki veya örgütteki diğer insanları etkileyen kişi olarak tanımlanabileceği gibi (George ve Jones 1999: 404), grup üyelerini saptanan amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi olarak da tanımlanabilir (Nalbant, Özdil ve Ecevit 1997: 18).

Çok genel çizgileriyle liderlik, insanların planlarını ve alınan kararları eyleme dönüştürmelerini sağlayan bir sanat, bir insan becerisidir (Ergun 1981: 7).

Liderlik, belirli şartlar altında grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir (Deitzer, Shilliff ve Jucius 1989: 115).

Liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneğidir (Hellriegel ve Slocum 1992: 467).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen ve yönetsel bir otoriteye sahibolan bir kişiyi ifade etmektedir (Robbins ve De Cenzo 1998: 389). Araştırmacılar, liderliği

tanımlayan özelliklerin çoğunda birbirinden farklı yaklaşımlar sergiledikleri halde, liderliğin şu iki boyutu üzerinde görüş birliğine varmışlardır:

- a. Liderlik, gruptaki ve ya örgütteki insanlar üzerinde bir etki yaratır.
- b. Liderlik, gruplara veya örgütlere, amaçlarına ulaşmaları konusunda yardım sağlamaya ilişkin bir süreçtir.

Bir örgütteki liderler, biçimsel olan ve biçimsel olmayan liderler olarak iki grupta düşünülebilir. Biçimsel liderler, örgütteki üyeleri etkileme konusunda, örgüt tarafından kendilerine verilen yetkiyi kullanan kişileri ifade ederken, biçimsel olmayan liderler, ellerinde biçimsel bir yetki olmadığı halde, insanları, sahip oldukları özel yetenek ve becerilerle büyük ölçüde etkileyebilen kişileri tanımlar (George ve Jones 1999: 404).

Liderler, ellerinde bulunan çeşitli **güç** kaynaklarını kullanarak örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda astlarını, başka bir ifade ile izleyenlerini etkilerler. **Güç**, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır ve daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder (Koçel 1998: 384).

Güç türleri konusunda çeşitli ayrımlar yapılabilir. Örneğin güç kavramını, **örgütsel güç** ve **kişisel güç** olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bunlardan örgütsel güç, örgütün biçimsel yapısı içinde yer alan bir pozisyonun kişiye sağladığı gücü ifade eder. Kişisel güç ise, bireyin kendisinden kaynaklanan ve diğer kişileri etkileme ve onlara iş yaptırabilme yeteneği olarak açıklanabilir (Mullins 1999: 784).

Yukarıda da ifade edildiği üzere, güç kaynakları ile ilgili olarak çok sayıda sınıflama yapılmıştır. Bu sınıflamalar arasında belki de en çok bilinen ve kullanılanı, French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır. Yazarlara göre bir liderin astlarını etkilemekte kullandığı başlıca güç türleri, şu şekilde ifade edilebilir (Daft 1991. 373 ve Hitt, Middlemist, Mathis 1986:356) :

a) Biçimsel Güç: Bir liderin örgütteki biçimsel gücünden, yani sahip olduğu pozisyondan dolayı elde ettiği güç türüdür. Astlar biçimsel gücü meşru olarak kabul ettiklerinden, bu güç türünden etkilenirler.

b) Ödüllendirme Gücü: Lider elindeki çeşitli ödülleri kullanarak astlarını etkileyebilir. Bu ödüller, ücret artışı, terfi, tanınma, vb olarak örneklendirilebilir.

c) Cezalandırma Gücü: Ödüllendirme gücünün tam tersi olan bir güç türüdür. Liderler, eleştirme, ücret artışı uygulamama ve tenzili rütbe vb. şekilde örneklendirilebilecek olan uygulamalarla, cezalandırma gücünü kullanırlar.

d) Uzmanlık Gücü: Liderin göreve ilişkin belirli bir bilgi veya becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. Liderin görev konusunda gerçek bir uzman olması, astlarını etkileyebilmesini büyük ölçüde kolaylaştırır. Liderin koordinasyon becerisi, görev-tasarım becerisi vb. bu tür gücün örnekleri arasında sayılabilir.

e) Beğeniye Dayanan Güç: Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç türüdür. Astlar, saygı duyup beğendikleri liderlerin emirlerini daha kolay yerine getirecektir. Bu güç türünde biçimsel bir ünvan veya pozisyondan çok, liderin kişilik özellikleri önem kazanmaktadır.

Liderler, bu güç türlerini kullanma yolu ile astlarını, örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda etkiler ve yönlendirirler. İyi bir lider olmanın bazı kişilik özelliklerini gerektirdiği bilinen bir gerçektir. Gerçekten de, etkili bir lider olma, güç kullanımının yanısıra, "doğru bazı özellikler" e sahip olmayı da gerekli kılmaktadır. Bu özelliklerin belirlenmesi, **Özellikler Teorisi**'nin bir amacıdır (Dessler 1998: 335).

Özellikler Teorisi'ne göre bazı kişiler, doğuştan bazı özelliklere sahip olarak doğarlar ve bu özellikler, onların lider olarak ortaya çıkmalarına neden olur. Bu teorinin temel amacı, başarılı liderleri mümkün olduğunca açık bir biçimde tanımlamaktır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, başarılı liderlerde bulunması gereken özelliklerden önemli olan bazıları şu şekilde ifade edilebilir (Certo 1997: 351):

1. Yargılama ve sözlü iletişim yeteneğini kapsayan zeka,
2. Geçmiş başarılar,
3. Duygusal olgunluk ve tutarlılık,
4. Güvenilirlik, sebat ve sürekli başarı güdüsü,
5. Değişik gruplara katılma ve uyum sağlama becerisi,
6. Statü arzusu,

Stogdill tarafından ilki 1948 yılında yapılan araştırmanın bulgularına göre liderlerin sözkonusu özelliklerden bazılarını sahip olmalarına rağmen, bu özelliklerin tümünün bir insanın liderlik potansiyeline, liderlik yapabileceğine ilişkin kesin göstergeler olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. 1974 yılında yapılan ikinci bir araştırma ile daha önce gruplandırılan özellikler sınanarak, başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikler, özellik ve beceri olmak üzere yeniden

gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma aşağıda sunulmaktadır (Erçetin 2000: 28-29):

Tablo 1: Başarılı Liderlerde En Sık Gözlenen Nitelikler

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

Yukarıda da ifade edildiği gibi, Özellikler Teorisi'ne katkıda bulunan pekçok yazar, bir liderde olması gereken özellikleri belirlemeye çalışmış, ancak çalışmaların çoğu sonuçsuz kalmıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahibolanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılması için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Özellikler Teorisi'nin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahibolduğu özellikler yerine, izleyenlerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına bakmaya çalışmışlardır (Koçel 1988: 399).

3. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİSİ

1940'ların sonlarına doğru bazı araştırmacılar liderliğe, gözlemlenebilen süreçler veya faaliyetler olarak bakmışlar ve özellikler yaklaşımından uzaklaşmaya başlamışlardır. Liderlikteki davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle geliştirilen bir diğer perspektiftir (Keçecioğlu 1998: 117).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin kılan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs.

gibi davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel 1998: 400).

Davranışsal Liderlik Teorisi kapsamında çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin en önemlilerinden birisi **Ohio Eyalet Üniversitesi** çalışmalarıdır. Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu, 1945 yılında, askeri ve sivil pekçok yönetici üzerinde lider davranışına ilişkin çalışmalar yapmaya başlamış ve bu çalışmalarda aşağıda tanımlanmış olan "anlayış" ve "yapıyı harekete geçirme" olarak adlandırılan iki boyut belirlenmiştir:

Anlayış (A) : Liderin astlara duyarlılık gösterme düzeyi ve karşılıklı güven oluşturma derecesidir. Anlayış boyutu yüksek olan liderler, arkadaşça bir yaklaşım içerisinde. Açık iletişime ve astların refahına önem verirler.

Yapıyı harekete geçirme (YHG) : Liderin göreve dönüklük derecesi ve astlarının amaç başarımına yönelik faaliyetlerini yönlendirme düzeyidir. Bu tarzdaki liderler emir verirler, planlama için zaman harcarlar ve işe ilişkin faaliyetler için kesin programlar yaparlar.

Bu iki boyut birbirinden bağımsızdır. Örneğin, anlayış boyutu yüksek olan bir liderin yapıyı harekete geçirme boyutu düşük ve ya yüksek olabilir. Bu modele göre lider, aşağıda yer alan dört tür liderlik tarzından herhangi birini sergileyebilir:

1. Yüksek YHG- Düşük Anlayış
2. Yüksek YHG- Yüksek Anlayış
3. Düşük YHG- Düşük Anlayış
4. Düşük YHG- Yüksek Anlayış

Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları, **Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme-Yüksek Anlayış** tarzının, sözü edilen diğer liderlik tarzlarına göre daha iyi performans ve daha fazla tatmin sağladığını ifade ederken, bu konuda yapılan yeni bir çalışma, bu tarzın daima en iyi tarz olmadığını ortaya koymuştur (Daft 1991: 378).

Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına benzeyen diğer bir model, aşağı yukarı aynı döneme rastlayan Michigan Üniversitesi Çalışmaları'dır. Araştırmacılar, lider davranışlarının boyutlarından çok, liderin etkililiğine ilişkin objektif kriterler belirlemeye çalışarak Ohio' lulardan farklılaşmışlardır (Ergeneli 1992: 22).

Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunana faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, lider davranışlarının, Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür.

Bu iki faktör **kişiyeye yönelik davranış** ve **işeye yönelik davranış** olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmaya göre işeye yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiyeye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, kişiyeye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Koçel 1998: 401-402).

Davranışsal liderlik kuramları içerisinde yer alan bir diğer model, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen, Ohio ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmaların sonuçlarına dayandırılarak ortaya konulan ve "**Yönetimsel Ölçek**" veya "**Yönetimsel Diyagram**" olarak adlandırılan bir modeldir. Bu modelde, liderin etkililiğini belirleyen iki temel boyut saptanmıştır. Bu iki boyut "**üretime ilgi**" ve "**insana ilgi**" boyutlarıdır. Bu iki boyut 1 ' den 9'a kadar uzanan bir ölçek üzerinde yer alır ve 1 en düşük ilgiyi, 9 ise en yüksek ilgiyi ifade eder. Yazarlara göre bu iki boyutun birleşimi sonucunda *Cıltz Liderlik*(1/1), *Şehir Klübü Liderliği* (1/9), *Görev Liderliği* (9/1), *Orta Yolcu Liderlik* (5/5) ve *Ekip Liderliği* (9/9) şeklinde ifade edilen beş tür liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bu tarzlarda hem üretime hem de insana en üst düzeyde önem veren (9/9) ekip liderliği, en etkili liderlik tarzı olarak ifade edilmiştir (Arıkan 1997:12-13).

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Merkezi'nden Rensis Likert, "Likert Kuramı" olarak bilinen bir diğer davranışsal modelde dört temel yönetim tarzından söz eder. Bunlardan, **sömürücü-otoriter yönetim**, bütün kararların yöneticiler tarafından verildiği, kimin, ne zaman ve nasıl bir iş yapacağını yöneticiler tarafından belirlendiği, başarısızlığın cezalandırıldığı ve yönetimin çalışanlara çok az güven duyduğu bir yönetim tarzını ifade eder. **Babacan otoriter yönetim** ise, kararların yine yöneticiler tarafından verildiği, ancak işi yapmak bakımından, astlara bir ölçüde özgürlük ve esneklik tanıdığı, otoriter amirin aynı zamanda babacan bir tavır sergilediği bir tarzdır. **Danışmalı yönetim**, yöneticilerin amaçları saptamadan ve karar vermeden önce astlarına

danıştıkları, işlerin nasıl başarılabacağı konusunda bir karar vermekte astların oldukça fazla özgürlüğe sahip oldukları ve cezalardan çok ödüllendirmeye ağırlık verilen bir tarzı tanımlar. Bu kuramda son olarak tanımlanan yönetim tarzı olan **katımlı yönetim** ise, Likert tarafından önerilen ve sistemdeki tüm çalışanların amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katıldıkları ve karar vermenin, örgütsel aileler yolu ile tüm örgütsel kademelere yayıldığı bir tarzı anlatır. Bu dört tipi ölçmek için kendine özgü anket geliştiren yazar, liderlerin işe ya da işçiye yönelik eğilimlerini değerlendirerek, en iyi iş başarısı gösteren liderlerin, astlarının sorunlarının insan yönlerine ağırlık veren ve yüksek iş başarımını amaç edinen, etkili gruplar kurabilen liderler olduğunu bulmuştur (Can 1999: 196).

Davranışsal Liderlik kuramlarının açıklanması bakımından önemli olan ve özellikle de bu çalışmanın temel konusunu oluşturan otoriter ve demokratik liderlik davranışlarının en iyi şekilde anlaşılmasını sağlayacak yaklaşımlardan bir diğeri de, DouglasMc Gregor tarafından ortaya konmuş olan X ve Y Kuramları'dır. McGregor'a göre bir lider X ve Y kuramlarından hangisinin varsayımlarını benimsemişse onun liderlik davranışları da bu varsayıma göre şekillenecektir. X ve Y Kuramları birbirlerinin tamamen aksi olan bir dizi varsayımdan oluşur. Bu varsayımları şu şekilde ifade etmek mümkündür (Drafke, Kossen 1998: 372- 373):

X Kuramı' na Göre:

1. İnsanların çoğu çalışmaktan hoşlanmazlar ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar.
2. İnsanlar çalışmaktan hoşlanmadıkları için zorlanmalı, yakından denetlenmeli ve örgütsel amaçları başarmalarını sağlamak için tehdit bile edilmelidirler.
3. İnsanların çoğu, özünde, tembeldir. Yeterince hırslı olmadıkları gibi sorumluluk almaktan kaçınırlar ve temel bir amaç olarak güvenlik ihtiyacını tercih ederler.
4. Sıradan bir işgören ben-merkezlidir ve örgütsel amaçlara fazla ilgi duymaz.

Y Kuramı' na Göre:

1. İnsanların çoğu için çalışmak, eğlenmek ve dinlenmek kadar doğaldır.
2. İnsanların örgütsel amaçları başarmalarını sağlamak için ceza ile tehdit edilmelerine gerek yoktur. İnsanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda kendi kendilerini yönlendirebilirler.

3. Olumlu bir örgüt ikliminde ortalama bir insan, sorumluluk almayı öğrenir.
4. İşgörenlerin çoğu işlerinde yaratıcı olma yeteneğine sahiptirler.

McGregor' a göre klasik yöneticiler, insanı X kuramının ışığı altında görür ve onları güdülemek için planlama, örgütleme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirir ve ekonomik araçlara ağırlık verirler. Yönetici insanları Y kuramı ışığı altında görüyorsa, emrinde çalışanların yeteneklerine büyük ölçüde güvenir. Onlara esnek iş saatleri uygulayarak, işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak bir ortam yaratır ve astlarını karara katılma yönünde teşvik eder. Yani kısaca yönetici, astlarını klasikler gibi korkutma ve kontrol yöntemleriyle işe yönlendirmek yerine, onların yeteneklerini kullanabilecekleri bir iş ortamı yaratmaya çalışır (Can 1999: 175).

Daha açık bir ifadeyle, **X Teorisi** inancındaki yöneticiler daha çok **otoriter** ve müdahaleci bir davranış gösterirken, **Y Teorisinin** varsayımlarını benimseyenler daha çok **demokratik** ve katılımcı bir davranış gösterirler (Koçel 1998: 404).

Bu çalışmanın temel amacı Atatürk' ün liderlik davranışlarını, otoriter ve demokratik liderlik temelinde analiz etmek olduğuna göre, çalışmanın bundan sonraki bölümünde, X ve Y Teorileri aracılığı ile açıklanmaya başlanılan otoriter ve demokratik liderlik tarzlarını ve bu tarzları sergileyen liderlerin neler yaptıklarını ve nasıl davrandıklarını, daha ayrıntılı bir biçimde açıklamak yerinde olacaktır!

4. OTORİTER LİDERLİK

Liderlerin tarzlarını gruplandırmakta kullanılacak en temel yaklaşımlardan birisi, onları otoriter veya demokratik liderler olarak tanımlamaktır. Otoriter lideri tanımlamadan ve özelliklerini belirtmeden önce, bu anlamda lider davranışını etkileyen bir kişilik özelliğinden yani otoriterlikten (authoritarianism) söz etmek ve bu kavramı tanımlamak anlamlı olacaktır. En basit tanımıyla **otoriterlik**, organizasyon içinde statü farklılıklarının olması gerektiğine ve bu tür farklılıkların örgütün etkili bir şekilde çalışmasına katkıda bulunacağına ilişkin bir inançtır (Wallace ve Szilagyı 1982: 36). Kahn ve Katz ise **otoriteyi**, örgüt içinde bir makama bağlı güç olarak tanımlamaktadır (Katz ve Kahn 1977: 167).

Adorno ve Altemeyer, otoriter bir kişiliğin özelliklerini betimleyen çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmaların sonuçlarına göre otoriter kişiler, yüksek düzeyde yetki kullanma ihtiyacında olan, geleneksel davranış kalıplarına katı bir biçimde bağlılık gösteren ve geleneksel davranışa aykırı davranışları şiddetle

cezalandırma eğilimi gösteren bireylerdir(Taylor, Peplau ve Sears 1997: 183). Bu tür kişiler, otoriteye itaat eden, katı, güç kullanmaya eğilimli ve sübjektif duyguların kullanılmasına karşı olan bireylerdir (Schermerhon, Hunt ve Osborn 1995: 56).

Otoriter (otokratik-yetkeci) lider, yetkiyi merkezi hale getiren, biçimsel gücü, ödüllendirme gücünü ve cezalandırma gücünü kullanan liderdir (Daft 1991: 375). Otoriter liderleri "söyleyen" (tellers) liderler olarak ifade etmek mümkündür. Bu tür liderler, işgörenler tarafından yapılacak işi yapılandırır. Kararları genelde kendileri verir ve astlarını yakından kontrol ederler (Drafke ve Kossen 1998: 377).

Otoriter liderlerin çoğu, örgütsel amaçları başarma konusunda başarılıdır. Bununla birlikte, bu tür liderlerin başarılı olabilmeleri için iyi bir altyapılarının olması ve kendilerine emir verilmesini isteyen ve bekleyen işgörenlerinin olması gerekir. Genelde itaatkar olan, planlama ve karar verme süreçlerine katkıda bulunmayı tercih etmeyen astlar ve işgörenler için bu tür bir liderlik tarzı, büyük ölçüde ilgi görür.

Otoriter liderlik tarzı, liderin fazla seçeneğinin olmadığı durumlar için de son derece uygun bir tarzıdır. Örneğin acil bir durum veya kriz sırasında yöneticinin insanları toplayıp onlara fikir danışacak zamanı olmayacaktır. Böylesine bir durumda otoriter liderlik, uygun bir yönetsel davranış olacaktır (Drafke ve Kossen 1998: 377).

Güdüleme şekli olumlu olan otoriter bir lider, genellikle yardımsever(benevolent) otoriter adını alır. Bu tür bir lider, bazı durumlarda, verimlilik ve iş doyumunu sağlamayı başarabilir. İnsanların olgunlaşması, ana-baba, öğretmen ve hükümet bürokratları gibi çok sayıda yetkenin bulunduğu kültürel bir ortamda gerçekleştiğinden, bazı işgörenlerde otoriter önderlik bekleyişi vardır; bu nedenle, otoriter bir liderle çalışmakta güvenlik ve doyum bulurlar. Liderler, otoriter oldukları zamanlar kendilerini daha rahat ve etkili hissedebilirler, çünkü bu, onlara bağımsız hareket edebilmeleri hususunda daha fazla güvenlik ve inanç sağlar (Davis 1988: 151).

Buraya kadar ifade edilmeye çalışılan otoriter liderlik özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Güney 1999: 128- 129):

1. Otoriter lider, grubun amaçlarını ve politikalarını bütünüyle kendisi belirler.
2. Otoriter lider, hangi işlerin yapılacağını ve bu işlerin nasıl yerine getirileceğini bizzat kendisi belirler.
3. Otoriter lider kendisini grup faaliyetlerinden ayrı tutar.

4. Otoriter lider, astları hakkında yaptığı olumlu veya olumsuz değerlendirmelerde kişisel bir tutum takınır.

5. Otoriter lider, yalnızca emir verir ve bu emirlerin grup üyelerince yerine getirilmesini ister. Emirlerine göre hareket edenleri ödüllendirir, etmeyenleri ise cezalandırır.

6. Otoriter liderin otoritesi, sahip olduğu güç ve kuvvete dayanır. Verdiği emirler için hiçbir neden göstermez ve kendisine getirilen önerileri de kabul etmez.

7. Otoriter lider, ödül dağıtımında tamamen şahsi davranır, sebep göstermeden grup üyelerini eleştirir. Bu tip lider, aktif grup katılımından uzak kalır.

Otoriter liderliğin başlıca yararı, lider için güçlü bir güdü ve ödül ve ayrıca hızlı karar vermeye olanak sağlamasıdır. Otoriter liderliğin temel sakıncası ise, özellikle aşırıya kaçtığı ve güdüleme tarzının olumsuz olduğu durumlarda insanların nefretine hedef olmasıdır. Psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma otoriter ortamlarda kolayca gelişir. Dürtü ve yaratıcılığa izin verilmediğinden "yarım tempo" çalışma eğilimi görülür (Davis 1988: 151-152).

Otoriter liderliğin katı biçiminde lider, sürekli olarak üretimi denetler, buyrukları verir ve bunların hemen kabulünü bekler. Katı bir disiplincidir. Merhametin insanları şımartacağına inanır, statü düşüncesindedir, çalışanların inisiyatifine güvenmez. Böyle bir liderin başında bulunduğu grupta sorumluluğu başkasına yüklemek, dedikodu, iftira yaygındır. Grup güvensiz, gerilimli, saldırgan bir eğilime sahiptir ve içine kapanıktır (Ergun 1981: 18-19).

Kısacası otoriter lider, X kuramına dönük bir liderdir. Astların yeteneklerine güvenmez. Uzun dönemde gerek moral, gerekse üretime ilişkin problem yaratma konusunda potansiyel sahibidir. Astların örgüte bağlanmalarını engeller. Otoriter bir örgütte, kişisel büyüme ve gelişmeyi sağlamak kolay değildir (Drafke ve Kossen 1998: 377).

Otoriter liderlik için, Blake ve Mouton'un Yönetmelik Diyagram Modeli'ndeki (9/1), yani **görev** liderliği örnek verilebilir. Ayrıca Likert'in Kuramı'ndaki Sistem 1, **sömürücü otoriter yönetimi**, Sistem 2 ise **babacan otoriter yönetimi** ifade eder.

5. DEMOKRATİK LİDERLİK

Demokratik bir lider, diğerlerine yetki devreden, katılımı teşvik eden ve astlarını etkilemek için uzmanlık gücü ile beğeniye dayanan gücü kullanan liderdir (Daft 1991: 375). Demokratik liderlik söz konusu olduğu zaman, bir

grupta birarada çalışan ve bir sorunu çözmeye uğraşan kimseler akla gelmelidir. Demokratik lider gruba hizmet eder, grubun normlarını ve değerlerini toplayıp özetler, grubun olası hareketlerinin yönünü anlayıp, gruptan önce o hareket eder (Ergun 1981: 19).

Demokratik bir lider problemi, astları ile bir grup halinde paylaşır. Lider ve astlar alternatifleri birlikte oluşturur ve değerlendirir ve sonuçta çözüm için görüşbirliğine varılır (Dessler 1998: 341).

Demokratik liderliğin özelliklerini, özet olarak ve maddeler halinde şöyle sıralamak mümkündür (Güney 1999: 121- 127):

1. Grup politikası, liderin grup üyelerini tartışmaya teşvik etmesi sonucunda belirlenir.
2. Demokratik lider, tartışma öncesi grup üyelerine konu hakkında genel bilgiler verir. Teknik bilgi için lider en az iki seçenek sunar ve seçim işini grup üyelerine bırakır.
3. Sorumluluğun dağıtımı ve işbölümünün oluşturulması gruba bırakılmıştır.
4. Demokratik lider, yargılama ve eleştirilerinde nesnel olmaya çalışır.
5. Demokratik lider, bütün konularda grup üyelerine güvenir.
6. Grup üyeleri her konuda kendilerini tamamen serbest hisseder.

Demokratik liderlik, olumlu bir örgüt ikliminin yaratılması ve astların karara katılmalarının sağlanması ile motive edilmelerinden dolayı olumlu bir liderlik tarzı olarak kabul görmektedir. Demokratik liderler, astlarına yetki verme yoluyla, onların ilgi ve şevklerini artırır ve böylelikle tecrübe kazanmalarını sağlar. Bu tür bir lider, bir anlamda astlarının eğitimine de katkı vermiş olur ve astlara yetki verip onları karar sürecine katarak, kendisine, temel konulara daha fazla zaman ayırma şansı verir.

Bununla birlikte astların yeterince kalifiye olmadığı örgütler için demokratik liderlik uygulamalarında bir sınırlılık yaşanır. Özellikle hızlı kararların verilmesi gereği ortaya çıktığında, demokratik liderlik uygulaması avantajlarını kaybedebilir. Örneğin batan bir gemide, kaptanın demokratik davranması zaman kaybı yaratacağından, uygun bir tarz olmayacaktır.

Demokratik liderlik uygulamaları, Y kuramının varsayımlarından kaynaklanır ve demokratik lider, astlara tatmin duyabilecekleri bir iş ortamı yaratacak uygulamalara ağırlık verir. Demokratik lider insanlara güvenir ve onları destekler.

Demokratik liderlik için, Blake ve Mouton'un Yönetmel Diyagram Modeli'ndeki (9/9), yani **ekip** liderliği örnek verilebilir (Wallace ve Szilagyi 1982: 158). Ayrıca Likert'in Kuramı'ndaki Sistem 4, yani **katılmalı yönetim**, demokratik liderlik türünün özelliklerini kapsamaktadır (Güney 1999: 127).

6. OTORİTER VE DEMOKRATİK LİDERLİK TARZLARI AÇISINDAN ATATÜRK'ÜN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Atatürk'ün en önemli liderlik özelliklerinden birisi, yönettiği insanlara önem vermesi ve onlarla ilişkilerini hep yumuşak, sıcak ve içten tutmuş olmasıdır. Atatürk, yönettiği bireyler arasındaki ilişkilerin uyumlu ve olumlu olmasını her zaman arzulamıştır. Yönettiği insanların kişiliğine önem vermesi, O'nun yüksek karakterli kişiliğinden kaynaklanmaktadır.

Atatürk'ün kalbinde, millet aşkı, arkadaş sevgisi, zor durumda olanlara acıma hissi, etrafındakilerin sıkıntılarını ve hastalıklarını kendi hastalığı ve kendi sıkıntıları gibi görme duygusu hiç eksik olmamıştır (Demirkan 1972: 100).

Atatürk'ün yönettiği insanların kişiliğine verdiği önemi daha iyi anlamak için şu olayı örnek verebiliriz: Kurtuluş Savaşının ilk yıllarında, Meclis'te yaptığı tartışmalarla Atatürk'ün canını çok sıkı bir mebus varmış ve bu zat Keçiören'de oturuyormuş. Atatürk, bir gün Keçiören'deki Tarım Okulu'nu ziyarete gitmiş. O'nu gören genç bir subay: "Paşam Meclis'te size zorluk çıkaran o adam Keçiören'de oturuyor. Çok defa geç vakit eve döner, izin verirseniz temizleyiverelim" der. Atatürk, genç subaya yüksek ses tonuyla aynen şöyle seslenir (İğdemir 1982: 83) :

"Sakin ha! Böyle bir düşüncenin kafalarınızdan geçmesini bile istemem. Ben karşıtlarımı zorla değil, tartışarak, ikna ederek yola getirmek isterim".

Atatürk, yönettiği insanlara önem verdiğini her fırsatta dile getirirdi. Bu konuda şunları söylemiştir (Özbudun 1986: 53) :

"İnsanları mesut edeceğim diye onları birbirlerine boğazlatmak gayri insani ve son derece üzücü bir sistemdir. İnsanları mesut edecek yegane vasıta, onları birbirlerine yaklaştırarak, onlara birbirlerini sevdirecek, karşılıklı maddi ve manevi ihtiyaçlarını temine yarayan hareket ve enerjidir. Cihan sulhü içinde, beşeriyetin hakiki saadeti, ancak bu yüksek ideal yolcularının çoğalması ve muvaffak olmasıyla mümkün olacaktır".Aslında Atatürk'ün insanlarla ilgili düşünceleri evrenseldir. O, yalnız kendi toplumunun insanlarına değil,

dünyadaki tüm insanlara önem veren bir liderdir. Zaten O'nu tarihteki diğer liderlerden ayıran en önemli özelliklerden biri de budur.

Türk Tarih Kurumu fahri üyesi J. G. Blanca Villalta, Atatürk için bu konuda şunları söylemiştir: Atatürk'ün insanlarla olan ilişkisinde daima bir yücelik ve aynı zamanda bir sadelik vardır. O'nun yüreği, derin bir insani hisle doludur. Mustafa Kemal'in sadece kendi kişisel başarısı ve iktidarı için çalıştığını söyleyenlere hemen şunu hatırlatmak gerekir! Mustafa Kemal, demokrat bir liderdir (Villata 1982: 88-90). Atatürk'e göre, millet mutlu ve huzurlu ise, onu yöneten lider de huzurlu ve mutludur. O halde temel amaç, milletin mutluluğunu sağlamaktır. Gerçekten de Atatürk büyük bir demokrat liderdi. Çünkü hiçbir zaman kendisi için değil, daima milleti için çalışmıştır.

Atatürk'ün başarılarının temelinde, yönettiği insanların ruhlarında saklı olan duyguları bilmesi yatmaktadır. Çünkü O, yöneteceği insanların kalplerini kazanmasını ve yeni bir mücadele ruhunun nasıl yaratılacağını çok iyi bilirdi. Atatürk, yöneteceği insanların kalplerini fethetmeyi ve güvenlerini kazanmayı kendisine görev saymıştır. Bu görev ile ilgili olarak şunları söylemiştir (Karal 1982: 50) :

"Şimdi bizim yöneteceğimiz insanların emelleri, fikirleri ve ruhlarında saklı duyguları nedir? Biz, komuta edeceğimiz insanların hangi emellerini kendimize yansıtarak onların kalplerini kazanacağız ve onlara güven kazandıracacağız? Ve onlara moral, kuvvet yaratacak araçları tayin edeceğiz? Herhalde askerlerimizin ruhunu kazanmak, bizim için bir vazife gibi; onlarda bir ruh, bir emel, bir seciye yaratmak da bize düşüyor".

Atatürk'ün şu sözleri yönettiği insanlara ve onların kişiliklerine çok önem verdiğini açıkça göstermektedir (Karal 1982: 108) :

"Milletin evlatları bir sürü gibi değil, şanlı, şerefli insanlar olarak şan ve şerefle yönetilebilirler".

"Bir orduyu oluşturan, genellikle her iki kişi canlı bir makinenin canlı organları, parçalarıdır. Bu makineyi işleten, her organ, her parçasını harekete geçiren araç, buharla işleyen bir motor değildir. O hareket ettirici araç, ordu makinesini meydana getiren canlı organların dimağlarındaki kuvvet ve kanlarındaki ruhtur. Bu dimağlarda ve bu kanlarda gerekli olan kuvvet ve hızlı akım bulunmazsa makine durur ve başka hiçbir kuvvet onu işletemez."

Askeri bir dahi olan Atatürk, her zaman subaylarından, erlerinde mevcut olan insancıl ve ulusal duyguyu işlemelerini istemiştir. Bundan dolayı Atatürk, kışlayı yalnız bir savaş sanatını öğrenme yeri olarak kabul etmemiş, kışlanın

aynı zamanda bir kültür geliştirme ve bir sanat edinme yeri olmasını istemiştir (Karal 1982: 100).

Atatürk, astlarının görüşlerine ve kararlarına önem verirdi. O, herkesin önerilerini dinler, dinlediklerinin bir sentezini yapar ve sonuçta en doğru kararı verirdi. Atatürk, bu konudaki düşüncelerini şöyle dile getirmiştir (Askeri Yönüyle Atatürk 1981: 133) :

"Yalnız bu noktada bir gerçeği açıklamak için arz edeyim ki, benim ordularımızı yönelttiğim hedefler, esasen ordularımın her erinin, bütün subaylarının ve komutanlarının görüşlerinin, vicdanlarının, azimlerinin, ülkülerinin yönelmiş olduğu hedefler idi. Bilinçli, ülkülü, harekatta başarılı olan ordularımızı, burada tazimle anmayı vazife sayarım".

Atatürk'ün sentezci bir yeteneği vardı. Bu nedenle yalnız kendi düşüncüklerini herkese anlatmak değil, herkesin ne düşündüğünü de kendisi anlamak isterdi. Yani Atatürk, bilmediklerinden öğrenirdi. Sevdiklerinin ve birlikte bir şeye inandıklarının tenkitlerine, itirazlarına ve tartışmalarına inanılmaz bir katlanışı ve hoşgörülülüğü vardı. Birkaç saatlik dağınık ve sıçramalı sohbetlerden sonra bir derleme ve toparlama yapar, mantıklı açık ve etraflıca bir açıklama yapardı (Demirkan 1972: 131).

Atatürk, hiçbir zaman kendini, toplumu oluşturan bireylerden ve arkadaşlarından ayrı tutmamıştır. Her fırsatta onlarla konuşmuş, bilgi ve fikir alışverişinde bulunmuştur. Tüm insanların kişiliğine saygı duyan bir karakteri vardı. Bu nedenle arkadaşlarına, daha doğrusu bütün insanlara değer verirdi. Her fırsatta da sözleri ve davranışıyla bunu ispatlardı. Cumhurbaşkanı seçildikten sonra yaptığı konuşma, bu açıdan çok önemlidir. Konuşma şöyle idi (Joschke 1975: 15) :

"Daima muhterem arkadaşlarımın ellerine çok samimi ve sıkı bir surette yapışarak, onların şahıslarından kendimi bir an bile farklı görmeyerek çalışacağım, milletin teveccühünü daima dayanak noktası kabul ederek hep beraber ileriye gideceğiz".

Atatürk, insana ve insanlığa çok önem verirdi; bu nedenle, millet hayatı tehlikeye girmedikçe savaşı tam bir cinayet olarak kabul ederdi.

Atatürk, tüm yaşamı boyunca askerle, halkla topluca veya tek tek konuşmuştur. Amacı, toplumu oluşturan bireylerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve bunların giderilmesini sağlamaktı.

Toplumu ve onu oluşturan bireylerin desteğini almadan hiçbir faaliyete girişmemiştir. Her zaman Türk Milleti'nin istek ve arzuları doğrultusunda hareket etmiştir. Türk Milleti'ne ters gelen hiçbir faaliyette bulunmamıştır. Halkın görüş ve desteğini aldığı şu sözleri ispatlamaktadır (Cevizoğlu 1980: 50) :

"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".

Atatürk'e göre, yönetilen insanların genel durumdan haberdar olmaları son derece önemlidir. Çünkü her şey doğru ve açık söylendiği zaman, insanların kafası, o konuda iyi işler, iyi şeyler yapar; ulusun zararına olan şeyleri ise reddeder. Şunun ya da bunun arkasından gitmez (İnan 1983: 283). İşte Atatürk, bu yönüyle demokratik bir lider olduğunu ispatlamaktadır.

Atatürk'ün Türk toplumunu oluşturan bireylere güveni sonsuzdu. Zaten bu güven sayesinde İstiklal Savaşı'na ve İnkılap hareketlerine girmiştir. Her inkılaptan önce uzun uzun düşünürdü. Bunun nedeni, "milletin ne diyeceği veya yapacağı işin gerçek ve yararlı bir iş olup olmayacağı"dır. Yenilik konusundaki düşüncelerini defalarca mantık süzgecinden geçirir ve zamanı gelince, hiç tereddüt etmeden yenilikleri yapardı. Vatandaşlarını her zaman harekette tutar ve onlarla inkılaplar arasında daima bir birlik kurardı (Arıburun 1975: 68).

Atatürk, yönettiği insanların, refah ve mutluluk içinde çalışmalarını isterdi. O'na göre, insanlar mutlu olduğunda, çalışmak için kendilerinde daha çok kuvvet ve kudret bulabilirler. O halde yapılması gereken şey; toplumu oluşturan bireylerin mutluluğunu sağlamaktır. Atatürk, hayatı boyunca, insanların mutluluğunu sağlamayı bir görev olarak kabul etmiştir.

İyi bir liderin görevi; insanları mutlu kılmak ve onların çalışma şevkini artırmaktır. Bunun yolu ise grup üyelerinin sorunlarına eğilmek, onların maddi ve manevi ihtiyaçlarını temin etmektir. İyi ve başarılı bir lider olan Atatürk, bu görevi fazlasıyla yerine getirmiştir.

Bir lider olarak Atatürk, insanları mutlu etmenin yolunu biliyordu. O'na göre insanları mutlu etmek için, onları birbirine sevdirmek, karşılıklı maddi ve manevi ihtiyaçlarını temine yarayan faaliyetlerde bulunmak gerekir (İnan 1975: 445).

Atatürk'ün kadınlar hakkında söylediği sözlerden, O'nun insanlara ve onların kişiliğine önem verdiğini rahatlıkla anlayabiliyoruz. O'nun bu konudaki düşünceleri de şöyledir (Sönmez 1975: 390):

"Memleketin varlık sebeplerini hazırlayan kadınlarımız olmuş ve kadınlarımız olmaktadır. Kimse inkar edemez ki, bu harpte ve ondan evvelki harplerde milletin hayati kabiliyetini tutan hep kadınlarımızdır. Çift süren, tarlayı eken, ormandan odunu, keresteyi getiren, ürünlerini pazara götürerek paraya çeviren, aile ocaklarının dumanını tütüren, bütün bunlarla beraber sırtı ile yağmur demeyip, kış demeyip, sıcak demeyip cephanenin mühimmatını taşıyan, hep onlar, hep o ulvi, o fedakar, o ilahi Anadolu kadınları olmuştur. Bundan dolayı, hepimiz bu büyük ruhlu ve büyük duygulu kadınlarımızı şükran ve minnetle ebediyen taziz ve takdis edelim" .

Yine Atatürk, 18 Mart 1923'de Tarsus'ta Kurtuluş Savaşı gazilerinden Kara Adile Çavuş'a hitaben şunları söylemiştir (Şehsuvaroğlu 1975: 421) :

"Kahraman Türk kadını; sen yerde sürünmeye değil, omuzlar üstünde göklere yükselmeye layıksın".

İşte Atatürk'ün yönettiği insanların kişiliğine önem verdiğini ispatlayan bu sözlerden daha iyi bir gösterge olamaz. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılmaktadır ki, Atatürk, tıpkı bir sosyolog, bir psikolog gibi düşünerek ve hareket ederek, toplumu ve onu oluşturan bireyleri objektif bir şekilde değerlendirmiştir. O'na göre insan, yalnız maddi yönü olan bir varlık değildir. İnsanın bir de manevi yönü vardır. O halde insanları manevi yönden doyuma ulaştırmak gerekir. Böylece insanlar kendiliklerinden görevlerini yapmaya yöneleceklerdir.

Atatürk, insana ve onun kişiliğine önem vererek başarıya ulaşmış olan bir liderdir. Eğer yalnız görevi düşünüp insanları ihmal etseydi, tarihteki bazı liderler gibi başarılı olamazdı. Fakat O, hem insanı, hem de görevi bir arada düşünmüş ve insanları başarılı bir şekilde görev yapmaya sevk etmiştir.

Atatürk, yönettiği insanları takdir ederken ve yargıırken tamamen tarafsız ve gerçekçi olarak hareket etmiştir. Bu özelliği ile demokratik bir liderlik yapısına sahiptir. Örneğin, Atatürk 30 Ağustos Zaferi için T.B.M.M. üyelerine bilgi verirken, tamamen tarafsız davranarak, işin başarılmasında rolü olanları çok açık bir şekilde takdir edip teşekkürlerini sunmuştur.

Atatürk, meclis üyelerine şöyle hitap etmiştir (Demirkan 1972: 96- 97) :

"En karanlık ve en bedbaht günlerimizde Meclisimiz'in sarp ve yalçın bir kaya gibi azim ve imanı, talihin bu parlak inkişafına erişmek için lazım gelen imkanı daima mahfuz tuttu. Milli meselelerde şaşmaz bir akli selimle daima doğruyu keşif ve temyiz eden meclisimizin bu neticelere ermekten dolayı duyduğu saadet kadar istihkak kazanabilecek ne tasavvur olunabilir? Milletın

mukadderatını doğrudan doğruya deruhte ederek yeis yerine ümid, perişanlık yerine intizam, tereddüt yerine azim ve imkan koyan ve yokluktan koskoca bir varlık çıkararak meclisimizin civanmert ve kahraman ordularının başında bir asker sadakatı ve itaatıyla emirlerinizi yerine getirmiş olduğumdan dolayı bir insan kalbinin nadiren duyabileceği bir memnuniyet içindeyim. (şiddetli ve sürekli alkışlar). Kalbim bu meserretle dolu olarak, pek aziz ve muhterem arkadaşlarımı, bütün dünyaya karşı temsil ettikleri hürriyet ve istiklal zaferinden dolayı tebrik ediyorum (sürekli alkışlar)".

Atatürk, her rütbede, yönettiği insanların ruhlarına nüfuz etmesini bilmiştir. Başarı gösterenleri daima en üstün şekilde takdir ve taltif etmiştir. Hem de bunu çok güzel kelimelerle ifade etmiştir, ki bu bir demokratik liderlik özelliğidir. Örneğin; Birinci İnönü Zaferinden sonra İsmet Paşa'ya "Milletin makus talihini yendiniz" şeklindeki sözleri söylemesi gibi.

Atatürk, her zaferin yalnız milli kuvvetler ile kazanılacağına inanır, milli kuvvete güvenirdi. Başka bir deyişle, işin başarılmasında gruba olan inancı ve güveni sonsuzdu. Bu da bir demokratik liderlik özelliğidir.

Atatürk, toplum içindeki sosyal dayanışma ve bütünleşmeyi güçlendirmeye çalışmış, bunun için devletin, planlayıcı, düzenleyici ve emredici rolünü ön planda tutmayı daima amaç edinmiştir. Toplum içi gerilim ve çatışmaları azaltmaya çalışan bir kişi olarak Atatürk, demokratik bir liderlik yapısına sahiptir.

Atatürk, hiçbir zaman "Ben böyle istiyorum, böyle olacak", dememiştir. O, her zaman "millet böyle istiyor, böyle yapacağız", demiştir. Çünkü Atatürk'ün yaptığı yenilik hareketleri kaynaklarını onların, T.B.M.M. tarafından kabul edilmesinden almıştır. Atatürk, yetki ve sorumluluğu kendisinde toplayan bir liderden çok onları yaymaya çalışan demokratik bir liderdir. O'na göre "Hakimiyet kayıtsız şartsız milletindir."

Atatürk'ün kişiliğinde somutlaşan demokratik liderlik, çalışma arkadaşlarının yönetime katkılarını sağlayacak "birlikte çalışma" özelliğini de taşımaktaydı. Yapacağı işlerde çevresindeki insanların görüşlerini alma ve bu yolla bizzat onların yönetime katılmalarını sağlama, O'nun demokratik liderlik tavrını ön plana çıkarmıştır. Atatürk'ün şu sözleri, onun bu yönünü açıkça ortaya koymaktadır (Atatürk 1981:112):

"Tek çıkar yol, bizim yürekten gelen sarsılmaz bir dayanışma ile kutsal amacımıza yürümekte bir an duraksama göstermemekliliğimizdir. kamu yararına ve geniş kapsamlı olan işlerimizde kendi görüşlerimize göre

değil, bütün değerli arkadaşlarımın candan ve gönülden birliği ile çalışmayı yeğlediğimi, siz kardeşim de kabul edersiniz".

Atatürk, dünyaya bir lider olarak gelmiştir. Çünkü O, insanları idare etme sanatını doğrudan doğruya kitaplardan öğrenmemiştir. Bu sanatın gerektirdiği bilgi ve yeteneğe doğuştan sahipti. Bu nedenle yaptığı tüm yenilikleri, kan dökmeden, baskı kurmadan, yakıp yıkmadan, yasal kurallar çerçevesinde; daima bir devlet adamı otoritesi, bir devlet adamı sorumluluğu ile hareket ederek yapmıştır (Karaosmanoğlu 1971: 74).

Atatürk, yapılacak olan göreve önem vermiştir, ama hiçbir zaman insanların görevlerini yerine getirmede aşırı baskı, ayrıntılı kural ve sıkı denetime müracaat etmemiştir. O, insanları hiçbir zaman bir makine, bir robot gibi görmemiştir ve onların sorunlarıyla ilgilenmiş, dertlerini dinlemiş, sorunlarına çözüm aramıştır.

Atatürk, memleket meselelerinde hiçbir zaman taviz vermemiştir. Memleket meseleleri söz konusu olduğu zaman gerektiğinde otoriter de davranırdı. Atatürk, gerçekten otoriter bir güce sahiptir ama, bu gücü zorla ve baskıyla elde etmemiştir. O, sahip olduğu bu gücü milletinden almış olmaya özen göstermiştir. Otoriter bir güce sahip olmasında kişiliğinin de önemli rolü vardır. Atatürk, insanların başarılı olmaları için hiçbir zaman ceza yönteminden yararlanmamıştır.

Atatürk'ün bu otoriter yapısından dolayı, O'nun çok güçlü olduğunu söyleyenler olmuştur. Atatürk'ün bunlara cevabı şöyledir (Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri 1961: 100):

"Benim güçlü olduğumu söylüyorlar; evet bu doğrudur. Benim arzu edip de yapamayacağım hiçbir şey yoktur. Çünkü ben zoraki ve insafsızca hareket etmesini bilmem... Ben kalbleri kırarak değil, kalbleri kazanarak hükmetmek isterim" .

Atatürk'ün yönettiği insanlar, O'nun otoritesine karşı bir korku içinde değildirlere. Çünkü O'nun otoritesi korkuya, baskıya dayalı değildir. Atatürk, korku ve baskıyla insanlar üzerinde uzun süre hakimiyet kurulamayacağını bilen bir liderdir. O, kişisel istekleri doğrultusunda değil, milletin istekleri doğrultusunda hareket eden otoriter bir liderdir.

Atatürk, hiçbir zaman sürekli emirler veren ve bu emirlerin yerine getirilmesinde zor kullanan bir lider değildir. Arkadaşlarıyla aralarında bir anlaşmazlık olduğu zaman, herhangi bir güç ve yetki kullanmadan bu anlaşmazlığı tartışma yoluyla gidermeye çalışırdı. Bu konuda kimin hatası

varsa, bizzat ona hatasını tasdik ettirirdi. Hatalarını kendilerine tasdik ettiremediği muhalifleri olduğunda, onları hiçbir zaman mağlup kabul etmez, onlarla yeniden tartışma ortamı arardı. Bu durum, kendi fikirlerinin kabul edildiğini görünceye kadar devam ederdi (Karaosmanoğlu 1971: 118). Atatürk, "Dil ve Güneş" teorisi konusunda bir gece arkadaşlarını çalışmaya davet etmiş. Bu çalışmada herkesi inandırmış, ama Hikmet Bayur'u inandıramamış, vakit epey geç olunca, diğerleri Atatürk ile Hikmet Bayur'u baş başa bırakarak yatmaya gitmişler. Ertesi gün uyandıklarında, Atatürk ile Hikmet Bayur'un hala çalışmakta olduklarını görmüşler. Yüzleri kıpkırmızı olmuş, Atatürk, hala Hikmet Bayur'u inandırmaya çalışıyormuş. Bir süre sonra çalışmaları bitmiş ve Hikmet Bey müsaadelerini alarak çekilmiş. Bu sırada Salih Bozok, Atatürk'e şöyle demiş : Paşam, niçin bu kadar yorulduunuz? Hikmet Bey yabancı mı ? Size bağlı bir arkadaşımız ! "Böyle olacaktır," demeniz yeterli değil mi? Sabahlara kadar onu inandırmak için kendinizi niçin üzüyorsunuz?" Atatürk, aynen şöyle cevap vermiştir. "Ha...işte bu çok yanlış bir düşünce. Bilirsiniz ki Hikmet Bayur inatçıdır. Onu inandırmak lazımdır. O bir kere inandı mı, işi benimser" (Kongar 1984: 239-240).

Bu olaydan da anlaşılıyor ki Atatürk, zorla, baskıyla fikirlerini kabul ettiren otokratik bir liderlik yapısına sahip değildir. O, daha çok kişisel yapısından kaynaklanan otoritesini kullanır. Mesela, yukarıda anlatılan olayda büyük ikna gücünü kullanarak karşısındakini inandırmıştır.

Atatürk'ün yaptığı işler bir insanın ömrüne sığmaz. Çok çeşitli iş ve olaylar üzerinde durmuştur. Atatürk, yapacağı işleri birdenbire yapmaz; önce o iş hakkında gerekli bilgileri toplar, yetkili olan makam veya kişilerle konuşur; onları ikna ettikten sonra, o işin uygulanmasına geçerdi. O'nun böyle davranmasının nedeni; görev ve sorumluluklara çok önem vermesidir. Örneğin; Harf İnkılabı'nı yapmadan çok önce, bu konuyla ilgili olarak herkesle konuşmuş ve toplumdaki aydın kesimi buna ikna ettikten sonra kendi fikirlerinin uygulamasına geçmiştir

Atatürk, yüklendiği tüm görev ve sorumlulukları, sahip olduğu olağanüstü liderlik nitelikleri ve davranışları sayesinde başarıyla tamamlamıştır. Örneğin; "savaş sırasında sol kaburga kemiklerinden birinin kırılmasına rağmen, üstlendiği görevi bırakmamış ve tam bir sorumluluk içerisinde başarıyla görevini tamamlamıştır"!!

Atatürk, bütün yapıcı ve yaratıcı faaliyetlerinde en büyük gücü, ömrünün sonuna kadar dahi ihmal etmediği "vazife" duygusundan almıştır. Ayrıca yaptıklarıyla da hiç bir zaman övünmemiştir (Demirkan 1972: 545). Görev O'na göre insanın bırakamayacağı, kendinden bir tutkudur. Atatürk, iş canlısı ve hareketli bir yapıya sahiptir. Atatürk, alınan görevin kutsallığına inanan bir

liderdi. O'na göre, herkes kendisine düşen görevi yerine getirmeli ve bundan mutluluk duymalıdır. Mesleği ne olursa olsun, her insan mutlaka fayda sağlayacak bir görevi, yerine getirmelidir. İnsan, vazifesini büyük bir cesaret, bağlılık ve namusluluk duygusu içinde yaparsa, elinden gelen her şeyi yapmış olur. Başka bir deyişle, insan tam bir sorumluluk bilinci içinde görevini yapmalıdır (İnan 1969: 542).

Atatürk, son derece derin ve güçlü bir görev bilincine sahip olan bir liderdir. Çalışmaları için zaman, mekan ve imkansızlıklar engelleyici faktörler değildir. Çünkü, O nerede ve hangi şartlar altında olursa olsun, bir görevle karşı karşıya geldiğinde, hiç zaman kaybetmeden, görev neyi gerektiriyorsa onu yapardı. Atatürk, Cumhurbaşkanı olduktan sonra bile kırdı, piknikte, otomobilde, memleket meseleleri ile ilgili evraklar getirildiğinde hemen onları inceler ve imzalar. Eğlenirken dahi bir görev çıktı mı, hemen eğlencesini yarıda keser ve görevin gereklerini yerine getirirdi. Atatürk, hayatı boyunca verilen görevleri ihmal etmemiş ve işine geç kalmamıştır. Görevlerine öyle bağlıydı ki, çok acil ve önemli işler olduğunda, gecenin hangi saati olursa olsun, mutlaka uyandırılması gerektiğini yetkililere emretmişti (Demirkan 1972: 126-127).

Atatürk, Türk Milletinin bağımsızlığını elde etmesini hem kendisi için, hem de Türk halkı için vazgeçilmez bir görev olarak kabul etmiştir. Bu görevi yerine getirmek için ölümü bile göze almıştır. O'na göre millet için üstlenilen görev, sonunda ölüm dahi olsa mutlaka yerine getirilmelidir. Bu nedenle, milletin bağımsızlığını elde etmedeki parolası; "ya istiklal, ya ölüm!" olmuştur.

Atatürk, görev ve sorumluluklara verdiği önemi, Gençliğe Hitabesi'nde açıkça belirtmiştir. Gençliğe Hitabesi'nde şöyle demiştir (Atatürk 1981: 898).

"Ulus yoksulluk ve sıkıntı içinde yorgun ve bitkin düşmüş olabilir. Ey Türk geleceğinin gençliği ! İşte bu ortam ve şartlar içinde bile ödevin, Türk bağımsızlığını ve Cumhuriyetini kurtarmaktır".

Demek ki, Atatürk'e göre imkanlar ve şartlar ne olursa olsun, bunları hiç düşünmeden bağımsızlık için mücadele görevinin mutlaka yerine getirilmesi gerekir.

O'na göre verilen bir görevin veya emrin başarıyla yerine getirilmesini sağlamak için, emir veya görevi baştan gerçekleşinceye kadar takip etmek gerekir. Bu düşüncede olan Atatürk, her zaman cephede bulunmuş ve yapılan işleri bizzat yakından izlemiştir. Zaten cephe gerisinde bulunmayı hiçbir zaman düşünmemiştir. Askeri bir lider olarak Atatürk, görev ve sorumluluklara önem verdiğini şu sözlerle ifade etmiştir (Asker Yönüyle Atatürk 1981: 131):

"Komutanlık vazife ve sorumluluğunu yüklenene kadar omuzlarında ve özellikle dimağlarında güç bulamayanların acıklı sonuçlarla karşılaşmaları kaçınılmazdır".

Atatürk'e göre, sorumluluk bir işin başarılması için gerekli olan ilk şarttır. Sorumluluktan yoksun olan bir görev anlayışı, daima eksik ve sakattır. Atatürk, giriştiği her işte mutlaka sorumluluğu üzerine almıştır. O'na göre, bir işte sorumluluğu üzerine alan kimse mutlaka başarılı olur. Çünkü bir işin başarılması için gerekli olan en önemli şey; sorumluluktur. Sorumluluk duygusuna sahip olan bir kimse, aile, toplum ve iş hayatında daima başarılı olur. Medeniyet dünyasında alacağımız mevki de, ancak bu sorumluluk duygusu sayesinde elde edilebilir. Atatürk, sorumluluğun önemini şu şekilde ifade etmiştir (İnan 1969: 317-318):

"Mesuliyeti üzerine almak cesaret ve hevesi, her işte en çok lazım olan bir haslettir. Birçok insanlar, mesuliyetin başkalarında olduğunu bildikleri zaman, en cesur ve cüretkar olurlar, fakat eğer mesuliyet kendilerinde olursa, bu cesaret ve cüretin azaldığı ve çekingen oldukları görülür. Halbuki mesuliyeti bilerek, hesaplayarak üzerine alan insanlar, küçük ve büyük aldıkları işlerde başarı gösterirler.

...Atatürk, en müşkül şartlar içinde mesuliyeti üzerine aldığı vakit, daima milletin umumi menfaatine hizmet etmek için uğraştığından muvaffakiyetli işler görmüştür".

Atatürk'ün bu konudaki özlü sözü şudur :

Mesuliyet yükü her şeyden, ölümden de ağırdır.

Atatürk'ün, yaptığı işler açısından değerlendirdiğimizde, başka bir deyişle toplumsal işlev açısından değerlendirdiğimizde onun "göreve" yönelik bir liderlik tarzını benimsediğini görürüz. Ama O'nun göreve yönelik bir lider olması yönettiği insanları ihmal etmesi anlamına gelmez. Yönettiği insanların görevlerini yerine getirmelerinde hiçbir zaman baskıya, zora ve cezaya başvurmamıştır. O, yönettiği insanları her zaman gönüllerini fethederek görevlerini yapmalarını sağlamıştır.

Netice olarak, "görev ve sorumluluklara önem veren" liderlik biçimi ile "yönetilen bireylerin kişiliğine önem veren" liderlik biçimi olaylar karşısında durum ve şartlara ve kişilik yapısına bağlı olarak aynı derecede başarılı olabilir. Bazı insanlarda bu her iki liderlik kabiliyeti beraberce mevcut olabilir. İşte Atatürk, bu nadir kişilerden biridir. Atatürk her iki liderlik tarzını da, kendisinde mevcut olan güç sayesinde yerine göre kullanmıştır. İnsanlarla olumlu

ilişkilerini başarı ile sürdürmesinin yanında Türk Milletinin amacını gerçekleştirebilmek için de otoritenin bütün biçimlerini kullanmış, ama hiç bir zaman baskı kurma yolunu seçmemiş, amaca meşru yoldan ulaşmaya ve her zaman insanlara doğru söylemeyi tercih etmiştir. Kısaca Atatürk’de “göreve yönelik liderlik” ile “insana yönelik liderlik” birlikte mevcuttur. Atatürk, kimlerle birlikte olduğuna, çevresinin ve durumun şartlarına göre tutum değiştirebilen, farklı karar mekanizmaları ve biçimlerini kullanabilen bir liderdir. Atatürk, demokratik ile otokratik liderlik mekanizmalarını değişik şartlarda ve durumlarda kullanmış, fakat davranışlarında demokratik liderlik tarzı, çoğu kez daha ağırlıklı olmuştur. Atatürk’ün hiçbir zaman başvurmadığı ve kabul etmediği liderlik tipi ise, Liberal Liderlik’tir. Çünkü O hiçbir zaman "bırakınız yapsınlar" yöntemini benimsememiştir (Kongar 1984: 238). Kısaca belirtmek gerekirse Atatürk, yerine göre demokratik, katılımcı ve destekleyici liderlik tiplerini, yerine göre de otoriter liderlik tipini benimsemiştir.

7. SONUÇ

Bilindiği üzere liderlik, örgütsel amaçları başarma doğrultusunda çalışanları yönlendiren ve harekete geçiren bir süreçtir. Hazırlanan planların herşeyi kapsayamaması, örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve belki de hepsinden önemlisi, örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülemeyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması şeklinde özetlenebilecek nedenlerden dolayı örgütler, etkili bir liderliğe gereksinim duyarlar.

Liderlik, sahip olduğu bu önemden dolayı, yönetim alanında en çok araştırılan ve analiz edilen konulardan birisi haline gelmiştir. Bu konuyu inceleyen bazı araştırmacılar, liderlerin bazı özelliklere sahip olarak doğduklarını ve bu özelliklerin, onları her yerde ve her durumda lider konumuna getirdiğini ileri sürmüş ve etkili bir liderin özelliklerini belirlemeye yönelik uzun listeler oluşturmuşlardır. Ancak bu özellikler konusunda tam bir görüş birliğine varılamamış olması, araştırmacıları lider özelliklerinin incelenmesinden uzaklaştırarak, onları lider davranışını incelemeye yönlendirmiştir. Lider davranışını inceleyen araştırmacılar, liderlerin ne yaptıkları ve nasıl davrandıkları ile ilgilenmiş ve **insana ilgi-üretime ilgi** olarak ifade edilebilecek olan iki boyutun çeşitli bileşimlerinin, farklı liderlik tarzlarını ifade ettiğini belirtmişlerdir. Davranışsal Kuram teorisyenleri, ortaya çıkan bu liderlik tarzlarından bazılarının diğerlerinden daha iyi ve etkili olduğunu iddia etmiş, başka bir deyişle, her durum için geçerli, **"tek bir en iyi"** liderlik tarzının mevcut olduğunu ileri sürmüşlerdir. Davranışsal kuramcılar, Y teorisinin varsayımlarını benimseyen ve bir anlamda demokratik liderlik anlamına gelen uygulamaları, X kuramının varsayımlarını kapsayan ve otoriter

liderlik olarak ifade edilen liderlik uygulamalarından daha etkili liderlik tarzları olarak kabul etmişlerdir.

Liderlik alanında daha sonradan yapılan araştırmalar ise, yönetimde sadece tek bir en iyinin olmayacağını ileri sürmüş ve yeri geldiğinde otoriter liderlik tarzlarının da demokratik tarzlar kadar başarı getireceğini ve hatta aynı liderin, bazı durumlarda demokratik, bazı durumlar da ise otoriter tarzları sergileyerek örgütsel amaçlara ulaşma başarısını gösterebileceklerini ortaya koymuştur. Bu üçüncü yaklaşımda, başka bir deyişle **durumsal yaklaşımlarda** liderin etkililiği, sergilediği davranışa değil, içinde olunan duruma, yani koşullara bağlanmıştır.

Bu çalışmada Türk Ulusu'nun kurtarıcısı Atatürk'ün sergilediği liderlik davranışları otoriter ve demokratik liderlik anlamında analiz edilmiş ve yapılan literatür araştırması sonucunda, Atatürk'ün yeri geldiğinde demokratik ancak mutlaka gerekirse otoriter liderlik davranışları sergilediği ortaya konmuştur.

Atatürk, kendisine özgü bir liderlik tarzı ile büyük başarılar imza atmış ve "etkili bir lider" olarak hem Türkiye'de hem de tüm dünyada, yönetim alanında araştırma yapan kişilere mükemmel bir örnek oluşturmuştur.

Atatürk'ün, bir lider olarak demokratik ve otoriter tarzlar sergilediği yukarıda ifade edilmişti. Ancak yapılan literatür araştırması Mustafa Kemal'in daha çok Y kuramının varsayımlarını benimsediğini ve daha çok demokratik bir liderlik tarzı sergilediğini ortaya koymuştur. Fakat insan unsuruna verdiği değer ve demokratik davranışları, hiçbir zaman göreve verdiği önemi azaltmamış ve Atatürk, yeri geldiğinde otoriter bir lider olarak da karşımıza çıkmıştır.

Mustafa Kemal Atatürk'ün hiçbir zaman taviz vermediği ve yeri geldiğinde otoriter davranmaktan çekinmediği tek konu, ülke meseleleri olmuştur. Atatürk'ün otoriter bir güce sahip olmakla birlikte bu gücü zorla ve baskıyla elde etmek istemediği ortaya çıkmaktadır.. O, sahip olduğu gücü, güçlü kişiliğinin yanısıra, Türk milletinin desteğinden almış olmayı hedeflemiştir.

Demokratik uygulamalar sözkonusu olduğunda Atatürk'ün insanlara önem veren ve onlarla ilişkilerini sıcak ve içten tutmaya özen gösteren bir lider olduğu kolaylıkla anlaşılmaktadır. Mustafa Kemal Atatürk yönettiği insanların kişiliğine önem vermiş ve bunu her fırsatta dile getirmiştir. İnsanlara verdiği önem kendi ülkesi ile sınırlı kalmamış ve tüm dünya insanlarını kapsayan bir nitelik kazanmıştır. Atatürk, aslarının görüşlerini dinleyen, bunların sentezini yaparak en doğruya ulaşmayı hedefleyen bir lider olmuştur. Hiçbir zaman tek taraflı bir biçimde kendi fikirlerini açıklama ile yetinmemiş ve herkesin ne düşündüğünü anlamaya da çaba göstermiştir.

Mustafa Kemal Atatürk, kendisini toplumdan soyutlamamış ve her fırsatta toplumu oluşturan bireyler ve arkadaşları ile bilgi alışverişinde bulunmuştur. Bunun yanısıra, tüm hayatı boyunca hem askerlerle hem de halkla birebir konuşmaya zaman ayırmış ve böylelikle, toplumu oluşturan bireylerin istek ve ihtiyaçlarını iyice anlama fırsatı yaratmıştır. Yönettiği insanların genel durumdan haberdar olmasına büyük önem veren Mustafa Kemal, Türk toplumunu oluşturan bireylere içtenlikle güven duymuştur. Atatürk, yönettiği insanları hem takdir ederken ve hem de yargılarken objektif davranmaya özen göstermiştir.

Yetki ve sorumluluğu kendisinde toplama yerine yaymayı tercih eden Mustafa Kemal Atatürk, ekip çalışmasına da ayrıca önem veren bir lider olmuştur. Toplum içinde sosyal dayanışma ve bütünleşmeyi güçlendirmeye çalışmış, toplum içi gerilim ve çatışmaları azaltmaya özen göstermiştir.

Özetle, Mustafa Kemal Atatürk, yeri geldiğinde otoriter davranmasını da bilen bir lider olmakla birlikte daha çok, Y kuramı doğrultusunda demokratik ve katılımcı bir lider olarak Türk toplumuna çok değerli hizmetler vermiş olan bir devlet adamıdır.

Bu çalışmada Mustafa Kemal Atatürk'ün liderliği, çok sınırlı bir yaklaşımla ele alınmıştır. Atatürk'ün liderliği, Özellikler Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı ve Modern Liderlik Yaklaşımları'ndan özellikle dönüşümsel ve karizmatik liderlik temelinde de incelenebilir. Bu tür inceleme ve analizler, daha sonrada yapılacak bir araştırmanın konusunu oluşturabilecektir.

KAYNAKÇA

- Arıburun, Perihan, "**Atatürk'ün Hikayeleri** ", Atatürk Devrimleri 1. Milletlerarası Sempozyumu Bildirileri, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975.
- Arıkan, Semra, **Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları**, Doktora Tezi, H. Ü., SBE, 1997, Ankara.
- Askeri Yönüyle Atatürk**, Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Atatürk Serisi, Seri No: 14, Ankara, Gata Basımevi, 1981.
- Atatürk, Mustafa Kemal, **Nutuk**, Türk Dil Kurumu Yayın, Ankara, 1981.
- Atatürk' ün Söylev ve Demeçleri**, Ankara, T.İ.T Enstitüsü Yayını, 1961.
- Bernard, Deitzer, Karl Shilliff ve Michael Jucius, **Contemporary Management Concepts**, Grid Publishing, Inc., 1979.

- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.
- Certo, C. Samuel, **Modern Management**, Prentice- Hall Int. Inc., Seventh Edition, 1997, USA.
- Cevizoğlu, Hüseyin, **Atatürk'cü Düşünce ve Sonuçları**, Türk Kara Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı Yayını, Ankara, 1980.
- Daft, Richard.L., **Management**, The Dryden Press, Second Edition, 1991.
- Davis, Keith, **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çeviren: Kemal Tosun), **İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayını** 199, İstanbul, 1988
- Demirkan, Selahattin, **Bir Milletın Yarattığı Lider Mustafa Kemal Atatürk**, Gün Matbaası, 1972, İstanbul.
- Dessler, Gary, **Management**, Prentice Hall, 1998, USA.
- Drafke, Michael ve Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, Seventh Edition, Addison- Wesley, 1998, USA .
- Erçetin, Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Ergeneli, Azize, **Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi İle İlişkilendirilmesi**, Gazi Üniversitesi, SBE, 1992, Ankara .
- Ergun, Turgay, **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, TODAİE Yayın No: 191, 1981.
- George, J. M. ve G. R. Jones, **Organizational Behavior**, Addison- Wesley Pub. Co, Inc, 1999, USA.
- Güney, Salih, **Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği**, Ocak Yayınları, 1999.
- Hellriegel, D . ve J. W. Slocum, **Management**, Addison- Wesley Publishing Co., 1992.
- Hitt, Michael, Middlemist, Dennis ve Mathis, L. Robert, **Management**, 1986.
- İğdemir, Uluğ, **"Büyük İnsan ve Büyük Düşünür Atatürk"**, Uluslararası Askeri Tarih Dergisi, No: 50, Ankara, 1982.
- İnan, Afet, **Medeni Bilgiler**, T.T.K. Yayını, Ankara, 1969.
- İnan, Arı, **Düşünceleriyle Atatürk**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1983.
- İnan, M. Rauf, **"Eğitim ve Öğretimde Kemalizm"**, Atatürk Devrimleri 1. Milletlerarası Sempozyumu Bildirileri, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975.
- Joschke, Gothard, **"Kemalizm'in Temel Düşünceleri"**, Atatürk Devrimleri 1. Milletlerarası Sempozyumu Bildirileri, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975.

- Karal, Enver Ziya, "**Atatürk' ün Askeri Kişiliği**", Uluslararası Askeri Tarih Dergisi, No: 50, Ankara, 1982.
- Karaosmanoğlu, Yakup Kadri, **Atatürk**, Ankara Yükselen Matbaacılık Limited Şirketi, 1971.
- Katz, Daniel ve Robert L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, TODAİE Yayınları No: 167, 1977, (Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar).
- Keçecioğlu, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, KalDer Yayınları No: 24, 1998.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, 1988, İstanbul.
- Kongar, Emre, **Atatürk Devrimleri ve Kuramları**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, Ankara, 1981.
- Mullins, Laurie. J, **Management and Organisational Behaviour**, Financial Times-Prentice Hall, 1999.
- Nalbant, Eser, Özdil Tuncer ve Zümrüt Ecevit, "**Liderlik Nitelikleri ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri**", Deniz Harp Okulu, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Cilt- 1, 1997 .
- Özbudun, Ergun, "**Atatürk ve Devlet Hayatı**", Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi II, (Ahmet Mumcu ve Diğerleri), YÖK Yayını, Ankara, 1986.
- Robbins, S.P ve D. De Cenzo, **Fundamentals of Management**, Second Edition, 1988.
- Schermerhon, John.R.Jr, James. G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Basic Organizational Behavior**, John Wiley & Sons, Inc., 1995.
- Sönmez, Emel, "**Kadın Hak ve Hürriyetlerinde Kemalizm**", Atatürk Devrimleri 1. Milletlerarası Sempozyumu Bildirileri, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975.
- Şehsuvaroğlu, Bedi N., "**Atatürk İlkeleri Işığında Bugünkü Türkiye'de Kadın Hakları**", Atatürk Devrimleri 1. Milletlerarası Sempozyumu Bildirileri, İstanbul Sermet Matbaası, 1975.
- Taylor, Shelly. E., Anne L. Peplau ve David O Sears, **Social Psychology**, Prentice Hall, Ninth Edition, 1997 .
- Villalta, J.G. Blanco, "**Atatürk Yalnız Türkiye'ye Değil Bütün İnsanlığa Aittir**", Çev. Ahmet Onur, Uluslararası Askeri Tarih Dergisi, No: 5, Ankara, 1982.
- Wallace, Marc J ve Andrew D. Szilagyı, **Managing Behavior in Organizations**, Scott Foresman And Company, 1982.