

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## YÖNETİM UYGULAMALARI AÇISINDAN YÖNETİCİ Mİ? LİDER Mİ? LİDER-YÖNETİCİ Mİ? KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE\*

**Derya TANER<sup>1</sup>**

Dr.Öğr.Üyesi

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Gönen Meslek Yüksekokulu

E-mail: [deryataner@isparta.edu.tr](mailto:deryataner@isparta.edu.tr)

ORCID ID: 0000-0003-4258-7340

### Öz

*Yönetim uygulamaları açısından yönetici mi? lider mi? lider-yönetici mi? kavramsal bir çerçeve isimli çalışmada bilhassa; lider ve yönetici kavramlarına ait tüm pozitif özellikleri içinde barındıran lider-yönetici kavramının yönetimler açısından önemine dikkat çekilmektedir. Çalışma dahilinde yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi açısından başrollerde olan yöneticiler, liderler, yönetim uygulamalarının daha başarılı gerçekleştirilmesini sağlayan lider-yöneticiler ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Çalışmada; bir örgüt yönetiminin başarısı açısından en mühim olgu yönetici midir, lider midir ya da lider-yönetici midir, temel sorusuna cevap aranmaktadır. Bununla birlikte çalışma dahilinde bir örgütün başarılı olması açısından bir yönetici formu var mıdır sorusuna da cevap aranmaktadır. Bu anlamda çalışma sonunda elde edilen temel bulgu, her ne kadar yöneticilerinde liderlerinde kendine has pozitif özellikleri olsa da değişen ve gelişen dünya şartları göz önüne alındığında, lider-yöneticilerin devamlı olarak değişimi takip etmesi ya da iletişimden beslenmesi gibi sebeplerle yöneticilere ve liderlere nazaran daha fazla tercih edilebilir olduğu şeklindedir. Ayrıca bir yöneticinin noksanlıklarının farkına vararak bu noksanlıklarını giderme şartı ile bir lider-*

---

\* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar:** [deryataner@isparta.edu.tr](mailto:deryataner@isparta.edu.tr)

**Atf (APA):** Taner, D. (2024). Yönetim Uygulamaları Açısından Yönetici mi? Lider mi? Lider-Yönetici mi? Kavramsal Bir Çerçeve. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (2): 131-168.

*yönetici olabileceği yine çalışma sonucunda görülen temel noktalardandır ve burada önemli olan bu noksanlıkların güzel biçimde tamamlanabilmesidir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Yönetim, Yönetici, Lider, Lider-Yönetici, Başarı*

**Alan Tanımı:** *Yönetim ve Organizasyon, Lider-Yöneticilik*

## **IN TERMS OF MANAGEMENT PRACTICES A MANAGER? A LEADER? A LEADER-MANAGER? A CONCEPTUAL FRAMEWORK**

### **Abstract**

*Manager in terms of management practices? leader? leader-manager? In particular, in the study titled a conceptual framework; Attention is drawn to the importance of the leader-manager concept, which includes all the positive features of the concepts of leader and manager, for management. Within the scope of the study, managers, leaders, who play leading roles in the realization of management practices, and leader-managers who enable management practices to be carried out more successfully, are discussed in detail. In the study; An answer is sought to the basic question of whether the most important thing in terms of the success of an organization's management is the manager, the leader or the leader-manager. In addition, the study also seeks an answer to the question of whether there is a managerial form in order for an organization to be successful. In this sense, the main finding obtained at the end of the study is, Although managers and leaders have their own positive characteristics, considering the changing and developing world conditions, leader-managers are more preferable than managers and leaders for reasons such as constantly following the change or feeding on communication. In addition, one of the basic points seen as a result of the study is that a manager can become a leader-manager, provided that she realizes her shortcomings and eliminates these shortcomings. and what is important here is that these deficiencies can be completed beautifully.*

**Key Words:** *Management, Manager, Leader, Leader-Manager, Success*

**Jel Codes:** *M1, M54*

### **1. GİRİŞ**

Günümüzde yönetim uygulamalarının nasıl daha başarılı gerçekleştirebileceği mühim bir olgudur. Bu sebepten yönetici ve lider kavramından ziyade lider-yönetici kavramı tartışma konusu olmaktadır. Kişinin yönetici olmadan lider olabileceği veya lider olmadan yönetici olabileceği bilinen bir gerçektir. Kimileri iyi bir yönetici olabilme yeteneğine sahip iken iyi bir lider olabilme yeteneği taşımamaktadır. Kimilerinde liderlik yeteneği mevcuttur fakat farklı sebeplerden

dolayı yönetici olabilmeleri kolay olmamaktadır. Aslında örgütlerin başarı gösterebilmeleri açısından hem yöneticilere hem de liderlere gereksinimleri mevcuttur. Liderliğin gerekli olmasının nedeni değişim yaratmak iken yöneticiliğin gerekli olmasının nedeni örgütlerde sistemli neticelere erişebilmektir (Uğurluoğlu & Çelik, 2009:138-139). Çalışmada bir örgüt yönetiminin başarısı açısından en mühim olgu yönetici midir lider midir lider-yönetici midir ve bir örgütün başarılı olması açısından bir yönetici formu var mıdır? sorularına cevap aranmaktadır. Çalışma; yöneticinin, liderin ve lider ile yönetici özelliklerinin bileşiminden oluşan lider-yöneticiliğin örgütler açısından önemi, amacı, özellikleri, türleri ve bu kavramların haiz olması gereken temel özelliklerini konu edinmektedir. Özetle çalışmada başarılı bir yönetim açısından pozitif tarafları ile ön plana çıkan lider-yöneticilik olgusuna odaklanılmaktadır.

Çalışmada ilk olarak konu hakkında derin bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda çalışmanın ilgi alanına giren daha önceki pek çok çalışma araştırılmış ‘lider mi? yönetici mi? lider-yönetici mi?’ soru kalıbı ve yönetim, yönetici, lider, lider-yönetici anahtar kelimeleri çerçevesinde ayrıntılı tarama yapılmıştır. Ayrıca bu süreçte konu ile ilgili olarak başarı, etkinlik verimlilik gibi yeni anahtar kelimeler keşfedilmiştir. Daha sonra bu konu ve anahtar kelimeler çerçevesinde bulunan literatür kaynakları değerlendirilmiştir. Çalışmanın ilgi alanına giren literatür araştırmaları; kitaplar, kütüphaneler, araştırma tezleri, makaleler, konu uzmanlarının blog yazıları ve internet taramaları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Literatür taramasında geçmişten günümüze yönetici ve lider vurgulu pek çok çalışma olduğu göze çarparken günümüzün en yeni yönetim trendlerinden olan lider-yönetici vurgulu sınırlı araştırma görülmüştür.

Literatür taramaları çerçevesinde ulaşılan ‘Yönetim Uygulamaları Açısından lider mi? yönetici mi? lider-yönetici mi? kavramsal bir çerçeve çalışma başlığına yakın bazı mühim araştırmalar ve bu araştırmaların çalışma ile ortak noktaları şu şekilde ifade edilebilmektedir;

Uğur & Uğur tarafından 2014 yılında ‘Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü’ isimli araştırma da liderlik ve yöneticilik kavramlarının farklı olduğu ve bunları birbirinden ayıran kişisel özelliklerin olduğu ortaya konulmuştur. Bu kişisel özelliklerin ise örgütsel başarı için çok önemli olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca örgütsel başarının daha donanımlı kişisel özellikler ile sağlanabileceği ifade edilmiştir (Uğur & Uğur, 2014). Araştırmanın Yönetim uygulamaları açısından lider mi? yönetici mi? lider-yönetici mi? kavramsal bir çerçeve’ çalışması ile benzerlik gösteren yönü kendini örgütsel başarının bilhassa donanımlı kişisel

özellikler ile sağlanabileceği noktasında kendini göstermektedir. Unutulmamalıdır ki lider-yöneticiler de özel donanımlı farklı özellikli bireyler olarak bilinmektedir.

IIENSTITUTE tarafından 2017 yılında yayımlanan ‘Yönetici ve lider arasındaki farklar’ isimli araştırmada yönetici ve lider kavramlarının farkları incelenmiş ve bilhassa her yönetici bir lider midir ya da her lider yönetici midir soruları örnekler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırma içerisinde pek çok yöneticinin liderlik eğitimi almayı tercih ettiği ifade edilmiştir (IIENSTITUTE, 2017). Bu netice çalışma sonucu ile aynı noktada birleşmektedir. Unutulmamalıdır ki lider-yöneticiler de zaten bir noktada liderlik eğitimi almış yöneticiler olarak da görülmektedir.

Özer tarafından 2018 yılında kaleme alınan ‘Lider mi yönetici mi’ araştırmasında lider ve yönetici kavramlarının aralarındaki fark foruma açılmıştır. Bu araştırmada ortaya çıkan sonuç kavramlarda bilhassa kişilik özellikleri anlamında farklılıkların olduğu ancak bunların birbirlerinden üstün olmadıkları ve birbirlerini tamamlayan kavramlar olduğu ifade edilmiştir (Özer, 2018). Sonuç olarak da yalnızca yönetici olmak ya da yalnızca lider olmanın yetmeyeceği ancak günümüzün kavramı olan lider-yönetici olabilmek ile örgüt hedeflerinin gerçekleştirilebileceği savunulmuştur. Savunulan bu görüş çalışma neticesi ile birebir örtüşmektedir.

Biber’in 2019 yılında yayımlanan ‘Lider-Yöneticilik’ isimli araştırmasında modern örgütler açısından yönetim kadrolarında liderlik özelliği taşıyan yöneticilerin olma gerekliliği ifade edilmiştir. Ve yeni bir yönetim düşüncesi olarak ortaya çıkan lider-yöneticilik yönetimdeki noksanlıkları tamamlama amacıyla çözüm yolu olduğunu ve bunun diğer yönetim tarzlarına göre daha insancıl, demokratik ve sistemli olduğu ifade edilmiştir (Biber, 2019). Bu sonuç çalışma sonucu ile birebir benzerlik göstermektedir.

2019 yılında yapılan bir diğer çalışma Mücevher & Erdem tarafından yapılan ‘Başarılı yönetici ve yöneticilik: kavramsal bir çerçeve’ araştırmasıdır. Bu araştırma başarılı yöneticiliğin nasıl icra edilebileceğine ve başarılı olabilmek için yöneticilerde aranan nitelikleri araştırma amacı ile yapılmıştır. Sonuç olarak aslında bu sorulara kesin çerçeve çizilemeyeceği ayrıca yöneticilik ve liderlik kavramlarının birbirinden üstün olmama sonucu ve esas olanın bu kavramların birbirlerini tamamladığını bilmek ve ideal olanın güçlü liderlik ve yöneticilik kombinasyonu olan lider-yönetici olduğu görülmüştür (Mücevher & Erdem, 2019). Bu netice çalışma neticesi ile birebir aynıdır.

Bayşu tarafından 2020 yılında yazılan ‘İdareci mi yönetici mi yoksa lider mi’ araştırmasında Bayşu soru çerçevesinde kararı okuyucudan beklemiştir (Bayşu, 2020). Bu anlamda kavramların teorik bilgisi okuyucuya iletilmiştir ve ‘Yönetim

uygulamaları açısından yönetici mi? lider mi? lider-yönetici mi? kavramsal bir çerçeve' çalışmasına veri sağlamıştır.

2024 yılında Genç tarafından kaleme alınan Yönetici misiniz? yoksa lider-yönetici mi? adlı araştırma da ise lider-yöneticiliğin günümüzün en yeni yönetim trendlerinden biri olduğu savunulmuştur. Araştırmada yöneticilerin örgüt başarısı açısından liderlik özelliklerine haiz olma gerekliliği ifade edilmiştir. Kendini tanıyan noksanlıklarının farkında olan bir yöneticinin kendini geliştirerek iyi bir lider-yönetici olabileceği ortaya konulmuştur (Genç, 2024). İfade edilen bu görüş çalışma neticesi ile aynıdır.

Özetle yukarıda verilen araştırmalar ve 'Yönetim uygulamaları açısından yönetici mi? lider mi? lider-yönetici mi? kavramsal bir çerçeve' çalışmasının benzer yönleri kısaca şu şekilde ifade edilebilmektedir;

-Liderlik ve yöneticilik kavramlarının benzer yönleri olsa da temelinde bu kavramların birbirinden farklı kavramlar olması

-Örgütlerin hem yöneticiye hem de lider özellikli kişilere gereksinim hissetmesi

-Son dönemde ortaya çıkan lider özellikli yöneticiler olarak adlandırılan lider-yönetici kavramının örgütlerin başarısı, verimliliği ve etkinliği üzerinde pozitif etkilerinin olması

## 2. YÖNETİM

### 2.1. Yönetimin Tanımı

Literatürde yönetim kavramına ait birçok tanım olduğu görülürken bu tanımlar genel yönetim tanımı ve özel yönetim tanımı olarak iki alanda açıklanabilmektedir. Genel yönetim tanımı, insanların işbirliği yapmasını sağlama ve insanları bir hedefe yöneltme ve bu doğrultuda yürütme çalışmalarının toplamıdır. Yönetim özel anlamda ise rasyonel bir hedef doğrultusunda kurulan örgütlerin hem maddi anlamda hem de işgücü kaynaklarının optimum anlamda yönetilmesi ya da idare edilmesi biçiminde tanımlanabilmektedir (Yenisu, Şahin & Öztekkeli, 2019:515).

### 2.2. Yönetimin Amacı

Yönetim belli bazı hedeflere ulaşma amacı ile insan kaynağının, parasal kaynağın, demirbaşların, hammaddelerin, yardımcı malzemelerin ve zaman unsurunun bir uyum dahilinde etkili kullanılabilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Şimşek & Çelik, 2010:3). Bu doğrultuda yönetimin amacı üç başlık altında ele alınabilmektedir. Bu amaçlar (Genç, 2019:19) yönetimin düzen amacı, kültürel amacı ve ekonomik amacıdır.

Örgüt üyelerinin belli davranışlar göstermesini sağlayabilmek, örgütsel anlamda etkinliği azaltan davranışlara mani olabilmek yönetimin düzen amacı olarak ele alınabilirken örgütte çalışanları temsil eden bir örgüt kültürü oluşturabilmek ve bunu kurumsallaştırabilmek yönetimin kültürel amacı olarak ele alınabilmektedir. Yönetimde ekonomik amaçlar ise örgüt kuruluş amaçlarının başında gelmektedir ve örgüt de bunu kar sağlayarak başarabilmektedir (Genç, 2019:19). Özetle yönetimin amacı; örgütte var olan insan kaynağının performansını yükselterek örgütsel performansı artırabilmek, örgütten yarar sağlayabilmek ve bu doğrultuda da örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek olarak ifade edilebilmektedir.

### 2.3. Yönetimin Özellikleri

Başarılı bir yönetim süreci açısından yönetimin özellikleri çok fazla mühim olup yönetimin özellikleri (Samur, 2023:1) amaç özelliği, işbölümü özelliği, yaratıcılık özelliği, hiyerarşi özelliği, demokratiklik özelliği, takım özelliği, iletişim özelliği olarak sıralanabilmektedir

Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi doğrultusunda bir hedefi olmak zorundadır ve tüm örgüt üyeleri bu hedefi benimsemiş olmak zorundadır. Zaten yönetimin tanımında da belli bir amaca ulaşma var olup bu da yönetimin amaç özelliği olarak kendini göstermektedir (Paşaoğlu, 2013:4). Bilindiği üzere bir örgütün hedefinin belirlenmesinin ardından bu hedefi gerçekleştirebilmek için çalışanlar arasından seçimler yapılmaktadır, işler farklı parçalara ayrılmaktadır ve bu işlere göre işinde uzman bireyler seçilmektedir. Bu noktada ise yönetim kavramının işbölümü özelliği kendini göstermektedir. Yönetimin yaratıcılık özelliği ise daha çok çalışan bireyleri yöneltme faaliyetini kapsamaktadır. Bu faaliyeti yerine getiren yönetici çalışan bireyleri motive etmek zorundadır. Bu durumda çalışan bireylerin yaratıcılıkları ortaya çıkacak ve çalışan bireyler hem başarı hem de verim gösterebileceklerdir (Samur, 2023:1). Yönetim kavramının hiyerarşi özelliği ise yönetimde bir karmaşıklık yaşanmaması açısından bir uyum dahilinde çalışanların aynı zamanda belirli bir düzen dahilinde de çalışabilmesi lazım olmaktadır. Bu doğrultuda hiyerarşik yapı kurulmaktadır. Hangi çalışan hangi çalışana bağlı, hangi çalışan hangi çalışana emir verecek ve hangi çalışanın hangi çalışana sorumlu olduğu şeffaf, görünür ve bilinirlikte olmak zorundadır. Yönetim kavramının takım özelliği de, tek bir bireyin hedeflerine ulaşabilmesi açısından ilgilendiği işe yönetim denilmemektedir buna ekonomik faaliyet denilmektedir ancak yönetim için bir yönetici ve minimum yönetilen ya da bir gruba gereksinim hissedilmektedir (Entek İK, 2014:2). Yönetimin demokratiklik ve iletişim özelliği ise; hedef gerçekleştirilirken karar vermede, uygulamada, denetimde de çalışanları sürece dahil etmek gerekmektedir, yönetimde beraber çalışma sağlanması mühim

bir olgudur. Ayrıca örgütte iletişim zorunludur. Bir yönetimde ancak iletişim var ise tüm çalışanlar birbirlerini tanıyabilmektedir, problemleri daha iyi çözebilmektedir ve organizasyona bağlılıkları daha fazla olabilmektedir (Samur, 2023:1). Özetle İnsan kaynağı yönetim faaliyetinde büyük öneme sahiptir çünkü insan kaynağı ve onun çabası yoksa bunun dışındaki bütün üretim unsurları birer kaynak fazlası olmaktan öteye geçememektedir. Bu yüzden maddi kaynaklar olmasa da belli faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi ve hedeflere ulaşılabilmesi için insan faktörü önemlidir (Şimşek & Çelik, 2010:3-4). Yönetim açısından önemli bir insan kaynağı olan yöneticiler ise yönetim faaliyetinin uygulanmasını sağlayacak olan kişilerdir ve iyi bir yönetimin gerekli olması kadar başarılı yöneticilere de gereksinim söz konusu olmaktadır ve aşağıda yöneticilik kavramı ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

### 3. YÖNETİCİLİK

Yönetici kimdir sorusuna bu güne kadar birçok yanıt verilmiş ve bu yanıtlar doğrultusunda birçok yönetici tanımı yapılmıştır. Yönetici kimdir sorusuna verilen yanıtlar doğrultusunda yapılan bazı yöneticilik tanımları (Genç, 2019:20):

-Bir kuruluş veya örgüt dahilinde bir birimin veya faaliyetin yükümlüsü durumunda görev gerçekleştiren ve bu görevi ile alakalı olarak günlük tekerrür eden ve şartları belirli işlemlerin haricindeki kararları alan gözlem ve denetlemede olan üst biçiminde tanımlanabilmektedir.

-Örgüt dahilinde tüm kademelerdeki çalışanlar aracılığı ile hedeflere ulaşmaya çalışan birey olarak tanımlanabilmektedir.

-Kamu görevlileri bakımından incelendiğinde yöneticiye ait yasal bir tanımın mevcut olmadığı görülmektedir. Devlet Memurları Kanununda genel olarak ilk dört, bilhassa ilk iki derecede bulunanlar yönetici olarak nitelendirilebilmektedir.

-Kişiler arası roller, bilgi rolü ve karar verme rolü olmak üzere üç tip örgütsel rolü yerine getirmekle yükümlü birey olarak tanımlanabilmektedir.

Yönetici hakkında yukarıdaki gibi pek çok tanım yapılmış olsa da en genel anlamda yönetim uygulamasını gerçekleştiren bireylere yönetici denilebilmektedir

#### 3.1. Yöneticilik Becerileri

Bir örgütün hedefine ulaşabilmesi ve yöneticinin bu örgüt başarısı açısından haiz olması gereken yeteneklere 'yöneticilik becerileri' denilmektedir. Yöneticiler açısından en mühim beceri türü sosyal beceri olsa da yöneticiler açısından mühim başka beceri türleri de mevcuttur. Bu beceri türleri (Genç, 2019:21-23), duygulara yönelik beceri, saldırgan davranışlarla baş etme becerisi, stres durumları ile baş

etme becerisi, plan yapma ve problem çözme becerisi, yönetsel beceri, kavramsal beceri, analitik beceri, iletişim becerisi, insan ilişkileri becerisi, karar verme becerisi ve teknik beceridir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi bu beceri türleri yöneticiye birçok yarar sağlamaktadır ve yöneticilerin bu becerilere sahip olması örgüt başarısı açısından büyük önem arz etmektedir.

### **3.2. Yöneticilik Türleri**

Yöneticiler bilhassa;

-Karakter yapısı

-Eğitim

-Kültür

-Anlayış

-Fonksiyonları

doğrultusunda farklı türlerde değerlendirilebilmektedir (Tortop, 1985:208-211) ve tüm bu faktörler göz önüne alınarak ortaya çıkan en önemli yöneticilik türleri; otokratik yöneticilik, demokratik yöneticilik ve sorumluluk almayan yöneticilik olarak ifade edilebilmektedir. Aşağıda bu yöneticilik türleri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

#### **3.2.1. Otokratik Yöneticilik**

Otokratik yöneticilikte yönetici karar vermede kesin bir otorite ve denetim sahibidir. Otokratik yöneticiler konumu ve iş yükümlülükleri nedeni ile çalışanlarının yalnızca çalışmalarını değil işleri bitirmelerini de özenle izlemektedir (Seçkin, 2014:1). Otokratik yöneticiler yönetimin en mühim ödevinin çalışanlara yapmaları gereken şeyi söylemeleri olduğuna inanmaktadırlar ve bu açıdan da ilk olarak çalışanlara görevlerini tanımlamaktadırlar. Ardından yöneticiler çalışanlarından bu görevleri hiçbir fikir belirtmeden ve soru sormadan gerçekleştirmelerini beklemektedirler (Smith & Vıgor, 1991:83). Otokratik yöneticiler başarılarını, içinde bulunduğu durumu muhafaza etmeye çabalayan, yeniliklere açık olmayan, emirler veren, itaat talep eden niteliklerine bağlamaktadırlar ve kesinlikle çalışanların arzu ve gereksinimlerini karşılayacak ve çalışanlara işyerinde mutluluk verecek faaliyetleri önemsememektedirler (Erçin, 2017:1) ve bu önemsememe sebebi ile otokratik yöneticilik örgüt verimliliği, başarısı ve etkinliği açısından doğru bir yöneticilik yaklaşımı olarak düşünülmemektedir.



### 3.2.2. Demokratik Yöneticilik

Demokratik yöneticilik türünde benimsenen kriterler; müzakare, destekleme ve katılma kriterleridir. Demokratik yöneticiler her zaman örgüt amaçlarına erişmeyi ön planda tutmaktadırlar. Burada katı bir disiplin yerine bireysel disiplin, uyum yerine ise katkı daha muteber ve kıymetli olmaktadır. Ayrıca aranan öğeler; gelişmeye katkı sağlayacak öneriler ve aktifliktir (Akat, 1984:183). Demokratik yönetici mühim kararlar verirken mutlaka çalışanlarında fikirlerini almaktadırlar bunun sebebi ise örgütte çalışanları ilgilendiren kararlarda çalışanların etkisi ve onların verim düzeylerini de artırarak örgüte sağladığı katkı olarak düşünülmektedir. Demokratik yöneticiler çalışanlara saygılı davranışlarda bulunurken ayrıca onlara kendileri ile aynı pozisyondaymış gibi davranmaktadırlar. Burada yöneticinin davranış biçiminde insana gösterilen değeri görebilmek mümkün olabilmektedir (Yonetsel, 2021:1). Demokratik yöneticilikte maksimum verimin sağlanabilmesi çalışanların hem tecrübe sahibi hem de yetenek sahibi olduğu hallerde mümkün olup ancak bu şartlar altında yöneticiler çalışanlarını karar vermeye teşvik etmektedirler ve uygulamaktadırlar. Burada çalışanların veya çalışma gruplarının, verdikleri kararların uygulandığını görmeleri ile motivasyonları artmaktadır ve aidiyet duyguları da gelişmektedir (Seçkin, 2014:2). Görüldüğü üzere demokratik yöneticilikte çalışanların örgüt karar sürecine katılmaları büyük önem arz etmektedir.

### 3.2.3. Sorumluluk Almayan Yöneticilik

Sorumluluk almayan yöneticilikte genel anlamda nemelazımcı bir anlayış mevcuttur. Sorumluluk almayan yöneticiler kendilerine verilen işlere kızgı ile yaklaşan, sorumluluk alınması gereken tüm işleri astlarına havale eden ve bu işlerin diğer çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesini sağlayan aslında şeklen yönetici pozisyonunda olan bireylerdir. Bu sebeptendir ki ast pozisyonundaki çalışan her ne kadar iyi olsa da bu tip yöneticinin yetersiz olması nedeni ile çalışma verimi beklenilmemektedir (Bulut & Bakan, 2005:68). Aslında sorumluluk alan yöneticilerin gittikleri her yerde kolay uyum sağladığı göz önüne alındığında görülen temel nokta şudur ki; bu tür yöneticiler sorumluluğu bir yük olarak görmezken gerçeklerle yüzleşecek ve ilerleyen zamanda daha büyük başarılar açısından da sorumluluk alacaklardır. Özetle sorumluluk almak aslında güçlü bir yönetici olma açısından önemli bir olgu olarak ifade edilebilmektedir.

Son olarak denilebilmektedir geçmişte de günümüzde de tüm iş örgütlerinde yönetim uygulamalarını gerçekleştiren kişiler aslında bütünü ile profesyonel bir yönetici değildir. Bilhassa geleneksel işletmecilik anlayışının geçerli olduğu zamanlarda örgütlerin yönetimi sermaye sahibi olan yöneticiler tarafından

gerçekleştirilmekte idi. Günümüzde ise ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, hukuki, politik çevre şartlarında gerçekleşen süratli değişimler örgütleri etkili ve başarılı bir biçimde hedeflerine ulaştıracak biçimde eğitilmiş olan yöneticilere olan gereksinimi artırmaktadır (Şimşek & Çelik, 2010:6). Günümüz şartlarında artık yöneticilik anlamında sadece belli şartları yerine getirebilmek için sorumluluğunun yerine getirilmesi yeterli olmamaktadır.

### 3.3. Yöneticilik Görevleri

Yöneticilerin yerine getirmesi gereken pek çok görevleri mevcuttur. Yönetici görevlerinde amaç; daha fazla üretkenliğin bir neticesi olan kar artışı ve örgüt dahilinde bir istikrar ve sağlamlık olarak görülmektedir. Bu sebeple bir yönetici şu görevleri gerçekleştirmekle yükümlü olmaktadır (Yeniğün, 2020:1-4). Planlama ve organizasyon, çalışma şartlarının sağlanabilmesi, rehberlik, kontrol, politikaların yayılabilmesi, şikayetlerin incelenebilmesi, raporlamanın yapılabilmesi ve disiplin uygulanabilmesi.

Bir yöneticinin gerçekleştirme ile yükümlü olduğu görevler olarak bilinmektedir. Şayet yönetici belirtilen bu görevleri doğru bir biçimde gerçekleştirebilirse ortaya çıkan sonuç (Yeniğün, 2020:4) verimlilik artışı, yüksek çalışan morali, çalışma şartları açısından tatmin edici bir düzelme, insan ilişkileri alanında iyileşme, kar artışı ve yüksek kararlılık olarak düşünülmektedir.

### 3.4. Yöneticilik Roller

Düzenli ve başarılı bir yönetim için yönetici rolleri büyük önem taşımaktadır ve Yöneticinin kişilerarası roller, bilgi rolü ve karar verme rolü olmak üzere üç tip örgütsel rolü (Lewis, Goodman & Fandt, 1994:8) mevcut olup aşağıda yöneticinin bu rolleri açıklanmaktadır.

#### 3.4.1. Kişilerarası Roller

Yöneticinin çalıştığı kurumun büyüklüğü ya da alanı, yönetici tarafından yönetilen birimin veya projenin niteliği her ne olursa olsun tüm yöneticiler her çeşit kişilerarası ilişkiyi kurabilmek ve yönetebilmek ile mükelleftir. Tüm yöneticiler pozisyonları itibari ile pek çok farklı amaçla çok sayıda farklı kişi ve kuruluşla ilişki kurmaktadır. Yöneticilerin kişilerarası rolleri anlamında yöneticilerin doğru kişiler ile doğru kişileri tanıştırmaları olması pozitif neticeler doğuracaktır. Ayrıca yöneticiler kişilerin birlikte çalışmalarına olanak sağlarken, kendileri ile çalışanlara da rehberlik yapmaktadırlar (Aksoy, 2017:1). Özetle yöneticinin kişilerarası rolleri çalışanların birbirleri ile ya da örgütle ilişkisinde mühim bir yere sahiptir.

### 3.4.2. Bilgi Sağlayıcı Roller

Yöneticinin en mühim rollerinden bir tanesi bilgi alma ve haberleşmedir. Yönetici bilgi sistemi ile daha doğru karar alabilmektedir. Bilgi sağlama rolü adı altında yönetici (Özalp, 1991:38):

-Monitör Rolü: Yönetici bilgi toplayarak karar vermeyi kolaylaştırabilmektedir. Kuruluş içinde ve dışındaki hadiseler ile alakalı bilgiler almaktadır farklı yayınları okumak alt kademenin raporlarını tetkik etme sureti ile yönetici bu rolünü tamamlamaktadır.

-Bilgi Yayma Rolü: Bu rol yönetici tarafından elde edilen bilgilerin yöneticinin düşünce ve karar sistemine uygun olarak üstlere ve astlara iletilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Yöneticinin monitör rolünde söz konusu bilgi toplama iken bilgi yayma rolünde ise bilgiyi yaymak söz konusu olmaktadır ve bu şekilde yönetici işletme dışındaki ilişkiler ile kazandığı bilgileri diğer kuruluş üyelerine iletmektedir.

-Sözcü Rolü: Bölüm toplantıları, yazılı raporlar, dış çevre toplantıları ile üst yöneticilerin işletme ile ilgili olarak bilgi sahibi olmaları ile yöneticilerin çalışanları ya da örgütü tatmin edebilmektedir.

### 3.4.3. Karar Verici Roller

Yöneticinin asıl görevinin karar alma olması sebebi ile toplanan bilgiler, geliştirilen ilişkiler her zaman bu asıl görevi daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirme amacına yönelik olmaktadır. Bu rol yönetici tarafından örgüt için maksimum yarar sağlayacak kararları almasını sağlayacaktır. Karar verici roller; yöneticinin kuruluşu geliştirmek, yöneticinin farklılaşan çevresel şartlara uyum sağlamak, yöneticinin astlar arasında bölümü ile diğer bölümler arasında beliren problemleri çözebilmek gibi konularda yöneticinin üstlendiği esas bir rol olarak düşünülmektedir. Ayrıca yöneticinin karar verici rolleri, örgüt açısından istenilen neticeleri elde edebilmek için bireylerin, sürenin, donanımın, maddi olanakların ve farklı kaynakların dağıtılma biçimi ile ilgili kararlarla ilgili kaynak dağıtım rolünü ve kuruluşun yararına olacak neticelerin elde edilebilmesi için gerçekleştirilen resmi görüşme ve pazarlıkları kapsayan arabulucu rolünü de içermektedir (Paşaoğlu, 2013:13). Özetle yöneticinin karar verici rolleri başarılı yönetim açısından önem taşıyan en mühim rol olarak da düşünülmektedir.

## 4. LİDERLİK

Liderlik kavramı yöneticilik kavramı gibi insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Her zaman sosyalliğin kendini gösterdiği tüm alanlarda liderlik de kendini

göstermiştir ancak liderlik kavramı hem içerik olarak hem de anlam olarak mütemadi değişim göstermektedir. Liderliğin hem içerik olarak hem de anlam olarak değişim geçirmesinin sebebi genel olarak toplumsal değişimler olarak bilinmektedir (Özkan, 2016:616). Liderlik kavramı dünya literatüründe 14. yy' da ortaya çıkmış olsa da son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır (Özgül, 2015:56). Bu kavram farklı insan ve kuruluşlar açısından farklı şeyler belirtmektedir ve liderlik; kuvvet, otorite, işletme yönetimi, yönetim, hakimiyet, denetim gibi kavramlar ile karıştırılmaması gereken bir kavramdır (Öztekin, 1996:185). Liderlik sözcüğü ingilizce 'to lead' fiilinden türemiş olan bir sözcüktür (Kendir, 2022:5) ve liderliğin tanımı pek çok kişi tarafından farklı ifade edilmiş olup liderlik hakkında yapılmış tanımlamalar şunlardır (Öztekin, 1996:186; Sunay, 2023:2-3; Kütükçü, 2018:32-33; Kendir, 2022:5; Şimşek & Çelik, 2010:53):

-Belli hedeflerin gerçekleşmesi ve çabaların yönlendirilmesi açısından örgüt üyelerini etkileme sürecidir.

-Bireyin başka bir birey/bireyler üzerinde haiz olduğu etkileme gücüdür.

-İktisadi, siyasal güç ve değerler kullanılarak hedeflere ulaşmak amacı ile bireylerin takipçilerini hareket ettirme sürecidir.

-Bireyin vizyonunu yükseltebilmesi, performans standartlarını artırabilmesi, bireysel gelişimlerini ve izleyicilerin gelişimlerini sürekli bir şekilde sürdürebilmesidir.

-Bireyi ortak bir hedefe yöneltebilme kapasitesidir.

-Bireyin belli bir amaç doğrultusunda bir grubun eylemlerini yönlendirebilmesidir.

-Hem beklenti hem etkileşim dahilindeki bir yapının başlatılıp devam ettirebilmesidir.

-Başarıya özendirilen bir çevrede çalışanların faaliyet göstermelerine yol açacak yönetsel yetenekler kazandırılabilmesidir.

-Bireyi zorlamadan belli yönlere doğru hareket ettirebilme gücüdür.

-Sorunlara gerçek bir gözle bakabilme ve sorunlara çözüm önerileri doğrultusunda bireysel yeteneklere haiz olabilmektir.

Yukarıdaki tanımlar göz önüne alındığında özetle bir lider, otoritenin ya da statünün fonksiyonu olmaktan daha fazla bir şeyin başkaları tarafından işletilmesi ve benimsetilmesiyle yaptırma gücünü elinde bulunduran kişi şeklinde ifade edilebilmektedir (Şimşek & Çelik, 2010:6) ve görüldüğü üzere lider olmak yönetici

olmaktan farklı birtakım özellikleri beraberinde getirmektedir ve lider olmak yönetici olmanın ötesinde bir kavram olarak göze çarpmaktadır.

Liderlik kavramı tüm alanlarda mühim bir yere sahip olan bir kavram olup liderlik kavramının yukarıda belirtilen tanımlarında da görüldüğü üzere kavram zaman içerisinde evrimleşmekte ve gelişmektedir (Baker, 2022:29).

Liderlik sürecinden bahsedebilmek açısından birtakım faktörlerin var olması gerekli olup bu faktörler özetle (Özgül, 2015:58-59):

- Takipçiler olarak ifade edilen bir grup insanın var olabilmesi gereklidir.
- Motivasyon, etkileşim ve iletişim süreçlerinin etkin biçimde kullanılabilmesi gereklidir.
- Takipçilerinde hedeflerini içermekte olan müşterek bir hedefin belirlenebilmesi gereklidir.
- Takipçilerin gösterdiği çabaların ve davranışlarının belirlenmiş hedefler için koordine edilip yönlendirilebilmesi gereklidir.
- Liderin güç ve etkisinin takipçilerin kabul alanına sunulması sağlanmalıdır.

Özetle liderlik sürecinde kavramın en temel noktaları; insan, etkileyebilme ve hedef anlamındadır.

#### **4.1. Liderlik Becerileri**

Bir örgütün sağlıklı, üretken ve tutarlı olabilmesi açısından kaliteli liderlik becerileri bir ön koşul olarak görülmektedir (IENSTITU, 2019:3). Liderlik becerileri;

- İkna edebilen etkili iletişim stratejisi ve beden dili becerileridir.
- Karşıda bulunan kişileri dinleme ve karşıda bulunan kişileri anlama becerileridir.
- Kriz zamanlarında problemleri çözebilmek için problem çözme becerileridir.
- Stratejik yönetim becerileridir.
- Farklı toplulukları uzlaştırabilme adına farklı fikir alışveriş becerileri
- Ortak amaç için bir araya gelmiş insanların motivasyonlarını sağlayabilme becerileridir.

olarak ifade edilebilmektedir. Liderlik becerileri büyük önem arz etmektedir bunun temel nedeni ise liderlik becerileri ile ilerleme potansiyelinin gösterilebilmesidir. Bir kuruluş dahilinde ilerlemek isteyen bir insan liderlik becerisi ile öne

çıkabilmektedir, bir kuruluşun başarısı için liderlik becerisi fayda sağlamaktadır ve liderlik becerileri tüm insanları etkileyebilmektedir. Özetle örgütün başarısı ile liderlik becerileri arasında yakın bir bağlantı söz konusu olup yukarıda sayılan tüm liderlik becerilerin gerçekleştirilmesi örgüt açısından önemlidir.

## **4.2. Liderlik Türleri**

Liderlik kavramının zaman içerisindeki evrim ve gelişim sürecinde farklı liderlik türleri yer almaktadır. Liderliğin zaman içerisindeki evriminde çalışanın kararını dikkate almayan otokratik liderlik türünden vizyoner liderliğe kadar farklı liderlik türleri yer almaktadır.

Günümüzde tek tür liderlikten ziyade farklı liderlik türlerine gereksinim artmaktadır ve bunun en başat sebebi günümüzdeki örgütlerin hem sosyal anlamda hem de yönetsel anlamda karmaşık bir yapıya haiz olması olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca günümüzde örgütlerde liderler farklı sorunlarla karşılaşmakta ve bu sorunları çözebilme adına her defasında değişik metotlar uygulama durumunda kalmaktadırlar bu sebeple de liderler günümüzde örgütlerin sorunlarına çözüm bulabilmek amacı ile yeni görevler üstlenmek zorunda kalmaktadır (Özkan, 2016:617). Liderlik yaklaşımları genel anlamda geleneksel liderlik ve çağdaş liderlik olmak üzere iki başlık altında ele alınabilmektedir (Özler, 2013:100).

### **4.2.1. Geleneksel Liderlik Türleri**

Geleneksel liderlik kendi içerisinde üç kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar; otokratik liderlik, demokratik-katılımcı liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik olarak ifade edilebilmektedir (Özler, 2013:100-102).

#### **4.2.1.1. Otokratik Liderlik**

Çalışanın kararını dikkate almayan otokratik liderlik türünde genel olarak liderler personelden çok uzak durumdadır. Zorlayan liderlik olarak da isimlendirilmektedir. Bu liderlik türünde liderler kişisel düşüncelerine dayanarak seçimler yapmaktadırlar, seyrek olarak izlemcilerin önerilerini kabul etmektedirler ve çalışan üzerinde de kesin ve otorite yanlısı bir denetleme yapmaktadırlar (Chukwusa, 2018:3). Görüldüğü üzere otokratik liderler yetkiyi merkezi hale getirirken şekli güç, taltif gücü ve ceza verme gücünü kullanmaktadır (Daft, 1991:375) ve otokratik liderler bu güçleri aracılığı ile karar verme konusunda bütüncül bir kontrol gücüne haiz olmaktadır.

#### **4.2.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik**

Çalışana insani bir değerin verildiği, kararların ortak bir şekilde alındığı ve düşünce paylaşımının ehemmiyetli olduğu bir liderlik türüdür. Demokratik liderlikte fikirler

açık bir biçimde tartışılabilir, yardımlaşma artmaktadır, cezalardan çok ödüller ön planda olmaktadır. Bu liderlik türünde yaratıcı olma, esnek olma, örgüt içi iletişim ve düşünce paylaşımı desteklenmektedir. Ancak bu liderlik türünde tüm çalışanların düşüncelerini belirtmesi ile karar vermenin kolay olmaması ve acil durumlarda hızla karar vermeyi engellemesi gibi negatiflikler ortaya çıkabilmektedir (Aktaş & Özgenel, 2020:3). Demokratik liderlik tarzı çalışana önem vermesinin yanında işe de önem verirken demokratik liderler kararlarını grupla beraber aldığı gibi kararlara çalışanların katılmasını da destekleyip özendirirler. Ayrıca demokratik lider hedefe götüren süreci bilerek teknik yardım açısından alternatifler sunmaktadırlar. Fakat gruba yönelik pozitif ve negatif anlamda yapılan eleştirilerde de tarafsız olmaktadır. Burada en önemli nokta karar alma süreci dahilinde çalışanların etkili bir rol almalarıdır (Kütükçü, 2018:33-34). Özetle demokratik lider çalışanların düşüncelerini belirtmelerine fırsat veren ve onları karar alma sürecine katan bir lider türü olarak ifade edilebilmektedir.

#### **4.2.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Serbest Bırakıcı Liderlik)**

Çalışanların amaçlarının kendileri tarafından belirlenmesini ve çalışanların amaçlarını ve planlarını kendilerine sunulan kaynaklar dahilinde faaliyete geçirmelerini temel alan liderlik türüne ‘Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik’ denilmektedir (Tutkuğ, 2022:152). Etkili liderliğin olmama hali biçiminde tasvir edilen tam serbestlik tanıyan liderlik türü en geniş manada karar vermekten sakınabilen, problemleri göz ardı edebilen, takip etmeyen ve müdahale edemeyen bir liderlik türüdür. Bu türdeki liderlik türünde liderlik kararsız olmakla beraber liderlik yükümlülüğünü almaktan sakınılmaktadır. Ayrıca tam serbestlik tanıyan liderler (Yahaya & Ebrahim, 2016:192) ekip çalışmalarında pasif bir rol almaktadır, yön vermekten ve karar vermekten sakınılmaktadır kendilerini astların gelişimine katmamaktadırlar ve problemleri ve kendini takip edenleri görmezden gelerek takipçilerin çoğalmasına katkı sağlamamaktadır.

Geleneksel liderlik türleri yukarıdaki gibi ifade edilebilirken sürekli bir değişimin mevcut oluşu, hem çevre yapısındaki değişim hem de insan yapısındaki değişime daima uygulanan bir liderlik türünün oluşmasını önleyerek geleneksel liderlik 1960’lı yıllardan 1980’li yıllara kadar muteber olacak durumsallık yaklaşımını doğurmuştur. Durumsallık yaklaşımı doğrultusunda liderlik, hem yere hem de zamana göre değişmekte olan farklı durumlar dahilinde rollerin ifade edildiği yönetsel davranış olarak belirtilmektedir ve 1978 yılında Burns ve Bass tarafından liderlik açısından çağdaş yaklaşımlar ortaya çıkarılmıştır. Bu anlamda ilk olarak geçmiş ve bugünü imtizaç eden etkileşimci liderlik ve bugün ve geleceği imtizaç

eden dönüşümcü liderlik kavramları baş göstererek (Aksaraylı, 2015:109) ardından vizyoner ve karizmatik liderlik ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu liderlik türleri de halen hükmünü sürdürmektedir.

#### **4.2.2. Çağdaş Liderlik Türleri**

Çağdaş liderlik araştırmaları 49 çeşit liderlik türünün var olduğunu belirleyen yakın zamanlı bir değerlendirme ile kendini göstermektedir. Bu alan dahilinde hacim sahibi literatür ile beraber süre ve içeriğin kısıtlamaları düşünüldüğünde (Wren & Bedeian, 2021:614-615) çalışma çağdaş liderlik alanında en popüler olan 4 liderlik türü ile sınırlandırılmaktadır. Bunlar (Özler, 2013:102-105) etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik ve vizyoner liderlik şeklinde ifade edilebilmektedir.

##### **4.2.2.1. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlikte asıl hedef; çalışanların çalışmasını iyi bir tazminat alabilme doğrultusunda yapmasını sağlamaktır. Bu tip liderlikte çalışanlara şartlı ödüller verilmektedir ve bu şekilde de çalışanların motivasyonlarının artırılması sağlanmaktadır. Şayet iş düzgün olarak gerçekleştirilemezse negatif neticelerde elde edilebilir. Etkileşimci bir lider ilk olarak amaçları belirlemede ardından ise çalışanlar ve ödül ilişkisini çalışanlara açık bir biçimde belirtmektedir. Burada çalışanlar ödül alabilmek açısından yapmaları gerekeni bilmektedirler. Burada istenilen sonuçlara ulaşabilmek için çalışanlara açık talimatlar verilmektedir. Liderin karar verebilmesinin çalışanlar tarafından etkilenme şansı çok az olmaktadır (Akman, 2019:106). Özetle etkileşimci lider kuruluş hedeflerine ulaşabilmek için yüksek performans gösterilmesi neticesinde kişisel gereksinimlerin karşınacağını belirtilerek motivenin sağlandığı bir liderlik türüdür. Bu tip liderler risk almaz iken değişim ve dönüşümün yerine var olan işlerin etkili olarak gerçekleştirilmesine büyük önem vermektedirler (Dilek, 2005:18).

Etkileşimci liderliğin önemli alt boyutları; koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim olup koşullu ödüllendirme boyutu dahilinde astlar ortak olan amaçlara ulaşabilmesi konusunda maddi açıdan ve manevi açıdan ödüllendirilmektedir. Astlar gösterdikleri performansları ile bağlantılı olarak ne ile ödüllendireceklerine dair bilgilendirilmektedir. Burada lider ile astlar yapıcı ilişkiler dahilinde bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim boyutunda ise işlemsel lider başarı devam ettiği sürece ödül araçlarını kullanmaktadırlar lakin astlardan beklenen performans gerçekleşmez ise işlerin aksamasına sebep olan noksanlıklara ihmellere ve problemlere müdahale etmektedir yani burada liderin yaklaşımı şayet olağan olmayan bir durum mevcut ise bunlar belirlenmeli ve



bunların üzerinde düzeltmeler yapılmalıdır düşüncesi olmaktadır (Doğramacı, 2019:36-37).

#### 4.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlikte ön plana alınan nokta, insan değerleri ile özdeşleşmek olup bu kavram doğru olma, iyi tutum sahibi olma, sorumluluk alabilme, bağlı olabilme gibi yönetim değerlerine haiz olmayı gerektirmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderin asıl gündeminde insan ve takım uyumunu sağlama ve işbirliği yapabilme çabası bulunmaktadır (Çelik, 2011:144). Dönüşümcü lider (Aslan, 2009:133) amaçların ehemmiyeti hakkında takipçilerin farkındalıklarını artırırken takipçileri kendi çıkarları değil de ortak çıkarların üstünlüğü konusunda ikna etmektedir ayrıca dönüşümcü lider takipçilerini teşvik etmekte ve takipçilerin daha üst gereksinimlerini karşılamaktadır.

Özetle hem değişmekte olan hem de gelişmekte olan çevresel şartlara, teknolojiye, bilgi seviyesine, ekonomiye, sosyo-kültürel unsurlara ve en önemlisi bireye odaklanan dönüşümcü liderlik türü ile amaçlanan temel nokta; bireyler üzerinde bir dönüşüm meydana getirerek örgütün değişmesini ve çevresel koşullara ayak uydurabilmesini sağlayabilmektir (Aksaraylı, 2015:117).

#### 4.2.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizma geçmişi eski Yunan uygarlığına uzanmaktadır ve eski Yunanca da belirtilmek istenen anlam ilahi ilham yeteneğidir (Yıldırım, 2010:19). Karizma kavramını yönetim ve işletme yazınına katan kişinin bürokrasi modelini kuran Max Weber olduğu genel anlamda kabul görmüştür (Akçakaya, 2010:237). Max Weber'e göre karizmatik lider; olağanüstü yeteneklere sahip kişiler biçimindedir. Weber sıradan insanların karizmatik lider olamayacağını ifade etmektedir. Karizmatik liderler fedakar ve en iyi şekilde tanınan kişiler olmaktadır ve tamda bu nitelikleri sebebi ile büyük başarılar elde etmektedirler (Ercan, 2021:2). En fazla kriz durumlarında başarılı olmaktadırlar ve değişmeye, insiyatif alabilmeye, girişimci olmaya, sonuca odaklanmaya, kendine güvenmeye ve kuvvetli etkiye dayanan liderlik anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Abdullah, 2013:42). Karizmatik liderliğin zuhur etmesini kolaylaştıran bazı durumlar mevcut olup bu durumlar (Günçavdı, 2017:23) kriz ve kaosun var olması, var olan şartlar altında yoğun olarak tatminsizlik hissinin yaşanması, klasik iş görme metotlarının eski ehemmiyetini kaybetmesi ve örgütte çok fazla insanın yeterli olamama, korkma, pişman olma gibi duygulara sahip olmasıdır.

Belirtilen tüm bu durumlar incelendiğinde karizmatik bir liderin ortaya çıkış dönemi genel anlamda daha fazla örgütün sıkıntılı ya da problemler yaşadığı

dönemler olarak göze çarpmaktadır. Karizmatik liderlik özellikleri özetle şu şekilde ifade edilebilmektedir (Savaş, 2022:3; Abdullah, 2013:42-45; Çetin & Beceren, 2007:123-124). İletişime açık olabilme, uzmanlıkları ve tecrübeleri ile beraber bir olgunluk haline sahip olabilme, alçakgönüllü olabilme, merhametli bir yapıya sahip olabilme, duyarlı olabilme, cesaretli ve güven veren bir yapıya sahip olabilme, beden dilini etkili bir biçimde kullanabilme, iyi bir dinleyici olabilme, hem çevreye hem de kendisine karşın iyi bir takipçi olabilme, yaratıcı fikirler sahibi olabilme, ekibi yönlendirirken geniş bir vizyona haiz olabilme son olarak hem kendisinin hem de çalışanlarının bireysel gelişimlerine ehemmiyet verebilme

Görüldüğü üzere karizmatik liderliğin diğer liderlik türlerine göre kompleks yapıya haiz olmasından söz edilebilmektedir. Bunun asıl sebebi ise bu liderlik türünde öne çıkan davranışların sebeplerinin kimi zaman kolaylıkla açıklanabilecek sebepler olmaması olarak ifade edilebilmektedir (Genç, 2019:141).

Liderlik literatüründeki tartışmalar doğrultusunda karizmatik ve dönüşümcü liderlik türleri genel olarak birbirlerinin yerlerine kullanılmaktadır. Yapılan Araştırmalar göstermektedir ki; hem dönüşümcü liderlik hem de karizmatik liderlik, bir örgütün gücünü kaybettiği ve neticede de tekrar canlanmaya ve yeniden bir vizyona gereksinim hissedildiği bazı özel zamanlarda ortaya çıktığını göz önüne sermektedir. Bu sebeple bu tür liderler genellikle bir örgütün yapısında, kültüründe, pazarında vb alanlarda gereksinim hissedilen büyük farklılıklara dair yeni vizyon sağlayan liderler biçiminde tanımlanabilmektedir (Wren & Bedeian, 2021:616).

#### **4.2.2.4. Vizyoner Liderlik**

Liderlik geleceğe yönelik bir kavram olup liderin birincil fonksiyonu örgütün asıl hedeflerini, vizyonunu belirleyebilmek ve bu vizyonu örgüt dahilinde benimsetebilmektir (Yılmaz, 2006:622). Bilhassa 1990'lı yıllarda büyük önem verilen vizyoner lider (Çelik, 1997:465) geleceğe yeni bir bakış açısı ile bakabilmektedir, Bu liderlik türü günümüzün sürekli değişkenlik gösteren ortamında örgütleri etkileyen sorunların pek çoğunun çözümünde kullanılan bir araç şeklinde lanse edilmektedir (Rowe, 2001:85). Görüldüğü üzere vizyoner liderlik günümüzdeki modern liderlik yaklaşımlarından bir tanesi olup vizyoner lider, gerçekleştirilmesi arzu edilen amacı çalışan personeli ile paylaşan ve organizasyon kültüründe devamlı değişme ve yenilik sağlayarak vizyonu somut olarak gerçekleştiren bireydir. Vizyoner lider, yeni yaklaşımlar denemektedir, girişimcidir, yeni fırsatlar yakalamaktadır ve bunların hepsini sorunların çözümünde kullanmaktadır. Özetle vizyoner lider, günümüzde örgütler tarafından aranan liderliği en yakın liderlik türlerinden bir tanesidir (Tanrıbil, 2015:15).

Liderlik ile ilgili olarak geliştirilen yaklaşımlarla asıl hedef; kusursuz ve hatta hatasız lideri tanımlayabilmek ve geliştirebilmektir.

## **5. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK TEORİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Yöneticilerin ve liderlerin haiz olması gereken özellikler ile ilgili olarak literatürde pek çok özellik göze çarpmaktadır ancak hem yöneticiler açısından hem de liderler açısından bu anlamda kişisel özellikler mühim yer kaplamaktadır. Bunun sebebi ise örgütlerde yöneticiler ve liderlerin, astlarını ilk olarak kişisel özellikleri ile etkilemesi olmaktadır (Canpolat, 2011:33). Aşağıda yöneticilere ait ve liderlere ait kişisel özellikler açıklanmaktadır.

### **5.1. Yöneticilik Açısından Kişisel Özellikler**

Örgütlerin gün geçtikçe büyümesi, karmaşıklığının artması, fonksiyon çeşitlerinin artması örgüt yönetiminin iyi eğitim almış ve tecrübeli bireyler tarafından gerçekleştirilmesini kaçınılmaz bir hale büründürmektedir. Yöneticiler ile ilgili yöneticilik özelliklerini belirtirken örgüt dahilindeki her kademe yöneticilerini dikkate almak gerekmektedir. Örgüt kademe doğrultusunda yöneticilerin haiz olması gereken özellikler şu şekilde ifade edilebilmektedir; Alt kademe yöneticileri için; teknik beceri ve iletişim becerisi, orta kademe yöneticileri için beşeri ilişkiler becerisi, analitik beceri ve karar verme becerisi, üst kademe yöneticileri için kavramsal beceri söz konusu olmaktadır. Fakat buna ek olarak bazı özellikler de vardır ki her yönetici bu özelliklere sahip olmak zorundadır. İyi bir yöneticinin nitelikleri planlama, akılcı kararlar alma ve etkili bir iletişim becerisini içermektedir. Bu beceri ve niteliklerin yanında örgüt başarısı açısından bireysel niteliklerin de etki gösterdiği gerçeği göz ardı edilmemelidir (Uğur & Uğur, 2014:127-128). Yöneticilerin sahip olması gereken kişisel özellikler Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1. Yöneticilik Açısından Kişisel Özellikler**

Problem Çözme Becerisi
Girişken Olmak
Sabırlı Olmak
Kendine Güvenmek
Kararlı Olmak
Soğukkanlı Olmak
Pozitif Zihinsel Tutum
Dayanıklı Olmak
Rahat Olmak
Açık Olmak

**Kaynak:** Barutçugil, 2006:48

## 5.2. Liderlik Açısından Kişisel Özellikler

Liderlik kavramı ile ilgili olarak tüm dönemlerde farklı yorumlar, açıklamalar ve tartışmalar gerçekleştirilerek tarihsel gelişim süreci dahilinde liderlik kavramı farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Yapılan tüm tanımlamalar iyi bir liderin niteliklerinin neler olacağı ile alakalı farklı algılar meydana getirmektedir. İlk dönemlerde liderlik tanrının doğuştan verdiği bir lütuf şeklinde görülürken binaenaleyh ilk zamanlarda odak noktası liderin özellikleri olmamıştır daha sonra odak noktası lider davranışları olmuş ve liderliğin yapısının geliştirilebilir olduğu kabul edilmektedir. Unutmamak gerekmektedir ki bu değişim süreci dahilinde liderlik kavramı hakkında farklı tanımlar verilmektedir. Liderlik izahında modern teorilerin kullanılmaya başlaması ile beraber liderlik duruma göre farklı şekiller alan bir olgu şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım ile vurgulanan temel nokta; liderin duruma göre farklı nitelikler gösterebilmesidir. Bu yüzden liderlik ile ilgili paradigmatik değişimler ve modern yaklaşımın durumsallık esası doğrultusunda lider farklı farklı nitelikler ile tanımlanmaktadır ve lidere farklı nitelikler yakıştırılmaktadır (Özkan, 2016:616-617). Ancak tüm liderler açısından ortak bir özellik vardır ki bu özellikte olağanüstü zorlukları yenebilmek ve ardından daha fazla güçlenerek çıkabilme özelliğidir (Şener, 2020:102). Liderlik açısından kişisel özellikler Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2. Liderlik Açısından Kişisel Özellikler**

Hırs
Başarı Güdüsü
Ortam Koşullarına Duyarlılık
Zorlamalara Direnç Gösterebilmek
Baskın Olabilmek
Sorumluluk Alabilmek
Kendine Güvenmek
Düşüncelerini Savunabilmek
Güvenilir Olabilmek
Israrcı Olabilmek
Etrafını Etkileyebilmek
Büyük Planlar Yaratabilmek

**Kaynak:** Sertoğlu, 2010:58; Bayşu, 2020:4

Etkili bir yöneticilik ve liderlik gereğince; ilgili bireylerin kendilerini devamlı olarak geliştirmeleri, gündemden uzaklaşmayarak bütün gelişmeleri izlemeleri, bireysel ilişkilere önem verip örgütün bütün çevresi ile sosyal, kültürel ve iktisadi alanlarda iletişim taraflarını devamlı olarak canlı tutabilmeleri, teknoloji alanında yaşanan gelişmeleri yakından izleyerek çevresel farklılıklara uyum gösterebilecek metotlar geliştirebilmeleri ve örgüt çalışanları ile beraber karşılıklı olarak düşünce alışverişi yapabilmeleri gibi faaliyetler kişisel anlamda kendilerini daha iyi bir yere ulaştıracaktır. Bu şekilde örgütlerin daha donanım sahibi kişisel özelliklere haiz yönetici ya da liderler ile örgütsel anlamda başarısı da kaçınılmaz olmaktadır ve neticede hem yöneticilik açısından hem de liderlik açısından kişisel özelliklerin çok fazla önemli olduğu kabul edilmektedir (Uğur & Uğur, 2014:134).

### **5.3. Yöneticilik-Liderlik Arasındaki Benzerlikler**

Yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı kavramlar olsalar da kavramlar arasında kuşkusuz birtakım ortak yönler bulunmaktadır. Bu ortak yönler;

-Yöneticilik kavramı da liderlik kavramı da bireylerin belirli amaçlara yöneltilmesi ile alakalı kavramlardır.

-Yöneticilikte de liderlikte de yönlendirme ve etkileme işi yapılırken bir güç kullanılmaktadır.

-Yönetici ve lider ile beraber çalışan insan grubu arasında yakın bir ilişki mevcuttur (Özgül, 2015:70-71).

Yöneticilik ve liderlik arasında olan ortak özellik hem yöneticinin olsun hem de liderin olsun buldukları örgütlerde birey veya grupları belli hedeflere ulaşabilmek açısından yönlendirme ve yönetme çabasında bulunmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005:3). Günümüzde yöneticinin başarı gösterebilmesi açısından aslında liderlik özelliklerine de haiz olma gerekliliği kabul edilen bir gerçektir. Nasıl ki bugün yönetici ve lider kavramlarının birleşmesinden meydana gelen 'Lider-Yönetici' kavramı kullanılmaktadır (Uğur & Uğur, 2014:131).

#### **5.4. Yöneticilik -Liderlik Arasındaki Farklılıklar**

Yukarıda da belirtildiği üzere yöneticilik ve liderlik kavramları çok yakın kavramlardır ama kesinlikle aynı anlamı vermemektedir. Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar bilhassa; kişilik yapıları, karakter yapıları ve davranış şekilleri bakımından kendini göstermektedir. Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıklar şu şekilde ifade edilebilmektedir (Biber, 2019:184-185; Uğur & Uğur, 2014:132; Thompson & McHugh, 1995:107; Öztekin, 1996:186; Özgül, 2015:70-75; Peker & Aytürk, 2000:35; Özer, 2018:1-4):

-Yönetici organizasyon işlerini planlamakta, organize etmekte ve tatbikini sağlamaktadır. Lider ise organizasyonun hedefleri doğrultusunda örgütün istenilen davranış ölçütlerine ulaşmasını sağlamaktadır.

-Yöneticide bir çeşit kalıpsallık var olup yönetici yönetim tarafından belirlenen yönetim standartlarının dışına çıkamamaktadır. Fakat lider değişime her zaman açık olmaktadır ve örgütün geleceği için faydalı olan tüm düşünceleri değerlendirmektedir.

-Yöneticiler çoğunlukla örgüt veya örgüt liderlerine hizmet etmektedirler. Fakat liderler amaç ve yöntemleri kendileri belirlemektedir.

-Yöneticiler gücü kanun, yönetmelik ya da kaidelerden almaktadırlar. Liderler ise onlara verilmiş olan doğuştan yeteneklerini güce dönüştürmektedirler.

-Yöneticiler üst kademede bulunanlarına rağmen çoğunlukla etkilenen bölümde bulunmaktadırlar. Fakat liderler devamlı etkileyen bölümde bulunmaktadırlar.

-Kariyer yöneticiler açısından bir umut iken liderler açısından sahip olunan bir unsur olarak bilinmektedir ve yalnızca bu anlaşılana kadar liderlerin değerleri bilinmemektedir.

-Yöneticiler sınırlı bir formel yapıya gereksinim duymaktadırlar. Liderler toplulukları etkileme açısından bu tip bir yapıya gereksinim duymamaktadırlar.

-Yöneticiler yalnızca tanımlanan bir alanda var olurken liderler devamlı olarak tanımlamak istemektedirler.

-Yöneticiler kişileri sadece kaideler vasıtası ile disiplinize etmektedir. Lider ise bireysel nitelikleri ile kişileri etkilemektedirler ve kişileri kendi disiplin anlayışı ile disiplinize etmektedirler.

-Yöneticiler yönetim faaliyetini gerçekleştirirken bilimsel bulguları göz önüne almaktadırlar. Liderler ise ortaya çıkmamış yönetim faktörlerinin peşine düşmektedirler.

-Yöneticiler çoğunlukla amaçlara ulaşma eğilimindeyken liderler hedefi belirleme eğilimindedirler.

-Yöneticiler işleri doğru bir biçimde yapmaktadırlar. Liderler ise doğru olan işleri yapmaktadırlar.

Çalışmanın 5.3 ve 5.4 başlıklarında görüldüğü üzere liderlik ve yöneticilik kavramlarının her ne kadar benzeyen yönleri olsa da bu kavramlar aralarında var olan farklılıklardan dolayı birbirinden farklı kavramlar olarak bilinmektedir. Günümüzde bir yöneticinin hem etkinlik hem de başarı gösterebilmesi açısından liderlik özelliklerine haiz olma gerekliliği düşüncesi hakimdir. Tam da bu sebepten dolayı günümüzde yönetici ve lider kavramlarının birleşiminden teşekkül eden 'Lider-Yönetici' kavramı ortaya çıkmıştır.

## 6. LİDER-YÖNETİCİLİK

Yönetici kavramı ve lider kavramı lider-yönetici kavramı ile bütünlük sağlayan kavramlardır. Yönetici örgütün en akılcı ve verimli bir şekilde işler bir hal alabilmesi bakımından aynı zamanda lider olmak zorundadır (Dinler, 2018:78) çünkü günümüzde dahil olmak üzere tüm zamanlarda liderlik, yönetimin başarısı açısından bilhassa da üst düzey yönetimin başarısı açısından aranan çok mühim bir faktördür (Şimşek & Çelik, 2010:6). Çağdaş örgütler yönetim ekiplerinde liderlik özelliği gösteren yöneticiler görmeyi istemektedir. Bir lider yönetmeyi bilmiyorsa veya bir lider-yöneticilik yapamıyorsa örgütler ya da organizasyonlar bunları tercih etmemektedir işte tamda bu noktada lider-yöneticilik kavramı yeni bir yönetim düşüncesi olarak ve yönetimde var olan bu noksanlıkları gidermek adına bir çözüm olarak ortaya çıkan önemli bir olgudur.

Yönetim işini bilmeyen kendisini büyük kitlelere takip ettirebilecek kadar önemli bireysel niteliklere haiz bir birey bağlı olduğu örgütü amaçlarına ulaştıramamaktadır ya da hak ve yükümlülüklerini özümsemiş disiplin sahibi bir yönetici kitlelerin lideri olamayacak kadar insanın doğasından uzakta ve sosyal

olmayan kişilik niteliklerine haiz olabilmektedir. Bu sebeple optimum düzeyde her iki yeteneğe de haiz bireyler yönetim kadrolarının işleyişi bakımından örgütler tarafından daha çok tercih edilmektedir (Biber, 2019:183-185).

Lider-yönetici kavramı, liderlik özelliklerine haiz bireylerin bilhassa yönetici olması, güç sahibi olması ve yetki sahibi olması ile ortaya çıkan bir kavramdır (Mücevher & Erdem, 2019:69) ve lider-yönetici sahip olduğu bu güç ve yetkiyi kullanabilmesi ile orantılı olarak örgütüne başarı, etkinlik ve verimlilik getiren önemli kişidir.

### **6.1. Lider-Yönetici Özellikleri**

Örgütlerin başarılarında lider-yöneticilerin rolü çok önemli olup bir lider-yöneticinin temel özellikleri; yönlendirici olmaları, yenilik takipçisi olmaları, otoritesinin kendisinden gelmesi, astlarını yetkilendirmesi, katılımı vurgulaması, farklı seçeneklere açık olması, yeni hedefler belirlemesi, doğru işi gerçekleştirip güveni esas alması, ekibini başarıya götürmesi, bilgiyi yayması, ekibini koruması ve tüm bireylerin potansiyelinin ortaya çıkmasına önyak olması olarak ifade edilebilmektedir. İfade edilen lider-yöneticinin haiz olduğu nitelikler klasik yönetici nitelikleri ile karşılaştırıldığında bu farklılıklar bilhassa; mevcut düzenin sürdürülmesi, otorite statüsü, yetkilerin kime verileceği, itaatçılık, planlara bağlılık, amaç, kontrol ve bilgiyi saklamak noktasında kendini göstermektedir (Yeni Ümit, 2023:1). Yukarıda sayılan tüm lider-yönetici özellikleri liderin başarısı açısından çok önemli olup liderin başarısının belirlenmesi açısından ise temel unsurlardır.

Lider-yöneticilerin özellikleri ayrıntılı olarak, kişisel, gelişime dair ve ilişkilere dair özellikler olarak üç başlık adı altında da ele alınabilmektedir. Lider-yöneticilerin özellikleri bir tablo yardımı ile şu şekilde ifade edilebilmektedir.



**Tablo 3. Lider-Yönetici Özellikleri**

Kişisel Lider-Yönetici Özellikleri	İlişkilere Dair Lider-Yönetici Özellikleri	Gelişime Dair Lider-Yönetici Özellikleri
Gülyüzlü	İyi ve Kaliteli İnsanlarla Çalışan	Küreselleşmenin Farkında
Tarafsız	İnsana Önem Veren	İyimser
Cömert	Eğitime Önem Veren	Düşünme Becerisini Geliştiren
Mizah Duygusuna Haiz	Bilgiyi Paylaşan	Kendini Tanıyan
Adil	Beklentileri Net	Güçlü Vizyon Sahibi
Affedici	İkna Edici	Mükemmeliyetçi
Nezaketli	Takdir Eden	Sorumluluk Sahibi
Üstün Karakterli	Anlama ve Tanıma Yeteneği Olan	
Dürüst	Motive Eden	

**Kaynak:** Mücevher & Erdem, 2019:70-71; Bakan, 2011:20

Lider-yönetici kavramı salt yönetici kavramı ile karşılaştırıldığında; yöneticilikte var olan bireysel akıl yerine lider-yöneticilikte ortak akıl, yöneticilikte var olan birey yerine lider-yöneticilikte ekip, Yöneticilikte var olan emir yerine lider-yöneticilikte koçluk, yöneticilikte var olan sonuç odaklılık yerine lider-yöneticilikte süreç odaklılık ve yöneticilikte var olan çok çalışmak yerine lider-yöneticilikte akıllı çalışmak esastır ve lider-yönetici vizyon oluşturabilen, bu vizyonu canlı tutabilen, istenilen gerçeği ve amacı resimleyebilen, bu amaç tablosunun görünürlüğünü gerçekleştirebilen ve belirlenen görüntüyü erişilebilen ve uygulanabilen bir duruma getiren bireydir (Özer, 2008:5). Görüldüğü üzere yöneticilerde faaliyetler anlamında kısa vade söz konusu iken lider-yöneticide daha uzun vadeler söz konusu olup örgütler açısından temel hedef büyüme doğrultusunda görülmektedir.

## **6.2. LİDER-YÖNETİCİ LİDERLİĞİ**

Lider-yöneticiliğin liderliği bilhassa (Biber, 2019:184-192) toplumsal, kurumsal, takım, bilişim ve iletişim alanlarında büyük önem arz etmektedir.

### **6.2.1. Lider-Yönetici Toplumsal Liderliği**

Liderlik sürecinin tarihsel anlamda gelişimi incelendiğinde, geçmiş dönemde sosyal anlamda güçlükler bir bireyin lider olabilmesine çok fazla imkan vermemekte idi. Bu durumda liderler ayrıcalık sahibi ailelerden veya katı hiyerarşi

düzenlerinin içinden çıkmakta idi. Yani liderlik sanki bir miras gibi babadan çocuğa geçmekte idi. Görüldüğü üzere geçmiş dönemde liderlik nitelikleri devir teslim şeklinde geçmekte idi. Ancak dünya değiştikçe bilhassa sanayi devriminin ardından hiyerarşiye dayanan klasik yönetim düşüncesi etkisini kaybederken İkinci Dünya Savaşının ardından tekrar organize olan hem siyasi hem de toplumsal kavramlarla beraber sanayi devrimi yaşanmıştır. Toplumsal farklılıklar ilk olarak her 20-25 senede bir yaşanırken 1950'lerin ardından her 10 senede bir yaşanmaya başlanmaktadır 1980'li yıllarla beraber teknoloji devrimi, 2000'li yıllarda teknoloji devriminin getirdiği bilgi çağına girilmektedir. Ayrıca kapitalizm olgusu teknoloji devrimini önemli boyutta besleyen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır ve kapitalizm olgusunun zemin hazırladığı değişim kavramı bireyselliği güçlendirerek yeni liderlik düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Eski liderlik düşüncesi emir ver ve denetle, yeni liderlik düşüncesi ise değişimi anlayabilen ve değişimi yöneten liderlere olan gereksinimi düşünerek planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma döngüsünü ortaya çıkarmaktadır. Bu döngü dahilinde lider değişimi yöneten birey biçiminde tanımlanmaktadır (Akkan, 2014:1-2) ve en önemlisi bu süreçte asıl özelliklerinden biri değişimi yönetebilmek olan lider-yöneticilik kavramı da kendini göstermektedir.

Lider-yöneticilik kavramı toplumsal değerlerin değişimini ve gelişimini takip eden bir kavramdır. Hukuk, eğitim, ekonomi alanındaki kuruluşların toplumsal değerlerin etkisi ile biçimlendiği bilinmektedir ve aslında bu sebeple de lider-yöneticiler toplumsal değerlerin değişim ve gelişimini takip etmektedir. Lider-yöneticiler açısından toplumsal değerler mühim olup bu toplumsal değerler (Biber, 2019:188-189) kişilerin toplumsal rol ve durumlarını, toplumsal kaideleri belirlemektedir. Dayanışmayı güçlendirmektedir, kişisel ve kurumsal davranışların denetimini sağlamaktadır ve son olarak kişisel ve toplumsal kimliklerin meydana gelmesinde önemli rol oynamaktadır.

Sayılan bütün bu nedenler sebebi ile lider-yönetici toplumsal değerlerin kişiler üzerindeki etkilerini görmektedir, örgüt amaçlarını bu unsura bağlı bir biçimde şekillendirmektedir ve son olarak örgütün gereksinim duyduğu toplumsal liderlik görevini üstlenmektedir.

### **6.2.2. Lider-Yönetici Kurumsal Liderliği**

Kurumsal liderlik, liderleri, sadece kendilerine ait çalışma birimlerini ya da çalışma ekiplerini odak noktası haline getirmek yerine kurumsal neticeleri odak noktası haline getirmeye teşvik etmektedir. Kurumsal liderlik, liderleri bütün kuruluşun adına çalışmaya teşvik etmektedir. Görüldüğü üzere kurumsal lider sadece gözükkenleri odak noktası haline getirmez bunun yanında çevresel vizyonu da

kullanmaktadır (Ercan, 2022:1) aslında lider-yönetici için kurumsal lider de denilebilmektedir. Nasıl ki kurumsallaşma lider-yönetici açısından vazgeçilemeyen amaçlardandır. Lider-yöneticinin değişim taraflı politikaları benimsemesi ile kalkınma ve gelişme kavramlarına hiçbir zaman uzak olmamaktadır. Lider-yöneticilerin kurum geleceğine önem vermesi hasebi ile sürdürülebilir bir yönetim düşüncesi lider-yöneticiler için peşinde olunan bir olgudur. Bu sebeple onlar açısından kimlik kazanma ve uzun ömürlü bir örgüt temel misyon olmaktadır. Lider-yöneticiler devamlı olarak kalkınmayı amaçladıklarından güne birlik faaliyetlerden daha fazla stratejik planlara yoğunlaşmaktadırlar. Bu sebeple lider-yöneticiler tarafından kişisel düşünme değil de kurumsal düşünme öğrenilmiştir. Lider-yöneticiler iş tanımlamaları yapabilen, yeni amaçlar ve politikalar yaratabilen yalnızca yönetici olmayan bireylerdir. Kurumsal lider bilhassa örgütün modern yönetim biçimlerine adapte olmasını sağlarken ve kalkınma amaçlarını yerine getirirken kurumsal liderliklerini konuşturma mecburiyetindedir. Bunun sebebi ise kalkınma ve gelişmenin daha karışık ve sorunlu yapıların ortaya çıkmasına sebep olması olup Yeni olan yapıların kontrol edilmesi ve soruşturulması ise yine lider-yöneticilerin sorumluluk alanındadır (Biber, 2019:184).

### **6.2.3. Lider-Yönetici Takım Liderliği**

Takımlar çalışma hayatını organize etmenin popüler bir şekli haline gelmiştir. Bunun sebebi farklılaşan çalışma hayatının gereksinimlerini karşılayacak esnekliği örgütlere sunmaktadır (Zobal, 1999:23). Takımlar birbirini tamamlayan beceriye haiz az sayıda bireyden meydana gelen bir gruptur. Bu bireylerin ortak hedefi performans hedefleri ve birbirlerini karşılıklı biçimde sorumlu sayabilecekleri ortak yaklaşımları mevcuttur (Katzenbach & Smith, 1994:45). Görüldüğü üzere takımları bireyler meydana getirir ve takımdaki bireyler kendi aralarından bir bireyi takım lideri olarak seçebilmektedir. Ancak çoğunlukla liderlik vasfının getirdiği nitelikler bu bireyleri kendiliğinden takım liderliği olarak ön plana çıkartmaktadır. Takım lideri en basit tanımı ile takım toplantılarını yöneten ve takım faaliyetlerinden sorumlu takım üyesidir (Ergen, 2011:53).

Takım lideri yönetilen ekibin bütün çalışma süreci dahilinde daha verimli biçimde çalışabilmesi açısından lüzumlu bilgi ve kapasite sahibi ekibin güdülenme kaynaklarını sağlayan ve ekibi uyumlu bir biçimde çalışmaya yönlendiren kişidir ve takımdaki ilişkilerin merkezidir. Bu yüzden takım lideri iletişim akışının bir bireyde olmasını ve aksaklık yaşanmasına engel olmalı akışı ise verimli neticeler için yönlendirebilmelidir (Temel, 2004:420). Takım liderliği, bazı mühim gelişmelerin zirvesinde yer alırken ileriye dönük bu gelişmeler, esas olarak takım ve liderlik literatürüne yapılan katkılardır (Çolakoğlu, 2018:48). Takım liderinin

görevleri; süreci tasarlaması ve bu tasarımı uygulaması, ekibine gerekli dikkati göstererek onların yetkileri, sorumlulukları ve yükümlülüklerini garanti altına alması, ekibin amaçları doğrultusunda meydana gelebilecek sorunları düzeltebilmesi ve sorunlara karşı yaratıcı beyin fırtınası sureti ile ekibi cesaretlendirebilmesi, ekibe geri bildirimler yapması ve bireylere ilişkin kültürel unsurları bilip bu unsurlar ile fayda sağlayabilmesidir (Çolakoğlu, 2018:50).

Ve etkili bir takım lideri de görev dağılımını etkili bir şekilde yapmak, kaynakları dengeli bir biçimde dağıtmak, ekibinde iletişime yol göstericilik yapmak, takım üyelerinin becerilerinin gelişmesine yardımcı olmak, çatışmaları sakin soğukkanlı ve etkili olarak yönetmek ve paylaşımcı bir şekilde karar vermek zorundadır (Çelik, 2010:109). Lider-yöneticiler açısından takımların başarıları kişisel başarılarından daha yüksektir nitekim dil, din, ırk, cinsiyet ve sosyal yapı gibi nitelikleri birbirlerinden farklı kişilerden aynı hedef için çalışan takımlar oluşturmak liderlik bakımından en mühim yönetsel başarı şeklinde düşünülmektedir. Lider-yöneticiler amacı olmayan bir grubu takıma dönüştürürken güven sağlama, amaçları belirleme, görevlendirme, görev dağılımı gerçekleştirme, ikna edebilme, motivasyon sağlama, durumu değerlendirebilme, örnek gösterilme gibi davranış biçimlerinden yararlanmaktadır ve lider-yönetici bütün takımlara lider olduğu için örgüt takımının lideri de kendisi olmaktadır. Bu sebeple lider-yönetici takım çalışmasının içeriğini bilmektedir ve genel olarak istediği takım biçimi; öncü, sürdürülebilir, kuvvetli, etkili, zaman yönetimi yapabilen, becerikli ve azim sahibi takımlardır (Biber, 2019:190).

#### **6.2.4. Lider-Yönetici Bilişim Liderliği**

Dünya devamlı olarak değişme ve gelişme sürecindedir. Bu değişim ve gelişim süreci bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır. Bilgi çağında esas hedef; bireyin daha mutlu yaşamasını daha sağlıklı yaşamasını ve refah içinde yaşayabilmesini sağlayabilmektir. Bilişim günümüzün mühim kavramlarından bir tanesidir. Yöneticilerin örgüte dışarıdan dahil olan ve örgüt dahilinde üretilen tüm bilgileri algılayıp anlamlandırabilmesi gerektiği zaman organize edebilmesi ve ilgili kişilere ulaştırabilme açısından bilgi ve iletişim teknolojilerini günlük hayatlarının zaruri bir olgusu haline getirmeleri gereklidir. Ancak alanın yeni bir alan olması ve bundan dolayı yeteri kadar bilinçli uygulamalarında bulunmaması liderler tarafından rehber biçiminde kullanılabilecek başarılı modellere gereksinim duyulduğunu göstermektedir. Küreselleşme ile birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerin artan ehemmiyeti ve artarak kullanılması, bilginin süratle yayılması bilgiyi temel üretim unsurlarından birisi yapmıştır. Liderlerin farklılaşan çevre şartlarında güven elde etmeleri, çalışanları motive edebilmeleri ve çalışanlarla

iletişimleri teknolojik gelişmelerden etkilenmiştir. Bu sebeple liderler klasik niteliklerinden farklı nitelik, beceri ve davranımlara sahip olmak zorundadır (Ulutaş & Arslan, 2018:108-109). Lider- yöneticiler yukarıda ifade edilen değişim ve gelişim mesuliyetini sahiplenen en mühim aktörler olup lider-yöneticiler kendi örgütlerinde kurulmuş olan teknoloji öğelerini tanıma bunların bakımlarını gerçekleştirme bunların usulüne uygun bir biçimde yapılıp yapılmadığını kontrol etmek ve sorun çıktığında gerekli olan önlemleri almakla yükümlüdür. Ayrıyeten örgüt ile ilgili bütün teknolojik yenilikleri takip ederek çalışanların başarımlarını artıracak tüm araç ve gereçlerin tahsil edilmesini sağlamak zorundadır. Ayrıca bilişim dünyasında meydana gelen yenilikler liderlerin yönetim biçimlerine de şekil vermektedir. Bunun en açık örneği ise lider-yöneticilerin personel seçme işleminde öncelikli olarak teknoloji ve bilime alaka gösteren bireyleri seçmesidir (Biber, 2019:191).

### **6.2.5. Lider-Yönetici İletişim Liderliği**

Çağımızın iletişim çağı olduğu tartışılmayan bir gerçektir. İletişim çağında güçlü lider kararlarının tartışılmadığı, talimatlarının sorgulanmadığı, sınırsız bir teslimiyetin var olduğu bir düşünceden uzaklaşarak bunun yerine iş becerilerinin olduğu kadar iletişim becerilerinin de fazla olduğu liderlik düşüncesi almaktadır (Kabadayı, 2019:1). Lider-yönetici bir iletişim ustası olup liderliğin önemli bir kısmı iletişim üzerine kurulmaktadır. İletişim becerisi ile farklı düşünceleri olan bireyleri bir araya getirmektedir ve aynı amaç etrafında birleştirmektedir. Sair kuruluş yöneticilerinden farklılığı ise emir verdiği bireyler ile insani ilişkiler kurarak yönetim faaliyeti içerisine iletişim becerisini de katmasıdır. Bu yönü ile örgüt çatısı altında yönetim ve iletişim konularında tartışılmaz tek lider konumundadır. Lider-yöneticinin iletişim becerisi dengeli hayatından kaynaklanmaktadır. Nasıl ki o ailesini arkadaşlarını önemsemektedir, sağlığına dikkat etmektedir ve yardımsever bir bireydir. Kendinden beklenen kişisel sosyal yükümlülüklerin hepsini yerine getirmektedir. Bu şekilde ruh sağlığını pozitif etkilemektedir ve bireylerle olan iletişimine yansımaktadır. Özetle lider-yönetici iç dünyasında var olan rahatlığı dış çevreye de aktarmaktadır (Biber, 2019:191). İletişim hem bireysel başarının hem de örgüt başarısının önemli bir parçası olup günümüzde etkili iletişim büyük öneme sahiptir. Örgüt içerisinde iletişim zayıf olduğunda uyum sağlama ve diğer örgüt problemleri ile baş edebilmek çok zor olabilmektedir. Örgütlerin başarısını etkileyen en mühim unsurlardan bir tanesi bireylerarası iletişimdir. Örgüt içerisinde iletişim ne kadar kuvvetli olabilirse örgüt çalışanları güdülenmesi, performansları, verimlilikleri ve etkinlikleri de o derece yükselecektir (Kuligowski, 2021:1-3). Ayrıca lider-yönetici kendi örgütü ve sosyal çevresi ile gerçekleşen iletişiminde her zaman kendine danışılan birey

durumundadır ve lider-yöneticinin etkin iletişim yöntemleri şu şekildedir (Biber, 2019:191-192; Işık, 1994:149-154) lider-yöneticinin kendisini tanıması ve doğru ifade edebilmesi, etkili bir biçimde dinlemeyi de bilmesi, önyargı sahibi olması, hoşgörülü olabilmesi, empati kurabilmesi, eleştirilere sabır gösterebilmesi, beden diline dikkat etmesi, güven verebilmesi, davranışlarının tutarlı olması, dilinin yargılayıcı ve suçlayıcı olmaması, açık olabilmesi, bireyleri değil de sorunları eleştirebilmesi son olarak da iletişimin bütün aşamalarında öğrenip öğretebilmesidir.

## 7. SONUÇ

Yönetim süreci genel anlamda planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarından teşekkül etmektedir. Planlama ilk yönetim faaliyeti olup planlama ile yapılacak olan ne, bu nasıl yapılacak, hangi gerekçe ile hangi zamanda yapılacak gibi konulara karar verilmektedir. Organize etme ise tüm kaynakların bir uyum dahilinde bir araya getirilip birleştirilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Yönetimde kadrolama fonksiyonu ise istihdamı yapılacak işgücünün seçilerek geliştirilip değerlendirilmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Yönetimin bir diğer önemli fonksiyonu ise yöneltme fonksiyonudur. Yöneltme fonksiyonu bilindiği üzere yönetim sürecini harekete geçirme doğrultusunda yapılan eylemlerdir. Yönetimin yöneltme fonksiyonu çalışmanın odak noktası olan lider-yöneticilik kavramı açısından en önemli fonksiyondur. Bunun sebebi bilindiği üzere lider-yönetici kendisine bağlı olan örgütü temsil eden tek kişi olup lider-yöneticiler kendisine bağlı olan örgütün başarısı, etkinliği ve verimliği açısından farklı kişilerin faaliyetlerini yönlendirebilmektedir. Günümüzde bilhassa çağdaş örgütler açısından yönetim süreçleri dahilinde bulunan yöneticilerde liderlik nitelikleri olmazsa olmaz olarak kabul edilmektedir.

Aslında liderlik niteliklerine haiz olmayan bir yöneticinin günümüz örgütleri açısından pekte önemi bulunmamaktadır. Lider-yöneticilik bu açıdan yöneticilik anlamında noksanlıkları giderme amacı ile ortaya çıkmış bir kavramdır.

Yönetici kavramı genel anlamda örgütte var olan bir birimin veya hizmetin yükümlüsü olarak görevini gerçekleştiren ve görevi ile ilgili gündelik yinelenen ve şartları belirli işlemlerin dışına çıkan kararları alabilen gözetim ve denetim yapan üst düzey yetkili biçiminde tanımlanabilmektedir. Lider kavramı ise diğer bireyleri belirlenmiş hedeflere ulaşmaya isteklendirme ve onları ikna etme yeteneğine sahip birey biçiminde tanımlanabilmektedir. Görüldüğü üzere yöneticilik ve liderlik kavramları birbirlerini tamamlayan kavramlardır ve bugün bir yöneticinin başarılı olabilmesi açısından liderlik özelliklerine de haiz olması gerekliliği kabul edilen bir gerçektir. Günümüzde yönetici ve lider kavramlarının birleşmesinden meydana

gelen lider-yönetici kavramı kullanılmaktadır. Lider-yöneticiler örgütün amaçlarını yerine getirirken bunu çalışanların arzu ve çabaları ile birleştirerek yapmaktadırlar ve bu anlamda lider-yöneticilik yeni bir yönetim anlayışı biçiminde değerlendirilmektedir.

Çalışmanın esas noktası lider-yönetici kavramı olup çalışmada yöneticilik kavramı, liderlik kavramı, liderlik ve yöneticilik kavramlarının benzediği ve ayrıştığı temel noktalar ortaya konulmakta ve ardından yöneticilik ve liderlik kavramının birleşmesinden teşekkül eden lider-yöneticilik kavramının önemi ifade edilmektedir. Ayrıca çalışmada bilhassa lider-yöneticilik kavramının yönetici ve lider kavramlarına nazaran tercih edilme sebebine yanıt aranırken, bu sorunun yanıtı özetle geçmiş literatür kaynakları ile eşanlamlı olarak (Genç, 2024:1-2) lider-yöneticinin; devamlı biçimde değişimleri takip etmesi, ağırlık noktasının yöneticilik değil de yönlendiricilik olması, odak noktasının otorite değil de moral ve motivasyon olması, bir vizyonunun mevcut olması ve personeli örgüt vizyonuna bağlayan birey olması, beslediği noktanın otorite değil de etkileşim ve iletişim olması, korkulan birey değil de saygı duyulan bir birey olması ve çalışma arkadaşlarına karşı dürüst, tarafsız ve şeffaf davranması alanlarında kendini göstermektedir.

Çalışmada son olarak belirtilmesi gereken bir nokta vardır ki; bir yönetici şayet noksanlıklarının farkında bir yönetici ise yönetici kendisine bu noksanlıklarını giderecek donanımlar sağlayarak lider-yönetici olabilmektedir. Burada önemli olan bu noksanlıkların en güzel biçimde tamamlanabilmesidir. Bu noksanlıklarının en güzel şekilde tamamlanabilmesi için ise yöneticinin elde etmesi gereken donanımlar çalışma içerisinde ayrıntılı olarak ifade edildiği gibi örneğin; üstün karakter sahibi olmak, küreselleşmenin farkında olmak, düşünme becerilerini geliştirmiş olmak, kendini tanıyabilmek ve mükemmeliyetçi olabilmek vb. lider-yöneticiye ait tüm kişisel özellikler, ilişkilere dair özellikler ve gelişime dair özelliklerdir.

## YAZARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazar çalışmaya tek başına katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

## KAYNAKÇA

- Abdullah, A. 2013. İşletmelerde karizmatik liderin motivasyona etkisi ve lojistik sektöründe bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Akat, İ. 1984. İşletme yönetimi, Üçel Yayınevi, İzmir
- Akçakaya, M. 2010. 21. yüzyılında yeni liderlik anlayışı, Adalet Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul
- Akkan, C. 2014. “Toplumsal liderlik”, 24.04.2014, <https://candanakkan.com/2014/04/24/yuruyen-agaclar-3>, (İndirme Tarihi:12.07.2023)
- Akman, E. 2019. Yerel yönetimlerde dönüştürücü ve etkileşimli liderlik:Isparta belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:24, S:1, 101-117
- Aksaraylı, F. M. 2015. Dönüşümcü liderlik ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigması, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C:6, S:12, 108-124
- Aksoy, T. 2017. “Yöneticinin rolleri”, 01.08.2017, <https://www.temelaksoy.com/yoneticinin-rolleri>, (İndirme Tarihi:21.06.2023)
- Aktaş, A. & Özgenel, M. 2020. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi, C:3, S:2, 1-18
- Aslan, Ş. 2009. Duygusal zekâ ve dönüştürücü etkileşimli liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Bakan, İ. 2011. Yöneticiler için başarı stratejileri, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Baker, N. 2022. Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları, Florya Chronicles Of Political Economy, C:8, S:1, 29-46
- Barutçugil, İ. 2006. Yöneticinin yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Bayşu, K. 2020. İdareci mi, yönetici mi yoksa lider mi?, Nirvana Sosyal Bilimler, 20.11.2020, <https://www.nirvanasosyal.com/h-981-idareci-mi-yonetici-mi-yoksa-lider-mi.htm> (İndirme Tarihi:21.02.2024)
- Biber, M. 2019. Lider yöneticilik, İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, C:2, S:2, 183-197
- Bulut, Y. & Bakan, İ. 2005. Yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C:5, S:9, 62-89



- Canpolat, B. 2011. Yöneticilerin liderlik davranışları:kamu işletmelerinde bir alan çalışması, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne
- Çelik, V. 1997. Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik, Eğitim Yönetimi, Y:3, S:4, Güz, 465-474
- Çelik, V. 2010. İlköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği, Education Sciences., C:5, S:1, 107-119
- Çelik, V. 2011. Eğitimsel liderlik, Pegem Akademi, Ankara
- Chukwusa, J. 2018. Autocratic ledership style:obstacle to success in academic libraries. Library Philosophy and Practice, 1
- Çetin, G. N. & Beceren, E. 2007. Lider kişilik (Gandhi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Y:3, S:5, 110-132
- Çolakoğlu, F. B. 2018. Liderin takım çalışması üzerindeki etkileri ve bir araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Denizli, Şubat
- Daft, R. 1991. Management, The Dryden Press, Second Edition
- Dilek, H. 2005. Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze
- Dinler, Ç. 2018. Yöneticilik ile liderlik arasındaki temel farklar ve Atatürk'ün liderliği üzerine bir çalışma, Yüksek Lisans Tezi, T.C Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Temmuz, Trabzon
- Doğramacı, M. 2019. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisi: Konya sanayi örneği, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya
- Entek İK (İnsan Kaynakları) 2014. “Yönetimlerde olması gereken 9 temel özellik”, <https://www.entekik.com.tr/single-post/2017/09/12/y%C3%B6netimlerde-olmas%C4%B1-gereken-9-temel-%C3%B6zellik>, (İndirme Tarihi:23.07.2023)
- Ercan, E. 2021. “Karizmatik lider nedir? sahip olduğu özellikler nelerdir?”, 20.12.2021, <https://hayatinritmi.com.tr/karizmatik-lider-nedir-sahip-oldugu-ozellikler-nelerdir/>, (İndirme Tarihi:12.7.2023)

- Ercan, E. 2022. “Kurumsal liderlik nedir, kurumsal liderlik ekibi nasıl oluşturulur?”, 22.08.2022, [\(https://hayatinritmi.com.tr/kurumsal-liderliknedirkurumsalliderlikekibinasilolusturulur/#:~:text=Basit%C3%A7e%20s%C3%B6ylemek%20gerekirse%20kurumsal%20liderlik,odaklanmak%20yerine%20%C3%A7evresel%20viz,\(İndirme Tarihi:13.06.2023\)](https://hayatinritmi.com.tr/kurumsal-liderliknedirkurumsalliderlikekibinasilolusturulur/#:~:text=Basit%C3%A7e%20s%C3%B6ylemek%20gerekirse%20kurumsal%20liderlik,odaklanmak%20yerine%20%C3%A7evresel%20viz,(İndirme Tarihi:13.06.2023))
- Erçin, Ö. 2017. “Yönetim biçimlerine göre yönetici tipleri”, 11.01.2017, [\(https://www.linkedin.com/pulse/yönetim-biçimlerine-göre-yönetici-tipleri-özden-erçin-msc,\(İndirme Tarihi:14.07.2023\)](https://www.linkedin.com/pulse/yönetim-biçimlerine-göre-yönetici-tipleri-özden-erçin-msc,(İndirme Tarihi:14.07.2023))
- Ergen, T. 2011. Stratejik liderlik ve takım çalışmasındaki rolü, Erzurum ili 112 acil sağlık hizmetlerinde bir uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum
- Genç, A. 2024. “Yönetici misiniz? yoksa lider yönetici mi?”, [\(https://www.organikik.com.tr/yonetici-misiniz-yoksa-lider-yonetici-mi,\(İndirme Tarihi: 06.05.2024\)](https://www.organikik.com.tr/yonetici-misiniz-yoksa-lider-yonetici-mi,(İndirme Tarihi: 06.05.2024))
- Genç, N. 2019. Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon, Seçkin, 4. Baskı, Ankara
- Günçavdı, G. 2017. Karizmatik liderlik:alan yazın taraması, Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi, C:Ek 1, S:Ek 1, 21-34, Aralık
- IENSTITU 2019. “Liderlik ve yönetim becerileri”, 06.05.2019, [\(https://www.iienstutu.com/blog/liderlik-ve-yonetim-becerileri,\(İndirme Tarihi:03.06.2023\)](https://www.iienstutu.com/blog/liderlik-ve-yonetim-becerileri,(İndirme Tarihi:03.06.2023))
- Işık, Z. A. 1994. Etkili iletişim teknikleri, M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S:6, 149-154
- Kabadayı, İ. 2019. “Lider iletişimi:nedir, neden önemlidir, nasıl yapılır?”, [\(https://www.inanckabadayi.com.tr/Blog/lider-iletisimi--nedir,-neden-onemlidir,-nasil-yapilir,\(İndirme Tarihi:12.06.2023\)](https://www.inanckabadayi.com.tr/Blog/lider-iletisimi--nedir,-neden-onemlidir,-nasil-yapilir,(İndirme Tarihi:12.06.2023))
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1994. The wisdom of teams, Boston, Harvard School
- Kendir, T. M. 2022. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili yapılmış bilimsel çalışmalara ilişkin bir içerik analizi (2010-2021), Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Haziran

- Kuligowski, K. 2021. “Workplace conflicts?5 tips to improve communication”, 21.10.2021, Business New Daily, <https://www.businessnewsdaily.com/8766-resolving-workplace-conflicts.html>, (İndirme Tarihi:06.08.2023)
- Kütükçü, A. 2018. Kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki, İstanbul Gedik Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1 Sayı:1, Aralık, 26-59
- Lewis, P. S., Goodman, S. H. & Fandt, P. M. 1994. Management challenges in the 21 st century, West Publishing Company, New York
- Mücevher, H. M. ve Erdem, R. 2019. Başarılı yönetici ve yöneticilik: kavramsal bir çerçeve, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi S:34, 48-77
- Özalp, İ. 1991. Yöneticilikte çeşitli roller:Henry Mintzberg’in yaklaşımı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:IX, S: 1-2, 29-40
- Özer, M. A. 2008. 21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler, Nobel Yayınları, Ankara
- Özer, Y. 2018. Lider mi yönetici mi?, 16.05.2018, <https://tr.linkedin.com/pulse/lider-mi-y%C3%B6netici-yaprak-%C3%B6zer>, (İndirme Tarihi:16.04.2024)
- Özgül, B. 2015. Türkiye’de siyasi liderlik, Nadir Kitap
- Özkan, M. 2016. Liderlik hangi sıfatları, nasıl alıyor? liderlik konulu makalelerin incelenmesi, Gaziantep University Journal of Social Sciences, 15(2), 615-639
- Özler, E. D. N. 2013. “Liderlik”, iç: C. Koparal & İ. Özalp (ed.), Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi Yayını No:2944, 1. Baskı, Eskişehir
- Öztekin, A. 1996. Yönetim ve liderlik. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 183-194
- Paşaoğlu, D. 2013. “Yönetim ve yöneticilik”, iç: C. Koparal & İ. Özalp (ed.), Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi Yayını No:2944, 1. Baskı, Eskişehir
- Peker, Ö. & Aytürk, N. 2000. Etkili yönetim becerileri öğrenilebilir ve geliştirilebilir,,Yargı Yayınevi, İstanbul
- Rowe, W. G. 2001, Creating wealth in organizations:the role of strategic leadership, The Academy Of

Management Executive, 15(1), 81-94

-Satur, S. 2023. ‘‘Yönetimin özellikleri’’, <http://serdarsatur.com/yonetimin-ozellikleri>, (İndirme Tarihi:23.09.2023)

-Savaş, G. 2022. ‘‘Karizmatik liderlik nedir? özellikleri nelerdir?’’, 09.09.2022, <https://www.gulaysavas.com.tr/karizmatik-liderlik-nedir-ozellikleri-nelerdir/>, (İndirme Tarihi:22.08.2023)

-Seçkin, O. 2014. ‘‘Otokratik-demokratik yöneticilik’’, 10.09.2014, <https://onurseckin.wordpress.com/2014/09/10/otokrat-demokrat-liderlik>, (İndirme Tarihi:10.08.2023)

-Sertoğlu, R. 2010. Stratejik liderlik, Etap Yayınevi, İstanbul

-Smith, N. & Vigor, H. 1991. People in organizations, Oxford University Press, Oxford

-Sunay, H. 2023. ‘‘Liderlik’’, A.Ü. Spor Bilimleri Fakültesi, <https://docplayer.biz.tr/47879178-Liderlik-11-doc-dr-hakan-sunay-a-u-spor-bilimleri-fakultesi.html>, (İndirme Tarihi:12.10.2023)

-Şener, E. H. 2020. Yöneticilerin kişilik özelliklerinin liderlik davranışlarına etkisi:kamu güvenliği alanında görgül bir araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C:12, S:2, 98-115

-Şimşek, Ş., & Çelik, A. 2010. Yönetim ve organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, 2B, Ekim

-Tanrıbil, S. 2015. Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve adalet algılarına etkisi: Erzurum ili bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum

-Temel, A. 2004. Etkin takım çalışmasında kişilerarası iletişimin önemi, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, S:19, 411-433

-Tengilimoğlu, D. 2005. Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14, 1-16

-Thompson, P. & McHugh, D. 1995. Work organisations a critical introduction, macmillan Press, Second Edition,London

-Tortop, N. 1985. Kamu personel yönetimi, S Yayınları, Ankara

- Tutkuğ, Ş. 2022. Eğitim ve bilim dergisinde liderlik alanında yapılmış makalelerin incelenmesi ve değerlendirilmesi, Uygulamada Eğitim Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C:2, S:2, 150-164
- Uğur, S. S. & Uğur, U. 2014. Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C:6 S:1, 122-136
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. 2009. Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C:12, S:2, 121-156
- Ulutaş, M. & Arslan, H. 2018. Bilişim liderliği ölçeği:bir ölçek geliştirme çalışması, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, C:47, S:47, 105-123
- Yahaya, R & Ebrahim, F. 2016. Leadership styles and organizational commitment:literature review, Journal Of Management Development, 35 (2), 190-216
- Yenigün, A. Ö. 2020. “Yöneticinin görevleri”, 09.11.2020, <https://tr.linkedin.com/pulse/y%C3%B6neticinin-g%C3%B6revleri-%C3%B6mer-akif-yenig%C3%BCn>, (İndirme Tarihi:13.07.2023)
- Yenisu, E., Şahin, F., ve Öztekkeli, H. 2019. Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: kavramsal bir çözümleme, Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, C:6, S:18, 514-527
- Yeni Ümit 2023. “Yönetimde liderlik”, [https://www.udybelgesi.com/toplam\\_kalite\\_yonetimi\\_ve\\_surec\\_yonetimi\\_yoneti\\_mde\\_liderlik.asp](https://www.udybelgesi.com/toplam_kalite_yonetimi_ve_surec_yonetimi_yoneti_mde_liderlik.asp), (İndirme Tarihi:12.09.2023)
- Yıldırım, A. 2010. Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman
- Ylimaki, R. M. 2006. Toward a new conceptualization of vision in the work of educational leaders: cases of the visionary archetype, Educational Administration Quarterly, 42(4) , 620-651
- Yonetsel 2021. “Demokratik yönetim tarzı”, Nisan 1st, 2021, <https://yonetsel.com/demokratik-yonetim-tarzi>, (İndirme Tarihi:23.07.2023)
- Zobal, C. 1999. The ideal team compensation system-an overview, Part II, Team Performance Management, V:5, No:1, 23-45

-Wren, D. A. & Bedeian, A. G. 2021. Yönetim düşüncesinin evrimi (The evolution of management thought), (Çev. M. A. Aksoy), Albaraka Yayınları-77, Yönetim Dizisi-10