

# ORGANİZASYON ve YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

SoBiAD

SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERNEĞİ

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (Online)

**ISSN:** 1309 -8039

**Yıl:** 2024 **Cilt:** 16 **Sayı:** 2

## **Amaç ve Kapsam**

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD), Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) tarafından Temmuz ve Aralık olmak üzere yılda iki kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Sadece Türkçe makaleler yayın için kabul edilmektedir. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, yönetim biliminin tüm alt disiplinlerinde hazırlanmış teorik-analitik-ampirik araştırmalar ve incelemelere açık bir dergidir.

## **Açık Erişim Politikası**

Açık erişimin bilginin evrensel kullanımını artırarak insanlık için yararlı sonuçlar doğuracağı düşüncesinden hareketle, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) Açık Erişim politikasını benimsemiştir. Dergi, yazarlardan devraldığı ve yayımladığı içerikle ilgili telif haklarından, bilimsel içeriğe evrensel Açık Erişimin (Open Access) desteklenmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, bilinen standartlarda kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarını bedelsiz kullanıma sunmaktadır. İçeriğin ticari amaçlı kullanımı için yayınevinden yazılı izin alınması gereklidir.

## **Ücretsiz Yayın**

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD)'nde makale yayınlanması için yazarlardan hiçbir ücret talep edilmemektedir.

## **Yazarların Sorumlulukları**

Yazarların makalelerini dergi web sayfasında sunulan yazım kurallarına ve örnek şablona göre hazırlamaları gerekir. Yazarların, hakem raporlarında belirtilen düzeltmeleri zamanında yapmaları beklenir.

## **Etik İlkeler**

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD)'nde yer alan etik görev ve sorumluluklarda Committee on Publication Ethics (COPE) tarafından kabul edilen ve yayınlanan ilkeler benimsenmektedir. Yazarlardan aşağıda belirtilen etik kurallara uymaları beklenmektedir.

- Dergiye gönderilen makaleler başka bir yerde yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır.
- Yazarlar makalelerinde kullandıkları tüm alıntılara referans vermiş olmalıdır.
- Yazarlar makaleye bilimsel katkı verdiklerini garanti etmelidir.
- Yazarlar makalenin başka bir kişi ya da kurumun fikri mülkiyet haklarını ihlal etmediğini, intihal içermediğini ve kendi çalışmaları olduğunu garanti etmelidir.
- Makalede adı geçen tüm yazarlar, gönderilen ve yayınlanan makaleler üzerinde eşit sorumluluğa sahiptir.
- Yazışmadan sorumlu yazar adı geçen tüm ortak yazarların yayına ve ortak yazar olarak adlandırılmaya razı olduğunu garanti etmelidir. Çalışmaya önemli bilimsel ve yazınsal katkı sağlayan tüm kişiler ortak yazar olarak adlandırılmalıdır.

- Yazarlar gerekli görülmesi halinde makalede yer alan veri setlerine ulaşımı sağlamalıdır.

### **Hakemlik Süreci**

Makaleler, hakemler tarafından altı ölçüt –bazı ölçütlerin belirli türdeki bildirilere uygulanamaması halinde daha az- dikkate alınarak değerlendirilir. Hakemlerin raporları tamamlandıktan sonra yazılar, Yayın Kurulu'nun onaylaması durumunda yayıma hazır hale gelir ve kabul sırası dikkate alınarak uygun görülen sayıda yayımlanır. Makaleler yayınlanmadan önce turnit-in ve/veya iThenticate intihal yazılımları ile kontrol edilmektedir.

### **Telif Hakları**

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) bünyesinde yayınlanan yazıların fikirlerine resmen katılmaz, basılı ve çevrimiçi sürümlerinde yayınladığı hiçbir ürün veya servis reklamı için güvence vermez. Yayınlanan yazıların bilimsel ve yasal sorumlulukları yazarlarına aittir. Yazılarla birlikte gönderilen resim, şekil, tablo vb. unsurların özgün olması ya da daha önce yayınlanmış iseler derginin hem basılı hem de elektronik sürümünde yayınlanabilmesi için telif hakkı sahibinin yazılı onayının bulunması gerekir.

Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) , yazarlardan devraldığı ve derginin çevrimiçi (online) sürümünde yayınladığı içerikle ilgili telif haklarından, bilimsel içeriğe evrensel açık erişimin (open access) desteklenmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, bilinen standartlarda kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarını (ilgili içerikte tersi belirtilmediği sürece) Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) Lisansı aracılığıyla bedelsiz kullanıma sunmaktadır. İçeriğin ticari amaçlı kullanımı için alınması gereklidir.

Yazarlar yazılarının bütün yayın haklarını derginin yayıncısı Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) 'ne devrettiklerini kabul ederler. Yayınlanan içeriğin (yazı ve görsel unsurlar) telif hakları dergiye ait olur. Dergide yayınlanması uygun görülen yazılar için telif ya da başka adlar altında hiçbir ücret ödenmez ve baskı masrafı alınmaz; ancak ayrı baskı talepleri ücret karşılığı yerine getirilir.

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) aşağıdaki indexing/abstracting servislerinde kayıtlıdır:

| Index Copernicus | Paperity | Academic Researches Index | CiteFactor | Directory of Research Journals Indexing | Sobiad Atıf Dizini | Academic Research Index | AJIndex | Index of Academic Documents |

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) ayrıca TÜBİTAK- ULAKBİM Dergi Sistemleri (UDS) çerçevesinde DergiPark'ta kayıtlıdır.

## **KURUCU EDİTÖR**

Prof.Dr. Coşkun Can AKTAN, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye

## **EDİTÖR KURULU**

Prof.Dr. Tunç D. Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Türkiye (Editör)  
Doç.Dr. Tolga Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Türkiye (Editör)  
Prof.Dr. Mustafa Sağsan, Yakın Doğu Üniversitesi, KKTC  
Doç.Dr. Yusuf Esmer, Bayburt Üniversitesi, Türkiye  
Dr.Öğr.Üyesi Vildan Ateş, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Türkiye  
Dr. Bilge Kağan Onacan, Milli Savunma Üniversitesi, Türkiye

## **YABANCI DİL EDİTÖRÜ**

Dr. Billur Güner Kohen, Loyala University, ABD

## **İLETİŞİM**

sobiadsosres@gmail.com

**SOSYAL  
BİLİMLER  
ARAŞTIRMALARI  
DERNEĞİ**

## İÇİNDEKİLER

### Araştırma Makalesi

#### GÜÇ ZEHİRLENMESİ

Kamu Tercihi, Politik Psikoloji ve Politik Psikiyatri Perspektiflerinden Mutlak Siyasi Gücün Psikopatolojisi

*The INTOXICATION of POWER*

*Psychopathology of Absolute Political Power From the Perspectives of Public Choice, Political Psychology and Political Psychiatry*

Coşkun Can AKTAN

89-110

### Araştırma Makalesi

#### PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR VE ALINACAK ÖNLEMLER

*MISTAKES MADE DURING THE PERFORMANCE EVALUATION PROCESS AND PRECAUTIONS TO BE TAKEN*

Magsud MIRZAYEV & Asuda YUNUSOVA CEVİZ

111-130

### Araştırma Makalesi

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

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

Derya TANER

131-168

### Araştırma Makalesi

#### ORGANİZASYONLARIN GELİŞİMİ ve DİJİTAL DÖNÜŞÜMLERİ

*DEVELOPMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS*

Murat BAYRAKTAR

169-183

### Araştırma Makalesi

#### ADIM ÜNİVERSİTELERİ PERSPEKTİFİNDE ÜNİVERSİTELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA PROGRAMLARI: ÖĞRENCİ PERFORMANSI İLE EĞİTİM PROGRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

*SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROGRAMS OF UNIVERSITIES IN THE PERSPECTIVE OF STEP UNIVERSITIES: AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN STUDENT PERFORMANCE AND EDUCATIONAL PROGRAMS*

Fatma Esin KURT

184-202

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## GÜÇ ZEHİRLENMESİ

Kamu Tercih, Politik Psikoloji ve Politik Psikiyatri Perspektiflerinden Mutlak Siyasi Gücün Psikopatolojisi\*

**Coşkun Can AKTAN<sup>1</sup>**

Prof.Dr.

Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E-mail: [ccan.aktan@deu.edu.tr](mailto:ccan.aktan@deu.edu.tr)

ORCID ID: 0000-0003-4294-2314

### Öz

*Güç zehirlenmesi olgusunun ortaya çıkmasında sınırsız ve genellikle kontrol edil(e)meyen siyasi güce sahip olmak önem taşır. Makama, mevkiye, otoriteye karşı istek ve arzusu olan bir siyasi lider eğer uzun süreli ve kalıcı mutlak siyasi güce sahip olursa ve arka planda da doğasında (yaradılışında) bazı karanlık kişilik özellikleri saklıysa bu durum etkisini göstererek “güç zehirlenmesi” adı verilen bir olguyu ortaya çıkarabilir. Hele ki, siyasi liderin partizanlar ve millet tarafından ilahlaştırılması sözkonusu olduğunda hubris lider gerçeklikle temasını tamamen kaybederek bir zehirli lidere dönüşebilir. “Zehirli siyasi liderlik” iktidarda bulunan haris ve hubris bir siyasetçinin zafer sarhoşluğuna ve güç zehirlenmesine yenik düşmesi neticesinde mutlak iktidarını kalıcı hale getirme maksadıyla herestetik sanatını icra ederek her türlü makyavelist araçları ve siyasi manipülasyon yollarını fütursuzca ve zalimane şekilde kullanması anlamına gelir.*

**Anahtar Kelimeler:** Mutlak Güç, Kalıcı İktidar, İktidar Hırsı, Kazanma Etkisi, Siyasi Düzenbazlık, Gücün Psikopatolojisi, Güç Zehirlenmesi, Zehirli Siyasi Liderlik

---

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

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar:** [ccan.aktan@deu.edu.tr](mailto:ccan.aktan@deu.edu.tr)

**Atf (APA):** Aktan, C. C. (2024). Güç Zehirlenmesi: Kamu Tercih, Politik Psikoloji ve Politik Psikiyatri Perspektiflerinden Mutlak Siyasi Gücün Psikopatolojisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (2): 89-110.

*Alan Tanımı: Kamu Yönetimi, Kamu Tercihi, Siyaset Bilimi*

## **The INTOXICATION of POWER**

### **Psychopathology of Absolute Political Power From the Perspectives of Public Choice, Political Psychology and Political Psychiatry**

#### ***Abstract***

*Having unlimited and often uncontrolled political power may reveal the phenomenon of intoxication of power. If a political leader, who has a desire for long-term and permanent “absolute” political power, then his personality traits (narcissism, Machiavellianism and psychopathy) might show their effects and cause a situation called “intoxication of power.” Especially the hubris leader may completely lose touch with reality and turn into a toxic leader due to deification of the leader by partisans and the people. “Toxic political leadership” refers to an ambitious incumbent political leader who uses all kinds of machiavellian tools and political manipulation via the art of heresthetics recklessly and cruelly with the aim of perpetuating his/her absolute power.*

**Key Words:** *Absolute Power, Perpetual Power, Ambitious for Power, Winning Effect, Political Knavery, Psychopathology of Power, Intoxication of Power, Toxic Political Leadership*

**JEL Codes:** *D72, D74, D78, H83, K16*



## LGİRİŞ

*“İnsanoğlu her çağda aynı yemlere yakalanır: Aynı numaralar defalarca oynanır, aynı tuzaklara tekrar düşölür. Popölizmin ve milliyetçiliğin zirveleri hâlâ iktidara ve tiranlığa giden çiğnenmiş bir yoldur;”<sup>2</sup>*  
David Hume

Tiranlık, zorbalık ya da despotizmin karanlık tarihini araştıranlar ve bilenler İskoç aydınlanmasının mümtaz düşünürlerinden birisi olan David Hume’un bu sözünün kıymetini mutlaka takdir ederler. Otoriter ya da totaliter rejimler ya da başka bir ifadeyle otokrasi her çağda aynı sinsi ayak oyunlarına ve aynı numaralara başvurur; millet de bu oyunlara gelir ve sonunda tuzağa düşerek kendini kapana kısırmış olur.

Tiranlığa giden çiğnenmiş yolun hikâyesi kısaca şöyledir. Bir “*haris*” adam çıkar, iktidar yolunda kendine bir yer arar. Karizması, hitabeti, cesareti ile milletin sevgisini kazanır. Milletin adamı olduğunun farkına varan adam iktidarda daha fazla kalma yolunun hem babacanlık hem de yeri geldiğinde despotluktan geçtiğini kısa zamanda anlamış olur. İyiliksever despotluk, müşfik diktatörlük, korku ve şefkatin bir arada harmanlandığı babacan siyasi liderlik (paternalizm) ve milletin hoşuna gidecek bedava hizmetler ve menfaatler (popölizm) kısa zamanda meyvelerini verir. Cahil kalabalığın sevgisini ve desteğini kazanan adam sandıktan da zaferle çıkar. Bir sandık kapanır ve bir diğer sandık açılır. Sandık demokrasisinden milletin rızası ve onayı bir kez daha çıktığında haris ve hubris kişilik özellikleri siyasi lideri her ne pahasına olursa olsun iktidarda kalma mücadelesine (Makyavelizm) sevk eder. Siyasi ihtiras ve siyasi kibir (narsisizm) daha sonra güç zehirlenmesine neden olur. Zafer sarhoşluğu ilk olarak siyasi liderin vücudunda etkisini gösterir. Testosteron seviyesini yükseltir; bunu dopamin etkisi izler. Güç, kazanma, testosteron ve dopamin döngüsü siyasi liderin beynindeki işlevleri bütünüyle değiştirir. Mutlak güç ve yetkilerle iktidarını pekiştirmiş olan haris ve hubris adam adeta bir güç ve zafer sarhoşluğunu yaşayarak siyasi narsisizmin en üst basamaklarına doğru yükselir. Cahil kalabalığın teveccühü, alkış sesleri, etrafındaki destekçilerinin iltifatları, yağcılık

---

<sup>2</sup> Orijinal metin: “*Mankind are, in all ages, caught by the same baits: The same tricks, played over and over again, still trepan them. The heights of popularity and patriotism are still the beaten road to power and tyranny.*” Hume 1889 (1987). Online erişim için bkz. Online Library of Liberty, <https://oll.libertyfund.org/title/hume-essays-moral-political-literary-lf-ed>

ve yaltakçılık güç sarhoşluğu altındaki adamı zıvanadan çıkarır. Leviathan'ın sırtında kılıç sallayan iyiliksever despot, karşısında duran ve kendisine muhalif olan her kimse onları ortadan kaldırmak için elinden gelen her şeyi yapar. Hubris karakter “*nemesis*” kişilik özellikleri ile buluşur; mutlak güce sahip olan adam acımasızca muhalifleri cezalandırır; intikam duygusu depreşir ve kendisine ihanet ettiğini düşündüğü eski dostlarını yok etmeye çalışır. Haris ve hubris adam iktidarını kalıcı hale getirmek için her yola başvurur. Onun için iktidar mücadelesinde her yol doğru ve mubahtır artık... Popülizm ve paternalizmin kendini taşıdığı zirvede kalmak isteyen haris ve hubris adam sadece siyasi manipülasyon içeren hukuki yolları değil, hukuk-dışı tüm yol ve yöntemleri de uygulamaktan çekinmez. İyiliksever despotun gücü her alana yayılır ve devletin tüm temel kurumları tek tek ele geçirilir. Cebir kuvvetini elinde tutan asker ve polis onun emrindedir; yargıçlar mahkemelerde iyiliksever despotun menfaatine uygun kararlar alırlar ve muhalifleri en ağır cezalara çarptırmaktan geri durmazlar; devletin tekelindeki televizyonlar otokrasinin devamına uygun şekilde yayın yaparlar; özel medya kuruluşları baskı ve korku dolayısıyla tarafsız ve bağımsız yayın yapamazlar ve belki de bir süre sonra otokrasinin arka bahçesi olan plütokratlar tarafından satın alınarak iyiliksever despotun iktidarının devamına hizmet ederler. Dijital çağda geleneksel partizanlık da kılık değiştirir, satın alınmış ya da kiralanmış klavye askerleri (siyasi troller) muhaliflere karşı karalama, aşağılama ve linç kampanyaları yürütürler. Bütün bunların hepsi iktidar ve menfaat uğruna yapılan herestetik sanatının parçalarıdır. Paternalizm ve popülizmle beslenen Makyavelizm siyaseti haris ve hubris siyasi lideri çok yükseklere taşır. Fakat insanoğlunun kendi planlarının dışında bir de Nemesis'in planı vardır. Nemesis çok yukarılardan Hubris'in yaptıklarını izler ve zamanı geldiğinde öngördüğü cezayı yürürlüğe koymak için bekler. Bu belki biraz zaman alsa da er geç olur. Tıpkı İkarus gibi kanatlarındaki balmumu eriyen hubris siyasi lider bulunduğu yükseklikten düşmeye başlar ve bu onun hazin sonu olur. İnsanoğlunun güç ve iktidara olan aşırı hırs ve bağımlılığının hikâyesi ya da efsanesi böyledir.

Yukarıdaki kurgunun esasen politikayı ve siyaset felsefesini geleneksel siyaset biliminden farklı bir şekilde ele alan kamu tercihi (public choice) perspektifine dayalı olduğunu ve bu çalışmada da kamu tercihi perspektifinin esas alındığını burada not etmekte yarar görüyoruz.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Kamu tercihi teorisi konusunda detaylı bilgi için bkz. Aktan, 2019.

## II. MUTLAK SİYASİ GÜCÜN PSİKOPATOLOJİSİ: GÜÇ ZEHİRLENMESİ ve ZEHİRLİ SİYASİ LİDERLİK

*“Kibir üzerinde bir kontrol olmadığında bir tür deliliğe giden yolda bir adım daha atılır: (...) modern insanın eğilimli olduğu güç zehirlenmesi. Bu güç sarhoşluğunun zamanımızın en büyük tehlikesi olduğuna ve (...) büyük bir toplumsal felaket tehlikesini artırdığına ikna oldum.”<sup>4</sup>*

Bertrand Russell

Güç zehirlenmesi (the intoxication of power) olgusunun ortaya çıkmasında sınırsız ve genellikle kontrol edil(e)meyen bir büyük siyasi güce sahip olmak önem taşır. Makama, mevkiye, otoriteye karşı istek ve arzusu olan bir siyasi lider eğer uzun süreli ve kalıcı mutlak siyasi güce sahip olursa<sup>5</sup> ve eğer doğasında bazı kişilik özellikleri (narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) saklıysa bu durum etkisini göstererek “güç zehirlenmesi” adı verilen bir olguyu ortaya çıkarabilir.<sup>6</sup> Hele ki, siyasi liderin partizanlar ve millet tarafından ilahlaştırılması sözkonusu olduğunda hubris lider gerçeklikle temasını tamamen kaybederek bir zehirli lidere dönüşebilir. Zehirli siyasi liderliği (*toxic political leadership*)<sup>7</sup> şu şekilde tanımlamanın uygun olacağını düşünüyorum:

<sup>4</sup> Russell, 1967: 828.

<sup>5</sup> Mutlak siyasi güç ve yozlaşma konusunda bir çalışmamız için bkz. Aktan, 2024b.

<sup>6</sup> Owen’e göre hubris sendromu ile güç zehirlenmesi arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bkz. Owen, 2012. “Güç zehirlenmesi” (the intoxication of power) konusunda şu editoryal kitaba bakınız. Garrard & Robinson, 2016. Güç zehirlenmesi olgusuna ve sözkonusu patolojik sorunlara değinen bazı çalışmalar için ayrıca bkz. Garrard et all. 2014; Garrard, 2017; Ghaemi, Liapis and Owen, 2016; Ginneken, 2014; Goldman, 2010; Canguilhem, 1989; Blaug, 2014. Yıkıcı liderlik ve ortaya çıkardığı psikolojik hastalıklar konusunda bkz. Ghaemi, 2017; Kets de Vries, 1989, 2013; Padilla & Hogan and Kaiser, 2017; Trivers, 2013. Siyasi hubris sendromu konusunda detaylı bilgi ve literatür konusunda bkz. Aktan, 2024a.

<sup>7</sup> “Zehirli siyasi liderlik” kavramı siyaset biliminde yaygın olarak kullanılan bir kavram değildir. Organizasyon ve yönetim literatüründe “zehirli liderlik” (toxic leadership) kavramı sıklıkla kullanılmaktadır. Bu başlık altında konuyu inceleyen bazı çalışmalar için bkz. Whicker, 1996; Reed, 2004; Lipman-Blumen, 2005, 2012; Gondolfi & Stone, 2022; Padilla et.all. 2017. Organizasyon ve yönetim literatüründe zehirli liderlik kavramını ilk kullananlardan biri muhtemelen Marcia Lynn Whicker olmuştur. Whicker 1996 yılında *Zehirli Lider* adını taşıyan bir kitap yayınlamıştır. Blake E. Ashford 1994 yılında kaleme aldığı bir çalışmasında suistimalci/istismarcı liderliği “küçük tiranlık” (petty tyranny) olarak adlandırmıştır. Bkz. Ashforth,1994. Kanaatimce “küçük zorba” (petty tyrant) devlet gibi devasa organizasyonlar için eksik bir terminolojidir; zira siyasette güç ve yetki istismarı çok daha büyük boyutlardadır. Türkiye’de bilebildiğimiz kadarıyla bugüne değin siyasi zehirli liderlik konusunda bir çalışma yapılmamıştır. Ülkemizde zehirli liderlik konusu sadece özel organizasyonlarda

*“Zehirli siyasi liderlik” iktidarda bulunan haris ve hubris bir siyasi liderin zafer sarhoşluğuna ve güç zehirlenmesine yenik düşmesi neticesinde mutlak iktidarını kalıcı hale getirme maksadıyla herestetik sanatını icra ederek her türlü makyavelist araçları ve siyasi manipülasyon yollarını fütursuzca ve zalimane şekilde kullanması anlamına gelir.*

Yukarıda yaptığım tanım çerçevesinde zehirli siyasi liderliğin başlıca unsurlarını ya da özelliklerini şu şekilde özetleyebileceğimizi düşünüyorum:

- Zehirli siyasi lider haris karaktere sahiptir.
- Siyasi hırsa yani haris bir kişiliğe sahip olan liderin aynı zamanda hubris kişilik özellikleri de genlerinde ve ruhunda saklıdır.
- Haris ve hubris siyasi lider mutlak ve kalıcı bir siyasi güce sahip olduğunda “kazanma etkisi”nin<sup>8</sup> tetikleme neticesinde kendisini “güç zehirlenmesi” adı verilen ruhsal durum içerisinde bulabilir.
- Güç zehirlenmesi bir süre sonra “bağımlılık etkisi” yaratır.
- Siyasi lider gerçeklikle temasını tamamen kaybederek mutlak iktidarını kalıcı hale getirme maksadıyla herestetik sanatını<sup>9</sup> icra etmeye başlar.
- Siyasi lider iktidarda kalmak için her türlü makyavelist araçları ve siyasi manipülasyon yollarını en ağır biçimde uygulamaya başlar.
- Siyasi düzenbazlık yollarını kullanarak iktidarı ele geçiren zehirli siyasi lider suistimalci/istismarcı ve yıkıcı/tahripkar davranışlar ve tutumlar sergiler.

Özetle, zehirli siyasi liderliğin ortaya çıkması ve gelişmesinde mutlak güç, tekrar kazanma etkisi, iktidar hırsının pekişmesi ve bağımlılık etkisi yaratması, siyasi hubris sendromu, güç zehirlenmesi gibi olgulardan söz edilebilir.

Zehirli siyasi liderliği ortaya çıkaran, tetikleyen, tanımlayan/betimleyen muhtelif unsurlar söz konusudur. Mutlak güç, güç istismarı, manipülasyon; otoriterlik, (zorbalık, despotluk, tiranlık vb.); kibir, kendini üstün görme, büyüklük sanrısı, agresif narsisizm; popülizm, paternalizm, milletçilik, dincilik, ahlakçılık; amaca

---

(firmalarda/işletmelerde) “toksik liderlik” adıyla inceleme konusu yapılmıştır. Hemen tüm araştırmalarda İngilizce’de “toxic” kelimesi karşılığı olarak kullanılan “toksik” kelimesinin biz doğru bir kullanım olmadığını düşünüyoruz. “Toxic” kelimesinin Türkçe karşılığı bulunmaktadır; “zehirli”, “yıkıcı” vb. kelimelerinin kullanılması daha uygundur.

<sup>8</sup> “Kazanma etkisi” konusunda bkz. Robertson, 2012, 2017.

<sup>9</sup> Herestetik sanatı konusunda bkz. Aktan, 2022.

ulaşmak için her türlü yol ve yöntemleri kullanma (Makyavelizm); muhalifleri cezalandırma, intikam ve saire bunlar arasında sayılabilir. Zehirli siyasi liderlik konusunun anlaşılması için incelenmesi ve irdelenmesi gereken başlıca unsurlar ve kavramlar bunlardır.<sup>10</sup> (Şekil-1)

**Şekil-1: Zehirli Siyasi Liderlik: Terminoloji**  
(Zehirli Siyasi Liderliği Ortaya Çıkaran, Tetikleyen,  
Tanımlayan/Betimleyen Başlıca Unsurlar ve Kavramlar)



Zehirli siyasi liderliğin ortaya çıkmasında ilk aşama ve belki de en önemli unsur siyasi liderin mutlak güce sahip olmasına olanak sağlayan bir ortamın bulunmasıdır. Lord Acton'un ünlü "*güç yozlaşmaya eğilimlidir ve mutlak güç kesinlikle yozlaştırır.*"<sup>11</sup> sözü asla akıllardan çıkarılmamalıdır. Mutlak güç sonuçta güç suistimali, güç istismarı, yozlaşma, yolsuzluk, kayırmacılık ve kollamacılık

<sup>10</sup> Zehirli siyasi liderliği ortaya çıkarıcı, tetikleyen, tanımlayan/betimleyen muhtelif unsurlar ve kavramlar konusunda burada ayrıntılı açıklamalar yapılmasına gerek duyulmamıştır. Bizim bu saydığımız kavramlar siyaset bilimi, siyaset felsefesi ve kamu tercihi disiplinleri içerisinde çok ayrıntılı olarak incelenmiştir. Araştırmacıların bizim çizdiğimiz bu yol üzerinden ilerleyerek ilave katkılar sunmalarını temenni ediyorum.

<sup>11</sup> "*Power tends to corrupt, and absolute power corrupts absolutely.*", Lord Acton, A Letter to Mandell Creighton (5 April 1887). Bkz. Acton, John. Historical Essays and Studies. Macmillan, 1907. Online Erişim: Online Line of Liberty, <https://oll.libertyfund.org/title/laurence-historical-essays-and-studies>

gibi sorunlar ortaya çıkarır. Siyasi liderin karizması, hitabet gücüne sahip olması, belâgat sanatını bilmesi ve kullanabilmesi, etkileyicilik gücü, özgüveni, yüksek ego ve kibire sahip bir kişiliğe sahip olması vs. gibi özelliklerin de önemli olduğunun altını çizmek gerekir. Siyasi liderin halkla bütünleşmesi, millet iradesini sürekli kutsaması, milletçilik, paternalizm ve popülizm siyaseti uygulaması, dindarlık/ahlakçılık söylemleri ile halkın nazarında güven duygusu yaratması ve saire siyasi lideri kalıcı iktidara taşıyan diğer unsurlardır.

Mutlak ve kalıcı iktidar “*kazanma etkisi*” ile daha da güçlenir ve daha sonra bir bağımlılık etkisi ortaya çıkarır. İşte bu aşamadan sonra genlerinde ve ruhunda “*iktidar hırsı*” olan siyasi lideri deyim yerindeyse artık kimse tutamaz. Makyavelizm ve herestetik sanatı en ileri biçimde icra edilerek her türlü siyasi mühendislik ve siyasi manipülasyon yolları kullanılır. Mutlak ve kalıcı iktidarın sonunda böylece tiranlık (despotluk, zorbalık) rejimi ihdas edilmiş olur. Bu demokrasinin ölümü ve otokrasinin (otoriterizm) zaferi anlamına gelir.

### III. ZEHİRLİ SİYASİ LİDERLİĞİN BİYOLOJİK TEMELİ: KAZANMA ETKİSİ, HUBRİS SENDROMU ve GÜÇ ZEHİRLENMESİ

“... öteki istekler başlar vızır vızır onun çevresinde dönmeye. Duman duman güzel kokular, çiçekler, şaraplar, türlü türlü keyifler, eğlenceler sevgiyi besledikçe besler, kıvamına getirirler; ona şehvet iğnesini de batırdılar mı tamamdır; o zaman ... Biraz sağduyu, biraz ölçü, haya kalmışsa içinde, onu da öldürüp atar dışarı. Böylece boşalttığı gönlünü bir acayip delilikle doldurur.”<sup>12</sup>

Platon

İrlandalı nöropsikolog Ian Robertson, “*Kazanma Etkisi*” (*the Winner Effect*) adını taşıyan kitabında mutlak güce ya da başka bir ifadeyle kontrolsüz güç ve otoriteye sahip olan bir siyasi liderin güç zehirlenmesi sorunu ile karşılaşacağını ifade eder.<sup>13</sup> Robertson mutlak güç ve otoritenin beyin üzerindeki etkilerinin kokain benzeri uyuşturucularla benzerlikler taşıdığını belirtir. Aşırı ve kontrolsüz güç beyin hücrelerinde dopamin faaliyetlerini artırarak beynin işlevini bütünüyle değiştirir, bu değişiklik korteksi etkileyerek düşünce yapısında büyük farklılıklara yol açar. Kazanma etkisinin ilk sonucu vücuttaki testosteron seviyesinin yükselmesidir. Bunu daha sonra “*motivasyon molekülü*” olarak da adlandırılan dopamin etkisi izler.

<sup>12</sup> Platon, 2000: 373.

<sup>13</sup> Bkz. Robertson, 2012, 2017. Robertson’un *the Winner Effect* adlı kitabı Türkçe’ye *Zafer Sarhoşluğu* adıyla tercüme edilmiştir. Bkz. Robertson. 2014.

Robertson hayvanlar dünyasındaki hayatta kalma yarışı sırasındaki kazanma güdüsünün insanlar için de geçerli olduğunu savunur. Robertson'un kitabındaki ana fikir biyolojide "kazanma etkisi" (*winner effect*) ve "kaybetme etkisi" (*loser effect*) olarak bilinir. Kazanma etkisi, bir hayvanın önceki kazanımları deneyimledikten sonra gelecekteki saldırgan hareketlerinde kazanma olasılığının artmasını; kaybetme etkisi ise bir hayvanın önceki kazanımları deneyimledikten sonra gelecekteki saldırgan girişimlerini kaybetme olasılığının artmasını ifade eder.<sup>14</sup> Nasıl ki, güçlü bir aslan zayıf rakiplerine karşı "kazanma etkisi" ile hareket ediyorsa haris ve hubris bir siyasi lider de muhaliflerine karşı benzer bir hayvan güdüsü ile hareket edebilir. Robertson'un gücün psikopatolojisi üzerine yaptığı bazı yorum ve değerlendirmelerini kısa alıntılarla sunmakta yarar görüyoruz:

*"Evet, güç, denetlenmemişse veya süresi çok uzunsa neredeyse kaçınılmaz olarak beyin işlevlerini çarpıtarak yargı bozukluğuna, vazgeçilmezlik yanılığına, risklere karşı kör olmaya ve duygusal duyarsızlığa yol açar. (s.10.) "Güç kana testosteron pompalar ve bu da kazanma etkisi aracılığı ile gelecekte kazanmamıza yardımcı olarak gücünüzü daha da artırır." (s.117) (...) "Testosteron beyni değiştirir çünkü onun kimyasını farklı hale getirir. Özellikle bir nörotransmitter olan dopamin seviyesini artırır." (s.129.) (...) "Güç yozlaştırabilir ve bunun sebebi, çok güçlü bir uyuşturucu olmasından ötürü yüksek dozlarda tekrar tekrar alındığında bağımlılık yapıcı olmasıdır." (s. 214.) (...) Politika zalim bir alışveriştir ve uyanık olduğu her saati ülkesini yönetmeye adanmış olan bir lider bu güçten feragat ederken neredeyse fiziksel bir acı tecrübe etmek zorundadır, zira sıradan yaşam artık oldukça sıkıcı ve anlamsız gözükecektir. Bunun, bir uyuşturucu bağımlısının yoksunluk semptomlarıyla benzerlikleri çarpıcıdır. (s.11.)"*

Ian Robertson "Kazanma Etkisi: Gücün Nöropsikolojisi" adını taşıyan bir başka makalesinde konuyu şu şekilde anlatır. Robertson'a göre beyinde hassas bir denge vardır; beyinde "Goldilocks Bölgesi"<sup>15</sup> olarak adlandırılabilir olan bir yaşanabilir bir alan bulunur. Bu alanın dışına çıktığında gücün beyin üzerindeki

<sup>14</sup> Kazanma ve kaybetme etkisi konusuna bkz. Hock & Huber, 2009; Hsu & Wolf, 1999; Booth et. all. 1989.

<sup>15</sup> "Yaşanabilir bölge" olarak da adlandırılan Goldilocks bölgesi astronomi ve astrobiyolojide, bir gezegenin, yıldızına olan uzaklığının, gezegenin yüzeyinde sıvı su bulundurabilmesine olanak tanıdığı alan olarak tanımlanır.

olumsuz biyolojik etkileri ortaya çıkar ve “*hubris sendromu*” olarak adlandırılır (Robertson, 2017:61).

Konu ile ilgilenen başka araştırmacılar da haris ve hubris bir siyasi liderin sahip olduğu “*mutlak gücün*” ardından gelen “*kazanma etkisi*” (*zafer*) ve bunun sonucunda su yüzüne çıkan “*hubris sendromu*”nun testosteron ile yakından ilgisi olduğuna dair tespitler yapmaktadırlar. *Erkeklik Paradoksu: Testosteronun Bedenlerimiz, Zihinlerimiz ve İçinde Yaşadığımız Dünya Üzerindeki Büyük Etkisi (The Virility Paradox The Vast Influence of Testosterone on Our Bodies, Minds, and the World We Live In)* adını taşıyan kitabında (2018) Charles J. Ryan testosteronun hubris sendromuyla ilişkili olduğuna vurgu yapmaktadır. Minnesota Üniversitesi Tıp Bölümü'nde Hematoloji, Onkoloji ve Transplantasyon Bölümü Direktörü olarak görev yapan Ryan'a göre her erkeğin ve her kadının beyni doğumdan önce “*testosteron*” adı verilen bu küçük molekül tarafından şekillendirilir. Testosteron erkeklerde daha fazla bulunduğu için “*erkeklik hormonu*” olarak bilinir. Testosteron bizi daha güçlü ve daha mutlu yapan; aynı zamanda bizi daha acımasız, daha agresif ve daha bencil kılan bir kimyasaldır. Testosteron keşfetme ve risk alma, rekabet, yenilik ve yaratıcılık ve hatta hayatta kalma dürtümüzü harekete geçirir. Testosteronun aynı zamanda insanlığın karanlık tarafında da rolü vardır; şiddete, kibire, suça ve bencillığe katkıda bulunur (Ryan, 2018).

Testosteron androjenler grubundaki son derece etkili bir hormondur. Bazı erkeklerde yüksek testosteron seviyeleri o kişiyi kolayca güç zehirlenmesine sevk edecek etkiler yaratabilir. Araştırmacılar hubris sendromunun testosteron (erkeklik hormonu) ve dopamin ile alakalı bir kişilik bozukluk olduğu konusuna dikkat çekmektedirler (Garrard, 2017; Coates, Gurnell and Sarnyai, 2017). Dopamin nöron olarak adlandırılan beyin sinir hücreleri arasında gerçekleştirilen sinyal iletiminden sorumlu olan nörotransmitlerdir.<sup>16</sup> “*Mutluluk hormonu*” olarak da bilinen dopamin hormonu vücutta bulunan bir kimyasaldır. Dopamin yüksek motivasyon ve enerji sağlayarak beynin “*haz*”, “ *zevk*” ve “*keyif*” duygularını artırır.

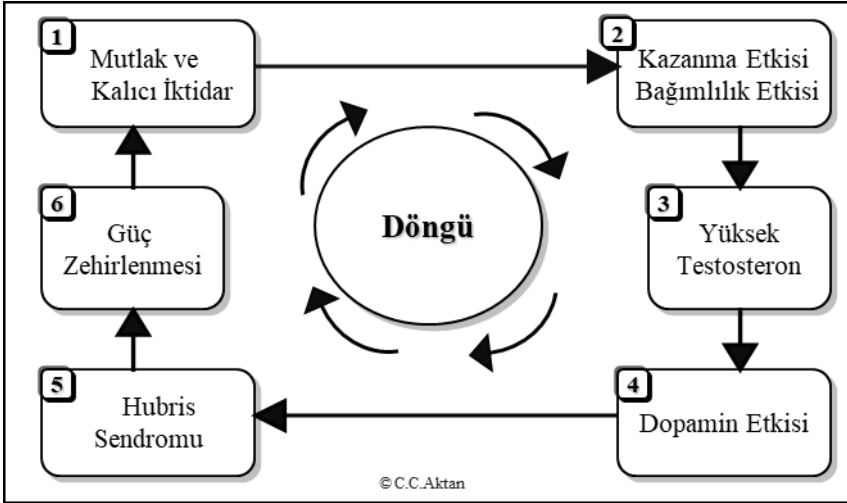
Özetle ne kadar çok güce sahip olursanız ve ne kadar çok yükselirseniz o kadar çok testosterona sahip olursunuz. Ne kadar çok testosteronunuz olursa, o kadar çok zafer kazanırsınız. Ne kadar çok kazanırsanız gelecekte de kazanma

<sup>16</sup> Dopamin konusunda temel ansiklopedik bilgi için bkz. Taylor & Creese, 2002; Carvey, 1989. Ayrıca bkz. Booth et. all. 1989.



olasılığınız o kadar artar (“kazanma etkisi”). Ne kadar çok kaybederseniz, gelecekte kaybetme olasılığınız da bir o kadar artar (“kaybetme etkisi”). Ne kadar çok kazanırsanız o kadar özgüveniniz olur, kibir ortaya çıkar ve tekrar kazanmak için mücadele gücünüz pekişir. Kazandıkça testosteron seviyeniz yükselir, daha fazla testosteron daha fazla dopamin üretir. Böylece genlerinizde bulunan hubris sendromu su yüzüne çıkar, bunun devamında da güç zehirlenmesi sizi büyük bir deliliğe, gücünüz altındaki insanları ise büyük bir felakete sürükler. Ve bu döngü böyle devam eder gider (Şekil-2).

**Şekil-2:** Mutlak Güç, Hubris Sendromu ve Güç Zehirlenmesi Olgusu  
(Zehirli Siyasi Liderliğin Biyolojik Temeli Olarak Testosteron ve Dopamin)



St. George’s Londra Üniversitesi’nde Moleküler ve Klinik Araştırma Enstitüsü’nde nöroloji profesörü olarak görev yapan Peter Garrard “*Frontotemporal Demans: Hubris Sendromunun Biyolojik Temeline İlişkin Bir İpucu mu?*” başlığını taşıyan çalışmasında hubris sendromunun genlerle ve biyolojik yapı ile yakından ilişkili olduğuna dair tespitler yapmaktadır. Peter Garrard konuyu şöyle izah etmektedir (Garrard, 2017:20):

“... güç bir uyuşturucuya, Hubris sendromu ise bağımlılığa benzemektedir. Belirli kişilik tiplerinde bu sendrom tehlikeli bir şekilde bu bağımlılığa duyarlıdır.”

Nörodejeneratif bozuklukları araştıran bir nörolog olan Garrard nöroanatomi kanıtlar ve bağımlılığın sinirbilimi alanında yapılan çalışmaların hubris sendromu ile kişilik değişikliğinin bazı biçimlerini gösteren frontotemporal demansı<sup>17</sup> arasında benzerlikler olduğunu belirtmektedir. Peter Garrard hubris sendromunun 7 ve 11 semptomlarının beyin yapısında bulunan frontotemporal demansdan kaynaklanabileceğini yazmaktadır (Garrard, 2017:12).<sup>18</sup>

*“... dürtüsellik, özgüven ve içgörü eksikliğinin bir kokteyli FTD'nin (frontotemporal demansı) bir türü olan Hubris Sendromu fenotipine yol açabilir.” (in principle, a cocktail of impulsivity, confidence and insightlessness may give rise to a ‘Hubris Syndrome phenotype’ of FTD.)*

Hemen not edelim ki hubris sendromunun ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan güç zehirlenmesinin psikopatolojisi üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar sıklıkla Amerikan Psikiyatri Topluluğu tarafından hazırlanan rehber kitap içerisinde tanımlanan ruhsal bozukluklara atıfta bulunmaktadır.<sup>19</sup> Amerikan Psikiyatri Topluluğu tarafından geliştirilmiş olan Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı (The Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, kısaca DSM) ruhsal/zihinsel hastalıklar için rehber olarak kabul edilen bir referans kitaptır.<sup>20</sup> Söz konusu rehberde yeralan tanılarının siyasi hubris sendromu ve güç zehirlenmesi vakasında ne derece geçerli olduğu sadece psikoloji, psikiyatri, nöroloji alanlarında alanında çalışan uzmanların değil muhtelif inter- disiplinler programlar (Politik Psikoloji, Politik Psikiyatri, Politik Psikopatoloji, Nöropolitik, Genopolitik, Biopolitik vs.) üzerinde çalışan araştırmacıların incelemeleri

<sup>17</sup> Zihin kaybı, bunama anlamlarına gelen demansların bir türü olan *frontotemporal demans* genel olarak kişilik, karakter, davranış ve ifade (konuşma) ile ilgili alanların yer aldığı beyin ön ve temporal loblarındaki sinir hücrelerinin hasarından oluşan bir hastalık olarak bilinmektedir.

<sup>18</sup> Lord David Owen, Duke Üniversitesi Psikiyatri ve Davranış Bilimleri Bölümü'nde görev yapan Jonathan Davidson ile birlikte kaleme aldığı bir çalışmada hubris sendromunun belirtilerini 14 madde altında toplamıştır. Garrard'ın Owen ve Davidson'un çalışmalarına atfen vurgu yaptığı semptomlar şunlardır: (7). Hubris bir karakterin kendine aşırı bir özgüveni söz konusudur. Başkalarının görüş ve tavsiyelerini küçümseme ve dikkate almama eğilimi söz konusudur. (11). Hubris bir siyasi lider hakikatle bağını tamamen koparmıştır; bir başka ifadeyle gerçeklikle olan tüm temasını kaybetmiştir. Söz konusu semptomlar Amerikan Psikiyatri Topluluğu tarafından hazırlanan bir rehber kitap içerisinde tanımlanmıştır. bkz. American Psychiatric Association. 1994. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders 4th edn DSM-IV. APA. Hubris sendromu konusunda daha ayrıntılı bilgi için bkz. Owen & Davidson, 2009; Owen, 2008a, 2009b, 2012, 2018. Türkçe literatürde konuyu inceleyen çalışma için bkz. Aktan, 2024a.

<sup>19</sup> Bu konuda bkz. Ghaemi, Liapis and Owen, 2016 ; Charny, 1997.

<sup>20</sup> American Psychiatric Association. 1994. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders 4th edn DSM-IV. APA.

gereken bir konudur. Bizim bu konuda aşağıda geliştirdiğimiz şekil belki konuyu sadece yüzeysel çerçevede anlamamız için sunulmuştur. Bu konuda detaylı araştırmaların yapılması gerektiğinin altını çizmemiz gerekir (Şekil-3).

Psikolog Dr. Israel W. Charny'nin “*Aşırı güç çabalarından kaynaklanan bir kişilik bozukluğu*” (*A personality disorder of excessive power strivings*) adını taşıyan makalesinde dikkat çektiği en önemli tespit mutlak siyasi gücü elinde bulunduran haris ve hubris bir siyasi liderin kendisine, muhaliflerine, rakiplerine, kendi halkına ve bununda ötesinde tüm insanlığa zarar verebilecek bir zehire sahip olduğu hususudur. Charny şöyle demektedir: (Charny, 1997:3):

*“Bugün psikiyatride mevcut resmi teşhis kategorilerinin hiçbiri aşırı güç arayışının yıkıcı etkilerini yeterince ele almıyor. Aşırı güç çabası hem ruhunda ve zihninde güç takıntısı olan bireyin kişiliğini zehirler hem de başkalarının hayatlarına kabul edilemeyecek zararlar verir.”*

Charny'nin gayet isabetle vurguladığı üzere aşırı güç zehirlenmesine yenik düşmüş bir zihin ve ruh yapısı öncelikle kendisine muhalif olanlara zarar vermeye başlar. Zehirli siyasi lider kendisine rakip olan ya da kendisini engelleyebileceğini düşündüğü kişi ve/veya kişileri pasifize etme, uzaklaştırma, hapse atma, suikast planlama gibi yol ve yöntemleri izleyebilir. Vaka öyle bir hal alabilir ki, “*homocide*” (cinayet), “*genocide*” (soykırım/katliam)’a dönüşebilir. Vaka yerel ve ulusal bir katliamı da aşarak uluslararası bir savaş ve soykırıma dahi varabilir (Charny, 1986). Nükleer silahlanma ve savaş tehdidinin gerisinde haris ve hubris bir siyasi liderin ruhsal ve zihinsel bozukluklarının yatabileceğini asla gözardı etmemek gerekir. Başarısızlık hubrisin kendi hayatına son vermesi (intihar) ile sonuçlanabilir. Bu konuda tarihte bir örnek değil pek çok örnek bulunmaktadır.

**Şekil-3: Güç Zehirlenmesinin Psikopatolojisi: Terminoloji**  
(Güç Zehirlenmesini Tanımlayan/Betimleyen Başlıca Semptomlar,  
Etkiler ve Sonuçlar)

«semptomlar»	«etki ve sonuçlar»
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kendini beğenmişlik (yüksek ego ve kibir)</li><li>• Başkalarını aşağılama ve küçük görme</li><li>• Büyüklük sanrısı</li><li>• Narsistik davranış</li><li>• Empati eksikliği</li><li>• Paranoya (paranoid)</li><li>• Güç kaybı korkusu (phobia)</li><li>• Bipolar bozukluk</li><li>• Geçmişini unutma (psikojenik amnezi)</li><li>• Gerçek hayattan kopukluk (depersonalizasyon)</li><li>• Ve saire.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kabalık, zalimlik, despotluk vs.</li><li>• Körlük ve sağırlık (muhaliflerin sesini ve acılarını duymama)</li><li>• Sembollere sarılma</li><li>• Dincilik, ahlakçılık vs.</li><li>• Gündem değiştirme</li><li>• Günah keçisi arama ve suçlama</li><li>• Yolsuzluk, yozlaşma, partizanlık</li><li>• Dalkavuk ya da yaltakçı besleme</li><li>• Milleti birbirine düşürme</li><li>• Ötekileştirme, kutuplaştırma vs.</li><li>• İstihbarat ağını genişletme</li><li>• Muhalifleri cezalandırma ve /veya yok etme (suikast, cinayet vs.)</li><li>• Kendini yok etme ve öldürme (intihar)</li><li>• Ve saire.</li></ul>

#### IV. GÜÇ ZEHİRLENMESİNDE AYAK TAKIMI ve TİRANIN YALTAĞÇILARI

*“Yönetim için de aynı şey geçerlidir. Bir zorba yaratılır yaratılmaz, devletin bütün kokuşmuş süprüntülerini (sırf kişisel çıkarlarının peşinden koşan, onun bunun malını gasp eden, yağmaya katılmak ve baş zorbanın altında küçük zorbalar olmak için bir araya üşüşen, bütün hırsız sürülerini ve hiçbir işe yaramaz tembelleri) çevresine toplar.”<sup>21</sup>*

Lev Tolstoy

Antik Atina'dan günümüze tiranlık konusunda yazılmış hangi kaynak varsa ona bakınız; yakınçağdan başlayarak görsel ve yazılı medyanın kayda aldığı bütün siyasi tarihi didik didik inceleyiniz. Hele ki, adına uygarlık denilen fakat bir arada

<sup>21</sup> Tolstoy, 2016:117.

medeni yaşama kültürünü henüz inşa etmemiş geri kalmış insan topluluklarının siyaset kültürünü ana hatlarıyla gözlemleyiniz. Bu inceleme ve gözlemler neticesinde tiranlığın, despotluğun ya da zorbalığın olduğu her mekânda “*tiran yaltakçıları*” adı verilen bir ayak takımının mutlaka var olduğu tespitini yapabilirsiniz.

Güç zehirlenmesi adı verilen olgunun ortaya çıkmasında ve siyasi hubrisin vücuduna yayılmasında bu ayak takımının iltifatları, alkışları, yağcılıkları ve adi dalkavuklukları çok önemli bir etkiye sahiptir. Michel de Montaigne'nin yakın dostu Fransız yazar Étienne de la Boétie muhteşem *Gönüllü Kulluk Üzerine Söylev (Discourse on Voluntary Servitude)* adlı eserinde şöyle yazar (Boétie, 2015):

*“...bir kral kendini tiran olarak bildirdiği andan başlayarak krallığın tüm kötü tabakaları, tüm ayak takımı -ki bunlarla kastetmek istediğim bir devlette ne fazla kötülük ne de fazla iyilik yapamayacak hırsızlar ve kulağı kesikler değil, fakat ateşli bir yükselme hırsıyla ve hatırı sayılır bir para tutkusuyla suçlandırılan kişilerdir- ganimetten pay alabilmek ve büyük tiranın altında kendilerini küçük tiranlar yapabilmek için çevresinde toplanıp onu desteklemeye başlarlar.”*

## V. SONUÇ

*“Dünya için en büyük tehditlerden biri, (...) bir lider galip geldikten sonra kanına pompalanan testosterondur. Bu hormonal dalga sarhoş edicidir. Bir sonraki ve daha tehlikeli zirveyi gözüne kestiren dağcı gibi, güçle uyarılmış politikacı, günlük politikaların sıradanlığıyla uğraşmayı zor bulur, kazanmış olmanın kimyasal olarak tetiklediği kafa olma hissini arzular.”<sup>22</sup>*

Ian Robertson

Bir siyasi lider mütemadi ve kalıcı mutlak siyasi güce sahip olduğunda eğer doğasında bazı kişilik özellikleri (narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) saklıysa bunlar su yüzüne çıkabilir ve netice olarak “*güç zehirlenmesi*” adı verilen bir psikopatolojik vakaya dönüşebilir. Kazanma etkisi ve mutlak siyasi gücün sağlamaştırılmasının ardından siyasi liderin partizanlar ve millet tarafından ilahlaştırılması işi çok daha farklı boyutlara taşıyabilir; hubris liderin gerçeklikle temasını tamamen yok ederek onu zehirli bir siyasi lider haline getirebilir.

<sup>22</sup> Robertson, 2014:143.

Siyasi hubris sendromu ve güç zehirlenmesi olgusu bugün sadece siyaset bilimcilerinin değil psikologların, psikiyatrislerin ve nörologların da yakından ilgilendikleri bir araştırma konusudur. Siyasi hubris sendromu ve güç zehirlenmesi olgusu bu üç disiplinin ötesinde birçok interdisipliner araştırma alanlarında inceleme konusu yapılmaktadır. Bugün Politik Psikoloji (Political Psychology), Politik Psikiyatri (Political Psychiatry), Politik Psikopatoloji (Political Psychopathology), Nöropolitik ya da Nörosiyaset (Neuropolitics), Davranışsal Genetik (Behavioural Genetics) disiplinine dayalı olarak ortaya çıkan Genopolitik (Genopolitics), Biyoloji (Biology) araştırma alanına dayalı olarak gelişen Biopolitik (Biopolitics) ve Politik Fizyoloji (Political Physiology) alanındaki çalışmalar henüz emekleme aşamasında olsa da gerçekten insanı hayran bırakacak ve hayretlere düşecek gözlem ve bulgular ortaya koymaktadır.

Benim temennim odur ki, fikir adamları ve bilim insanları bu interdisipliner araştırma alanlarını tanıyarak siyasi hubris sendromu ve güç zehirlenmesi olgusunu daha etraflıca incelesinler. Otoriter ve totaliter rejimlerin nispeten sona erdiği söylene de seçime dayalı demokrasilerde varlığını sürdüren otokratik tek adam rejimlerinin milyonlar üzerindeki baskısı, zulmü ve gelecek nesillere yayılan etkisi asla ve asla gözardı edilmemelidir.

Bu çalışmanın konusu olmamakla birlikte siyasi güç zehirlenmesinin toplum üzerindeki olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasının siyasi gücün sınırlandırılması ve kontrol edilmesinden geçtiğini belirtmemiz gerekir. Siyasi gücü sınırlayacak hukuk ve hukuk dışı araçlar ve kaynaklar (yatay kuvvetler ayrılığı, dikey kuvvetler ayrılığı, hukukun üstünlüğü, bağımsız yargı, görev süresi sınırlaması, sivil toplum, etkin medya vs.) güç zehirlenmesinin topluma yansıyan olumsuzluklarını azaltacak başlıca tedbirlerdir.

Leviathan'ın sırtına binmiş ve kendisini o güçten mahrum bırakacak herkese kılıç sallayan bir siyasi liderin akıttığı zehirleri ve yaydığı virüsleri ortadan kaldıracak panzehir “*anayasa*” değil, “*anayasacılık*” felsefesidir.<sup>23</sup> Siyaset bilimini sil baştan yeniden düşünmemiz ve yeniden yazmamız gerektiğini bize öğreten Kamu Tercihi (Public Choice) ve Anayasal Politik İktisat (Constitutional Political Economy) araştırma programlarının kurucusu James M. Buchanan'ın “*Leviathan*

---

<sup>23</sup> Devletin sadece görev ve fonksiyonlarını sıralayan fakat onun güç ve yetkilerini sınırlamayan anayasa sembolik/göstermelik bir anayasadır. Gerçek anayasa, anayasacılık felsefesine dayalı olan yani devletin güç ve yetkilerini etkin biçimde sınırlayan bir anayasadır.

*nasıl zincire vurulabilir?"<sup>24</sup> (How can Leviathan be chained?) sorusu gerçek anayasacılığın ne olması gerektiğini bize hatırlatmakta ve yol göstermektedir.<sup>25</sup>*

Mutlak siyasi gücün sınırlandırılmasına dayanan anayasacılık felsefesinin ötesinde anti-siyaset felsefesine gönülden bağlı olduğumu burada not etmek isterim. Anti siyaset bazı okuyucuların zihnine belki bir hayal ya da ütopya anlatısı olarak yansiyabilir; fakat inanıyorum ki öyle bir gün gelir ki orada siyasete, siyasi partilere ve siyasi liderlere yer vermeyen bir siyasi rejim ihdas edilmiş olur. Bu asla bir hayal değil, bilgelik ve erdemin tohumlarının filiz verdiği bir toplumda mümkün olabilir. İmkânsız değil ama zor. Ya da zor olsa da imkânsız değil.

## 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

Acton, J. 1907. Historical Essays and Studies. Macmillan. Online Erişim: Online Line of Liberty, <https://oll.libertyfund.org/title/laurence-historical-essays-and-studies>

---

<sup>24</sup> Buchanan, J.M. 1975. The Limits of Liberty: Between Anarchy And Leviathan. Chicago: The University of Chicago Press. (Ayrıca bkz. James M. Buchanan, The Collected Works of James M. Buchanan, Foreword by Harmut Kliemt, 20 vols. (Indianapolis: Liberty Fund, 1999-2002). Vol. 7 The Limits of Liberty: Between Anarchy and Leviathan. <<https://oll.libertyfund.org/titles/1827>>

<sup>25</sup> Leviathan'ın ne devasa bir güce sahip olduğunun tasviri için Eski Ahit'teki şu sözleri okumak gerekir: "*Leviathan'ı çengelle çekebilir misin, Dilini halatla bağlayabilir misin? Burnuna sazdan ip takabilir misin, Kancayla çenesini delebilir misin? Seninle antlaşma yapar mı, Onu ömür boyu köle edesin diye? Onu yakalamak için umutlanma, Görünüşü bile insanın ödünü patlatır. Ayağa kalktı mı güçlüler dehşete düşer, Çıkardığı gürültüden ödleri patlar. Üzerine gidildi mi ne kılıç işler, Ne mızrak, ne cirit, ne de kargı. Yeryüzünde bir eşi daha yoktur, Korkusuz bir yaratıktır.*" Bkz. Eski Ahit, Eyüp:41. Bkz. Kutsal Kitap, <https://kutsalkitap.info.tr/?q=Ey%C3%BC.41>; İncil, Tevrat, Zebur, <https://incil.info/arama/Eyup+41>

Aktan, C. C. 2019. Kamu Tercihi İktisadı ve Anayasal Politik İktisat, Ankara: Seçkin Yayınları.

Aktan, C. C. 2022. “Makyavelizm, Herestetik ve Siyasi Manipülasyon Sanatı (Kamu Tercihi Perspektifinden “İyiliksever Despot” ve İktidar Hırsı), Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 14 (2): 122-145.

Aktan, C. C. 2024a. “Siyasi Hubris Sendromu (Kamu Tercihi, Politik Psikoloji ve Politik Psikiyatri Perspektiflerinden Haris ve Hubris Siyasi Liderliğin Psikopatolojik Boyutu)”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 16 (1).

Aktan, C. C. 2024b. “Mutlak Güç ve Yozlaşma, Güç ve Güç Odaklarının Anatomisi”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 16 (1): 53-74.,

American Psychiatric Association. 1994. Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders 4th edn DSM-IV. APA.

Ashforth, B. 1994. "Petty Tyranny in Organizations". Human Relations, 47(7), 755-778.

Blaug, R. 2014. How Power Corrupts: Cognition And Democracy in Organisations. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Boétie, Étienne de la. 2015. Gönüllü Kulluk Üzerine Söylev (Çev. M. A. Ağaoğulları), Ankara: İmge.

Booth, A., Shelley, G.; Mazur, A.; Tharp, G.; Kittok, R. 1989. "Testosterone, And Winning And Losing in Human Competition". Hormones and Behavior. 23 (4): 556-71.

Buchanan, J.M. 1975. The Limits of Liberty: Between Anarchy And Leviathan. Chicago: The University of Chicago Press.

Buchanan, J.M. 2002. The Collected Works of James M. Buchanan, Foreword by Harmut Kliemt, 20 vols. (Indianapolis: Liberty Fund, 1999-2002). Vol. 7 The Limits of Liberty: Between Anarchy and Leviathan. <<https://oll.libertyfund.org/titles/1827>>



Carvey, 1989. P. M. "Dopamine", in: Encyclopedia of Movement Disorders, 2010.

Canguilhem, G. 1989. The Normal and the Pathological. (Translated by. Carolyn R Fawcett). New York, Zone Books.

Charny I.W. 1986. "Genocide and Mass Destruction: Doing Harm To Others As A Missing Dimension İn Psychopathology.", Psychiatry, 49: 144-157

Charny I.W. 1997. "A Personality Disorder Of Excessive Power Strivings.", The Israel Journal Of Psychiatry And Related Sciences, 34(1):3-15.

Coates, J. & M. Gurnell & Z. Sarnyai. 2017. "From Molecule to Market", in: Garrard, P. ed. 2017. The Leadership Hubris Epidemic: Biological Roots And Strategies For Prevention. London: Palgrave MacMillan.

Garrard, P., & Robinson, G. Eds. 2016. The Intoxication Of Power. London: Palgrave McMillan.

Garrard, P.& Rentoumi, V. & Lambert, C. & Owen, D. 2014. "Linguistic Biomarkers of Hubris Syndrome", Cortex, 55: 167-181.

Garrard, P. ed. 2017. The Leadership Hubris Epidemic: Biological Roots And Strategies For Prevention. London: Palgrave MacMillan

Garrard, P. 2017. "Frontotemporal Dementia: A Clue to the Biological Basis of Hubris Syndrome?" in: Garrard, P. ed. 2017. The Leadership Hubris Epidemic: Biological Roots And Strategies For Prevention. London: Palgrave MacMillan.

Ghaemi S.N., Liapis C., Owen D. 2016. "The Psychopathology of Power". In: Garrard P., Robinson G. (eds.) The Intoxication of Power. Palgrave Macmillan, London.

Ghaemi, N. 2017. Birinci Sınıf Delilik 5. Baskı, (Çev. Y. Alogan), İstanbul: İthaki.

Ginneken, J. 2014. The Psychology Of Power: Temptation At The Top. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Goldman, A. 2010. *Destructive Leaders And Dysfunctional Organizations: A Therapeutic Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gondolfi, F. & S. Stone, 2022. "Toxic Leadership: Behaviors, Characteristics, and Consequences", *Journal of Management Research* 22(1):19-27.

Hock, K. & Huber, R. 2009. "Models Of Winner And Loser Effects: A Cost-Benefit Analysis". *Behaviour*. 146 (1): 69–87.

Hsu, Y. and L. L. Wolf. 1999. *The Winner And Loser Effect: Integrating Multiple Experiences*. *Animal Behaviour*. 57, 903–910.

Hume, D. 1889 (1987). *Essays Moral, Political, Literary*, edited and with a Foreword, Notes, and Glossary by Eugene F. Miller, with an appendix of variant readings from the 1889 edition by T.H. Green and T.H. Grose, revised edition (Indianapolis: Liberty Fund 1987). Online Library of Liberty, <https://oll.libertyfund.org/title/hume-essays-moral-political-literary-lf-ed>

Kets de Vries, M.F.R. 2003. *Leaders, Fools And Impostors: Essays On The Psychology Of Leadership*. New York, NY: iUniverse, Inc.

Kets de Vries, M.F.R. 1989. *Prisoners of Leadership*. New York: Wiley.

Lipman-Blumen, J. 2005. "Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade As Noble Visions". *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.

Lipman-Blumen, J. 2006. *The Allure Of Toxic Leadership: Why We Follow Destructive Bosses And Corrupt Politicians—And How We Can Survive Them*. New York: Oxford University Press.

Owen, L. D. 2006. *Hubris and Nemesis in Heads Of Government*. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 99(11), 548-551.

Owen, D. 2008a. *Hubris Syndrome*. *Clinical Medicine*, 84, 428-432.

Owen, D. 2008b. *In Sickness and In Power: Illness in Heads of Government During The Last 100 Years*. London: Methuen Publishing.

Owen, D. 2012. *The Hubris Syndrome: Bush, Blair And The Intoxication Of Power*. London: Methuen Publishing.

Owen, D. 2018. *Heads of Government, 'Toe-Holders' and Time Limits. The Leadership Hubris Epidemic Biological Roots And Strategies For Prevention*, (Ed. P. Garrard). Palgrave Macmillan, Switzerland.

Owen, D., & Davidson, J. 2009. "Hubris Syndrome: An Acquired Personality Disorder? A Study Of US Presidents And UK Prime Ministers Over The Last 100 Years. *Brain*", *Journal of Neurology*, 1325, 1396–1406.

Padilla, A. & Hogan, R. and Kaiser, R. B. 2017. "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments", *The Leadership Quarterly*, 18: 176–194.

Platon. 2000. *Devlet*. (Çev. S. Eyüboğlu ve M. A. Cimcoz), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Reed, G. E. 2004. "Toxic Leadership". *Military Review*, (August), 67-71.

Robertson, I.H. 2012. *The Winner Effect: How Power Affects Your Brain*, London: Bloomsbury.

Robertson, I.H. 2014. *Zafer Sarhoşluğu*, (çev. S. Öksüz), İstanbul: Say Yayınları.

Robertson, I.H. 2017. "The Winner Effect—The Neuropsychology of Power, in: Garrard P. (2017). *The Leadership Hubris Epidemic : Biological Roots And Strategies For Prevention*. London: Palgrave Macmillan, Springer International Publishing.

Russell, B. 1967. *A History of Western Philosophy: And Its Connection with Political and Social Circumstances from the Earliest Times to the Present Day* New York: Simon and Schuster.

Ryan, C. J. 2018. *The Virility Paradox: The Vast Influence of Testosterone on Our Bodies, Minds, and the World We Live In*. BenBella Books.

Taylor, L. A. & I. Creese. 2002. "Dopamine", in *Encyclopedia of the Human Brain*.

Tolstoy, L. 2016. Din Nedir, İstanbul: Ema Kitap.

Trivers, R. 2013. The Folly of Fools: The Logic Of Deceit And Self-Deception in Human Life. London: Basic Books.

Whicker, M.L. 1996. Toxic Leaders: When Organizations Go Bad. Westport, Connecticut: Quorum Books.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR VE ALINACAK ÖNLEMLER\*

**Magsud MIRZAYEV<sup>1</sup>**

Dr. Öğretim Görevlisi

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi (UNEC)

E-mail: [magsud-mirzeyev@unec.edu.az](mailto:magsud-mirzeyev@unec.edu.az)

ORCID ID: 0000-0002-0369-3522

**Asuda YUNUSOVA CEVİZ**

Doktorant

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

E-mail: [asude.yunus@gmail.com](mailto:asude.yunus@gmail.com)

ORCID ID: 0000-0001-8284-5557

### Öz

*İnsan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi günümüz iş dünyasında giderek daha büyük bir önem kazandığı bilinmektedir. İşletmelerin insan kaynağını etkin bir şekilde yönetebilmeleri için performans yönetim sistemlerine yatırım yapmaları gerekmektedir. Performans yönetim sistemleri, çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirmeye ve geliştirmeye olanak tanımaktadır. Bu sistemlerin, işletmelere çalışanların beceri ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanma fırsatı sunduğu bilinmektedir. Bu kapsamda mantıklı bir şekilde düzenlenmiş ve etkili bir performans sisteminin, işletmelerin insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasına yardımcı olduğu ifade edilebilir. Bu da işletmelerin*

---

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

Bu makale, 26 Şubat 2023 tarihinde Ankara'da gerçekleşen Uluslararası Avrupa Bilimsel ve Araştırma Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar:** [magsud-mirzeyev@unec.edu.az](mailto:magsud-mirzeyev@unec.edu.az)

**Atıf (APA):** Mirzayev, M. & Yunusova Ceviz A., (2024), Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Alınacak Önlemler, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 16 (2): 111-130.

*rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir bir başarı sağlamalarına katkıda bulunmaktadır. Performans değerlendirmesi, bir çalışanın iş sözleşmesinin ne kadar yerine getirildiğini ve çalışanın bilgi ve yeteneklerinin işletmenin verimliliğine ne kadar katkıda bulunduğunu belirlemektedir. Bu değerlendirme, çalışanın terfi veya tenzil edilmesi, ücret artışı, görev değişimi, eğitim veya işten çıkarma gibi güçlü ve zayıf yönleri hakkında kararlar vererek işletmenin misyon ve hedeflerini desteklediğini bilinmektedir. Bu çalışmada ilgili konuda literatür taraması yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.*

**Anahtar Kelimler:** *Peformans, performans değerlendirme, hatalar*

**Alan Tanımı:** *İşletme, İnsan Kaynakları Yönetimi*

## **MISTAKES MADE DURING THE PERFORMANCE EVALUATION PROCESS AND PRECAUTIONS TO BE TAKEN**

### **Abstract**

*It is known that effective and efficient management of human resources has become increasingly important in today's business world. Businesses need to invest in performance management systems in order to manage their human resources effectively. Performance management systems allow you to objectively evaluate and improve employee performance. It is known that these systems offer businesses the opportunity to use the skills and abilities of their employees in the best way. In this context, it can be stated that a logically organized and effective performance system helps businesses use their human resources in the most efficient way. This contributes to businesses gaining competitive advantage and achieving sustainable success. Performance evaluation determines how well an employee's employment contract is fulfilled and how much the employee's knowledge and abilities contribute to the efficiency of the business. It is known that this evaluation supports the mission and goals of the business by making decisions about the employee's strengths and weaknesses, such as promotion or demotion, wage increase, task change, training or dismissal. In this study, a literature review was conducted on the relevant subject and suggestions were made.*

**Key Words:** *Performance, performance evaluation, errors*

**JEL Codes:** *D23, M10*

## 1.GİRİŞ

İşletmelerin öncelikli amaçlarından biri, nitelikli insan kaynaklarıyla çalışmayı sağlamaktır. Bu hedef doğrultusunda, insan kaynakları yönetimi modelinde performans değerlendirmesi önemli bir süreç haline geldiği bilinmektedir. Bu çalışmanın amacı, performans değerlendirme sürecinde değerlendiriciler tarafından yapılan hataları ve bu hataların nedenlerini araştırmak ve çözüm önerileri sunmaktır.

Performans değerlendirmesi, bir çalışanın kendisinden beklenen görevleri ne derecede yerine getirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Bu değerlendirme, işletmeler için son derece önemlidir çünkü doğru bir şekilde yapılması, işletmenin verimliliğini artırırken, iş devri oranını azaltarak birçok olumlu etki yaratır. Ancak, yöneticiler veya değerlendiriciler tarafından yapılan hatalar, işletmenin verimliliğinin azalmasına ve bir dizi soruna yol açabileceği düşünülmektedir.

Performans yönetiminin temel amacı, işletmenin etkinliklerini, yeteneklerini ve katkılarını sürekli olarak iyileştirmek ve çalışanların sorumluluk üstlendiği bir kültür oluşturmaktır. Bu şekilde, işletmeler belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanların performanslarını değerlendirir ve bu çalışanların uzmanlaştıkları standartları denetler. Standartların altında kaldıklarında ödülü saklı tutarlar, ancak standartların üzerine çıktıklarında çalışanları ödüllendirirler. Bu, işletmelerin çalışanların performanslarını kontrol etmelerini sağlamaktadırlar (Akif, 2011:305).

Performans değerlendirme çalışmaları her zaman istenen sonucu vermeyebilir. Seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak değerlendirme sorunları ortaya çıkabilir. Başarılı bir değerlendirme yapabilmek için öncelikle sıkça karşılaşılan hataları bilmek ve gerekli önlemleri almak önemlidir(Erdoğan, 1991:217).

Performans değerlemesinde kullanılan yöntemlerin çoğu, değerleyicilerin tutum, davranış ve kararlarında objektif olacakları varsayımına dayandığı bilinmektedir. Ancak uygulamada, özellikle değerleyicilerden kaynaklı hatalar nedeniyle değerlendirme sürecinin etkinliği olumsuz yönde etkilenebileceği düşünülmektedir (Şimşek, 2010:303-304).

Doğru performans değerlemesi, çalışanların performansının ve dolayısıyla işletmenin genel performansının iyileştirilmesinde büyük önem taşır. Başarı ölçüm araçlarının her birinin olumlu ve olumsuz yönleri bulunmakla birlikte, en önemli

unsur değerlendiricilerin ve değerlendirme sürecindeki hataların rolüdür (Bulutlar, 2007:165).

## 2.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

### 2.1.Performans Kavramı

İngilizce kökenli performans kavramı en basit şekilde herhangi bir işin ve ya hizmetin yerine getirme düzenini ifade eder. Başka bir ifadeyle, belli şartlar altında belirlenen amaçlara varma derecesine göre yerine getirilen faaliyetleri ifade etmede kullanılır.

Performans, önceden belirlenen standartlara uygun davranışların sergilenmesi ve beklenen hedeflere ne kadar yaklaşıldığının bir ölçüsü olarak tanımlanabilir (Timur, 1983:15). Performans, bir etkinlik sonucunda elde edilen çıktılarını nitel veya nicel olarak ifade eden bir kavramdır. Bu kavram, hizmet sektöründe etkinlik, üretimde verimlilik ve tasarruf gibi alanlarda genel olarak performansı tanımlanmaktadır (Kubalı, 1999:32). Bu bağlamda, performans herhangi bir faaliyet sonucunda elde edilen başarıyı ifade etmektedir. Bir birimin performansını artırmak istendiğinde, bireysel yeteneklerin aynı oranda artırılması için zaman içinde bireysel eğitim ve deneyimlerin geliştirilmesi gerek (Akif, 2011:296).

Günümüz işletme yönetiminde, performans genellikle performans değerlendirmesi bağlamında kullanılmaktadır. İşletme yönetimi, kurumsal ve işle ilgili davranışları analiz ederek, daha önceden belirlenmiş standartlara dayanarak çalışanların başarısını bu kriterlere göre ölçmekte ve değerlendirmektedir (Akın, 2001:153). İşletmenin nereye yöneldiği, yönelen yere nasıl ulaşacağı, ilerlemenin doğru yönde olup olmadığı ve kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığı gibi konular, performans bilgisi belirlenerek değerlendirilir. Bu bilgiler, işletmenin stratejik hedeflerine ne kadar yaklaşıldığını değerlendirmek ve gerektiğinde düzeltici önlemler almak için kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletmenin rekabet gücünü artırmak ve uzun vadeli başarıyı sağlamak için önem arz etmektedir (Akın, 2001:153).

Performans, belirli bir işi yapan çalışanın, bir grubun veya bir işletmenin, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını göstermektedir. Diğer ifadeyle, işletmenin veya çalışanın faaliyetlerinin etkinliği, verimliliği ve başarı düzeyini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşma sürecinde önemli bir adım olduğu bilinmektedir. Bu



değerlendirme, gelişim alanlarını belirlemek ve performansı artırmak için önemli geribildirim sağlamaktadır (Kasnaklı, 2002:131). Performans değerlendirme, çalışanların belirlenmiş işleri belirli bir zaman çerçevesinde ne kadar etkin bir şekilde yerine getirdiklerinin değerlendirilmesidir. Bu süreç, çalışanların performansını belirlemek, güçlü yönlerini tanımlamak, gelişim alanlarını belirlemek ve işletme hedeflerine ulaşmak için gereken eylemleri belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Performans değerlendirme genellikle belirlenmiş kriterlere dayanarak yapılır ve objektif değerlendirmeleri içermektedir. Bu değerlendirme süreci, işletmelerin personel yönetimi ve performans yönetimi süreçlerinde önemli bir bileşen olduğu bilinmektedir.

## 2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, Türkçe literatürde genellikle "başarı değerlendirme" veya "işgören boylandırma" gibi terimlerle anılmaktadır. Bu süreç, basit bir ifadeyle, çalışanların yaptığı iş veya görevdeki başarılarını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Başka sözle, performans değerlendirme belirlenmiş kriterlere dayalı olarak yapılmakta ve çalışanların iş performansı hakkında geri bildirim sağlamaktadır. Bu geri bildirimler, çalışanların güçlü yönlerini belirlemeye, gelişim alanlarını ortaya çıkarmaya ve performanslarını artırmaya yardımcı olmaktadır. Performans değerlendirme süreci, genellikle belirli periyotlarda tekrarlanır ve işverenlerin personel yönetimi ve gelişimine katkı sağlamaktadır (Şimşek, 2009:283). Performans değerlendirme ile, işe devam düzeyinden başlayarak, çalışanın işteki performansını ve işle ilgili başarıları değerlendirilmektedir. Bu süreç, yöneticilere çalışanların performansı hakkında bilgi sağlayarak, yönetim kararlarını desteklemektedir. Performans değerlendirme, işverenlerin ve yöneticilerin çalışanlarını değerlendirirken ücret, terfi, ek eğitim gereksinimleri, transferler veya işten çıkarma gibi konularda kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. Bu süreç, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirleyerek, şirketin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır (Yalçın, 2002:259).

Performans değerlendirme kavramı, işçilerin verimliliklerini ölçmek için bilimsel yöntemlerin uygulanmasıyla özellikle Frederick Taylor'un çalışmalarıyla ortaya çıkmıştır. Türkiye'de ise bu kavram ilk olarak kamu sektöründe uygulanmış ve daha sonra özel sektörde yaygınlaşmıştır. Kamu sektöründeki uygulamalar, daha sonra özel sektördeki işletmelerin gelişmesiyle birlikte özel sektörde de benimsenmiştir. Bu süreç, çalışanların performanslarını değerlendirme ve yönetimde bilimsel bir yaklaşımın benimsenmesi açısından önemli bir dönüm noktası olduğu ifade edilebilir (Uyargil, 2012:200-206).

Performans değerlendirmesi, yaygın bir uygulama olmasına rağmen, bu sürecin yararlarına ilişkin genel bir fikir birliği bulunmamaktadır. Birçok yönetim uzmanı, performans değerlendirme görüşmelerinin, tek bir yöneticinin görüşlerine dayalı olması nedeniyle, birçok çalışanın geri bildirim alırken yöneticileriyle açık ve dürüst bir diyalog kurmaktan çekindiğini savunmaktadır. Bu durum, çalışanların gerçek performanslarını yansıtan değerlendirmeler almak yerine, subjektif veya önyargılı değerlendirmelere maruz kalabilecekleri endişesini doğurmaktadır. Bu bağlamda, performans değerlendirme süreçlerinin etkinliği ve adil olma düzeyi, tartışmalı bir konudur ve daha objektif ve kapsamlı yöntemlerin geliştirilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır (Yalçın,2002:259).

Etkili performans değerlendirmesi için kritik unsurlar şunlardır: düzenli planlanan aralıklarla yılda birkaç kez gerçekleştirilmesi, organizasyonel hedeflerle uyumlu olması, objektif kriterlere dayanması ve katılımcılar arasında etkili iletişimin teşvik edilmesi gerekliliği. Bu unsurlar, değerlendirme sürecinin doğruluğunu, adil oluşunu ve katılımcıların karşılıklı anlayışını artırmada önemli rol oynamaktadır.

Performans değerlendirmesi, çalışanların iş performanslarını değerlendirme ve güçlü ve zayıf yönlerini belirleme amacıyla yılda bir veya en fazla iki kez yapılan bir aktivite olarak tanımlanabilir. Bu değerlendirme, etkili bir insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır. Çalışanların başarılarına ilişkin alınan kararlar, organizasyonun diğer birimlerini önemli ölçüde etkiler. İşe alım, terfi-terfi, mesleki eğitim ve görev tasarımı gibi alanlarda alınan kararlar, performans değerlendirmesinin etkilediği temel alanlardır. Bu nedenle, performans değerlendirme sürecinin sağlam bir şekilde organize edilmesi ve uygulanması, organizasyonun uzun vadeli başarısı için hayati öneme sahiptir (Palmer,1948:8). Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yöntemleri kullanarak, çalışanların iş performanslarını değerlendirme süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda çalışanlara geri bildirim sağlanır ve performans değerlendirme sonuçları ilgili dosyalarda saklanır. Bu süreç, çalışanların güçlü yönlerini tanımlamak, gelişim alanlarını belirlemek ve iş verimliliğini artırmak için önem arz etmektedir. Ayrıca, çalışanların kariyer gelişimini desteklemek ve organizasyonun hedeflerine katkılarını belirlemek için kullanılmaktadır (Palmer, 1948:9).

### 2.3. Performans Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi açısından, planlı ve programlı bir şekilde uygulanan performans yönetimi son derece önem arz etmektedir. İyi organize edilmiş bir performans yönetim sistemi, üst ve alt kademe çalışanları arasındaki iletişimi artırmaktadır. Ayrıca, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik bir yapı oluşturmaktadır. Bu sistem, çalışanları daha yakından tanımak ve onlara yetki devretmek gibi önemli adımları desteklediği ifade edilebilir.

Performans yönetimi ayrıca geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesini sağlar. Bu, çalışanların performanslarını anlamalarına ve gelişim alanlarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, olumlu geri bildirimlerin teşvik edilmesi ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanların motivasyonunu artırabileceği ve iş verimliliğini destekleyebileceği düşünülmektedir.

Performans yönetimi, dar anlamda, çalışanların değerlendirilmesi, geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, derecelendirilmesi gibi süreçlerin altyapısını oluşturan insan kaynakları fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Bu süreç, işletmelerin çalışanların performanslarını değerlendirerek, onların gelişimine katkıda bulunmayı, ödüllendirme ve terfi gibi motivasyon sağlayıcı uygulamaları yönetmeyi ve çalışanların iş verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır.

Geniş anlamda ise, performans yönetimi "Hedeflerle Yönetim" anlayışı ile özdeştir. Bu anlayış, çalışanların işe odaklanması için belirlenen hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşma sürecinin yönetilmesi ve performansın bu hedefler doğrultusunda ölçülmesini içermektedir. Bu yaklaşım, çalışanların işlerine odaklanmasını teşvik eder, yeteneklerinin gelişimini sağlar ve organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu şekilde, performans yönetimi geniş anlamda, işletmenin başarısını artırmak ve çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemek için bir araç olduğu tanımlanabilir (Bulutlar, 2007:165).

Performans yönetimi, bir işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak için işletmenin mevcut ve geleceğe dair durumunu değerlendirme, bu bilgileri karşılaştırma ve performansın sürekli olarak gelişimini destekleyecek yeni faaliyetleri başlatma ve sürdürme gibi görevleri üstlenen bir yönetim sürecidir. Bu süreç, işletmenin stratejik hedeflerine uygun olarak çalışanların performansını değerlendirme, geri bildirim sağlama, gelişim planları oluşturma ve performansı

yönlendirme gibi faaliyetleri içermektedir. Performans yönetimi, işletmenin etkinliğini artırmak, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, işletmelerin performans yönetim sürecini etkili bir şekilde yönetmeleri ve sürekli olarak iyileştirmeleri gerekmektedir (Ateş, 2007:70). Bu yönetim sürecinde, sistem etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik unsurları üzerine kurulur. Etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik arasında doğru orantılı bir ilişki vardır ve bunlardan birindeki artış, diğerlerinin de artmasına doğal olarak performans artışı anlamına gelir (Ateş, 2004:257).

Başka bir tanıma göre, performans yönetimi, yöneticiler ve çalışanlar tarafından birlikte çalışılarak örgütsel başarıyı önemli ölçüde etkileyen bir işletme sürecidir. Hem bireysel hem de takım başarısını destekleyerek, değişim için bir anahtar olarak görülmektedir. Bu tanım, performans yönetiminin sadece bir yönetim aracı olmaktan öte, işletmenin başarısını artırmak için bir işbirliği ve işbirliği platformu olarak da işlev gördüğünü vurgular. Yöneticiler ve çalışanlar, performans yönetimi süreciyle birlikte çalışarak, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için birlikte çaba gösterirler. Bu süreç, çalışanların bireysel olarak başarılı olmalarını teşvik ederken, aynı zamanda ekip çalışmasını ve işbirliğini ödüllendirmektedir. Performans yönetimi aynı zamanda işletmenin değişim ve gelişim sürecinde bir anahtar rol oynamaktadır. Çalışanların performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesi ve geri bildirim alması, sürekli iyileştirme ve inovasyon için bir temel oluşturmaktadır. Bu süreç, işletmenin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan adaptasyon ve değişime olanak sağlamaktadır (Bingöl, 2010:376).

Performans yönetimi sürecinde, çalışan ile yakın denetçisi arasında etkileşimsel ve sürekli bir iletişim kurulmaktadır. Bu iletişim, çalışanın performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla belirlenen temel iş fonksiyonlarını içermektedir. Bu süreçte, çalışan ile denetçi arasında nasıl çalışacaklarına dair beklentilerin ve işbirliği yöntemlerinin netleştirilmesi, iş performansının nasıl ölçüleceğinin belirlenmesi, performans engellerinin tanımlanması ve bu engellerin iyileştirilmesine yönelik açık beklentilerin ve karşılıklı anlayışın oluşmasına odaklanılır (Çalık, 2003:12).

### **3. PERFORMANS DEĞERLEMESİNDEN ORTAYA ÇIKAN BAŞLICA HATALAR**

Çalışan değerlemesinde ortaya çıkan hatalar sistemden kaynaklanan, değerleyiciden kaynaklanan hatalar ve değerlendirilenden kaynaklanan hatalar olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Performans değerlemesinde

karşılaşılabilecek potansiyel sorunlar arasında, değerlemeye olan tepkilerin yanı sıra sistem tasarımı ve işletim sorunları ile değerlendirilen kişiden kaynaklanan ve değerleyiciden kaynaklanabilecek sorunlar bulunmaktadır (Akgemci, 2013:491).

### **3.1.Sistemden kaynaklanan hatalar ;**

Değerleme ölçütlerinin yeterli düzeyde olmaması veya uygulamalar uzun bir süre boyunca gerçekleştirilmediğinde, bu durum uygulayıcılar tarafından tepkiyle karşılanabilmektedir. Bu durumda, sistemin değiştirilmesi ve başka bir sistemin uygulanması gerekebilmektedir. Performans değerlemesinde başarı ölçütlerinin belirlenmesi önemli bir problem alanıdır. Bu bağlamda, çalışanın yaptığı faaliyetlerin iş tanımları ve iş gerekliliklerinden yararlanılarak belirlenmesi, yapılan faaliyetlerin ölçülebilir hale getirilmesi, değerlendirilen faktörün diğer faktörlerden farklı olması, değerlendirilen niteliklerin yapılan işle ilgili olması, ve ölçütlerin geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Yüksel, 2007:185-186).

### **3.2. Değerlenenden kaynaklanan hatalar**

Değerlenen tarafından kaynaklanan hataların en önemlisi, çalışanların değerlendirme sürecini yeterince anlamamalarıdır. Değerleme sisteminin başarılı olabilmesi için, değerlendirilenin sistemi anlaması ve sistemin adil olduğuna inanması gerekmektedir. Bu bağlamda, sistem tasarımında çalışanların görüşlerinin alınması ve işgörenlerden kendi kendilerini değerlemelerinin istenmesi etkili bir yaklaşım olabileceği düşünülmektedir.

### **3.3.Değerleyiciden Kaynaklanan hatalar**

Değerleyici amirler arasındaki kişilik farklılıkları, algılama farklılıkları ve faktörlere verilen önemdeki çeşitlilik, ölçütlerin iyi seçilmesine rağmen değerleyicilerin ölçütleri etkili bir şekilde kullanamamasına neden olabilir. Ancak, etkin bir değerlendirme yapılabilmesi için değerlendiricinin niteliği, kullanılan ölçeklerden daha önemlidir. Değerleyicinin eğitilmesi ve iyi bir değerlendirme sistemi, birlikte uygulandıklarında, etkin bir başarı değerlendirilmesi elde edilebilir. Bu şekilde, değerlendiricinin bilgi, deneyim ve becerilerinin artırılmasıyla birlikte, doğru ölçütlerin seçilmesi ve uygulanması, değerlendirme sürecinin kalitesini artırabileceği ve doğru sonuçların elde edilmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir (Yüksel, 2007:185-186).

#### 4. DEĞERLEYİCİDEN KAYNAKLANAN HATALAR VE ALINACAK ÖNLEMLER

Uygulamada değerleyiciden kaynaklanan birçok hata bulunmaktadır, ve bu hataların bir kısmı, değerlendirme sisteminin özelliklerini yeterince anlamama ve sistemin gereklilikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmama durumundan kaynaklanmaktadır. (Uyargil, 2014:58).

Performans değerlendirme sürecinde değerlendiriciler tarafından yapılan ve literatürde çeşitli isimlerle ifade edilen hatalar arasında tam nesnel olmama, hale etkisi, müsamaha-katılık, tek yönlü ölçüm, ortalama eğilimi, kişisel önyargılar, kontrast hataları, işler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması, yakınlık hatası ve benzerlik hatası gibi teknik hatalar bulunmaktadır.

##### 4.1. Tam Nesnel Olmama:

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin potansiyel bir eksik yönü, nesnellik eksikliğine sahip olmasıdır. Birçok durumda, başarıyla dolaylı olarak ilişkilendirilen tutum, bağlılık ve kişilik gibi yaygın olarak kullanılan faktörlerin nesnel olarak ölçülmesi oldukça zordur.

##### 4.2. Hale Etkisi-Hatası (Baskın Özellik-Halo Error)

Bu hata yöntemi, değerlendirici tarafından değerlendirilen personelin performansını, belirli özelliklerine dayanarak genellemeye eğilim gösteren bir eğilimi ifade eder. Başka bir deyişle, değerlendirici, değerlendirdiği kişinin belirli bir alanda başarılı veya başarısız olduğuna inandığında, bu algı diğer performans alanlarını etkileyerek kişinin tüm performansını olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde hale etkisi, bir çalışanın belirli bir alanda başarılı olduğu algısının, diğer alanlarda da benzer başarıları olduğu şeklinde yanlış bir genelleme yapılmasını ifade eder. Örneğin, bir çalışan belirli bir projede başarılı olduysa, bu başarıya dayanarak diğer alanlarda da başarılı olduğu varsayılır. Bu durumda, hale etkisi oluşmuş olur. Öte yandan, boynuz etkisi tam tersidir. Burada, bir çalışanın belirli bir alanda başarısız olduğu algısı, diğer alanlarda da başarısız olduğu şeklinde genelleme yapılmasını ifade eder. Yani, bir alanda başarısız olan bir çalışanın tüm performansı negatif yönde etkilenebilir. Bu etkilerin farkında olmak, objektif bir performans değerlendirme süreci için önemlidir, çünkü bireylerin

performansını adil ve dengeli bir şekilde değerlendirmeyi sağlar (Can vd., 2001:230).

### 4.3.Tolerans(Müsamaha)-Katılık

Tolerans kavramı, bazı kaynaklarda müsamaha, değerlendirme enflasyonu veya fazla hoşgörü olarak ifade edilmektedir. Bu, bir yöneticinin çalışanın gerçek performansını olduğundan daha yüksek bir şekilde değerlendirmesini ifade eder. Değerlendiriciler bazen, çalışanlarını suçlamak için bir neden olmadığını düşündükleri için onları belirli ölçütlerde olduğundan daha yüksek bir seviyede değerlendirebilirler. Ya da çalışanları teşvik etmek amacıyla, onların performansını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler. Ancak tolerans, iş performansındaki gerçekleri göz ardı eder ve gelişim için doğru geribildirim sağlamanın önemini unutulabilir. Bu durumda, çalışanların gerçek performanslarını belirleme ve gelişim fırsatlarını değerlendirme konusunda eksik kalabileceği düşünülmektedir. Toleransın aşırı kullanımı, uzun vadede iş performansını ve iş ortamını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, objektif ve adil bir performans değerlendirme süreci, iş verimliliği ve çalışan memnuniyeti açısından önem arz etmektedir (Palmer,1948:18).

Katılık, toleransın tersi olarak bilinmektedir ve literatürde aşırı sertlik hatası veya hoşgörü eksikliği olarak da ifade edilmektedir. Bu durumda, değerleyici çalışanın gerçek performansını olduğundan daha düşük bir seviyede değerlendirme eğilimindedir. Başka bir deyişle, çalışanın hak ettiğinden daha düşük bir değerlendirme yapma eğilimindedir. Bu tür bir hata, çalışanların performansını küçümser, onların hatalarına, zayıflıklarına ve eksik yönlerine odaklanır. Değerlendirme bu şekilde kullanıldığında, üretkenliği azaltabilir, çalışanları küçük düşürebilir ve gelişme isteğini kırabilir. Bu nedenle, değerlendiricilerin objektif, adil ve dengeyi sağlayan bir yaklaşımla performans değerlendirmesi önemlidir (Palmer,1948:18).

Tolerans, performans değerlendirme sürecinde hoş olmayan yönlerin dikkate alınmamasına ve olumlu yanların vurgulanmasına yol açar. Katılık ise, tam tersi olarak, hoş gitmeyen yönlerin öne çıkmasına ve olumsuz değerlendirmelere neden olur. Bu tür hataların giderilmesi için, performans değerlendirme amaçlarının ve kriterlerinin personel ile açık bir şekilde paylaşılması önemlidir. Bu, hem çalışanların beklentilerini anlamalarını sağlar hem de değerlendirme sürecinin şeffaflığını artırarak adil bir değerlendirme ortamı oluşturur (Can vd, 2001:173).

#### 4.4. Tek Yönlü Ölçüm Hatası (Bias)

Tek yönlü değerlendirme hatası, değerlendiricinin birden fazla performans özelliği olmasına rağmen sadece bir özellik veya standart üzerinden değerlendirme yapması durumunu ifade etmektedir. Örneğin, bir değerlendirici sadece iş ile ilgili performans ölçütlerine odaklanırken, diğer önemli unsurları göz ardı edebilmektedir. Bu durumda, çalışanlar da sadece vurgulanan özellik veya standart üzerinden davranışlarını şekillendirebilmektedirler. Bu hata, değerlendirme sürecinin eksik veya dengesiz olmasına neden olabilmekte ve çalışanların gerçek performanslarını tam olarak yansıtmamaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme sürecinde çoklu ölçütlerin kullanılması ve değerlendiricilerin dengeli bir şekilde tüm önemli unsurları göz önünde bulundurmaları önem arz etmektedir. Bu, adil ve kapsamlı bir değerlendirme sağlayarak çalışanların gelişimine katkıda bulunabilmektedir.

Değerleyicinin tüm değerlendirmeyi yalnızca bir özelliğe dayandırması durumunda, işin başarısı için gereken tüm görevlerin yerine getirilmesi önemli olmasına rağmen, değerlendirici sadece en göze çarpan göreve odaklanarak tek bir ölçüt kullanabilmektedir. Bu tür bir performans değerlendirmesi, çalışanların işlerinin tek önemli kısmının bu görev olduğunu algılamalarına neden olabilirken, diğer işle ilgili unsurlar önemlerini kaybedebilir. Sonuç olarak, tercih edilen ölçüt ile diğer unsurlar arasındaki ilişki belirsizleşmektedir (Palmer, 1948:17).

#### 4.5. Ortalama Eğilimi

Performans değerlemede sıkça karşılaşılan hatalardan biri, tüm çalışanları "vasat" olarak değerlendirme eğilimidir. Bu durumda, doğru bir değerlendirme yapılmamış olur; ne yüksek bir değerlendirme verilmiş, ne de düşük bir değerlendirme yapılmıştır. Bu tür bir değerlendirme, işletmeye veya çalışanlara herhangi bir fayda sağlamaz. Çalışanlar, performansları hakkında gerçekçi bir geribildirim alamadıkları için, gelişimlerine temel olacak bilgilerden yoksun kalabilirler. İşletme, hangi çalışanın terfi ettirileceğini, hangi çalışanın rotasyona ihtiyacı olduğunu veya hangi çalışanın eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemede zorluk yaşayabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, her çalışanın performansını objektif bir şekilde değerlendirmek ve bu değerlendirmeleri kullanarak işletme ve çalışanların gelişimini desteklemek önem arz etmektedir.

Bazı değerlendiriciler, 1'den 8'e kadar olan bir sırada orta noktayı tercih ederek orta değerlendirme eğilimi gösterebilmektedirler. Ancak, bu tür değerlendirmeler, terfi, ücret



artışı, eğitim gibi insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda kullanılmaz ve performans yönetimi açısından yararlı olmadığı bilinmektedir. Bu yaklaşım, gerçek performansı yansıtmak yerine, değerleyicilerin kolaylıkla orta noktaya yönelme eğilimini yansıtmaktadır (Bulutlar, 2007:173).

Ortalama eğilimi literatürde "merkezi eğilim" veya "orta yol" olarak da ifade edilmektedir. Değerleyici, bu yaklaşımı benimseyerek hiçbir çalışana yüksek düzeyde başarılı veya başarısız olarak değerlendirmez. Bunun yerine, genellikle orta seviyede bir değerlendirme yapılmaktadır. Ancak, bu durumda gerçek bir performans değerlemesi yapılmamış olabilir çünkü değerlendirme süreci, çalışanların gerçek yeteneklerini ve başarılarını yansıtmayabilir. Bu yaklaşım, işletme kararlarını desteklemek ve çalışanların gelişimine katkıda bulunmak için yetersiz olabilmektedir (Can vd., 2001:173).

#### 4.6.Kişisel Önyargılar

Bazı bireyler, performans değerlendirme sistemine çeşitli konulardaki önyargılarını yansıtabilmektedirler. Bu önyargılar, değerlendirici ile değerlendirilen arasındaki ilişkiden kaynaklanan cinsiyet, dil, din, köken, kültür gibi konuları içerebilmektedir. Bu tür kişisel önyargılar, performans değerlendirme sürecinde belirgin hale gelebilir ve objektif bir değerlendirme sürecini engelleyebilir. Bu nedenle, değerlendiricilerin bu tür önyargılardan kaçınması ve değerlendirme sürecini tarafsız ve adil bir şekilde yönetmesi önem arz etmektedir (Uyargil,2000:226).

Örneğin değerleyicinin kadın çalışanların ev ve çocuklarla daha çok ilgileceği önyargısıyla, aynı düzeydeki erkek çalışanlardan daha düşük bir performans değerlendirmesi yapma eğilimi olabileceği düşünülmektedir. Bu tür önyargılar, cinsiyet temelli stereotiplere dayanmakta ve kadınların iş yaşamındaki performanslarını haksız şekilde etkileyebilmektedir.

Etkili bir değerlendirme süreci için kişisel önyargıların dikkate alınmaması gereklidir. Değerlendirici, çalışanın kişiliği veya özellikleri yerine performansına odaklanmalıdır. Bu sebeple, değerlendiricilerin eğitilmesi öne çıkmaktadır. Eğitim süreci, değerlendiricilerin tarafsızlık, adil değerlendirme becerileri, objektif geri bildirim sağlama ve kişisel önyargıları fark etme konusunda bilinçlenmelerine yardımcı olabilir.

#### 4.7.İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması

İşbölümü ve uzmanlaşmanın artmasıyla birlikte, işler arasındaki bağımlılık oranı da artmıştır. Bu durumda, işler arasındaki bağımlılığın göz ardı edilmesi halinde, kendisinden önceki personelin performansının düşük olması durumunda verimliliği azalan bir personel başarısız olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, işteki verimliliği yüksek olsa bile, kendisinden önceki çalışanın olağanüstü başarısını yakalayamayan bir personel, başarısızlık olarak nitelendirilebilecektir. Bu durum, bireylerin gerçek performanslarının yanlış şekilde değerlendirilmesine yol açabilmektedir. Bu tür hatalar, başarı değerlemesinin yeterince kapsamlı olmamasından kaynaklandığı bilinmektedir. Bu nedenle, işler arasındaki bağımlılık düzeyi dikkate alınarak daha kapsamlı bir performans değerlemesi yapılması önem arz etmektedir (Can, 2009:228).

#### 4.8.Yakınlık hatası

Yakınlık hatası, değerleyicinin çalışanın yakın zamandaki başarısını dikkate alarak değerlendirme yapması durumunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, uzun bir süre yüksek performans gösteren bir çalışanın, son zamanlarda düşük performans sergilemesi durumunda, değerleyici tarafından geçmişteki yüksek başarısının hatırlanmaması ve düşük değerlendirilme riski bulunmaktadır (Bulutlar, 2007:173).

#### 4.9. Gos Eğrisi:

Gos eğrisi, işgörenlerle ilgili yapılan değerlemelerin denetiminde kullanılan bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Bu yöntemde, beş derece bulunmakta olup, bunların değerlendirilmesinde puanlar yerine yüzdeler kullanılır. Örneğin, 1. derecede yer alan çalışan, işin gereksinimlerini yerine getirme açısından geride kalan kişidir. III. derecede yer alan çalışan, sorumlu olduğu işlerde bilgi, yetenek ve kişiliğiyle oldukça başarılıdır. V. derecede yer alan personel ise, işin gereksinimlerinin oldukça üstünde bilgi, yetenek ve beceriye sahip bir çalışan olarak değerlendirilmektedir (Şimşek, 2010:303-304) .

#### 4.10.Benzerlik hatası (similar-to-me effect)

Değerleyicilerin kendilerine benzeyenleri daha yüksek değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Örneğin, bir değerleyici, kendisi gibi aynı üniversiteden mezun olan bir çalışanın daha yüksek başarı elde edeceğine inanabilir. Bu tür önyargılar, değerlendirme sürecinde tarafsızlığı ve adil değerlendirmeyi etkileyebilmektedir.

#### 4.11.Pozisyondan Etkilenme

Genellikle değerlendirmeyi yapan yöneticiler, değerlendirdikleri bireyin yer aldığı pozisyonun etkisi altında kalarak yüksek puan verme eğilimine girebilirler. Bu durumun tersi de geçerli olabilmektedir; daha düşük seviyedeki bir çalışan düşük performans düzeyinde değerlendirilebilir. Değerlendirme sürecinde genellikle, tüm personeli bir araya getirerek genel kriterler veya birkaç kriter üzerinden değerlendirme yapılır; bu da yöneticilerin önemsemediği kişileri listenin üst sınırlarına, önemsemediği kişileri ise listenin alt sınırlarına yerleştirmelerine neden olabilmektedir. Bu tür hataların önlenmesi için, ayrıntılı iş tanımlarından yararlanmak ve her çalışanı kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görevlerdeki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek önem arz etmektedir (Tunçer, 2011: 274-278).

#### 4.12.Belirsiz performans kriterleri

Performans değerlendirme sürecinde yapılabilecek en önemli hatalardan biri, performans kriterlerinin tespitiyle ilgilidir. Yanlış kriterlerin belirlenmesi veya belirlenen kriterlerin açık ve anlaşılır olmaması durumunda, yapılan değerlendirme anlamlı olmayabilir. Örneğin, "yaratıcılık" bir kriter olarak ele alındığında, "yüksek yaratıcılık" veya "düşük yaratıcılık" terimleri farklı değerlendiriciler tarafından farklı şekillerde yorumlanabilir ve değerlendirme süreci sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilemez. Bu durumda, her özelliği tanımlayan açıklamaların değerlendirme formuna eklenmesi faydalı olabilir. Bu sayede, değerlendiricilerin kriterleri daha net anlaması ve değerlendirme sürecinin daha tutarlı ve objektif olması sağlanabileceği düşünülmektedir (Bulutlar, 2007:172).

#### 4.13.Kontrast Hatalar

Değerlendiriciler, çalışanları belirli bir tarafsız ve standart performans kriteri yerine diğer çalışanlarla kıyaslayarak değerlendirdiklerinde bu, bir hata olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, değerlendirilen ilk iki çalışanın performansı oldukça zayıf ise ve üçüncü kişi ortalama bir performans sergiliyorsa, bu durumda üçüncü kişi, diğerlerine göre göreceli olarak çok iyi bir performans sergiliyormuş gibi algılanabileceği bilinmektedir. Ancak, aynı kişinin orta düzeyde performans gösterdiği durumda, yüksek performans gösteren diğer iki kişiden sonra değerlendirilirse, performansının düşük olduğu sonucuna varılacaktır (Bulutlar, 2007:172) .

#### 4.14.Baskın özellik

Değerlendiriciler, değerlendirdikleri bireylerin baskın özelliklerini dikkate alarak değerlendirme yapabilmektedirler. Bu sorunu aşmak için ise değerlendirmenin çoklu değişkenlere dayandırılması gerekmektedir (Akif, 2011:325). Hem performans değerlendirme sistemi hem de kişisel hataların önlenmesi için izlenebilecek bazı temel stratejiler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Akgemci, 2008:494-495).

- Her performans kriteri veya değerlendirilen her boyut, yalnızca tek bir aktiviteyi içermelidir.

-Her performans kriteri veya değerlendirilen her boyut ayrı ayrı değerlendirilmeli ve bu değerlendirmeler doğrultusunda genel bir değerlendirme yapılmalıdır.

- Değerlendiriciler, çalışanların iş yapış sırasındaki performanslarını düzenli olarak gözlemleyebilirler

- Değerlendirme skalalarında farklı algılamalara yol açmaması için, "ortalama" gibi ifadeler yer almamalıdır

- Değerlendiricilerin, çok sayıda çalışanı aynı anda değerlendirmemesine dikkat edilmeli ve değerlendirmelerin belirli bir zaman dilimine yayılması sağlanmalıdır.

- Değerlendiriciler, yukarıda sıralanan değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmelidir.

#### 4.15.Performansa göre ücret

Vroom'un umut teorisine dayanan performansa göre ücretlendirme modeli, bireylerin yüksek performans sergilediklerinde daha fazla ücret alacaklarını ummalarına dayanır. Bu umut, bireyleri daha yüksek bir başarı için çaba göstermeye teşvik etmektedir (Perry, 2003: 144).

#### 4.16.Belirli puanlara yönelme

Değerleme sürecinde değerleyicinin psikolojik durumu, kişisel değer yargıları, prensipleri ve diğer faktörler önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Değerleyicinin önyargıları, önceki deneyimleri ve duygusal durumu, değerlendirme sürecinde objektif olmayı etkileyebilmektedir. Bu nedenle, değerlendirme sürecinin adil ve güvenilir olması için değerleyicilerin bu tür etkilerin farkında olmaları ve bunları azaltmak için çaba göstermeleri önem arz etmektedir. Eğitim, önyargıları azaltma stratejileri ve değerlendirme sürecinin şeffaflığı gibi önlemler, bu tür etkilerin minimize edilmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Başarı

değerlendirmesi sırasında belirli puanlara yönelmenin pek çok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler, yüksek puanlara yönelme ve düşük puanlara yönelme olmak üzere iki temel kategoride incelenmektedir (Tuncer, 2011:275).

### ***Değerleyicilerin Yüksek Puanlara Yönelme Nedenleri***

- Çalışanlar tarafından sevilme arzusu
- Değerlendirme görüşlerinde çalışanlarla işbirliği yapmak ve işgörenin düşmanca duygulara kapılmasını önlemek
- Diğer değerlendiricilerin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, kendi çalışanlarının ikramiye ve terfi gibi avantajlardan daha fazla yararlanacakları endişesi
- Çalışanları yüksek puanlarla motive etmek ve yetenek, verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma arzusu.
- Kendi çalışanlarının diğer birim çalışanlarından daha iyi olduğunu ve daha iyi bir yönertici olduğunu hissetme arzusu
- Hoşlanmadığı bir çalışanı terfi ettirerek yeni bir birime atanmasını sağlama çabası

### ***Değerleyicilerin Düşük Puanlara Yönelme Nedenleri***

- Başarılı olarak değerlendirilen personelin daha sonraki kariyerlerine ilişkin endişe
- Değerlendiricinin kendisini mükemmel olarak gösterme çabası
- Şirket standartlarının aşırı derecede yüksek olması.

## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Performans değerlemesinin, işletmeler için her zaman kritik bir faktör olduğu bilinmektedir. Değişen çevre koşullarıyla birlikte, entelektüel sermayeye verilen önemin artması, performans yönetiminin de önemini artırmıştır. Doğru bir şekilde değerlendirilen performans sistemi, çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu artırırken, ücretlerinin belirlenmesini kolaylaştırmakta ve alınacak kararlar, amaç belirleme ve performans planlaması için bir zemin oluşturmaktadır.

Performans yönetimi, yöneticiler ve çalışanlar arasında daha fazla iletişim kurma, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleme ve bunların iyileştirilmesine yardımcı olma potansiyeline sahiptir. Bireylerin performansını ve bunun sonucunda

şirketin performansını iyileştirmek için doğru bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak çok önem arz etmektedir (Bulutlar, 2007:163-164).

Kesinlikle doğru ve her kuruluş için mükemmel olan bir performans yönetiminden söz edilemez. Ancak, bu sistem kurulurken unutulmaması gereken önemli bir husus, insan sermayesinin değeridir (Bulutlar, 2007:181).

İşletmede etkin bir değerlendirme süreci için her bir çalışanın yaptığı faaliyetlerin değerlendirilmesi ve dikkate alınması gerekmektedir. Bu amaçla, doğru denetim mekanizmalarının kurulması ve çalışanlar için şeffaf geri bildirimlerin sağlanması önem arz etmektedir. Değerlendirme, sadece aylık, dönemlik veya yıllık ödüllendirme ile sınırlı kalmamalı, aynı zamanda çalışanların kariyer gelişimine de katkı sağlamalıdır. Doğru bir değerlendirme süreci, çalışanların işlerini doğru yapmalarını teşvik edecek ve bu da işletme verimliliğini artıracaktır.

## YAZARLARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazarlar çalışmaya ortak 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

Akgemci, T (2008) Stratejik Yönetim, Ankara.

Akçakanat. T. (2009) İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: İsparta Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme ABD, İsparta.

Ak, S. (2015) Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hatalar, Tezsiz Yüksek Lisans Ödevi, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD, Kırklareli.

Baykal, Ü (1994) Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Sistemine ilişkin bir Araştırma.8 (32).

Bingöl, D.(2016) İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.

Boratçıgil, İ.(2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.

Bulutlar, F “Performans Değerlendirmesi ve Duygular” İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi, Dereli, B(drl),İstanbul; 2007 S (163-174).

Can, H vd., (2009) Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara.

Can, E vd., (2016) İşletme Bilimine Giriş, İstanbul.

Çakmak, A ve Biçer, İ (2006) Performans Değerleme Sisteminden duyulan memnuniyeti Etkileyen Unsurlar İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi, Sosyal Bilimler Cil-3(1)3-14.

Demir, Y (2009) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi: Örnek bir Hizmet İşletmesi için Karşılaştırmalı bir model e-journal of new World Sciences Academy 4(1).

Danışman, A .(2008) Türkiye’de İnsan Kaynakları Ugulmaları, Adana.

Erdoğan, İ (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri.

Erdoğan, N ve Beyaz, M(2002) Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma Kocaeli Üniversitesi,SBE Dergisi 3(1),65-83.

Güngör, A (2015) Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması.İzmir örneği, Yüksek Lisans Tezi,Onsekiz Mart Üniversitesi,SBE Kamu Yönetimi ABD,Çanakkale.

Işığıcak, E.(2008) Performans Ölçümü,Yönetimi ve İstatistiksel Analizi.

Kılıç, B. (2007) İstihdam Türleri ve Hizmet Alanları Göre Kamu Yönetiminde Persone Değerlendirme Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi SBE,Kamu Yönetimi( Yönetim Bilimi) ABD, Ankara.

Kızgın, Y ve Dalgın, T (2012) Atfetme Teorisi:Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlemedeki Atfetme Farklılıkları,Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15).

Luecke, Richard “Performance Management” Aslı Özer(Çev),Performans Yönetimi, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, (2008) s-103.

Mutlu, Ö (2017) Performans Değerlendirme Sisteminin Tarihsel Gelişim Süreci,Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri ABD,Eğitim Yönetimi BD, İstanbul.

Mercanoğlu, Ç (2012) Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 4 (1).

Palmer, Margaret J.(1993)How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisals Doğan Şahiner (çev) İstanbul; Ayrıntı.

Şentürk, A( ) 5018 Sayılı Kanun ile Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Uygulamaları, TÜBİTAK, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Türkiye.

Şimşek, S ve Öge, S (2010) Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara .

Tozlu, A (2014) Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama.

Taşbaşı, B(2013) 360 derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektöründe Bir Uygulama Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi SBE İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon BD, Malatya.

Tavaş, B (2016) Emniyet Teşkilatlarında Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi Ankara Kriminal Polis Laboratuvarı Üzerine Bir Araştırma, Akademik Sosyal Araştırmalar 4 (25),263-273.

Uysal, G,(2006) İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, Samsun.

Ünsalan, E ve Şimşek, B (2013) Meslek Yüksek Okullar için İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara.

Ünver,Y.(2005) İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri Dönem Projesi.Ankara Üniversitesi SBE İnsan Kaynakları ve Kariyer Danışmanlığı ABD.

Yüksel, Ö (2007) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara.



-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 bağlanmaktadır 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 İngilizce '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 ihmallere 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 etkilendirme 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 verimliliği 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 pek de 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,
- Erçin, Ö. 2017. “Yönetim biçimlerine göre yönetici tipleri”, 11.01.2017,
- 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?”,
- 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,
- 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?”,
- 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. Kopalal & 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. Kopalal & 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

## ORGANİZASYONLARIN GELİŞİMİ ve DİJİTAL DÖNÜŞÜMLERİ\*

**Murat BAYRAKTAR<sup>1</sup>**

Dr.Öğr.Üyesi

İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

E-mail: [muratbayraktar@esenyurt.edu.tr](mailto:muratbayraktar@esenyurt.edu.tr)

ORCID ID: 0000-0003-4028-192X

### Öz

*Organizasyonlar şu anda küreselleşme trendlerinde ve teknolojilerdeki devrim niteliğindeki değişikliklerde önemli bir artışa tanık olmaktadır. Organizasyonlar hayatta kalmak ve başarılı olmak, rekabet avantajını korumak için ürünleri, hizmetleri ve iş modelleri üzerinde sürekli çalışarak bu değişikliklerle başa çıkmaları gerekmektedir. Günümüzde küresel pazardaki rekabet oldukça şiddetlidir ve organizasyonların farklı müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için sürekli olarak uyum sağlamaları ve yenilikçi değişiklikler yapmaları gerekmektedir. Muhtemelen önümüzdeki birkaç on yılda medeniyetin başlangıcından bu yana yaşanandan daha fazla değişiklik yaşayacağımız olasıdır. Dijitalleşme, bireyleri işletmeleri ve bir bütün olarak toplumu etkilemektedir. Özellikle, dijital teknolojilerin hızla yayılması, muazzam bir değişimi harekete geçirmektedir. Bu, şirketler için büyük zorluklar ve aynı zamanda umut vaat eden fırsatlar anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, bu tür fırsatların başarılı bir şekilde kullanılması, birçok şirketin uygun şekilde dönüşmesini gerektirir.*

**Anahtar Kelimeler:** Organizasyon, Organizasyonel değişim, Dijital Dönüşüm, Dijital Devrim 4.0

**Alan Tanımı:** Yönetim ve Organizasyon, İşletme Yönetimi, Organizasyonel Gelişim

---

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

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

**Atf (APA):** Bayraktar, M. (2024). Organizasyonların Gelişimi ve Dijital Dönüşümleri. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 16 (2): 169-183.

## DEVELOPMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS

### *Abstract*

*Organizations are currently witnessing a significant increase in globalization trends and revolutionary changes in technologies. Organizations need to cope with these changes by constantly working on their products, services and business models in order to survive and be successful and to maintain their competitive advantage. Competition in the global market today is quite fierce and organizations need to constantly adapt and make innovative changes to meet the needs of different customers. It is likely that we will experience more changes in the next few decades than we have experienced since the beginning of civilization. Digitization affects individuals, businesses and society as a whole. In particular, the rapid spread of digital technologies is driving tremendous change. This means great challenges for companies but also promising opportunities. However, successful exploitation of such opportunities requires many companies to transform accordingly.*

**Key Words:** *Organization, Organizational change, Digital Transformation, Digital Revolution 4.0*

**JEL Codes:** *L16 L10 L22*

### **I. GİRİŞ**

Çok azımız hayatımızın ne kadarının aslında organizasyonlar içerisinde geçtiğini fark ederiz. Organizasyonlardaki deneyimlerimiz kimliğimizi, kendimiz hakkında nasıl hissettiğimizi ve insan olarak değerimizi şekillendirmeye yardımcı olmaktadır (Glass, 1992). Küresel piyasalarda ve ulusal ekonomilerde son dönemde yaşanan radikal değişiklikler dünyanın giderek daha fazla birbirine bağlı hale geldiğini ve ekonomilerin ve endüstrilerin küreselleştiğini göstermektedir (Rothwell vd., 2016: 11-14). Organizasyonlar şu anda küreselleşme trendlerinde ve teknolojilerdeki devrim niteliğindeki değişikliklerde önemli bir artışa tanık olmaktadır. Organizasyonlar hayatta kalmak ve başarılı olmak, rekabet avantajını korumak için ürünleri, hizmetleri ve iş modelleri üzerinde sürekli çalışarak bu değişikliklerle başa çıkmaları gerekmektedir (Baruah & Ward, 2014). Son 30 yılda yaratılan ve tüketilen bilgi, önceki 5.000 yılda üretilenden çok daha fazladır. Bugün, pazara ilk giren bir organizasyon genellikle pazardaki aslan payını ele geçirmektedir ve muhtemelen de elinde tutacaktır (Rothwell vd., 2016: 14). Bilgi işlem çağında 2013 yılından başlayarak, bilgi ve iletişim teknolojisi, organizasyonlara nüfuz ederek dijital ve fiziksel dünyayı hiç olmadığı kadar yakından birleştirmiştir (Cascio & Montealegre, 2016). Ancak bu dönüşümü planlamak ve yönlendirmek, yıllar içinde



organizasyonda karmaşıklık olduğundan zor bir görev olabilmektedir (Niemi & Pekkola, 2020). Bu nedenle, çeşitli sektörlerdeki şirketler dijital dönüşümü stratejik gündemlerinin ilk sırasına koymaya başlamışlardır (Bonnet, 2016).

## II. ORGANİZASYONLARIN GELİŞİMİ ve DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜ

Mary Parker Follett ya da "Modern Yönetimin Anası", organizasyonun hedeflerine ulaşmak için her seviyeden çalışanın bütünleşmesi gerektiğini düşünmüştür (Caramela, 2018). 1938'de uzun yıllar ABD'de New Jersey Bell Telephone şirketinin başkanı olan Chester Barnard, kapsamlı bir organizasyon teorisi ve sosyoloji bilgisini birleştiren "The Functions of the Executive" kitabını yayınlamıştır. Geleneksel yönetimi ve davranış bilimlerini etkili bir şekilde bütünleştiren C. Barnard'ın çalışması, yöneticiler üzerinde büyük bir etki yaratmıştır. C. Barnard organizasyonu "iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri ve güçleri sistemi" olarak tanımlamıştır (Barnard, 1938: 73).

Yıllar içinde organizasyon gelişimi birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır ve her tanımın farklı bir vurgusu vardır. Birkaç tanım organizasyon gelişimi kronolojik olarak şu şekilde sunulmuştur:

- Örgüt gelişimi, "davranış bilimi bilgisini kullanarak örgütün süreçlerine planlı müdahaleler yoluyla örgütün etkinliğini ve sağlığını artırmak için planlanmış örgüt çapında ve tepeden yönetilen bir çabadır" (Beckhard, 1969: 9).
- Organizasyon gelişimi, "organizasyon etkinliğine yol açan stratejilerin, yapıların ve süreçlerin planlı gelişimine, iyileştirilmesine ve güçlendirilmesine davranış bilimi bilgisinin sistem çapında uygulanması ve aktarılmasıdır" (Cummings ve Worley, 2015: 2). Dijital dönüşüm, analogdan dijital çağa geçiş süreci olarak anlaşılabilir (Roth, 2019). Castells (2009), dijitalleşmeyi bilgi ve iletişim teknolojilerinin hayatın her alanında artan kullanımı olarak tanımladığından bu yana teknolojilerin firmalar üzerindeki etkisine ayrılan akademik ilgi büyük ölçüde artmıştır.

Dijitalleşme (buhar motoru ve mekanizasyon, elektrik ve seri üretim, bilgisayarlaşma ve otomasyondan sonra) dördüncü sanayi devrimi olarak görülmeye başlanmıştır (Schwab, 2017). Dijital dönüşüm konusunun araştırılması, birçok akademik disiplinde giderek daha hızlı bir şekilde görülmektedir (Jedynak, vd., 2021). Dönüşüm kelimesi statik bir durumdan geçmek, trans kelimesi ise aşmak veya üstüne çıkmak anlamına gelmektedir. Bir organizasyon dönüştüğünde, "öncelikle hem grupların hem de bireylerin performansı ile aracılık edilen organizasyonun performansı" olan bir dönüşüm sürecinden geçmektedir (Palmer

vd., 2009: 128). Dönüşüm, bir organizasyonda dinamik değişimi beraberinde getirir. Dolayısıyla, organizasyon gelişimi ile dönüşüm arasında bir bağlantı vardır. (Rothwell vd., 2016: 13).

Uygulanabilir organizasyon dönüşümü sürekli olarak organizasyon gelişimini gerektirir. Dönüşümün bileşenleri; değerler, eleştirel düşünme becerileri ve yeniliktir. Değerler, kurum personelinin anlayış ve eylem için sahip olduğu derinlemesine kökleşmiş varsayımlar, genellemeler ve zihinsel modellerin temelini oluşturdukları için organizasyon dönüşümünde esastır (Schalock & Verdugo, 2012). Organizasyonel dönüşüm, organizasyon personelinin farklı düşünmesini ve dönüşüm stratejilerini nasıl geliştirip uygulayacakları konusunda daha yenilikçi olmalarını gerektirir. Bu tür yenilikçi düşünce, yaratıcılığı teşvik etmeyi ve esneklik göstermeyi içerir (Schalock vd., 2017: 54). Esneklik, bireysel süreçler ve etkileşimsel süreçler ile eylemler düzeyinde kurumsal dönüşümü etkiler (Sushil, 2016). Çevredeki hızlı değişim, bir organizasyon içinde dönüşümle sonuçlanan harici bir güçtür. Temel olarak dönüşümün temel amacı organizasyon yapısını daha esnek ve rekabet edebilecek küçük bir yapısal seviye ve daha az sayıda yönetici ve çalışan ile değiştirmektir (Darsono, 2002).

Organizasyon dönüşümü, bir organizasyonun iş stratejisini desteklemek için farklı şekilde çalışmasını sağlar. Dijital ve gelişen teknolojiler, değişen piyasa koşulları ve düzenleyici baskılar, iş dönüşümünü yönlendiren ortak dış güçlerdir (Deloitte, 2019). Kendilerini bir ekosistem içinde gören kuruluşlar, günümüzün iş ortamında daha iyi rekabet etmektedir. Üstel bir değişim çağında, geleneksel organizasyon modelleri bu değişime ayak uyduramaz. Statik organizasyon şemaları geçmişin bir eseri haline gelmektedir (Deloitte, 2018).

Gittikçe daha karmaşık ve dinamik bir iş ortamında, kuruluşlar sürekli olarak operasyonlarını değiştirmek ve uyarlamak için çabalamaktadırlar (Burnes, 2011). Değişimi yönetmek karmaşık bir süreç ve riskli bir çabadır (Jacobs vd., 2013). Bu nedenle, birçok şirket organizasyonel değişim projeleri ile mücadele etmekte ve beklenen sonuçları gerçekleştirememektedir (Rick, 2012). Başarı faktörlerini anlamak, yöneticilerin organizasyonlarında değişim girişimlerini etkili bir şekilde uygulamalarına yardımcı olabilir. Birkaç bilimsel çalışma, çoğu organizasyonel değişim girişiminin, %60-70 arasında başarısız olduğunu vurgulamıştır (Errida & Lotfi, 2021). Değişimin adımları hızlanmıştır, dünya hızla dijital çağa girmektedir ve kuruluşlar buna ayak uydurmak için mücadele etmektedir. Değişim yıkıcıdır. Hareketsiz kalmanın ve yavaş benimsemenin maliyeti çok maliyetli olabilir ve bir kuruluşun değişime uyum sağlama yeteneği, onun en büyük rekabet avantajıdır (Deloitte, 2021). Çok yönlü dönüşümsel değişimin uygun şekilde kapsanması,

kaynak sağlanması ve en önemlisi entegre edilmesi gerekir. Her girişim diğer tüm girişimlerle bağlantılı olmalıdır. Dönüşümsel değişim, işin ne kadar zor olacağına dürüstçe kabul edilmesiyle başlar (Carucci, 2021). İnsanlar açısından herkese uyan tek boyutlu dijitalleştirme yaklaşımları işe yararamamaktadır. Dönüşüm önlemlerinin, organizasyonun farklı alanlarının kullanımındaki karmaşıklığına göre dikkatlice ayarlanması gerekir (Mueller & Lauterbach, 2021).

Teknoloji hızla ilerledikçe günümüz organizasyonları büyük değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadır (Colbert vd., 2016). Bu teknolojik değişimler özellikle işin tasarımını etkilemektedir (Barley, 2015) ayrıca düzenli ekip çalışmasının yerini giderek daha fazla sanal ekip çalışması almaktadır (Gilson, vd., 2015). Bilgi teknolojisi ve mobil cihazlar çalışanlara her türlü bilgiye anında erişme fırsatı vermektedir (Oldham & Da Silva, 2015) ve anlık mesajlaşma servisleri ile sosyal ağlar tüm organizasyon seviyelerindeki liderlerle doğrudan iletişime izin vermektedir (Pfeffer, 2013) ve son olarak liderlerin güç ve etki düzeyleri önemli ölçüde değişmektedir. Teknolojik gelişmeler daha fazla bilgiye dayalı organizasyonlara katkıda buldukça (Sinha & Van de Ven, 2005) ve özellikle rutin işler otomatik hale geldikçe (Autor vd., 2006) vasıflı çalışanlar daha önemli hale gelmektedir (Brynjolfsson & Hitt, 2000). Argenti vd., (2021) dönüşümü, bir kuruluşun iş yapma biçiminde ekonomik veya sosyal etkiyle sonuçlanan temel bir değişim olarak tanımlamaktadır. Günümüzde şirket yöneticilerinin karar vermeleri kendi deneyimleri ve sezgileri yerine büyük verilerin akıllı analizine (Van Knippenberg, vd., 2015) dayanmaktadır (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Bir organizasyonel değişim girişimini başarılı bir şekilde uygulamak için organizasyon üyelerinin gerçek düşünce ve davranış modellerinde bir değişim gereklidir. Bunun nedeni, örgütsel değişimin öncelikle bireylerin uyarlanabilir davranışlarıyla başarılmasıdır (Ford & Greer, 2005). Bazı çalışanlar organizasyonlarında değişimi hoş karşılar ve değişim sürecini destekleyici davranışlar sergilerken, diğerleri şüphecidir ve süreci desteklemeyi reddeder (Kim vd., 2001). Teknolojiler ev ve iş arasındaki tarihi sınırların bulanıklaşmasını hızlandırdığı için dijital bir işgücüne liderlik etmek de giderek daha da zorlaşmaktadır. Hem güçlü bir amacı hem de dijital gelişime güçlü bir bağlılığı olmayan kuruluşlar, hayal kırıklığına uğramış ve yetersiz donanımlı liderler ve çalışanlarla karşı karşıya kalma riskiyle karşı karşıyadır (Schrage vd., 2021).

Günümüzün bilgi tabanlı dijital ekonomisinde yıkıcı teknolojilerin hızla keşfedilmesi ve tanıtılmasıyla inovasyon hızı hızlanmaktadır. Dijital Dönüşüm güncel, gelişen bir alandır ve hemen hemen tüm iş sektörlerine meydan okumaktadır (Majdalawieh, 2019). Gelecekteki bilimsel çalışmalar, özellikle,

dijital dönüşümün döngüsel ekonomiyi nasıl destekleyebileceğine ve endüstri teknolojisi kullanıcılarının ve tüketici kamuoyunun bu tür girişimleri nasıl takip edebileceğine ilişkin araştırmalar çok faydalı olacaktır (Jones & Wynn, 2021: 11).

### III. DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖRNEKLERİ

2009'da hisse senedi fiyatı yarıya indikten sonra tanınmış kahve şirketi Starbucks, değişim zamanının geldiğini anlamış ve Starbucks Dijital Sorumlusu olarak Adam Brotman'ı işe almıştır. A. Brotman önce işe Starbucks mağazalarında ücretsiz Wi-Fi ve ücretsiz dijital içerik sunarak başlamıştır. Ayrıca mağazalarına mobil ödeme işlemlerini de ekleyerek haftada üç milyon mobil ödeme gerçekleştirmiştir. Starbucks, müşteri ilişkilerini, operasyonlarını ve performansını artıran iş modelini yenilemek için sosyal medya veya mobil gibi yeni teknolojileri kullanmıştır (Fitzgerald vd, 2014). Sektöründe lider olmak için süreç otomasyonu içinde çekirdek teknolojinin art arda dijitalleştirilmesinden geçen ABB şirketi de örnek verilebilir (Sandberg vd, 2019). Nokia ve cep telefonu endüstrisinin evrimi dijitalin değeri, üretim süreçlerini, rekabet dinamiklerini ve pazarın ilişkisel gücünü nasıl yeniden tanımlayabileceğinin bir örneğidir. Nokia geçmişte cep telefonu pazarında tartışmasız pazar lideridir. Ancak geleneksel ürün stratejisine odaklanarak ve değer yaratma süreçlerini dış firmalara açmayarak Apple ve Google gibi yeni girenlerin rekabetine ayak uyduramamıştır (Cennamo, vd., 2020). Dijitalleşme hem dijital hem de fiziksel dünyada yerleşik iş kurallarını bozmaktadır (Gimpel & Röglinger, 2015).

Giderek artan sayıda şirket, dijital dönüşümlerini desteklemek için Dijital Baş Sorumlu (CDO) pozisyonları kurarken, CDO'ların kuruluşlarında dijital dönüşüm faaliyetlerini nasıl sürdürebilecekleri konusunda çok az araştırma yapılmıştır (Singh vd., 2020). Bilinen ilk CDO, 2005 yılında MTV Networks tarafından işe alınmıştır. O zamandan beri, CDO'ların sayısı her yıl yaklaşık iki katına çıkmıştır ve 2015 sonunda 2.000'e ulaşacağı tahmin edilmektedir. CDO işlevi, son yıllarda en hızlı büyüyen C-seviye pozisyonlarından biri olmuştur (Mathison, 2014). Kuruluşların karmaşıklıkla başa çıkmak, yeni ve ortaya çıkan sorunlara uyum sağlamak için tasarlanması gerekir (Ethiraj & Levinthal, 2004; Galbraith, 1974), örneğin işletmelerini dijital olarak dönüştürme ihtiyacı gibi. Giderek dinamik hale gelen ortamlarda, şirketlerin stratejilerini yeni endüstri koşullarına uyarlamaları gerekmektedir (Klarner & Raisch, 2012). Dijitalleşme, bir yandan firmanın iç verimliliğini artırmak, diğer yandan değişim yoluyla müşteriler için değer katarak firmayı büyütmek için analogdan dijital formatlara artan veri üretimi, analizi ve kullanımı şeklinde görülebilir. İmalat firmaları genellikle "dijital ikizler" veya yerleşik bir tüm üretim sürecini yansıtan modeller çalıştırırlar. Dünyanın en büyük

rulman üreticisi olan SKF dijital fabrikalara sahiptir. Scania şirketinin deneyimine benzer şekilde SKF üretim planlamasını iyileştirmiştir çünkü üretim süreci artık kesintiye ve hatalara neden olmadan değiştirilebilmektedir (Björkdahl, 2020). Ikea gibi firmaların çoğu biraz temel çevrimiçi alışveriş hizmetlerine sahipken, Amazon ve Alibaba şirketleri kapsamlı dijital analitik kullanımıyla satış büyümesi ve pazar payında bu firmaları geçmeyi başarmıştır. Küresel çimento üretim devi Cemex, çimento tedariki ve silo yönetimi ile ilgili idari ve çalışanların denetleme görevlerinin çoğunu ortadan kaldırmıştır. Bunun yerine, tüketimi izlemek için müşterilerin silolarındaki sensörleri kullanan dijital bir sistem olan Smart Silo'yu geliştirmiştir. Yeni sistem, envanter seviyelerini gerçek zamanlı olarak izlemektedir. Cemex'teki uzman personel daha sonra bir talep modelini tahmin etmek ve müşterilere kesintisiz malzeme tedariki sağlamak için bu bilgiyi analiz etmektedir. Bu durumda, dijital dönüşüm, bazı geleneksel faaliyetleri ortadan kaldırmış, ancak çıktı sağlamak için ihtiyaç duyulan yeni görevlere olan talebi tetiklemiştir. Nike gibi birçok spor giyim üreticisi, ürünlerini uyumlu spor uygulamaları ve cihazlarıyla birleştirmiştir. Sağlık cihazları üreten şirketler de ürünlerini, tüketicilerin sağlık durumunu ölçebilen ve bunu doktorlara veya aile üyelerine iletebilen uygulamalar ve akıllı sensörlerle birleştirmiştir. Pfizer gibi ilaç şirketleri, doktorlara klinik verileri ve kritik hastalık semptom bilgilerini gerçek zamanlı olarak sağlamak için mobil cihazları piyasaya sürmeyi planlamaktadır. Bu nedenle, dijital dönüşümün yeni kombinasyonları mümkün kılarak değer yaratmayı kolaylaştırdığı görülmektedir (Kretschmer & Khashabi, 2020). Netflix şirketi posta yoluyla çevrimiçi bir dijital video disk (DVD) satış ve kiralama mağazasıdır. Bununla birlikte, veri bağlantı hızındaki artışın ve düşük maliyetlerinin yanı sıra isteğe bağlı video hizmet etkinliği ve verimliliğindeki gelişmelerin bir sonucu olarak Netflix, dünya çapında bir video akış hizmeti sunarak rekabet stratejisini dijital olarak dönüştürmüştür, film tüketimine ilişkin verilerden yararlanmış ve eğlence sektöründeki ana eğilimleri anlayabilir hale gelmektedir (Tece, 2018).

Teknoloji hızla ilerledikçe, günümüz organizasyonları büyük değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadır (Colbert vd., 2016). Dijital dönüşüm ve bunun sonucunda ortaya çıkan iş modeli inovasyonu, tüketicilerin beklentilerini ve davranışlarını temelden değiştirerek geleneksel firmalar üzerinde muazzam bir baskı yaratarak ve çok sayıda pazarı alt üst etmiştir. (Verhoef vd., 2019).

E-ticaret küresel satışları 2017'de 2,3 trilyon dolardır ve e-perakende gelirlerinin 2021'de 4,88 trilyon dolara çıkması beklenmektedir (Statista, 2019). Tüketici davranışı, dijital devrime bir yanıt olarak değişmektedir. Pazar rakamları, tüketicilerin satın alma işlemlerini çevrimiçi mağazalara kaydırıldığını ve dijital

temas noktalarının hem çevrimiçi hem de çevrimdışı satışları etkileyen müşteri yolculuğunda önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir (Kannan & Li, 2017).

Yapay zekâ ve derin öğrenme yöntemlerinin kombinasyonunun, hastaları acil serviste önceden taramada ve pnömotoraks olasılığı yüksek vakaları tespit etmede çok etkili olduğu kanıtlanmıştır. Bu, acil servis personeli arasındaki bir döngüyü ortadan kaldırarak karşılıklı bağımlılıktan ziyade sıralı bir bağımlılıkla sonuçlanmaktadır (Hansen, 2018).

Dijital teknolojiler, diğer firmalarla işbirliği yapmak için yeni yollar sunabilir. Dönüşümün etkisi firma sınırlarının ötesine geçerek firmaların faaliyetleri ve ürünleri arasındaki tamamlayıcılık düzeyini etkilemektedir. Değer yaratma mantığını değiştirmenin yanı sıra bu ekosistemi oluşturan firmalar kümesi arasında artan ara bağlantı ve karşılıklı bağımlılığa yol açabilir. Ekosistemdeki firmalar daha fazla karşılıklı bağımlılıkla bağlıken dijital aynı zamanda üye firmalara daha fazla esneklik özerklik ve hareket özgürlüğü sağlamaktadır. Firmalar ve kuruluşlar dijital dönüşümü farklı şekillerde kullanırlar. Bazıları bunu inovasyonun dahili organizasyon sürecini iyileştirmek ve daha verimli ve etkili bir şekilde yürütmek için kullanır (GE, IBM). Diğerleri, tüketiciler, ürün tedarikçileri ve rakipleri (BMW, CFA ve Tesla) dahil olmak üzere diğer firmalarla bağlantı kurma ve onlarla işbirliği yapma için kullanır. Diğerleri bunun yerine çok taraflı platformlar oluşturmak için dijital dönüşümden yararlanır ve rekabet kurallarını değiştirerek (Airbnb, Uber veya Amazon) tüm sektörlerdeki rollerini ve etkilerini yeniden şekillendirir (Cennamo, vd., (2020).

Dijital teknolojilerin hızlı büyümesi ve cihazların ve uygulamaların her gün topladığı olağanüstü miktarda veri, şirketleri yarattıkları ve uygun değer elde ettikleri iş mimarisini radikal bir şekilde dönüştürmeye giderek daha fazla yönlendirmektedir. Ancak, strateji oluşturma ve strateji uygulaması arasındaki kopukluk nedeniyle şirketler dijital dönüşümden değer elde edemeyebilirler (Correani, vd.,2020). Bunun en belirgin örneği ABD'li GE (General Electric) şirkettir. Son yıllarda, GE'nin üst yönetimi firmayı dijital olarak dönüştürmeyi planlamıştır. Ancak, mevcut rekabet ortamında uygun bir stratejik seçim olarak görülmesine rağmen GE bu stratejiyi GE'nin dijital stratejisini desteklemek için oluşturulan yazılım operasyon tesisinde 100'den fazla çalışanı işten çıkarmak zorunda bırakacak şekilde uygulayamamıştır (Colvin, 2018).

#### IV. SONUÇ

Dijital Dönüşüm, ICT endüstrisini değiştirmektedir ve şirketler yarışta kalabilmek için hızlı hareket etmeleri gerekmektedir. Bu dönüşüm girişimlerinin çoğu başarısız

olmakta veya yavaş ilerlemektedir (Gupta, 2018). 2017 yılı IDC anketinden elde edilen veriler, Dijital Dönüşüm yatırımlarının 2017'den 2020'ye kadar her yıl yaklaşık %27 artacağını ve 2020 yılına kadar 6,3 trilyon dolara ulaşacağını tahmin ettiğini ortaya koymaktadır (Tomić, 2017). Dijitalleşmeyi şirketler değişen yoğunluk ve hızlarda yaşamaktadır (Solis, 2017), bazı şirketler başlangıç bazıları ise biraz daha uzak aşamadır (Westerman, vd., 2011). Dijitalleşme bireyleri, işletmeleri ve bir bütün olarak toplumu etkilemektedir. Dijital ekonomi etrafında yapılandırılmamış veya bu ekonomide faaliyet göstermeyen ve dolayısıyla yerel dijital yapılara sahip olmayan, ancak gelecekleri başarılı dijital dönüşüme bağlı olan köklü şirketleri ilgilendirmektedir (Gimpel & Röglinger, 2015). Organizasyonel değişim, etkili ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi için iyi bir liderlik tarafından yönlendirilmelidir. (Zainol et al., 2021). Liderler dönüşümü misyonlarının özü olarak görmeli ve çalışanlara ve topluluklara söz vermelidir. Dönüşüm, son derece insan merkezli bir görevdir ve insanlar tarafından ve insanlar aracılığıyla, önce insan bakış açısıyla yapılmalı ve katılım yoluyla sürdürülmelidir. Bu sadece teknolojiyi artırma ve yeni süreçleri uygulama eylemi değildir; bu, şimdiki ve gelecekteki değişimden etkilenen herkes için bir çağrıdır.

## 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

Argenti, P. A., Berman, J., Calsbeek, R. & Whitehouse, A. (2021). The Secret Behind Successful Corporate Transformations. HBR. <https://hbr.org/2021/09/the-secret-behind-successful-corporate-transformations> [İndirme Tarihi: 21.10.2021]

Autor, D. H., Katz, H. L., & Kearney, M. S. "The polarization of the U.S. labor market". American Economic Review, 95, 2021,189-194.

Barley, S. R. "Why the internet makes buying a car less loathsome: How technologies change role relations". Academy of Management Discoveries, 1, 2015, 5-35.

Barnard, C.I. The functions of the executive. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1938.

Beckhard, R. Organization Development: Strategies and Models. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

Bonnet, D. (2016). A Portfolio Strategy to Execute Your Digital Transformation. Capgemini Consulting. [www.capgemini-consulting.com](http://www.capgemini-consulting.com). [İndirme Tarihi: 21.10.2021]

Burnes, B. “Introduction: why does change fail, and what can we do about it?” J Change Manag, 2011; 11: 445–450.

Björkdahl, J. “Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms”. California Management Review, 2020, 62(4), 17–36. doi:10.1177/0008125620920349

Brynjolfsson, E., & Hitt, L. “Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance”. Journal of Economic Perspectives, 2000, 14, 23-48.

Caramela, S. (2018). The Management Theory of Mary Parker Follett. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett/> [İndirme Tarihi: 21.10.2021]

Carucci, R. (2021). How Leaders Get in the Way of Organizational Change. HBR. <https://hbr.org/2021/04/how-leaders-get-in-the-way-of-organizational-change> [İndirme Tarihi: 21.10.2021]

Cascio, W. F., & Montealegre, R. “How technology is changing work and organizations”. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2016, 3, 349-375.

Castells, M. The Rise of the Network Society, 2nd Edition, with a New Preface, 2009, doi: 10.1002/ 9781444319514.

Cennamo, C., Dagnino, G. B., Di Minin, A. & Lanzolla, G. “Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery”. California Management Review, 2020, 62(4), 5–16. doi:10.1177/0008125620942136.

Chandler, A. D. Strategic Corporate Social Responsibility; SAGE Publication: Thousand Oaks, CA, USA, 2017.

Colbert, A., Yee, N. & George, G. “The digital workforce and the workplace of the Future”. Academy of Management Journal, 2016, 59, 731-739.



Collis, D. & Rukstad, M. “Can you say what your strategy is?”. *Harvard Business Review*, April 2008, pp. 63-73.

Cummings, T. G. & Worley, C. G. *Organization Development and Change*. 10th ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2015.

Colvin, G. (2018). What the Hell Happened at GE? *Fortune*, 177/6 (2018), <http://fortune.com/longform/ge-decline-what-the-hell-happened>. [İndirme Tarihi: 21.10.2021]

Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M. & Natalicchio, A. “Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects”. *California Management Review*, 2020, 000812562093486. doi:10.1177/0008125620934864

Darsono, L. I. “Transformasi Organisasional dan MSDM”. *Hambatan dan Implikasinya pada Rekrutmen dan Seleksi*, 2002, 77–90.

Deloitte. (2018). The Adaptable Organization. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/the-adaptable-organization.html> [İndirme Tarihi: 20.10.2021]

Deloitte. (2019). Organization Transformation. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/solutions/organization-transformation.html> [İndirme Tarihi: 20.10.2021]

Deloitte. (2021). Organizational Change Management and Transformation. <https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/human-capital/solutions/organization-transformation-talent.html> [İndirme Tarihi: 21.10.2021]

Errida, A. & Lotfi, B. “The determinants of organizational change management success: Literature review and case study”. *International Journal of Engineering Business Management*, 2021, 13, 184797902110162. doi:10.1177/18479790211016273.

Ethiraj, S. K. & Levinthal, D. “Bounded Rationality and the Search for Organizational Architecture: An Evolutionary Perspective on the Design of Organizations and Their Evolvability”. *Administrative Science Quarterly*, 2004,49(3), 404–437. <https://doi.org/10.2307/4131441>

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. “Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative”. MIT Sloan Management Review, 2013, Research Report.

Ford, M.W. & Greer, B.M. “Implementing planned change: an empirical comparison of theoretical perspectives”. *Am. J. Bus* 2005; 20: 59-69.

Galbraith, J. R. “Organization Design: An Information Processing View”. *INFORMS Journal on Applied Analytics*, 1974, 4 (3) 28-36.  
<https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28>

Gimpel, H. & Röglinger, M. “Digital Transformation: Changes and Chances – Insights based on an Empirical Study”. Project Group Business and Information Systems Engineering (BISE) of the Fraunhofer Institute for Applied Information Technology FIT, Augsburg/Bayreuth, 2015.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M. & Hakonen, M. “Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities”. *Journal of Management*, 2015, 41, 1313-1337.

Glass, J. F. “Understanding Organizations and The Workplace”. Working Paper Series No. 227, Draft: November 1991. University of California, Los Angeles--Institute for Research on Labor and Employment. University of California, Berkeley, 1992.

Gupta, S. Organizational Barriers to Digital Transformation. Master of Science Thesis INDEK TRITA-ITM-EX 2018:359. KTH Industrial Engineering and Management. Industrial Management. SE-100 44 STOCKHOLM, 2018.

Hansen, T. (2018). Paging Dr. Algorithm: AI Comes to Rescue. <https://blogs.nvidia.com/blog/2018/02/26/ai-radiology-machine-learning-global-impact-awards/> [İndirme Tarihi: 19.10.2021]

Jacobs G, van Witteloostuijn A. & Christe-Zeyse J. “A theoretical framework of organizational change”. *J Org Change Manag* 2013; 26: 772–792

Jedynak, M., Czakon, W., Kuźniarska, A. & Mania, K. “Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next”, *Journal of Organizational Change Management*, 2021, Vol. 34 No. 3, pp. 629-652.  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2020-0336>.

Jones, P. & Wynn, M. “The Leading Digital Technology Companies and Their Approach to Sustainable Development”. *Sustainability*, 2021, 13, 6612.

Kannan, P. K. & Li, H. A. “Digital marketing: A framework, review and research agenda”. *Ijrm*, 2016, doi: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006.

Kim, T.G., Hornung, S. & Rousseau, D.M. "Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time". *JOM*, 2001, 37:1664-93.

Klarner, P. & Raisch, S. “Move to the Beat—Rhythms of Change and Firm Performance”. *Academy of Management Journal*, 2012, Vol. 56, No. 1.

Kretschmer, T. & Khashabi, “Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach”. *California Management Review*, 2020, 000812562094029. doi:10.1177/0008125620940296.

Majdalawieh, M. “Advancing Digital Transformation: Integrated Digital Transformation Framework for a Successful Deployment”. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2019, Toronto, Canada, October 23-25.

Mathison, D. (2013). *CDO Talent Map 2013*. Chief Digital Officer Club. <https://cdoclub.com/cdo-talent-map-answers-the-question-who-are-the-chief-digital-officers/> [İndirme Tarihi: 10.10.2021]

McAfee, A. & Brynjolfsson, E. “Big data: The management revolution”. *Harvard Business Review*, 2012, 90, 60-68.

Mueller, B. & Lauterbach, J. (2021). *How to Speed Up Your Digital Transformation*. <https://hbr.org/2021/08/how-to-speed-up-your-digital-transformation>. [İndirme Tarihi: 22.10.2021]

Niemi, E. & Pekkola, S. “The Benefits of Enterprise Architecture in Organizational Transformation”. *Bus Inf Syst Eng*, 2020, 62, 585–597. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00605-3>

Oldham, G. R. & Da Silva, N. “The impact of digital technology on the generation and implementation of creative ideas in the workplace”. *Computers in Human Behavior*, 2015, 42, 5-11.

Palmer, I. Dunford, R. & Akin, G. *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. 2nd ed. San Francisco: McGraw-Hill, 2009.

Pfeffer, J. “You’re still the same: Why theories of power hold over time and across contexts”. *The Academy of Management Perspectives*, 2013, 27, 269-280.

Porter, M. E. “Towards a Dynamic Theory of Strategy”. *Strategic Management Journal*, 1991, 12, 95-117.

Rick, T. (2012). *Companies are struggling with change management*. <https://www.tobenrick.eu/blog/change-management/companies-are-struggling-with-change-management>

Roth, S. Digital transformation of social theory. A research update”, *Technological Forecasting and Social Change*, 2019, Vol. 146, January, pp. 88-93.

Rothwell, W.J., Stavros, J. & Sullivan, R. “Organization Development, Transformation, and Change”. 10.1002/9781119176626.ch1. In book: *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change* (pp.11-25). Edition: Fourth Chapter: Chapter 1. Publisher: John Wiley and Sons Editors: William J. Rothwell, Jacqueline Stavros, Roland Sullivan, 2016.

Sandberg, J., Holmström, J., & Lyytinen, K. “Digital transformation of ABB through platforms: the emergence of hybrid architecture in process automation”. In *Digitalization Cases*, 2019, ss. 273-291. Springer, Cham.

Schalock, R., Verdugo, M. A. & Loon, J. “Understanding Organization Transformation in Evaluation and Program Planning”. *Evaluation and Program Planning*, 2018, Volume 67, 2018, Pages 53-60, ISSN 0149-7189,

Schalock, R. L. & Verdugo, M. A. 2012. *A Leadership Guide for Today's Disabilities Organizations: Overcoming Challenges and Making Change Happen*. Baltimore, MD: Brookes Publishing Company, 2012.

Schrage, M., Pring, B., Kiron, D. & Dickerson, D. (2021). *Leadership's Digital Transformation: Leading Purposefully in an Era of Context Collapse*, MIT Sloan Management Review and Cognizant, January 2021. <https://sloanreview.mit.edu/projects/leaderships-digital-transformation/> [İndirme Tarihi: 13.10.2021]

Schwab, K. *The Fourth Industrial Revolution*. New York, NY: Crown Business, 2017.

Singh, A., Klarner, P. & Hess, T. “How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters”, *Long Range Planning*, 2020, Volume 53, Issue 3, 101890,ISSN 0024-6301,<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001>.

Sinha, K. K. & Van de Ven, A. H. “Designing work within and between organizations”. *Organization Science*, 2005, 16, 389-408.

Solis, B. (2017). *The Digital Change Agent's Manifesto*, (December), pp. 1–29.

<https://marketing.prophet.com/acton/media/33865/he-digital-change-agents-manifesto--altimeter> [İndirme Tarihi: 13.10.2021]

Statista (2019). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 (in billion U.S. dollars), <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwideretail-e-commerce-sales> [İndirme Tarihi: 04.10.2021]

Sushil, K. T. “Managing Flexibility: Developing a Framework of Flexibility Maturity Model”. In: Sushil, Bhal K., Singh S. (eds) *Managing Flexibility. Flexible Systems Management*. Springer: New Delhi, 2016, [https://doi.org/10.1007/978-81-322-2380-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-81-322-2380-1_1)

Teece, D. J. “Business models and dynamic capabilities”. *Long Range Planning*, 2018, 51(1), 40–49. doi:10.1016/j.lrp.2017.06.007.

Tomić, D. (2017). IDC Reveals Worldwide Digital Transformation Predictions *ICTbusiness.biz*. <http://www.ictbusiness.biz/analysis/idc-reveals-worldwide-digital-transformation-predictions> [İndirme Tarihi: 01.10.2021]

Westerman, G, Calmėjane, C, Bonnet, D, Ferraris, P. & McAfee, A . “DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION-DOLLAR ORGANIZATIONS”, Research report, enter For Digital Business, MIT Sloan School of Management; CapGemini Consulting, MIT Sloan Management Review, 2011, Cambridge, MA.

Van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. R. & George, G. “Information, attention, and decision making”. *Academy of Management Journal*, 2015, 58, 649-657.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. & Haenlein, M. “Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda”. *Journal of Business Research*, 2019, doi:10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

Zainol, N. U., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C. & Kadir, B. Bin. “Managing Organizational Change through Effective Leadership: A review from Literature”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2020, 11(1), 1–10.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## ADIM ÜNİVERSİTELERİ PERSPEKTİFİNDE ÜNİVERSİTELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA PROGRAMLARI: ÖĞRENCİ PERFORMANSI İLE EĞİTİM PROGRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ\*

**Fatma Esin KURT<sup>1</sup>**

Dr.

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi

E-mail: [esinkurt@mehmetakif.edu.tr](mailto:esinkurt@mehmetakif.edu.tr)

ORCID ID: 0000-0003-3803-0726

### Öz

*Bu çalışmada, üniversitelerin sürdürülebilir kalkınma programlarına katılımı kapsamında Adım Üniversiteleri Konsorsiyumunda yer alan üniversitelerde eğitim alan öğrencilerin KPSS sınavı performansı ile üniversitelerin eğitim programları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapılmıştır. Literatürde, KPSS sınavının öğrenciler üzerindeki etkileri ve farklı üniversitelerin fakülteleri arasındaki performans farklılıkları hakkında yapılan çalışmalara da değinilmiştir. Yöntem bölümünde kullanılan verilerin kaynakları ve analiz yöntemleri hakkında elde edilen bulgulara göre, YKS ve KPSS sınavları arasında güçlü pozitif ilişkiler olduğu ve yüksek puan alan adayların diğer sınavda da yüksek puan alma eğiliminde olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçların, eğitim ve kamu yönetimi alanlarında politika yapıcılar ve eğitimciler için önemli bir kılavuz olabilecek nitelikte olması beklenmektedir.*

---

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

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

**Atf (APA):** Kurt, F. E., (2024). Adım Üniversiteleri Perspektifinde Üniversitelerin Sürdürülebilir Kalkınma Programları: Öğrenci Performansı ile Eğitim Programları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 16 (2): 184-202.

**Anahtar Kelimeler:** ADIM Üniversiteleri, Sürdürülebilir Kalkınma, Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS)

**Alan Tanımı:** Sosyal Bilimler

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROGRAMS OF UNIVERSITIES IN THE PERSPECTIVE OF STEP UNIVERSITIES: AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN STUDENT PERFORMANCE AND EDUCATIONAL PROGRAMS**

### **Abstract**

*This article addresses topics such as the participation of universities in sustainable development programs and the formation of the Step Universities Consortium. Additionally, it reports on a study examining the relationship between students' performance in the Public Personnel Selection Examination (KPSS) and university education programs. The literature review also touches upon studies regarding the effects of the KPSS exam on students and performance differences among faculties of different universities. According to the findings obtained from the sources and analysis methods used in the methodology section, strong positive relationships between the Higher Education Entrance Exam (YKS) and KPSS exams were identified, with candidates scoring high in one exam tending to score high in the other exam as well. These results are expected to serve as an important guide for policymakers and educators in the fields of education and public administration*

**Key Words:** ADIM Universities, Sustainable Development, Public Personnel Selection Exam (PPSE)

**JEL Codes:** C1, I23

### **1. GİRİŞ**

Dünya çapındaki üniversiteler, sürdürülebilir kalkınma programlarını gerçekleştirme ve proje girişimlerine katılma konusunda giderek artan bir ilgi ve gayret göstermektedir. Yükseköğretimin geleceği, sınırların ötesinde zorlukları aşabilen ve tahmin kabiliyeti yüksek mezunlar yetiştirebilecek kurumsal kapasiteye bağlı olmaktadır. (Koehn, P. H., Uitto, J. I. (2017). Universities and the Sustainable Development Future: Evaluating Higher-Education Contributions to the 2030 Agenda. Birleşik Krallık: Taylor & Francis.) Üniversiteler iç ve dış paydaşların desteği ile kurumsal standartlara erişmiş ve sürdürülebilir eğitim düzeyine ulaşmak için üniversite-bölgesel sanayi iş birlikleri ve protokoller

düzenlemektedir. Akademik ve idari düzeyde bir araya gelerek eğitim-öğretim, bilimsel-teknik ve sosyal kültürel alanlarda iş birliği konularında birlikte hareket etmek üzere 30 Şubat 2001 tarihinde ADIM adı altında bir ortaklık protokolü imzalanarak Adım Üniversiteleri Konsorsiyumu kurulmuştur. Adnan Menderes Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Muğla Üniversitesi ile süreç çalışmalarına başlayan Adım Üniversiteleri 2023 yılı sonunda toplam 18 üniversiteye ulaşmıştır. (<https://www.adim.org.tr/tarihce>)

ADIM Üniversitelerine daha sonra 2003 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2005 yılında Dumlupınar Üniversitesi 2008 tarihinde Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Uşak Üniversitesi katılmıştır. 2011 yılında Celal Bayar Üniversitesi, 2012 yılında Balıkesir Üniversitesi, 2013 tarihinde Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2019 yılında Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi ve Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, 2021 tarihinde de Yalova Üniversitesi adım birliğine katılmıştır.

Çalışmada kullanılan KPSS sınavına ilişkin veriler, Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzu'ndan elde edilen ADIM Üniversitelerinden öğrenim görmüş öğrencilerin KPSS sınav sonuçlarıdır. Devlet kamu hizmet ve görevlerine Devlet memuru olarak atanacakların açılacak Devlet memurluğu sınavlarına girmeleri ve sınavı kazanmaları şarttır. Kamu Personeli Seçme Sınavı ya da kısaca KPSS, 18/3/2002 tarih ve 2002/3975 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı'na istinaden ilk olarak 2002 yılında ÖSYM tarafından hazırlanıp, uygulanmaya konmuştur. İlk defa kamu hizmeti ve görevlerine atanacakların seçimi ile kamu kurum ve kuruluşlarında özel yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle girilen mesleklere atanacakların ön elemesi amacıyla yapılmaktadır. Yönetmeliğin amacı Madde-1'de: "Bu Yönetmeliğin amacı, ilk defa kamu hizmeti ve görevlerine atanacakların seçimi ile kamu kurum ve kuruluşlarında özel yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle girilen mesleklere atanacakların ön elemesi amacıyla yapılacak sınavların genel ilkeleri ile usul ve esaslarını tespit etmektir. Kamu görevlerine ilk defa atanacaklar için yapılacak sınavlar hakkında genel yönetmelik; (<https://www.mevzuat.gov.tr/anasayfa/MevzuatFihristDetayIframe?MevzuatTur=21&MevzuatNo=20023975&MevzuatTertip=5>)

Devlet kadrolarında görev almayı hedefleyen mezunlar ile sınava başvuru sırasında mezun durumda olmayan ancak, sınavın geçerlik süresi (iki yıl) içinde lisans düzeyinde mezun olabilecek durumda olan adaylar başvurabilmektedir. (<https://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2019/KPSS/kpss-SSS03052019.pdf>)



## 2. LİTERATÜR

KPSS Sınavı ülkemizde çoğunlukla öğretmen atamalarıyla gündemde olmaktadır. Fakat genel olarak birçok devlet kadrosunda çalışmak isteyen adaylar için KPSS sınavı önkoşuldur. Literatürde en çok Eğitim Fakülteleri öğrenci memnuniyeti üzerine çalışmalar yapılmıştır. Sezgin (2011) ve Erdem (2013) öğretmen adaylarının KPSS'ye ilişkin olumsuz algılara sahip olduğunu ve birçoğunun alternatif sınavı tercih ettiğini tespit etmiştir. Sezgin (2011) de KPSS'nin adayların sosyal yaşamları üzerindeki olumsuz etkisine dikkat çekmiştir. Eraslan (2006) öğretmenlik mesleğine nitelikli adayların seçilmesinin önemine vurgu yapmış ancak KPSS'ye özel olarak değinmemiştir. Sadioğlu (2016) sınıf öğretmeni adaylarında sınav kaygısı ile öz farkındalık arasındaki ilişkiye odaklanmış ancak doğrudan KPSS'ye değinmemiştir. Bu çalışmalar toplu olarak KPSS ve bunun öğretmen adayları üzerindeki etkisine ilişkin daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Karaer (2018) ayrıca sınavın konu bilgisini ölçmede yetersiz olduğunu ve bilgi öğretimi için ayrı bir testin tercih edildiğini vurgulamıştır. Bu çalışmalar toplu olarak, özellikle eğitim alanında, kamu sektörü personelinin seçim sürecinde reform yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu makaleler genellikle öğretmenlik alanındaki kişilerin KPSS deneyimleri, beklentileri ve performansı üzerinde analizi yapan araştırmalardır. Kocaoğlu ve Özmen (2019) K sınavı konu dağılımı ile üniversitelerde verilen kamu yönetimi eğitimi konularının birbirinden farklı olduğunu ve mezun öğrencilerin KPSS sınavında zorlandıklarını; aynı zamanda kamu yönetimi eğitiminin Osmanlı Tarihine kadar uzandığını belirtmişlerdir. Göktolga ve Artut (2014) Türkiye'deki 55 Üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri KPSS sınavı performans ölçümlerini yapmışlardır. Bölüm başına düşen öğretim üyesi ve öğrenci sayısı değişkenleri değerlendirildiğinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde eğitim veren bölüm sayısı artırılabilceği ve etkinliğin bu yolla sağlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Başer (2018) Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sosyal Hizmet Bölümü 3. ve 4. sınıf Öğrencilerinin KPSS'ye hazırlık süreçlerinde sosyal hizmet eğitimi ile ilgili benzer ya da farklı yönleri ele alınmıştır. Öğrencilerin görüşlerine göre KPSS sınavı iş bulmak için zorunlu bir yol olarak görülürken; sınav ile müfredat uyumunun iyileştirilmesi konusu önemli olarak görülmektedir. Tosun (2021) Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksine göre tespit edilen Adım Üniversiteleri performans verilerinin sonucuna göre farkındalık yaratılmadığı ve istenilen başarıya ulaşılamadığı sonucuna ulaşmıştır. Ömürbek, Karaatlı ve Yetim (2014) ADİM Üniversiteleri'nin performansları TOPSIS ve VIKOR yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiş ve performansı en yüksek üniversite Süleyman Demirel Üniversitesi olarak belirlenmiştir. Saltık ve Alımanoğlu (2020) Adım

Üniversiteleri bünyesinde tamamlanan Turizmde Örgütsel Davranış konulu lisansüstü tezlerin artış göstermekte oldukları belirlenmiştir.

### 3. YÖNTEM

İç ve dış paydaşların desteği ile oluşturulan protokoller ve iş birlikleri üniversiteler arasında standart işleyişlerin sağlanmasına yönelik olarak etkin olmanın kaynağını göstermekte ve yolunu açmaktadır. Bu amaçla ADİM Üniversiteleri öğrencilerinin KPSS ve YKS sınavlarından aldıkları puanlar istatistiksel olarak korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Korelasyon analizi niceliksel ve kategorik değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesinde yaygın olarak kullanılan bir istatistiksel analizdir. (Yadav, 2018) Korelasyon analizi, istatistiksel ilişkilerin büyüklüğünü ve önemini araştırmak için kullanılmaktadır. (Prematunga, 2012)

Rodgers (1959) tarafından tanımlandığı şekliyle korelasyon, stratigrafide zaman ilişkilerini, eşdeğerliği veya sürekliliği belirleme sürecidir. İstatistiksel analiz bağlamında, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ifade eder (Mukherjee, 2003). Bu ilişki, normal dağılımlı veriler için Pearson momentler çarpımı korelasyonu ve normal dağılımlı olmayan veya sıralı veriler için Spearman sıra korelasyonu gibi korelasyon katsayıları kullanılarak ölçülebilir (Schober, 2018). Lewis (2020) ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkiyi değerlendirmede korelasyon analizinin önemini vurgulamakta ve bu ilişkiyi görsel olarak temsil etmek için genellikle dağılım diyagramlarını kullanmaktadır. Değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını sınamak için korelasyon katsayısı değeri incelenmektedir. Korelasyon katsayısı yaygın olarak kullanılan bir istatistiksel ölçümdür (Mukaka, 2012). Uyum korelasyon katsayısı (Lin, 1989) ve sıra korelasyon katsayıları (Forthofer, 1981) gibi farklı korelasyon katsayı türlerini anlamak önemlidir. Bu katsayıların, özellikle de Pearson ve Spearman korelasyonlarının uygun kullanımı ve yorumlanması, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünün ve anlamlılığının belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır (Schober, 2018).

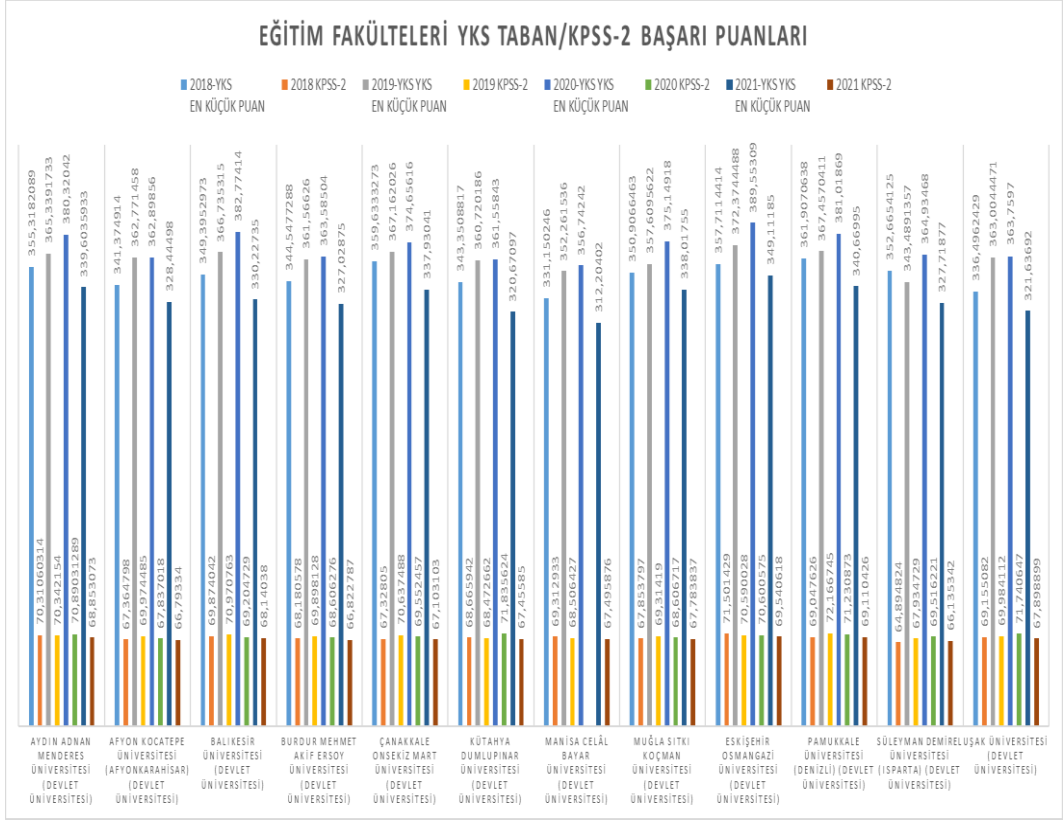
Çalışmada kullanılan veriler Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzu'ndan elde edilmiştir. Adım Üniversiteleri Lisans Programlarının 2019-2022 döneminde yer alan seçilmiş fakültelerin YKS Taban Puanları, KPSS-1 ve KPSS-2 puanları ve sayısal bilgiler analize dahil edilmiştir. KPSS-1: Genel Yetenek ve Genel Kültür testlerinden hesaplanan puanların ortalaması (KPSSP1, KPSSP2, KPSSP3 puanlarının ortalamasıdır.) KPSS-2 ise yıllara göre KPSS121 Puan ortalamasıdır.

- a. **Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri;** Araştırmada Adım Üniversiteleri öğrencilerinin üniversiteye yerleştikleri bölüm ve fakültelerin taban puanları ile KPSS sınavından alınan puanların bölüm ve fakülteler bazında karşılaştırılarak değerlendirilmesidir. 2018-2021 yıllarını kapsayan veri kümesinde performans değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırmanın hipotezi “H1: Adım üniversitesi öğrencilerin eğitim aldıkları lisans programı YKS taban puanları ile KPSS puanları orantısal olarak birbirini etkilemektedir.” Olarak belirlenmiştir.
- b. **Evren ve Örneklem Seçimi;** Adım Üniversiteleri birliğinde yer alan üniversitelerden dört yıllık dönemde verileri eksiksiz olarak yer alan üniversiteler ve bu üniversitelerin temel fakülteleri araştırmaya dahil edilmiştir. Söz konusu fakülteler, Eğitim Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi ve Mühendislik Fakültesi olarak belirlenmiştir.
- c. **Verilerin Toplanması ve Analizi;** 2019-2022 yıllarına ait ÖSYM web sayfasında her yıl yayımlanan Yükseköğretim Kurumları Sınavı (Yks) Yükseköğretim Programları Ve Kontenjanları Kılavuzu'ndan elde edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Adım Üniversitelerinde eğitim alan Eğitim Fakülteleri öğrencilerinin 2018-2021 boyunca YKS sınavından aldıkları ortalama taban puanlar ve KPSS puanları Grafik 1'de gösterilmiştir.

**Grafik 1:** Eğitim Fakülteleri YKS Taban/KPSS-2 Başarı Puanları

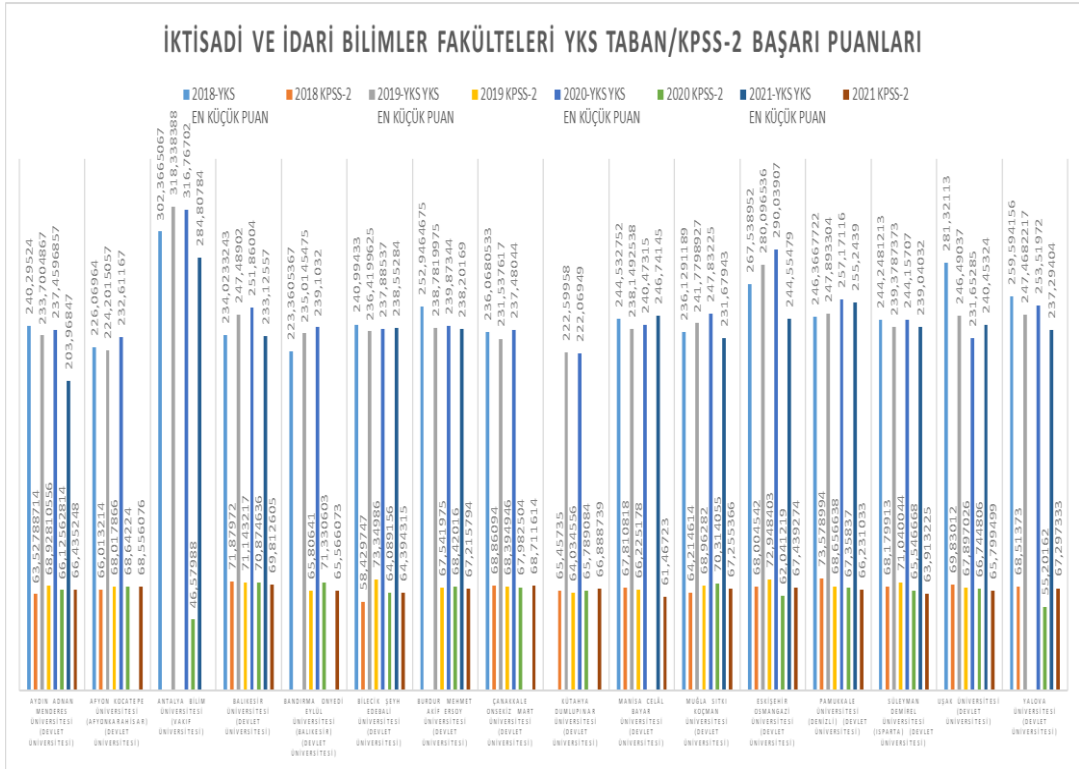


Her üniversite için YKS taban puanları 2018'den 2021'e kadar değişiklik göstermektedir. Genellikle her üniversitede YKS taban puanları artış eğilimi göstermektedir. Bu, eğitim fakültelerine olan talebin arttığını veya genel olarak sınav performansının yükseldiğini gösterebilir. KPSS-2 başarı puanları da her yıl için belirtilmiştir. KPSS-2 puanları genel olarak üniversiteler arasında belirgin bir farklılık göstermemektedir, bu da sınavın standart bir zorluk seviyesine sahip olduğunu gösterebilir. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi YKS taban puanları 2018'de 355.31 iken 2021'de 383.32'ye çıkmıştır. KPSS-2 puanları ise yıllar içerisinde nispeten sabit kalmıştır, 2021'de 703,16 olarak görülmektedir. Afyon Kocatepe Üniversitesi YKS taban puanları 2018'de 339.65'ten 2021'de 382.04'e yükselmiştir. KPSS-2 puanları yine benzer şekilde sabit kalmış ve 2021'de 679,35 olarak görülmektedir. Balıkesir Üniversitesi YKS taban puanları 2018'de 349.95'ten 2021'de 371.62'ye yükselmiştir. KPSS-2 puanları da yıllar içinde çok fazla değişmemiş, 2021'de 659,40 olarak kaydedilmiştir. Tüm üniversitelerde YKS

taban puanlarının yıllar içerisinde yükseldiği gözlemlenmektedir. Bu, eğitim fakültelerine olan ilginin arttığını veya sınavdaki genel performansın iyileştiğini gösterebilir. KPSS-2 puanları ise genellikle stabil kalmıştır ve üniversiteler arasında büyük farklar yoktur. Bu da sınavın zorluk seviyesinin tutarlı olduğunu veya öğrenci kalitesinin benzer olduğunu gösterebilir. Grafik, eğitim fakültelerine olan talebin arttığını ve YKS taban puanlarının yükseldiğini açıkça göstermektedir. KPSS-2 puanları ise nispeten sabit kalmış ve üniversiteler arasında büyük farklılık göstermemiştir. Bu durum hem öğrencilerin sınav performansındaki iyileşmeyi hem de eğitim fakültelerine olan talebin artışını yansıtmaktadır.

Adım Üniversitelerinde eğitim alan İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri öğrencilerinin 2018-2021 boyunca YKS sınavından aldıkları ortalama taban puanlar ve KPSS puanları Grafik 2’de gösterilmiştir.

**Grafik 2:** İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri YKS Taban/KPSS-2 Başarı Puanları

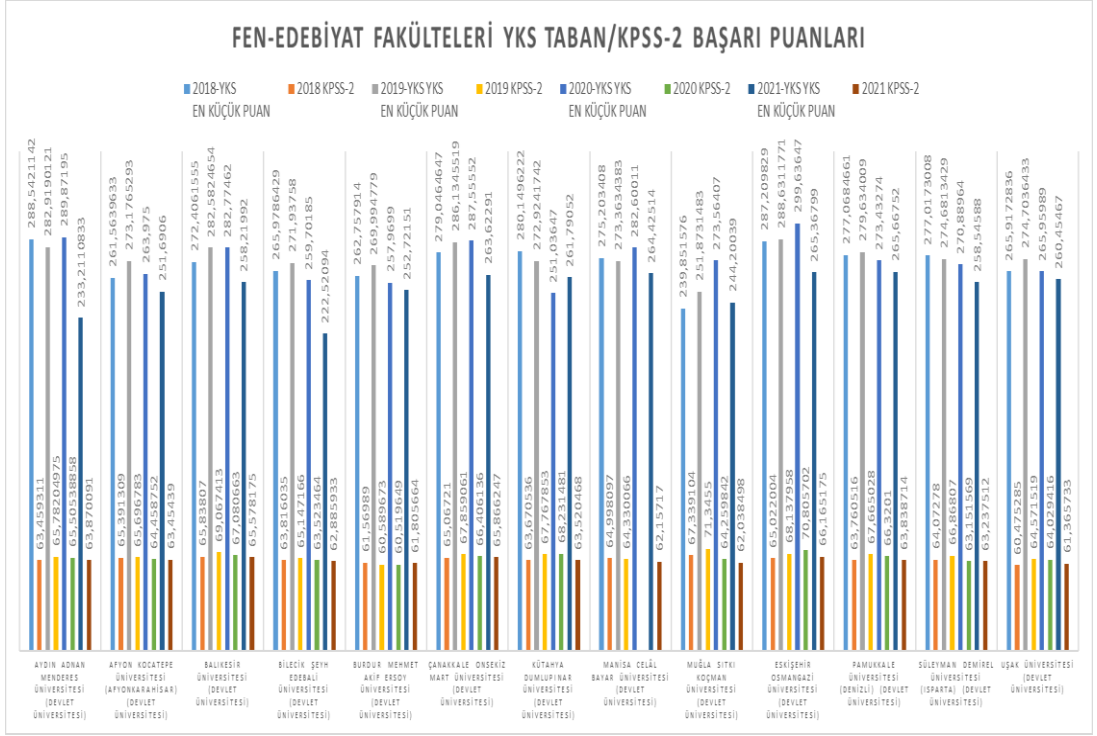


Her üniversite için YKS taban puanları 2018'den 2021'e kadar değişiklik göstermektedir. Genellikle her üniversitede YKS taban puanları artış eğilimi

göstermektedir. Bu, iktisadi ve idari bilimler fakültelerine olan talebin arttığını veya genel olarak sınav performansının yükseldiğini gösterebilir. KPSS-2 başarı puanları da her yıl için belirtilmiştir. KPSS-2 puanları genel olarak üniversiteler arasında belirgin bir farklılık göstermemektedir, bu da sınavın standart bir zorluk seviyesine sahip olduğunu gösterebilir. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi YKS taban puanları 2018'de 240.29 iken 2021'de 237.45'e düşmüştür. KPSS-2 puanları ise yıllar içerisinde nispeten sabit kalmıştır, 2021'de 635,27 olarak görülmektedir. Afyon Kocatepe Üniversitesi YKS taban puanları 2018'de 209.35'ten 2021'de 229.66'ya yükselmiştir. KPSS-2 puanları ise yıllar içinde çok fazla değişmemiş, 2021'de 654,04 olarak kaydedilmiştir. Antalya Bilim Üniversitesi YKS taban puanları 2018'de 302.36'dan 2021'de 284.80'e düşmüştür. KPSS-2 puanları ise 2021'de 465,57 olarak görülmektedir, önceki yıllara dair veri bulunmamaktadır. Bazı üniversitelerde YKS taban puanlarının yıllar içerisinde düşüş gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu, iktisadi ve idari bilimler fakültelerine olan talebin azalabileceğini veya sınavdaki genel performansın düştüğünü gösterebilir. KPSS-2 puanları ise genellikle stabil kalmıştır ve üniversiteler arasında büyük farklar yoktur. Bu da sınavın zorluk seviyesinin tutarlı olduğunu veya öğrenci kalitesinin benzer olduğunu gösterebilir. Grafik, iktisadi ve idari bilimler fakültelerine olan talebin bazı üniversitelerde düştüğünü ve YKS taban puanlarının düştüğünü açıkça göstermektedir. KPSS-2 puanları ise nispeten sabit kalmış ve üniversiteler arasında büyük farklılık göstermemiştir. Bu durum hem öğrencilerin sınav performansındaki değişimleri hem de fakültelere olan talebin dalgalanmasını yansıtmaktadır.

Adım Üniversitelerinde eğitim alan Fen-Edebiyat Fakülteleri öğrencilerinin 2018-2021 boyunca YKS sınavından aldıkları ortalama taban puanlar ve KPSS puanları Grafik 3'de gösterilmiştir.

**Grafik 3:** Fen-Edebiyat Fakülteleri YKS Taban/KPSS-2 Başarı Puanları

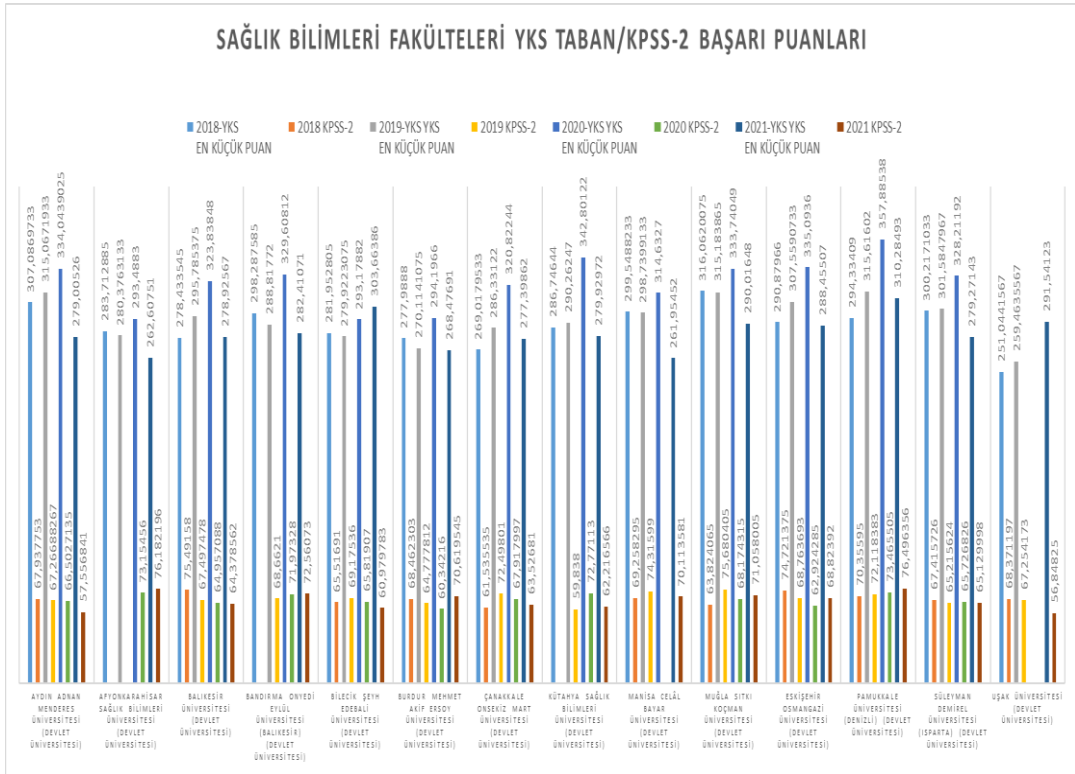


Her üniversite için YKS taban puanları 2018'den 2021'e kadar değişiklik göstermektedir. Genel olarak, birçok üniversitede YKS taban puanlarında artış veya azalma gözlemlenmektedir. Bu, öğrenci tercihlerinde ve sınav performanslarında dalgalanmalar olduğunu göstermektedir. KPSS-2 başarı puanları da her yıl için belirtilmiştir. KPSS-2 puanları genel olarak üniversiteler arasında büyük farklılık göstermemektedir, bu da sınavın standart bir zorluk seviyesine sahip olduğunu gösterebilir. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi YKS taban puanları 2018'de 288.42 iken 2021'de 282.94'e düşmüştür. KPSS-2 puanları ise yıllar içerisinde nispeten sabit kalmıştır, 2021'de 63,45 olarak görülmektedir. Afyon Kocatepe Üniversitesi taban puanları 2018'de 233.21'den 2021'de 273.18'e yükselmiştir. KPSS-2 puanları ise 2021'de 65,04 olarak kaydedilmiştir. Balıkesir Üniversitesi YKS taban puanları 2018'de 261.53'ten 2021'de 265.99'a yükselmiştir. KPSS-2 puanları ise 2021'de 65,67 olarak görülmektedir. Bazı üniversitelerde YKS taban puanlarının yıllar içerisinde artış gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu, fen-edebiyat fakültelerine olan talebin arttığını veya genel olarak sınav performansının yükseldiğini gösterebilir. KPSS-2 puanları ise genellikle stabil kalmıştır ve

üniversiteler arasında büyük farklar yoktur. Bu da sınavın zorluk seviyesinin tutarlı olduğunu veya öğrenci kalitesinin benzer olduğunu gösterebilir. Grafik, Fen-Edebiyat fakültelerine olan talebin bazı üniversitelerde arttığını ve YKS taban puanlarının genel olarak yükseldiğini göstermektedir. KPSS-2 puanları ise nispeten sabit kalmış ve üniversiteler arasında büyük farklılık göstermemiştir. Bu durum hem öğrencilerin sınav performansındaki değişimleri hem de fakülteye olan talebin dalgalanmasını yansıtmaktadır.

Adım Üniversitelerinde eğitim alan Sağlık Bilimleri Fakülteleri öğrencilerinin 2018-2021 boyunca YKS sınavından aldıkları ortalama taban puanlar ve KPSS puanları Grafik 4’de gösterilmiştir.

**Grafik 4:** Sağlık Bilimleri Fakülteleri YKS Taban/KPSS-2 Başarı Puanları



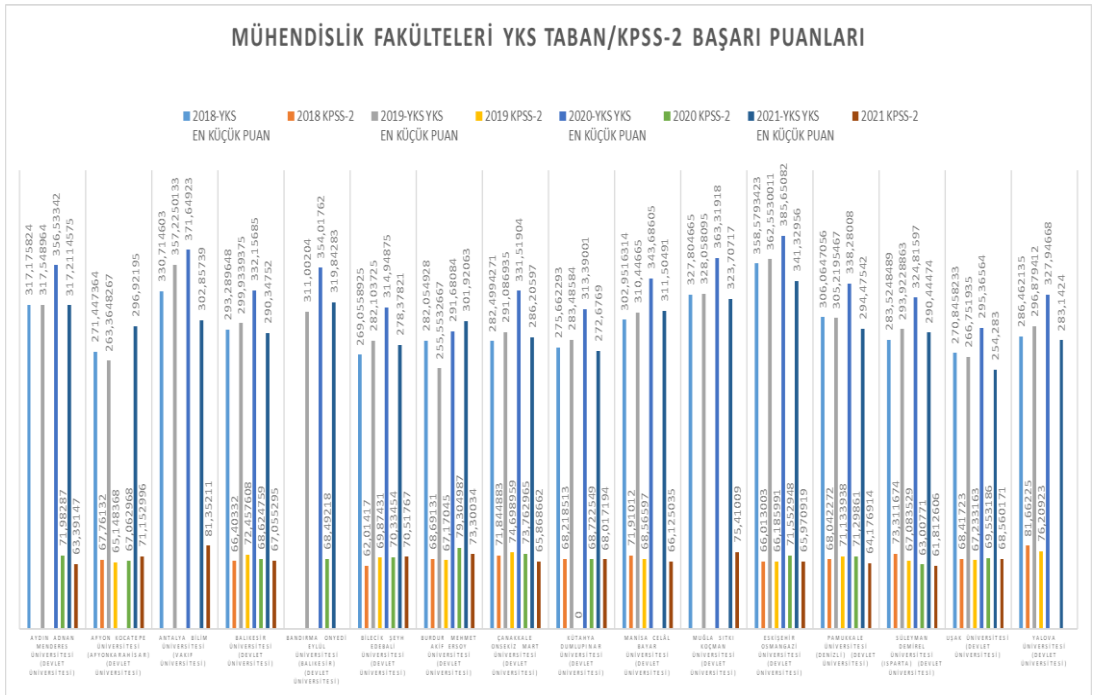
KPSS-1 puanlarının üniversiteler arasında genellikle 65-75 arasında değiştiği görülmektedir.



Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde KPSS-1 puanı 2018'de 74.16 iken 2020'de 73.41'e hafif bir düşüş yaşamış, 2021'de ise 71.99 olmuştur. KPSS-2 puanları, bazı üniversitelerde dalgalanma göstermektedir. Örneğin, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde KPSS-2 puanı 2018'de 68.46 iken 2019'da 64.78'e düşmüş, 2020'de 60.34'e kadar gerilemiş ve 2021'de 70.62'ye yükselmiştir. Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi'nde KPSS-2 puanı 2018'de verilmemiş, ancak 2019 ve 2020'de artış göstermiştir. YKS puanlarında genel bir artış trendi gözlemlenmektedir, ancak 2021 yılında bazı üniversitelerde ciddi düşüşler görülmektedir. KPSS-1 puanlarında genellikle küçük değişiklikler birlikte, puanlar büyük ölçüde sabit kalmaktadır. KPSS-2 puanlarında bazı üniversitelerde dalgalanmalar olsa da genel olarak puanlar belirli bir aralıkta kalmaktadır.

Adım Üniversitelerinde eğitim alan Mühendislik Fakülteleri öğrencilerinin 2018-2021 boyunca YKS sınavından aldıkları ortalama taban puanlar ve KPSS puanları Grafik 5'de gösterilmiştir.

**Grafik 5:** Mühendislik Fakülteleri YKS Taban/KPSS-2 Başarı Puanları



Mühendislik fakültelerinde genel olarak YKS en küçük puanlarında bir artış eğilimi gözlemleniyor. Örneğin, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'nde 2018'de 317.18

olan puan, 2020'de 356.53'e yükselmiştir. 2021 yılında bazı üniversitelerde düşüşler görülmektedir. Örneğin, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde YKS en küçük puanı 2020'de 363.32 iken, 2021'de 323.71'e düşmüştür. KPSS-1 puanları genellikle 65-75 aralığında değişmektedir. Üniversiteler arasında çok büyük farklılıklar gözlemlenmemektedir. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nin 2018'de 72.61 olan KPSS-1 puanı, 2021'de 71.92'ye hafif bir düşüş göstermiştir. KPSS-2 puanlarında üniversiteler arasında belirgin dalgalanmalar gözlenmektedir. Örneğin, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde 2018'de 68.69 olan puan, 2020'de 79.30'a yükselmiş ve 2021'de 73.30'a düşmüştür. 2018-2020 arasında genel olarak artış gösteren YKS en küçük puanları, 2021 yılında bazı üniversitelerde düşüş göstermiştir. Bu değişim, öğrenci tercihleri, kontenjanlar ve sınav zorluk düzeyleri gibi faktörlerden etkilenmiş olabilir. KPSS puanları, genel olarak belirli bir aralıkta sabit kalmakta ve büyük dalgalanmalar göstermemektedir. Ancak bazı üniversitelerdeki ani yükselişler veya düşüşler, bu okullardaki eğitim kalitesi veya öğrenci profili ile ilgili değişikliklerden kaynaklanabilir.

Adım Üniversitelerinin 2019-2022 döneminde, Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) Yükseköğretim Programları ve Kontenjanları Kılavuzu'ndan elde edilen tüm fakültelerin KPSS-1, KPSS-2 ve YKS taban puanları kullanılarak yapılan korelasyon analizinin bulguları Tablo 1'de gösterilmektedir.



	N	138	133	102	147	139	113	151	153	127	140	152	126
KPSS2020	Pearson Korelasyon İki Yönlü Test	,150	,007	,007	,182 <sup>*</sup>	,130	,089	,111	,159	1	,165	,159	,542 <sup>**</sup>
	N	116	116	96	123	121	109	125	127	127	116	126	119
YKS2021	Pearson Korelasyon İki Yönlü Test	,595 <sup>**</sup>	,192 <sup>*</sup>	,035	,615 <sup>**</sup>	,059	-,001	,785 <sup>**</sup>	,100	,165	1	,180 <sup>*</sup>	,124
	N	156	134	102	170	140	114	169	140	116	177	159	129
KPSS2021	Pearson Korelasyon İki Yönlü Test	,398 <sup>**</sup>	,592 <sup>**</sup>	,431 <sup>**</sup>	,412 <sup>**</sup>	,314 <sup>**</sup>	,429 <sup>**</sup>	,346 <sup>**</sup>	,181 <sup>*</sup>	,159	,180 <sup>*</sup>	1	,192 <sup>*</sup>
	N	155	147	114	166	154	124	168	152	126	159	176	143
KPSS2022	Pearson Korelasyon İki Yönlü Test	,266 <sup>**</sup>	,096	,122	,306 <sup>**</sup>	,046	,059	,086	,150	,542 <sup>**</sup>	,124	,192 <sup>*</sup>	1
	N	128	127	107	136	134	116	138	126	119	129	143	143

Elde edilen korelasyon tablosuna göre çeşitli sınav yılları (YKS ve KPSS) arasında Pearson korelasyon katsayılarını göstermektedir. Korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirtir. YKS sınavları arasında 2018 ile 2019, 2020 ve 2021 yılları arasında güçlü pozitif korelasyonlar bulunmaktadır. Benzer şekilde, KPSS sınavları arasında da 2018 ile 2019 ve 2021 yılları arasında güçlü pozitif bir korelasyon bulunurken, 2021 ile 2022 yılları arasında zayıf bir pozitif korelasyon bulunmaktadır. Negatif korelasyonlar genellikle zayıf ve anlamlı değildir. Örneğin, YKS2021 ile KPSS20191 arasında 0.059 olan korelasyon çok zayıf ve anlamlı değildir ( $p=0.489$ ).

YKS2018 ve YKS2019 ile KPSS20181 ve KPSS20192 arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, her iki durumda da yüksek puan alanların diğer sınavda da yüksek puan alma eğiliminde olduğu ve bu ilişkilerin istatistiksel olarak çok anlamlı olduğu görülmektedir.

## 5. SONUÇ

Bu metinde yer alan veriler ve analizler, KPSS sınavının ve üniversitelerin eğitim programlarının değerlendirilmesi için önemli ipuçları sağlamaktadır. Bu sonuçlar, eğitim ve kamu yönetimi alanlarında politika yapıcılar ve eğitimciler için önemli bir kılavuz olabilir. Öğretmenlik mesleği için KPSS'nin önemi ve öğretmen adaylarının KPSS'ye ilişkin olumsuz algıları üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar, KPSS'nin adayların sosyal yaşamlarını olumsuz etkilediği ve birçok adayın alternatif sınavları tercih ettiği sonucuna varmıştır. Kamu sektörü personelinin seçim sürecinde reform yapılması gerektiği ve özellikle eğitim alanında KPSS'nin yeniden gözden geçirilmesi gerektiği öne sürülmüştür. İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri ve Sağlık Bilimleri Fakülteleri gibi farklı fakültelerde yapılan çalışmalar, bu fakültelerin eğitim programları ve KPSS sınavı arasında uyumsuzluk olduğunu ortaya koymuştur. Korelasyon analizi sonuçları, YKS ve KPSS sınavları arasında güçlü pozitif ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Bu, yüksek puan alan adayların diğer sınavda da yüksek puan alma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizinin, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemede önemli bir araç olduğu ve istatistiksel ilişkilerin büyüklüğünü ve önemini araştırmak için kullanıldığı belirtilmiştir.

## 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

Adım Üniversiteleri <https://www.adim.org.tr/tarihce> Erişim Tarihi: 11.11.2023

Arıkan S., I., & Alımanoğlu, Ç. (2020). Turizmde Örgütsel Davranış Çalışmaları: Adım Üniversiteleri'nde Tamamlanan Lisansüstü Tezler Üzerine Bibliyometrik Bir Araştırma (1995-2018) \*. *Journal of Travel and Tourism Research*, 17(17), 27-51.

Ayed, W., Chebbi, S., Ayadi, A., Ayari, S., Kebir, H., Magroun, I., & Yaseen, Y.A. (2014). Correlation. *BMJ : British Medical Journal*, 349.

Başer, D. (2018). Sosyal Hizmet Öğrencilerinin Kpss'ye Hazırlık Süreçlerinin Sosyal Hizmet Eğitimine Yansımaları: Nitel Bir Araştırma. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 18(41), 359-383. <https://doi.org/10.21560/spcd.vi.460937>

Da Costa Lewis, N. (2005). Correlation Analysis. In: *Energy Risk Modeling. Finance and Capital Markets Series*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9780230523784\\_7](https://doi.org/10.1057/9780230523784_7) , 125-126

Eraslan, L. (2006). Öğretmenlik mesleğine girişte Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) yönteminin değerlendirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 8(1). Retrieved from <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/167>

Erdem, E., & Soylu, Y. (2013). Öğretmen Adaylarının KPSS ve Alan Sınavına İlişkin Görüşleri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 223-236.

Forthofer, R.N., Lehnen, R.G. (1981). Rank Correlation Methods. In: *Public Program Analysis*. Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-6683-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-6683-6_9) , 146-147

Göktolga, Z., & Artut, A. (2014). İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri'nin Bulanık Veri Zarflama Analizi ile Verimlilik Ölçümü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 55-75.

Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik  
<https://www.mevzuat.gov.tr/anasayfa/MevzuatFihristDetayIframe?MevzuatTur=21&MevzuatNo=20023975&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 02.11.2023

Karaer, H., Karaer, F., & Özsoy, E. (2018). Kamu Personeli Seçme Sınavındaki Öğretmenlik Alan Bilgisi Testlerine Yönelik Öğretmen Adaylarının Görüşleri. *Erciyes Journal of Education*, 2(2), 40-58. <https://doi.org/10.32433/eje.448155>

Kocaoğlu, M., & Özmen, Z. N. (2019). Türkiye'deki Kamu Yönetimi Eğitimi Ve Personel İstihdam Etme Usullerinin Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) Üzerinden Değerlendirilmesi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(46), 241-266.

Koehn, P. H., Uitto, J. I. (2017). *Universities and the Sustainable Development Future: Evaluating Higher-Education Contributions to the 2030 Agenda*. Birleşik Krallık: Taylor & Francis.

Mukaka, M. (2012). Statistics corner: A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. *Malawi medical journal : the journal of Medical Association of Malawi*, 24 3, 69-71 .

Lin, L.I. (1989). A concordance correlation coefficient to evaluate reproducibility. *Biometrics*, 45 1, 255-68 .

Prematunga, R. (2012). Correlational analysis. *Australian critical care : official journal of the Confederation of Australian Critical Care Nurses*, 25 3, 195-9 .

Rodgers, J. (1959). The meaning of correlation. *American Journal of Science*, 257, 684-691.

Sadioğlu, Ö., & Onur Sezer, G. (2016). Kpss'ye Girecek Sınıf Öğretmeni Adaylarının Sınav Kaygıları İle Öz Duyarlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(22)*, 223-244. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.23034>

Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L.A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use And Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126, 1763–1768.

Sezgin, F., & Duran, E. (2011). Kamu Personeli Seçme Sınavı'nın (KPSS) Öğretmen Adaylarının Akademik ve Sosyal Yaşantılarına Yansımaları. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 153(153). <https://doi.org/10.20296/tsad.44488>

Ömürbek, N., Karaatlı, M., & Yetim, T. (2014). Analitik Hiyerarşi Sürecine Dayalı TOPSIS ve VIKOR Yöntemleri İle ADİM Üniversitelerinin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(31.1)*, 189-207.

Tosun, H. (2021). Turan-Sam: Turan Stratejik Araştırmalar Merkezi Turan-Csr: Turan Center for Strategic Researches Turan-Sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi; p-ISSN: 1308-8041, e-ISSN: 1309-4033; Yıl: 2021; Ay: Eylül; Cilt: 13/Yaz, Sayı: 51 Adım Üniversitelerinin Yenilikçilik-Girişimcilik Anlayışı Esasında Performansları/Performances Of Adım Universities Union On Innovation-Entrepreneurship Item. [https://www.researchgate.net/publication/355048558\\_Adim\\_Universitelerinin\\_Yenilikcilik-Girisimcilik\\_Anlayisi\\_Esasında\\_Performanslarıperformances\\_Of\\_Adim\\_Universities\\_Union\\_On\\_Innovation-Entrepreneurship\\_Item](https://www.researchgate.net/publication/355048558_Adim_Universitelerinin_Yenilikcilik-Girisimcilik_Anlayisi_Esasında_Performanslarıperformances_Of_Adim_Universities_Union_On_Innovation-Entrepreneurship_Item)

Yadav, S. (2018). Correlation analysis in biological studies. Journal of the Practice of Cardiovascular Sciences, 4, 116 - 121.

2019 Kamu Personel Seçme Sınavı (Kpss) A Grubu Ve Öğretmenlik Sıkça Sorulan Sorular <https://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2019/KPSS/kpss-SSS03052019.pdf> Erişim Tarihi: 02.10.2023