

**İŞLETMELERDEKİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE  
TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDEKİ LİDERLİK  
YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

Namuk Kemal AYDEMİR

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Hasan Rıza AŞIKOĞLU

Haziran, 2010

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERDEKİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE**  
**TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDEKİ LİDERLİK**  
**YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

**Hazırlayan**  
**Namuk Kemal AYDEMİR**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Hasan Rıza AŞIKOĞLU**

**AFYONKARAHİSAR 2010**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum “İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları İle Türk Silahlı Kuvvetleri’ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla dorularım.

10/06/2010

Namuk Kemal Aydemir

**TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI**

**JÜRİ ÜYELERİ**

Tez Danışmanı :Prof.Dr. H.Rıza AŞIKOĞLU

Jüri Üyeleri :Yrd.Doç.Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

:Doç.Dr. Ali ELEREN

İmza  
.....  
.....  
.....

İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Namuk Kemal AYDEMİR'in "**Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Liderlik İle İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 30.06.2010 tarihinde, saat 14:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir

**Doç.Dr.Mehmet KARAKAŞ**  
**MÜDÜR**

**YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ**  
**İŞLETMELERDEKİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE**  
**TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDEKİ LİDERLİK**  
**YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

**Namuk Kemal AYDEMİR**

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Haziran 2010**

**TEZ DANISMANI: Prof. Dr. Hasan Rıza AŞIKOĞLU**

Liderlik uygulama boyutuyla kurumlara göre değişebilmektedir. Bu çalışmayla Türk Silahlı Kuvvetleri'nde (TSK) komuta etme konumunda bulunan personelin liderlik özellikleriyle işletmelerdeki liderlik özellikleri arasında benzerlikler ve farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada TSK'de bölük ve daha üst seviyede komutanlık yapan personelin sergilediği davranışları liderlik yaklaşımları açısından incelenmiştir. Çalışma TSK'nin mevcudunun büyük çoğunluğunu oluşturan Kara Kuvvetleri Komutanlığında görevli personeli kapsamaktadır.

Çalışmada yöntem olarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda yönetim ve organizasyon literatürü ile TSK literatürü içerik analizine tabi tutulmuştur.

Çalışma sonucunda TSK literatüründe tespit edilen liderlik özelliklerinin işletmelerde aranan liderlik özellikleriyle benzeştiği, fakat askeri liderlerin gerektiğinde arkasındakileri ölüme götürmek için daha fazla liderlik özellikleri sergilemeleri gerekirken uygulama boyutunda işletmelerden farklılaştığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, askeri liderlik (komutanlık)

## **ABSTRACT**

### **THE COMPARISON OF LEADERSHIP APPROACHES IN TURKISH ARMY FORCES AND IN COMPANIES**

**Namuk Kemal AYDEMİR**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

**June 2010**

**Advisor: Prof. Dr. Hasan Rıza AŞIKOĞLU**

Leadership varies among companies in practice dimension. In this study, the similarities and differences between the leadership characteristics of commanding personnel in Turkish Army Forces (TAF) and those of managers in private/publicly held companies have been identified.

The commanders of military company and higher level commanders are studied as commanding personnel in TAF, whereas middle and top managers are studied as managers in companies. TAF commanders are selected from Land Forces, which reflect the majority of the army.

In the study, qualitative research method has been used. In this context, management and organization culture in companies and TAF culture have been analyzed

In conclusion, leadership characteristics in TAF are similar to those in companies. However, in practice there are significant differences e.g. leaders in the army must have the capacity to lead the soldiers in a war in which they may be injured or even killed.

**Key Words:** Leadership, military leadership (commander)

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	i
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	ix
SEKİLLER DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK KAVRAM VE TEORİLERİ

1. LİDERLİK TANIMI.....	3
2. LİDERLİK TEORİLERİ.....	4
2.1. ÖZELLİK TEORİSİ.....	4
2.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİSİ.....	5
2.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı.....	6
2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	6
2.2.3. Likert'in Dört Sistem Modeli.....	7
2.2.4. Liderlik Doğrusu Teorisi.....	8
2.2.5. Blake ve Mouton Yönetsel Diagram Modeli.....	9
2.3. DURUMSAL LİDERLİK TEORİSİ.....	11
2.3.1. Amaç-Yol Teorisi.....	11
2.3.2. Fiedler'in Liderlik Teorisi.....	12
2.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi.....	14

2.4. YÖNETİM TARZLARINA GÖRE LİDERLİK BİÇİMLERİ.....	15
2.4.1. Otoriter Liderlik.....	15
2.4.2. Katılımcı Liderlik.....	16
2.4.3. Yetki Verici Liderlik.....	16
2.4.4. Durumsal Liderlik.....	17
2.5. MODERN YAKLAŞIMLAR.....	18
2.5.1. Karizmatik Liderlik .....	19
2.5.2. Dönüşümcü Liderlik .....	23
2.5.3. Etkileşimci Liderlik .....	27
2.5.4. Vizyoner Liderlik .....	30
2.5.5. Etik Liderlik .....	30
2.5.6. Hizmetkar Liderlik .....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### TSK'DE YÖNETİM VE LİDERLİK ANLAYIŞI

1. TSK'DE YÖNETİM ANLAYIŞI VE GELİŞİM SÜRECİ.....	33
1.1. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE YÖNETİM ANLAYIŞI.....	33
1.2. TSK'DE YENİ YÖNETİM ANLAYIŞI.....	41
2. TSK'DE YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ GELİŞİM SÜRECİNİN LİDERLİK ANLAYIŞINA ETKİLERİ.....	49
2.1. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE LİDERLİK ANLAYIŞI.....	49
2.2. TSK'DE YENİ LİDERLİK ANLAYIŞI.....	55
2.2.1. TSK'de Liderlik Özellikleri, Prensipleri.....	57
2.2.1.1. Taktik ve Teknik Yönden Yeterli Olma.....	59
2.2.1.2. Astlarımı Ekip Olarak Eğitme.....	60



2.2.1.3. Görevin Anlaşılmasını, Denetlenmesini ve Yerine Getirilmesini Sağlama.....	61
2.2.1.4. Birliğini İmkan ve Kabiliyetine Uygun Kullanma.....	61
2.2.1.5. Sorumluluk Sahibi Olma.....	62
2.2.1.6. Mantıklı ve Zamanında Karar Verme.....	62
2.2.1.7. Kendini Tanıma ve Geliştirmeye Çalışma.....	63
2.2.1.8. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma.....	63
2.2.1.9. Astlarına Örnek Olma.....	64
2.2.1.10. Astlarını Tanıma ve Bilgi Verme.....	64
2.2.1.11. Astlarda Sorumluluk Duygusu Geliştirme.....	66
2.2.1.12. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık.....	66
2.2.1.13. Etkili İletişim ve Motivasyon Becerisi.....	67

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>1. İŞLETMELERDEKİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDEKİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI.....</b>	<b>68</b>
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	68
1.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	69
1.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	69
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	69
<b>2. ARAŞTIRMA SORULARI VE ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>69</b>
2.1. ARAŞTIRMA SORULARI.....	69
2.2. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	70
2.2.1. Ortak Vizyon Oluşturma Özelliğine İlişkin Bulgular.....	70
2.2.2. Cesaret ve Risk Alma Özelliğine İlişkin Bulgular.....	71
2.2.3. Yetkilendirme Özelliğine İlişkin Bulgular.....	71

2.2.4. Esnek Yönetim Anlayışı Özelliğine İlişkin Bulgular.....	72
2.2.5. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Özelliğine İlişkin Bulgular..	72
2.2.6. Yaratıcılık Özelliğine İlişkin Bulgular.....	73
2.2.7. Güvenilirlik ve Özgüven Özelliğine İlişkin Bulgular.....	74
2.2.8. Değişimin Temsilcileri Olma Özelliğine İlişkin Bulgular.....	75
2.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	76
2.2.1. Ortak Vizyon Oluşturma Özelliğinin Değerlendirilmesi.....	76
2.2.2. Cesaret ve Risk Alma Özelliğinin Değerlendirilmesi.....	76
2.2.3. Yetkilendirme Özelliğinin Değerlendirilmesi.....	76
2.2.4. Esnek Yönetim Anlayışı Özelliğinin Değerlendirilmesi.....	77
2.2.5. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Özelliğinin Değerlendirilmesi .....	77
2.2.6. Yaratıcılık Özelliğinin Değerlendirilmesi.....	77
2.2.7. Güvenilirlik ve Özgüven Özelliğinin Değerlendirilmesi.....	77
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA.....	87

## TABLolar DİZİNİ

Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Liderlik Tanımları.....	4
<b>Tablo 2.</b> Likert'in Sistem 4 Liderlik Modeli .....	8
<b>Tablo 3.</b> Fiedler'in Durumsallık Modeli .....	13
<b>Tablo 4.</b> Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlik Sürecinde Davranışsal Öğeler.....	20
<b>Tablo 5.</b> Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik.....	29
<b>Tablo 6.</b> Liderlik Özellikleri.....	59
<b>Tablo 7.</b> Kurumlara Güven.....	74

## SEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

<b>Sekil 1.</b> OHIO Üniversitesi Yaklaşımı .....	6
<b>Sekil 2.</b> Liderlik Doğrusu Yelpazesi .....	9
<b>Sekil 3.</b> Yönetim Tarzı Matrisi.....	10
<b>Sekil 4.</b> Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Kuramına İlişkin Modeli ....	14
<b>Sekil 5.</b> Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki.....	28
<b>Şekil 6.</b> Organizasyonun bugünkü Durumu- Vizyon İlişkisi.....	30
<b>Sekil 7.</b> Personel Yönetim Sistemi 2010.....	48
<b>Sekil 8.</b> Komutan, Lider, Yönetici İlişkisi.....	52

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ADI GEÇEN ESER</b>	: a.g.e.
<b>ADI GEÇEN MAKALE</b>	: a.g.m.
<b>ADI GEÇEN TEZ</b>	: a.g.t.
<b>ASTSB.</b>	: Astsubay
<b>AYNI ESER/YER</b>	: a.e.
<b>BAKINIZ</b>	: bkz.
<b>BİLİNMEYEN TARİH</b>	: bt.
<b>ÇEVİREN</b>	: Çev.
<b>DENİZ HARP AKADEMİSİ</b>	: DHA
<b>EDİTÖR/YAYINA HAZIRLAYAN</b>	: Ed.
<b>EĞİTİM VE DOKTRİN KOMUTANLIĞI</b>	: EDOK
<b>ESERİN BÜTÜNÜNE ATIF</b>	: b.a.
<b>GENELKURMAY BAŞKANLIĞI</b>	: Gn.Kur.
<b>KARA HARP AKADEMİSİ</b>	: KHA
<b>KARA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI</b>	: KKK
<b>KARA HARP OKULU</b>	: KHO
<b>MİLLİ SAVUNMA BAKANLIĞI</b>	: MSB
<b>SAYFA/SAYFALAR</b>	: s./ss.
<b>TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ</b>	: TSK

## GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağının baş döndürücü gelişme hızı, insanları yönetmek ve yönlendirmenin ne kadar gerekli ve zorunlu olduğunu yaşanan tecrübelerle ortaya koymuştur.

Gelişen silah sistemleri ve ağlar üzerinden yapılan bilgi harbinin geldiği nokta, savaş araçlarını ve gücünü komuta edecek insanların nasıl yetiştirileceğini ne tür donanımlara sahip olacağını belirlemek için tasarlanan yapıyı oldukça karmaşık hale getirmektedir. Çok farklı sistemlerin bir arada eş güdüm içerisinde faaliyetlerini yürütmesini sağlayacak ekip liderlerinin sahip olacağı yetenekler bilinmek zorundadır. Büyük çatışmaların yaşandığı bir coğrafyaya sahip olan bölgemizde güçlü bir ordu ve liderlik fonksiyonlarına sahip personel her türlü tehdit ve sorunu karşılamaya hazır olacaktır.

Askeri liderler her zaman olduğundan daha çok emirleri altındaki birlikleri savaşa hazır bulundurmak ve modern silah sistemlerini kullanacak personeli daha iyi eğitmek zorundadırlar. Günümüzde savaşlar klasik anlamda cephe harbinden farklı olarak daha çok uluslar arası barış gücü ile birlikte terörü sonlandırmaya yönelik bir mücadeleye dönüşmüştür. Terörle mücadele yapısı gereği liderlik özellikleri yüksek komutanlar ile ancak yürütülebilir. Askeri liderliğin zayıf olduğu ortamlarda birliklerin gücünün zayıflaması mücadelede kayıpların artması kaçınılmaz olacaktır.

Bu çalışmada TSK'de komutanlık yapan personelin liderlik özellikleri değerlendirilirken her seviyede subay ve komuta heyetinin davranışları, işletmelerde ise orta ve üst seviye yöneticilerin liderlik davranışları incelenmiştir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde liderliğin tanımı üzerinde durulmakta bugüne kadar geliştirilen liderlik yaklaşımları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde TSK'nde yönetim anlayışı, liderlik anlayışı ve yönetim anlayışındaki gelişmelerle birlikte liderlik anlayışındaki değişim incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde TSK'ndeki liderlik anlayışının işletmelerdeki liderlik anlayışıyla benzeşen ve farklılaşan yönleri ortaya konulmuştur.

Sonuç b6l6m6nde ise elde edilen bulgular değerlendirilmiş bunların ışığında 6z6m 6nerileri sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK KAVRAM VE TEORİLERİ

#### 1. LİDERLİK TANIMI

Literatürde liderlik alanında çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda liderlik kavramı farklı yaklaşımlar ve teorilerle tanımlanmaya ya da açıklanmaya çalışılmıştır. Koçel (2005:583), liderlik kavramını liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreç olarak tanımlamakta, lideri ise izleyenleri belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçmesini sağlayan kişi olarak ifade etmektedir. Eren, liderlik için “bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır” ifadesini kullanmaktadır (2004:431).

Cook ve arkadaşları (1997:463) liderlik kavramını; yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci olarak ifade etmektedir. Hitt, Middlemist ve Methis’e göre liderlik, grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme sürecidir. Bu sürecin; liderin kişisel karakteristiklerinin, durumun mahiyetinin ve izleyicilerin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir (Karayel,1999).

Liderlik kavramına ilişkin tanımların ortak noktaları; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesidir. Buna göre, etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar. Bütün bunları yaparken de, evrenin tek hakimi olmadığını aklından çıkarmaz (Drucker, 1998:130).

Liderlik ile ilgili yapılan bazı tanımlar Tablo 1’de sunulmuştur:



Tablo 1. Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
R.M.Stogdill	1950	Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
D.Katz R.L.Kahn	1978	Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
E.Jaques S.D.Clement	1991	Birden, çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.
W.Pagonis	1992	İnsanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.
K.Gallagher ve diğerleri	1997	Tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.

Kaynak: Erçetin, 2000:11.

## 2. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlikle ilgili birçok teorik çalışma yapılmıştır. Bunları üç başlık altında toplayabiliriz (Eren, 2004:436); “liderin özellikler yaklaşımı, liderin davranışları yaklaşımı, durumsal yaklaşımıdır”.

### 2.1. ÖZELLİK TEORİSİ

Özellik teorisi liderlik konusunda geliştirilen ilk teoridir. Bu görüşün ortaya çıkmasını sağlayan bilim adamlarına göre liderin bazı özelliklerinin olması gerekir. Bu özellikler ile diğerlerinden ayrılarak farkındalık yaratır. Bu teoride liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal, gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri ortaya konulmuştur. Bunlar; boy, ağırlık, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık gibi fiziksel; zeka, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler ve

haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven gibi kişisel özelliklerdir (Eren, 2004:437).

Özellik yaklaşımı, liderliğin oldukça karmaşık yapısını her türlü durum, kişiler ve olaylar için aynı yöntemlerle açıklamaya çalışması ve de diğer değişkenleri göz ardı etmesi nedeniyle 1980'li yıllara kadar yoğun biçimde eleştirilmiştir (Erçetin, 2000:30). Liderlik süreci sadece lider boyutu ile incelenmiş bunun sonucunda da grup içerisinde lider özelliklerinin daha fazlasına sahip olanların lider olamayışlarına bir açıklama getirememiştir (Koçel, 2005:589).

Özellik yaklaşımının yeterli olmaması ve aldığı eleştiriler liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir. Bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık veren davranışsal liderlik teorisi ortaya çıkmıştır.

## 2.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİSİ

Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderliğin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışların grup içerisindeki tarafından algılanma seviyesine göre ortaya çıkmasıdır (Zel, 2001:101). Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Ownes, 1976).

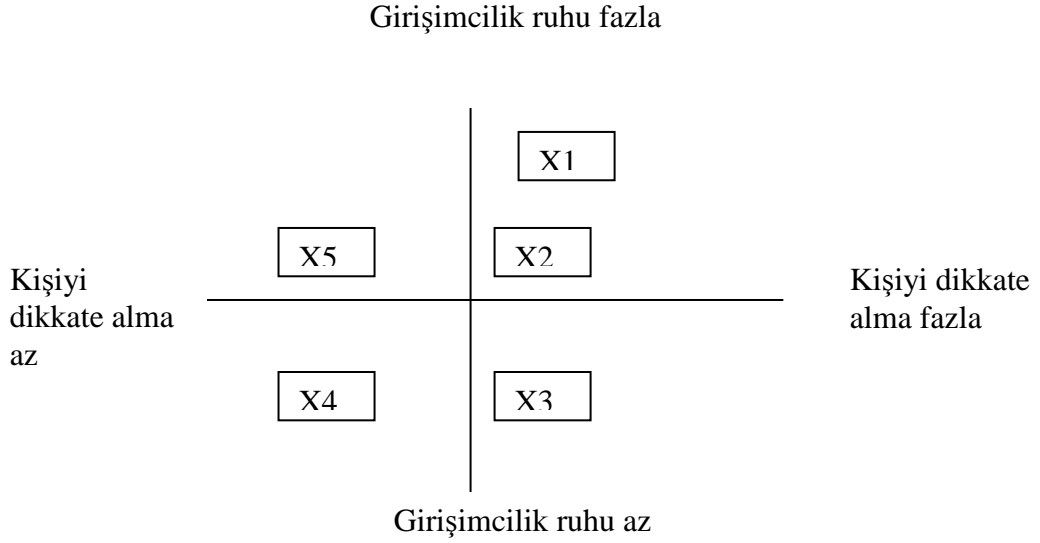
Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde yönetim alanında çalışan bilim adamlarının yapmış olduğu uygulamalı ve teorik araştırmaların katkıları olmuştur. Bunlardan önemlileri: Ohio Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Likert'in Dört Sistem Modeli, Liderlik Doğrusu Teorisi, Blake ve Mouton Yönetimsel Diagram Modeli çalışmalarıdır.

Bütün bu çalışmaların birleştiği ortak nokta liderlik davranışının işe veya göreve dönük olma ve kişiye yönelik olma gibi iki boyutunun olmasıdır (Paksoy, 2002). Bu çalışmaların sonucunda çok çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır.

### 2.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

OHIO Üniversitesince yapılan araştırmalarda liderler davranışının iki boyutlu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi girişimcilik ruhudur.

Sekil 1. OHIO Üniversitesi Yaklaşımı



Kaynak: Eren,2004:438

Bu teoride girişimcilik ruhu fazla olan lider, işi etkili bir biçimde organize etmekte, grup üyeleri arasında ilişkilerin olumlu olmasına dikkat etmekte, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve iste başarı gösterme olasılığı artmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven oluşturmaktadır (Eren, 2004:438). Tablodan da anlaşılacağı üzere etkili lider 1 ile gösterilmektedir. Etkin liderler kişiyi dikkate alma ve girişimcilikte yüksek başarıya sahiptirler.

### 2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi çalışmaları, 1950'lerin sonlarında Rennis Likert ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Likert'in çalışmalarının amacı çalışanların performansını artırmak ve şirket hedeflerine ulaşmak için nasıl yönetilmeleri gerektiğini belirlemektir (Kottler, 1988:68).

Yapılan çalışmalar sonucunda lider davranışları, görev merkezli ve çalışan merkezli olmak üzere iki kısım içerisinde değerlendirilmiştir. Görev merkezli liderin temel amacının çalışanlar üzerinde baskı kurarak verimliliği artırmak, çalışan merkezli liderin ise çalışanların duygularını anlamaya ve onlara değer vererek olumlu bir çalışma ortamı yaratmak olduğu ifade edilmiştir (Keçecioğlu, 2003:162). Liderlerin her iki yaklaşımı aynı anda sergileyemeyeceği düşünülmüş ve liderler iki farklı boyutta değerlendirilmiştir. Çalışan merkezli liderler verimliliğin artırılmasında daha başarılı olmuşlardır.

Bowers ve Seashare'in liderlik davranışı konusunda yaptığı çalışmaya göre etkili liderliği belirleyen dört husus tespit edilmiştir (Eren, 2004:440-441): Bunlar:

Destek; liderin davranışları üyelere verilen değeri hissettirecek şekilde olmalıdır. Böylece üyelerle arasında sarsılmaz bir bağ oluşacak, işbirliği ortamı sağlanacaktır.

Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma; üyeler arasında sıcak ve samimi duygular geliştirme, böylece üyeler arasındaki duygusal yaklaşma ve güveni artırıcı bir hava yaratılarak gerilim azaltılacak verim artırılabilecektir.

Amacı belirleme ve geliştirme; lider çalışanlarına işletmenin amacını benimsetecek bu amacın gerçekleştirilmesinde onlara yardımcı olacaktır. Böylece lider otoriter ve kontrol edici bir fonksiyon yürütecektir.

İş kolaylaştırma; lider burada grup üyelerinin amaçlarına ulaşmaları için onların çalışmalarını planlamakta, çabaları arasında koordinasyon sağlamakta, sıkıntılı anlarında sorunlarını öğrenmekte ve yardımcı olmaktadır.

### **2.2.3. Likert'in Sistem Dört Modeli:**

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir.

Likert'in araştırmaları Tablo 2'de verilmiştir. Verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.

Tablo 2. Likert'in Sistem 4 Liderlik Modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenilir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

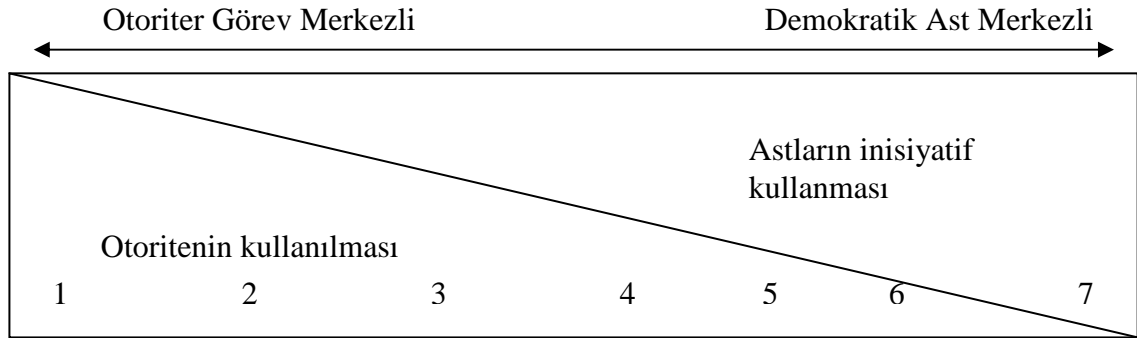
Kaynak: Güney, 2000: 526–531.

#### 2.2.4. Liderlik Doğrusu Teorisi:

Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt tarafından 1957 yılında ortaya atılan bu teoride liderlik, lider ve izleyiciler arasındaki yetki seviyesi bakımından incelenmiştir (Eren, 2004:438). Bu teoride liderliğin iki uç noktası olarak “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” olduğu kabul edilmektedir. Belli bir durumdaki liderlik davranışı liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir birleşimini meydana getirmektedir (Zel, 2001:107).

Aşağıdaki şekilde 7 ayrı durum tanımlanmıştır. Her durumda kullanılan yetki ve devredilen yetki seviyeleri farklılaşmaktadır.

Şekil 2. Liderlik Doğrusu Yelpazesi



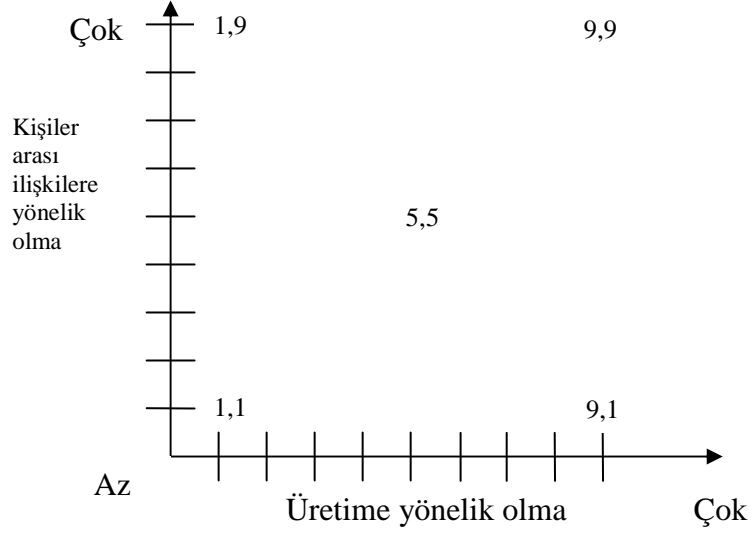
1. Durum: Yöneticiler kararı verir ve duyururlar.
2. Durum: Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir.
3. Durum: Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.
4. Durum: Yönetici alternatif bir kararlar ortaya çıkar
5. Durum: Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.
6. Durum: Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.
7. Durum: Yönetici astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir.

Kaynak: Zel, 2001:107

### 2.2.5. Blake ve Mouton Yönetimsel Diagram Modeli:

Bu teori Blake ve Mouton tarafından Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmalarındaki yönetimsel eğitim programının bir matris yapıya adapte edilmesiyle elde edilmiştir. Liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma özellikleri, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır (Zel, 2001:106). Ayrıca her iki özellik de 9 bölüme ayrılmış ve aşağıdaki gibi bir matris ortaya çıkmıştır (Koçel, 2005:593).

Şekil 3. Yönetim Tarzı Matrisi



Kaynak: Koçel, 2005:593

Bu matrise göre (Zel,2001:106);

1.1 tip: Etkili olmayan lider: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1.9 tip: Kulüp lideri: Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.

9.1 tip: Görev lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

5.5 tip: Örgüt lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir.

9.9 tip: Ekip lideri: Lider kendini göreve aday olan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır.

Model sonrası yapılan araştırmalar modelin geçerliliğinin olmadığını ortaya koymuştur. Bu eleştiriler nedeniyle lider etkinliğinin nihai olarak belirlenmesinde modelin kullanılması zor görülmektedir (Keçecioğlu, 2003:169).

Liderin gösterdikleri davranışların sınıflaması ile ilgili olarak yukarıda sözü edilenlerden başka pek çok sınıflama geliştirilmiştir. Bunlardan en çok bilineni liderleri, otokratik, katılımcı ve tam serbesti veren liderler olarak sınıflayan ayırımdır. Bir diğer i se otokratik lider, bürokratik lider, diplomatik lider, katılımcı lider şeklinde sınıflamadır. Liderlik sürecinin açıklanması ve anlaşılması konusunda davranışsal teoriler önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak, liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağrılık vermemeleri, bu görüşlerin de zayıf tarafları olmuştur (Koçel, 2005:596-597).

### 2.3. DURUMSAL LİDERLİK TEORİSİ

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Bu teori belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağrılık vermiştir (Koçel, 2005:598).

Durumsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar, etkili liderliğin; izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik biçiminin, liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir (Erçetin, 2000:36). Bu dört değerşen liderlik davranışını belirleyen temel faktörler olduğu gibi birbirini de etkilemektedir. Diğer bir deyimle ortam koşullarındaki değerşiklikleri izleyicilerin davranışlarını ve amaçlarını etkilemektedir(Eren, 1993:120).

#### 2.3.1. Amaç-Yol Teorisi

Martin Evans ve Robert House tarafında 1970'lerde geliştirilen bu teori liderin davranışları ve koşullar üzerinde odaklanır. Koşullara göre liderin davranışlarının uyarlanması olasılığına olanak tanır. Teorinin temelinde liderin amacının izleyenleri güdülemek olduğu yatar (Keçecioğlu, 2003:183). Amaç yol teorisi esas itibariye liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Koçel, 2005:603). Buna göre liderlerin iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmek, iş tatminini sağlamak,



astlarını motive etmek bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu temel varsayımından hareket edilmektedir (Eren, 2004:455).

Bu teoriye göre lider aşağıda belirtilen dört davranıştan birini seçecektir (Keçecioğlu, 2003:184-185):

**Otoriter liderlik:** Astların katılımcılığı söz konusu değildir. Lider astlarının beklentilerinin ne olduğunu bilir, görevin nasıl başarılacağı ile ilgili yol göstericidir.

**Destekleyici liderlik:** Arkadaşçadırlar, üyeler birbirlerine göre eşit olarak değerlendirilirler.

**Katılımcı liderlik:** Liderler karar vermeden önce astlarının fikirlerini alırlar.

**Başarıya yönelik liderlik:** Astlarından yüksek performans göstermelerini beklerler.

İnsan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır. Bunlar, kişinin belirli davranışlarda belirli sonuca ulaşacağı inancı ve bu kişinin sonuca vereceği önemlidir (Zel, 2001:114). Dolayısıyla liderin görevi izleyicilerin hangi amaçlara önem verdiğini tespit etmek ve bu amaçlara giden yolu bulmalarını kolaylaştırmaktır.

### **2.3.2. Fiedler'in Liderlik Teorisi**

Fred Fiedler tarafından 22 yıl boyunca çok çeşitli gruplar üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucu olarak ortaya çıkan bu teorinin temelinde grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır (Zel, 2001:116). Bu teoriye göre liderlik tarzını ortaya çıkarmak için en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği geliştirilmiş ve kullanılmıştır.

Bu teoriye göre lider davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli değişken vardır (Koçel, 2005:598). Bunlar;

**Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler:** İyi ve zayıf olarak derecelendirilmiştir. İyi ise liderin sevilip sayıldığı liderlik için olumlu bir ortam olduğu anlaşılmaktadır. Zayıf ise kendisine güvenilmeyen, sevilmeyen bir lider olduğu liderlik için olumsuz bir ortam olduğu düşünülmektedir.

**Başarılabacak işin niteliği:** Bu değişken yapılacak için daha önceden planlanmış faaliyetlerden mi oluştuğu yoksa tamamen işi yapacak olanın inisiyatifine mi

bırakıldığı ile ilgilidir. Rutin bir işin nasıl yapılacağına ayrıntıları belli iken, karmaşık işlerin nasıl yapılacağı belli değildir. Planlı işler liderlik için olumlu ortam sağlamaktadır. Ayrıntıları belli olmayan işler liderlik için olumsuz ortam yaratır.

Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi: Liderin ödül ve ceza verebileceği yetkileri fazla ise olumlu az ise olumsuz bir ortam olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3’de koşulların uygunluğunun sınanması görülmektedir. Koşulların çok uygun olduğu ve hiç uygun olmadı durumlarda göreve yönelik davranış tavsiye edilmektedir. Bunun nedenini Fiedler, olumlu ortamlarda grubun söylenen her şeyi yapmaya hazır olması, en olumsuz ortamda da grubun insana yönelik davranışları artık kabul etmemesi olarak açıklamaktadır (Zel, 2001:121).

*Tablo 3. Fiedler’in Durumsallık Modeli*

Lider üye ilişkileri	İyi				Zayıf			
Lider görev yapısı	Yapılandırılmış (Yüksek)		Yapılandırılmış (Düşük)		Yapılandırılmış (Yüksek)		Yapılandırılmış (Düşük)	
Lider pozisyon gücü	güçlü	zayıf	güçlü	zayıf	güçlü	zayıf	güçlü	zayıf
Koşulların uygunluğu	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Tavsiye edilen lider davranışı	Göreve yönlendirilmiş davranış			İnsana yönlendirilmiş davranış			Göreve yönlendirilmiş davranış	

Kaynak: Keçecioglu, 2003:177

Bu kurama çeşitli eleştiriler getirilmiştir. Bunlar; izleyenlerin özelliklerinin göz ardı edilmesi, lider ve astların aynı teknik yeterlilikte görülmesi, durumsal değişkenleri belirlemenin güçlüğü, kültürel faktörlerin dikkate alınmamasıdır (Erçetin, 2000:40-41). Fiedler’in modeli sadece örgüt içi koşullardaki üç değişkenin grup içi başarısı için nasıl davranması gerektiğine ilişkindir. Oysaki liderler hem

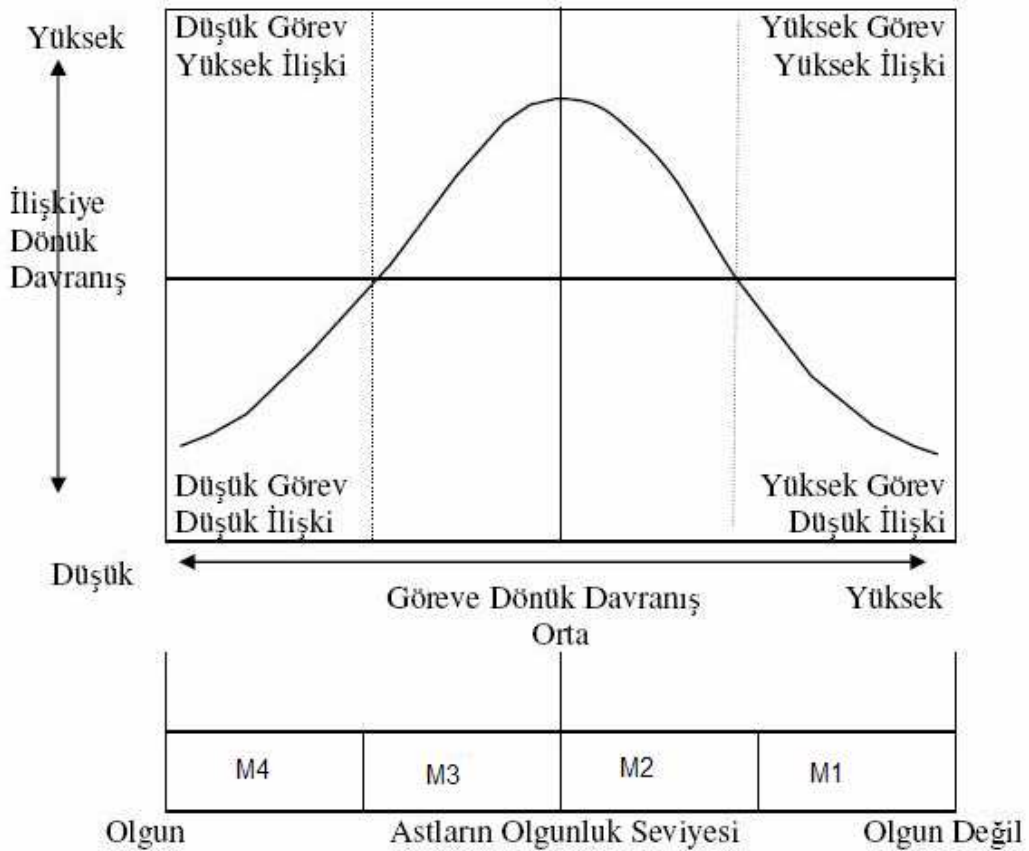
kendi grupları içinde ve hem de kendi amaç ve arzularını gerçekleştirmek için yakın ve genel çevre elemanları içinde davranış gösteren ve başarıya ulaşması gereken kişilerdir. Ayrıca, hiyerarşinin tepe noktalarında görev yapan liderlerin davranışları ortam koşullarından diğer liderlerden daha fazla etkilenmektedir (Eren, 1993).

### 2.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Bu teori Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından etkilenerek Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride astların olgunluk düzeylerine göre liderlerinden görmek istedikleri davranışların değişiklik gösterdiği ortaya koyulmuştur (Eren, 2004:453).

Yukl'a göre izleyenlerin olgunluk düzeyini dört çeşide ayırmak mümkündür (Zel, 2001:123). Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara karşı uygulanması gereken liderlik biçimleri Şekil 4'de gösterilmiştir.

Şekil 4. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Kuramına İlişkin Modeli



Kaynak: Eren, 2004:454

M-1: Emir verme: İzleyenlerin olgunluk düzeylerin düşük olması nedeniyle lider göreve ağırlık vererek, onların kendilerini yetiştirmelerini sağlamalıdır.

M-2: Satma, ikna etme: Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın ilişki kurmaya önem vermelidir.

M-3: Karara katma: Lider astlara daha çok ilgi göstermelidir.

M-4: Yetki verme: Astlar kendi kendine yeterlidir.

Blanchard tarafından yeniden gözden geçirilen kuram bilim çevrelerince yaygın olarak kabul görmüştür (Erçetin, 2000:46).

Yukarıda ana hatlarıyla belirtmeye çalıştığımız Durumsallık yaklaşımı ile ilgili üç ayrı liderlik teorisi daha bulunmaktadır. Bunlar: Yatay İlişki Teorisi, Vroom-Yetton ve Reddin'in Liderlik Teorisidir.

## 2.4. YÖNETİM TARZLARINA GÖRE LİDERLİK BİÇİMLERİ

### 2.4.1. Otoriter Liderlik

Otoriter liderler sert, hoşgörüsüz ve acımasızdırlar. Kendileri dışında kimseye güvenmezler ve her şeyin en iyisini kendilerinin yapacağına inanırlar. Astlarını vazifenin yapılmasına yardım eden robotlar olarak görürler, onlara tepeden bakarlar. Şiddet baskı ve yıldırma sık kullandıkları harekete geçirme vasıtalarıdır. Fevri kararlar verirler. Kendi amirlerine karşı oldukça uysaldırlar.

Fakat, otoriter liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır. Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmalarını artırmakta ve buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki nüfuzu da zamanla azalmaktadır (Straup ve Atner, 1991:180; Megginson, 1981:285; Eren, 1989:382). Bu yüzden bu iki faktör yani liderin aşırı derecede bencil davranması ve astlarının inancı veya duygularını yeterince dikkate almaması otoriter liderlik stiline seçimini olumsuz yönde etkilemektedir (Şafaklı, 2005). Fikrini, görüş ve önerilerini dile getiremeyen astlar sonunda hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu kanısı edinmektedirler (Eren, 1993).

### **2.4.2. Katılımcı Liderlik**

Katılımcı liderlik tarzı, hem lider, hem de takım merkezlidir. Görevi aldıktan sonra lider, astlarına bilgi akışında bulunur. Onlardan bilgilendirme ve öneri getirmelerini ister, fakat nihai kararı kendisi verir. Bu tarz liderlik; değerlendirmelerde bulunabilecek kadar zamanları mevcut veya oldukça deneyimli astlarla çalışan liderler için uygundur. Lider, bu tarz ile kendi gücünü ve kendine olan güvenini de ortaya koymaktadır. Takım yaratmak olgusu tamamıyla katılımcı liderlik tarzının uygulanması ile mümkündür.

Bu tür liderlik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir (Buluç, 1998). Katılımcı liderlik stilinde grup üyelerinin de kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı kararlar alınmakta, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinden tatmin sağlanabilmekte, bu nedenle de daha etkin ve verimli bir grup elde edilebilmektedir.

Katılımcı liderlik stilinde nelerin çalışanların morallerini yüksek tutabileceği öğrenilebilmektedir. Ayrıca, karar verme aşamasında liderin emin olmadığı ve çalışanlardan danışma ve rehberlik almaya ihtiyaç duyduğu zamanlarda bu liderlik stili ideal görülmektedir (Goleman, 2000). Dolayısıyla, bu faktörler katılımcı liderlik stilinin seçimini etkileyen olumlu faktörlerdir. Ancak, katılımcı liderlik stilinin seçimini etkileyen olumsuzluklar ise; karar sürecine çok fazla kişinin katılması nedeniyle karar sürecinin uzaması ve sistemin yavaş işlemesidir (Eren, 1993). Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik stili kısmen başarısız olmaktadır. Hatta bazen kararlar alınamamaktadır (Straub ve Atner,1991:181;Megginson,1981: 286). Ayrıca, çalışanların liderden çok daha az etkin olduğu durumlarda bu yola başvurmak anlamsızdır (Goleman, 2000). Dolayısıyla, bu faktörler de katılımcı liderlik stilinin seçimini etkileyen olumsuzluklardır (Şafaklı, 2005).

### **2.4.3. Yetki Verici Liderlik**

Liderin, belirli konularda problem çözme ve karar verme yetkisini bir astına veya bir gruba devretmesidir. Ana fikir; problem çözme faaliyetlerini astların potansiyeline bırakmak, karar vermelerine, çözüm getirmelerine yardımcı olmaktır. Lider, astlarını hareket ve performanslarından dolayı kendine karşı sorumlu tutmalı

ancak, verilen kararların sonuçlarından üstlerine karşı yine kendi sorumlu olduğunu unutmamalıdır (Çınar, 1993).

Yetki verici liderlik, astlara sorunları çözme, belli kararları alabilme ve bunları lidere onaylatmadan uygulamaya sokabilme yetkisi tanıyan liderlik tarzıdır. Yetişmiş ve tecrübeli astlarla çalışan veya astlarına tecrübe ederek, uygulamalı öğrenme imkanı yaratmak isteyen liderlerin, astlarına karar alma yetkisi tanınması, iyi kaynaklarla donatması ve görevin amacını anladıklarından kesinlikle emin olması gerekmektedir.

Yetki verici liderlik stili mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme departmanlarında sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir (Buluç, 1998).

Ancak yetki verici liderlik stili, liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, bu nedenle de gurubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakmaktadır. Dolayısıyla, grup içinde anarşi ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olamayan kişilerin bulunduğu gruplarda da bu tür bir liderlik modelinin başarılı olamayacağı açıktır (Eren, 1993). Bu nedenle bu faktörlere de yetki verici liderlik stiline seçimini etkileyen olumsuzluklar diyebiliriz (Şafaklı, 2005).

Savaş dışı operasyonlar olarak da tanımlanan barışı koruma, barışı sağlama ve barışı destekleme faaliyetleri normal muharebeden farklı olarak daha sosyal bir yönetim perspektifini gerektirmektedir. Görev tipi emirler vererek işin nasıl yapılacağını değil de ne yapılacağını söylemek, bu şekilde astların kendi inisiyatiflerinin kullanılmasını sağlamak ve tecrübelerini artırmak ilerideki operasyonlar içinde önem kazanacaktır (Pekmezci, 2006).

#### **2.4.4. Durumsal Liderlik**

Her duruma uyan belirli bir liderlik tarzı yoktur. Önemli olan liderin en uygun liderlik tarzını seçebilecek esnekliğe ve yeterliliğe sahip olmasıdır.

Belirli bir durumda uygulayacağınız liderlik davranışı, yaptığınız durum analizine ve problemi çözümlenmede veya vazifeyi yerine getirmek için gerekli bilgiye kimin sahip olduğu hususundaki değerlendirmenize bağlıdır. Problemi çözümlenmek için gerekli bütün bilgilere sahip olduğunuzda, zamanınızın az olduğunda, astlarınız görev yapmaya istekli olduğunda normal olarak otoriter yaklaşım uygundur.

Bununla beraber, zamanınız yeterli ise ve astlarınızın göreve daha çok bağlanmasını ve görevi yerine getirmek için daha çok istek duymasını istiyorsanız, katılımcı liderlik yaklaşımını uygulamanız ve kilit görevlerdeki astlarınız ile diğer kilit personeli planlama faaliyetine dahil etmeniz akıllıca bir davranış olur.

Problemi çözümlenmek veya vazifeyi yerine getirmek için gerekli bilgilerin bir kısmına sahipseniz, gerekli bilgilerin bir kısmı belirli kritik astlarınızda veya diğer personelde ise, normal olarak bu astları planlamaya dahil etmek (onlardan bilgi almak) uygundur (DHA, bt.)

Bir lider, hangi liderlik yaklaşımını veya davranışını uygulayacağını belirlerken sürekli olarak duruma tesir edebilecek kişileri ve faktörleri analiz etmeli ve kendi kendine şu soruları sormalıdır. “Bu durumu analiz ederek problemlerin nedenlerinin belirlenmesinde, çözümlerin planlama ve uygulamasında bana yardım etmek için gerekli bilgi ve niteliklere kim sahiptir?” Liderin bu soruya verdiği cevaplar, duruma yaklaşım için ne yapmak ve hangi liderlik davranışını uygulamak gerektiğini belirlemesine yardım eder.

Liderlik durumları karmaşık, güç ve devamlı olarak düşünmeyi gerektiren durumlardır. Durumu analiz etmek, önemli olumlu ve olumsuz faktörleri belirlemek; yöneltme, uygulama ve teşvik hususunda ne yapmak gerektiğini belirlemek; ve liderlik faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanılacak doğru yaklaşımı veya davranışı belirlemek için sahip olduğunuz nitelikleri, bilgi ve becerileri nasıl uygulayacağınızı gösteren kolay kurallar yoktur.

## 2.5. MODERN YAKLAŞIMLAR

Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı

üretlmifltir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan mantalitesinin de katkısı olmuştur (ağlar, 2004:95).

Gerek dış çevrede, mifltteri beklenti ve bilgi dffzeyinde gfrflen değişiklikler ve gerekse yffnetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen bazı liderlik yaklaşımları kısaca aşağıda açıklanmıştır.

### **2.5.1. Karizmatik Liderlik**

Karizma kelimesi modern sffzlflklere Max Weber tarafından 1947 yılında giren bir kavramdır. Yunanca kffkenlidir sffzlflk anlamı “lfftfedilen bir kabiliyettir” (Doğan 2001:39). Bilindiği ffzere karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik liderler sahip olduğu karizma yaratan ffzellikleri ile kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sffrflkleyebilme becerisine sahiptirler (Koçel, 2005:605). ffzellikle Tffrk kffltffrffnde liderin kabulff ffin son derece ffnemli olduğu bilinen karizmanın doğuştan gelen bir ffzellik olduğu sffylenebilir (Koçel, 2009:42).

Karizma ffzerinde çok farklı tanımlar olmasına rağmen bugffn ffzerinde mutabık olunacak bir tanım vermek gerekirse karizma, ” bir grubun (izleyicilerin) algılarının liderin nitelik ve davranışları tarafından, liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi ffin harekete geirtebilen bir gff” olarak tanımlanabilir (Kılınç, 2002).

Max Weber’e gffre karizmanın 5 ffnemli unsuru vardır. Bunlar; ffstffn yeteneklere sahip bir kişi, bir kriz ortamı, krizlere kffklff ffzffmler ffretebilme yeteneği, izleyicilerin sıra dışı olduğuna ve ffstffn gfflere sahip olduklarına inandıkları kişi tarafından cezbedilmesi, başarıların tekrarlanması ve kişinin kabiliyet ve ffstffnlffklerin onaylanmasıdır. Karizmatik liderler, kendine gffvenleri, zekaları, konuşma yetenekleri ve kendini beğenme duygusuna sahiptirler. Ortaya çıkabilmesi ffin ağır bir kriz ortamının var olması gereklidir (Doğan, 2001:41).

Karizmatik liderlik kavramını işlevsel ve kavramsal olarak tanımlamanın gfflffęffnff vurgulayan Gordon, karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin



davranışsal öğelerini bir tablo halinde karşılaştırmalı olarak sıralamıştır (Erçetin, 2000:63). Bu çalışma Tablo 4’de verilmiştir.

*Tablo 4. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlik Sürecinde Davranışsal Öğeler*

Davranışsal Öğeler	Karizmatik olmayan liderler	Karizmatik liderler
Statüko	Statükoyu koruma	Statükoyu değiştirme
Gelecek Amacı	Statükoyu korumaya yönelik amaçlar	Statükoyu değiştirmek idealize edilmiş vizyon
Hoşnutluk	Paylaşılan bakış açısından hoşnut olma	Paylaşılan perspektif ve idealize edilmiş vizondan hoşnut olma
Güvenirlilik	İnandırma girişiminde tarafsızlık	Kişisel risk ve bedelin sorgulanması yoluyla tarafsızlık
Uzmanlık	Var olan yönetsel çerçevede içinde amaçları gerçekleştirmek için uygun araçları kullanmakta uzmanlık	Var olan yönetsel çerçeveyi aşmak için geleneksel olmayan araçları kullanmakta uzmanlık
Davranış	Geleneksel var olan normları sürdürme	Geleneksel olmayan bir tutum veya krallara karşı çıkma
Çevreye Duyarlık	Statükoyu korumak için çevreye duyarlı olmama	Statükoyu değiştirmek için çevreye üst düzeyde duyarlılık
Üslup	Amaçların tanımlanmasında belirsizlik güdüleme yöntemlerinde yetersizlik	Açıkça tanımlanmış geleceğe ilişkin vizyon ve etkili güdüleme yöntemleri
Gücün Kaynağı	Makam ve kişilik	Kişilik
Lider-İzleyen İlişkisi	Eşitlikçi, uzlaşmacı, yöneltici, dıştan güdüleme yöntemlerini benimseme	Seçkin, girişimci ve model oluşturan, radikal değişiklikleri paylaşmak için insanları değiştirme

Kaynak: J.R.Gordon.(1993). A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. 4th Ed.Allyn&Bacon

1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House kavramsal çerçeve olarak farklı sosyal bilimlerinin araştırma bulgularını ele almış aşağıda sıralanan özelliklerin karizmaya katkıda bulunduğunu iddia etmiştir (Keçecioglu, 2003:46);

- İzleyenlerin, liderin inançlarının doğruluğuna olan güvenleri,
- İzleyenlerin inançlarıyla liderin inançlarının benzerliği,
- Liderin izleyenler tarafından kayıtsız-şartsız kabul edilmesi,
- İzleyenlerin lideri etkileyebilmeleri,
- İzleyenlerin, lidere isteyerek itaat etmeleri,
- İzleyenlerin organizasyonun amaçlarının belirlenmesindeki payları,
- İzleyenlerin performanslarını arttırma hevesleri,
- İzleyenlerin grup amaçlarını ortaklaşa gerçekleştirebileceklerine dair inançlarıdır.

Karizmatik liderleri "kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratmaya muktedir olan kişiler" şeklinde tanımlayan House'un bu çalışması karizmatik liderliği folklorik ya da tasavvufi (mistik) bir bağlamda ele almaktan çok, karizmatik liderlerin karakteristikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal faktörler açısından test edilebilir bir dizi hipotezden oluşmaktadır. Karizmatik liderlik kavramında, karizmatik liderlerin diğer insanlardan hangi yönleri ile farklılaştıklarını, nasıl davrandıklarını ve ortaya çıkmalarını kolaylaştıran koşulların neler olduğunu tespiti yönelir (Kılınç, 2002).

House'a göre karizmatik liderler astlarından her zaman yüksek beklentileri olduğunu belirtirler ve bunların astlar tarafından başarı ile karşılanacağını inanırlar. Astlara olan ihtiyaç üzerinde dururlar, kendinden emin ve dinamik bir yapı sergilerler. Karizmatik liderlerin astları daha yüksek bir performans gösterir, daha çok tatmin ve daha az görev çelişkisi yasarlar (Önder, 2007:99).

Bass, House'un teorisine bazı eklemeler yaparak daha geniş kapsamlı bir araştırma yapmıştır. Karizmatik liderliğin sadece inançlı ve güvenilir olmaktan ortaya çıkmayacağını, aynı zamanda izleyicilerin lideri olağanüstü, ruhani bir kahraman olarak görmelerinin gerekli olduğunu ileri sürmüştür (Zel, 2001:152).

Bass'ın, House'un kuramına ilave olarak düşünülebilecek davranışsal yönelimlerle ilgili şu önerilerde bulunmuştur (Kılınç, 2002):

- Karizmatik liderler, kendilerine yönelik heyecanlı tepkilerini canlandırarak izleyicilerinin tutum ve davranışlarında değişiklik beklerler.
- Karizmatik liderlerin izleyicilerinin gözünde olduğundan fazla değerli görülmeleri, izleyicilerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür.
- Normların ve grup fantezilerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.

Conger ve Kanungo 1987 yılında yayınladıkları eserlerinde karizmanın atıfsal bir fenomen olduğu teoremine dayanan ve bu liderlik tarzının işletmelerde ve diğer karmaşık örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışan bir karizmatik liderlik kuramı önermişlerdir (Kılınç, 2002). Bu teoride liderlik kalitesinin bireylere etkisini, grup üyelerinin bireysel olarak kabul edip atıfta bulunması şeklinde açıklamışlardır (Oktay ve Gül, 2004:405). Teoriye göre liderlik özellikleri şunlardır (Kılınç, 1997:399):

- Vizyon belirleme: Vizyon örgütün statükoyu aşarak, gelecekte başarılması arzulan idealize edilmiş bir hedef olarak tanımlanabilir ve karizmatik liderler böyle bir vizyona sahiptirler. Conger, bir vizyonun basit olması, ideal hedefleri ifade etmesi, mevcut durumla mücadele etmesi, üyelerin kişisel beklentilerine yönelmesi ve genel olarak bir risk ögesi içermesi gerektiğini vurgulamıştır (Oktay ve Gül, 2004:405).

- Geleneksel olmayan yöntemleri kullanma: Liderler vizyona ulaşmak için alışılmadık yeni ve yaratıcı yöntemler kullanırlar.

- Kişisel güç kullanma ve ikna etme: Astlarını etkilemede otoriter yaklaşımdan çok girişimci ya da örnek teşkil eden davranışlara ağırlık veren ve güçlerini bu şekilde yaymaya çalışan liderlerin karizmatik olarak algılanma olasılığı daha fazladır.

- Kişisel özdeşleşme sağlama: Kişisel özdeşleşme, liderlerin güçlü ikna yetenekleri, özgüvenleri, alışılmadık davranışları, dinamizmleri sayesinde izleyicilerin hoşuna gitmekten ve hayranlık duyulan bir lideri taklit etmek isteğinden kaynaklanan etkidir.

• İçselleştirme: Davranışa rehber prensipler olan değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Conger liderin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançlarının izleyicilerin gözünde çok fazla önem taşıdığını vurgulamıştır. İçselleştirme ise, davranışlara rehber olan değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Liderin tutum ve inançları, örgüt misyonunun gerçekleştirilmesinde içsel bir motivasyon kaynağı olarak hizmet edecektir. Liderin, izleyicilerini kendi inanç ve tutumlarını içselleştirmeleri için etkilemek üzere, onların beklenti ve istekleri ile ilgili olan ilham verici bir vizyonu açıkça vurgulaması gerekmektedir (Oktay ve Gül, 2004:409).

1978 yılından itibaren liderlik alanında Burns ve Bass tarafından yeni bir ayırım yapılmasının zorunlu olduğu ortaya konulmuştur. Bu ayırım yeniliğe ve değişime açık dönüşümcü (transformasyonel), geleneklere ve geçmişe bağlı etkileşimci (transaksiyonel) liderliktir.

### **2.5.2. Dönüşümcü Liderlik**

Dünya’da ve son yıllarda da ülkemizde sıklıkla kullanılan kavramlardan biri de transformasyon ya da türkçe ifadesiyle dönüşüm kavramıdır. Dönüşüm kavramının kullanılmasının gerekçelerinden bir tanesi, bir konumdan bir başka konuma geçmeyi, bir kalıptan bir başka kalıba geçmeyi değişim kavramının tam ifade edememesidir. Değişim daha çok evrimsel bir farklılaşmayı ana fikir olarak alırken, dönüşüm ani ve devrimsel farklılaşmayı ana fikir olarak almaktadır (Akdemir, 1997:143).

Asırlar boyunca bazı liderler, izleyicilerin inançlarında, algılarında, değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratma konusunda olağanüstü başarı göstermişlerdir. Bugün de sürekli değişen dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütler, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderler, dönüşümcü liderler olarak nitelendirilmektedir (Özalp ve Öcal, 2000:209).

Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk kez Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte ortaya çıkmış, yeni yönetim tekniklerinin, küreselleşmenin, baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin etkisiyle yaygınlaşmıştır. Diğer yandan günümüzde "dönüşümcü" olmanın, bir lidere, bakış açısı ve davranış boyutunda hangi katkıları sağladığına ve dönüşümcü liderliği neyin

daha etkin ve tatmin edici kıldığına yönelik araştırmalar sürdürölmektedir (Bolat ve Seymen, 2003:63).

Dönüşümcü liderlik terimi yönetim ve örgütsel davranış literatüründe yaygın olarak kullanılmasına rağmen, anlamı konusunda genel bir tanıma ulaşmak güçtür. Burns, dönüşümcü liderliği, liderin ve izleyicilerin moral ve motivasyon konularında birbirlerini destekledikleri süreç olarak tanımlamaktadır (Zel, 2001:155). Gary Yukl (1994:350)'a göre dönüşümcü liderlik, "örgütün amaçlarını bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme sürecidir".

Bennis, dönüşümcü liderliği, vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlamıştır. Schermerhorn ise karizmasını izleyenlerin üst düzey performans göstermelerini, kendileriyle ilgili özellikleri olumlu yönde algılamalarını sağlama olarak tanımlamaktadır (Erçetin, 2000:60). Başka bir tanıma göre dönüşümcü liderlik, değişimi etkin olarak yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlölüğu yaratmak ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamak için gereksinim duyulan yeteneklerin bir bütünüdür (Keçecioğlu, 2003:34). Bernard M. Bass, izleyicilerin ilgi alanlarını genişleten, örgütün amaç ve misyonunun sahiplenmesini sağlayan ve izleyicileri kendi çıkarlarının ötesinde grubun menfaatleri doğrultusunda harekete geçiren liderlerin, dönüşümcü liderler olduğunu belirtmiştir (Bass,1990).

Bu konuda şimşek'in (1997:164) tanımının yapılan tanımlamalar arasında genel bir niteliğe sahip olduğu düşünölebilir (Eraslan, 2004:12):

"Dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur."

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, çalışanlara vizyon kazandırmak yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek çok önemlidir. Bu sayede çalışma arzu ve heyecanları kamçılanarak yeni fikirler ve çalışmalar ortaya çıkarılabilir (Eren, 2004:462). Lider, izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirerek, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirir (Koçel, 2005:609).

Dönüşümcü lider örgütün değişim gereksiniminin yönünü ve doğrultusunu çözümleyerek stratejik amaçlar belirler. Dönüşümcü liderin üç önemli işlevi şunlardır:

- Mevcut sorunları önceliklerine göre sıralama ve uygun çözüm önerileri geliştirme,
- Yeni bir yapı oluşturma ve değişimi kurumsallaştırma,
- Yakın ve uzak geleceği planlayarak, örgütsel kaynakları hedeflere göre kullanma (Aydın, 1997:23).

Bass dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlikten daha kapsamlı olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre karizma dönüşümcü liderlik için gerekli bir olgudur; ancak tek başına yeterli değildir (Zel, 1997:3).

Dönüşümcü lider insanlar arası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi artıran bir kişiliğe sahiptir (Şoşik ve diğerleri, 2004:20). Dönüşümcü lider aynı zamanda, grubun ve organizasyonun kendini anlaması ve güven duygusunu artırmasına önem verme yolu ile astların sadece varolma amacı gütmekten uzaklaştırarak, başarı ve büyümeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak örgütsel iklimi oluşturur.

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır.

Dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirisel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar.

Bass kuramın ilk kez tartışıldığı dönemlerde dönüşümsel liderliğin üç önemli davranışsal öğesi olduğunu belirtmiş, daha sonra dörde çıkarmıştır. Bu öğeler (Erçetin, 2000:58);

Karizma: Dönüşümcü lider bu boyutta, izleyicileri için takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen bir rol modeli oluşturacak davranışlar sergiler. Aynı zamanda zor durumların üstesinden gelerek izleyicilerine güven duygusunu asılayan lider,

amaçların, bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını da izleyicilerine vurgulayacaktır (Demir ve Okan, 2008:76).

Karizma liderle özdeşleşen güçlü duygular sayesinde izleyenlerin etkilenmesidir. Üzerinde tam bir uzlaşma olmadığından ve son dönemlerde liderlik çalışmalarında üzerinde durulan bu kavramdan yola çıkarak dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik kavramlarının karıştırılmaması gerekir (Eraslan, 2004:15).

İlham verici: Lider coşkusal destek ve çekicilikleri sayesinde is görenlere ilham verir (Çelik, 2000:156), vizyon oluşturur, çeşitli semboller kullanarak izleyicilere yansır ve taklit edilebilir modeller oluşturur. Ancak dönüşümcü liderlik bir düşe ve vizyona yöneltme ve yönlendirme çabasını sadece tasarımsal-zihinsel değil, davranışlarla da özendirme liderliğidir (Edinsel, 1997:51). Bu tip liderler kendi örgütü dışındakileri de “biz” olarak algılayan ve içte ve dıştaki kültür ve anlayış farklılıklarını sinerjik olarak yönetebilen liderlerdir. Yasal gücünün veya uzmanlık gücünün yetmeyeceğini bilir, o nedenle özdeşleşme arzusu yaratan bir kişiliktir.

Entelektüel uyarım: Liderler kritik kararlar alırken bu kararların uygulanabilirliğini sürekli gözden geçirirler ve hata payını sifıra indirgemeye çalışırlar. Bunu yaparken astlarıyla çok fazla fikir alışverişinde bulunur ve kararlara tamamen katılmalarını sağlarlar. Ortaya çıkabilecek sorunların çözümü konusunda çok boyutlu çözüm önerileri getirmeleri için çalışanlarını destekler (Önder, 2007:103). Astların problemle karşılaştıklarında klasik teknikler yerine yaratıcı çözümler üretmesi ve de uygulanmakta olan kural ve prosedürlerin de sorgulanması yönünde liderin desteğini kapsar (Tabak, Sığı, Eroğlu ve Hazır, 2009:390).

Bireye saygı: Lider çalışanlarını bireysel olarak eğitirken kişisel özen gösterirler (Keçecioğlu, 2003:37). Ayrıca, izleyiciler arasındaki bireysel farklılıkları kabullenecek şekilde davranır ve izleyicilerin bireysel gelişimini sağlayacak bir danışman ya da koç (*coach*) görevi üstlenir (Demir ve Okan, 2008:76).

Dönüşümcü liderlik alanında, Tichy -Devanna, Conger-Kanungo, Kouzes - Posner, Yukl ve Sashkin gibi araştırmacılar çok çeşitli çalışmalar yürütmüştür. Bu araştırmacılardan Kouzes-Posner, Kouzes-Posner Liderlik Uygulamaları Formu (Leadership Practics Inventory) 5 adımı verdikleri anketlerinde lider davranışlarını; süreci sorgulamak (organizasyonel risk ve fırsatları sorgulamak), örgütte paylaşılan

bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimleri yönünde cesaretlendirmek, çevreye örnek olmak, izleyenleri başarılarını takdir ederek cesaretlendirmek olarak 5 faktörde ele almışlardır. Sashkin de Lider Davranış Anketi (Leader Behaviour Questionnaire) adını verdiği anketinde dönüşümcü lider davranışlarını açıklayabilmek için açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma ve fırsat yaratmak alt başlıklarını kullanmıştır (Çömez, 2007:33).

### **2.5.3. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderler çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, daha çok çaba göstermeleri için çalışanlarını para ve statü verme biçiminde ödüllendirirler (Eren, 2004:460). Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. İzleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ile motive edilir veya disiplinli davranışlar ve azarlama gibi yöntemlerle hataları düzeltilir. Kirby ve Paradise (1999:303) bu durumu şöyle özetlemişlerdir (Eraslan, 2004:6);

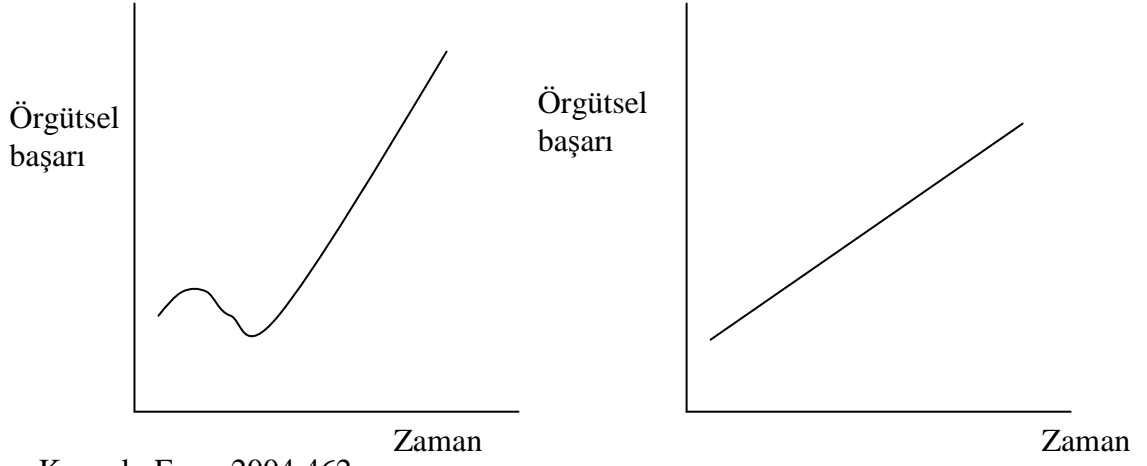
“Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır.”

Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır (Eraslan, 2004:5);

Etkileşimci liderler geçmişteki olumlu ve yararlı alışkanlıkları sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma eğilimindedirler. Şekil 5’de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlikte örgütsel başarı, kısa zamanda düşme eğilimi gösterdikten sonra hızlı bir çıkışa geçerken, etkileşimci liderlikte düzenli bir artış görülmektedir. Bu durumdan da anlaşılacağı üzere durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda etkileşimci liderlik biçimi etkili olmaktadır (Eren, 2004:462).



Şekil 5. Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki.



Tablo 5’de etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin karşılaştırılması sunulmuştur.

*Tablo 5. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik*

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezeleştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Tichy ve Devana, 1986, akt. Çelik, 2000:15

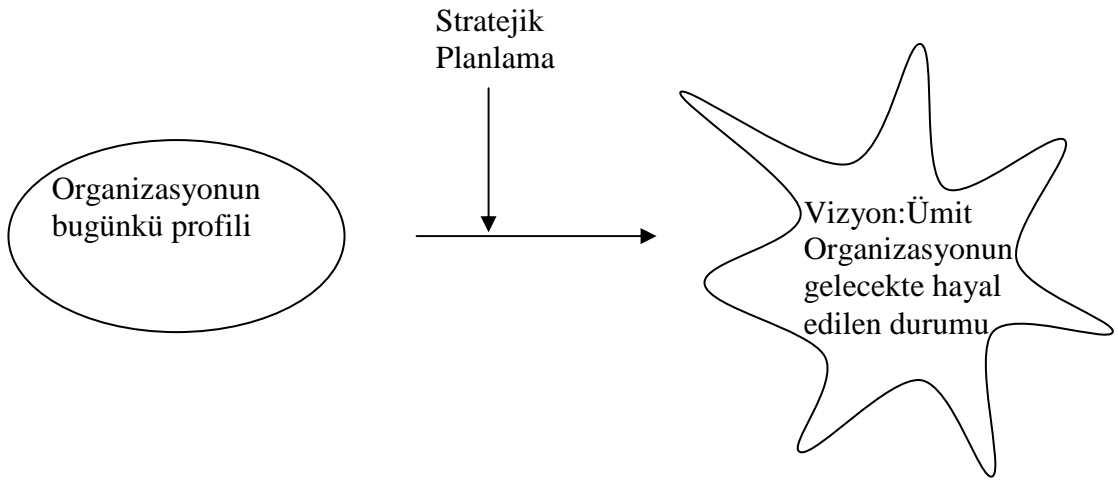
Liderler, hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik davranışlarını sergilemek zorundadırlar. Bununla beraber dönüşümcü liderliği ağırlıklı olarak uygulayan liderlik tarzının birinci derecede önemli olduğu literatürde önemle savunulmaktadır. Çünkü dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen liderler astlarının dikkat seviyelerini yükselterek astlarını motive etmektedirler. Fakat dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, dönüşümcü liderliğin ağırlıklı olarak uygulandığı ortamlarda astların performansı yavaş yavaş ve sürekli olarak artmakta, nihayetinde

beklenen ve tahmin edilen seviyenin çok üstüne çıkmakta iken, etkileşimci liderliğin ağırlıklı olarak uygulandığı ortamlarda, astların performansları aniden ve astların istekleri dışında belirli bir seviyeye gelmekte ancak bu seviyede sabit kalmaktadır. Sonuç olarak liderliğin “yapılması gereken işleri yaptırtmanın” ötesine geçen bir yönetim anlayışından fazlasına ihtiyaç olduğu ve bu anlayışın örgütleri ayakta tutmanın ve ilerlemenin temelleri olduğu unutulmamalıdır (Ercan, 2006:15).

#### 2.5.4. Vizyoner Liderlik

Vizyon örgüte ilişkin bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme, varolanla olması gerekeni yalnız bir gerçeklikle dengeleyebilme bilinenden bilinmeyene yönelip gerçekleri ümitleri, rüyaları, fırsatları kurgulayarak gelecek yaratabilmedir (Akşit, 2008:158). Başak bir deyişle vizyon işletme ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir (Koçel, 2005:130). Vizyon şu şekilde de gösterilebilir:

Şekil 6. Organizasyonun Bugünkü Durumu- Vizyon İlişkisi



Kaynak: Koçel, 2005:131

Vizyoner lider, gerçekleştirilmesi istenen amacı ifade eden, bunu çalışanlarıyla paylaşan ve örgüt kültüründe sürekli değişim ve yeniliği sağlayarak vizyonu somut bir biçimde gerçekleştirebilen kişidir (Tekin, 2007:30).

#### 2.5.5. Etik Liderlik

Etik, genel olarak “eylem meselesini inceleyen ahlak felsefesi” olarak tanımlanmaktadır. Diğer tanımlara bakıldığında etiğin, bireylerin yaptıkları seçimleri ve nasıl davranacaklarını etkileyen, doğru ve yanlışla ilişkin ilkeler olarak görüldüğü

gibi, “doğru ya da iyinin ne olduğunu belirleme sanatı, aynı zamanda genel bir yol, hayat tarzı, bir dizi eylem kuralı ya da ahlak ilkesi” olarak değerlendirildiği ve etik rehberlerin değerler üstüne kurulu olduğuna dair fikirler de görülmektedir. Bu ifadelerden, “etiğin ahlaki değer üretmediği, ahlak üzerine konuştuğu” anlaşılmaktadır.(Özgün, 2005:14-15)

Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlayan bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Etik liderlik, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzerlikler taşımaktadır. Etik liderin öncelikle birtakım etik değer ve ilkeleri taşıması gerekir. Bu yönüyle etik liderlik özellik kuramıyla bütünleşmektedir. Etik liderlik konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış ve etik liderlik belli bir modele oturtulmaya çalışılmıştır. Etik liderliğin kurucusu Bili Grace 4 V modelini geliştirmiştir. Bu modelin temel boyutlarını değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue) oluşturmaktadır (Çelik, 2000: 95,akt.Helvacı, 2010).

Lider davranışının ana amacı örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Faaliyetlerin etkilenmesi, çalışanların davranışlarına yansiyarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Liderin davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlamlı olur (Arslantaş ve Dursun, 2008, akt.Helvacı, 2010).

### **2.5.6. Hizmetkar Liderlik**

Hizmetkâr liderler kolaylıkla bulunabilir ve ulaşılabilir olmaya çalışırlar. İcraatçılardır; yönettikleri canlılığını korumak uğruna mevcut dengeleri bile bozarlar. Vericidirler alıcı değillerdir. Hiçbir zaman bir makam ya da unvana asılıp kalmazlar. Her zaman yerlerine birilerini yetiştirirler. İnsanlar arasında farklılıkların grubu güçlendireceğini bilirler.(Pollard, 2000:314)

Hizmetkâr lider ortaklarıyla takipçileri için bir ortam oluşturmali, her şeyin ve herkesin hedefe doğru uyum içinde ilerlemesini sağlamalıdır. Hizmetkâr liderin sahip olması gereken başka bir önemli özellik de, kendisini hizmet bilinciyle hiyerarşinin

en altında konumlandırmasıdır. Tüm bu özellikler, hizmetkâr liderin başarısı üzerinde olmazsa olmaz etkiye sahiptir.(Akiş, 2004:1)

## 2.BÖLÜM

### TSK'DE YÖNETİM VE LİDERLİK ANLAYIŞI

#### 1. TSK'DE YÖNETİM ANLAYIŞI VE GELİŞİM SÜRECİ

##### 1.1. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE YÖNETİM ANLAYIŞI

TSK'de yönetimin esaslarını açıklamadan önce kurum olarak dünyadaki diğer ordulardan farklı olan TSK'nin Türk halkı için taşıdığı anlam ve önem, Türk askerinin nitelikleri ve toplum içerisindeki yeri üzerinde durulmalıdır.

TSK Türk toplumunun en köklü, en güçlü ve en önemli kurumlarından bir tanesidir. Türk ordusunun hem Kurtuluş Savaşının başarıyla yürütülmesi ve sonuçlanmasında, hem de Cumhuriyetin kurulmasında oynamış olduğu önemli rol, ordunun ulusu ve rejimi koruma misyonunu üstlenmesine neden olmuştur (Örs, 2001). TSK Cumhuriyet Türkiye'sinde, vatan savunmasında olduğu kadar, ülkenin modernleşmesinde ve kalkınmasında da hayati derecede önemli roller üstlenmişlerdir. Bu durumun doğal sonucu olarak ordu ile halk arasında çok köklü ve sağlam temele dayanan bir ilişki kurulmuş, ordu halkın gözünde oldukça saygın bir yer edinmiştir. Türk ordusu, Türk halkı tarafından daima toplumun en onurlu, en güvenilir ve görevini en iyi yapan kurumu olarak nitelendirilmiştir. Türkiye'nin coğrafi açıdan dünyanın en hassas bölgelerinden birinde bulunması; devletin ve ordunun uzun yıllardan beridir başta terör olmak üzere bir çok iç ve dış sorunlarla uğraşıyor olması Türk toplumu için askerinin önemini daha da artırmıştır (Arslan, 2005).

Osmanlı İmparatorluğu'nun dağılması sonucu kurulan modern devletin ordu üyeleri, çeşitli sosyal sınıflardan gelmekte, kendileri de askerler olarak ayrı bir sosyal sınıf oluşturmaktadırlar. Subaylar bir prens veya krala bağlılık göstermesi beklenen bir tebaa değil, kendisinden ulusa ve vatana bağlılık beklenen bir birey, bir vatandaş askerdir. Ayrıca, modern ordu subayları için maddi olanaklar, mesleğini yerine getirirken birinci amacı değildir (Örs, 2001). Asıl amaç vatana hizmettir.

Ordu üyeleri, organik birlik duygusunu ve diğer mesleklerden farklı ve ayrı bir grup olma bilincini taşırlar. Aynı eğitim sürecinden geçerek aynı değerleri içselleştirme, aynı misyonu ve sorumluluğu paylaşma, subaylara birliktelik, grup

bilinci ve dayanışma ruhu kazandırmaktadır. Bu özellikler, subayların toplumun geri kalanından kısmen ayrı yaşamasına neden olmaktadır. Toplumun geri kalanı ile gerek fiziksel gerek sosyal teması asgari düzeydedir. Kısaca, hiyerarşik bir yapı, disiplin, mesleki eğitim, taşıdığı sosyal sorumluluk ve misyon, grup bilinci, dayanışma ve profesyonellik, modern orduların olduğu gibi Türk ordusunun da en temel ayırıcı özellikleridir. Bu haliyle modern Türk ordusu, hem fiziksel olarak güçlü bir örgütlenmedir, hem de sosyal olarak diğer örgütlenmelerin dışındadır (Örs, 2001).

TSK'de örgüt yapısı geleneksel örgüt yapısına benzemektedir. Bu yapıya göre geleneksel yönetim anlayışının; dikey ve yatay işbölümü, hiyerarşi, kumanda birliği, uzmanlık, işin parçalara bölünmesi, denetim alanının sınırlılığı vb. özelliklerini görmek mümkündür. Örgüt ve yönetim ilkelerinin etkisinde şekillenen geleneksel örgüt yapısı, yukarıdan aşağıya uzanan hiyerarşik, otoriter, merkeziyetçi ve yazılı kurallara dayanan bir ilişkiler sistemidir. Bu yapının insana ve örgüte dönük temel varsayımları şunlardır (Koçel, 2005:198):

-İnsanlar hemen hemen her zaman rasyonel davranırlar.

-İnsanlar doğuştan tembel olup çalışmayı sevmezler. Bu nedenle verimliliklerinde bir artış ancak sıkı bir denetimle sağlanabilir.

-İşgörenler birinci planda maddi gereksinmelerini tatmin etmek için çaba gösterirler. Bunun doğal sonucu olarak, işgörenleri çalışmaya isteklendirmede kullanılacak en önemli araç paradır.

-Ortalama bir işgören başkaları tarafından yönetilmeye ihtiyaç duyar ve detaylı bir yön verme ve denetim süreci olmadan gücünü başkalarının gücü ile uyumlaştırmayı başaramaz.

-İşgören için iş güvenliği, karar verme ve iş başında özgürce davranabilmekten çok daha büyük önem taşır.

-Bir örgütün verimliliğinin yükseltilmesi tamamıyla teknik bir sorun olup kıt kaynakların en ekonomik şekilde kullanılmasına bağlıdır.

-Örgütte işlemler en ince noktasına kadar belirlendiği takdirde işgörenler daha üretken biçimde çalışır buna bağlı olarak da örgütsel verimlilik artar.

-Yönetim, örgüt üyelerinin insana ilişkin sorunlarıyla değil fakat işe ilişkin sorunlarıyla ilgilenmelidir.

-Uzmanlaşma her işçinin belirli bir işte ustalık kazanmasını mümkün hale getireceğinden bireysel ve dolayısıyla örgütsel verimliliği yükseltmede gerekli ve yararlı bir olgudur.

-Yönetim fonksiyonları insan ve çevre unsurları dikkate alınmaksızın her yerde ve her zaman geçerli bilimsel prensiplere uygun olarak yerine getirilmelidir.

Askeri alanda yöneticilik, vazifeyi başarmak için insan, malzeme ve zaman gibi kıt kaynakları optimum şekilde planlama, teşkilatlandırma, koordine ve kontrol etme yöntemidir (Kandur, 2008). Diğer bir tanıma göre yasa, yönetmelik, yönerge, talimname, emir vb. dokümanlarda yazılı esaslar hakkında, bulunduğu rütbe ve atandığı kadro görev yerinin gerektirdiği oranda bilgi ve becerileri uygulamaya doğru yansıtan asker kişidir (Deniz Harp Akademisi[DHA], bt.). TSK askeri yönetim sisteminin esasları İç Hizmet Kanun ve Yönetmeliğinde açık olarak belirlenmiştir. TSK'nin yönetim anlayışının temeli disiplin üzerine tesis edilmiştir. Disiplin; kanunlara, nizamlara ve amirlere mutlak bir itaat ve astın ve üstün hukukuna riayet etmektir (KHO, 2008).

Bu kanunlarda belirtilen esaslar ile personelin işe alınması, sınıflandırılması, terfi, değerlendirme, atama ve özlük hakları belirlenmiştir. TSK'de subay ve astsubaylarda terfi etme yıl esasına bağlanmış, belirli görev süresini dolduran tüm personelin aynı anda bir üst rütbeye terfi edebilme esası getirilmiştir. Rütbeler astlık üstlük ilişkisini belirleyen en önemli faktördür. Atamalar rütbelere göre yapılmaktadır. Çok az istisnası olmakla birlikte aynı görev yerinde düşük rütbedeki personel yüksek rütbedeki personelin amiri konumunda olamaz. Yüksek rütbede atandırılacak görev yeri düşük rütbedeki atandırılacak görev yeri miktarına göre oldukça azdır.

Göreve en alt rütbeden başlayan personelin en üst rütbeye ulaşması için başarması gereken standartların yeterli seçimi sağlamaması nedeniyle üst rütbelerde görev yeri bulunamamasına ve işlevsel olmayan yeni görev yerlerinin açılmasına yol açmaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak için kıdemli albaylıktan sonra personelin emekli olmak istemesi durumunda 926 Sayılı TSK Personel Kanununa geçici madde



eklenerek (2008) ilave tazminat alma hakkı tanınmış, fakat bu teşvik üst rütbelerdeki yığılmayı azaltmamıştır.

TSK, üst düzey komutanlık görevlerini yürütecek kurmay personeli genç yaşta yazılı bir sınavla belirlemekte, ihtiyaç duyulan kurmay görevlerine atanacak sayıda personel kurmay olarak yetiştirilmektedir. Kurmaylık sistemi yukarıda bahsedilen sistemden farklılaşmakta ihtiyaç duyulan sayı kadar personel bu sisteme aktarıldığı için personel fazlalığı sorunu yaşanmamaktadır.

Kurmay sınıfına geçmeyen ordunun subay kadrosunun büyük çoğunluğu ulaşabilecekleri en üst rütbeye herhangi bir seçimle gelmeyecekleri için yöneticilik özelliklerini geliştirme ve görev başarısını artırma yönünde motive edilememesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Rütbeler yükseldikçe daha az risk taşıyan ve sorumluluk gerektirmeyen karargâh ve eğitimlik görevleri tercih edilmekte, kıtalarda birlik komutanlığı görevleri istenilmemektedir. Birlikleri sevk idare edecek olan küçük birlik komutanlarının (Takım, Bölük, Tabur, Alay) istemeden ve herhangi bir kriter aranmadan bu görevlere getirilmesi yönetimde kalitenin düşmesine yol açabilmektedir.

TSK atama sistemi personelin adil sürelerde çeşitli görev yerleri ve garnizonlarda çalıştırılması üzerine odaklanmıştır. Bu durum, işin gerektirdiği niteliklere sahip personelin diğer kıstaslara uymadığı için farklı görevlerde çalıştırılmasına ve verimin düşmesine yol açmaktadır. Kimi personel çok iyi liderlik özellikleri göstererek yürüttüğü birlik komutanlığı görevinden sonra atandığı liderlik becerileri gerektirmeyen ancak iyi bir yöneticilik özellikleri gerektiren karargah subaylığı görevinde başarısız olmakta, kimi personel de çok iyi karargah subaylığı görevi yaparken atandığı bir sonraki görevinde komutanlık nitelikleri gerektiği için başarısız olmaktadır. TSK'de her iki tip subaya da ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak terfi, atama ve görevlendirilmede bu duruma önem verilmemekte, personele sırasıyla karargah görevi ve devamında komutanlık görevi verilmektedir (Günel, 1999).

Harp Okullarından mezun olan tüm subaylar orta seviyede (Bölük, Tabur, ve Alay) birlik emir komuta edecek kabiliyete sahip olarak yetiştirilmektedir. İdeal bir sistemde her üç takım komutanından birisinin Bölük Komutanlığı, her üç bölük komutanından birisinin tabur komutanlığı ve her üç tabur komutanından birisinin

Alay Komutanlığı için seçilmek zorunluluğu vardır. Daha açık bir ifadeyle yirmi yedi takım komutanından sadece biri Alay Komutanı olabilecektir. Terfide çeşitli kademelerde kıstaslar bulunsa ve liderlik özellikleri yeterli olanlar bir üst rütbeye terfi edebilseydi Alay Komutanı seçimi sadece üç tabur komutanı arasından yapılacaktır. Ancak şu an 27 kişi arasından seçim yapılmaktadır (Üzmez, 2008). Bu durum uygun personel seçimini zorlaştırmakta başarı değerlendirme sisteminin önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır.

TSK'de başarı değerlendirilmesi yılda bir defa düzenlenen sicil raporu ile yapılmaktadır. Sicil raporu ile personelin değerlendirilmesinin bazı eksik yanları bulunmaktadır (Üzmez, 2008):

- Sadece çalışanla amiri arasındaki ilişkiye dayanan bir değerlendirme olduğu için doğruluğunu test etmek güçtür,

- Öznel görüşlere dayanması ve performans değerlendirme sonuçlarının gizli olması nedeniyle çalışanlar üzerinde huzursuzluk ve motivasyon düşüklüğüne yol açabilmektedir,

- Sicil amiri, düşük veya yüksek verdiği notlarla ilgili gerekçe belirtmediğinden inandırıcılığı düşüktür,

- Genelde tüm örgütlerde olduğu gibi TSK'de de sicil amirlerince yapılan performans değerlendirmede yüksek değerlendirme hatası yapılmaktadır.

Yüksek değerlendirme hatası, aslında bir hatadan çok, değerlendiricinin planlı olarak çalışanın performansını olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Bu durumun nedeni, amirin istenmeyen kişi durumuna düşmemek için, genellikle herkesi yüksek düzeyde başarılı göstermek zorunda kalmasıdır. Değerlendirme formları hazırlanırken değerlendirme sorularının öznel değil nesnel hale getirilmesine ve göreceli ölçütler yerine daha objektif somut ölçütlere dayandırılmasına dikkat edilmelidir. Performans değerlendirmedeki asıl amaç, personelin görev tanımında belirtilen konulara uygunluğunun değerlendirmesi olmalıdır. Bu nedenle değerlendirme formları, çalışanların görev tanımlarına göre çeşitlendirilmelidir. Bütün Subay ve Astsubaylar için aynı formun kullanılması doğru sonuçlara ulaşmayı engellemektedir.

TSK'nin kendine özgü yapısından ve kurum kültüründen kaynaklanan ve diğer işletmelerden ayıran farklar, TSK'de yönetimin zorluk derecesini ve yapılması planlanan değişikliklerin ne kadar zor olacağını göstermesi açısından önemlidir. Bu farklar aşağıda belirtilmiştir (Gencer ve Eşer, 2003):

- Personel mevcudunun çok yüksek miktarlarda olması,
- TSK'nin en küçük birimi olan bölüğün olumsuz bir durumda 3 gün dışarıya bağımlı olmadan kendi depolarındaki kaynakları ile yaşayabilme imkan ve kabiliyetine sahip olması,
- Askeri faaliyet alanının çok çeşitli olması. Her kademede birliğin savaşmak dışında barınma, yiyecek, personelinin sosyal ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğunda olması,
- Askeri birimlerde zorunlu askerlik uygulaması nedeniyle erbaş ve erlerin kısa sürelerde değişmesi, personel devir hızının yüksek olması,
- Askeri birlikler de mesai saatleri sonunda faaliyetler sona ermemesi, günlük mesainin 24 saat olarak belirlenmesi (İç Hiz.Ynt.Md.64),
- Askeri birlikler de her askerin askerlik mesleğinden ayrı olarak kendi sınıfı görevini (topçu, tankçı, levazım, bakım gibi) icra etmesi,
- Diğer hizmet kuruluşları çalışanını ve yöneticisini seçebilme imkanına sahipken TSK'de erler nereye tertip edildiyse, rütbeliler nereye tayin olduysa orada çalışmak zorunda olması,
- Zorunlu askerlik uygulaması nedeniyle en büyük dezavantajın eğitim seviyesinde yaşanması, personelin büyük çoğunluğunun ilköğretim mezunu olması,
- Türk ordusunun tarihinin çok eskilere dayanması nedeniyle sahip olduğu değerleri çok çabuk değiştirmenin mümkün olmaması,
- Her türlü davranış, kanun, talimat, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenmesi, çalışanların bunların dışına çıkamamaları,
- Askeri birliklerde birlikler arasında kesinlikle rekabet yoktur. Bütün birliklerin görevi vatanın bölünmez bütünlüğünü korumaktır.

- Resmi ilişki rütbe arttıkça artmasına rağmen bütün sistem göz önüne alındığında gayri resmi ilişki daha fazladır.

- Kanunlar, yönetmelik ve tüzüklerde eksik kalan konular emirlerle düzenlenmektedir. Bu yüzden her askeri birlikteki uygulamalar farklıymış gibi algılanmaktadır.

- Sorunlara, çoğunlukla sorunu asıl yaşayan çözüm bulmakla yetkili değildir. Şikayet ve talepler emir, komuta zincirini takip etmelidir.

- Her bölgedeki görev şartları birbirine benzememektedir. Örneğin, Trakya'da nehir geçiş hareketlarına önem verilirken, ülkenin güney doğusunda soğuk iklim ve engebeli arazi şartlarında harekate daha çok önem verilmektedir.

- Emir komuta ilişkisi diğer kuruluşlara göre daha ciddi tesis edilmiştir. Aynı rütbedeki iki kişiden askerliğe önce gelen diğerinden daha kıdemlidir (TSK Personel Kanunu).

- Bütün askeri birlikler göz önüne alındığında yaş ortalaması 20-22'dir. Bu çok genç bir kitle ile çalışıldığını gösterir.

- Her konuda emir ve talimatlar olmasına rağmen TSK'de geçerli olan çoğunlukla değerler ve teamüllerdir.

- Askerlerin her türlü gereksinimleri, ikmal ve iaşesinin tamamı devlet tarafından karşılanır. Askerlerden kesinlikle ücret talep edilmez.

- TSK'de en önemli iki değer, mutlak itaat ve orduya sadakattir (İç Hiz.Ynt.Md.86).

TSK yönetim alanında karşılaştığı zorlukları, bürokratik yapısı, planlama, standart işletim süreçleri ve disiplin anlayışı ile aşabilmeye çalışmış (Varoğlu, 2005), yöneticilik görevine atanan personelin temini, yetiştirilmesi ve görevinde devamlılığının sağlanması için mevzuat değişiklikleri dahil bir çok çalışma yapılmış ancak personel yönetim sisteminde aşağıda belirtilen eksikliklerin ortadan kaldırılması sağlanamamıştır (Demirel, 2007, Seçer, 2006):

- Personel temininde hedef kitleye ulaşacak yeterli tanıtım yapılamadığı için en nitelikli personel kaynağına ulaşılamamış,

- Subay ve astsubayların seçiminde profesyonel bir yaklaşım sergilenememiş,
- TSK'nin ihtiyaçları ile subayların isteklerini örtüştürecek, subayların alt yapıları, eğitimleri ve yeteneklerinden en yüksek düzeyde fayda sağlayacak bir sınıflandırma sistemi kurulamamış,
- Subayların ileride alacağı görevlerle ilgili yetiştirilmesini sağlayacak, hem kurumsal hem de bireysel kariyer ihtiyaçları ile uyumlu, zamana yayılmış ve etkin bir mesleki gelişim sistemi hayata geçirilememiş,
- Her sınıftan subayın kariyerlerinde hedefler belirlemesini sağlayan, eşit koşullarda rekabet ortamı yaratan, ihtisasa saygıyı esas alan, sınıflarında/branşlarında en iyi olanların en etkin yerlerde görev almasını sağlayacak bir kadro yapısı oluşturulamamış,
- Personelin bütün müspet veya menfi özelliklerinin dikkate alındığı, performansı ile birlikte potansiyelinin de değerlendirildiği, karar vericiler yanında personelin de güven duyacağı, objektif, adil ve çok boyutlu bir değerlendirme sistemi tesis edilememiş,
- Kıdem yerine liyakati esas alan, rekabet ortamı yaratan, personeli çalışmaya ve üretmeye teşvik eden, rütbede daha kısa sürede yükselmeye fırsat veren, yeterli performansı gösteremeyenlerin ise sistem dışına çıkmasını sağlayan bir terfi sistemi geliştirilememiş,
- Değişik nedenlerle ayrılan personelden uygun olanlar ile irtibat ve bağların sürdürülmesi, tecrübelerinden faydalanılmasına yönelik sistemli bir yaklaşım oluşturulamamış, bu da yetişmiş insan gücü kaynaklarının israfına yol açmış,
- Yetiştirilmiş nitelikli personelin bünyede muhafaza edilmesinde bazı kuvvetlerde zorluklar yaşanmış,
- Tavan-taban iletişiminin arzu edilen seviyede olmadığı için çeşitli düzeylerde zaman zaman iletişimde güçlük çekilmiş,
- TSK'nde icracı unsurlar olan alt rütbedeki personelin dilek ve şikayetleri ile, görevi icra esnasında karşı karşıya buldukları problemler karar organlarına tam anlamıyla ulaştırılamamış,

- Problemlerin, mevcut denetleme ve kontrol sistemleri ile tam anlamıyla tespit edilemediği veya tüm gayretlere rağmen denetleme mekanizmalarının gerçekçi ve bilimsel bir geri besleme ortamı sağlayamadıkları, denetlemelerde hoş görünme hareket tarzı bazen gerçekçiliğin önüne geçebilmiş,

- Çağdaş yönetim biliminin en önemli prensiplerinden biri olan ve özellikle personelin refahını artırmaya yönelik kararlara, daha ast kademelerdeki personelin katılımı yeterince olmamıştır.

## 1.2. YENİ YÖNETİM ANLAYIŞI

Teknolojinin hızla gelişmesiyle günümüzde ortaya çıkan bilgi toplumunun, bir anlamda paradigma değişimi ifade eden, yönetim düşünce, kavram ve uygulamalarının başlıcaları olarak şunlar belirtilebilir (Koçel, 2005):

“Takım çalışması, yatay düşünce, bilgi temelli hiyerarşik farklılaşma, iktidara dayanarak profesyonellerle iletişim, güçlendirme, örgütsel kültür değişimi, mentorluk, koçluk, dönüştürücü liderlik, şebeke organizasyonları, stratejik birliktelikler, sanal yönetim ve organizasyonlar, sürekli değişim uygulamaları, müşteri memnuniyeti ve kalite yönetimi uygulamaları, kurumlar arası artan karşılıklı bağlılık ve tedarik zinciri uygulamaları, işletmeler arası, devletler arası birliktelik ve kümeleşmelerin artması, insan hakları anlayışının ast-üst ilişkilerini değiştirmesi, devletin etki ve gücünün azalması ile birlikte sivil toplum kuruluşlarının artan önemi, ülkelerin dil, kültür ve değer yargılarındaki hızlı değişimler, bilişim uygulamalarının yöneticilerin karar mekanizmalarını üstlenmeye başlaması, senaryolarla yönetim uygulamaları, kaos ve karmaşıklık anlayışının yönetim uygulamalarına girmesidir.”

Günümüz bilgi çağındaki yönetim alanında yaşanan paradigma değişimi, askeri alanda da karşılığını bulmuştur. Değişen askeri yönetim anlayışının temelini oluşturan hususlar aşağıda belirtilmiştir (Tuncel, 2005):

- Caydırıcılığın sağlanması, bloklar arası gerginliğin neden olduğu tehditlerin bertaraf edilmesi,
- Kitlesele nitelikli askeri gücün oluşturulması
- Barış ortamının sürdürülmesi için sürekli kriz yönetiminin uygulanması,
- Barıştan itibaren güvenlik ortamının şekillendirilmesinde askeri güce ilave olarak ekonomik ve psikolojik unsurlar başta olmak üzere milli güç unsurlarının entegrasyonunun ön plana çıkması,

- Asimetrik tehditler ile askeri / sivil riskleri karşılayabilecek üstün nitelikli kuvvet yapılanması,
- Önceki döneme hakim olan savaşın kazanılması düşüncesinin üzerinde ve ötesinde barışın kazanılması ihtiyacı,
- Bu çerçevede barışı destekleme hareketi başta olmak üzere savaş dışı hareketin önem kazanmasıdır.

Sürekli yeniliklere açık olma ve kendisini geliştirme çabasında olan TSK'de, taban-tavan iletişimini daha sağlıklı bir temele oturtmak, muhtelif seviyelerde alınacak kararlarda, ast birimlerin görüşlerine de yer vermek ve karar organlarının projelerini desteklemek maksadıyla; yeni bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulmuştur. Bu arayışa paralel olarak Toplam Kalite Yönetimi(TKY) felsefesi yönetim alanında uygulanmaya başlanmıştır. Bu konuda çok sayıda askeri yönerge ve talimname hazırlanmıştır.

TSK'de yönetim anlayışı, bilgi harbinin getirdiği karmaşık ortam koşulları ve küçük hataların büyük felaketlere yol açabileceği düşüncesiyle, modern yönetim teorilerine paralel olarak gelişmekte ve aşağıda ifade edilen hedeflere ulaşmaya çaba göstermektedir (Genel Kurmay Başkanlığı[Gn.Kur.], 2002:28):

- TSK'de TKY anlayışının bir yönetim felsefesi olarak benimsenmesini ve kalitenin bir yaşam tarzı haline gelmesini sağlamak,
- Tüm faaliyetlerde; doğru işlerin ilk seferde, doğru olarak yapılmasını ve bu yolla mükemmel süreçlere, sonuçlara ulaşmayı sağlamak,
- Tüm fonksiyon ve kademelerin top yekun sorumluluk ve çabası ile sürekli gelişmeyi sağlamak,
- Tüm faaliyetlerde hataları ve kayıpları sifıra indiren; mutlu, üretken bir ortam ve mükemmel bir bilgi organizasyonu oluşturmaktır.

1997 yılından itibaren TSK'nin bütün birimlerinde uygulanmaya başlayan yeni anlayışa göre insana değer vermek ulaşılmaması gereken ana hedefdir. Ayrıca herkesin kendi işini ilk seferinde ve tam zamanında doğru olarak yapması ve sürekli gelişmeyi tüm kuruma yaymak ulaşılmaması gereken hedefler arasında ilk sıralarda yer

almaktadır. Özellikleri savaşçı personelin yaptığı hataların telafisi insan yaşamı ile ilgili olduğu için, hatasız çalışmak vazgeçilemez bir düsturdur.

Herhangi bir şirketin yöneticisi verdiği yanlış kararlar sonrasında şirketin batmasına sebep olabilir. Ancak, hatalarından ders çıkararak yeniden toparlanma ve başka bir işte çok daha başarılı olma şansına sahiptir. Ordu da ise bir bölük komutanının yaptığı hata taburun mağlubiyetine, taburun mağlubiyeti tugayın, tugayın mağlubiyeti ordunun mağlubiyetine neden olabilir. Bu yüzden bir komutanın muharebede hata yapmak gibi bir lüksü olamaz (Gn.Kur., 2002:29).

TSK yeni yönetim anlayışının gereği olarak kendisine yeni bir vizyon belirlemiştir. Yeni vizyon değerler, insana verilen önem ve değişime odaklanmıştır. TSK'nin vizyonu aşağıda belirtilmiştir:

“Sahip olduğu evrensel değerleri, insanıyla bütünleşmiş sistemleri ve kendini sürekli yenileme arzusuyla; barışta caydırıcı, savaşta yenilmez olmak, bölgesinde ve dünyada varlığı ile güven yaratmaktır.”

TSK'nde TKY anlayışı benimsenerek aşağıda belirtilen hedeflere ulaşılması amaçlanmıştır(Gencer ve Eşer, 2003): ”

- Çalışan insan potansiyelinin tam olarak değerlendirilmesi,
- Çalışan kişilerin iş tatmininin sağlanması,
- Yapılan işin kalitesinin artırılması,
- Küçük birlik takım liderliğinin geliştirilmesi,
- Maliyetlerin düşürülmesi,
- Yönetim kalitesinin artırılması,
- Sürekli gelişmenin sağlanması,
- Zamanının daha iyi kullanılması,
- Disiplinsizliğin ortadan kaldırılması,
- Muhabere yorgunluğunun ortadan kaldırılması,
- Monotonluğun önüne geçilmesi,
- Çalışanların ortak bir hedef etrafında kenetlenmesi,
- Büyük değişikliklerle bütün sistemi, yıpratmaktansa yapılacak küçük değişikliklerle çağa ayak uydurup sürekli iyileştirmenin temin edilmesi,
- Güneydoğu'daki operasyona çıkan birlikler için operasyon ekonomisinin sağlanması,
- Bütün askeri birliklerde ait oldukları sınıfa ait görevlerde, kalite anlayışının benimsenerek % 100 başarının elde edilmesi,
- Haberleşme kanallarını açık tutarak konuşan ve dinleyen dolayısıyla sorumluluğu paylaşan bir örgüt yaratılması,
- Doğrunun ilk seferde yapılmasını, insan faktörü ve bilimselliğinin ilk planda tutulmasını sağlamak,
- İş hayatının koşullarında iyileştirmeler yapmak,
- Karar ve bilgi sistemlerinde iyileştirmeler yapmak,
- Zaman ve insan kaynağı konusunda tasarruf sağlamak,
- İletişimi artırmak,



- Hedef göstererek herkesin bu hedefe ulaşmak için çok çalışması için motive etmek,
- İnsan faktörünü ön plana çıkartarak, kaliteli yaşamı moral ve motivasyon kaynağı olarak kullanmaktır.”

TSK yöneticilik kabiliyetlerini geliştirmeyi ve iyi yöneticiler yetiştirmeyi hedeflemektedir. Bu yönetici tipinin en önemli özellikleri; yeniliklere ve değişime açık olması; fırsat , problem ve kriz kararlarını alabilmesi; planlama ve uygulamada açıklık, esneklik, rasyonellik , standartlara bağlılık, kaynakların ve unsurların uygun kullanılmasıdır (Bulut, 2002).

İçinde bulunduğumuz bilgi çağı ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan bilgi toplumu, her seviyedeki yöneticinin elinde bulunan kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanarak kendisine verilen her türlü görevi bilimsel bir yaklaşım içinde yapmayı bir zorunluluk haline getirmiştir. Bilginin hızla artması ve eskimesi, karşılaşılan bir problemin çözümünde kullanılacak verilerin bir kişi tarafından toplanamayacak kadar farklı kaynaklardan gelmesi, yöneticiyi emrindeki çalışanları etkin bir şekilde kullanarak onların tecrübe, eğitim ve enerjilerinden sinerjik olarak yararlanmasını gerektirmektedir. Eskiye oranla yöneticinin astlarının bilgi ve tecrübelerine olan ihtiyacı, bilgi çağının bir gereği olarak daha fazla karşımıza çıkmakta ve bu ihtiyaç, hızla artmaktadır. Her seviyedeki komutanlar emir komuta ettiği unsurları bilimsel metotları kullanarak yönetmelidir.

Komutan, teşkilat yapısı ile bilgi toplama, işleme ve yayımlama konularında meydana gelen her türlü değişikliğin tabiatını anlamak zorundadır. Çeşitli hareket alanlarında müşterek ve çokuluslu kuvvetlerden etkili ve bütünleştirilmiş birlikleri nasıl oluşturacağını bilmelidir. Komutan, karşılaşılabileceği tehditlerin tabiatını ve kendi kuvvetlerinin imkan ve kabiliyetlerini şimdiye kadar hiç olmadığı oranda iyi anlamalıdır.

TSK yönetim anlayışı değerler üzerine kuruludur. Bu değerler organizasyonun belirli sınırlar çerçevesinde güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için, üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan, vizyona giden yolda yön gösterici kurallar dizisi, çoğunluk tarafından benimsenen inançlardır (Gn.Kur., 2002:1-3):

- Vazife Bilinci

Vazifenin İç Hizmet Kanununda tarifi, “hizmetin icap ettirdiği şeyi yapmak ve menettiği şeyi yapmamaktır.” Askerler, TSK’nin misyonunu (vazifesini) yerine getirebilmek için harp sanatını öğrenmek ve öğretmek mükellefiyetini taşıyan kişilerdir. Bu yükümlülüğün yerine getirilmesi, çeşitli ve değişik hizmetlerin bütünleştirilmesi ile mümkündür.

#### - Disiplin ve Mutlak İtaat

Disiplin, “Kanunlara, nizamlara ve amirlere mutlak bir itaat, astın ve üstün hukukuna riayet etmektir.” Mutlak itaat, disiplinin bir parçası olup tam bağlılığı ifade eder. Kanunlara, nizamlara ve amirlere duyulan bu bağlılığın temelinde, hizmet unsuru yer alır. Amir ile astları arasında gözle görülmeyen, sadece varlığı hissedilen ve hizmetleri konu alan mutlak itaat, görev adı verilen bir noktada kesişir.

Askerliğin temeli mutlak itaattir. İtaat; her astın, üstünden aldığı emri hiçbir kayıt ve şart düşünmeden ve en ufak bir tereddüt göstermeden canla, başla yapması, kanunlar ve nizamların dediğinden dışarı çıkmaması ve yasak edilen şeyleri yapmaması demektir. Tam bir itaat, üstün göstereceği güven ve muhabbetle elde edilir.

#### - Bağlılık

Askerlerin kişisel ihtiyaç ve çıkarlarını geri planda tutarak ulus, ordu ve birlik menfaatlerine öncelik vermeleridir. Bu maksatla, bütün yeteneklerini kullanarak resmi ve resmi olmayan yükümlülüklerle bağlı kalmaları yasa, yönetmelik, emir ve talimatlar ile askerlik yemine uymaları sorumluluğudur. Bunun içindir ki sahip olunan rütbe, mevki ve yetkiler, kişisel bir maddi veya manevi kazanç temini için değil, tamamen ülkeye ve ulusa daha fazla hizmet vermeleri içindir.

Yetkilerini kullanmaları sırasında asker kişilere yol gösteren yasa, yönetmelik ve emirler dışında, geleneksel ordu değerleri mevcuttur. Bu değerler, ordu içerisindeki personel arasında adeta kökleşmiş alışkanlıkların oluşmasına, başka bir deyişle ordu ahlak kurallarının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Bu köklü gelenekler, Atatürk İlke ve İnkılaplarına sahip çıkmak, ülke ideallerini gerçekleştirmeye özen göstermek ve Silahlı Kuvvetlere tam bağlılık tarzında varlıklarını hissettirir.

#### - Dürüstlük

Dürüstlük; en kısa tarifıyla, özü ve sözü doğru olmaktır. Yani, kişinin doğru düşünmesi, doğruyu söylemesi ve doğru davranması demektir. Dürüst insan; aldatıcı düşüncelerden sakınan, baskılara rağmen doğruluktan ayrılmayan, her şeyden önce kendisine karşı dürüst olması ve yine kendisine karşı verdiği sözleri tutmasını bilen kimsedir. Toplum yaşantısında kişilerin saygınlığı ve itibarları, dürüstlük seviyeleri ile ölçümlenir. Dürüstlük, aynı zamanda cesaretin de kaynağını oluşturur. Mesleğimizde dürüstlük, vazifenin alınmasından başarılmasına kadar astlara, üstlere ve aynı rütbede olanlara açık, samimi ve içten davranmaktır.

#### - Mükemmeliyet

Mükemmeliyet, doğru işi, ilk defasında kusursuz olarak yapmak ve bunu her defasında tekrarlamaktır. TSK personeli görevini kusursuz yerine getirebilmek ve bu hususta başarılı olmak için kaliteli niteliklere sahip olmak ve kendisini sürekli geliştirmek zorundadır. Bütün sıralı komutanlar; “her şeyin daima en iyisinin yapılmasını” prensip olarak kabul edeceklerdir.

#### - Meslek Sevgisi

Bütün insanların ortak değeri olan sevgi, insan davranışlarını olumlu istikamette yönlendiren bir itici güçtür. Bireyin temel ihtiyaçları arasında yer alan sevgi; aile sevgisi, vatan sevgisi, insanlık sevgisi ve meslek sevgisi şeklindedir. Meslek sevgisi, birey ile mesleği arasında duygusal bir etkileşimin kurulması, bireyin mesleği ile özdeşleşmesidir.

#### - Fedakârlık

Kendinin ve ailesinin rahat ve emniyetinin; yurdun kurtuluşuna bağlı olduğunu ve bunun için icabında ölmekten çekinmemek gerektiğini ve vazifenin büyüğünün de küçüğünün de bir ve her ikisinin de nefsinden üstün olduğunu düşünerek zamanında fedakârlıkla hareket etmektir.

Fedakârlık, kişinin başkalarının duygu, düşünce, inanç, değer ve ihtiyaçlarına önem vererek, kendisinden özveride bulunmasıdır. Yüksek seviyeli bir davranış olan fedakârlık; sevgi, saygı ve güvenden kaynaklanır. Askerlerin kişisel rahatlıkları yerine; ülke, ordu ve birlik yararına olanları yapması, bunun karşılığında hiçbir çıkar beklememeleridir.

## - Ekip Ruhu

Gerçek eğitim, özellikle muharebe, tam anlamıyla ekip faaliyetini gerektirir. Lider, barıştan savaşa süratle geçebilmek amacıyla astlarında düşman ateşine karşı gönüllü ilerleme sağlayacak ekip ruhu oluşturabilmelidir. Bunun için astlar hem liderin yeteneğine, hem kendilerinin ekibin üyesi olarak faaliyette bulunma becerilerine güvenmelidirler. Birliğin ekip olarak yetiştirilmesi, morali, yardımlaşmayı, karşılıklı güveni, arkadaşlık ilişkilerini olumlu yönde destekler.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin 21'inci Yüzyıldaki yapısı ve bu yapı içinde çok önemli bir yeri olan Personel Yönetim Sistemi'nin yeniden yapılandırılması için kapsamlı bir proje başlatılmış ve bu kapsamda Genelkurmay Personel Başkanlığının teşkilat yapısı değiştirilerek Personel Yönetim Sistem Dairesi kurulmuştur.

Personel Yönetim Sistemi-2010 (PYS-2010) adı verilen bir proje ile Personel Yönetim Sistemi'nin aksayan, uygulanamayan ve eleştirilen birçok yönünün günümüz ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeniden düzenlenerek TSK personel politikasını çağın gereklerine uygun olarak şekillendirmek hedeflenmiştir.

Personel Yönetim Sistemi, Şekil 7'de gösterildiği gibi birbiriyle etkileşimli çok sayıda alt sistemden oluşmaktadır. Her bir alt sistemin ayrı ayrı ele alınarak düzeltici tedbirler alınması yerine, her bir alt sistemin sistem bütünlüğü içerisinde incelenerek yeni Personel Yönetim Sistemi'nin oluşturulmasının en uygun hal tarzı olduğu değerlendirilmiştir.

Sekil 7. Personel Yönetim Sistemi 2010

<b>Personel Yönetim Sistemi 2010</b>					
<b>İNSANGÜCÜ İHTİYACININ TESPİTİ</b>	<b>TEMİN</b>	<b>YETİŞTİRME</b>	<b>İSTİHDAM</b>	<b>ÜCRET VE SOSYAL POLİTİKA</b>	<b>AYIRMA VE AYRILMA</b>
Kuvvet yapılanması	Temin stratejisi	Örgün eğitim	Hizmet süresi	Ücret	İstekle ayrılma
İnsangücü planlaması	Tanıtım	Mesleki eğitim	Yerleştirme	Sosyal güvenlik	Zorunlu ayrılma
Kadrolama	Sınav	Eğitim geliştirme	Değerlendirme	Sosyal destek	Ölüm Maluliyet
Yapısal kontrol	Seçim alım	Özel beceriler	Disiplin ve motivasyon		Emekli yaşam
			Gelişim büyüme		

Kaynak: <http://www.tsk.tr>

Bu kapsamda, sistemin ana unsurları olan "Kadro Yapısı, Terfi, Değerlendirme ve Yetiştirme" sistemlerine öncelik verilmiş, Kuvvet Komutanlıkları, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı ile koordineli olarak çalışma grupları oluşturulmuş ve çalışmalar başlamıştır.

"Yavaş değerlendirme ve terfi" Türk Silahlı Kuvvetleri'nin bugüne kadarki kariyer planlamasının merkeziydi. Ama yakın bir gelecekte bu sistemin uygulamaya girmesiyle birlikte, yavaşlığın yerini hız alacak, emsallerine kıyasla daha çalışkan, yetenekli ve başarılı olan personelin genç yaşlarda büyük rütbelere ulaşmasına imkân sağlanacaktır (Şahin, 2005).

## 2. TSK'DE YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ GELİŞİM SÜRECİNİN LİDERLİK ANLAYIŞINA ETKİLERİ

### 2.1. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE LİDERLİK ANLAYIŞI

TSK'nde liderlik kavramı 1990 ve sonrası yıllarda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Bundan önceki dönemdeki TSK literatüründe liderlik kavramı sadece amerikan kaynaklı tercüme askeri talimnamelerde geçmektedir.

TSK'nde komutanlık yapan ve 1990 yılı öncesi dönemde yetişmiş personelin özellikleri incelendiğinde otoriter liderlik özellikleri göze çarpmaktadır. Otoriter liderlerin işe dönük bir eğilim gösterdikleri ve sahip oldukları gücü astları etkilemek ve yönetmek için kullandıkları görülmektedir (Şafaklı, 2005). Bu tarza uygun olarak hareket eden liderler; astlarından gelecek bilgi akışına açık değildirler, görevin nerede, nasıl ve ne zaman yapılacağı hakkında detaylı talimat verirler, olayların tam olarak kontrolleri altında gelişmesini isterler. Astlarından gelecek bilgilerin doğruluğundan şüpheleri vardır. Otoriter liderlik stiline seçiminin nedenleri arasında genellikle otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inancı ve güveni vermesi sayılabilir (Şafaklı, 2005).

Otoriter liderlik tarzı, tecrübesiz veya henüz kendi başlarına operasyon gerçekleştirebilecek kadar eğitim almamış takım ve birlikleri yönetirken, zamanın son derece kısıtlı olduğu ve liderlerin açıklama yapmak için zaman ayıramayacağı durumlarda tercih edilmesi gerekirken bu tarzın dışında liderlik tarzı gösterilmemesi buna ilave olarak bazı liderlerin astlarını sürekli azarlaması, aşağılayıcı sözler söylemesi, ceza tehdidi ile yönetmesi ve yasal olmayan aşırı sert liderlik tarzı karşısında astlar, ya umursamaz bir tavır takınırlar ya da saldırgan bir tutum içine girerler. Bu durum çoğu zaman personelin kazanılması yerine kaybedilmesine yol açar (Çınar, 1993).

Eraslan'a (EDOK, 2005) göre barış zamanında uygulanan otoriter liderliğin sakıncalı yönleri aşağıda belirtilmiştir:

“Yaratıcılığın yeterince desteklenmemesi, personelin inisiyatif kullanacak kadar yalnız bırakılmaması, komutanların süreklilik arz eden müdahalelerinin “destek” şeklinde yorumlanması, emrin verilmesinin hemen ardından, her sürece müdahil

olunması, emri alanın kendi düşünce ve tarzını oluşturmasına, uygulamaya yansıtmasına yönelik fırsatın yeterince tanınmaması,  
Hesaplı risk almaya tahammül gösterilmemesi,  
Farklı çözümlere itibar edilmemesi, kabul görmemesi,  
Emirlerin çok detaylı verilmesi,  
Çeşitli toplantı, seminer vb. faaliyetlerde hal tarzlarının dikte ettirilmesi,  
Toplantıların emir alma, emir verme ortamına dönüşmesi,  
Verilen emrin yerine getirilmesi esnasında çok yakından kontrol ve nezaret ve her görülen eksikliğe, astların müdahale etmesine fırsat verilmeden, emri verenin müdahil olması,  
Eksikliklerini özeleştirir yolu ile açıklama, bu konudaki kendi planını veya destek talebini ifade etmek için yeterli bir güven ortamının bulunmaması,  
Özeleştirin, yanlış anlaşılabilmesi duygusunun varlığı,  
Her seviyedeki komutanın neye, ne zaman, hangi oranda müdahale edeceğinin, neye ağırlık vereceğinin henüz tam olarak algılanmamış olması.”

TSK tarihi çok eskilere dayanan dünya tarihinde önemli yeri olan bir ordudur. Uzun yıllar boyunca bölgesinde büyük devletler kuran ve yaşatan Türk Milleti ordusu ile bir bütündür. Kurtuluş savaşını gerçekleştirerek büyük başarılarla imza atan Türk ordusu için komutanlık ulu önder Atatürk'ün “Bir ordunun kudreti subay ve komuta heyetinin kıymetiyle ölçülür.” sözünden de anlaşılacağı üzere oldukça önemlidir. Bu nedenle; disiplinli, eğitilmiş, attığını vuran, üstün muharebe gücüne sahip ve her an muharebeye hazır birlikler yetiştirmek, ancak iyi komutan ve liderlerle mümkün olabilir (Gürsoy, 2005). Muharebe gücünü en fazla artıran unsur liderliktir.

TSK’de liderlik, liderlik vasıflarına sahip personelin belirlenen hedeflere ulaşılması için, insan davranışlarını etkileme faaliyetidir. Lider ise mevcut kaynakları (İnsan, zaman, harp silah araçları vb.) en etkili şekilde kullanmak suretiyle, birliğini belirli bir amaç doğrultusunda ikna etme ve etkileme kabiliyetinin yanı sıra, süratli ve doğru karar veren, verdiği karar doğrultusunda etkili sonuç alan, yeri geldiğinde ölmeyi emrecek güce sahip kişidir (Kara Kuvvetleri Komutanlığı[KKK], 2007). Komutan, sadece rütbesiyle ve askerî bilgisiyle değil, liderlik vasıfları ile de kendini birliğine kabul ettirir. Liderlik ile ilgili çeşitli tanımlar aşağıda belirtilmiştir(DHA, bt.).

“Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür,  
Liderlik; iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.  
Liderlik; karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.  
Liderlik; amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür.

Liderlik; organizasyonun günlük emirleriyle mekanik koordinasyonundan daha ötede etki yönünden ortaya çıkan bir fazlalıktır.

Liderlik; örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir. Liderlik; insanları ikna etme sanatıdır.”

Akova ve Tavukçuoğlu (1997), askeri lideri astlarını bir amaç peşinde birleştirebilen asker kişi olarak tanımlar. Astlarını sadece harekete geçirmekle kalmayan onlara olumlu amaç ve hedefler gösteren, eldeki mevcut kaynakları en etkin şekilde kullanan kişi liderdir. Liderin amacı vazifenin başarılmasıdır. Lider, bu amaca astlarıyla doğrudan yüz yüze ilişki kurarak ve iletişimde akıllı ifadeler kullanarak ulaşır. Etkili liderlik, üst düzey ehliyet, karakter, atılganlık ve verilerle daima gelişen bir görüş açısının temeli üzerine kurulur (Kandur, 2008).

Askeri alanda liderlik; vazifenin niteliği, çalışma ortamı, çalışanların eğitimi, mevzuat gibi unsurlar açısından kendine özgü dinamikler taşımakta ve liderlik, hizmet odaklı bir özellik taşımaktadır. Askeri liderlikte; şeref, yurt sevgisi ve vazife bilinci gibi manevi motivasyon kaynakları ön plana çıkmaktadır. Sivil-asker farklılaşmasının yanı sıra, farklı düzeylerdeki komutanların liderlik uygulamaları bile, örneğin operasyon alanı açısından farklılaşmakta, liderlik ihtiyaçları ve biçimleri de değişebilmektedir. Netice olarak askeri alanda lider, kendisine verilen vazife ve durum içerisinde hava, arazi, düşman ve kendi durumunu genel olarak değerlendirerek doğru hareket tarzlarını üreten kişi olarak tanımlanmaktadır. Karar verme süreci her zaman belli bir sırada işlememektedir. Lider, bazı hallerde koşulların tüm olumsuzluğuna, maiyetinin tüm yetersizliğine ve tarihin ve kültürün tüm etkilerine rağmen, kurtuluş savaşında Atatürk'ün “sizlere ölmeyi emrediyorum” direktifinde olduğu gibi, inanılmaz kararlar veren kişidir (Akar, 2004).

Askeri liderlik, sadece otoriteye dayanan ve astlar üzerinde kullanılan bir emretme yetkisi değil; sevgi, saygı, güven ve moral yaratma gücü gibi kişiliğe de dayanan bir etkileme yeteneğidir (Büyükanıt, 1996).

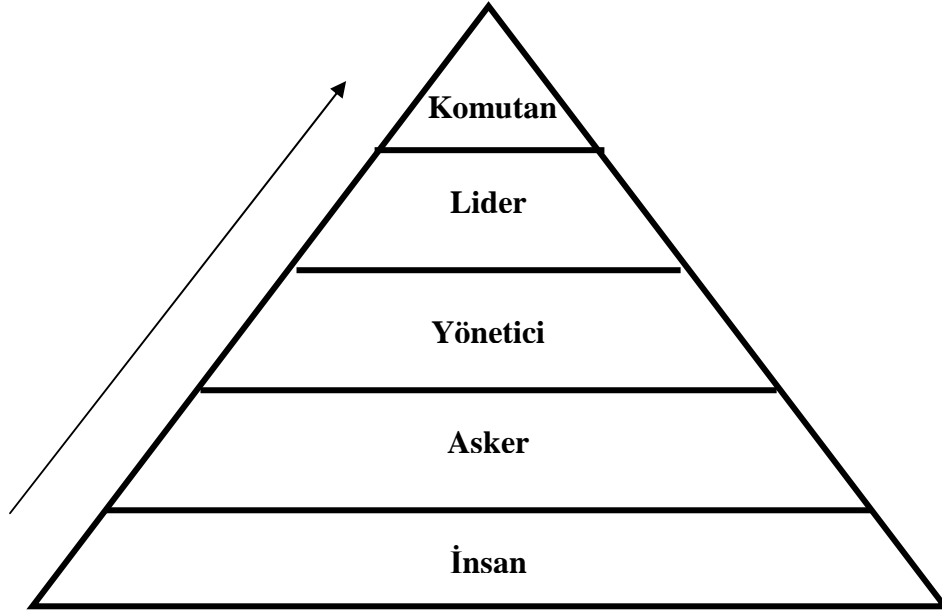
TSK'nde askeri birlikleri sevk idare eden kişilere komutan denmektedir. Komutan, iyi yöneticilik nitelikleri taşıyan, liderlik özellikleri gelişmiş, her seviyedeki birliğe emir ve komuta eden kişidir. Yani, komutanın ön plana çıkan iki temel niteliği yöneticilik ve liderliktir. Oysa çoğu zaman özellikle komutan ve lider kavramları birbiri ile kıyaslanmakta ya da birbirine alternatif olarak düşünülmektedir. (KHO, 2008:1).



Komutan sevk ve idare edeceği birliğini inandıran, personelini isteklendiren ve başarıya azmini aşılıyarak hedefe yönlendiren kişidir. Verilen görevleri şevkle, inanarak ve dört elle sarılarak astlarına yaptırabilmek, komutanın üstün liderlik özelliklerinin en belirgin göstergesidir. Bunun için astlarını inandırabilmek gerekir. Bunun yolu ise Orgeneral İlker BAŞBUĞ'un belirttiği üzere bilgi ile ikna etmedir. "İkna edilen insan, en güçlü insandır, en büyük silahtır." (Şener, 2008).

Şekil 8'de gösterildiği gibi TSK'de komutanlık görevlerini yapacak her subay önce iyi bir asker yani konusuna hakim ve bilgili olmalı, sonra iyi bir yönetici olmalı, daha sonra ise liderlik becerilerini sahip olmalıdır.

*Sekil 8. Komutan, Lider, Yönetici İlişkisi*



Kaynak: Gnkur 23-6 Yönetim ve Liderlik Prensip Emri

Türk ordusu kuruluşundan bugüne kadar değerler sistemi ile ayakta kalmıştır. Bu değerler bütünü günümüzde liderlik özellikleri arasında gösterilmektedir. TSK'de liderlik özellikleri şunlardır (Özgün, 2005):

- Cumhuriyete, yurda ve millete karşı sevgi ve bağlılık; vatan sevgisi, bir bütün oluşturarak ortak hedefe varmanın, sınıksız birliktelikten doğan güçle yücelmenin anahtarıdır. Vatan sevgisi aynı zamanda orduya olan sevgi ve bağlılıktır. Kendi kurumuna bağlılık liderliğin personeline kazandırmaya çalıştığı en önemli unsurdur. Vatan sevgisi olmadığında sağlam bir ordu oluşturabilmek mümkün

değildir. Meslek sevgisi mesleğe karşı duyulan sevgi ruhu tetikler, gönüldaşlık ve kader birliği oluşturur. O andan itibaren kişi, şahsi menfaatlerini bir yana bırakır ve yüksek ideallere odaklanır.

- İtaat; her astın üstünden aldığı emri hiçbir kayıt ve şart düşünmeden ve en ufak bir tereddüt göstermeden canla, başla yapması, kanunlar ve nizamların dediğinden dışarı çıkmaması ve yasak edilen şeyleri yapmaması demektir. Tam ve kalbi bir itaat, üstün telkin edeceği itimat ve muhabbetle elde edilir.. Askerliğin temeli mutlak bir itaattir. (İç Hiz.Ynt. Md. 86). Mutlak itaat, kararlara katılımcılığı engelleyen bir özellik taşımamaktadır. Bu kapsamda askerlikte; uygun şekil, sıra ve usulde görüş ve önerilerin ifade edilmesine büyük önem verilmektedir (Akar, 2004).

- Cesaret ve yiğitlik; gerek dış disiplin gerekse iç disiplinin sağlanması, kurallara uymayı, kısıtlanmayı ve zorluklara katlanmayı gerektirmektedir. Özellikle vatan savunmasında çıkılan hizmet yolu, gazilik ve şehitlik de dâhil olmak üzere, büyük Atatürk'ün ifadesiyle, “*çok yüksek şahsî feragat ve fedakârlıklar*” gerektirmektedir.

- Canını esirgememek; subaylık demek kendini ve canını feda etmeyi kesinlikle göze almış olmak demektir. Subay görevini diğer meslek sahipleri gibi sadece aklıyla değil, aklından başka can ve başıyla yapar.

- İyi geçinmek, tüm silah arkadaşlarının kardeşten ileri olduğunu ve icabında aynı ülkü için bir arada kanlarını dökeceklerini düşünerek birbirlerini yürekten sevmek, birbirlerinin onurlarına saygı göstermek, edep ve terbiyeye uymayan işlerden, şakalardan kaçınmak ve daima mertçe hareket etmektir (İç Hiz.Ynt. Md. 86)

- Sır saklamak, asker, her yerde düşmanın casusları bulunacağını ve kendisini dinlemekte olduklarını kabul edip, vazife ve hizmete ait hususlarda hiçbir kimseye sır vermemelidir. Ötede beride askerliğe ve kışla ve müessese hayatına ait sözler sarf etmemelidir. Hiç bir husus için hiç bir yerde atıp tutmamalı, herhangi bir şeyi büyüterek ve ekleyerek yayıp dağıtmaktan sakınmalı, hiçbir zaman doğruluktan ayrılmamalıdır (İç Hiz.Ynt. Md. 86).

- Emel ve fikir birliği, üst ile astın, subay ile erin ruhları arasında çok sıkı bir bağ ve yakınlık tesis edilmelidir. Üstler her durumda astlarına arka çıkan ve

şefkat gösteren birer yardımcı ve dayanak olmalıdır. Amir, astlarının sevinç ve kederlerine katılan sadık bir yol gösterici olmalıdır. İyi liderler; yaptıkları her işe duygularını, sevgilerini ve heyecanlarını katarak ve astlarına güven telkin ederek disiplini sağlayacak harcı sağlamlaştırmasını bilenler olacaktır.

- Yardımlaşma, Silahlı Kuvvetlerin bir emel (ülkü) çerçevesinde ve aynı vazifede birleşmiş olan fertlerinin birbirlerine yardımları müşterek vazifenin en iyi surette yapılmasını temin edeceği gibi, arkadaşlığı ve bağlılığı da kuvvetlendirir. Asker, vazife içinde ve dışında olacağı gibi, halk arasında da elinden gelen yardımı yapmalı, daima iyilikle yaklaşmayı ölçü edinmelidir (İç Hiz.Ynt. Md. 86).

- Tavrı ve hareket; amirin tavrı ve hareketlerinin birlik üzerinde büyük bir etkisi vardır. Her türlü faaliyette, özellikle muharebede ön safta olan liderin soğukkanlılığı ve dayanıklılığı askeri etkileyecektir. Yalnız emir vermek, hatta doğru emir vermek bile yeterli olmayıp, emrin verilme biçiminin güven ve kararlılıkla verilmesinin astlar üzerinde etkileyici gücü vardır.

- Vazife bilinci; vazife bilincinin en belirgin göstergeleri görev ve sorumluluklarının farkında olmak, zamanı doğru ve etkin şekilde kullanmak, bir üst görevin sorumluluğunu üstlenmeye kendisini hazırlamak ve bu konuda astlarının da sorumluluk almalarına rehberlik etmek, astlarının kusurlarından doğacak sorumlulukları üstlenmek, astlarının başarısızlık nedenlerini araştırmak ve giderilmesi konusunda gerekli önlemleri almaktır (KKK, 2007).

- Dürüstlük; Dürüstlük, en kısa tarifıyla, özü ve sözü doğru olmaktır. Yani, kişinin doğru düşünmesi, doğruyu söylemesi ve doğru davranması demektir. Dürüst insan aldatıcı düşüncelerden sakınan, doğruluktan ayrılmayan, her şeyden önce kendisine karşı dürüst olan ve yine kendisine karşı verdiği sözleri tutmasını bilen kimsedir. Hangi kademedede olursa olsun, asker kişiler aldatıldıklarını ya da yanıltıldıklarını hissederseniz karşısındakilere güvenleri sarsılır ve bu duygunun yeniden inşası, bir daha kolayca ve sağlıklı biçimde gerçekleşemez. Askerlikte dürüstlükten en ufak bir sapma, görevlerin başarılmasını bütünüyle tehlikeye atmak demektir (KKK, 2007).

- Yeterlilik; amirler, astlarına örnek olmalı; onları etkileyebilecek, yönlendirebilecek ve her durumda motivasyonlarını idame ettirebilecek düzeyde

etkin liderlik vasıfları taşımalıdır. Bu vasıf M. Kemal ATATÜRK'ün “Komutanlar; astlarından yüksek ve bilgili olmalıdırlar.” vecizesinde ifade edilmiştir.

### 2.3. YENİ LİDERLİK ANLAYIŞI

Değişen yönetim anlayışı ile birlikte TSK'nin liderliğe bakış açısı ve liderlik uygulamalarından beklentisi farklılaşmıştır. İnsanı temel alan ve kalite odaklı yönetim anlayışı ile liderlikte otoriter tarz geçerliliğini yitirirken katılımcı liderlik tarzı öne çıkmıştır.

Yeni liderlik anlayışını yansıtan 2007 tarihli Kara Kuvvetleri eğitim yönergesine göre lider (KKK, 2007):

Birliğine bilgisi , dürüstlüğü, doğruluğu, örnek tutumu, ve davranışları, irade kuvveti, cesaret ve hoşgörüsü ile kendini benimsetir,

Liderlik sadece yasal otorite kullanımı olmayıp, insanları güçlendirmektir,

Liderlerin en önemli özelliği kişileri ikna edebilme yeteneğine sahip olmalarıdır. İkna edilmiş insan, en güçlü insan ve en büyük silahtır.

Diğer bir tanıma göre lider mevcut kaynakları en etkin şekilde kullanmak suretiyle, birliğini belli amaçlar doğrultusunda ikna eden ve etkileyen; süratli ve doğru karar veren, verdiği karar doğrultusunda etkili sonuç alan yeri geldiğinde ölmeyi emrecek güce sahip kişidir (KKK, 2008)

TSK yeni yönetim anlayışı ile; meslek kültürü gelişmiş, sürekli öğrenen, kendini hizmete adanmış, çevresine pozitif enerji yayan, çevresindekilere inanan ve güvenen, dengeli bir yaşam sürdüren, cesur, çevresindeki değişimi hızlandıran, fiziksel, zihinsel ve ruhsal yönden yeterli olan, bu konuda kendini geliştirme gayreti içerisinde, doğru ve süratli karar verebilen ve kararlarını hızla uygulamaya koyan, takip, kontrol ve koordine yeteneğine sahip liderler yetiştirmeyi hedeflemektedir.

Üstün teknolojiyi yönetmek için dijital hızda düşünmek ve karar vermek, yeni yüzyılın belki de en önemli özelliği olacaktır. Görevin icrası sırasında sonucun elde edilmesi yanında, komutanın yaptığı işe değer katması da son derece önemlidir. Komutan, emrine verilen kıta, birlik ve imkânları sonuca yönlendirirken temel ilkelerden asla taviz vermez. Komutan ilişkilerinde önce anlamaya sonra anlaşılma

olmaya özen gösterir. Bu sayede başarı daha kesin ve sağlam olacaktır. İlkeleri takip etmekten çok, kuralları tercih etmek, rutin işler yapılmasına neden olur. Sadece kuralları takip etmek, pasif yönetim anlayışıdır.

Değişen yönetim anlayışı ile birlikte askeri liderlik dört farklı uygulama düzeyine bölünmüştür. Bunlar doğrudan, kurumsal, operatif ve stratejik düzeylerdir (KKK, 2008).

Doğrudan liderlik düzeyi; takım, bölük, tabur, alay komutanlarını kapsayan muharebenin bizzat cereyan ettiği ön hat liderliğinin olduğu ve yüz yüze etkileşim ve davranış gözlemlerinin ortaya çıktığı liderlik seviyesidir.

Kurumsal liderlik düzeyi; tugay tümen seviyesi birliklerin komutanlarını kapsayan astların ast birlik komutanları ile dolaylı olarak etkilendiği liderlik seviyesidir. Daha çok belirsizlik ve karmaşık durumlara uğraşırlar. Ast seviye liderleri geliştirme olaylara yön verme yönü olan liderlik seviyesidir. Bu seviyede liderler niyet ve maksadının ne derece anlaşıldığını anlamak için ziyaret ve denetleme yapmak durumundadırlar.

Operatif liderlik düzeyi; kolordu ordu seviyesindeki birliklerin komutanlarını kapsayan liderlik seviyesidir. Faaliyetlerin operatif boyutu ile ilgilenir. Dolaylı liderlik kullanılmakta, ayrıca bilgi toplama ve karargahtan gelen kararları uygulama önemli olmaktadır.

Son olarak, kuvvet ve genel kurmay seviyesindeki komutanları kapsayan stratejik düzeyde, dolaylı liderlik ve alt ünitelerden gelen verilere göre karar verme süreci önem taşımaktadır. Kaynakları tahsis etme, stratejik bakış açısı getirmek suretiyle astlar etkilenir.

Stratejik düzey ile operatif düzeyde kullanılan liderlik farklı olmakta, operasyonel düzey, doğrudan liderliğe daha yakın çalışmakta ve onun kaynak ihtiyaçlarını anında gidermeye çalışmaktadır. Liderlik ilkeleri açısından, bir takım komutanı ile tugay komutanı aynı prensipleri paylaşmasına rağmen, operasyon alanı ve diğer makro konseptler, bu ilkelerin verimlilik ve etkililik açısından nasıl kullanılacağını belirlemekte ve bu noktada liderlik ihtiyaçları ve biçimleri değişmektedir.

TSK değişen yönetim anlayışı ile birlikte, liderliğin önemini kabul etmiştir. Bu alanda personelin yeteneklerini geliştirmek ve kontrol mekanizması kurmak maksadıyla lider takip ve kontrol kartları kullanılmaya başlanmıştır (KKK, 2008). KKK'lığının tüm alt birimlerinde uygulamaya konulan ve herkesin bir astının davranışlarını kontrol ettiği, bunları geliştirmesi için tavsiyelerde bulunduğu ve buna uygun çeşitli görevler verdiği bu takip sistemi yeni olması itibariyle geliştirilmeye ihtiyaç göstermektedir. Ancak liderliği sadece yetkilerini kullanma olarak gören anlayışının yavaş yavaş terk edildiğini göstermesi bakımından önemlidir. Ayrıca doldurulan formlar personelin birliğindeki sicil dosyalarında muhafaza edilmektedir. Bu formların personelin terfi ya da atamasında göz önünde bulundurulması ilerleyen dönemde mümkün olacaktır.

### **2.2.1. TSK'de Liderlik Özellikleri, Prensipleri**

Yaşar Büyükanıt'a göre bir lider öncelikle dürüst ve güvenilir, gelişim odaklı ve vizyon sahibi olmalı, motive etmeli, adalet duygusuna sahip olmalı ve sinerjik takım kurabilmelidir (Akiş, 2005:13).

İlker Başbuğ askeri liderde bulunması gereken temel nitelikleri; cumhuriyete, yurda ve millete karşı sevgi ve bağlılık; itaat, azim ve dayanıklılık, cesaret ve yiğitlik; canını esirgememek yani fedakârlık; harbe hazırlık; iyi geçinmek, iyi ahlak sahibi olmak, sır saklamak; emel ve fikir birliği, düzgün tavır ve hareket, intizamlı olmak, diğer ülke askerleri ile iyi geçinmek, meslek sevgisi, vazife bilinci, dürüstlük ve yeterlik olarak ortaya koymuştur (Şener, 2008).

Bayar (2001)'a göre başarılı ve etkin bir liderin özellikleri aşağıda belirtildiği gibi olmalıdır:

- “
- İşbirliğini ve gurur duygusunu geliştirir,
- Yüksek doğruluk ve dürüstlük standartlarına göre yaşar,
- Bilgiyi isteyerek ve seve seve paylaşır,
- Personelin performansını geliştirmek için eğitimcilik yapar,
- Mükemmellikte ısrar eder,
- Astları için örnek teşkil eder,
- Astlarına sorumluluk verir,
- Cesaret sahibidir,
- Astlarına güvenir,
- Kararlıdır,
- Zamanında harekete geçebilme özelliğine sahiptir,
- Zamanını değerlendirir,
- Emrindekilerin sadakatini kazanır,

- Personel merkezcidir,
- Astlarını dinler,
- Emrindkiler tarafından kolayca bulunabilir ve kendisiyle görüşülebilir.”

Yusuf Has Hacıp, komutanın davranışlarında dikkat etmesi gereken hususları şu sözleriyle vurguluyor; “Çoluk çocuk ve karım diye, mal toplamamalı veya mülk ve bağ bahçe edineceğim diye gümüş yığmamalıdır. Şerefi için düşmana karşı koyar ve intikamını almadan, ondan yüz çevirmez. Söyledikleri doğru olmalı ve sözüne emniyet edilmelidir.” (Şener, 2008).

Kendisine güvenen, önemli amaçları basit cümlelerle kolayca açıklayan, yaratıcı düşünceyi destekleyen, astlarına güven telkin eden, zor durumlarda astların yaratıcılığını geliştirmek için hoşgörü ve tolerans ortamı oluşturan, davranışları ile astlarına örnek olan, mevcut durumu astlarının sorgulamasını destekleyen, kendisiyle gurur duyulan, eski problemlere yeni çözüm yolları ile bakılmasını sağlayan, görev dağılımını astların yeni bilgiler öğrenmesini sağlayacak şekilde yapan, kararlarını ahlaki değerleri göz önünde bulundurarak veren, astların kaygılarını ve beklentilerini dikkate alan, örgütün iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçecek kadar fedakâr, verilen bir görevin başarılması karşılığında ne elde edileceğini bildiren, astların başarılarının farkında olan, astların güçlü yönlerini geliştirme doğrultusunda onları cesaretlendiren liderlerin astları örgütlerine çok yüksek düzeyde duygusal bağlılık göstereceklerdir. Yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip kişilerde de TSK için ellerinden geleni yapma, ayrılma düşüncesinin olmaması, yaptıkları işten tatmin olmaları ve severek yapmaları, sadakat duyma ve beklenenin ve tahminlerin ötesinde üstün performans sergileme davranışları görülür (Ercan, 2006).

TSK literatüründe yapılan tarama sonucunda tespit edilen askeri liderde bulunması gereken özellikler Tablo 6’da toplu olarak sunulmuştur.

Tablo 6. Liderlik Özellikleri

1	Zeka ve akıl	22	Hesaplı risk alma
2	İrade kuvveti	23	Bilgili olmak ve kendisini geliştirme çabası
3	Azim ve dayanıklılık	24	Ekip çalışması, birlik ruhu oluşturma
4	Cesaret ve yiğitlik	25	Paylaşım
5	Fedakarlık	26	Hitabet ve ikna kabiliyeti
6	Özgüven sahibi olmak	27	Yazılı ve sözlü iletişim becerisi
7	Kararlı olmak	28	Öz eleştiri yapma ve hatalarını düzeltme
8	Dirayet sahibi olmak	29	Soğukkanlılığını koruma
9	Sabırlı ve sebatkar olmak	30	Vizyon sahibi olmak
10	İyi ahlak sahibi olmak	31	Öngörü sahibi olmak
11	Dürüst olmak	32	Yaratıcı ve yenilikçi olmak
12	Karakter sahibi olmak	33	Mükemmeliyetçilik
13	Dengeli ve tutarlı olmak	34	Takip ve kontrol yeteneği
14	Sağduyu sahibi olmak	35	Tecrübe
15	Sezgi	36	Sır Saklamak
16	Planlama/sevk ve idare yeteneği/teşkilatçılık	37	Güvenirlilik
17	İnisiyatif sahibi olmak ve kullanmak	38	Uyumlu olmak
18	Durumu süratle kavrama, doğru karar verme	39	Empati ve insan ilişkilerinde başarılı olmak
19	Maiyetini değerlendirme, eksiklerini tespit etme, astlarını yetiştirme	40	Sevgi ve hoşgörü
20	İnsanları güçlendirme ve olaylara yön verme	41	Karizma
21	Vazife (görev) bilinci		

TSK’nde uygulamaya konmaya çalışılan liderlik prensipleri aşağıdadır (Gn.Kur,1999).

### 2.2.1.1. Taktik ve Teknik Yönden Yeterli Olma

Lider, yeterliğe ulaşmak için aldığı bütün görevleri başarmalı, gerektiğinde üst görevleri devir alacak şekilde hazırlanmalıdır. Teknik yeterlik, birliğin araç, silah ve her cins teçhizatının bütün koşullarda kullanılması ve bakım bilgisidir. Taktik



bilgi ise, düşmana üstünlük sağlamak, yenilgiye uğratmak için kuvvetlerin manevra ve ateş desteğinin uygun tarzda kullanılmasıdır.

Etkili liderler, görevlerinin hareket, eğitim ve teknik yönleriyle yakından ilgilenirler. Onlar, teknik ve taktik yeteneklerin güveni artıracığını bilirler (DHA, bt.).

### **2.2.1.2. Astlarını Ekip Olarak Eğitim**

Gerçek eğitim ve özellikle muharebe şartları ekip çalışmasını gerektirir. Ekip çalışması, morali, yardımlaşmayı, karşılıklı güveni, arkadaşlık ilişkilerini olumlu yönde destekler.

Ekip çalışmasının birlikteki etkileri;

- Birlik eğitimi iyileşir,
- Haberleşme etkili kullanılır,
- Sorumluluk duygusu yaygınlaşır,
- İyi bir teşvik sistemi kurulur,
- Talimat ve araştırmalar tecrübeye dayandırılır.

Askeri örgütlerin yapılanmasında ekip çalışması temel alınmıştır. Normal işletmelerden oldukça büyük ekipler askeri örgütlerde kurulabilmektedir. Askeri örgütlerde sıklıkla kullanılan ekipler sayesinde, karar alma yetkisi paylaşılabilen, ekipler belirli alanlarda uzmanlaşabilmekte, bilgi, tecrübe ve farklı bakış açılarının birbirleriyle bütünleşebilmeleri sağlanabilmektedir (Kandur, 2008).

Lider- komutanlığın olmazsa olmaz şartı ekip ruhu yaratmaktır. Ekip olarak eğitilen birliklerde ortak bir ruh zaman içerisinde gelişir. Ekip ruhu oluşturmanın üç temel ögesi vardır. Sevmek, kaynaştırmak ve azmettirmektir. Personelini sevk idarede hedef onları görevleri veya hizmetleri bittiğinde sağ ve sağlıklı olarak ailelerine ve yuvalarına kavuşturmak olmalıdır. Bunun için onların ruhsal ve bedensel sağlıkları ile ilgilenilmeli, emniyet bilinci oluşturulmalıdır (Günel, 1999).

Askerlik mesleğinin her safhasında devre arkadaşlığı, yardımlaşma ve dayanışmada önemli bir etken olmaktadır. Manga, takım, bölük gibi kuruluşlarda hemşericilik, tertipçilik ve mezhepçilik gibi zararlı gruplaşmaların yerine, birlik ruhu

canlandırılmalıdır. Bu konuda lider personele çok önemli görevler düşmektedir, ilgili, samimi ve adaletli davranmak; özü-sözü bir, dirayetli ve güvenilir olmak; her türlü siyasî, fizikî ve kültürel ayrımcılığa ve ayrıcalığa fırsat vermemek; savaşı birlik ruhunun olmazsa olmazlarıdır. Yaşam mücadelesi, rekabeti ve dayanışmayı zorunlu kılmaktadır. Birlik dayanışmadan, güç de birlikten doğar. Güç, öz güveni; o da cesaret ve azmi getirmekte, böylece başarı elde edilmektedir. Aksi takdirde yalnızlık, güçsüzlüğü; o da korkuyu, içine kapanıklığı, telâşı, beceriksizliği doğurmaktadır (Taştekin, 2004).

### **2.2.1.3. Görevin Anlaşılması, Denetlenmesini ve Yerine Getirilmesini Sağlama**

Liderler yapılacak işin ne olduğunu standart ve hedefleri, ulaşılması durumunda alınacak ödülü açık olarak belirlerler. İş yapılırken oluşan hatalar çözümlenmeye çalışılır. Astlar zaman zaman yapılan hatalar ve eksiklikleri kendi başlarına ortadan kaldırmaya çalışırlar.

Bu prensip görevi başarmada etkili olup, etkili liderlik ve komutanlığın bir gereğidir. Görevin anlaşılması, askerlerin neyi, ne zaman, nasıl ve kimin yapacağını anlaması demektir. Muhabere alanını daima dinamik ve değişken olmasından dolayı, bu prensip daha önceden planlanmış veya tahmin edilmemiş olaylarda bile, detaylı emirlere gerek kalmaksızın görevin başarılmasında büyük rol oynar. Denetleme ise uygun bir seviyede yapılmalıdır. Denetleme faaliyetin başarıya ulaştığını, hataların eğitimle düzeltildiğini ve savaşta da başarının elde edildiğini gösterir. Denetlemede çok dikkatli olunmalıdır. Çünkü fazla ve sıkı denetim astları köreltir, yetersiz denetim ise görevin başarılmamasına neden olur

### **2.2.1.4. Birliğini İmkan ve Kabiliyetine Uygun Kullanma**

Bütün birliklerin büyüklüğüne bakılmaksızın belirli kapasiteleri ve sınırları vardır. Liderler birliklerini zor görevler için sürekli eğiterek başarı düzeylerini artırmaya çalışırken, yapılabilecek görevler ve ulaşılacak amaçlar saptanmalıdır. Yoksa birlik kendisine ve liderine olan güvenin yitirmeye başlayacaktır (DHA, bt.)

Astlarına performansına uygun görevler vermeli, her görevin amacını ve yerine getirilmesi konusundaki ana fikrini genel hatlarıyla açıklamalı, performanslarındaki değişimleri takip etmeli, düşme olduğunda uygun tedbirler alınmalıdır (Bayar, 2001).

### **2.2.1.5. Sorumluluk Sahibi Olma**

Sorumluluk; görevi gereken nitelik ve nicelikte yapma mecburiyetidir, kritik durumlarda kararlılıkla kesin sonuca ulaşacak şekilde harekete geçilmesini sağlar. İnisiyatif kullanmak ta bir çeşit sorumluluktur. Sorumluluk duygusu, inisiyatif, elastikiyet, kararlılık ister ve bağımsızlık duygusuyla birlikte gelişir. Sorumluluk, hem bir işin yapılmasını üstlenmek, hem de yapılan işten dolayı hesap vermek gibi iki boyuta sahiptir.

Birlikte, başarılı ve başarısız her işten komutan sorumludur, ancak Etkileşimci liderler bazen astlarına bırakmayı seçebilirler.

### **2.2.1.6. Mantıklı ve Zamanında Karar Verme**

Muharebe şartları, hızlı durum muhakemesi yapmayı, doğru karar vermeyi ve zamanında harekete geçmeyi gerektirir. Bu nedenle, karar verememek, karamsarlık ve zaman kaybı gibi hatalar kabul edilemez. Karar vermeden önce;

- Bilgiler toplanmalı,
- Astların görüşleri alınmalı,
- Geçmişin tecrübelerinden istifade edilmeli,
- Harekete geçebilecek kadar önce (zamanında) açıklanmalı,
- Uzun ve kısa vadeli sonuçları düşünülmalıdır.
- Karar vermede anahtar, zamanlı, açık ve devamlılık olmalıdır.

Barış koşullarından harp koşullarına süratli geçiş, komutanın hızlı ve doğru karar almasını gerektirir (Kara Harp Okulu[KHO], 2008).

Karar vermekten sakınan, geciktiren veya ihmal eden bir lider görevde başarısızlık gibi bazı istenmeyen durumlara ve gereksiz yeni sorunlara sebep olabilir. Başarı, kolayca adapte olabilen, karşı gücün reaksiyonlarını sezip, çabuk ve doğru kararlar alan, yaratıcı ve esnek liderlerle sağlanabilir. Bu prensip, ordunun manevraya verdiği önemle ilgilidir ve bir şahsın sorumluluk alabilmesiyle aynı anlamdadır. Karar verirken, komutanlar mevcut bütün bilgileri göz önünde tutarlar ve kararların askerler ve birlikler üzerinde ilk anda ve sonradan yaratacağı etkisini de düşünürler (DHA, bt.).

Karar almanın bir fonksiyonu da inisiyatif kullanmaktır. İnisiyatifi, karşılaşılan durumlarda belli kalıplara bağlı kalmadan içinde bulunulan duruma göre esnek karar verme yeteneği olarak tanımlayabiliriz. Unutmamalıyız ki muharebede başarı, askerî sevk ve idaresi yüksek, inisiyatif sahibi komutanlarla kazanılır. İnisiyatif sahibi olmak, elbette kendi başına buyruk hareket etmek anlamı taşımamaktadır (Şener, 2008).

#### **2.2.1.7. Kendini Tanıma ve Geliştirmeye Çalışma**

Lider, kim olduğunu, tercihlerini, kuvvetli ve zayıf taraflarını objektif şekilde belirlemelidir. Başkalarını anlayabilmek için, insanın önce kendini tanıması gerekir.

Kendi kapasitelerini bildikleri için altından kalkamayacakları işlere girmezler; giriştikleri işlerde de ne kadar risk almaları gerektiğini ya da nerede yardıma gereksinim duyabileceklerini bilirler. Kendilerinin farkında olan liderler, öz güvene de sahiptirler ve bu anlamda kendilerine yöneltilen eleştirileri tehdit olarak değil, kendilerini geliştirme fırsatı olarak görürler ve davranışlarını buna göre düzenlerler (Karagül, 2007).

Profesyonel gelişme, devamlı bir olaydır. Bu gelişme, askeri birliklerde, sonuçların alınmasına ve anlaşılmasında temel teşkil eder. Kendi kendini değerlendirme sayesinde, bir komutan yada lider kendi yetenek ve sınırlılıklarını ortaya koymak için kendi gücünü ve zayıflıklarını düzeltmek için özel önlemler geliştirebilir. Bu süreç, üst kademe sorumluluklar için etkili komutayı ve liderlik yeteneğini geliştirdiği gibi kendine güveni de artırır (DHA, bt.)

#### **2.2.1.8. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma**

Her seviyedeki lider; vizyon yaratmalı, yarattığı vizyonu astlarıyla paylaşmalı, paylaşılan vizyonu hayata geçirebilecek davranışları ve eylem planını tespit ederek yürürlüğe koymalı, uygulamanın her safhasında takip-kontrol, değerlendirme yaparak sürekli gelişmeyi sağlamalıdır.

Liderin vizyon sahibi olması vazgeçilmezdir. Vizyon sahibi olmak için, tarihin akışını ve olayların yönlerini tahmin edebilmek ve gerektiğinde onları etkilemeye çalışmak gerekebilir. Lider, etrafındakilere sahip olduğu vizyonu, anlaşılır şekilde iletibilmelidir. Lider uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesine

öncelik vermelidir. Lider, çevresine ve kamuoyu baskısına rağmen, doğru olduğuna inandığı kararları, yalnız kalmayı da göze alarak, almakta tereddüt etmemelidir (Başbuğ, 2005).

#### **2.2.1.9. Astlarına Örnek Olma**

Lider, doğruluk, cesaret, teknik ve taktik bilgi, mesleki ustalık, kişisel davranış ve fiziki görüntüsüyle örnek olmalıdır. Örnek olmak ağır bir sorumluluk gerektirir, ancak bazı şeyleri öğretebilmenin en kestirme yoludur. Liderlerin davranışları sözlerden önce gelir. Şeref, sadakat ve özveriden bahseden, ancak bu değerleri gerek görev başındayken gerekse dışarıdayken, kendisi bizzat tatbik etmeyen bir lider başarılı olamaz (Karagül, 2007). Eğitim alanlarında Mehmetçiğe sözden çok davranışlarla örnek olunmalı, bilgili ve ilgili davranarak güven kazanılmalıdır. Hakaret ederek, azarlayarak, idare etmek, yönetici ve komutanları erbaş ve erlerin gözünden düşürür; sevgi, güven ve samimiyet duygularını yok eder (Taştekin, 2004).

Bilgi, yeterlik, cesaret, azim ve güvenirlilik örneği sergileyen liderlerin uygulamaları, astların gözünde yetenek ve adalet duygularıyla değer kazanır. Askerler, liderin davranışlarını taklit ederler. Bu prensibin uygulanması hem ahlaki hem de fiziki cesaret gerektirir. Liderlerin kendi birliklerindeki tehlike ve güçlükleri paylaşmaları gereklidir. Çünkü onlar söyledikleri ve yaptıkları ile profesyonelliklerini ortaya koyarlar (DHA, bt.).

#### **2.2.1.10. Astlarını Tanıma ve Bilgi Verme**

Lider, kendisinin nasıl algılandığını tahmin edebilmek veya kendisinin doğru bir şekilde algılanmasını sağlamak için astlarını tanımalıdır. Astlarını tanımanın veya tanıma çabası içinde olmanın başka olumlu etkileri de vardır. Komutanın personelini tanımak için zaman ve gayret sarf etmesi, astlarının kendilerine değer verildiğini hissetmesini sağlar.

Çoğu zaman, liderin personelini tanımak için gösterdiği çaba bile, personelin kendisine önem verildiğini düşünmesi için yeterlidir. Astlarını tanıyan lider, onların hangi konularda desteklenmesi gerektiğine karar verebilir ve böylece uygun metotlarla maiyetini güçlü kılmak için fırsat yakalamış olur (Çelebioğlu, 2008).

Liderler,

- Astların değer yargılarını,
- Yaşamdan beklentilerini,
- Neye önem verdiklerini,
- Onları nasıl verimli çalıştırabileceğini anlamalı,
- Astlarını dinlemek ve tanımak için zaman ayırmalıdır.

Lider astlarının;

- Muharebe alanında sağ kalmalarına,
- Refahlarını sağlamaya,
- Yaşam seviyelerinin yükseltilmesine yardımcı olmalı,
- Yasal haklarını zamanında vermeli,
- Yetişkin bir insan olduğunu göz ardı etmemeli,

Başarısızlıklarını araştırmalı, kişisel ve grup görüşmeleri yapılmalı, ilgi gösterilmeli, dış baskılardan korumalıdır. Vazifenin amacı ve ne şekilde yapılmak istendiği, silah ve teçhizatlar, maaş ve özlük hakları, planlar hakkında bilgi verilmelidir.

Bu prensip, askere ve birliğe güven ve itimat fikrini aşlamak üzerinde yoğunlaşır. Güven ve itimadın gelişmesi birlik ve beraberliğin gelişmesine ve sürdürülmesine ve daha iyi birliklerin yaratılmasına yardımcı olur. Bu önemlidir, çünkü birlik ve beraberlik içindeki birlikler, bu bütünleşmeyi yaratamayan diğerlerine göre de daha başarılıdır. Sadakat güveni daha da güçlendirir ve askeri motive etmek şarttır. Sadakat aşağıdan değil üstten başlar iki yönlüdür. Liderlere saygı gösteren askerler, görevini yerine getirebilmek için daha fazla çaba harcarlar ve bu askerler kabiliyetleri doğrultusunda en iyiyi başarırlar.

Liderler, askerlerini motive edebilmek ve etkileyebilmek için onları tanımaya çalışırlar. Savaşın stres ve kaos ortamında sadakatten kaynaklanan birlik ve beraberlik, birlikleri bir arada tutan bir etken haline gelir.

### **2.2.1.11. Astlarda Sorumluluk Duygusu Geliştirme**

İnsan gurur ve kararlılığı, sorumluluk duygusunu yetki devrederek geliştirme yönünde kullanılabilir. Etkili birlikler liderlerin yokluğunda bile başarıya ulaşabilirler. Görevlerin uygun kaynaklara devredilmesi, ileride liderlik görevini üstlenecek ast birlik komutanlarının yetişmesini sağlar. Liderlerin hepsi birer öğretmen olup, astların birer lider olarak gelişmesinden sorumlu olan kişilerdir. Liderlerin astlarının dürüst, hatalarını kabul edebildiği bir ortam yaratması, diğer yetenekli liderlerin gelişmesini sağlar.

### **2.2.1.12. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık**

Lider, astları, işleri yapma yollarını sorgulamaya, geçmişin etkisinden kurtulmaya, işleri yapmada yeni bakış açıları ve yollar denemeye ve fikirlerini ifade etmeye cesaretlendirir. Zihinsel teşvik için liderin de bir takım zihni faaliyetlerde üstün olması gerekir ki astlarının zekâ ürünü çözümlerini anlayabilsin ve yeniliklere karşı herhangi bir tavır takınmasın. Zekâdan yoksun bir komutanın kuruntusunun temelini, faaliyeti sırasında mevcut ve en açık bir şekilde görülebilen şeyleri görememek, dıştan ve bir makine gibi çalışmak oluşturur. İdeal hedefi, denetleme heyetlerinin veya bir generalin huzurunda, talimname kural ve klişelerine uygun düzenlerle birliği sevk ve idaredir. Zeki olmayan bir komutan, moral bakımından dar görüşlüdür. O, hedefe baktığında, uzaklaşmış olduğu asıl prensipler yerine, birer araçtan başka bir şey olmayan alışılmış kuralları görür ve bunların üzerinde sıklet merkezi oluşturarak, sanki gerçekten değerliymişler gibi bunları olgunlaştırmaya çalışır. Onların düşüncelerine göre savaş, girildiği zaman uğraşılacak bir iştir. Şimdilik yaşanan barış şartlarıyla uğraşmak gerekir. Savaş düşüncesi, barış için tümüyle nazarîdir. Bir orduda hizmet, bu dar düşünceye göre geliştirilirse harp hazırlığı askıda kalır; birliklerin yetiştirilmesi, kışla, garnizon faaliyetiyle sınırlandırılarak, sadece tören ve gösteriş için iyi bir şekle dökülür. Subaylık, en küçüğünden en büyüğüne kadar yalnız hizmet ve iş için komutayı yüklenenleri mesleği hâline sokulmuş olur. Bu da savaş patladığında, askerî teşkilâtın bütünüyle bozulması ve muazzam bir tören aletinden başka bir şey olmaması demektir (Ercan, 2006).

Yaratıcılık özelliklerinin geliştirilmesi için okumak, düşünmek ve sorgulamak gerekir. Okuyarak mevcut durumu öğrenen kişiler, düşünerek fikir sahibi olurlar ve sorgulayarak yaratıcılıklarını keşfederler (KHO, 2008).

#### **2.2.1.13. Etkili İletişim ve Motivasyon Becerisi**

Motivasyon, askerlere bir görevin yerine getirilmesinde yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için istek uyandırır, harekete geçmek için ihtiyaç duyduklarında inisiyatif kullanmalarını sağlar (Kandur, 2008).

Komutan astlarıyla bir bütündür. Ne kadar yetenekli ve iyi yetişmiş olursa olsun başarı ve etkinliği astları ile iyi iletişim kurmasına bağlıdır (Bayar, 2001). Çoğu zaman bir askerî lider, astlarının fikirlerine saygı göstermeli, kararlara katılmalarını sağlamalı ve onları teşvik etmelidir. Bu, ancak sağlıklı bir iletişim ortamı ile mümkün olabilir (Eraslan, 2009). Yapılan faaliyetlerin neden yapıldığının astlara açıklanarak ikna edilmeleri motivasyonu sağlamada önemli bir faktördür (KHO, 2008). Askerleri, onlarla yakından ilgilenmek, eğitimde zorlayıcı ilginç yöntemler kullanmak, takım ruhunu geliştirmek, başarılarını ödüllendirmek ve üstesinden gelebilecekleri her türlü sorumluluğu vermek motive eder. Gereğinden fazla denetleme yapılmamalı, başarıları övülmeli, eksik yapılanların yapılan kadarı övülmeli ve her seferinde eksikler giderilerek mükemmeliyete erişebilmenin nasıl olabileceği öğretilmelidir. Bu şekilde yetiştirilmiş astlar, kimsenin kontrolüne ihtiyaç duymadan vazifelerini en iyi şekilde yerine getirecek ve işe dört elle sarılacaktır (Kandur, 2008).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 1. İŞLETMELERDEKİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDEKİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

#### 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmeler ışığında 21'inci yüzyılda, TSK'nin liderlik yaklaşımlarının diğer bir ifadeyle TSK'deki lider personelin çoğunlukla uyguladığı ve benimsediği liderlik tarzlarının işletmelerde görülen liderlik davranışlarıyla karşılaştırılması konusunda bir araştırmanın yapılmasına duyulan ihtiyaç, bu tezin hazırlanmasına temel teşkil etmiştir.

Günümüzde, liderlik ve yöneticiliğin önemi gittikçe artmaya başlamıştır. Ekonomik zenginlik meydana getirmek için, kitle üretimi yapacak fabrikalar ve üretimin arz edildiği büyük pazarlar meydana getirilmiştir. Bu gelişmeye paralel olarak, bir araya gelen insanlardan optimum faydayı sağlayacak lider ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili bir liderlik ve yöneticilik, örgütün veya ekibin, insani yönünün en verimli bir şekilde sevk ve idare edilmeye ilişkilidir.

Eski sistemlerle yetiştireceğimiz liderler ancak günü kurtarabilen liderler olacaktır. Bilgi Çağı'nın kuvvetlerini yönetecek Yönetici ve liderlerin özellikleri elbette farklı olacaktır. Gelecekte; sadece krizi yönetecek değil sürekli değişimi de yönetecek yönetici ve liderlere ihtiyaç olacaktır. Bir toplumun gelecekteki gelişmişliği ise, ne kadar iyi lider-yönetici çıkarabileceğine bağlı olacak ve "geleceğini" yönetebilecektir. Bu yüzden, böyle bir liderliğe askeri komuta kademesinde ne ölçüde sahip olup olmadığının tespiti oldukça önemlidir. Bu, çalışmanın yoğunlaştığı problemdir.

Bu çalışmada, mevcut liderlik gelişim ve uygulamaları, liderlik üzerine yapılan çalışmalar ve 21. Yüzyılda liderlik ve yöneticilikte meydana gelen değişim ve gelişmeler ana hatlarıyla incelenerek, TSK'nin liderlik yaklaşımlarının bu açıdan bir değerlendirilmesi yapılacaktır. Şüphesiz bütün bunlar çalışma alanımızla sınırlı olacaktır.

Böylece bu çalışmanın temel amacı; 21. Yüzyılda TSK'de görev yapan subayların (yönetici ve liderlerin) sahip oldukları niteliklerin işletmelerdeki liderlik anlayışıyla benzeşen ve farklılaşan yönleri üzerinde sebepleriyle birlikte durmaktır. Bu karşılaştırmayı yapmadan önce TSK'deki liderlik davranışı nasıldır sorusunun cevabı aranmıştır.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma, TSK'de subay rütbesinde takım komutanlığı görevinden başlamak üzere sıralı komutanlık görevlerini yürütmekle görevli personel ile işletmelerde yönetici konumunda olan personeli kapsamaktadır.

## 1.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada TSK ve işletmelerde görev yapmakta olan yönetici ve liderlerin fonksiyonlarının ve astların yönetime katılmasını etkileyen etmenlerin durum tespiti yapılacağından, genel tarama modeli kapsamında literatür taraması tekniği kullanılmıştır.

Öncelikle konuyla ilgili olan literatür taranmıştır. Kara Harp Okulu Komutanlığı, Harp Akademileri Komutanlığı elektronik kütüphanesi ile yerli ve yabancı internet sitelerinde konuyla ilgili kitap, dergi, tez, inceleme ve diğer dokümanlar incelenerek konuyla ilgili bilgiler toplanmıştır.

## 1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın bulgu ve yorumları TSK'de komutanlık görevlerinde bulunan personel ile sınırlıdır. Yönetici ve liderliğe ilişkin davranış ve boyutlar, araştırmada üzerinde durulan dönüşümcü liderlik boyutlarıyla sınırlıdır. Bu araştırma, alan taraması ile sınırlı tutulmuştur. Şüphesiz yapılan benzer araştırmalarla elde edilen sonuçlara zaman zaman atıflar da yapılacaktır.

## 2. ARAŞTIRMA SORULARI VE ARAŞTIRMA BULGULARI

### 2.1. ARAŞTIRMA SORULARI

TSK ve işletmelerdeki görevli personelin yönetici ve liderlik fonksiyonlarını yerine getirme durumlarını belirlemek için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

a. Komutanlık makamındaki personelin, yönetici ve liderlik fonksiyonlarını yerine getirme durumları nasıldır?

b. TSK ve işletmelerin liderlik yaklaşımlarının benzeşen ve farklılaşan yönleri nelerdir?

## 2.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

### 2.2.1. Ortak Vizyon Oluşturma Özelliğine İlişkin Bulgular

TSK’de her seviyedeki komutan, vizyon, misyon ve hedefler doğrultusunda ast ve üst kademelerle iletişim sağlayarak yıllık plan ve programlarını yapacaklar ve bunu sürekli güncelleştirerek uygulanmasını sağlayacaklardır. TSK’de üst komuta heyeti yada görev verilen bir grup tarafından belirlenen vizyon, misyon ve değerler astlar tarafından kabul görülmemekte ve gerekliliğine inanılmamaktadır. Vizyon, misyonu ve hedeflerini ortaya koymamış bir lider, geleceğe yönelik planlama yapamayacak, günübirlik faaliyet ve projelerin içinde boğulacak, etkililik ve verimlilikten uzak faaliyet tuzakları içinde kaybolacaktır. Ancak astları tarafından paylaşılmayan vizyona sahip liderler başarılı olamamaktadır.

İşletmelerde yöneticiler kendilerinden beklenenler gereği kısa vadeli olurlar. Çabuk ve pratik yoldan sonuca ulaşmaya çalışırlar. Fakat bu durum işletme için felakettir. İşletmelerde vizyonu belirlemek ve bu vizyona göre şirketin stratejik planını hazırlamak yöneticiler tarafından ihmal edilmektedir (Tulgar, 2007).

Vizyonla birlikte işletmeler geleceklerini önceden tespit etme olanaklarına kavuşmaktadır. İşletmeler için vizyonun en önemli işlevi, stratejilerini seçmelerinde, amaç ve değerlerini oluşturmalarında rehberlik etmesi, yöneticilere ve çalışanlara motivasyon sağlamasıdır. Ancak vizyon bu işlevini görürken bütün çalışanlar tarafından ortak bir şekilde paylaşılmalıdır. İşletmelerde motivasyon ve ortak amaç eksikliği olduğu göz önüne alınırsa liderliğin gerekliliği daha da ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan misyon, işletmelerin vizyonunu ve genel amaçlarını somutlaştırmasını sağlamaktadır. Başka bir ifade ile misyon, kurumun hayallerinin somut hale getirilmesidir. Misyon, çalışanların faaliyetlerinin uyumlaşmasını ve belirli bir yöne kanalize edilmesini sağlar, çalışanlar arasında ortak paylaşılan bir değer oluşturur. Örgüt kimliği ve çalışanların kuruma bağlılığı yeterli düzeyde değildir (Durna ve Eren, 2002).

### **2.2.2. Cesaret ve Risk Alma Özelliğine İlişkin Bulgular**

TSK'de küçük birlik liderleri barış şartları dışında terörle mücadele faaliyetleri ve sınır ötesi operasyonlarda her türlü riski alarak görevlerini icra etmektedirler. Ancak üst komuta heyetinde risk almaya yanaşılmamaktadır. Zaman zaman mevcut mevzuatın bile dışına çıkılarak kontrol tedbirleri artırılmakta günlük hayatta karşılaşılabilecek riskler dahi azaltılmaya çalışılmaktadır. Karar ve imza yetkisini elinde tutmakta hasis davranan, buna karşılık astları tarafından sorumluluğunun taşınmasını istediği görevlerle ilgili yetki devretmeyi istemeyen yönetici; ayrıca, yasalara, yönergelere, yazılı kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak işlerin yürütülmesinde yazılı prosedürleri ön plana çıkarmakta, böylelikle riskten kaçınmaktadır (Saran, 2004: 264, Akt. Şahin ve Temizel, 2007). Risk almak yöneticinin muhafaza ettiği makamda kalış süresini etkileyecektir. Görevin etkin yürütülmesi için gerekirse mevzuat dışına çıkılarak alınan riskler görevi kötüye kullanmakla ifade edilen yargıya karşı hesap verilme durumuna kadar götürebilecektir.

### **2.2.3. Yetkilendirme Özelliğine İlişkin Bulgular**

Bu faktör, liderin görevlerinin bir kısmını astlarına devretme ve bu görevleri yerine getirirken astlarına inisiyatif kullandırma gibi özelliklerini vurgulamaktadır. TSK'de komutanlar yetki devrinden mümkün olduğunca kaçınmakta ancak sorumluluklarını astlarına devretmektedirler.

Yöneticiler, kendi varlıklarını meşrulaştırmayı istercesine çok sayıda kağıda imza atmayı, yetki devretmemeyi, ayrıntılı konularda bile karar vermeyi oldukça önemli saymaktadırlar (Saran, 2004: 264, akt. Şahin ve Temizel, 2007).

Karar ve imza yetkisini kendisinde toplama, çalıştırdığı astların sayısını artırma ve dolayısıyla güçlü görünme özlemini taşıyan yönetici, sıra sorumluluk noktasına geldiğinde, etkenlik amacının doğal gereklerine aykırı hareket etmekte, sorumluluğun tümünü kendisinde bulundurmaktan kaçınıp hiyerarşik zincirin alt kademelerine yaymak istemektedir (Şahin ve Temizel, 2007).

#### **2.2.4. Esnek Yönetim Anlayışı Özelliğine İlişkin Bulgular**

TSK'nın katı hiyerarşik yapı içerisinde katılımcı yönetim, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlara geçmek çoğu askeri birlik için şimdilik zor görülmektedir (Yaşıtılı, 2004).

TSK'de yönetim çok sayıda yasa ve yönetmelikle düzenlenmiştir ve sıkı bir denetime tabidir. Liderlik potansiyeli olan kişilerin önünde pek çok yasal ve yapısal sınırlamalar bulunmaktadır. Karar verme süreçleri merkezidir ve kararların çoğu üst düzeyinde, en tepede alınır ve alt kademelerin fazla bir hareket serbestisi bulunmaz. Bu da, doğal olarak liderlik uygulamalarını sınırlandırır.

Kerr ve Jermier'in (1978) belirttiği gibi, örgütlerdeki resmi yapılanmanın fazla olması, iş-yönelimli liderliğin yerini almaktadır ve sıkı kurallar ve işlemler, liderlerin işe yönelik davranışlarını nötralize etmektedir (Ergin ve Kozan, 2004).

#### **2.2.5. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Özelliğine İlişkin Bulgular**

TSK'de iletişim kurabilmek için karşılıklı ilişkilerde önce anlamaya sonra anlaşılma olma özen gösterilmesi gerekirken bunaltan, güvene dayanmayan, cezalandırmaya yönelik kontrol mekanizmalarına başvurulmaktadır. Komutan ve liderleriyle sık sık bir araya gelerek onun gelişimine katkıda bulunan, fikri alınan astların, komutan ve liderin gösterdiği gelişmeyi olumlu değerlendirmesi olmuştur. Bu da bir gerçeği açıklıkla gözler önüne sermektedir ki liderlikte iletişimin en temel belirleyicisi, liderle astları arasındaki ilişkinin kalitesidir (Korkmaz, 2006).

Üst amirlere karşı fazla uyumlu ve iltifatkâr tavırlar içinde bulunanlar genellikle amirleri tarafından sevilmeindedir. Ancak, bu kişilerin başkaları ile ilişkisinin ne durumda olduğu genellikle üst amirler tarafından bilinmez. Halbuki, üstlerine karşı fazla iltifatkâr ve aşırı uyumlu bir görünüm sergileyen amirlerin astlarıyla olan ilişkileri, genellikle tam tersi, olumsuz ve baskıcıdır. Bu durum motivasyonu ve verimliliği azaltır (Özgür, 2004).

Liderlerin iletişim eksikliği nedeniyle astlarını tam ikna edememeleri ve kendi doğrularına astlarını inandıramamaları, otorite sağlamada ve emirlerin icrasında aksamalara yol açmaktadır. Bazı konularda üstlerin yanlış düşündüğünü, doğrunun tam bu olmadığını düşünen astlar, kendi düşüncelerini doğru saydıklarından ve

üstlerinin fikirlerine tam inanmadıklarından haksızlığa uğruyormuş, yanlış yönetiliyormuş gibi bir fikre kapılmaktadırlar. Bu kişiler artık sorunludur, kaderine boyun eğmiş gibi durumlar yaratırlar ve üstlerine karşı da kinlenmişlerdir (Ünlü, 2006).

Yönetiminin işleyişi sırasında ast-üst ilişkileri çerçevesinde yaygınlaşan görüntüye ve şekilciliğe önem verme, aşırı iltifat gibi tutum ve davranışlar, geleneksel yönetim gelenekleriyle etkili bir yönetimin ihtiyaçları arasında ortaya çıkabilecek uyumsuzluğu gösterdikleri gibi, aynı zamanda sosyal psikoloji araştırmalarına konu olabilecek ilginç örnekleri de oluşturmaktadırlar (Şahin ve Temizel, 2007). Yönetimde kişiler arası yetki farklılıklarının vurgulandığı örgütsel gelenekleri, sembolleri, ritüelleri ve davranış biçimlerini sıkça bulmak mümkündür. Örneğin makam arabaları, özel park yerleri, yetki düzeyleri farklı kişilerin dinlenme tesislerinin, yemekhanelerinin birbirinden ayrılması, üst düzey yöneticilerin astları ile bir araya gelmekten kaçınması sayılabilir.

#### **2.2.6. Yaratıcılık Özelliğine İlişkin Bulgular**

TSK'de yaratıcı düşüncenin rahatlıkla ifade edilebildiği ortamlar yaratılmaya üst yönetim tarafından çalışılmakta (Akiş, 2005:13), yaratıcı çözümler bulmak ve bu çözümleri yaşama geçirmek amaçlanmakta ve teşvik edilmektedir. Özellikle personelde sorgulama kültürü oluşturabilmek için büyük bir çaba söz konusudur. Ancak TSK'nde özgün fikirler söylenmekte ve uygulamaya konulmakta zorlanılmaktadır.

Türk Deniz Kuvvetleri yaratıcılık konusuna verdiği önemi AR-GE komutanlığı kurarak göstermiştir. Bu birimde bilimsel çalışmalarla birlikte yaratıcılık da teşvik edilmekte, milli gemi sanayiinin oluşturulmasında önemli destek sağlanmaktadır.

Şahin ve Temizel (2007) tarafından yapılan bir araştırmada görev yapan yöneticilerin; yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verdikleri, örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik etmedikleri, astlara özgürce davranma fırsatı tanımadıkları, hesaplı riskler almaya yanaşmadıkları, görüşlerinde esneklik sergilemedikleri, eleştirilere açık olmadıkları, ben ve kontrol merkezli oldukları, kararlarda katılımın her zaman mümkün olmadığı, astları ile olan etkileşimlerinde

her zaman tarafsız olamadıkları, genel olarak karar alırken yavaş hareket ettikleri, çevresine yüksek düzeyde güven ilham edemedikleri ve çoğu zaman değişim yanlısı olmaktan uzak oldukları görülmüştür.

### 2.2.7. Güvenilirlik ve Özgüven Özelliğine İlişkin Bulgular

Özgüven sahibi komutan aynı zamanda karşılaşacağı zorlu durumlarda oluşabilecek riskleri tahmin ve analiz ederek kararını verecektir. Vermiş olduğu kararlarında ortaya çıkacak bütün sonuçları göz önünde bulundurarak analiz yapacağından kararının doğruluk oranı yüksek olacaktır. TSK personelinin özgüveni oldukça yüksektir.

Çeşitli zamanlarda yapılan kamuoyu yoklamalarında, toplumun en çok güvendiği kurum, çoğunlukla Türk Silahlı Kuvvetleri olmuştur. Milliyet'in ve Input Araştırmanın Türkiye çapında yaptığı araştırma sonuçlarına göre; gençler, en fazla Türk Silahlı Kuvvetlerine, araştırmadaki ifadeyle askere güvenmektedir. Yapılan araştırmada, gerek varoşlarda gerekse metropol ve Türkiye genelinde yaşayan gençler arasında TSK'ya olan güven %71-77 aralığındadır. Araştırma sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir (Özgün, 2005,16).

**Tablo 7.** Kurumlara Güven

Kurum	Türkiye Geneli	Metropol	Varoş
Asker	71	71	77
Cumhurbaşkanlığı	62	64	50
Milli güvenlik kurulu	51	51	48
Sivil Toplum Kuruluşları	49	49	39
Üniversite(Eğitim Kurumları)	48	51	49
Polis	48	45	40
TBMM	31	28	29
Yazılı Basın	26	28	30
Görsel Basın	21	22	24
Hükümet	12	13	14
Bürokratlar	11	11	11
Siyaset	7	7	7

Kaynak: Milliyet, 20.07.2002,8

Türk ordusu sadece Türk toplumunun değil, aynı zamanda diğer ülkelerin de saygınlığını ve güvenini kazanmıştır. TSK, Birleşmiş Milletler Antlaşması'nın 6'ncı bölümü çerçevesinde, 1950-1953 yılları arasında Kore'de, 1993-1994 yılları arasında Somali'de, 1993-1995 yılları arasında Bosna-Hersek'te, 1997 yılında beş ay süreyle Arnavutluk'ta barışı destekleme harekâtına katılmıştır. Bu görevlerine 1999 yılından günümüze kadar Kosova'da, 2001 yılından günümüze kadar Afganistan'da devam etmektedir. Afganistan'da yürütülen askerî harekâtın komutası, diğer ülkeler tarafından istenmediği ve Türk Silahlı Kuvvetlerine güvenildiği için, iki dönem Türkiye tarafından yürütülmüştür.

### **2.2.8. Değişimin Temsilcileri Olma Özelliğine İlişkin Bulgular**

Değişimi yönetebilmek, bilgiyi sorgulamak; yeni bilgi üretmek ve bunlardan elde edilen birikimi askeri alanda uygulayarak sürekli kendini geliştirmekle mümkün olabilecektir. Bu yapı, Silahlı Kuvvetlerin görev alanına yönelik yönetsel ve maddi yeniliklerin geliştirilmesi ve Silahlı Kuvvetlerin bu değişime uygun yapılandırılmasını içermektedir. Değişime ayak uydurmak değil, değişimi yaratmak ve başkalarının bu değişime ayak uydurmalarını sağlamak dönüşümdür. Bu yöndeki çabalar, komutanlar tarafından yeterince desteklenmemektedir.

Ancak TSK değişim ve yeniliklere açık olmaya gayret etmiştir. Modern Türk Ordusu yeni tugay yapısını oluşturmak üzere otuz yıllık Amerikan sistemi olan tümen yapısından dünyada ilk vazgeçen ordudur. Bu riskli bir karardır. Denenmemiş bir örgütsel model için kabul edilmiş bir yapıdan vazgeçiliyordu. Bunu yapabilmek için ordu liderlerinin istisnai cesaret göstermeleri gerekiyordu. Denenmiş ve bilinen yapılardan yeni ve denenmemiş yapılanma modellerine geçişte kurumsal bir isteklilik gerekiyordu. Kısacası, her iki durumda da, ordu açısından değişime olan büyük inanç gerekiyordu (Erickson, 2004).

Silahlı kuvvetlerin değişim anlamında liderlik hamlelerinden en önemlisi geç kalınmış olmasına rağmen lojistik alanda yeniden yapılanmadır. 50 yıl süreyle kullanılan lojistik sistemin olumlu ve olumsuz tarafları değerlendirilmiş ülke mali kaynaklarından orduya tahsis edilen ödeneklerin daha etkin kullanılabilmesi,



malzemeye hakim olmak ve tek elden, yerli kaynaklardan tedarik yapılması için yeni bir sistem tesis edilmiştir. Bu dönüşümü gerçekleştirebilmek ve personelin yeni sistemi kabullenmesini sağlamak için uzun soluklu bir tanıtım bilgilendirme faaliyeti yürütülmüş, personelin görüş ve önerileri istenmiş, uygulamadan doğan aksaklıklar için geri bildirimler sağlanmıştır.

### 2.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 2.2.1. Ortak Vizyon Oluşturma Özelliğinin Değerlendirilmesi

TSK’de uygulanan zorunlu askerlik sistemi ortak vizyon oluşturulmasını engellemektedir. TSK’nin hedefi mevcut personeli kullanarak istenen savunma seviyesini muhafaza etmek iken; Mehmetçiğin amacı minimum gayret harcayarak en kısa sürede askerliğini tamamlamak ve memleketine dönmektir (Tekin, 2005).

#### 2.2.2. Cesaret ve Risk Alma Özelliğinin Değerlendirilmesi

Askeri ortamlarda çoğu görevin zor şartlarda ve imkânsızlıklar içinde yerine getirildiği göz önüne alınırsa askeri yöneticiler cesaretle, karşılaştıkları sorunları kendileri çözmek istemektedirler. Bu durumun sebebi olarak askerlerin görevlerinde özel eğitim almış olmaları ve yetiştirilme tarzları gösterilebilir. Özel sektör işletmelerinde yöneticilerin bağımsızlık ihtiyacı oldukça yüksektir (Zel, 2010). Bu durum yöneticilerin daha fazla risk almalarına yol açmaktadır.

Piyasa ekonomisinde ayakta kalmak için herkesin yaptığını değil de yapılmayanı bulmak ve tereddütsüz uygulamak zorunluluğu yöneticileri risk almaya itmektedir. Yöneticiler aldıkları zor kararların arkasında cesaretle durmak zorundadırlar. Cesareti ve kararlılığı göstermenin en etkili yolu yöneticinin “karar verdim” demesidir (Tulgar, 2007).

#### 2.2.3. Yetkilendirme Özelliğinin Değerlendirilmesi

Yetki devrinin yapılmamasının en önemli sebebi personeline güvenmemedir. Küçük hataların bile çok büyük sorunlara yol açabileceği bir örgütte daha sıkı kontrol sağlamak için yetki tek merkezde toplanmakta böylece hesap sorulabilirlik daha kolay sağlanmaktadır.

#### **2.2.4. Esnek Yönetim Anlayışı Özelliğinin Değerlendirilmesi**

Askeri organizasyonların disiplinden taviz vermeyen, diğer sektörlerle kıyasla daha biçimsel ve merkeziyetçi yapısının bir sonucu olarak esneklik çok azdır (Zel, 2010).

#### **2.2.5. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Özelliğinin Değerlendirilmesi**

Komutanlar, başarıya güdüsü yerine hükmetme güdüsü ile hareket etmekte bu durum motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Orduda birçok subay yumuşak bir tavır, liderlikle karıştırmaktadır. Elbette herkes sevilmeyi ve aynı zamanda iyi bir lider olmayı ister. Oysaki gerçek profesyonellerin yumuşaklığa tahammülleri yoktur. Bir sorunu çözmek sert tedbirler alınması gerekiyorsa tedbir almadan durum geçiştirilemez. Sorun tek bir kişiden kaynaklanıyorsa, herkesi bir araya toplayıp onlara vaaz vermek asıl sorunun kendileri olmadığını bilen birliklerin motivasyonunu düşürmektedir.

Sağa sola emirler yağdırmak fakat ardından takibini yapmamak, sonra da kimse beni dinlemiyor zaten bunlardan adam olmaz demek, baştan kayıp etmek demektir. Önemli olan emirler yağdırmak değil astları kendi yanına ve kendi bakış açısına hiç zorlamadan çekmektir.

Yöneticilerinin yol gösterici ve eğitici bir kişiliğe sahip olmamaları, iyiye ve doğruya ilişkin sahip olduğu değerleri örgüt üyelerine aktarmamaları, bunu yapabilmek için de astlarına zaman ayırmamaları ve yüz yüze ilişkilere önem vermemeleri (Şahin ve Temizel, 2007) personelin motivasyonunu olumsuz olarak etkilemektedir.

#### **2.2.6. Yaratıcılık Özelliğinin Değerlendirilmesi**

Astlar tarafından; iyi görünme, amirleriyle kötü olmama düşüncesiyle komutanın değerlendirmesine yakın ve örtüşen değerlendirmeler yapılmaktadır. TSK'de kuralların çok sert, sorumluluğun çok ve yetkilerin az olması yaratıcılığı yok etmektedir.

#### **2.2.7. Güvenilirlik ve Özgüven Özelliğinin Değerlendirilmesi**

Her Türk gencinin belli dönemlerde TSK bünyesinde görev yapmasının yanında TSK'nin, ülkenin tamamına yakın değişik bölgelerinde görev yapan

personeli ile toplumsal gelişime destek faaliyetleri kapsamında, mahalli ve mülki makamlarla koordineli olarak aşağıda belirtilen faaliyetleri yürütmektedir. Bu faaliyetler:

- Yurt genelinden seçilen öğrencilere, bölgesel kültür gezileri,
- Vatandaşların katıldığı köy sohbet toplantıları,
- Aile planlaması hakkında bilgilendirme faaliyetleri, konferanslar,
- Mehmetçik dersanelerinde fakir çocuklara eğitim,
- Okulların bakım ve onarımı,
- Vatandaşlara okuma yazma kursu verilmesi,
- Gençlik şöenleri, kermes, aile kültür gezileri, sinema ve tiyatro aktiviteleri,
- Sağlık taraması, aşılama hizmetleri,
- Kırtasiye, giyecek, gıda ve nakdi yardımlardır.

Ayrıca orman yangınlarına ilk müdahale, bölgedeki orman teşkilatı görevlileri yapılmakta; bu unsurların yetersiz kaldığı hallerde ise mülki amirler tarafından askeri birliklerden yardım talep edilmektedir. Bu çerçevede askeri birlikler hemen hemen bütün orman yangını söndürme çalışmalarına katılmaktadır (Cinel, 2006).

Bu faaliyetler TSK'nin Türk toplumu ile bağını güçlendirmekte güven duygusunu artırmaktadır.

Kurumsal açıdan bakıldığında subaylar takım komutanlığından başlayarak, Genelkurmay Başkanlığına kadar değişen kademelerde komutanlık yapan kişilerdir. Bu kapsamda Harp Okulu ve Sınıf Okulları komutan adaylarının yeteneklerinin geliştirildiği yerlerdir (KHO, 2008). Emekli Orgeneral Yaşar Büyükanıt komutasındaki Kara Harp Okulunda, 1994-1996 yılları arasında geleceğin subaylarına ve askeri liderlerine ilk defa liderlik özelliklerinin kazandırılması ile ilgili bir yapı oluşturulmuştur (Akiş, 2005:14). Buradan da anlaşılacağı üzere 1994 yılından daha önce mezun olan subayların eğitimlerinde liderlik özelliklerini geliştirme bilimsel olarak yer almamıştır. Bu durum liderliğin sadece Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında gündeme gelen bir alt başlık olarak kalmasına yol açmıştır.

Herkesin liderlikten algısı farklıdır. Bir kısım yöneticiler kendilerini zaten lider olarak düşünmekte geleneksel yönetim anlayışını eksiksiz uygulamaktadır.

Silahlı Kuvvetlerde; kişilerin atanmayla komutan oldukları, liderliğin ise kişinin kendi niteliklerine bağlı olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir. Komutan olarak atanan kişilerde liderlik niteliklerinin de aranması gerekliliği ile gerçek anlamda liderliğin savaş ortamı gibi, zor şartlar altında ortaya çıkabileceği ve görülebileceği gerçeğidir (Başbuğ, 2005). Liderlik için TSK komuta heyetinde sadece savaş zamanında ortaya çıkacak ve barış zamanında ise ortaya çıkamayacağı şeklinde bir bakış açısı vardır.

Son yıllarda bütün liderlik özelliklerinin geliştirilmesi üzerinde durulurken liderlik vasıflarına sahip personelin tespit edilmesi ve üst düzey kadrolara atandırılması göz ardı edilmiştir.

Yönetici olarak atanan personelin yönetim tarzları ve liderlik tarzları yönetim ilke ve tekniklerinden çok fazla etkilenmektedir. Liderlik ilkelerinin uygulanabilirliği yönetimde var olan sorunların ortadan kalkması ile ancak mümkün olabilecektir.

Gelişmiş ülkelerin 1950'li yıllardan itibaren uygulamaya koyduğu yeni yönetim anlayışı ve toplam kalite yönetimi uygulanmaya çalışılmış ama başarılı olunamamıştır. Sicil ve değerlendirme sistemi, terfi sistemi, atama sistemleri liyakatli personelin uygun kadrolarda çalıştırılması için temel taşlardır. Bu sistemlerde ki eksiklik yönetimde kalite sorununu dolayısıyla genel anlamda bir liderlik sorununu ortaya çıkaracaktır. Personelin işe alınmasından başlayarak yükselmesi ve görevde devamlılığına kadar etkili olması gereken kriterlerin en başında liderlik kriterleri gelmelidir. Sicil verme parametreleri, mevkide ilerleme ve atama kriterleri incelendiğinde liderlik özelliklerinin yer almadığı görülmektedir.

Liderlikten uzak yöneticiler astlarına yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verirler, astlarına işle ilgili konularda rahat hareket imkanı vermezler, çalışanları işlerini severek yapmaları için motive etmezler, genellikle değişim taraftarı değildirler, eleştirilere açık değildirler, astları ile olan ilişkilerinde her zaman tarafsız değildirler ve genellikle ben merkezlidirler (Şahin ve Temizel, 2007).

Şahin'e (2005: 193) göre, Türk Yönetim yapısının merkeziyetçi, otoriter bilimsellikten ve bilgi edinmekten yoksun yönetim, değişikliklere direnme, stratejik

planlama yapmaktan ve geliştirmekten uzak olma, yetki devrine sıcak bakmama, bireysel sorumluluk, sorumluluktan kaçma, kararların üst makamlarda alınması, biçimsel denetim, gizlilik, uzmanlaşmaya dayanmayan kariyer, statü sembollerine önem verme, ast üst arasında etkili bir iletişim sisteminin olmaması, genel olarak bireysel başarıya dayalı bireysel ödül sistemi, üst yönetimin rutin işlerle uğraşması, örf ve adetlere bağlılık özelliklerini taşıdığı sonucuna varılmıştır (Şahin ve Temizel, 2007).

Yöneticilerinin eyleme yönelik olmadığı, yetki devrinde aşırı ölçüde isteksiz davrandığı, haberleşmeye önem vermediği, aşırı ölçüde statü düşkünü olduğu, uygulamalarında verimliliği arttırmaya yönelik ilke ve yöntemlere yer vermediği üzerinde durulmaktadır (Saran, 2004:264). Ayrıca, mevcut personel yönetiminin, çağdaş insan kaynakları yönetimi yaklaşımının öngördüğü esneklik, verimlilik ve yaratıcılıktan oldukça uzak bir nokta da olduğu gözlemlenmektedir. Sistemin temel sorun alanları:

- Liyakat (yeterlik) ilkesine işlerlik kazandırılmamış olması,
- Kariyerleri geliştirme düşüncesinin gerçekleştirilememiş olması,
- Ücret dengesinin kurulamamış olması,
- İhtiyaçları karşılayacak bilimsel bir sınıflandırmanın yapılamamış olması,
- Personel rejimini kanunlarla düzenleme ilkesine işlerlik kazandırılmamış olması olarak sıralanabilir.

Personel alanında iş memnuniyeti ve motivasyon yetersizdir. Bunun birçok nedeni bulunmaktadır. Kamu personeline ilişkin ücret rejimi başarıyı teşvik edecek şekilde düzenlenmemiştir. Bireysel başarılar ayrıca ödüllendirilmemektedir. Orta ve alt düzeylerde yönetim için tipik hiyerarşik işbölümü cazip olmayan çalışma alanlarına yol açmaktadır. Ayrıca, otoriter yönetim biçimi sürekli yaygınlaşmaktadır (Durna ve Eren, 2002).

Atanma yönetmeliği hükümleri çerçevesinde personel zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmaktadırlar. Zorunlu yer değiştirmeye tabi personelin atamalarında, personelin niteliklerinden ve başarılarından daha çok, belirlenmiş olan bölgelerde ne kadar süreyle çalıştığı ve buna göre hangi bölgelerde çalışması

gerektiği göz önüne alınmaktadır. İlgili yönetmeliğe göre, personelin bölgeler arasında adil ve dengeli dağılımını sağlamak esastır. Başarılı çalışanların stratejik bölgelerde görevlendirilmesini sağlayıcı bir amacı bulunmamaktadır. Verimli bir yöneticinin kapasitesine uygun bir bölgeye atanması düşünöldüğünde, kimi zaman yönetmelik hükümlerine göre bu atama yapılamamakta; böylece, nitelikli yöneticilerden alınabilecek azami verim kurallara kurban edilmektedir (Özgür, 2004).

Sicil değerlendirme sisteminin sağlıklı yapılamaması nedeniyle lider kadrolarında görev yapacak personelin seçimini tesadüfi, bilimsel olmayan yöntemlere bırakılmıştır.

Yukarıda belirtilen yönetim eksikliklerinden dolayı liderlik vasıflarına sahip personelin yönetim kademelerinde istihdamı mümkün olmamaktadır. Mevcut sistem liderlik özelliklerinin elde bulundurulması gereken hususlar olmasını olumlu bir özellik değil aksine kaçınılması gereken bir durum olarak düşünmektedir.

TSK’ni diğer kurumlardan ve diğer dünya ordularından ayıran en önemli yanı disiplin anlayışıdır. Türk Silahlı Kuvvetlerinde disiplin; “*kanunlara, nizamlara ve amirlere mutlak bir itaat ve astının ve üstünün hukukuna riayet*” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda yer alan “*kanun ve nizamların*” tüzükler, kararnameler, yönetmelikler, talimnameler ve talimatları içerdđi; amirin ise, makam ve memuriyet itibarıyla emir verme yetkisi tanınan kimseler olduğu ifade edilmiştir. Mutlak itaatın, her astın üstünden aldığı emri hiçbir kayıt ve şart düşünmeksizin ve en ufak bir tereddüde yer vermeyecek şekilde canla başla yapması, kanunlar ve nizamların emrettiğinin dışına çıkmaması ve yasaklanan hususları yapmaması anlamını taşıdığı belirtilmiştir. “*Astın ve üstün hukukuna riayet*” ise ast, amir ve üstüne genel adap ve askerî usullere uygun tam bir hürmet göstermeye, amirlerine mutlak surette itaate ve kanun ve nizamlarda gösterilen hâllerde üstlerine mutlak itaate mecburiyet anlamını taşımaktadır (KHO, 2008).

TSK gücünü disiplini içselleştirilmiş personelinin her şart ve ortamda görevini, amirlerinin talimatlarını eksiksiz yerine getirmesi oluşturmaktadır. Türk Silahlı Kuvvetleri personelinden her zaman, hiç kimse tarafından ikaza gerek kalmadan görevin gereğini yerine getirme bilincine sahip olması istenir. İşte bu

bilinç Türk Silahlı Kuvvetleri personelinin disiplini olarak ortaya çıkmaktadır. Personel, verilen her görevi vicdani mesuliyet duyarak en küçük ayrıntısına kadar, yazılı hukuk kuralları çerçevesinde, astının ve üstünün haklarını gözeterek büyük bir dikkatle ve istekle yerine getirir. Bunları yerine getirirken de kalplerinde yurt, cumhuriyet, millet, meslek ve vazife sevgisini hisseder.

Orduyu meydana getiren maddi ve moral unsurların bileşkesi olan gücün mayası, hiç kuşkusuz ki disiplindir. Her askerin ve her ordunun kendisinden beklenen vazifeleri yerine getirme gücünü muhafaza edebilmesi için tam ve sağlam disiplin şarttır. Disiplinin bozulduğu ve gevşediği durumlarda gerek bireysel, gerekse kurumsal boyutta başarısızlık ve felaket, hemen yanı başımızdadır. Bu değişmez hakikati tarihin her döneminde yakinen gören, yaşayan ve etkilerine maruz kalanlar, her seviyede komuta etme makamında bulunanlar; disiplinin tesisi ve muhafazasında az da olsa bir bozulma görüldüğünde kanun ve nizamlar dahilinde her türlü tedbiri almakla mesul tutulmuşlardır. Bu nedenle bir ordunun gücünü oluşturan unsurlar, mutlak itaate dayalı disiplin çekirdeği yörüngesinde olduklarında anlamlı, güçlü ve etkilidirler. Orduların ve onların temel harcını oluşturan disiplin anlayışının her toplumda değişiklik arz eden tarihî bir süreci bulunmaktadır. Bazı büyük uluslar dünya sahnesinde, tarihin var oluşundan bu yana ordusu ve milletiyle yer almışlar; tarihin çeşitli dönemlerinde önemli rol oynamışlardır.

Türk toplumu da tarih sahnesinde 7000 yıldan beri millet olarak ordusuyla birlikte, bağımsız olarak yer alan nadir devletler arasında bulunmaktadır. Ordu-millet anlayışında ordunun birleştirici unsuru olan disiplinin temelleri, tarihin süzgecinden geçerek aile ortamında yaşatılan geleneklerle atılmaktadır. Müteakiben ordunun bizatihi bünyesinde disiplinin maddi ve manevi şartları yerine getirilerek muharebe meydanlarında büyük mücadeleler veren güçlü ordular yetiştirilmektedir (KHO, 2008).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada 21'inci yüzyılın üzerinde en çok durulan kavramı liderliğin tanımı yapılmış, liderlik yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Yaklaşımlardan ilk ortaya çıkan özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı savunanlar liderin belli özelliklere sahip olması gerektiğini savunmuşlardır. Özellik yaklaşımı liderliği yeterince açıklamadığı için liderin davranışlarına odaklanan davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşım ise işe dönük ve insana dönük olmak üzere iki farklı davranışı incelemiş ancak çevresel koşulları ihmal etmiştir. 1960 sonrası ortaya çıkan durumsallık yaklaşımı her duruma uygun farklı liderlik tarzları olduğunu ileri sürmüştür.

1980 yıllarında modern yaklaşımlar olarak adlandırılan etkileşimsel, dönüşümsel ve karizmatik yaklaşım bilim adamları tarafından ortaya atılmış ve incelenmiştir. Karizmatik yaklaşım dönüşümsel yaklaşımın bir alt boyutu olarak da değerlendirilmiştir. Etkileşimsel yaklaşım da üç farklı liderlik tarzı belirlenmiştir. Bunlar; koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim, tam serbestlik tanıyan yönetim tarzıdır. Bu yaklaşım lider çalışan ilişkisini değiş tokuş olarak görmektedir. Dönüşümsel liderlik yaklaşımı geleceğe odaklanmıştır. Bu tarz liderler astların ihtiyaç, inanç ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir. Dört alt boyutu vardır. Bunlar; bireysel ilgi, ilham verme, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarıdır.

Liderliğin tanımı ve liderliğe getirilen yaklaşımlardan sonra TSK'nin yönetim ve liderlik anlayışı incelenmiştir. TSK'nin liderliğe verdiği önem ve anlayışı talimname, yönerge ve yönetmeliklerinde belirlenen çerçevede TSK'nin liderliğe yaklaşımı olarak incelenmiştir.

Son bölümde işletmelerdeki liderlik yaklaşımları ile TSK'nde uygulanan liderlik yaklaşımları, dönüşümcü liderlik boyutunda benzer ve farklı yönleriyle ele alınmıştır. Liderlik yaklaşımları genel olarak değerlendirildiğinde TSK'de yeterince uygulanmadığı tespit edilmiştir. Liderlik alanında herkes daha iyisini yapmaya çalışırken neden liderlik örnekleri nadiren görülmektedir sorusunun cevabı araştırılmıştır. TSK'ndeki katı hiyerarşik yapı sağlıklı çalışmamakta, liderlik özellikleri dönüşümsel liderlik boyutları ile incelendiğinde hemen hemen çoğu yöneticide görülmemektedir.



Ortak vizyon oluşturmada liderlerin etkili olmadığı tesit edilmiştir. Vizyon, misyon ve hedeflerini ortaya koymamış bir lider, geleceğe y6nelik planlama yapamayacak, g6n6birlilik faaliyet ve projelerin içinde boğulacak, etkililik ve verimlilikten uzak faaliyet tuzakları içinde kaybolacaktır. Liderlerin vizyon belirlememeleri ya da belirledikleri vizyonu çalışanlarıyla paylaşamamaları verimde b6y6k d6ř6şlere neden olmaktadır. Kurum hedefleri ile personelin kişisel hedefleri uyumlaştırılmalıdır.

Cesaret, y6neticilerin en az sahip oldukları 6zelliklerden biri olarak tespit edilmiştir. Cezalandırılma, azarlanma korkusu cesaret ve atılganlığın 6n6ndeki en b6y6k engellerdir. 6zellikle k66k hatalar ceza olarak ağır bir karşılık bulurken insan yaşamını etkileyecek b6y6k hatalar ise cezasız kalabilmektedir. Cesaret çoğu zaman mevzuatın dışına çıkma olarak algılanmaktadır. Y6neticilerin sistemde yaşanan sorun ve sıkıntılarını 6st kademelere aktarması konusunda g6sterilecek cesaret astların hata ve açıklarını bulmak için harcanan çabadan daha fazla olmalıdır. S6rekli hataları d6zeltilen ve hata aranan astlar liderlerin cesaretsizliğini kendileri de benimsemekte içinde yaşadığı verimi azaltan problemleri y6neticisine aktarmamakta yada tam tersi risk almamak ve ileride soruşturma geçirmemek için çok k66k sorunları bile b6y6k g6rerek y6neticisinden 6z6m bulmasını isteyebilmektedir. Bu durum da işlemlerin yavaşlamasına hatta durmasına yol açmaktadır. Y6neticiler her hatayı d6zeltme yoluna gitmektense çalışanların kendilerinin d6zeltmesini beklemelidirler.

Yetkilendirmede y6neticiler isteksiz davranmaktadır. T6m yetkileri elinde bulundurmanın daha g6l6 olduğu, musluğun başında olanın her t6rl6 hak ve imtiyazdan daha fazla yararlanacağı d6ř6ncesi hakimdir. Y6neticiler devredilmeyen yetkiler nedeniyle ağır y6k altında çalışmakta, y6netmekten y6nlendirmeye zaman kalmamaktadır. Yetkilendirmenin altında yatan temel sebep g6vensizliktir. Çalışanlara karşı b6y6k bir g6vensizlik vardır. Her ast her an işten kaytarma savsaklama d6ř6ncesindedir g6z6yle bakılır. Astların her anı doldurulmalı ve sıkı kontrol edilmeleri gerektiği inancı vardır. Yetkilendirmenin tam tersi y6neticiler astların y6netmeliklerde belirlenmiş bazı yetkilerini çoğu zaman gasp ederler. Yetkileri amirleri tarafından alınan ast kendi personeli karşısında astlarının haklarını korumuyor olarak nitelendirilir. Hem yasal otoritesi hem de liderliği zarar g6r6r.

Değişime sıcak bakmak günümüzde her alanda ön plana çıkmaktadır. Planlı ve geleceği düşünerek hazırlanan değişim kurumların önünü açarken günlük sorunlara odaklı geleceği düşünmekten uzak değişim var olan yapıyı bozmakta ve karmaşıktırmaktadır. Liderler kişilerin değil de toplumun ve kuruluşun menfaatine olan değişimlere ön ayak olması gerekirken, kişilere, guruplara imtiyaz sağlayan değişiklikler süratle yapılmaya çalışılmaktadır.

Çalışanları ve toplumla iletişim ve etkileşim içerisinde olması gereken yöneticiler içe kapanık kalın duvarlar arasında kalmış konumdadır. İletişim tek yönlü kurulmuştur. Personelin görev motivasyonunu artırmakta oldukça zorlanılmaktadırlar.

TSK'de son 20 yılda değişim ve liderlik arayışlarının yoğunlaştığını görmek mümkündür. Bunu gerçekleştirecek olan liderlerin mutlaka dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması gerekecektir. Geçmişte ağırlık kazanan ve katı disiplinli ile tanınan ordu liderlik prensiplerinin uygulanması ile sevgi temeline dayalı disiplin anlayışına doğru kendine yol çizmektedir.

TSK'nin gerçek sermayesi insandır. İnsan değişim ve dönüşümün anahtarıdır. 21'nci yüzyılın en son teknolojileri, onu etkin olarak kullanabilecek insanlarla sinerji oluşturabildiği sürece farkı yaratacak gücün ortaya çıkmasında etkili olacaktır. TSK, tüm personeli ve unsurlarıyla; kabına sığmayan, sürekli daha iyiyi arayan, sahip olduğuyla yetinmeyen, gelecekte farkı yaratmanın ancak yeni bilgilerle olabileceği gerçeğini kavramış insan topluluğu ile öğrenmeyi yaşantısının her alanında kurumsallaştırmayı hedeflemiştir. Bu doğrultuda uygulamakta olduğu eğitim, politika ve modelleri, son teknolojinin eğitim ve öğretimle bütünleştirilmesindeki başarısı, bilime ve bilimsel çalışmaya olan desteği ve işbirliği, geliştirdiği teori ve uygulamalarla topluma yarattığı katma değerle bölgesinde önder olacaktır.

TSK'de bilgi çağının, geleceğin fırsatlarından en fazla yararlanılması ve yöneticiye yüklediği geleceğe dönük olma sorumluluğunun bir sonucu olarak, komutan ancak yeni karar alma ihtiyacı duyulan alanlarda karar almalıdır. Bunun haricindeki kararları astlarına yetki devrederek, bırakmalıdır.

Ortaya konulan vizyon ve misyon, herkesin akılda kalmasını sağlayacak kadar kısa, arkasındaki açıklaması ise yeterince aydınlatıcı olacaktır.

Her seviyedeki komutan, vizyon, misyon ve hedefler doğrultusunda ast ve üst kademelerle iletişim sağlayarak yıllık plan ve programlarını yapacaklar ve bunu sürekli güncelleştirerek uygulanmasını sağlayacaklardır. Komutanlık değişimlerinde, hedeflerin gerçekleşme durumları brifinglerde ele alınacak, gerekli güncelleştirme çalışmaları yapılacaktır.

Mükemmelliğe giden yolda başarının anahtarı, insan ve madde kaynaklarını en iyi bir şekilde yönetmek, değişiklikleri takip edebilme ve yenilikleri yerinde kullanmak, geleceğe yönelmektir. Liderler, geçmişi iyi analiz etmeli, bugünü etkin bir şekilde yaşamalı, misyonu ve ortaya koyduğu vizyonu doğrultusunda yarınını tasarlamalıdır. Günlük yürütülmekte olan faaliyetler kurumun geleceğinin kilometre taşları niteliğinde olmalıdır.

Liderlerin karmaşık durumları ele almada gösterdikleri ehliyet ve potansiyele göre terfi ettirilmeleri gerekir. Değişimleri örgütte başarılı bir şekilde uygulayabilmek, örgütü belirlenen amaçlara en kısa zamanda ulaştırabilmek de çağdaş bilgi, beceri ve yönetim ve liderlik anlayışıyla donanmış olmaya bağlıdır.

Türk Silahlı Kuvvetleri dünyadaki tüm bu gelişmeleri takip etmek, kendisini buna göre konumlandırmak zorundadır. Türk Silahlı Kuvvetlerinin barışta ve savaşta yüklendiği pek çok görevi başarabilmek için çağdaş liderlik anlayışıyla komuta kademedekilerin donanımlı olarak yetiştirilmeleri gerekir. Türk Silahlı Kuvvetleri ne ölçüde bu açıdan eğitilmiş, ehliyetli, kaliteli yönetici ve liderlere sahip olursa, o derecede başarılı olur. Ulu önder Atatürk, “Size diktatör diyorlar doğru mu ?” diye soran yabancı bir gazeteciye “Doğrudur, ben insanların kalbine hükmederim” demiştir. Atatürk gibi milletini ve bütün insanları seven, savaşın zorunluluk olmadıkça cinayet olacağını söyleyen, dünyadaki huzurun ancak barışla temin edilebileceğine inanan liderlere dün olduğu gibi bugün de ihtiyaç vardır.

## KAYNAKÇA

- Akar, H. (2004). Kara Harp Okulu Liderlik Sempozyumu Sunuş, Uluslar arası Liderlik Sempozyumu:Bildiriler, KHO Basım Evi, Ankara.
- Akdemir, A. (1997).“Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profilleri” 21’nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 143.
- Akiş, Y. (2004). Sosyal Kurumsal Liderlik. CEO’S 2004, [www.amrop-tr.com](http://www.amrop-tr.com) Sayı 15,1-5.
- Akiş, Y. (2005). Askeri Liderlik. CEO’S 2005, [www.amrop-tr.com](http://www.amrop-tr.com) Sayı 24,12-17.
- Akova, O. ve Tavukçuoğlu, C. (1997). Geleceğin Liderlik Profili, Mega B yayın, İstanbul.
- Akşit, H. (2008). Yönetim ve Yöneticilik, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Aktan, C. (1997). Toplam Kalite Yönetimi, Kamudaki Kalitesizliğe Çözüm Olabilir mi? Ekonomik Forum Dergisi, Sayı 6, 56-61.
- Arslan, A. (2004). Türkiye’nin Modernleşme Sürecinde Atatürk, Türk Ordusu Ve Türk Askeri Elitleri. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Sayı 1, 1-28
- Aydın, A. (1997). “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir.”, 21’nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası İstanbul , 23.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 17, 213-224
- Bayar, H. (2001). Konferans bildirisi. Harp Akademileri, İstanbul. 07.02.2010, <http://www.harpak.gnkur.tsk>
- Baykal, A. N. (2000). Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları, 8. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 103.
- Bernard, B. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share Vision", Organizational Dynamics, 21.
- Bolat, T. ve Seymen, O. (2003). “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüştürücü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 9, 59-85.

- Buluç, B.(1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. Yeni Türkiye Dergisi. Sayı 4 (20), 1205-1213.
- Bulut, B. (2002). 21'nci Yüzyılda Liderlik Esasları Nasıl Olmalıdır? Harp Akademileri, İstanbul. 18.04.2010, <http://www.harpak.gnkur.tsk>
- Büyükant, Y. (1996). Teğmen, Kara Harp Okulu Basım Evi, Ankara.
- Carrel, Micheal R., Jennings, Daniel F., Heavrin Christina J.P.(1997), Fundamentals of Organizational Behavior, Chicago, Irwin, Mc Graw Hill Book Companies, Inc.USA.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, 91-107.
- Çelebioğlu, M. (2008). Silah Arkadaşlığı ve Liderlik. Harp Akademileri, İstanbul. 19.05.2010, <http://www.harpak.gnkur.tsk>
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Çınar, V. (1993). Askeri Liderlik, Ankara: Kara Harp Okulu Yayını.
- Çömez, P. (2007). Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının firma performansı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü, Gebze.
- Demirel, A. (2007). Yönetim fonksiyonunu modern yönetim yaklaşımları açısından inceleyiniz. TSK'nin özellik ve farklılık arz eden hiyerarşik yapısı içinde etkin bir yönetim için uygulama nasıl olabilir? Konuyu kaynakların yönetimi açısından değerlendiriniz. Harp Akademileri, İstanbul. 02.04.2010, <http://www.harpak.gnkur.tsk>
- Deniz Harp Akademisi, (bt.) Komutanlık ve Karargah Subaylığı Öğrenimi :Atatürk'ün Liderlik Özelliği Ders Notu. İstanbul. 25.04.2010, <http://www.harpak.gnkur.tsk>
- Doğan, S. (2001). Vizyona Dayalı Liderlik . İstanbul: Philip & Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı.
- Drucker, P. (1998). Yeni Gerçekler (7.Baskı), (Çev: Birtane Karanakçı), Yayın No:327, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Durna, U. ve Eren, V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. Amme İdaresi Dergisi, 1-20.
- Edinsel, K. (1997). “Bürokratik Örgütten ‘Kendi Kendine Öğrenen’ Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorunları”, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, İstanbul.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. İnsanbilimleri Dergisi, Sayı 1, 1-32,
- Eraslan, K. (2009). Subay ve Astsubayların Disiplinli, Yenilikçi ve Yaratıcı Çalışma Alışkanlığı Kazanmasının Önemi. Silahlı Kuvvetler Dergisi, Sayı 401, 64-70.
- Ercan, M. (2006). Hangi Davranışları Sergileyen Komutanların Astları, Görevine ve Birliğine Daha Fazla Sadakat Gösteriyor? Harp Akademileri, İstanbul. 12.03.2010, <http://www.harpak.gnkur.tsk>
- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon (2.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, C. ve Kozan, K. (2004). Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği. Türk Psikoloji Dergisi, Sayı 19, 37-51.
- Erickson, J. (2004). “Liderlik ve Örgütsel Mimari”. Uluslar arası Liderlik Sempozyumu. Kara Harp Okulu Basım Evi. Ankara.
- Gencer, C. ve Eşer, M. (2003). Toplam Kalite Yönetiminin TSK'de Bölük Seviyesinde Uygulanabilirliği. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Sayı 16(2), 289-298.
- Genel Kurmay Başkanlığı, (2002). Toplam Kalite Yönetimi Broşürü, Ankara,
- Genel Kurmay Başkanlığı, (1999). Yönetim ve Liderlik, Genkur. Basım Evi ,Ankara
- Günel, H.P. (1999). Lider-Komutanlık Üzerine Düşünce Kırıntıları. 2020 ve Ötesi Dergisi, Sayı 17, 38-41.
- Gürsoy, A. (2005). Liderlikte duygusal Zeka Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama. (Yayınlanmamış YL Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Helvacı, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri. Journal of World of Turks, Sayı 2, 391-402

- Kandur, M. (2008). Askeri Disiplinlerde Ekip Yönetimi ve Örgütsel İletişimin Önemi. Kara Kuvvetleri Dergisi, Sayı 25, 64-72.
- Kara Harp Okulu, (2008). Komutan Lider ve Yönetici İlişkisi. Ankara.
- Kara Harp Okulu, (2008). Disiplin, Ankara, Sayı:281
- Kara Kuvvetleri Komutanlığı, (2007). Subay Meslek Rehberi, Kara Kuvvetleri Basım evi, Ankara,
- Kara Kuvvetleri Komutanlığı, (2008). Lider Eğitim Yönergesi, Kara Kuvvetleri Basım evi, Ankara,
- Karayel, B. (1999). İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri. (Yayınlanmamış YL Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Keçecioglu, T. (2003). Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen Liderlik ve Liderler, Okumuş Adam Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul.
- Kılınç, T. (1997). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Kılınç, T. (13.07.2002). Karizmatik Liderlik :Tanımları ve Olumlu-Olumsuz Yönleri. 15.05.2010, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm>.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş.8.Baskı, İstanbul.
- Koçel, T., Küçükşahin, A. ve Baş, T. (2009). Yöneticilik, Liderlik ve Komutanlık, Silahlı Kuvvetler Dergisi, Sayı 32, 38-51.
- Koçel, T. (2005). Bilgi Çağı, Yönetim Düşüncesi ve Uygulamaları, Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara.
- Korkmaz, M. (2006). Değişen Komutan ve Lider Profili. Harp Akademileri, İstanbul.12.02.2010, <http://www.harpak.gnkur.tsk>
- Luthans, F. (1995). Organizational Behavior, 7th Ed. McGraw Hill, New York.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2004). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdür-Lüklerinde Yapılan Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 2, 403-428.
- Owens, J. (1976). " The Uses of Leadership Theory", Management Organization and Human Resources, (Eds: H.Hicks and J.Powell),Mc Graw Hill Book Comp.

- Önder, S. (2007). Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Örs, B. (2001). Uluslaşma Süreci ve Pretoryanizm, 7. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi, Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi.
- Özalp, İ. ve Hülya, Ö. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 4, 207-227.
- Özgün, C. (2005). Türk Silahlı Kuvvetlerinde Etik Değerler. Kara Kuvvetleri Dergisi, Sayı 20, 14-19.
- Özgür, B. (2004). Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı. Maliye Dergisi, Sayı 145, 1-53.
- Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No.282.İstanbul.
- Pollard, W.(2000). Hizmet Eden Lider. Yeni Yüzyıl İçin Yeni Vizyonlar, Stratejiler ve Taktikler. Form Yayınları,
- Pekmezci, A. (2006). Bilgi Çağı Olarak Anılan 21'inci Yüzyılın Genel Karakteristikleri Çerçevesinde Liderlik Yaklaşımları ve Bu Bağlamda Liderleri Bekleyen Zorluklar. Harp Akademileri, İstanbul. 17.01.2010, <http://www.harpak.gnkur.tsk>
- Saran, U. (2004). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Atlas Yayıncılık, Ankara.
- Seçer, S. (2006). Silahlı Kuvvetlerin Kendisine Verilen Vazifesini En Etkin Bir Şekilde Yerine Getirebilmesi İçin Sahip Olması Gereken Toplam Kalite Yönetim Anlayışının İnsan Boyutu. Harp Akademileri, İstanbul. 11.03.2010, <http://www.harpak.gnkur.tsk>
- Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması. Maliye Dergisi, Sayı 153, 179-194.
- Şahin, D. (17.05.2005). Genç Generaller Geliyor. 17.05.2010, [http:// www. milliyet. com.tr](http://www.milliyet.com.tr).
- Şafaklı, O. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 6, 132-143.



- Şener, K. (2008). Geçmişten Günümüze Komutan. Çizgi Ötesi Dergisi, Sayı 60, 12-15.
- Şoşık, John J., Godshalk, Jeronica M., Yammarino, Francis V., (2004), “Transformational Leadership, Learning Goal Orientation and Expectations for Career Success in Mentorprotege Relationship: A Multiple Levels of Analysis Perspective”, The Leadership Quarterly, 20 .
- Tabak, A., Sığrı, Ü., Eroğlu, A., Hazır,K. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, 387-397.
- Taştekin, A. (2004). Savaşçı Ruha Sahip Olmak. Kara Kuvvetleri Dergisi, Sayı 11, 3-9.
- Tekin, H. (2005). TSK'nin Tamamı Profesyonel Askerlerden Oluşan Bir Yapıya Kavuşması Mümkün müdür? (Yayınlanmamış Bitirme Tezi). Harp Akademileri, İstanbul. 25.05.2010, <http://www.harpak.gnkur.tsk>
- Tekin, Y. (2007). Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma (Yayınlanmamış YL Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Tokmak, İ. (2003). Askeri Tarih Araştırmaları Dergisi, Ankara.
- TSK, “İç Hizmet Yönetmeliği”, Resmî Gazete Tarihi: 6,7,8 Eylül 1961, Sayı: 10899. Madde 86.
- TSK, “926 sayılı Personel Kanunu”, Resmî Gazete Tarihi: 09 Mayıs 2008, Sayı: 26871. Geçici Madde 30.
- Tuncel, F. (2005). Tarihsel Süreç İçerisinde Güvenlik, Askeri Yönetim ve Savaş Kavramlarının Değişen Yüzü, Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara.
- Ünlü, M. (2006). Mesaide Motivasyon. Harp Akademileri, İstanbul. 19.02.2010, <http://www.harpak.gnkur.tsk>
- Üzmez, T. (2008). Milenyumun Bilişim Destekli Muharebe Sahasının Lider ve Komutanlarının Belirlenmesi İçin Bir Model Önerisi. Kara Kuvvetleri Dergisi, Sayı 23, 27-36.

- Varoğlu, A.K., Aktaş, R. ve Zel, U. (1998). Müzakere Teknikleri, Ankara, Kara Harp Okulu Basım Evi, 3-4.
- Varoğlu, A. K. (2005). Türk Silahlı Kuvvetlerinin Değişen Görev - Ortam Koşulları ve Yüksek Performanslı Takımlara İlişkin Sinerji Sorunları, Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara.
- Yaşıtlı, İ. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin TSK'de Bölük Seviyesinde İcra Edilmesi Nasıl Olmalıdır? Harp Akademileri, İstanbul. 22.02.2010, <http://www.harpak.gnkur.tsk>
- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye'de Kamu Personel Yönetimi Sorunu. Maliye Dergisi, Sayı 157, 293-302.
- Yukl, G. (1994). Leadership, Prentice-Hall International, New Jersey.
- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik . Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U. (1997). "Harekete Geğirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik", KHO. Matbaası, Ankara.
- Zel, U. (27.06.2010). Liderlik İkameleri Kamu ve zel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, 27.06.2010, [http://www.ugurzel.com/dosyalar/doc\\_download/9-liderlik-kameleri-kamu-ve-ozel-sektoerde-karlatrmal-bir-aratrma.html](http://www.ugurzel.com/dosyalar/doc_download/9-liderlik-kameleri-kamu-ve-ozel-sektoerde-karlatrmal-bir-aratrma.html).