

LİDERLİK KAVRAMI BAĞLAMINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KURAMININ İNCELENMESİ: MUSTAFA KEMAL ATATÜRK ÖRNEĞİ*

EXAMINATION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY IN THE CONTEXT OF THE LEADERSHIP CONCEPT: THE CASE OF MUSTAFA KEMAL ATATURK

ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРИИ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА В КОНТЕКСТЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА: ПРИМЕР МУСТАФЫ КЕМАЛА АТАТЮРКА

Mehmet Güney UĞUR*
Mehmet Ferhat ERDOĞAN**

ÖZ

Liderlik kavramı günümüzde oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik, bir grubun ya da organizasyonun hedeflerini belirleme, yönetme ve başarma sürecinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik kavramı da son yıllarda giderek önem kazanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerini destekleyerek, onların potansiyelini ortaya çıkarmasına yardımcı olarak, onları özgürleştirmeye çalıştığı bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik anlayışında lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını anlayarak, onların katılımını teşvik eder ve onlara ilham verir. Mustafa Kemal Atatürk de dönüşümcü liderlik örnekleri arasında yer almaktadır. Atatürk, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşu sürecinde, toplumda köklü bir değişim yaratan bir liderdir. O, Türk halkının potansiyelini ortaya çıkarmak için çalışmış ve onların özgürleşmesi için mücadele vermiştir. Bu çalışma kapsamında, lider ve liderlik kuramları, bu kuramların teorilerini literatürden faydalanılarak tanımlarını yaparak dönüşümcü lider olarak Mustafa Kemal Atatürk örneği incelenecektir. Dönüşümcü liderde bulunması gereken özelliklerden yola çıkılarak, Mustafa Kemal Atatürk dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan önemli bir liderdir. O, takipçilerinin potansiyelini ortaya çıkarmak için mücadele vermiş ve onların özgürleşmesine katkı sağlamıştır. Liderlik kavramı açısından Atatürk'ün liderliği, dönüşümcü liderlik anlayışının örneklerinden biri olarak gösterilebilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Özellikleri, Liderlik Kuramları, Dönüşümcü Liderlik, Mustafa Kemal Atatürk

* Bu çalışmanın bir bölümü Sivas Cumhuriyet Üniversitesi 1. Uluslararası İletişim Kongresinde 5 Mayıs 2023 tarihinde bildiri olarak sunulmuştur.

* **ORCID:** 0000-0002-5930-7408, Yüksek Lisans öğrencisi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, mehmetguneyugur437@gmail.com

** **ORCID:** 0000-0002-8143-9693, Yüksek Lisans öğrencisi, Sakarya Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, mehmet.erdogan13@og.sakarya.edu.tr

Kaynak Gösterim / Citation / Цитата: Uğur, M. G. & Erdoğan, M. F. (2023). LİDERLİK KAVRAMI BAĞLAMINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KURAMININ İNCELENMESİ: MUSTAFA KEMAL ATATÜRK ÖRNEĞİ. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (59), 134-145. DOI: [10.17498/kdeniz.1355834](https://doi.org/10.17498/kdeniz.1355834)

Liderlik Kavramı Bağlamında Dönüşümcü Liderlik Kuramının İncelenmesi...

ABSTRACT

The concept of leadership is of significant importance in today's world. Leadership plays a crucial role in setting, managing, and achieving the goals of a group or organization. In this context, the concept of transformational leadership has been gaining importance in recent years. Transformational leadership is an approach in which a leader supports their followers, helps them unlock their potential, and strives to liberate them. In this leadership approach, the leader understands the needs of their followers, encourages their participation, and inspires them. Mustafa Kemal Atatürk is also among the examples of transformational leadership. Atatürk, during the establishment process of the Republic of Turkey, was a leader who brought about significant changes in society. He worked to uncover the potential of the Turkish people and struggled for their emancipation. In this study, leader and leadership theories will be defined using the theories from the literature, and Mustafa Kemal Atatürk will be examined as an example of a transformational leader. Starting from the characteristics that a transformational leader should possess, Mustafa Kemal Atatürk is an important leader who exhibited these qualities. He fought to reveal the potential of his followers and contributed to their liberation. In terms of the concept of leadership, Atatürk's leadership can be considered as an example of transformational leadership.

Keywords: Leadership, Leadership Traits, Leadership Theories, Transformational Leadership, Mustafa Kemal Atatürk

АННОТАЦИЯ

Концепция лидерства имеет большое значение в современном мире. Лидерство играет ключевую роль в установлении, управлении и достижении целей группы или организации. В этом контексте концепция трансформационного лидерства в последние годы приобретает все большее значение. Трансформационное лидерство - это подход, при котором лидер поддерживает своих последователей, помогает им раскрывать свой потенциал и стремится освободить их. В этом подходе лидер понимает потребности своих последователей, поощряет их участие и вдохновляет их. Мустафа Кемаль Ататюрк также является примером трансформационного лидерства. Ататюрк, в процессе создания Республики Турции, был лидером, который принес существенные изменения в обществе. Он работал над раскрытием потенциала турецкого народа и боролся за их освобождение. В данном исследовании будут определены понятия лидера и лидерства с использованием теорий из литературы, и будет рассмотрен Мустафа Кемаль Ататюрк как пример трансформационного лидера. Исходя из характеристик, которыми должен обладать трансформационный лидер, Мустафа Кемаль Ататюрк был важным лидером, проявившим эти качества. Он боролся за раскрытие потенциала своих последователей и внес вклад в их освобождение. С точки зрения концепции лидерства, лидерство Ататюрка можно рассматривать как пример трансформационного лидерства.

Ключевые слова: Лидерство, Характеристики лидера, Теории лидерства, Трансформационное лидерство, Мустафа Кемаль Ататюрк.

1. GİRİŞ

Liderlik kavramı geçmişten günümüze üzerinde en çok konuşulan kavramlar arasında yer almaktadır. Dünyanın seyrini değiştiren ya da küçük bir grubu bir amaç etrafında birleştirebilen liderler üzerine çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Günümüze kadar yapılan çalışmalara göz atıldığında birden fazla liderlik tanımı olduğu görülmektedir. Liderlik kavramı üzerine en tartışılan temel konulardan biri liderliğin “doğuştan mı geldiği?”, “eğitimle öğrenebilir bir durum mu?” olduğudur. Yapılan ilk çalışmalarda net bir şekilde liderliğin doğuştan gelen bir kazanım olduğu üzerinde durulmuştur. İlerleyen yıllarda ise bu düşünce liderlik özelliklerinin eğitimle de sağlanabileceği fikri ortaya atılmıştır. Sosyoloji, psikoloji ve siyaset bilimi gibi çok sayıda disiplinler arası bilim dalı liderlik üzerine çalışmalar gerçekleştirmiştir. Tüm bu çalışmalar sırasında

kavramın belirli yönleri ele alınmaktadır. Bu nedenle yapılan çalışmaların sonucunda tek bir liderlik kavramı üzerinde durmak imkânsız hale gelmiştir.

Bu çalışmada öncelikli olarak liderlik kuramlarının tanımı yapılarak genel bir hat üzerinden kısaca liderlik teorileri ele alınacak “Özellikler ve Nitelikler Teorisi” “Davranışçılık Teorisi” “Durumsal Liderlik Teorisi” ve “Yeni Liderlik (Post-modern) Yaklaşımları” kavramlarına değinilerek Dönüşümcü lider rol model örneği olarak Mustafa Kemal Atatürk ilişkilendirilerek örnekler üzerinden açıklanmaya çalışılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Lider ve Liderlik

Liderlik kavramı çok eski çağlardan günümüze ulaşmıştır. İnsanların topluluk halinde yaşamasından bu yana çeşitli şekillerde liderlerle karşılaşmıştır. Toplum her dönemde farklı şekillerde kendi liderini oluşturmayı başarmıştır. Lider kavramı genellikle siyasi bir olgu olarak çağrışım yapmaktadır. Siyasi yöneticilerin lider özellikleri taşıması toplumsal olarak beklenen bir durumdur. Fakat lider kavramının yalnızca siyasi kurumlarla özdeşleştirilmesi yanlıştır.

Nitekim geçmişten günümüze farklı bilim dalları liderlik kavramını çok farklı açılardan ele almıştır. Bunun sonucunda ise sayısız lider tanımı ve özellikleri ortaya çıkmıştır. Tüm tanım ve özelliklerin birleştiği ortak nokta ise liderin kalabalık bir grup içerisinde koşullar ne olursa olsun kendini göstermeyi başarabileceğidir. Liderlik kavramının yıllar içerisinde değişen bazı tanımlamaları şöyledir; Lider, belirli bir amaç üzerinde insanları etkileyerek onlara belirli bir yönelim kazandırıp etkiyen kişidir. Bir başka ifadeyle bireysel veya grup amaçlarını başarmak için bireyleri etkileyebilme biçimidir (Koçel 2003:465). Liderlik, müşterek amaçları için bir araya gelen insanları bir bütün bilinç içerisinde belirledikleri amaçlara ulaşabilmesi yolunda ortaya çıkmış bir kavramdır (Arikan 2001:229). Liderlik, örgütün belirlediği hedeflerine ve emellerine ulaşmak için diğer paydaşlarını yönlendirme, etkileme, moral ve motive etme yeteneğidir. (Hellriegel ve Slocum 1980:467).

Liderlik örgütün tamamında hissedilen, çalışanlara enerji veren ve onları güçlendiren bir olgu olmakla birlikte; bireylerin, kendilerini değerli hissetmeleri, öğrenme ve yeteneklerin ortaya çıkması ve onları grubun bir üyesi olarak görme bakımından kritik bir süreci temsil etmektedir.(Erkutlu 2020:14) Türk Dil Kurumu’na göre lider, “önder” “şef” “bir kuruluşun veya partinin en üst yetkili ve görevli kişisi” kavramları da liderlik konusunda aynı hat üzerinde ortak noktadır(Türk Dil Kurumu 2011:457). İnsanları belirlenen hedefler doğrultusunda ikna etme ve yönlendirme süreçleri olarak tanımlamıştır(Davis 1988:141).

Yukarıda lider ve liderlik tanımlarında belirli ölçüde ortak nokta olduğu görülmektedir. Bu hususlar kısaca özetlenecek olursa; Belirli ortak amaç güdenleri bir araya getirmesi, ortak bir hedef etrafında toplaması, geleceğe ilişkin açık ve net hedefler belirlemiş olması ve güçlü iletişimde bulunabilmesidir.

2.1.2. Liderlik Kuramları

Literatürdeki çalışmalar ve akademik geçerlik kazanmış eserler incelendiğinde, lider ve liderlik teorilerini kapsayan dört ayrı alt başlığa ayrıldığı görülmektedir. Bunlar: Özellik ve nitelik teorisi, Davranışçılık teorisi, Durumsallık Yaklaşımları ve Yeni liderlik yaklaşımları (post-modern) (Yeşil 2016:3).

Çalışmada öncelikle yukarıda bahsedilen dört yaklaşım ve alt başlıkları açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.2. Özellikler ve Nitelikler Yaklaşımı

Liderlik teorileri üzerinde başlayan çalışmaların ilki olduğu kabul edilir. I. Dünya Savaşı sırasında Amerikan ordusunda yer alan subaylar için gerçekleştirdikleri seçim çalışmalarına ilişkin bir gurup psikoloğunun araştırmaları üzerinden doğup geliştirilmiştir.(Genç 2012:121). Bu kavramın

Liderlik Kavramı Bağlamında Dönüşümcü Liderlik Kuramının İncelenmesi...

temelinde bazı insanlarda liderliğin doğuştan geldiği ve diğer insanlardan onları ayıran fiziksel özellikler olduğu bulgularıdır(Koçel 2020:588). Bu bağlamda bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır; Fiziksel özellikler: genç ve yüksek enerjik güce sahip. Zekâ ve yetenek: konuşma ve ikna yeteneği. Kişilik: dürüst, açık sözlü ve güven veren. Mesleği ile ilgili özellikler: başarılı olmak ve sorumluluk bilinci ve ileriye dönük hedeflerini gerçekleştirme güdüsü. Sosyal özellikler: kişiler arası beceriler ve sosyal katılım, nezaket ve zarafet. (Daft 1999:373).

Özellikler teorisinin kapsamı çok geniş ölçekli olduğundan dolayı birtakım eleştirilere maruz kalmıştır. Örnek verecek olursak; Başarılı bir liderin nasıl yetiştirileceği hususunu göz ardı etmesi(Bakan ve Bulut 2004:154). Liderin ortaya çıkışından itibaren, liderin taşıdığı özelliklerden dolayı etki eden faktörlerin bulunması(Genç 2012:189). Daha sonra farklı çalışmalar yapılarak kuram farklı boyut ve teorilerle geliştirilmiştir.

2.2.2 Davranışsal Yaklaşımlar

Liderlik konusunda yapılan çalışmalardan ikincisidir. Bu kurama göre liderlerin fiziki özellikleri yerine davranışsal özellikleri dikkate alınmaktadır. Liderlerin astları ile ilgili iletişim şekli, yetki devri yapıp-yapmadığı, plan ve kontrol şekilleri vb. davranışları ön planda tutulmaktadır(Yeşil 2016:4). Bu davranışların da belirleyici rol oynadığı tespit edilmiştir(Koçel 2020:591). Davranışsal kuramlar ile ilgili literatürde önemli araştırmalar bulunmaktadır. Bunlar; Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Bu çalışma iki temel unsur üzerinde oluşturulmuştur. Bunlar, “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” kavramlarıdır.(Bakan ve Bulut 2004:5). Çalışmalar 1945 ve 1950 yıllarına kadar devam etmiş olup 150 kadar liderlik rolü tanımlanmıştır(Dikmen 2012:44). Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: Yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere farklı bir liderlik davranışı ortaya atılmıştır(Ataman 2009:241). Burada amaç çalışanların performans seviyelerine göre verimliliği arttırmaktır. Harvard Üniversitesi Araştırmaları: Yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında “Sosyo-duygusal lider” ve “İş lideri” olarak iki temel liderlik kavramı ortaya çıkmıştır(Baysal ve Tekarslan 1998:127). İş lideri, fikir ve önerileri ile ön plana çıkarken, sosyo-duygusal lider ise grubun psikolojik olaylara bakışını ve iletişim ihtiyaçlarını karşılayan tip lider olarak tanımlanmıştır(Dikmen 2012:50) Durumsallık yaklaşımlarından olan Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Modeli ise, iki tür gruptan yola çıkılarak “bireyler arası ilişkilere yönelme” ve “üretimle yönelik” tutum boyutları kavramları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçların arasında bağlam kurularak üretime yönelik olma ve bireye yönelik olma alt başlıklara bölünmüştür(Güney 2007:431). X ve Y Yaklaşımlarına göre X kuramı, insanların yaratılış olguları üzerine araştırmalar yapmıştır. Y kuramı ise bu kuramın tam zıt yönünde seyretmektedir(Efil 2015:346). X kuramında insanlar baskı yoluyla kabullenme beklenirken, Y kuramında kabullenme görülmektedir(Dikmen 2012:56)Yukl’un Liderlik Modelleri: Liderlik olgularını “çoklu bağlanma” ve “ayrılık modeli” çerçevesinde ele almıştır(Bakan ve Bulut 2004:74). Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli: Eren’e göre, danışmalı otoriter, koruyucu otoriter, istismarcı otoriter ve katımlı yönetim modelleri olma üzere dört başlık altında toplanmaktadır(Eren 2020).

Davranış teorilerine bakıldığında sonuç olarak yapılan çalışma ve teorilerin katkısı olduğu görülmektedir. Farklı, değişik liderlik tarzları ve modelleri belirlenmiş olup etki boyutları araştırılmış ve literatür zenginleştirilmiştir(Yeşil 2016:6).

2.2.3 Durumsallık Teorisi

Liderlerin ortaya koyduğu liderlik şekli, davranışı içinde bulunulan durumun şartları ve liderliğin sahip olduğu kişiliği özellikleri ile ilgili bir durumsal yaklaşımdır. Liderin davranış ve yönelimlerinde belirli şartlar altında değişkenlik gösterebilmektedir. Bunlar durumsal faktörlerle beraber zamana, mekâna ve yer olarak kısaca örneklendirilebilir(Karakulle 2020:15). Bir başka ifadeyle, belirli vasıfları kendi bünyesinde taşıyan kişi belirli durumlarda liderlik özelliği görülürken, farklı durumlarda liderlik özelliklerini göstermeyebilir(Güney 2007:357).

Bu liderlik teorisinde liderin kendisinde bulunan davranışsal ve nitelikleri ile başarı

sağlayamayacağı, başarılı bir davranış gösterebilmesi için, içerisinde bulunan durum, zaman , yer iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi ile beceri ve kabiliyetinin gelişeceği vurgulanmaktadır(Dikmen 2012:59). Yapılan Literatür taraması sonucunda, liderliğin durumsal teori ve araştırmaları aşağıda sıralanmıştır(Dikmen 2012:60).

Yine bir diğer önemli kuram olan Fiedler'in Durumsallık Kuramı: Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu model, liderin başarılı olabilmesi için bireysel yeteneklere veya gruplarla, astlarla ve bireylerle iletişimi ve etkileşimi iyi olmasına bağlı olmadığını savunmaktadır(Erdoğan 2007:407). Bu teoriyi insan ilişkileri ya da örgütsel yapı boyutuyla inceleyen Fiedler, anlayışlı lider ve yapıyı kurucu liderin etkili olmayacağını ileri sürmüştür(Aydın 2014:254). Durumsallık teorisini çalışma gurubun performansına ve liderin etkinliği ile bağdaştırmaktadır. Durumsallık yaklaşımlarından olan Yol Amaç Kuramı ise: Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiş ve astların kişisel iş performanslarını ve işin başarımlarını ile ilişkisel olarak doğru orantıda geliştirerek işi başarıya ulaştırmayı hedefleyen bir liderlik kuramıdır(Sökmen ve Boylu 2009:4). Normatif Kuram (Vroom ve Yetton): Bu kuramda lider, oluşabilecek karmaşık ve kriz durumlarında bazı kararlar almak zorundadır. Bu karar aşamasında Vroom ve Jago'nun 1973 yılında üç temel karar verme sürecini kodlamıştır. "A", "C" ve "G" den oluşmaktadır. Ayrıca bu kodlandırma ve karar verme süreci ikiye bölünmüş olarak da sınıflandırılmaktadır. Bunlar ise, "AII" ve "CII" olarak adlandırılmıştır(Şentürk 2019:49). Durumsal Liderlik Kuramı: Hersey ve Blanchard'in kuramına göre, liderler astların olgunluk seviyelerine göre davranış sergilediği görüşündedir. Bu olgunluk seviyesi eğitim ile ilişkilidir. Lider, eğitim seviyesini göz önünde bulundurarak hareket tarzı belirler ve yönlendirir(Şentürk 2019:24). Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider): Yoshioka' dan aktaran (Şentürk 2019:27)Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda Reddi iki boyut kavramından yola çıkarak ("iş odaklı" ve "insan odaklı") bir model üzerinden farklı kavramla birleştirerek üçüncü boyut eklemiştir. Bu üçüncü boyutu ise, "liderin özelliği" olarak adlandırmıştır.

2.2.4 Post-Modern Yeni Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde rekabet ortamının getirmiş olduğu değişimler liderlik konusunda da yeni teoriler ve kuramların oluşumuna zemin hazırlamıştır. Çünkü günümüzde belirsizlik ve risk ekseninde bireyleri etkilemek ve yönlendirmek daha zorlu bir hale gelmiştir. Bu gibi nedenlerden dolayı yeni liderlik yaklaşımları ve teorileri literatüre kazandırılmıştır(Erer ve Demirel 2018:5). Literatür incelendiğinde yeni liderlik yaklaşımları, Modern liderlik yaklaşımları ve Post-modern liderlik yaklaşımları olarak adlandırılan kavramlar aynı anlamı çağrıştırmaktadır. Bu kuramın alt başlıkları ise aşağıda sıralanmıştır(Yeşil 2016:7).

Karizmatik Liderlik Kuramı: Karizma sözcüğü eski Yunancadan gelmektedir anlamı ise "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye" dir (Günçavdi 2017:1). Türk Dil Kuruma göre karizma kavramı ise, "etkileyici" anlamında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu 2011:1748). Karizmatik lider, yol gösteren ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, uyandıran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderler olarak tanımlanmaktadır(Oktay ve Gül 2003:405). Max Weber tarafından ortaya atılan Karizmatik Liderlik yaklaşımı ise, bireylerin liderlere olağanüstü özellikleri nasıl atfettikleri ile ilişkilendirilmektedir. Karizmatik lider, kendi ve izleyici davranışlarını dilediği gibi biçimlendirme de etkilidir. Çünkü bu özelliğinin kaynağını karizma ile açıklanmaktadır. Conger ve Kanungo (1988)' dan aktaran (Yeşil 2016:164)ise, karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran ve karizmatik liderliğin doğasını ve dinamiğini ortaya koyan beş özellik belirlemiştirlerdir, Bunlar: durumu değerlendirme ve problemleri teşhis edebilme yeteneği. Vizyon ve planlama yeteneği ve iletişim yeteneği. Örnek teşkil edici davranışlar sergileme yeteneği ve güçlendirme yeteneği. Yukarıda bahsedilen kaynaklardan yola çıkılarak karizmatik liderlik kuramına ilişkin temel özellikleri, insan doğası gereği karizma kavramıyla ilişkilendirilip yol gösterici, ilham verici ve misyon oluşturan bir liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Diğer bir yaklaşım ise Etkileşimci (Transaksiyonel)Liderlik Yaklaşımı, bağlamında örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme bakımından yüksek performans göstermesinin sonucunda belirli

Liderlik Kavramı Bağlamında Dönüşümcü Liderlik Kuramının İncelenmesi...

İhtiyaçların karşılanmasını yansıtan motive edici bir lider tarzıdır. Yönetici konumunda görülen lider ve çalışanlar arasında bir ödül-ceza beklentisi kavramıyla ilişkilendirilmiştir(Çelik 2011:147). Liderler ya da hedef kitleleri üzerinde anlaşılmalı olan amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi doğrultusunda, hedef kitlenin payına ne düşeceğini bilirler(Kahya 2013:74). Ayrıca etkileşimli liderliğin alt boyutları ise, istisnalarla yönetim, laissez-faire ve koşullu ödül liderliğidir(Buluç 2009:14).

Tam Serbesti Tanyan (Laissez-faire) Liderlik Kuramı: Literatürde bazı çalışmalarda tam serbesti liderlik kavramı yerine pasif / kaçınılmaz liderlik terimleri de kullanılmaktadır. Bu liderlik tarzında lider, elinde bulunan otoriteyi kullanmak yerine çalışanları kendi haline bırakır(Kılıç, Keklik, ve Yıldız 2014:252). Liderin temel görevi kaynak sağlamak olup lidere herhangi bir konuda fikri sorulduğunda kendi görüşünü bildirmektedir, fakat liderin bu görüşü izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir(Yeşil 2016:165). Literatürde farklı bir çalışmada ise, izleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına iyi bir yol bulma konusunda güdülenmiş oldukları görüşüdür(Bakan ve Büyükbeşe 2010:75). Bir diğer modern ya da post modern liderlik kuramı ise Vizyoner Liderlik Kuramıdır. Bu kurama göre liderlikte lider, birey olarak toplumu etkileyerek bir vizyon içerisinde harekete geçirebilme yetisidir(Çelik, 1997, s. 6). Geleceğe dair vizyon seçme, oluşturma ve sentez ederek iletme kabiliyetine sahiptir(Çelik, 1997, s. 8 Aktaran. Bennis, 1996 ve Nanus, 1992). Lider, astları ile sağlam iletişim kurabilen ve vizyonu astlarına aktarabilendir. Bu kuramda lider, ileri görüşlü olmalı, astlarının fikir ve görüşlerinden yararlanmalıdır(Şentürk 2019:45). Bu bağlamda Çeliğe göre liderin üç temel rolü bulunmaktadır. Bunlar; Yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Kuramı: Burns tarafından ilk kez ortaya konulup, Bass tarafından geliştirilen bu kuram, örgütün geçmişi, bugünü ve yarınları olarak geleceğe ışık tutan bir misyona sahiptir(Yıldırım 2012:48). J.M Burns ve BM Bass'ın yaptığı çalışmalar sonucunda kavrama farklı bir bakış açılarını kazandırarak iki boyutta ele almışlardır. Bunlar ise, dönüşümcü ve etkileşimli liderlik boyutlarıdır(Bekiş 2016:19).

Dönüşümcü lider, takımdakiler üzerinde motivasyon, moral ve performans yaratan kişidir. Dönüşümcü liderde olması gereken temel özellikleri şunlar; Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım ve yaratıcı olma, karizmatik etkiye sahip olma, etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi, değişimin temsilcisi olma, duygusal dayanıklılık, cesur olma ve risk alma, güvenilirlik ve öz-güven sahibi olma, ekip çalışmasına önem verme gibi hususlar olarak Eraslan sıralamıştır(Eraslan 2011:112-27) (www.tanjuangun.com,2002).

Çalışmanın yöntemine geçmeden önce Mustafa Kemal Atatürk'ten kısaca bahsetmek yerinde olacaktır.

3. MUSTAFA KEMAL ATATÜRK HAKKINDA

Atatürk 1881 yılında Selanik'te dünyaya geldi. Babası Ali Rıza Efendi annesi ise Zübeyde Hanımdır. Baba tarafından dedesi Hafız Ahmet Efendi ve annesi Selanik yakınlarında bulunan Langaza kasabasında yaşayan Türk kızıdır(Basar 2013:14; Gencer ve Özel 2022:75).

- 1893 Askeri Rüştiye'ye girdi ve Kemal İsmi aldı.
- 1895 Selanik Askeri Rüştiyesini bitirdi.
- 13 Mart 1899 İstanbul Harp Okulunda Piyade sınıfını bitirdi.
- 1902 Harp Akademisine girdi ve gazete çıkardı.
- Ocak 1905 Harp Akademisini Yüzbaşı olarak bitirdi. Şam'a 5. Ordu'nun 30. Süvari Alayında staja başladı.
- 31 Mart 1909 Harekât Ordusu Kurmay Subay olarak görev yaptı.
- Ekim 1913 Atatürk Sofya Ateşemiliterliğine atandı.
- Şubat 1915 Tekirdağ'da 19. Tümeni kurdu.
- Ağustos 1915'te Anafartalar Grup Komutanlığına atandı.
- Ağustos 1916'da Atatürk Bitlis ve Muş'un müdafaasında bulunarak işgalden kurtardı.

- Ekim 1918 Yıldırım Orduları Grup Komutanlığına atandı.
- Mayıs 1919 Samsun'a gitmek üzere İstanbul'dan Bandırma vapuru ile yola çıktı.
- 19 Mayıs 1919'da Atatürk Samsun'a çıktı. 3. Ordu Müfettişi sıfatı ile yetkilendirdi.
- 21 Haziran 1919 Ulusal birliği sağlamak amacıyla tüm güçleri Sivas Kongresine davet etti(Kökütürk 2011:15)
- Temmuz 1919 askerlik mesleğinden istifa etti. Hakkında yakalama kararı çıkarıldı(Basar 2013:57).
- Eylül 1919 Sivas Kongresi toplandı.
- 22 Ekim 1919 Amasya Protokolünü imzaladı.
- Kasım 1919'da Erzurum Milletvekili seçildi.
- 18 Mart 1920 Meclis-i Mebusan son kez toplandı.
- 23 Nisan 1920 Büyük Millet Meclisini açtı. İlk Meclis Başkanı seçildi.
- Mayıs 1920'de Atatürk hakkındaki idam cezası Padişah tarafından onaylandı.
- 9 Ocak 1920 I. İnönü Muharebesi kazanıldı.
- 30 Mart-1 Nisan 1920 II. İnönü Muharebesi kazanıldı.
- 5 Ağustos 1921 Atatürk'e Başkomutanlık yetkisi verildi.
- 13 Eylül 1921 Sakarya Meydan Muharebesi kazanıldı.
- 19 Eylül 1921 TBMM tarafından Gazilik unvanı ve Mareşallik rütbesi verildi.
- 30 Ağustos 1922 Başkumandanlık Meydan Muharebesi kazanıldı.
- 29 Ocak 1923 Gazi Paşa Latife Hanım ile evlendi.
- 24 Temmuz 1923 Lozan Antlaşması imzalandı.
- Ağustos 1923 Halk Fırkasını kurdu.
- 29 Ekim 1923 Atatürk ilk Cumhurbaşkanı seçildi.
- Kasım 1927'de Atatürk ikinci kez Cumhurbaşkanı seçildi.

1927 ve ölümüne kadar olan dönemlerde Türkiye Cumhuriyeti'ni çağdaş medeniyetler seviyesine ulaştırabilmek amacıyla; Siyasal, Toplumsal, Hukuksal, Eğitim, Kültür ve Ekonomi alanlarında birçok yenilik yapmıştır(Gencer ve Özel 2022:229-57).

- 10 Kasım 1938 Perşembe günü saat 09:05' te Mustafa Kemal Atatürk'ün ölümü
- 21 Kasım 1938 Atatürk'ün cenazesinin geçici olarak Etnografya müzesine nakli yapıldı.
- 10 Kasım 1953' te ebedi istirahatı olan Anıtkabir'e defnedilmiştir.

4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDER OLARAK MUSTAFA KEMAL ATATÜRK

Bir lider olarak Mustafa Kemal Atatürk'ün dönüşümcü liderde bulunması gereken temel özellikleri kapsamında incelenecektir.

4.1 Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma

Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri geleceğe ilişkin vizyon oluşturmaktır. Onun için yenilik ve değişim kaçınılmazdır. Gerçekleştirilecek olan değişim için yapılacak olan tüm adımlar hazırdır. Diğer bir anlamda kitlelerin gelişimine yönelik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamasıdır(Bekiş 2016:26).

4.2 Zihinsel uyarım ve yaratıcı olma

Liderde yaratıcı ve girişimci olma gibi ileriye dönük çabaları ifade etmektedir. Hâlihazırda olan problemleri ve yargıları tekrar gözden geçirme ve problemin çözümüne ilişkin bakış açıları geliştirilerek çözüme ulaştırır(Yıldırım 2012:71). Mustafa Kemal Atatürk'ün bu kavramla özleşmesini denizciliğin önemine ilişkin durumsal farkındalığını ve yaratıcılığını kavramak mümkündür.

Liderlik Kavramı Bağlamında Dönüşümcü Liderlik Kuramının İncelenmesi...

4.3 Karizmatik etkiye sahip olma

Lider, toplumun saygısını ve güvenini kazanması onlar üzerinde bir saygınlık kazanması ile ilişkilidir (Bekiş 2016:19). Karizmatik etkiye sahip liderler izleyicilerin tutum ve davranışlarında değişikliğe yönlendirebilenlerdir (Eraslan 2011:17).

4.4 Etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi

İletişim, bir kişinin tekelinde olma başka birey ve kişilerle paylaşma sürecidir. İletişim çok yönlü etkileşim süreci olarak da bilinmektedir (Işık 2018:48). Motivasyon ise, birden fazla kişiyi veya grubu bir amaç doğrultusunda sürekli harekete geçirmektir (Ergül 2005:3). Mustafa Kemal Atatürk bir milleti ulus devlet olma yolunda harekete geçirecek Samsun'da başlattığı Milli Mücadele kavramını ulusal egemenlik ve bağımsızlık parolası ile gerçekleştirmesi hem etkili iletişim hem de yüksek motivasyon becerisi ile açıklanabilmektedir.

4.5 Değişimin temsilcisi olma

Dönüşümcü liderin temelinde değişimin temsilcisi olma yolunda ilerleme, misyon oluşturma, farkındalık yaratma ve stratejik dönüşüm vardır (Eraslan 2011:20). Çevresel etkilerin değişimlerine her zaman ayak uydurarak izleyicilere bu değişimi yansıtır (Demirci 2015:110).

4.6 Duygusal dayanıklılık, Cesur olma, Risk alma

Kararlılık ve cesaret tüm liderlik özelliklerinde olduğu gibi dönüşümcü liderlikte de önemlidir. Liderliğin temel özelliği kitleleri ortak bir hedef etrafında birleştirebilmesidir. Bu durum süreç içerisinde çeşitli yollarla gerçekleşmektedir. Bu süreçte dönüşümcü liderler olumsuz durumlara karşı yeni yöntemler bulur. Amaca yönelik olarak gerçekleştirilen eylemler değişime uğrasa da hedeften vazgeçilmez. Bu durum liderlerin kararlılık ve cesaretinin bir sonucudur.

4.7 Güvenilirlik ve öz-güven sahibi olma

Dönüşümcü lider yüksek özgüvene sahiptir. Kendisine olan güveni sistematiktir ve aşırı değildir. Onu izleyen kitlelere güvenir, izleyenler ile, oluşan karşılıklı güven ve dayanışma ile dönüşümün gerçekleşebileceğinin farkındadır (Eraslan 2011:23). Dönüşümcü lider, değişim sürecinde karar kılıcılarını bu sürece dahil eder. Atatürk'ün en önemli özelliklerinden birisi de ikili ilişkilerinde içten ve samimi olmasıdır.

4.8 Ekip çalışmasına önem verme

Hedef ve amaçlara ulaşmak amacıyla bağımsız ve bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişilerin oluşturdukları topluluklara ekip denir (Eren 2020:438). Diğer bir ifadeyle, kurumun performans ve hedefleri doğrultusunda ortak bir amaç için sorumluluğu bulunan ve bu tutumlara motive edilerek bir araya gelmiş insan gruplarını oluştururlar (Karakulle 2020:21). Genel olarak ekip çalışmasının temel unsurları; Tanımlanabilir üyelik, grup bilinci, ortak hedef düşüncesi, birbirlerine bağlılık, etkileşim ve bütünlük şeklinde sıralanabilir.

Bu bölümde, Mustafa Kemal Atatürk'ün Dönüşümcü lider olarak incelenmesi kendisi tarafından oluşturulan eserlerinden yola çıkılarak dönüşümcü liderde bulunması gereken özellikler kapsamında incelenmiştir.

Dönüşümcü Bulunması Özellikleri	Liderde Gereken	Konuya İlişkin İncelemeler
Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma		Atatürk konuya ilişkin 30 Ağustos zaferinin ikinci yılında şunları belirtmiştir; “Gençler!”

	<i>Cesaretimizi pekiştiren ve devam ettiren sizlersiniz. Siz almakta olduğunuz terbiye ve eğitimle insanlık meziyetinin, özgürlüğünün en kıymetli sembolü olacaksınız”</i> (Turan, 2019:23).
Zihinsel uyarım ve yaratıcı olma	Atatürk ulusumuza gösterdiği hedefini şöyle ifade etmektedir; <i>“Gereğinde vatan için tekbir fert gibi, birleşik azim ve kararlar çalışmasını bilen bir millet, elbette büyük geleceğe hak kazanmış ve adaylığını koymuş olan bir millettir”</i> (Atatürk 2006:226).
Karizmatik etkiye sahip olma	Atatürk silah arkadaşları ile sohbetlerinin birinde; <i>“Bizim yolumuzu çizen: içinde yaşadığımız yurt, bağrından çıktığımız Türk Milleti ve bir de milletler tarihinin bin bir acıklı olay ve ızdırap kaybeden sayfalarından çıkardığımız sonuçlarıdır. ”</i>
Etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi	Atatürk 1918 yılında İstanbul’a geçişinden önce Ali Fuat Paşa ile görüşmesinde; <i>“Artık bundan sonra, milletin kendi haklarını kendisinin araması, bizlerin de mümkün olduğu kadar bu yolu göstermemiz ve beraber yardım etmemiz gereklidir”</i> (Kocatürk 1982:136).
Değişimin temsilcisi olma	Atatürk Söylev ve Demeçlerinde; <i>“Bilinen gerçeklerdir ki: tarih, hiçbir milletin kanını, varlığını hiçbir zaman inkâr edemez. O halde geçersiz yargularla vatanımız ve milletimiz aleyhine verilen kararlar, tamamen iflasa mahkumdur”</i> (Olçaytu,1998:4).
Duygusal dayanıklılık, Cesur olma, Risk alma	Atatürk’ün Söylev ve Demeçlerinden aktaran Olçaytu (1998:1); <i>“Türkiye’de Bolşeviklik olmayacaktır. Çünkü Türk Hükümetinin ilk gayesi halka hürriyet ve saadet vermektir”</i>
Güvenilirlik ve öz-güven sahibi olma	Yapılan yeni devrimlerin amacı anlattığı sohbetinde şunları belirtmektedir; <i>“Bu İnkılap, milletin egemenliği namına, halk namına yapıldı. Milletimizin demokratik bir hükümet kurma yolunda düşman ordularını yok etti”</i> (Tüfekçi 1998:15).
Ekip çalışmasına önem verme	Atatürk yaptığı devrimleri milleti adına şöyle ifade etmektedir; <i>“Ulusal varlığın devamı için, fertleri arasında düşündüğü müşterek bağlantı yüzyıllardan beri gelen şekli ve niteliğini değiştirmiş, yani millet: dini ve mezhebi bağlantı yerine Türk milliyeti bağı ile fertlerini-bireylerini toplamıştır”</i> Olçaytu,1998:15).

Tablo-1 Dönüşümcü Lider Boyutlarının İncelenmesi

5. SONUÇ

Liderlik kavramları ve teorilerinin açıklanmaya çalışıldığı bu çalışmada, örneklerle ilişkilendirilerek Mustafa Kemal Atatürk’ün Dönüşümcü Lider özelliğine değinilmiştir. Liderlik

Liderlik Kavramı Bağlamında Dönüşümcü Liderlik Kuramının İncelenmesi...

yaklaşımlarına bakıldığında ilk zamanlarda liderlik yetisinin “doğuştan geldiği” varsayımı zamanla literatürde yapılan çalışmalarla “sonradan da öğrenilebileceği” gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

Lider, değişimleri takip eden ve çağın gereksinimlerini yakalama yolunda öncü olan kimselerdir. Bu kavrama birçok örnek verilebilir. Ancak teori kapsamında liderlik boyutları ve kuramları ile uyuşan eşine az rastlanır liderler bulunmaktadır. Bu lidere en güzel örnek Mustafa Kemal Atatürk olacaktır.

Dönüşümcü lider, kitlelerin problemlerine vizyoner çözümler bularak onların bu çözüm için harekete geçmesini sağlar. Güçlü inanç ve kuvvetli iletişim kabiliyetine sahip olan bu liderler yeni hedef için gereken keskin kural ve normlar geliştirmekten çekinmez. Değişim için gereken riski alır ve kendisini izleyenlerin motivasyon ve inancını artırır.

Dönüşümcü liderlik kavramının öne çıkan en önemli özelliği lideri takip eden kitledir. Dönüşümcü lider daima onu izleyen kitlenin gelişimine önem vermiştir. Kendi başarısı kitlenin hedefe olan inancına bağlamış söylemleri ve eylemleriyle daima Türk halkını yüceltmıştır. Mustafa Kemal Atatürk Millî Mücadele döneminde ve sonrasında kendini hiçbir zaman otoriter olarak konumlandırmamıştır. Aksine yapılan tüm devrim ve ıslahatlarda çevresinde bulunan kitlenin görüş ve düşüncelerini almıştır. Gerektiğinde uzun tartışmalara girmekten çekinmemiştir. İnanıldığı devrim hareketlerine onu takip eden kitlenin de inanması için büyük bir emek vermiş bu çerçevede toplantı ve ziyaretler düzenlemiştir.

Doğuştan lider özelliklerine sahip olan Mustafa Kemal Atatürk bu özelliklerini daima okuyarak ve öğrendiklerini başka insanlarla tartışarak geliştirmiştir. Değişim için içerisinde yanan tutku, daima gerçekçi ve somut düşünceler üzerine kuruludur. Ulu Önder iyi bir eğitim geçmişine sahiptir. Değişim için belirlediği kural ve normlarda sahip olduğu karakter ve zekasının yanı sıra şüphesiz aldığı eğitim ve okuduğu kitapların da etkisi büyüktür. Mustafa Kemal Atatürk genç yaşlarında kurmaya başladığı hayallerini adım adım gerçekleştiren dönüşümcü bir liderdir. Değişim için gereken yüksek öngörü yeteneğine sahiptir. Yeni çevre yaratmak için gereken cesaret örneğini kitlelere göstererek örnek olmayı başarmıştır.

Mustafa Kemal Atatürk ülkenin içinde bulunduğu karmaşık ve zorlu durumu iyi analiz etmeyi başarmış zeki bir liderdir. Ülkenin bulunduğu durumdan kurtulabilmesi için değişimin şart olduğunu farklı alanlarda birçok kez dile getirmiştir. Dönemin şartlarında düşüncelerin bu denli cesaretle dile getirilmesi sık rastlanmayan bir durumdur. Mustafa Kemal Atatürk cesaret ve inançla inandıklarını dile getirmekten çekinmemiştir. Aynı zaman da etkili iletişim ve ikna kabiliyeti sayesinde küçük bir arkadaş grubunda başlayan özgürlük söylemlerini geniş kitlelere duyurmayı ve onları kendisi etrafında birleştirmeyi başarmıştır.

KAYNAKÇA

- ARİKAN, S., 2001. “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının değerlendirilmesi”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(1):231-57.
- ATAMAN, G., 2009. *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ATATÜRK, M., K., 2006. *Atatürk’ün Söylev ve Demeçleri*. 2. bs. Ankara: Divan Yayıncılık.
- AAYDIN, M., 2014. *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- BAKAN İ., ve Bulut, Y.,2004. “Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert’in yönetim sistemleri yaklaşımı’na dayalı bir alan çalışması”. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* (31):151-76.
- BAKAN, İ., ve BÜYÜKTEPE, T., 2010. “Liderlik ‘Türleri’ Ve ‘Güç Kaynakları’na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”.
- BASAR, A., 2013. *Anılar Yelpazesinde Mustafa Kemal Atatürk*. C. 1. 2. bs. Ankara: Hermes Ofset.

- BAYKAL, A., N., 2017. *Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*. 1. bs. Hümanist Kitap Yayıncılık.
- BAYSANI, C., ve TEKARSLAN, E., 1998. *Davranış Bilimleri*. İstanbul.
- BEKİŞ, T., 2016. "Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma". Selçuk Üniversitesi, Konya.
- BİRCAN, O., 1997. *Belge ve Fotoğraflarla Atatürk'ün Hayatı*. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı.
- BULUÇ, B., 2009. "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki". 15(57):5-34.
- ÇELİK, V., 1997. "Eğitim yönetiminde Vizyoner Liderlik". 3(4):465-74.
- ÇELİK, V. O., 2011. "Basketbol Oyuncularının Görüşlerine Göre Antrenörlerin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Takım Bütünlüğüne Etkisi- ProQuest".
- DAFT, R. L., 1999. *Leadership: Theory and Practice*. Fort Worth, Tex.
- DAVIS, K., 1988. *İşletmelerde İnsan Davranışı*. 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın. İstanbul.
- DEMİRCİ, K., 2015. "Önderlik Kuramları ve Dönüştürücü Önderlik İlişkisi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (3).
- DİKMEN, B., 2012. "Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma". İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- EFİL, İ., 2015. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Dora Yayınları.
- ERARSLAN, L., 2011. "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik". *Journal of Human Sciences* 8(1).
- ERDOĞAN, İ., 2007. *İşletmelerde Davranış*. Ankara: Kişisel Yayınlar.
- ERAN, E., 2020. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- ERER, B., ve Demirel, E., 2018. "Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış". *Iksad Journal* 4(13):647-56. doi: 10.31623/ıksad.109.
- ERGÜL, H. F., 2005. "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 4(14):67-79.
- ERKUTLU, H., V., 2020. *Örgütsel Davranış Sözlüğü*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- GENCER, A. İ. ve Özel, S., 2022. *Türk İnkılap Tarihi*. İstanbul: Der Yayınları.
- GENÇ, N., 2012. *Yönetim ve Organizasyon / Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GÜNCAYYI, G., 2017. "Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması".
- GÜNEY, S., 2007. *Yönetim ve Organizasyon*. 2.Baskı. Editör G. Salih. Ankara: Nobel Yayıncı.
- HELLRIEGEL, D., ve SLOCUM, J., W., 1980. "Assessing Organizational Change Approaches: Toward a Comparative Typology". *Group & Organization Studies* 5(1):35-47. doi: 10.1177/105960118000500104.
- İŞİK, M., 2018. *İletişim Bilimine Giriş*. 2. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.
- KAHYA, C., 2013. "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü". 341.
- KARAKULE, İ., 2020. *Kavramsal açıdan Liderlik ve Motivasyon: Teorik Bir İnceleme*.
- KILIÇ, R., KEKLİK, B., ve Yıldız, H., 2014. "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe". *Celal Bayar Üniversitesi*, 250-68.
- KOCATÜRK, U., 1982. *Doğumundan Ölümüne Kadar Kaynakçalı Atatürk Günlüğü*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- KOÇEL, T., 2003. *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. Beta.
- KOÇEL, Tamer. 2020. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Liderlik Kavramı Bağlamında Dönüşümcü Liderlik Kuramının İncelenmesi...

- OKTAY, E. ve Gül, H., 2003. “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”.
- SÖKMEN, A., ve BOYLU Y., 2009. “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi* 4(15):2381-2402. doi: 10.19168/jyu.61916.
- ŞENTÜRK, H. A. 2019. “Kapsayıcı Liderlik Davranışı ve İş Modeli İlişkisi”. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- TÜFEKÇİ, G., ed. 1998. *Atatürk Seyahat Notları*. İstanbul: Kaynak Yayınları.
- TÜRK DİL KURUMU. 2011. *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- YEŞİL, A., 2016. “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”.
- YILDIRIM, B, N. 2012. “Liderlik Özellikleri ve liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden Değerlendirilmesi”. Kocaeli Üniversitesi.