



SPORDA YÖNETİM FONKSİYONLARI VE LİDERLİK

Dr. Ali KAYA



**SPORDA
YÖNETİM FONKSİYONLARI VE
LİDERLİK**

Dr. Ali KAYA



Sporda Yönetim Fonksiyonları ve Lider
Dr. Ali KAYA

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek
Kapak Tasarımı: Duvar Design
Baskı: Eylül 2025
Yayıncı Sertifika No: 49837
ISBN: 978-625-5551-27-6

© Duvar Yayınları
853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir
Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com
duvar kitabevi@gmail.com

*Allah size, emanetleri mutlaka ehline vermenizi ve insanlar arasında
hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emreder / Nisa Suresi 58. Ayet*

***Toplumsal gelişmenin de çürümenin de temelinde yöneticilerin tavırları yatar
/ Mustafa Kemal ATATÜRK***

Harekette birlik olmazsa fikirde birlik faydasızdır / Muhammed İKBAL

İÇİNDEKİLER

Özgeçmiş	8
ÖZET	9
BİRİNCİ BÖLÜM	1
SPORDA YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	1
Yönetim Nedir?	1
Yönetim Kavramının Tarihçesi	3
Planlama	15
Örgütlenme	17
Yöneltme	20
Yöneltme İşlevinin Temel İlkeleri.....	21
İyi Bir Emrin Özellikleri.....	23
Motivasyon	23
Koordine Etme (Koordinasyon)	26
Koordine Olmanın Yararları	27
Kontrol.....	30
Kontrolün Amaçları.....	31
Kontrolün Aşamaları	33
Kontrol Türleri.....	36
Spor Örgütleri Açısından Yönetim Fonksiyonları.....	38
Yönetici	44
Sporda Stratejik Yönetim	46
Vizyon	47
Misyona.....	47
Amaç.....	48
Hedef	49
Strateji.....	50
Politika.....	50
Taktik.....	50
Stratejik Yönetimin Önemi ve Faydaları.....	51

Stratejik Yönetim Sürecinin Adımları	52
Stratejik Bilinç.....	53
Stratejik Yönetimde Analiz	54
Stratejik Yönlendirme ve Strateji Oluşturma	54
Stratejik Yönetim Sürecinin Uygulanması	55
Stratejik Yönetimde Kontrol	56
Sporda Açığa Çıkan Stratejik Yönetim Uygulamaları	57
İKİNCİ BÖLÜM	59
SPORDA LİDERLİK	59
LİDERLİK İLE İLGİLİ SÖZLER.....	59
Liderlik Nedir?	64
Liderlik Kavramının Karakteristik Özellikleri	65
İnsanı Liderliğe Ulaştıran Özellikler	67
Nizamülmülk ve Yöneticiler	75
Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	77
Liderlik Fonksiyonunun Güç Kaynakları	79
Yaygın Olarak Kullanılan Liderlik Stilleri.....	81
Liderlik Modellerinde Yeni Yaklaşımlar	88
Liderlik ve Eğitim.....	93
Öğretmen Liderliğinin Faydaları	94
Üniversitede Lider Akademisyen	95
Yaratıcı Liderlik Kavramı	96
KAYNAKÇA	98

Özgeçmiş

Ali Kaya, 1995 yılında İstanbul Bakırköy’de doğdu. İlköğretim ve lise yıllarını İstanbul’da tamamladıktan sonra Üniversite eğitimi için 2015 yılında İstanbul Esenyurt Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu’na başladı. 2019 yılında İstanbul Esenyurt Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu’ndan mezun olduktan sonra aynı yıl İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Spor Bilimleri Fakültesi’nde Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. 2021 yılında yüksek lisans sürecini tamamladı. Yüksek lisans tez çalışması ‘Esenyurt Belediyesi Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü personelinin mükemmeliyetçilik, esenlik ve örgütsel yalnızlık düzeylerinin incelenmesi’ isimli tez çalışmasıdır. Bu çalışma ile bilim uzmanı olmaya hak kazandı.

2021 yılında ‘Dünü ve Bugünü ile Olimpiyat Oyunları’ isimli kitabı Gece Kitaplığı yayınevinden piyasaya çıktı. 2023 yılında Prof. Dr. Kubilay ÇİMEN ile birlikte yazdıkları ‘Sporda Rekor Denemesi Performanslarında Yönetim ve Organizasyon: Su Altında Ağırlık Kaldırma Rekoru Örneği’ kitabı İstanbul Gelişim Üniversitesi sponsorluğunda üniversite yayınları kapsamında satışa sunuldu. 2024 yılında İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Doktora programını tamamladı. Spor bilimleri alanında çeşitli yazıları, ulusal ve uluslararası makale çalışmaları bulunmaktadır. Hali hazırda İstanbul Gelişim Üniversitesi’nde spor yöneticiliği bölümünde akademisyen olarak çalışmaktadır.

ÖZET

Yönetim kavramı hayatın her alanında kendini göstermektedir. Denizde giden bir gemi nasıl rotasız bir biçimde yol alabilme kabiliyetine erişemiyorsa yönetimden yoksun bir yapının da mevcudiyetinden ve gelişiminden söz edebilmek olanaksızdır. Günümüzde yönetim anlayışı 1900'lü yıllardaki klasik yönetim yaklaşımından çok öteye geçmiş, gelişmeler göstermiş, kendini aşmış bir durumdadır.

Klasik yönetim veya Neoklasik yönetimin insana bakış açısı ile günümüz yönetim anlayışının insana bakışı arasında dağlar kadar fark bulunmaktadır. Özellikle 1980'li yıllardan sonra işletmelerde toplam kalite yönetimin hâkim olması ve bununla birlikte insan kaynakları yönetimine geçiş süreci ile birlikte insan işletmenin en değerli unsuru haline gelmiş ve gelişimi için her türlü imkânlar oluşturulmuştur. Artık bir işletmenin en önemli kazanımı sahip olduğu insan faktörüdür. Donanımlı ve gelişime açık insan profili ise donanımsız ve eğitimsiz bir insan profiline nazaran daha zor yönetilmektedir. Bundan dolayı Klasik ve Neoklasik yönetime nazaran hem sistemin daha gelişmiş olması hem de sistemin uygulayıcılarının liyakat sahibi olmaları gerekmektedir. Değişim ve teknolojinin hâkim olduğu bu yapıda ayakta kalabilmenin yegâne formülü ve anahtarı çağa ayak uyduran doğru bir yönetim sistemi ile mümkündür.

Sistemin doğru kurgulanmasının dışında sistemin uygulayıcıları olan yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin bir takım vasıflara sahip olmaları gerekmektedir. Bu vasıfların bazıları doğuştan gelebilir, bazıları ise sonradan kazanılabilir. Sonradan kazanılması da gelişime açık olunduğunun bir nevi yansımasıdır. İnsanlar koyun sürüsü değildir. Hangi sistem olursa olsun insan unsuru yönetilmesi kolay, koyun sürüsü olarak görülürse bu sistem bir gün çökmeye mahkûmdur. İnsan mevcut yapının en değerli unsurudur. Hangi pozisyonda olursa olsun değerlidir. Bundan dolayı insana yaklaşım hümanist, dürüst, samimi, adaletli olmak mecburiyetindedir. Bu yaklaşım silsilede en üstte bulunan liderde ve alt kademelerde bulunan yöneticilerde de bulunmalıdır. Başarılı bir yönetim için doğru bir sistem ve doğru bir lider şarttır.

Bu kitapta bir yandan yönetimin fonksiyonlarını önce genel olarak sonra da spor işletmeleri özelinde açıklamaya çalıştık. Bir yandan da bu fonksiyonların başında olan liderin sahip olması gereken özelliklere değinmeye gayret ettik. Yönetimin ve liderliğin birlikte ele alınmasının temel sebebi bu iki kavramın birbirleriyle ayrılmaz bütünlüğüdür. Bir yönetim sistemi ne kadar iyi olursa olsun işin başında bir lider bulunmuyorsa başarıdan söz edilemez. Bir lider ne derecede yetenekli olursa olsun tek başına hiçbir başarı kazanamaz. Mutlaka nitelikli insan gücüne ve doğru fonksiyonlandırılmış bir yönetim sistemine ihtiyaç duymaktadır.

Ali KAYA, İstanbul 2024

BİRİNCİ BÖLÜM

SPORDA YÖNETİM FONKSİYONLARI

Tarih boyunca insanlar birlikte hareket etmişlerdir. Bir değer ortaya koymak veya iş üretmek bir kişinin sıfırdan başlayarak en uzak noktaya taşıyabileceği bir şey değildir. Gruplar halinde çalışmak oldukça önemlidir. Bütün medeniyet ve kültürlerde (Eski Mısır, Çin, Roma, Mezopotamya vs.) insanlar birlikte hareket ederek değer üretmişlerdir. Bu bağlamda da yönetim ve yönetilme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Yönetim, içerisinde birden fazla fonksiyonu bulunan bir şemsiye kavramdır. Bu kavramlar günümüzde planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine etme ve kontrolden müteşekkildir. Yönetim sürecinin başarılı bir şekilde idame ettirilmesi bu beş fonksiyonun içinin doldurulup, işlevsellik kazandırılması ile mümkün hale gelir. Herhangi bir fonksiyonda bulunan bir hata, bir tıkanma, bir başarısızlık tüm sisteme sirayet ederek yapılan işin başarılı olmasını engeller.

Yönetim fonksiyonlarını beş ana temel üzerine oturtan ve insanlığın karşısına çıkaran kişi Henry Fayol'dur. Bu fonksiyonlar her işletmede şu veya bu şekilde bulunur. Fakat yapısı ve içeriği bakımından farklılık gösterir. Kar amacı güden işletmelerde ve kar amacı gütmeyen işletmelerde, profesyonel işletmelerde veya profesyonel olmayan işletmelerde fonksiyonların uygulanması değişiklik arz edebilir.

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi, vaat ettiklerini gerçekleştirebilmesi, değer üretebilmesi doğru bir yönetim anlayışı ile mümkün hale gelir. Yönetim fonksiyonlarını doğru bir biçimde uygulayan işletmeler ayakta kalır, rakiplerine karşı avantaj yakalar ve başarıya giden yolda adından söz ettirir. Aksi halde silinip gidebilir. Yönetim fonksiyonlarını uygulamanın büyük resimde iki çıktısı vardır. Bunlar sistemin doğru kurulması ve İnsan faktörüdür. İşletmenin en değerli faktörü olan insan, işletmeyi bir yere taşıyabilir. Bir işletmenin bugünün dünyasında en önemli gücü sahip olduğu insan gücüdür. Bu insan gücü Entelektüel sermaye olarak karşımıza çıkmaktadır. Yalın bir halde ifade etmek gerekirse başarı için, işletmede doğru bir yönetim sistemi ortaya koyulmalı ve insan faktörüne değer verildiği hissettirilmelidir.

Yönetim Nedir?

Toplumsal bir varlık olan insan için yönetim konusu öteden beri var olan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel itibari ile insan bireysel bir hayat yerine toplumsal bir yaşamda bulunmayı tercih etmiştir. Toplumsal bir yaşam da beraberinde yönetimi getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında insanlar ya yönetmişlerdir, ya yönetilmişlerdir. İnsanlar hayatlarının bir bölümünde yöneten,

bir bölümünde yönetilen bir pozisyonda bulunabilirler. Söz gelim anne ve babalar evde çocuklarına karşı yönetici pozisyonunda iken çalıştıkları kurumlarda yönetilen olabilirler. Toplumsal hayat beraberinde bu durum, iç içe geçmiş olarak biz insanlarda açığa çıkmaktadır. Başka bir örnek vermek gerekirse üniversitede ders anlatan bir öğretim üyesi ders esnasında yöneten bir noktada iken, dekan ile olan münasebetinde yönetilen bir pozisyonudur.

Toplumların, örgütlerin, grupların, kısacası kitlelerin bir takım amaçlar doğrultusunda yönetilmeye ihtiyacı vardır (Deliveli, 2010). Yönetimin temelinde, burada bahsedilen hedef kitesinin yönetilmesi noktasında planı kimin oluşturacağı sorusu yer alır. Burada bir karar grubu veya yönetici/lider tarafından bir misyon ve vizyon açığa çıkartılması beklenebilir. Aksi halde herkesin kafasından bir ses çıkar ve örgütün hedeflerine ulaşması zorlaşır. Bu noktada yönetici veya yöneticiler alacakları ortak kararlar ile ortak amaç, politika ve ilkelere vücut vererek örgütün hedeflenen istikamette yol almasına olanak tanırırlar. Örgütün istenilen noktaya ulaşması için sadece hedef belirlemek tabiki yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda başarı için çalışanların iş birliği içerisinde, uyumlu çalışmaya hevesli olması elzemdir. Bu aşamada yönetici oluşturacağı birimler ve açığa çıkaracağı düzen sayesinde örgütün başarısına etki edebilir.

Yönetim, örgüt içerisinde önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak gayesi ile insanların bir araya getirilip, eşgüdümlü olarak çalıştırılması sürecini kapsamaktadır (Başaran, 1989, s.14). Yönetim sürecinden bir kişinin bir başka insanın otoritesini kabul etmesi olmazsa olmaz önem arz etmektedir. Bu noktada kişisellik ne kadar devre dışı bırakılırsa ve bu durumun örgütün yararına olacak noktada vücut bulmasına müsaade edilirse amacın hâsıl olması o derece kolaylaşır. Örgütsel açıdan amaç insan, para, malzeme vs. unsurlarından sayı olarak olabildiğince az yararlanarak, alınabilecek en yüksek kar durumuna ulaşmaktır. Aynı zamanda büyüyerek yeni pazarlara açılmak ve bilinirliğini yukarıya taşımaktır.

Tanım olarak yönetim; örgütün bünyesinde barındırdığı hammadde ve insan kaynaklarından faydalanarak örgütün amaçlanan noktaya ulaşması için kararlar alma ve bu kararları uygulama/uygulatma süreçlerinin bileşenidir (Eren, 2011).

Yönetim insanın hayatına her yönüyle tevarüs etmiş bir olgudur. Bugün Dünya'nın yedi harikası incelendiğinde bunların oluşumundaki yönetim performansından, ülkelerin ve insan gruplarının bir arada geçirdikleri hayatlarına, spor organizasyonlarının niteliklerine ve ulaştıkları insan sayısına kadar yönetim insan yaşamında her yönüyle var olan bir kavramdır.

Günümüz modern işletmelerinde yönetim kavramı genel hatları ile beş fonksiyonda ele alınır. Bu noktada bahsedilen fonksiyonlar işletmenin zorlu iş koşullarında ayakta kalabilmesini, rakipleri ile mücadele edebilmesini ve var olan

gücünü en etkin bir şekilde açığa çıkarabilmesini sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu fonksiyonlar; planlama, örgütleme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Yönetim Kavramının Tarihçesi

Yönetim kavramı üzerinde çok fazla düşünülen, araştırma yapılan, sorgulanan bir yapıya sahiptir. Birçok araştırmacı ve yazar tarafından ele alınan önemli bir kavramdır. Önceki kaynaklar incelendiğinde sevk veya idare olarak kullanılmakta olan yönetim, kısaca en az gider harcayarak, en fazla verime ulaşabilecek şekilde işbirliği kurmak olarak tanımlanabilir. Kuşku götürmez bir biçimde bu süreç işletme içindeki bazı kişilerin görevlendirilmesini gerektirir. Hal böyle olunca belirli görevlere sahip donanımlı yöneticiler ve bu yöneticilere uyacak olan personel kavramı hâsıl olur. Zaten yönetim olgusu da bu noktada açığa çıkmış olur.

Başkalarının yardımı ile iş yaptırma sanatı biçimde algılanan yönetim kavramı, sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisidir. Bir grup insanı belirli amaçlar ekseninde konuşlandırmak, kullanmak, sevk ve idare etmek görüldüğü kadar kolay bir iş değildir. Kaldı ki grubun büyüklüğünün artması, beraberinde de yönetsel bir takım zorlukları gündeme getirir. Bunun yanında insanın robot olmadığı gibi bir gerçek söz konusudur. Onun duyguları, düşünceleri, tavırları, beklentileri, istekleri, amaçları meseleleri göz önünde tutulmalıdır.

Tarihsel süreç incelendiğinde birçok yönetim uygulaması ile karşılaşmak mümkündür. İnsanlık tarihinde nevi şahsına münhasır birçok yönetici bulunmaktadır. Birçok yönetim sistemi yer almaktadır. Yönetilen birçok insan bulunmaktadır. Bugün çıkıp en doğru yönetim süreci şu kişinin uyguladığıdır demek kolay bir iş değildir. Yönetimin şartlarının olgunlaşması, insanların hazır hale gelmesi ve sürece dâhil olmaya istek göndermesi de sürecin başarılı olması noktasında önemlidir.

Yönetim süreci 1900'lü yıllar öncesinde “Yönetim Öncesi Dönem”, 1900-1930 arası “Klasik Dönem”, 1930-1960 arası “Neo-Klasik Dönem” ve 1960 sonrası da “Modern Dönem” olarak kabul edilebilir. Özellikle 1980'li yıllardan sonra da Toplam Kalite Yönetiminin hâkim olduğu insanın daha değerli olduğu dönemdir. Bu noktada bahsedilen yıllar moda mod bir biçimde değildir. Yani söz gelimi 1930 yılından sonra işletmelerin hepsi Neo-Klasik Döneme bir anda geçmiş değildir. Bu süreçlere geçilmesi bir önceki sürecin eksikliği ve üretilen çözüm önerileri ile birlikte oluşturulmuştur. Ayrıca işletmeler nezdinde tamamen deneme yanılma dediğimiz süreçler sonucunda oluşmuştur.

Yönetim uygulamaları her ne kadar insanlık tarihi kadar önce başlamış olarak kabul edilse de, yönetimin bir kavram biçiminde M.Ö. 1300 yılında ortaya çıktığı

genel görüş olarak kabul edilmektedir (Mandell vd., 1981:112). Tarihsel süreçte Eski Mısır, Yunan ve Çin uygarlıklarının uygulamaları incelendiğinde kamu yönetiminden söz edilmekte olduğunu, bu kavrama ilişkin birtakım görüş ve önerilerin getirildiğini, kamu yöneticilerinde “dürüstlük” ve “bencil olmama” gibi özelliklerin bulunması gerektiğine inandıklarını görmek mümkündür.

İnsanlık tarihinde yönetim kavramına eğilme ihtiyacı ve işletmeler nezdinde gündeme gelme durumu 18. yüzyılın sonlarında Avrupa’ya yayılan Sanayi Devrimi ile birlikte hâsıl olmuştur. Sanayi Devriminin doğal bir neticesi olarak her ne kadar yönetsel süreç açığa çıkmış olsa da bu kavram insanlığın ilgi odağında tam manasıyla 19. Yüzyılın başlarında tam olarak konuşulur olmuştur (Doğan, 2002:180-181). Bu noktada gecikme olmasının temel nedeni önceleri işletme sahipliği ve yöneticiliğin aynı kişi olmasıdır. 19. Yüzyılın başlarına gelindiğinde ise işletmelere diğer elemanlar dâhil edilir olmuş ve yöneticiler biraz daha bu yapıdan ayrılmış ve işletme sahipliği misyonu üstlenmişlerdir.

Aslına bakacak olursak 1900’lü yılların öncesinde işletmeler bazında elle tutulur bir yönetim sürecinden bahsetmek olanaksızdır. 3-5 kişinin çalışmakta olduğu ufak yapılar hâkimdir. Ancak 1900’lü yıllardan sonra buharlı makinelerin işletmelerin bünyesine girmesi neticesinde ufak atölyeler ve daha sonra da üretim işletmeleri ortaya çıkmış oldu.

Klasik yönetim yaklaşımı iki ana eksen üzerine oturtulmaktadır. Bunlardan birincisi Taylor tarafından geliştirilen rutin işlerin görülmesi evresinde makinelerle ek olarak insan unsurunun nasıl daha etkin hale getirilip konuşlandırılacağı, ikincisi ise Fayol ve Weber tarafından biçimsel örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Zaten literatür incelendiğinde klasik yönetim yaklaşımına en fazla katkı veren kişilerin de Taylor, Fayol ve Weber olduğu sıklıkla ifade edilmiştir. Klasik yönetim yaklaşımı genel olarak şu minvalde yapılanmıştır;

- Örgütlerde insan unsuru dışındaki yapıları esas alarak yapısal ve üretimsel unsurlara önem verilmesi gerektiğini ifade etmiştir. İnsan unsurunun duyguları, davranışları, tavırları, beklentileri, gelişimi göz ardı etmiştir.
- İnsanı pasifize ederek rasyonelliği ve mekanik süreçleri başlangıç noktası olarak kabul etmiştir.
- Örgüt içi etkinliğin nasıl sağlanacağına odaklanarak uyulması şart olan bir takım etmenler geliştirmiştir. Fakat klasik yönetim yaklaşımı, dış çevre şartlarını görmezden genel kapalı bir bakış açısına sahiptir.

Örgütleri verimli çalışan bir yapı biçiminde gören klasik yönetim yaklaşımı hiyerarşik yapı ve bürokratik örgütlerin gelişimi ile ilişkilendirilebilir. Klasik yönetim yaklaşımını tarihin tozlu sayfalarında bir yapı olarak düşünmek asla

doğru değildir. Bugün geçerli olan yönetim sistemlerinde dahi klasik yönetim sürecinin birçok kabulünden yararlanılmaktadır. Günümüzdeki süreçlerin tamamının oluşumuna ciddi manada katkı sağlamıştır.

Klasik yönetim yaklaşımını algılayabilmek için bilimsel yönetim yaklaşımını ve onu geliştiren Frederick Winslow Taylor'ı doğru tanımak gerekmektedir. Bir mühendis olan Taylor tüm çalışmalarını 1911 yılında yazmış olduğu Bilimsel Yönetimin İlkeleri isimli kitabında anlatmıştır. Yönetim alanında yazılmış ilk eser mahiyetinde olan bu kitapta çalışan, işletme ve yönetici kavramlarını örnekleriyle açıklanmıştır. İşletmelerin en alt kademelerinden en üst kademelerine kadar birçok departmanında çalışan Taylor bir takım tespitler ve çözüm noktaları geliştirmiştir.

Taylor'a göre işletmede çalışan kişiler sistematik bir biçimde kaytarmaktadır. İnsan doğuşundan itibaren kaytarmaya eğilim gösterdiğinden, onun kaytarmasını engelleyici bir takım argümanlar geliştirilmelidir. Çalışma saatleri, izin süreleri, yemek molaları net bir biçimde ortaya konmalıdır. Ancak bu sayede onun kaytarmasının önüne geçmek mümkün olabilir.

Taylor bunun yanı sıra işçilerin bilimsel yöntemle çalıştırılması gerektiğine inanmaktaydı. Ona göre işçiler işini yaparken birçok gereksiz hareket yaparak efor sarf etmekteydi. Onların harcaacakları enerji hesaplanarak bu enerjinin tümüyle işlerini icra ederken kullanılması gerektiğini düşünüyordu. Bunun için hareket ve zaman etütleri kurguladı. Bir inşaat işçisinin, duvarcının, amelenin dahi bilimsel metotlarla çalıştırılması gerektiğini savundu.

İşgörenlerin günlük performanslarının üzerine çıkması durumunda ekstra prim kazanması ve bu şekilde motive edilmesi gerektiğini savundu.

Taylor'a göre örgüt yapısında işler mahiyeti itibarı ile birbirinden ayrılmalıdır ve işgörenler bu noktada kendilerini geliştirmelidir. İşgörenlerin güdülenme aracının para olduğunu savunan Taylor'a göre çalışan kişiler performanslarını yukarıya taşıdıklarında ekstra ücret kazanmalıdırlar.

Bunun yanı sıra geliştirmiş olduğu ödül ve ceza yöntemi ile çalışan kişilerin örgüt yararına iş yapmaları sonucunda ödül, örgüt yararı dışında iş üretmeleri sonucunda ise ceza ile karşı karşıya kalacaklarını ifade etmiş ve uygulamaya koymuştur. Taylor'un geliştirdiği bu sistemler neticesinde bağlı bulunduğu işletme yüksek karlılık (%400) oranlarına ulaşmayı başardı. Yönetim biliminin babası olarak kabul edilen Taylor geliştirdiği sistemle bu bilime çok büyük hizmetler etti.

Klasik yönetim kuramı içinde bir diğer önemli kişi ise Henry Fayol'dur. Fayol geliştirmiş olduğu Yönetim Süreci Yaklaşımı ile Taylor'un anlayışına katkı sağladı. Yönetimi bir süreç olarak tanımlayarak bugün dahi kullanılan ve yararlanılan yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütlenme, koordine etme,

yürütme, kontrol) oluşturdu. İşleri kategorize ederek mali işler, teknik işler, muhasebe işleri, yönetim işleri şeklinde ayırdı.

Fayol 1916 yılında yazdığı kitabında yönetimi bir süreç olarak değerlendirmiş ve tecrübelerini bu bakış açısıyla anlatmıştır. Genel ve Endüstriyel Yönetim isimli bu kitabında Fayol, 28 yıllık tecrübelerini aktarmış ve iyi bir sistem kurmanın anahtarlarından söz etmiştir.

Aynı dönemde yaşamalarına rağmen Taylor ve Fayol'un odak noktaları birbirinden farklıydı. Taylor daha çok işçilere odaklanırken ve ortaya koyduğu yenilikleri onlar üzerinde etüt ederken, Fayol ise yöneticilere odaklandı ve yönetim sistemi üzerinde düşünme yoluna gitti.

Fayol'a göre bir organizasyonda faaliyetler başlıca altı başlıkta toplanabilir. Bunlar;

- Teknik işler
- Muhasebe işleri
- Yönetim işleri
- Ticari işler
- Finansal işler
- Güvenlik işleri

Fayol'un anlayışına göre yöneticiler insanları yönetirken bir takım özelliklere sahip olmalıdırlar. Bu özellikler;

- Fiziksel nitelikler,
- Zihinsel nitelikler,
- Manevi nitelikler,
- Genel eğitim,
- Özel bilgi,
- Tecrübe.

Bununla birlikte yönetimin ilkelerini de ortaya koymuştur. Bu ilkeler kurulan işletme hangi alanda olursa olsun önemli olan, günümüzde de kullanılan bir yapıya sahiptir. Fayol'a göre bu ilkelerin her biri her bir şirketin kendi iç dinamiklerine göre farklılık arz edebilir. Hatta bir takım başka ilkelerin de bu başlık altında yer alabileceğini ifade etmiştir. Bu ilkeler;

- ***İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi:*** İş ve işlemler esnasında düzeni oluşturmak gayesi ile geliştirilmiştir. İş bölümü sayesinde çalışan kişiler tek bir işe odaklanıp, o iş hakkında yeterli derecede uzmanlaştıkları için daha başarılı hale gelebilmektedirler. Çünkü ekstra bir durumda yeni bir

departmana gidip işe alışma süreci gerekli hale gelebilmektedir. Bu durum da işletmeye ekstra bir yük olarak görülür.

- **Otorite:** Yönetme hakkı olarak, güce sahip olarak, kendine itaat etme olarak algılanmaktadır. Otoriteye sahip olan yöneticiler gücü yönetmeliklerden ve yasalardan almaktadır. Sorumluluk bilincine sahiplerdir. Yetki ve güçle işletme yararına değer üretmek için çabalarlar.
- **Disiplin:** Fayol disiplin kavramını çok önemsemektedir. Ona göre başarılı bir yönetimde itaat, saygı, davranışlarda düzen kavramları oldukça önemlidir. Fayol'a göre işletmede otoritenin sağlanabilmesi için disipline karşı çıkan insanların adil bir biçimde cezalandırılması gerekmektedir.
- **Komuta birliği:** Çalışan kişinin sadece üst amiri pozisyonundaki kişiden emir almasını ifade etmektedir. Şayet çalışan kişiler işlerini yapma evresinde iki veya daha fazla kişiden emir alırlarsa örgütler zayıflamaya başlarlar ve bu durum da işletmelere zarar verir.
- **Hedef tekliği:** İşletmenin başarılı olması için amaçların tek olması gerekmektedir. İşletmenin çıkarlarına ve menfaatlerine uygun olarak tasarlanan bu amaçlara ulaşma gayesiyle çalışılmalıdır.
- **Genel amaçların bireysel amaçlara üstünlüğü:** Herkesin bir takım beklentileri ve istekleri olabilir. Ancak bu amaçlarla işletme amaçları karşı karşıya geldiği zaman işletme amaçlarının öncelenmesi gerekmektedir.
- **Ücret:** Çalışan kişilerin vermiş olduğu emeğe karşı hak edişlerinin zamanında ve eşitlik ilkesine göre ödenmesi gerekmektedir. Aynı işi yapan insanların farklı oranlarda ücret alması işletmeye zarar verir.
- **Merkezileşme:** Ölçüyü yakalamak için gerekli koordinasyon sağlanmalıdır. Bu koordinasyonu da tek bir merkez etrafında sağlamak şarttır. Bir şirketin yerleşkeleri farklı yerlerde olabilir. Bunların her bir tanesinin kendine özgü idari mekanizmaları oluşturulabilir. Fakat emir tek bir merkezden alınmalıdır.
- **Sabit zincir:** Bir işletmede bulunan en üstten en alta kadar uzanan emir komuta sistemidir. İşletmede işlerin hızlı yapılması, yapılan işler hakkında geri bildirim alınması, doğruluğunun kontrol edilmesi doğru oluşturulan bir emir komuta sistemine bağlıdır. Aksi halde kimse yapılanlardan emin olamaz.
- **Düzen:** İki şekilde ortaya çıkmaktadır. Maddi düzen ve manevi düzen. Maddi düzen işletmedeki tüm ekipmanların sağlanması ve bir düzen içinde sunulmasıdır. Sosyal düzen olarak da algılanabilen manevi düzen ise düzenin insani yönüyle alakalıdır. “Doğru yerde doğru insanla çalışmak” mantığı da bu noktada açığa çıkar. Sosyal düzenin sağlanamadığı bir

işletmede çıkar çatışmaları olur, insanlar birbirlerinin hakkına girmeye çalışır, adama göre kadro çıkarmalar çoğalır. Düzen bozulur.

- **Çalışanlarda İstikrar:** Kurum açısından çalışanların ve yöneticilerin istikrarlı olması oldukça önemlidir. Çünkü bir kişinin işini düzgün yapabilmesi için bir zaman gereklidir. Modern anlamda şirketlerde kullanılan oryantasyon süresi 4-6 ay aralığındadır. Çok sık insan değişimi yaşayan bir şirket sorunlar yaşar ve bir noktadan sonra işlerini yapamaz hale gelir.
- **Hakkaniyet:** Fayol bu ilke için özellikle adalet kelimesini kullanmamıştır. Çünkü adalet şeklinde tabir edilen kavram daha önce verilmiş kararların işleme konulmasıdır. Ancak bu kararlar uygulanırken her şeyin düşünülmesi olabilecek bir şey değildir. Her işçinin işinde güven ve huzur içinde çalışması gerekmektedir. İşte bu noktada devreye giren hakkaniyet bu güven ortamının ve adil davranışların garantisini sunmaktadır.
- **Girişim Birlikleri:** İşletme için geleceğe ilişkin değer üretmek, fikir geliştirmek, teklifler ve uygulamalar her zaman için fayda sağlayacaktır. Girişimin önünün açılması ve elemanların ve yöneticilerin girişimci ruhu işletme yararına kullanılmalıdır.
- **Takım ruhu:** Bir işletmede bulunan takım ruhu ve iş birliği o işletmeye her daim güç katmaktadır. Birlikten kuvvet doğar. Bu ilkede belirtilen takım ruhu ve kenetlenme başarı için oldukça önemlidir.

Fayol'un ortaya koymuş olduğu 14 ilke bir işletmenin başarıya ulaşması için oldukça önemlidir. Tekerleğin dişlileri olarak kabul edilen bu ilkelerin her bir tanesi işletmede güçlü ve koordineli bir biçimde oluşturulmalıdır. İlkelerin uygulanması ise yönetici pozisyonundaki kişilere düşen bir sorumluluktur.

Kimi yazarlara göre Modern Yönetim Anlayışının fikir babası olarak kabul edilen Henry Fayol yönetimin öğretilerle bir kimliğe sahip olduğunu savunmuştur. Bu bakış açısından dolayı günümüzde dahi okullarda yönetim bazlı öğretilerin en tepesinde Fayol ve ortaya koyduğu sistematik yer almaktadır. Kendinden sonra genel birçok yönetim uzmanına ilham olmuştur. Kendinden sonra gelen Mintzberg, Maslow ve daha birçok kişinin çalışmalarının Fayol'un ortaya koymuş olduğu prensiplere eklemeler olduğu ve Fayol'un çalışmalarını geliştirmiş oldukları görülecektir (Karaboğa ve Zehir, 2020).

Taylor'un rüzgârı ve hedef kitlesi karşısında baskılanmıştır. İşletmeler ve yöneticiler için çok değerli olan fikirleri yeteri kadar algılanmamış, istenilen mahiyette su yüzüne çıkamamıştır. Bir başka ifade ile yaşadığı devirdeki çağdaşı Taylor'un gölgesine kalmıştır. Ancak ortaya koyduğu nitelikler daha sonra

anlaşılmıştır. Bunun yanında kitabının İngilizceye çevirisi 1949 yılında yapıldığı için ancak bu tarihten sonra geniş çaplı bilinir olmuştur.

Taylor ve Fayol'un yanı sıra Klasik Yönetim Yaklaşımına fikirleriyle katkı veren bir diğer yönetici Max Weber'dir. Toplumsal yapıyı inceleyen Weber, tüm zamanların en büyük sosyologlarından bir tanesidir. Ekonomi, hukuk, tarih ve felsefe alanlarında eğitim almış ve Émile Durkheim ile birlikte sosyolojinin en büyüklerinden olmayı başarmıştır. Fikirlerini ve önerilerini geliştirmiş olduğu Bürokrasi Yaklaşımı'nın içinde sunmuştur. Ona göre bürokrasi ve hiyerarşi işletmeler açısından olmazsa olmaz bir öneme sahiptir. Oluşturulacak bürokrasi ne derece ciddi kurgulanırsa işletmelerin piyasadaki varlığı o derece sağlam olmaktadır.

Weber'in Bürokrasi Teorisi'ne göre işletmelerdeki işçiler bürokrasinin kalın duvarları arasında çalıştırılmalıdır. Mesai saatleri içinde tartışmanın olmamasından tutun da kişisel ilişkilere dahi müsaade edilmemektedir.

İş bölümü ve uzmanlaşmanın sağlam temeller altında oluşmasına ve yükselmesine ciddi hizmetler etmiştir.

Bürokratik bir yapının hayatın olmazsa olmazı olduğunu savunarak Alman kamu kurumlarında resmi büroların yapılanması ve şekillenmesine destek sağlamıştır.

Weber otorite kavramını üçe (geleneksel, karizmatik ve yasal-rasyonel) ayırmıştır. Geleneksel otorite gücünü kalıtsal bir yapıdan almakta ve otorite sahibinin ne istediği herkesçe bilinmektedir. Bu şekliyle geçmişten gelmekte olan kuralların ve kaidelerin ekseninde bir yönetim metodu söz konusudur. Weber'in kuramında karizmatik otoritede güçlü ve karizmatik bir lider vardır. İnsanlar liderin karizmatik durumundan etkilenir ve onun yanında yer alırlar. Ancak tek bir kişiye ve onun karizmasına olan bağımlılık ne derece doğrudur konusu tartışmaya açıktır. Weber Avrupa'da yasal-rasyonel bürokrasinin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde, Protestan ahlakı bakış açısının önemli derecede etki sahibi olduğunu öne sürmektedir. Hayatta kazancı önceleyen kapitalist düzen ile çok çalışıp, çok tasarruf etmeyi amaçlayan Protestan dünya görüşü birbiri ile ilişki içindedir (Akçakaya, 2016, ss.278-279). Weber'e göre bürokrasi yasal otoriteyi yürütmenin gerçekçi amacıdır. Bundan dolayı resmi rasyonellik istenilen hedefe ulaşmak için gerçekçi bir zemin yaratması ve mantığın kullanılmasıdır (Cockerham, 2015, s.124).

İş birliği ve yaratıcılığın geri planda tutularak risk alma veya esneklikten mahrum bir yönetim sistemi kurma gayesinde olan Weber, işe alım süreçlerinde o işe en uygun kişiyi dâhil etme çabasıyla hareket etmiştir. Çalışan kişilerin kalifiye oldukları pozisyonda çalıştırmanın işletme yararına olacağını ifade ederek çalışmalarını sürdürmüştür.

Weber'in bürokrasi yaklaşımı kavramında ön plana çıkan etmenler;

- Uzmanlaşmaya uzanan iş bölümü
- Hiyerarşik bir yapı
- İşlerin yapılışına ilişkin ayrıntılı içerik
- İşletme içinde gayrişahsi ilişkiler ve iletişim
- Personel seçiminde yetenek kavramının ön plana çıkması
- Yetki ve sorumlulukların yasalarla güvence altına alınması

Klasik yönetim kuramının hangi versiyonuna bakarsak bakalım insan düşünce yapısının, fikirlerinin, beklentilerinin, duygu ve düşüncelerinin göz ardı edildiğini görmekteyiz. Mümkün olduğu kadar fazla üretim yapabilmek için insan kaynağı bir adım geride tutulmuştur. İnsanın işletmenin en önemli unsuru olduğu ancak 1980'li yıllardan sonra anlaşılabacaktır.

Klasik yönetim yaklaşımının akabinde Neoklasik yönetim yaklaşımı geliştirilmiştir. Neoklasik yaklaşımda üretimin daha fazla olması için bir takım araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar neticesinde insanın önemi fark edilmiştir.

1930'lu yıllara gelindiğinde klasik yönetim yaklaşımı işletme beklenti ve isteklerine cevap veremez hale gelmiştir. Özellikle 1929 yılında Amerika'da ortaya çıkan ve sonrasında hemen hemen tüm ülkelere yayılan ekonomik kriz ve bunun neticesinde açığa çıkan siyasi etmenler Neoklasik yaklaşımın getirilmesini zorunlu kılmıştır. Kriz neticesinde bir gecede binlerce şirket ve banka iflas etmiştir. Borsa dibe vurmuştur. Para ve üretimde %30'lara varan bir gerileme hali oluşmuş ve her dört kişiden biri işsiz kalmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin insancıl davranış ilkesine dayanan Neoklasik yaklaşımda insanın davranışları, duyguları, işletmedeki mutluluğu incelenmiştir. Bu araştırmaların sonunda ise her insanın bir diğerinden farklı yapıda olduğu algılanmıştır.

Klasik yönetim kuramı içindeki araştırmalar ve sorgulamalar neticesinde ortaya çıkmış olan Neoklasik yaklaşımın ortaya çıkmasında özellikle Elton Mayo ve arkadaşlarının deneyleri oldukça etkili olmuştur.

Neoklasik yaklaşımın ana fikri örgüt içinde çalışan insanı doğru tanımak ve onun becerilerinden maksimal düzeyde yararlanmaktır.

Neoklasik yaklaşım Chicago'daki Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne fabrikalarında 1924'te başlayan ve 1930'ların ortalarına kadar devam eden araştırmalar ile sağlam temellere oturtulmuştur. Bu araştırmalar;

- Işıklandırma deneyleri
- I. Role montaj odası deneyi
- II. Role montaj odası deneyi

- Mika yarma test odası deneyi
- Mülakat programı
- Seri bağlama gözlem odası deneyi

Özellikle ışıklandırma deneyinde çalışanlar iki gruba ayrılmıştır. Bir grup yüksek ışıktaki çalışırken diğer grup düşük orandaki ışıktaki çalışmıştır. Yani araştırmalar istenilen sonucu vermemiştir. Fakat bir başka düşünce ortaya çıkmıştır. Bu sonuç klasik yönetimin bakış açısından farklı bir sonuçtur.

Şöyle ki klasik yönetimde insan bir makine gibidir ve güdülenme aracı paradır. Fakat Neoklasik yönetimde ise İnsan makine parçaları gibi düşünülemez, her insan bir diğerinden farklıdır. İçinde bulunduğu duruma göre hareket etmektedir. Bu da insanın üretimdeki değerini ortaya koymaktadır.

Hawthorne araştırmalarının bir diğer sonucu ise işletmelerin sosyal birer sistem olduğu, bu sistemin ise en önemli unsurunun insan olduğudur. Verimlilik için insana sunulan şartlar iyi olmalıdır. Onun dinlenme ortamı, mutlu ilişkiler kuracağı diğer insanlar, iyi bir çalışma ortamına sahip olması gerekmektedir. Elton Mayo ile birlikte Douglas McGregor, Abraham Maslow gibi pek çok isim Neoklasik yaklaşım bakış açısına katkı sunmuşlardır.

Douglas McGregor geliştirmiş olduğu teori ile Neoklasik yönetim yaklaşımına hizmet etti. Bunlar X ve Y teorisi adını almaktaydı. Çalışanların motivasyonuna odaklanan Douglas McGregor 1960 yılında yazdığı 'Girişimin İnsan Tarafı' adlı kitabında görüşlerini temellendirdi.

Teori X; Çalışan kişinin motivasyonunu ve davranışını kötüleyen bir yapıya sahiptir. Teori X, çalışanların işten hoşlanmadığını, hırslı, samimi, üretken, sorumluluk sahibi olmadıklarını ifade etmiştir.

Bu varsayımlara sahip yöneticiler çalışan kişilere mümkün olduğu kadar fazla para vererek onları motive etmeye çalışırlar. Bu anlayışa sahip yöneticiler, çalışan kişileri daha fazla kontrol altında tutmaya çalışırlar. Çalışanlar gelir ve güvenlik için temel ihtiyaçlarının karşılanacağını düşündükleri takdirde işletmeye yarar sağlarlar.

Teori Y; Çalışan kişilerin hem davranışları hem de çalışmaya istekleri açısından iyimserdir. Teori Y çalışanların istekli, özverili, hedefleri olan kimseler olduğunu ifade ederken onların sorumluluk sahibi bireyler olduklarını ortaya koyar.

Bu varsayımlara sahip yöneticiler çalışan kişilere maddi ihtiyaçlarının dışında benlik saygısı verirler ve daha fazla insancıl davranışla yaklaşırlar. Çalışan kişilerin üst düzey motivasyon vermek ve şirket yararına çalışmalarını sağlamak için daha fazla imkân verirler. Çalışanlara yetki vermenin, fikirlerini sormanın, karar almada söz sahibi olmalarını sağlamanın onları motive edeceğine inanırlar.

McGregor'un Teorisi X ve Teorisi Y iki farklı çalışan motive olma şeklini ifade etmektedir. X Teorisi, çalışan kişilerin motivasyonunu ve davranışını kötümserken, Y Teorisi ise motivasyonu ve davranış konusunda iyimser bir bakış açısına sahiptir. McGregor'a göre, Teori Y çalışan motivasyonunun sağlanması konusunda daha etkili yaklaşımdır. Fakat iyi bir yönetici yöneteceği insan kalibresini incelemeli ve ona göre bir yönetim yaklaşımı ortaya koymalıdır. Herkese Teori Y ile yaklaşılamaz. Söz gelimi yaratıcılık ve inisiyatif almayı gerektiren işlerde Teori Y kullanmak mümkünken, zamana bağlı üretimin yapıldığı tesislerde ise Teori X tercihi daha doğru olabilir.

Neoklasik yönetim yaklaşımının önde gelen isimlerinden biri de Abraham Maslow'dur. Bir psikolog olan Abraham Maslow, klinik araştırmaları sonucunda 1943 yılında İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini literatüre kazandırmıştır. İnsan ihtiyaçlarını beş ana başlık altında sınıflayan Maslow, ihtiyaçları bir piramit şeklinde kurgulamıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde bir insan ihtiyaçlarını hiyerarşik sırayı izleyerek tamamlamaktadır. Bu ihtiyaçlar aşağıda sunulmuştur;

- Fizyolojik İhtiyaçlar (Açlık, Susuzluk, Barınma)
- Güvenlik İhtiyaçlar (Güvende olma, Tehlikeye karşı korunma)
- Sosyal İhtiyaçlar (Sevgi, Şefkat görmek, Arkadaşlık kurmak)
- Saygınlık İhtiyacı (Başarılı olmak, Tanınmak, Şöhret, Prestij sahibi olmak)
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı (Yaratıcılık, Kendini gerçekleştirmek ve Amaçların ulaşmak)

Sözgelimi açlık ihtiyacını tam manasıyla yerine getirmemiş olan bir birey sevgi ihtiyacını karşılayamaz. İnsanların tamamı bu sırayı izlemektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne göre çok az insan piramidin en sonuna ulaşarak Saygınlık İhtiyacına ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyacına erişebilir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi örgütsel teorilerle alakalıdır. Çünkü insanın neye ihtiyacının olduğu doğru düzgün bilinirse o yönde bir güdülenme yapılabilir. Bu durum da etkili bir yönetimin bir parçasıdır. İnsanların bazıları para kazanmak için çalışırlar ancak bazıları saygınlık kazanmak için çalışırlar. Onlar için para önemli bir parametre değildir. Bu durum ne derece bilinir ve uygulanır hale gelirse o denli iyi bir yönetim hâsıl olabilir.

Klasik ve Neoklasik Yönetimn akabinde işletmelerde Modern Yönetimin varlığı görülmektedir. Özellikle 1950'li yıllardan sonra görülen Modern Yönetim'de Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı kavramı ön plana çıkmıştır.

Sistem yaklaşımına göre işletmelerde yer alan girdi, çıktı, süreç ve geri besleme ögeleri bulunmaktadır. Bu ögelerin hem birbiri ile ilişkisi hem de başarısı dış etmenlerden etkilenir. Disiplinler arası bir yapıya sahip olan sistem yaklaşımı, sürece dâhil olan tüm etmenlerin bir arada ve uyum içinde çalışması ile mümkün hale gelir.

Sistem yaklaşımına verilebilecek en güzel örnek vücudumuzdur. Vücudumuzda dolaşım sistemi, solunum sistemi, kas sistemi, sinir sistemi ve duyu sistemi bulunmaktadır. Bu sistemlerden herhangi bir tanesi hastalanırsa ve işlevselliğini kaybederse insan vücudundaki tüm sistemler çalışamaz hale gelir. İşte işletmelerde de durumlar üç aşağı beş yukarı böyledir. Üretim, pazarlama, satış, muhasebe birimlerindeki herhangi bir problem tüm işletmeyi başlı başına etkilemektedir.

Sistem içindeki ögeler birbirleri ile uyum içinde olmak durumundadırlar. Eğer bu sağlanmazsa canlılık oluşmaz, İletişim kopuk olur ve işletme geleceğe yürüyemez. Mevcudiyetini sürdüremez. Sistem işlevselliğini yitirir. Ayrıca sistemdeki amaç sistemi başarıya ulaştırmaktır. Alt kümelerin bireysel amaçları genel amaçlarla çatışmamalıdır. Genel amaca hizmet eder onu ileriye taşır bir rol üstlenmelidir (Topaloğlu ve Koç, 2010: 38).

İşletmedeki hiyerarşik yapıda da en altta bulunan bir kişinin yaptığı hata en üstteki yöneticiyi etkilemektedir. Aynı mantıkla yapılan bir artı değer de işletmede patron dâhil herkesi etkilemektedir.

Kendi kendine yetebilen ve çevresinden kendisini soyutlamış yapılara kapalı sistem, çevresi ile enerji, bilgi ve materyel iletişimi içinde olan yapılara açık sistem denir.

İşletmedeki karmaşık işlerin ve değişik yapılanmaların merkezi yönetimi başlı başına etkilediği tezine dayanan sistem yaklaşımına göre işletmeler çevreden aldıklarını işleyerek çevreye iade etmektedir. Bunu başarılı bir biçimde döngü haline getirebilen işletmeler başarıyı yakalamaktadır.

Sistem yaklaşımının akabinde modern yönetim yaklaşımı başlığı altında durumsallık yaklaşımı bulunmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre yönetimde belirlenmiş ve kesin durumlar bulunmamakta ve her an her şey değişebilmektedir. İyi bir yöneticinin temel görevi bu değişim ve gelişim arasında doğru bir biçimde pozisyon alabilmektedir.

Durumsallık yaklaşımı çevre ile doğrudan doğruya bağlantı içindedir. Bu sebepten ötürü çevrenin varlığını görmezden gelerek bir işin yapılamayacağını ifade etmektedir. Ayrıca dinamik olan çevre koşulları karşısında statik bir yapılanma ile başarının yakalanmasının oldukça zor olduğunu savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımında örgütler çevresel değişiklik karşısında değişime uğramaz fakat ilkelerinde bir takım esnemeler veya değişimler olabilir.

Durumsallık yaklaşım terimi olarak 1960'lı yıllardan sonra işletmelerde görülmeye başlanmıştır. Paul Lawrence ve Jaylorsch yaklaşımın ilk temsilcileri arasında sayılabilir. Dünyadaki icatların ve kabullerin çok hızlı bir biçimde değişime uğradığı bir ortamda işletmelerin değişmeden öteden beri gelen kabullerle yönetilmesi düşünülebiyecek bir şey değildir. Dünyadaki değişimlere bağlı olarak işletmeler de değişmekte ve gelişmektedir. Bu gelişmelere ayak uyduramayan işletmelerin ayakta kalması oldukça güçtür.

İşletmeler ve yöneticiler planlar yapmaktadırlar. Bu planlar kısa, orta ve uzun vadeli planlardır. Kısa vadeli planlar 1-3 yıl, orta vadeli planlar 3-5 yıl, uzun vadeli planlar ise 5-10 yıl aralığını kapsamaktadır. Plan yapılması ve gerçek bir zemine oturtulması elbette kıymetlidir. Ancak bu planların kesin bir biçimde, değişmez bir şekilde uygulanması çok olası değildir. İllaki gerek çevresel faktörlerden dolayı gerekse de işletme içi farklılıktan dolayı planlardan sapmalar yaşanabilir. Bu sapmalar hoş görülmeli ve duruma göre hızlıca aksiyon alınmalıdır. Bunu yapabilen yöneticiler başarılı addedilmektedir.

Durumsallık yaklaşımında tek bir yöntem, tek bir doğru yoktur. Bunlar koşullara göre değişime uğrayabilir. Yönetimde de uygulamalar evrensel kimlikte değildir. Hal ve gidişata göre değişime uğrayabilirler. Organizasyon yapıları, teknoloji ve çevre koşulları durumsallık yaklaşımı üzerinde bir etkiye sahiptir. Bilimsel olan bu kavram çevik olmaya dayanmaktadır.

Günümüzde ise işletmelerde toplam kalite yönetimi kavramı etki sahibidir. Kısaca TKY olarak bilinen yöntem insan, iş, ürün ve/veya hizmet kalitelerinin sistematik bir yaklaşım kullanmak sureti ile tüm çalışanların katkıları ile gelişen bir sistemdir. İnsanı merkeze alan TKY'de tüm çalışanların fikir ve hedefleri sürece dâhil edilip onlardan maksimum düzeyde yararlanmak esas alınır.

W. Edwards Deming tarafından işletmelere kazandırılan bu 1980 yılından itibaren şirketler nezdinde uygulanmaya başlandı. Bu sisteme göre müşteri memnuniyeti kardan daha önce gelmektedir. Kaliteli ürün üretmek, ürettikten sonra bakımlarını yapmak, müşteri memnuniyetinin önüne geçmek toplam kalite yönetiminin esasıdır (Demirci ve ark., 2022).

İşletmelerin bir takım sermayeleri vardır. Üretim, yönetim, emek (insan), makineler, para vs. Fakat İnsan kaynağı işletmelerde diğer sermayelerle kıyaslanmayacak kadar değerli bir sermayedir. Çünkü diğer işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması insan ile alakalıdır. Müşteri ile birebir diyalog da insan ile alakalıdır. Bundan dolayı toplam kalite yönetimine göre insan bir işletmenin en önemli değeridir. İnsanı merkeze alan işletmeler başarılı olmaktadır. Başarılı insanları bünyesinde barındıran işletmeler güçlüdür. Bu onların entelektüel sermayesidir.

Piyasada rekabetin arttığı ve firmaların çoğaldığı bir ortamda satış sonrası hizmet de oldukça önemli hale gelmiştir. Söz gelimi alınan bir çamaşır makinesinin 6 ayda bir bakımının yapılması TKY'nin bir yansımasıdır. 3 yıl garantisinin olması TKY'nin bir yansımasıdır. Bir mağazadan alınan kazağın aynı ay içinde değiştirilmesi için ürün değişim kartının verilmesi TKY'nin bir yansımasıdır. TKY müşteri beklentilerinin de ötesine geçmeyi hedeflemiştir.

Günümüzde işletmeler ayakta kalıp değer üretebilmek için sürekli gelişim içinde olmak ve müşteri odaklı bir program geliştirmek mecburiyetindedirler. Başarının anahtarı güvenilir olmak ve karlılıktan önce müşteriyi kazanmaktan geçmektedir.

Zaman tasarrufu yapmanın en iyi yollarından biri önceden düşünmek ve plan yapmaktır. Beş dakikalık bir düşünme sonucunda, genellikle bir saatlik iş tasarrufu sağlanır.

Charles Gibbons

Planlama

Planlama yönetimin ilk fonksiyonudur. İşletmeler gelecekte kendilerini görmek istedikleri noktayı belirlemek ve bu noktaya ulaşabilmek amacıyla planlama yaparlar. Planlama fonksiyonu hedefleri (neyin yapılacağını) ve vasıtaları (ne ile/nasıl yapılacağını) bünyesinde bulundurur. Her yönetici plan yapar. Ancak doğru plan yöneticiye ve işletmeye maksimum düzeyde fayda sağlayacaktır. Planlama safhasında tutarsız fikirler ve imkânsıza yakın amaçlar belirlendiği takdirde başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. İşin sonunda da zarar gören işletme olacaktır. Üzerinde düşünülmüş, tutarlı ve realist plan yöneticiyi başarıya götürecektir. Yönetici pozisyonunda bulunanlar, bir takım sebeplerle planlama yapmaktadırlar. Bu sebepler planlamanın yol göstermesi, değişikliklerin şirkete olumsuz etkilerinin azalması, israfın önüne geçmesi ve işin doğru yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi gibi sebepleri içermektedir.

Planlama, işletme içindeki karmaşıklıkların ve belirsizliklerin önüne geçer. İş akışı ve izlenilecek yol belli olduktan sonra çalışmak yönetici ve çalışan kişiler için verimin ve moralin artmasına sebep olacaktır. İşletme önünü rahat görebildiği ölçüde sürpriz yaşama ihtimalini düşürecektir.

Planlama sayesinde işletmeler belirledikleri hedeflerine ulaşabilmek için çalışırlar. Ancak işler her daim yolunda gitmeyebilir. Böyle bir durumda işletmeler durum değerlendirmesinde bulunarak hangi noktada sapmalar yaşadıklarını incelerler ve aksaklık gösteren durum için tekrar planlama yoluna giderler. Planlama yapılmadığı takdirde mevcut olan aksilik görülmeyebilir. Aksilik görülmediği zaman da çözüm üretme konusunda bir çaba üretilmeyecektir ve bu durum da işletmeye zarar verecektir.

Örgütler planlamalarını kısa, orta ve uzun vadeli olarak hazırlayabilirler. Kısa süreli planlamalar bir yıl ya da daha az bir dönemi kapsar. İşletmeler açısından kısa vadeli planlar sonucunda açığa çıkanlar hızlı bir şekilde uygulamaya koyulur. Orta vadeli planlarda ise genel itibarı ile süre 1-5 yıl arasını kapsamaktadır. Uzun vadeli planlamalar ise; işletmelerin uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli kaynakların tedarik edilip kullanılmasını kapsar. Bu planlamalar beş sene ve daha fazlasını ifade etmektedir. Özellikle uzun vadeli planlamalar esnasında yöneticilere önemli görevler düşmektedir. İş yaşamında beş sene uzun bir süre olduğu için mutlaka aksaklıklar, tıkanmalar, iç ve dış tehditler, problemler açığa çıkacaktır. Bu durumda yönetici pozisyonunda bulunan kişiler, işletme fazla hırpalanmadan kısa vadeli planlamalar ile durumu kotarabilirler. Böylelikle şirketin hedeflediği istikamette yoluna devam etmesini sağlayabilirler.

Planlamanın Yararları

- Planlama yöneticinin gelecek için düşünmesini, fikir üretmesini, hazırlık yapmasını ve şirket için belirlenen amaçlara uygun olarak iş akışı yürütmesini sağlar.
- Planlama zaman, emek, mali kaynaklar gibi kaynakların daha etkin, gerçekçi ve ekonomik açıdan kullanılmasını sağlar.
- Planlama, işletme faaliyetlerinin birbiri ile uyum içinde çalışmasını sağlar.
- Planlama, ani değişikliklere karşı hazırlıklı olmayı sağlar.
- Planlama, etkili bir denetim için gerekli ön şartları sağlar.
- Planlama, yetki ve sorumlulukların belirlenip, görev dağılımı yapılmasını kolaylaştırır.

Planlama esnasında açığa çıkarılan planda, Ne yapılacaktır? Kim yapacaktır? Ne zaman yapacaktır? Nasıl yapılacaktır? Hangi kaynaklar kullanılacaktır? Niçin yapılacaktır? Sorularına cevap aranır.

Plan Yapmanın Nedenleri

Basım ve Argan, (2009)'a göre plan yapmanın nedenleri beş ana madde olarak belirtilebilir (Akt. Duman,2020).

- 1- *Örgüte Yön Vermek*: Planlar örgütün ileride gelmek istediği noktayı ifade eder. Hazırlanacak olan iyi bir plan sayesinde hem örgütün yönü ve gidişatı belli olur hem çalışanların bu noktadaki farkındalığı uyandırılır. Örgütün yol haritası konusunda bilinçli olan çalışanlar ise kendilerini bu doğrultuda iş yapmaya odaklayabilirler.

- 2- *Kontrol İçin Gereken Standartları Belirlemek:* Hazırlanan plan sayesinde planlama aşamasının son safhası olan kontrol için gereklilikler belirlenir.
- 3- *Örgütü Değişime Hazırlamak:* Şirketlerin ve örgütlerin mevcudiyetlerini geleceğe taşıma noktasında değişime açık olmaları elzemdir. Çünkü çevre koşulları, müşteri beklentileri ve rekabet her geçen gün yenilenmektedir. Bu ortamda şirketler/örgütler değişime uyum sağlayabildiği derecede ayakta kalabilirler.
- 4- *Örgüt İçinde Çatışmayı Azaltmak:* Çalışanlar ve yöneticiler tarafından şirketin ortak amaçları ve bu noktada kendilerinden beklenenler bilinirse şirket içi çatışma ortamı azalacaktır. Görev, sorumluluk ve ortak amaç doğrultusunda herkes kendisinden bekleneni gerçekleştirecektir. Bu noktada çalışanların yapacağı işlerin ve sorumlu oldukları birimlerin ayarlanması/uyarlanması net çizgilerle belli olduğu ölçüde çatışma minimize edilecektir.
- 5- *Kaynak Dağıtımını Düzenleme:* Örgüt içerisinde amaç olabildiğince minimum kaynak kullanarak mümkün mertebe maksimum derecede değer üretmektir. Bu noktada kaynakların tüm iş birimlerine eşit ve adil bir şekilde pay edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada hazırlanacak plan doğrultusunda kaynakların dağıtımındaki adaleti sağlamak yöneticinin görevidir.

Harekette birlik olmaz ise fikirdeki birlik faydasızdır
Muhammed İkbâl

Örgütlenme

Planlama ilkesinin ardından örgütlenme ilkesi gelir. Aslında bir organize etme niteliğindedir. Planlama ilkesinde açığa çıkarılan planların hayata geçirilmesi için işletme yapısını kurmaya yönelik faaliyet gerçekleştirir.

Örgütlenme fonksiyonu, işlerin önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda gruplandırılması, bölümlerin oluşturulması, emir-komuta, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi yolu ile uygun işletme yapısının açığa çıkarılması olarak anlaşılabilmektedir. Örgütlenme aslında planlanan işlerin parçalara ayrılarak bir iş bölümü yoluna gidilmesi ve işletmenin amaca uygun konuşlandırılması anlamını içerir. Bir başka tanıma göre örgütlenme, önceden belirlenmiş olan plan ya da planları uygulamak için bir takım yönetim kademeleri oluşturmak ve bu yönetim kademelerinde bulunan çalışanların görev ve sorumluluklarını belirleme yoluna gitmek ve aralarındaki ilişkileri düzenlemedir (Eryılmaz, 2013).

İşleri organize etme olarak da bilinen örgütlenme fonksiyonu şirkette başarının gelmesi için oldukça önemlidir. Örgütlenme süreci aşağıdaki noktaları kapsamaktadır (Can, 1999).

- Hedeflerin belirlenmesi
- İşlevlerin açığa çıkarılması
- Şirket bünyesinde bulunan insan kaynaklarının değerlendirilmesi
- Fiziki koşulların değerlendirilmesi
- Sorumluluk ve yetki alanlarının belirlenmesi
- Hesap verme sürecinin belirlenmesi

Örgütlenme İlkeleri

Örgütlenme fonksiyonunda başarıya ulaşmak için takip edilmesi gereken bir takım ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkelerden başlıca olanları aşağıda sunulmuştur;

- *Amaç Birliği İlkesi:* Örgütün, içinde bulunan çalışanların ve örgütteki bölümlerin aynı amaç uğruna çalışmasını konu alır. Her ne kadar örgütte bulunan her kişinin görev ve sorumluluğu farklı olsa da örgütün başarıya ulaşması için tüm birimler koordineli çalışmalıdır. Bu koordinasyonu sağlayacak olan kişi yöneticidir.
- *Kumanda Birliği İlkesi:* Örgütler kendi bünyesinde hiyerarşik bir yapı bulundurur. Bu hiyerarşik yapı içerisinde kumanda birliği ilkesi, örgütteki çalışanların bir üstteki yetkiliden emir alması gerektiğini vurgular. Çalışanın birden fazla üstten emir alması durumunda etkinliği ve verimliliği azalabilir. İlk olarak hangi işi yapmaya başlaması gerektiği ve nereden başlaması gerektiği konusunda sorun yaşayabilir. Bu durumun önüne geçmek için her çalışanın sadece bir üstten emir alması ve ona karşı sorumlu olması gerektiği vurgulanmıştır.
- *Yeterlilik İlkesi:* Yeterlilik bir görevi yerine getirebilme gücünü ve becerisini ifade etmek için kullanılır. Örgütsel açıdan bakıldığında ise örgüt içinde bir işi yapmaya yeterli olan kişinin seçilmesidir. İşletmelerde amaç en az maliyetle maksimum düzeyde fayda sağlayabilmektir. Fakat maliyetler aşırı derecede aşağıya çekildiği takdirde de işletmeler fonksiyonlarını yerine getiremeyecek duruma gelebilir. Yeterlilik ilkesinin temel amacı işletmelerin maliyet düşürme yoluna giderken faaliyetlerini de yerine getirmelerini sağlayabilmektir.
- *İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi:* İş bölümü kavramı işlerin bölünerek parçalara ayrılmış duruma getirilmesi ve personele dağıtılmasıdır. Böylelikle her bir personelin yapacağı iş de açığa çıkmış olacaktır. Sadece kendi işi ile ilgilenen personel bu alanda kendini yetiştirecek ve zamanla

uzmanlaşma imkânına kavuşacaktır. İş bölümü sayesinde uzmanlaşan personel örgüte daha fazla kar sağlayacak duruma gelebilmektedir. Uzmanlaşma olduğu takdirde hem işlerin süresinin kısalması hem de niteliğinde kalite artışı beklenebilir.

- *Görevlerin tanımı ilkesi:* Kendisine görev verilen kişinin görevlerinin önceden belirli kurallar dâhilinde ortaya koyulması ve açık/net bir şekilde o kişiye tebliğ edilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra iş vakitleri, kendisinden beklentiler, parasal/maddi konular, şirketin ve kendisinin çıkarlarının net bir biçimde belirlenmesi karışıklıkları ve belirsizlikleri giderecektir. Görevlerin tanımı ilkesi, işletme içinde görevlerin nasıl yapılacağını ve farklı görevlerle ilişkilerin bir zemin üzerine oturtulmasını konu edinir (Akdağ, 2007).
- *Basamaklar Sırası (Hiyerarşi) İlkesi:* Şirket içinde var olan en üstten en alta doğru hiyerarşik sıra dikkate alınmalıdır. Örgüt hiyerarşik bir sıra ile birbirine bağlıdır. Emir verilirken üstten alta doğru sıra izlenmelidir. Şirket içi durum bildirimi ise üstten alta doğru olabildiği gibi alttan üste doğru da olabilir. Basamaklar sırası ilkesinde dikkat edilmesi gereken nokta kademeli bir biçimde ilerlemesidir. Basamaklar sırası ilkesi sayesinde alt sırada bulunan personel kendisine en yakın üstten başlayacak biçimde şirketteki üst düzey yöneticiler ile iletişim kurabilmektedir (Akdağ, 2007).
- *Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi:* Örgüt içinde çalışan bireylere işgal ettikleri pozisyon gereği yetkiler ve sorumluluklar verilmelidir. Söz gelimi müdür pozisyonunda bulunan bir kişiye bir durumun yerine getirilmesi ile ilgili bir sorumluluk yüklenmiş ise o kişiye aynı derecede yetki de verilmesi gerekmektedir. Örgüt içinde bulunan herhangi bir kişiye verilen yetkinin sorumluluktan fazla veya az olmamasına dikkat edilmelidir. Aksi halde karışıklıklar ve düzensizlik çıkması kuvvetle muhtemeldir.
- *Yönetim Birliği İlkesi:* Aynı amaca ulaşmak adına yürütülen faaliyetlerin tek bir yönetici tarafından kumanda edilmesine dayanır. Böylece karışıklıkların önüne geçilmiş olur. Not: Yönetim Birliği İlkesi bir örgütün düzene sokulması ile Kumanda Birliği İlkesi ise faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgilidir. Örgütlenme İlkelerinde bu ikisi birbirine benzediği için karışabilmektedir.
- *Merkezileşme Derecesi:* Şirketin aldığı kararların kademeler arasındaki dağılımı ile ilgilidir. Yetkilerin alt kademelere doğru toplanmış olması şirketin merkeziyetçi bir yapısının olmadığı, yetkilerin üst kademelere doğru toplanması ise kurumun merkezi bir kimliğe sahip olduğunun göstergesidir (Palamutçuoğlu, 2015).

- **Esneklik İlkesi:** İş Dünyası sürekli olarak büyük bir hızla değişmekte ve gelişmektedir. Bu ortamda şirketlerin varlıklarını devam ettirmeleri için yeniliğe ayak uydurmaları elzemdir. Gerekli çevre koşullarına ayak uydurma ve adapte olma konusunda yetersiz kalan şirketlerin varlıklarını sürdürmeleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle şirketin gerektiği zaman esneklik ilkesine uygun hareket etmesi gerekmektedir.
- **Liderliği Kolaylaştırma İlkesi:** Örgüt yapısı içerisinde faaliyetlerin düzenli ve kurallara uygun bir şekilde uygulanabilir olması lider pozisyonunda bulunan kişinin işini kolaylaştıracaktır. Örgüt içinde en üst karar mercii olan lider örgütün işleyişinden sorumlu kişidir.

Örgütlenmenin Aşamaları

Örgütlenme sürecinde amaç gerekli iş gücünü bir araya getirerek faaliyetlerin sonuca ulaştırılmasıdır. Faaliyetler bir takım aşamalardan geçerek kademeli olarak tamamlanır. Bu aşamalar aşağıda sunulmuştur (Basım ve Arğan 2009);

Yürütülecek İşlerin Gruplandırılması: Örgütte yürütülecek işler planlama süreci ile beraber belirlenir. Açığa çıkan planların somut hale getirilmesi örgütlenme aşamalarını safhasında gerçekleştirilir. İşler bölümlere ayrılarak her bir grubun/kişinin sorumluluğuna uygun olan kısım aktarılır.

Personelin belirlenmesi: En basit şekli ile uygun işe uygun personel bulunmasını ihtiva eder. Yapılması beklenen işin niteliği ve örgüte getirileri hesaplanır. Daha sonra o işi kotarabilecek niteliklere sahip personel bulunur ve sorumluluk verilir.

Yetki ve Sorumlulukların Tespiti: İşe uygun personelin belirlenmesinin ardından kendisinin yetki ve sorumlulukları hiçbir boşluk bırakmayacak şekilde açıklanır. Yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenememiş olması halinde kargaşa çıkabilir.

Fiziki Koşulların Belirlenmesi: Örgütlenme ilkesi sadece insanların örgütlenmesi ile ilgili değildir. Aynı zamanda fiziksel ortamın da düzenlenmesini içerir. Fiziksel ortamın düzene sokulması halinde iş görenlerin motivasyonunun artması da kaçınılmazdır.

*Tek başına hiçbir insan, yeterince akıllı değildir
Maccius Plautus*

Yöneltilme

Yönetimdeki beş unsurdan üçüncüsü yöneltilme işlevidir. Planlama fonksiyonu ile başlayan ve örgütlenme fonksiyonu ile güçlendirilen yönetim fonksiyonları yöneltilme ile sürdürülür. Planlama işlevi ile işletmeler gelecekte yapmayı

planladığı işlerini düzenleyip, kimin hangi işi nerede, ne zaman ve ne şekilde yapacağı ortaya koymuş daha sonra örgütlenme işlevi ile o işi yapacak kişiler belirlenerek, yetki ve sorumluluk düzenlenmesi yapılmıştır. Bu noktada yöneticinin görevinin bittiği izlenimine kapınılması olasıdır. Hâlbuki en önemli kısımlardan biri şimdi başlamaktadır. Yönelme fonksiyonu ile işletme bünyesinde çalışan kişilere verilen görevler açıklanır ve en doğru bir biçimde yerine getirilmesi için çaba harcanır. Yönelme aslında bir yönlendirme işlevidir. Fonksiyonun tam manasıyla uygulanabilmesi şirket içi emir verme ve o emirlerin uygulanması ile ilgilidir.

Yönelme, şirketin daha evvelden belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi için örgütlenmiş çabaları hayata geçiren bir işlevdir. Fayol’a göre yönelme “emir verme ve verilen emirleri uygulatma”, Koontz ve O’Donnel’e göre “örgüt içinde astlara liderlik yaparak onların çabalarını harekete geçirme” durumudur (Akt. Şimşek ve Çelik, 2018).

Yönelme ilkelerinin temelinde birey ve örgüt arası birlik sağlanması ve ortak amaçlar doğrultusunda şirketin yararına çalışılması yatmaktadır. Bu yönü ile yönelme kavramının içerisine insan ve onun davranışları da girmektedir. Bu durum fonksiyonun dinamikliğini açığa çıkarır. Aşağıda yönelme işlevinin belli başlı ilkeleri sıralanmıştır.

Yönelme İşlevinin Temel İlkeleri

- Amaç Birliği İlkesi
- Kumanda Birliği İlkesi
- İşe Alıştırma İlkesi

Amaç Birliği İlkesi

İşletme içerisinde çalışan bireylerin amaç, beklenti ve tutumları ile şirketin amaç, beklenti ve kuralları arasında kurulan paralellik amaç birliği ilkesini açığa çıkarır. Personelin amaç, beklenti ve tutumlarının daha sübjektif ve duygu yüklü olduğu, buna mukabil şirketin amaç, beklenti ve kurallarının ise daha genel ve kapsayıcı olduğu görülecektir. Genel itibari ile amaç uyum içerisinde çalışmaktır ancak tahmin edileceği üzere her daim uyum imkânsıza yakın bir durumdur. Yönetim/yönetici şirket amaçları ve personel çıkarlarını mümkün mertebe gözetmeye çalışmalıdır.

Üst yönetim birimlerinden gelen emir ve talimatların uygulanması ve söylenildiği şekli ile doğru zamanda yerine getirilmesi şirket başarısı için elzemdir. Bu durum sağlanabildiği ölçüde şirketin istikametinin amaç birliği ilkesi doğrultusunda olduğuna hükmedilebilir. Amaç birliği ilkesinin bir şirketteki mevcudiyetinden bahsedebilmek için ast üst uyumu, özverili bir

çalışma ortamı, aidiyet duygusu, disiplin, uygulanmakta olan kuralların varlığı önem arz etmektedir.

Bireyin bazı zamanlarda özel istek ve beklentileri ile şirket ortak beklentileri üst üste gelebilir. Çalışan kişinin burada önceliklerini belirlemesi gerekebilir. İyi ve başarılı bir yönetimde bu tür ikilikler minimize edilerek çözüme gidilerek bu gibi olası sorunlar minimize edilir.

Kumanda Birliği İlkesi

En basit anlatımla kumanda birliği ilkesi şirket içerisinde çalışan kimsenin tek bir üste bağlı olması ve ondan talimat almasını konu edinmektedir. Bir iş yerinde tek bir merkezden talimat alması ile birey için karışıklıkların önüne geçilmiş olunur. Kumanda birliği ilkesi örgütlenme fonksiyonlarının içerisinde bulunup önem arz etmesi kadar yöneltme fonksiyonları için de önemli bir ilke olarak karşımıza çıkmaktadır. Astların tek bir üstten emir almaları ve ona bağlı olmaları halinde iş yerindeki verimin artacağı ve karışıklıkların önüne geçileceği çeşitli araştırmalar ile açığa çıkarılmıştır.

Kumanda birliği ilkesinin bozulması ise şirketteki otoritenin kaybı, disiplin ve düzen açısından hüsrana anlamına gelmektedir. Böyle bir ortamda profesyonellikten bahsetmek olanaksızdır. İşletmeler için kumanda birliği ilkesi doğru yöneticiler ile başarı getirecektir. İşinde usta olan ve adaletli yöneticiler astlarına kumanda edebilirler. Bu yönü ile kumanda birliği ilkesi adalet mekanizması ile birlikte etkin kılınmalıdır.

İşe Alıştırma İlkesi

İş ortamına yeni dâhil olan birey için işe alışmak için bir süre gereklidir. Bu noktada ona yardımcı olmak ona işi sevdirmek, güler yüzlü davranmak önem arz etmektedir. İyi bir yönetici bu süreci takip eden kişi olmalıdır.

İşe uyum bulunulan işin amacını, yetki ve sorumlulukların kimde olduğunu, teknik koşulları, ast üst dengesini, iş arkadaşlarını, kendisinden beklenenleri bilme/öğrenme aşamasıdır. Öğrenme kendisine söylenenler ve kişinin yaptığı gözlemleri kapsamaktadır. İş ortamındaki insanların kültürlerini, zevklerini, hobilerini, tavır ve davranışlarını öğrenme noktasına gelen birey için işe alışma sürecine geçildiği bir işaret olarak kabul edilebilir.

Oryantasyon çok önemli bir faaliyettir. Fakat oryantasyon bir defaya mahsus olmamalıdır. Şirketler sık sık oryantasyon programına başvurarak personelin kafasındaki soruları cevaplandırıp onların işletme hakkındaki bilgilerini tazeleme yoluna gidebilirler. Yenilikler ve değişimler oldukça oryantasyona ihtiyaç gereklidir.

Yöneltme ilkesinde en temel konu insandır. İnsanların beklentileri, istekleri, ihtiyaçları, yetenekleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu aşamada doğru insanı doğru biçimde kullanmak son derece önemlidir. Potansiyeli olan insanı doğru noktaya getirmek, onunla iş sürecini idame ettirmek iyi bir yöneticinin vereceği kararlar sonucunda açığa çıkmaktadır. Kendisine iş ve sorumluluk vermek ve sonrasında uyumlu bir şekilde şirket menfaatlerine göre iş görmek ciddi bir meseledir. Bu neden ile insan unsuru yöneltme fonksiyonu için hareket noktasını oluşturmaktadır.

Yöneltme fonksiyonu var olan insan unsurunu şirketin ortak menfaatleri doğrultusunda harekete geçirme gayesi ile emir verme ile yakından ilişkilidir. Yönetici pozisyonunu işgal edenler astlarına şirket içerisinde ve şirket ortak çıkarları doğrultusunda emir vermektedirler. Bu neden ile yöneltme fonksiyonunda emir verme ile verimliliğin artması aynı paralelliktedir. Bundan dolayı yöneticilerin emir verme konusunda bilgili olmaları ve kavramın mahiyetine vakıf olmaları gerekmektedir (İmamoğlu ve Ekenci, 2014).

İyi Bir Emrin Özellikleri

Yönetim sürecinin en mühim unsurlarından biri emir verme işlemidir. Emir bir eylemi başlatan, devam etmekte olan eylemin mahiyetini değiştiren veya durduran direktifleri içermektedir. Örgüt içinde görevler emirler yolu ile yerine getirilir. Bir şirkette emrin hızlı bir şekilde yerine getirilmesi otoritenin varlığına ve profesyonel yönetime işaret olarak kabul edilebilir.

Şirket içinde yönetici pozisyonunda bulunan kişi verdiği direktifler uygulanan kişidir. Ancak bu noktada yönetici verdiği emrin içeriğini, kapsamını, nasıl ve ne şekilde yerine getirileceğini, sınırlılıklarını ve doğurabileceği sonuçları iyi hesaplamalıdır. Herhangi bir yasa ile çelişmeyen etik ihlaline yol açmayacak emirler vermelidir. Aksi halde kendisini ve şirketi tehlikeye sokabilir.

Emirler yazılı veya sözlü olarak tebliğ edilebilir. Bu noktada verilecek emrin basit olması halinde genellikle sözlü emirler tercih edilirken, karmaşık veya bir süre zarfında yapılması gereken işlemlerde genellikle yazılı emirlere başvurulur. İster yazılı olsun ister sözlü bir emrin hızlı yerine getirilmesi için en önemli parametrelerden bir tanesi örgüt içi çalışanların motivasyonlarının üst düzeyde olması gerekmektedir. İyi motive olmuş bir personel emri hızlı yerine getirir ve emri hızlı yerine getiren birey de şirketin başarısını artırır.

Motivasyon

Şirket içindeki bireyin davranışına yön veren onu güdüleyen, harekete geçiren, harekete devam etmesini sağlayan en önemli unsurlardan bir tanesi motivasyondur. Şirket içerisinde istediğiniz kadar nitelikli personele sahip olun

onları yeteri kadar motive edemezseniz başarılı olma ihtimaliniz azalacaktır. Yöneticinin önemli görevlerinden bir tanesi örgütteki motivasyonu artırmaktır.

Motive eksikliği verilen emirlerin yerine getirilmemesini, yerine getirilse bile tam yapılmamasını, isteksiz yerine getirilmesini sağlayabilir. Emirlerin yapılması personelin algılaması ve uygulaması ile ilişkilidir. Motivasyon sahip olduğu güç ile çalışan kişiye emri anlama, içselleştirme ve eksik yerleri de öğrenip işi eksiksiz yapma isteği katmaktadır. Bu nedenle son derece önemlidir.

Şirket içi anahtar faktörlerden olan motivasyon için bir çok teori geliştirilmiştir. Motivasyonun yakalanması ve uzun süreli olarak çalışanın zihninde yer etmesi için çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Geliştirilen çalışmaların bazıları motivasyon için içsel faktörlere ağırlık verirken bazıları ise dışsal faktörleri odak noktasına koyma yoluna gitmişlerdir. İçsel faktörlerin daha önemli olduğunu savunanlar bireyin duygusal yapılarını (istek, beklenti, arzu, yetenek, gelişim vb.) konu edinmişlerdir. Bireyi anlamaya ve daha sonra eksikleri giderme yoluna giderek motivasyonu artırma amacı gütmüşlerdir.

Şirket içinde motivasyonun artırılması için olumlu teşviklerin yanı sıra olumsuz bir takım durumlara da başvurulur. Bu noktada başvuru olumlu nitelikler para, takdir, maaş artırım, güzel bir söz, rekabet ortamının oluşturulması ve sonuçların açıklanması girerken olumsuz yol kapsamına ise uyarı, maaş kesintisi, işe son verme gibi özellikler örnek olarak verilebilir.

Ekonomik motivasyon kaynakları deyince akla ilk gelen paradır. Şirkette çalışan kişi için işe giriş aşamasında kazanacağı para ciddi bir öneme sahipken işe girdikten sonra “zaten maaşımı alıyorum” düşüncesi ile motivasyon artırıcı bir etki olmaktan uzaklaşır. Bu noktada şirketler daha fazla verim elde etmek için prim, ayın elemanı seçme gibi yollara başvurarak motivasyonu artırmayı planlarlar.

Motivasyon konusunda yapılan birçok araştırma sonucunda açığa çıkarılan teorilerden bazılarına göz atmakta yarar görmekteyiz.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

"Bir insanın yapabileceği en iyi şey kendine karşı bütünüyle dürüst olmaya çalışmasıdır."

Hümanist yaklaşımın en önemli savunucularından olan Abraham Maslow (1908-1970) tarafından açığa çıkarılmıştır. Maslow 1954 yılında “Güdülenme ve Kişilik” (Motivation and Personality) adlı eserinde kuramı ortaya çıkarmıştır. Yaptığı klinik gözlemlere dayanarak insanın temel ihtiyaçlarını sıralayan Maslow bilim dünyasında çok önemli bir çığır açmıştır. Maslow insanın temel ihtiyaçlarını şu şekilde sıralamıştır.

- Temel fizyolojik ihtiyaçlar (yemek, su, ısınma, uyku vb.)

- Güvenlik ihtiyaçları (sağlık, düzen isteği, fiziksel ve psikolojik her türlü zarardan korunma ihtiyacı)
- Ait olma- Sevme- Sevilme ihtiyaçları (sosyal statü kazanma, kabul edilme, sevgi, şefkat, özdeşleşme vb.)
- Benlik ihtiyaçları (takdir edilme, tanınma, statü vb.)
- Üst düzey ihtiyaçlar (yapmak istediklerini yapma, kişisel memnuniyet, yaratıcılık)

Bu anlayışa göre kişi ilk öncelikle birinci kademedeki gereksinimlerini gidermeye çalışacak ve başarılı oldukça da diğer ihtiyaçlarını yerine getirmeye yönelecektir. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi genel bir model olarak kabul edilebilir. Her insanda şu ve ya bu oranda açığa çıkabilir. Maslow'a göre ortalama birey fizyolojik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, benlik ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının %10'unu karşılama imkânı yakalayabilir (Basım ve Argan, 2009).

Motive Edici ve Durum Koruyucu Etmenler Teorisi

“İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Bazı faktörler direkt motive etmez fakat motivasyonun varlığı için önemlidir”

Motivasyon kuramının en önemli temsilcilerinden birisi Frederick Herzberg olarak kabul görmektedir. Herzberg de Maslow ile paralel düşüncelere sahip olarak motivasyonun temeline gereksinimleri yerleştirmiştir.

Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda birtakım çalışma koşullarının yeterli olmaması halinde insanların doyumsuzluğa yöneldiği ancak bunların var olmasının da insanda motivasyon kavramının açığa çıkmasına yetmediği ortaya koyulmuştur. Bu noktada hijyen ve sağlık etmenlerinin önemine değinilmiştir. Bu kavramların mantıklı bir doyum düzeyi için gerekliliğinden söz edilerek insanlar arası ilişkiler, astlar ile yönetenler arasındaki ilişkiler, fiziki koşullar, kurumun izleyeceği politika ve değerleri açısından son derece önemli olduğu belirtilmiştir.

Durum koruyucu etmenler inşaları direk motive etmeden ziyade belirli bir görevin sürdürülmesi açısından önemlidir. İşletme içerisinde bu etmenlerin varlığı oluşabilecek hoşnutsuzluk, tatmin olmama hali ve düzenden kaynaklı sorunların önüne geçebilir. Motivasyon için motive edici durumlar oluşturulmalıdır (Basım ve Argan, 2009).

Motive edici faktörler ve durum koruyucu faktörler beraberinde düzen ortamına katkı sağlayabilirler. Düzen ortamının ise başarıyı olumlu yönde etkilemesi ve işletmeye katma değer sağlaması beklenebilir.

Beklenti Teorisi

Motivasyon teorisine katkı sağlayan en önemli fikir insanlarından bir tanesi Viktor Vroom'dur. Vroom 1964 yılında teorilerini Çalışma ve Motivasyon (Work and Motivation) adlı kitabında açığa çıkarmıştır. Vroom'a göre insanların çalışma ortamındaki başarıları bir takım ödüllere bağlanmış davranışları sonucunda açığa çıkmaktadır (Vroom, 1964).

Kavramın temelinde ödüllendirme mekanizması bulunmaktadır. Birey istemli yönde bir eylemi gerçekleştirirken zihninin arkasında elde edeceği fayda düşüncesi bulunmaktadır. Bu düşünce ile birey alternatifler arasından en doğrusuna yönelir.

Birey sözü edilen motivasyona şu parametreler ile ulaşabilmektedir.

- Kişiler için önemli olan ödül belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında bağlantı kurulmalıdır.
- Başarı için kurumda başarıyı etkileme olasılığı olan faktörler kaldırılmalıdır.
- Güven duygusu aşılanmalıdır.
- Bireyler için ödül sistemi getirilmelidir.
- Ödül sisteminde adalet mekanizması işletilmelidir.

Teoriye göre birey için davranışı oluşturmada kendisine sağlayacağını düşündüğü fayda durumu beklentisi önemlidir. Bir başka ifade ile birey için davranışı gerçekleştirme ihtimali onun çekiciliği ile paralellik göstermektedir.

Bir araya gelmek bir başlangıçtır, beraberliği sürdürmek bir ilerlemedir, beraber çalışmak ise başarıdır (Henry Ford)

Koordine Etme (Koordinasyon)

Koordinasyon örgütün belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmesi için ortak hareket etmesidir. Örgütün faaliyetlerini devamlı ve sürekli bir biçimde gerçekleştirmesi amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında sağlanabilecek uyum ile mümkün olabilir (Efil, 2013). Koordinasyon ilkesi yapılan planlar çerçevesinde şekillenmektedir.

İşletme içerisinde koordinasyon ilkesinin varlığı, diğer işlevlerin yerine getirilip getirilmediğini denetleyen bir kontrol mekanizmasıdır. Koordinasyon ilkesinin başarısını örgütteki bireylerin birbirleri ile uyumlu çalışması ve yöneticilerin örgütteki iş ve işleyişi denetleyen, değerlendiren, sorgulayan, yönlendiren bir yapı içerisinde olmaları etkilemektedir.

Koordinasyon ilkesinde unutulmaması geren nokta her bir bireyin farklı özelliklere sahip olduğu, farklı kültürler içerisinde geldiği ve farklı verimlilik kabiliyetine hâsıl olduklarıdır. Yönetici pozisyonunda bulunan insanların yönetilenlerin özelliklerinden maksimum düzeyde fayda sağlaması bu özelliklerin bilinmesine bağlıdır. Koordinasyonda psikolojik, karakteristik ve fizyolojik özellikler bilinir iş planlaması buna göre yapılırsa verimlilik artacaktır.

Aynı noktadan hareketle doğru kişiye doğru işi vermek, herkesin potansiyeline göre iş dağılımı yapmak ve insanların yaptıkları işlerde bir yapbozun parçaları gibi birbirlerini tamamlamalarını sağlamak gerekmektedir.

Koordinasyon ilkesi örgüt içinde çalışan insanların uyum ve ahenk içerisinde çalışmasını hedef edinmektedir. Koordine olmak birimlerin birbirleri ile olan ilişkisini ve farkındalığını artırmakta ve değişmekte olan koşullara uyumu sağlamaktadır. Koordinasyonun sağlanamadığı durumlarda iletişim kopukluğu, iş adaptasyon sıkıntısı, sorumluluktan kaçınma, örgüt çıkarları ötelenerek kişisel çıkarları ön plana çıkarma durumları açığa çıkabilir. Bu gibi durumlar ile karşılaşmamak ve örgüt içi birlik beraberliğin sağlanması iyi bir koordinasyon yönetimi ile açığa çıkmaktadır.

Koordinasyon fonksiyonu yürütülürken yöneticilerin etkin kılması gereken bir takım ilkeler vardır (Dinçer ve Fidan, 1996).

- Sorumlu ve ilgili kişiler ile görüşülerek doğrudan iletişime geçilmeli
- Planlamadan başlayan zaman baz alınarak koordinasyon temin edilmelidir
- Bir fikir veya konu hakkındaki tüm paydaşların bir araya getirilerek koordinasyon sağlanmalıdır
- Koordinasyon sürekli hale getirilmelidir

Koordine Olmanın Yararları

- Yeni fikirlerin açığa çıkmasına olanak sağlar,
- Koordine olma örgütte meydana gelen sorunların çözümü aşamasında maddi ve manevi anlaşmazlıkların çözümüne katkı sağlar,
- Karışıklıkların önüne geçilip gereksiz tekrarlar önlenir,
- Var olan plan, izlenilecek yol ve prensipler tam manası ile belirlenir ve yol haritası şekillenir,
- İşlerin düzene sokulması ile çalışanların şevki yukarıya taşınır,
- Planlar daha başarılı uygulanır (Ertürk, 2000).

Örgüt içinde iletişimin kopuk olması, birlik beraberliğin eksikliği, çalışanların birbirleri ile arasındaki duvarlar koordinasyonun önündeki engellerdendir. Ayrıca planların yeterince iyi oluşturulmamış olması, boşlukların varlığı ve iş ve

yönetim konusundaki belirsizlikler koordinasyonun sağlanamamasına yol açabilir.

Yönetimde koordinasyonun sağlanması açısından aşağıdaki maddeler önem arz etmekte olup yöneticilerin görevleri olarak belirtilmektedir. Yönetimde başarı için aşağıdaki kriterler elzemdir (İmamoğlu ve Ekenci, 2014).

1. Basite İndirgenmiş Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması

Örgütte işler ve işleri gerçekleştirecek birimler oluşturulurken koordinasyona dikkat edilmelidir. İşlerin çok fazla dağılması ve benzer işlerin farklı yöneticiler tarafından idame ettirilmesi karışıklığa neden olabilir. Koordinasyonda daha etkili bir faaliyet akışının sağlanması için birbirleri ile alakalı/bağılantılı işlerin mümkün mertebe bir yönetici tarafından idame ettirilmesi daha etkin sonuç verebilir. Bunun yanı sıra yetki ve sorumlulukların tam bir biçimde ayrılması, kimin hangi pozisyonda yer alacağını ve tam olarak ne iş yapacağını anlaması, oluşabilecek karmaşıklığın önüne geçebilir.

2. Uyumlaştırılmış Program ve Politikalar

Örgüt içi koordinasyonun sağlanması için planlar ve faaliyetler arasında tutarlılık sağlanmalıdır. Faaliyetlerin zamanının ve ulaşılması bakımından önemli olan hedeflerin gidişatına göre bir zeminde açığa çıkarılması gerekmektedir.

Özellikle farklı kişilerin yürütücülüğünü yaptığı programlarda ortak amaç sağlanmalı ve ortak amaçtan sapmaları önlemek için sürekli bir biçimde denetlenmelidir. Örnek vermek gerekirse bir futbol takımında a takım ile alt yapı programlarında uyum gözetilmelidir. Barcelona futbol takımında A takım hangi sistem ile mücadele ediyorsa alt yapıda da o sistem hâkim kılınmıştır. A takımın oynadığı futbol tarzı alt yapılarda da uygulanmaya çalışılmaktadır. Söz gelimi Barcelona U-16 takımında oynayan bir sporcu a takımına yükseldiğinde sistemsel bir uyum sorunu yaşamamaktadır. Bu sayede genç sporcu kendi mevkiinde oynayan a takım sporcusunu izleyecek, kendi eksiklerini gidermeye çabalayacak, o kişiyi kendisine rol model edinecek ve vakti geldiğinde a takımda o sistemin gerekliliklerini yerine getirme imkânı yakalayacaktır.

3. İyi Düzenlenmiş Haberleşme Metotları

İşletme içi haberleşme sistemi örgütü başarıya ulaştıran en önemli parametrelerdendir. Bazı işletmelerde “*Kimin hangi işi yaptığı belirsiz. Kimsenin kimseden haberi yok*” tarzında söylemlere rastlamak mümkündür. Böyle durumlar iletişimin ve koordinasyonun yetersiz olduğunun bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme içi haberleşme sisteminin hızlı ve sorunsuz olması en çok acil durumlarda önem kazanmaktadır. Acil bir durumda veya bir

organizasyon sırasında meydana gelen ani değişimlerde ilgili kişilerin en hızlı şekilde haberdar edilmesi oluşabilecek krizlerin önüne gececektir.

Günümüz teknoloji çağında örgüt içinde koordinasyon iletişim araçları ile sağlanabilir. Mail yolu ile veya Whatsapp yolu ile iletişim kurma yoluna gidilebilir. Hatta mobil cihazlara indirilebilen bir takım uygulamalar aracılığı ile koordine ve iş takibi sağlanabilir. Belirli dönemlerde ilgili kişilerin katıldığı toplantılar aracılığı ile örgütteki iletişim güçlendirilebilir.

Haberleşme safhasında aciliyeti olan işler için daha hızlı sonuç bulmak gayesi ile Whatsapp, yapılması 2-3 gün veya 1 hafta olan işler için mail kullanmak daha doğru olabilir. Ancak bu söylediklerimiz tabu olarak görülmemelidir. Her örgüt çalışanlarının durumlarına göre uygun iletişim kanalını oluşturabilir.

4. Gönüllü Koordinasyona Yardımcı Olma Yolları

Koordinasyonu sağlamanın en etkili yollarından biri de personelin kendiliğinden birbirleri ile iş görmeyi öğrenmesi ve bunun için bir refleks ortaya koymasıdır. Aynı birimde veya farklı birimde çalışan kişilerin şirkette birbirlerinin yaptığı işler hakkında bilgi sahibi olmaları, işi yapan arkadaşına yardımcı olma eğiliminde olmaları şirket içi koordinasyona dalalettir. Böyle bir koordinasyonun olması hem yöneticilerin hem de işçilerin özverisi ile açığa çıkmaktadır.

Bir takım sporunda herhangi bir sporcu kötü oynayabilir. O gün gününde olmayabilir. Böyle bir durumda takım arkadaşlarının ona destek olması, açığını kapatması takımdaşlık oluştuğuna işarettir. Söz gelimi kötü oynaya sporcu sağ bek ise önünde oynayan açık oyuncusu daha fazla geriye desteğe gelir ise, orta sahada oynayan arkadaşi bekin eksikliğini kapatmak için daha fazla koşar ise, diğeri takım arkadaşları ona moral olarak destek verir ise takım ruhu oluşmuş olur.

Örgüt içi iletişimin üst düzeye çıkarılması için davetler, yemekler, küçük çaplı organizasyonlar, ortaklı projeler ile hâkim kılınabilir. Bu noktada dengeyi iyi kurulması gerekmektedir. İş dışı aktivitelere çok fazla yönelme durumunda da iş ortamındaki verim olumsuz etkilenebilir, hatta işe yorgun gelme durumları oluşabilir. Burada bahsettiğimiz şey her şeyin bir ölçüsü olduğunu unutmamak olacaktır.

5. Rehberlik Etme Yolu İle Koordinasyon

Yukarıda bahsettiğimiz iş ve işlemlerin vücut bulması son derece önemli olmakla birlikte yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin rehberlik pozisyonunda bulunması oldukça önemlidir. Rehberlik pozisyonundaki yönetici hem işlerin gidişatını denetler hem de oluşabilecek aksaklıkları mümkün mertebe erken fark edip işlerin yolunda gitmesini sağlar. Oluşabilecek yanlış anlamaları bertaraf

etmek ve önüne geçmek için personel ile yakın temas ve yapılan işlerin ayrıntılarının yönetici tarafından bilinmesi gerekmektedir (İmamoğlu ve Ekenci, 2014).

6. İyi Bir Ödüllendirme Sisteminin Mevcudiyeti

Ödül sistemi de koordinasyon için önemli bir parametredir. Çalışanı takdir etme ve ödüllendirme yoluna gitme onun daha fazla motive olması, şirkete ait hissetmesi ve oluşan koordinasyonun bir parçası olmaya meyletmesini sağlar.

Çalışanların olumlu davranışlarından veya katkılarından sonra takdir edilmesi hatta takdir ile yetinmeyip prim, hediye, plaket yolu ile onure edilmesi, hatta bu zamanlarda şirket çalışanlarının bir araya getirilmesi koordinasyonu artıran etmenlerdendir.

Örneğin futbolcularda önemli maçlar öncesi prim açıklanarak daha fazla motivasyon ve koordinasyon hedeflenir. Açıklanan prim birlik beraberliği şu şekilde pekiştirebilir. Yedek olan bir sporcu takıma küsmeyerek takım içi koordinasyona katkı sağlar, saha içindeki arkadaşına su getirir, terini siler. Zaten bu şekilde davranması gerekir ancak kazanacağı prim ayrıca motivasyon sağlamaktadır.

7. Uygun Personel Seçimi

Örgütlerde personelin uyumlu olması koordinasyonu artıracaktır. Uygun işi uygun personelin gerçekleştirmesi daha fazla uyum ve koordinasyon anlamına gelmektedir. Ters açıdan bakacak olursak uygun personelin olmaması halinde sadece koordinasyon etkilenmekte kalmayacak ayrıca örgüt etkinliklerinde de azalma ve gerileme görülecektir.

Kontrol edemediğiniz bir dünyada, kontrol edebildiğiniz şeyler birer ilaçtır
Üstün Dökmen

Kontrol

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak kabul edilen kontrol akla gelebilecek en basit şekli ile bir şeyin planlandığı şekilde ilerleyip ilerlemediğinin incelenmesidir. Kontrol kendinden önceki dört yönetim fonksiyonunun nasıl bir yol haritası oluşturduğunu ve oluşturulmuş olan yol haritasına bağlı kalınıp kalınmadığının açığa çıkaran sistemdir. Bir başka ifade ile örgütte alınan kararların ne derece ve ne düzeyde uygulanıp uygulanmadığının saptanması için başvuru olan yoldur.

Bir örgütün düzen içinde işleyip işlemediğinin en önemli araştırma mekanizmalarından olan kontrol planlama, uygulama, yürütme ve koordine etme fonksiyonlarının hangi derecede başarılı olduğunu incelemektedir.

Yönetimin son fonksiyonu olan kontrol mekanizması iş ve işleyişin planlanan bir şekilde ilerleyip ilerlemediğini incelerken, (varsa) sapmaların hangi aşamalarda gerçekleştiğini araştırarak, üretilcek çözüm önerilerine zemin hazırlamaktadır.

Kontrolün Amaçları

Alanyazın incelendiğinde kontrolün birçok amacı olduğunu görmek mümkündür. Ancak çevresel değişime uyum sağlama, örgütteki hataların artmasını engellemek, örgütsel karmaşıklığın önüne geçme ve maliyetleri minimize etmek olarak sayılabilir (Griffin, 2005).

1. Çevresel değişime uyum sağlama

Örgütler için dış çevreye göre hareket etmek son derece önemlidir. Bugün gelinen noktada rekabet artmış ve mal ve hizmetleri tüketicinin beklenti ve taleplerine göre dizayn etmek elzem hale gelmiştir. Planın hazırlandığı zaman dilimi ile uygulama esnasında uzun zamanlar geçebilir. Bu nedenle hazırlanan planlar bir takım değişimlere uğrayabilir. Süreci iyi takip edip var olan gelişmelere göre yol kat etmek oldukça önemlidir.

Söz gelimi en büyük spor organizasyonlarından biri olan Olimpiyat Oyunları bir şehre 7 yıl öncesinden verilir. Şehirler gerekli planlamaları yapıp bir bütçe hazırlarlar. Planlama aşamasında hazırlanan bütçe ve yapılacaklar listesi ile işe girilir. Ancak şehirler 7 sene önce hazırlamış olduğu planlamalarda bir takım değişimler yapmak durumunda kalırlar. Çünkü çevre şartları çok hızlı bir şekilde değişmektedir ve bu duruma ayak uydurmak lazımdır. Örneğin 2020 Tokyo Olimpiyat Oyunları COVID-19 sebebi ile bir sene ertelendi. Bu nedenle programını 2020 yılına göre yapan Japonlar için ekstra maliyetler ile birlikte yeni bir plan oluşturmak gerekli oldu.

Bazen değişen çevresel şartlara acil bir şekilde önlem almak veya değişen duruma anında adapte olmak ve gereklilikleri yapmak için çaba harcamak gerekir. Bir başka örnek vermek gerekirse Galatasaray ile Juventus arasında 2013 yılında İstanbul'da Türk Telekom Arena'da oynanan şampiyonlar ligi müsabakası yoğun kar yağışı nedeniyle yarıda kesildi. Müsabakanın bir gün sonra 31. dakikadan itibaren oynanması kararlaştırıldı. Bu durum öngörmesi son derece güç olan bir durumdu. Galatasaray önceki tüm planlarını geride bırakarak ve UEFA'nın vermiş olduğu bu karara saygı göstererek bir gün sonraki müsabakaya

olabildiğince iyi hazırlanmaya çabaladı. Nitekim maçın son dakikalarına doğru bulduğu gol ile Juventus takımını eleyip bir üst tura yükselmeyi başardı.

2. Örgütteki Hataların Artmasını Engellemek

Örgütte var olan küçük problemler ilk başta önemsiz gibi görünse de zaman içerisinde can sıkıcı olmaya başlayabilir. Sinek de küçüktür ancak mide bulandırır diye bir söz vardır. Şirkette yönetici pozisyonunda bulunan kişi bu hataları mümkün mertebe erken fark edip gerekli önlemleri almalıdır. Yönetici kontrol fonksiyonu ile kişisel veya kurumsal hataların önüne geçebilir.

Bu hatalar bazen uzun yıllar devam eden hatalar olabilir. Hatalar geçmiş olan ve uzun yıllardır sektörde olan kişiler tarafından uygulanabilir. Örgütte yönetici bazen hataları görse de temas etmeyi düşünmeyebilir. Bu noktada yönetici kendisini ‘bir yanlışın üzerinden çok uzun yıllar geçmesi onun doğru olduğunu ispatlamaz ve bir yanlışla çok uzun yıllar inanılması da onu doğru yapmaz’ şeklinde motive ederse doğru kararı verebilir.

Bahsi geçen hatalar kişiler arasında açığa çıkabilir. Hitap ve üslup açısından sorunlar meydana gelebilir. Küçük işler ile ilgili anlaşmazlıklar bulunabilir. Yapılması gereken her ne olursa olsun gerek toplantılar aracılığı ile gerekse de yapılacak bire bir görüşmeler ile hataları önlemeye çabalamak olacaktır.

3. Örgütsel Karmaşıklığın Önüne Geçme

Örgütlerden bazıları sadece tek bir birimden oluşur ve iş ve işleyiş içerisindeki tüm personel aynı birimde bulunur. Dolayısı ile herkes ne iş yapıldığını, kimin ne iş yaptığını ve üretim safhalarını bilmektedir. Ancak farklı birimlerde ve yapılarda olan örgütlerde karmaşıklık çıkması çok olasıdır. Tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler, ham maddeler, üretim departmanı, satış departmanı, insan kaynakları, muhasebe vs. dersken sarmal bir yapı görmek mümkündür. Bu tür işletmelerde çok olası olan karmaşıklık çıkmasını engellemek/önüne geçmek için doğru bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç vardır.

Meseleyi basit bir futbol takımından da düşünebiliriz. Antrenör maç öncesinde korner kullananları, takım kaptanını, orta sahada topu kullanacak olan kişileri, penaltı atacak olan kişiyi belirler ve bunlar ile alakalı sınırları açığa çıkarırsa saha içinde en azından bu meselelerde çıkabilecek karmaşıklığı önüne geçmiş olacaktır.

Spor işletmelerinde her personelin belirli görevleri bulunmaktadır. Kimisi antrenörlük yaparken, kimisi tesis amiri, kimisi güvenlik görevlisi, kimisi temizlik görevlisi vs. pozisyonda bulunabilir. Bu en yetkili kişi olan tesis amiri antrenörün görevlerini, güvenlik personelinin görevlerini, malzemedan sorumlu

kişilerin görevlerini belirleyip ilgili kişilere tebliğ ederse çıkabilecek olan karmaşıkların da önüne geçebilir.

4. Maliyetleri Minimize Etmek

İşletmelerde amaç olabildiğince en ucuza üretim yaparak en fazla kar elde ederek satış yapmaktır. Dolayısı ile kar elde etmektir. Örgütteki girdi ile çıktı arasındaki dengeyi karşılaştıran ve verimlilik durumlarını kontrol eden işletmeler bir adım önde olacaklardır. Hangi durumlarda kar edildiğini düşünüp, daha az karlılık sağlayan eylemleri değerlendiren, kar elde etme yollarını arayan yöneticiler başarıya ulaşmak için bir adım öne atabilirler.

Söz gelimi bir işletmede çalışanlara öğle yemeği veriliyorsa ve bu yemek ekstra bir maliyet olarak örgütte açığa çıkıyorsa başka durumlar düşünülebilir. Bir yemek şirketi ile anlaşp çalışanlar için yemek tedariki sağlanabilir. Böylece şirket yemek ile uğraşmayıp asıl yapması gereken üretime daha fazla yoğunlaşabilir. Ancak burada memnuniyetin ve karlılığın düşmemesi hesaplanmalıdır. Yöneticiler yaptıkları kontrol ve alan araştırması neticesinde maksimum düzeyde fayda sağlayacak ve çalışan memnuniyetini düşürmeyecek şekilde fikir üretebilirler (Basım ve Arğan 2009).

Kontrolün Aşamaları

Kontrolün şekline ve seviyesine bağlı olmadan gözetilmesi gereken bir takım aşamalar mevcuttur. Burada bahsi geçen aşamalar standartların oluşturulması, performansın ölçülmesi ve gerçekleşen faaliyet sonuçlarının daha evvelden belirlenen standartlar ile karşılaştırılması olarak belirtilebilir (Basım ve Arğan 2009).

1. Standartların Oluşturulması

Standart TDK'ya göre 'belirli bir yasaya, ölçüye uygun olan veya örnek veya temel olarak alınabilen, ölçün' anlamında kullanılmaktadır. İşletmenin amaçları, planları ve politikaları doğrultusunda bir yol haritası belirlenmesi ve bu yol haritasına ne kadar uyulduğunun belirlenmesi için başvuru olan bir yöntemdir. Örneğin araba üretimi yapan bir firma haftalık 150 araba üretmiştir. Bu rakam yeterli midir? Burada ölçü neye göre alınacaktır? Tabiki planlar doğrultusunda örgütün politikasına göre alınacaktır.

Aslında standartlar örgütün değişik birimlerinde çalışmakta olan yöneticiler, birim amirleri ve çalışanların performansı ile açığa çıkan beklentilerdir. Standartların belirlenmesinde üç durum son derece önemlidir.

- A- Standart kaynakların belirlenmesi
- B- Stratejik denetim noktalarının belirlenmesi
- C- Standart türlerinin belirlenmesi

Standartlar işletme içinden veya dışından bir takım birikimler ile elde edilebilir. İşletme içinden elde edilen standartlara planlar (bütçe, program), organizasyon el kitapçıkları ve emirleri örnek olarak verilebilir. İşletme dışından ise standart oluşturma amacı ile kurulan TSE standartları örnek olarak verilebilir.

Yöneticiler tarafından standartlar oluşturulurken örgütün amaçları ve ilk başta açığa çıkarılan planlar kesinlikle unutulmamalıdır. Standartların planlar ile uyumlu olması büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde standartların bir önemi kalmayacaktır. Sonuçta belirlenen hedef ile sonuç arasında bir bağlantı olmalıdır. Bunun yanı sıra standartlar ölçülebilir, gözlenebilir kesin kaidelere dayandırılmalıdır.

Stratejik kontrol noktalarının zamanlı, ekonomik, kapsayıcı ve dengeli olması gerekmektedir Newman (1979) bunları aşağıdaki gibi izah etmiştir;

1. Kontrol noktaları doğru **zamanda** yapılmalıdır
2. Gözlemlene ve raporlama faaliyetlerinin mümkün mertebe **ekonomik** olmasına dikkat edilmelidir.
3. Kontrol noktaları, özellikle üst düzey yöneticilerde dikkat edilmek üzere, birden fazla işlem sonucunu bir araya getirecek şekilde **kapsayıcı** olmalıdır.
4. Kontrol işleminde hiç kimse makamına ve mevkisine bakılmayacak şekilde **dengeli** bir şekilde ikame edilmelidir (Akt. İmamoğlu ve Ekenci, 2014).

2. Performansın Ölçülmesi

Kontrol sürecinin ikinci ayağı performansın ölçülmesidir. Bir başka ifade ile belirlenen sonucun ölçümüdür. Yönetici tarafından standartların tam manası ile ortaya çıkarılmasının ardından belirli zaman aralıkları ile ölçüm ve ölçümden elde edilen sonuçlara ihtiyaç duyulur. Ölçümler örgütün amaçlarına uygunluğunun tespiti için önemli parametreler açığa çıkarır.

Bu noktada bahsi geçen ölçüm niceliksel veya niteliksel olabilir. Örgüt haftalık olarak belirlemiş olduğu üretim miktarına ulaştı mı? Veya hedeflenen aylık karlılık gerçekleşti mi? Soruları ölçümden sonra yanıtlanabilir. Yapılacak ölçüm ile eksiklik olup olmadığı kontrol edilir ve eksiklik var ise ufak tedbirler ile şirketin hedeflenen istikamette yoluna devam etmesi sağlanır.

Spordan örnek vermek gerekirse bir orta saha oyuncusunun 90 dakikalık bir müsabakada 10.000 km mesafenin üzerinde ve %85 pas oranı ile oynaması beklenebilir. Ancak yapılan kontroller sonucunda sporcu bu parametrelerin altında kalabilir. Böyle bir noktada sporcunun istenilen mesafeyi kat edememesi ve pas oranına ulaşamamasının nedenleri araştırılabilir. Hafta içinde antrenmanları faydalı geçmemiş veya özel hayatında bir takım olumsuzluklar yaşamış olabilir. Veya başka bir açıdan bakmam gerekirse takım arkadaşlarından beklediği desteği almamış ve gerekli yardımı görmemiş olabilir. İlgili kulüp

yöneticisi veya antrenör tarafından bunların nedenleri sorgulanıp yapılacakların hayata geçirilmesi ve uygulanması bir sonraki maçta sporcunun performansını üst düzeye çıkarabilir.

Sporla bizim ülkemizde özellikle büyük takımlara bakmak gerekirse performans ölçümü yapıldığı görülmektedir. Bu durum tabiki sevindiricidir. Ancak yapılan performans ölçümü sonunda (Çoğu yerde) bir yaptırım yapılmamaktadır. Sporcular profesyonel kişilerdir. Mesleklerini icra ederken özel hayatlarında yaşadıkları olumsuzlukları yansıtmamaları, kendilerini sürekli bir biçimde zinde tutmaları, kendilerine gelen forma şansını en iyi şekilde değerlendirmek durumundadırlar. Sporcuların ne kadar profesyonel yaşadığını ise performans ölçümü yaparak, yapılan performans ölçümü sonucunda da yaptırım uygulayarak düzeltebiliriz. Söz gelimi bir sporcunun sezon başında 78 kilo olduğunu varsayalım. Sporcudan en iyi verim alınabilecek kilo aralığının ise 72-73 kilo civarları düşünelim. Sporcu kişisel kontratında bulunan madde ile bu kilo aralığına inmeye zorunlu tutulabilir. Söz edilen kilo aralığına inerse kendisine şu kadar prim ödeneceği, inmezse şu kadar ceza ödeyeceği kontrata eklenebilir. Böylece sporcu ile olan münasebet profesyonel bir zemine oturtulabilir. Kilo vermesi gerekli olan sporcu da takımına daha fazla katkı sağlayabilecektir.

Kulüpler tarafından sezon öncesi, sezon sonu ve sezonun belirli bölümlerinde performans ölçümleri ile yapılan antrenmanların ve müsabakaların sporcular üzerinde ne kadar etkili olduğu, gelişimlerine ne düzeyde katkı sağladığı belirlenebilir. Belirli dönemlerde profesyonel ekiplerden yardım alarak bu testlerin yapılması işlerin profesyonellik düzeyini artıracaktır. Gelişim göstermeyen sporcular tespit edilip, niçin istenilen düzeyde gelişimin açığa çıkmadığı, ne gibi önlemler alınması gerektiği belirlenip, belki bir yaşam koçu tahsis edilebilir. Belki ilgili sporcunun/sporcuların programlarına antrenman sonrası ekstra antrenman eklenebilir. Belki bir beslenme uzmanından destek alınarak gıda takviyesi yapılabilir. Bu gibi yöntemlere başvurabilmek için mutlaka performans testlerinden yararlanmak gerekmektedir.

3. Faaliyet Sonuçlarının Standartlar İle Karşılaştırılması

Kontrol eyleminin üçüncü aşaması açığa çıkan sonuçların standartlar ile karşılaştırılması ve varsa sapmaların ortaya dökülerek yapılacaklar üzerinde düşünülmesini gerektirir. Sapmaların tespit edilmesi kadar yorumlanması ve doğru hamlelerin yapılması da önemlidir. Aksi takdirde standart belirlemenin ve performans ölçmenin hiçbir önemi kalmayacaktır. Performans ölçümü sonunda elde edilen veriler ışığında standartlardan ciddi biçimde sapmaların olduğu görülebilir. Yönetici bu noktada soğukkanlı ve metanetli olmalı ve yapılacakları

hayata geçirme noktasında kararlılık göstermek durumunda olmalıdır. Tölere edilebilir sapmalar ile tölere edilemez sapmaların ayrımı iyi yapılmalıdır. Kişisel veya örgütsel eksiklikler doğru bir şekilde belirlenmelidir.

Yapılan incelemeler sonucunda standartlar ile performans örtüşebilir. Bu durumda varılacak sonuç şudur. Hedeflenen başarı yakalanmıştır. Yeni dönem için daha iyi hedefler ve daha yüksek beklentiler belirlenmelidir.

4. Gerekli önlemlerin Alınması

Kontrolün aşamalarının dördüncü ve en önemli ayağını gerekli önlemlerin alınması oluşturur. Yöneticinin yapılan incelemeler sonucunda doğru bir karar vermesi, süreci performans sonuçlarına göre yönetmesi gerekmektedir. Eksiklik varsa standartlar ve performanslar arasındaki makası kapatmak ve örgüt için yahut sporcu için istenilen kriterler için gerekli önlemler alınmalıdır. Gerekli önlemlerin alınması aşamasında samimi olmak, karşılıklı anlaşarak ve uzlaşarak bir takım önlemleri almak sizi daha doğru bir noktaya taşıyacaktır.

‘Şeriatın kestiğı parmak acımaz’ anlayışı ile hareket ederek, rasyonel bir şekilde çözüm üretmek ve doğrular üzerinde karar kılmak gerekmektedir. Herhangi bir otorite boşluğuna yer vermeksizin hareket etmek adaletli bir duruş gereğidir.

Kontrol Türleri

İşletmelerde gerçekleştirilen kontroller üç türlü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar ön kontrol, eş zamanlı kontrol ve son kontrol biçimindedir (Akat-Budak-Budak, 1999). Burada sözü edilen kontrollerde amaç organizasyon öncesi, sırası ve sonrasındaki aksaklıkları fark edip çözüm üretmek üzerine bina edilmiştir.

Ön Kontrol

İş ve işlemler başlamadan önce yapılan kontrol aşamasının ilk safhasıdır. İleride açığa çıkması muhtemel sorunlar üzerinde düşünülerek ve örgütün genel politikasını ortaya koyma gayesi ile oluşturulur. Ön kontrolün sağlam temellere oturtularak oluşması ve bir takım standartlar, politikalar, kurallara vücut verilmesi örgütün disiplinini ve kaidelere göre hareket ettiğini gösterir. Ön kontrolü kişinin hastalanmadan gerekli önlemleri alması olarak düşünebiliriz. Uygun işe uygun kişilerin seçilmesinden, örgüte giren hammaddelere kadar, işi ilk başta sıkı tutmayı gerektiren kontrollerdir.

Eş Zamanlı Kontrol

İşleyiş esnasında yapılan kontrollere eş zamanlı kontroller denir. Eş zamanlı kontrol örgüt içinde bulunan insanların bazılarının görevlendirildiğı bir

mekanizma şeklinde de olabilir örgüt dışından profesyonel destek alınarak yapılan bir sistem de olabilir. Çalışanların örgüt içindeki çalışma şartlarına ve işe olan uygunluğuna yönelik yapılabileceği gibi, makinalar, düzen, bina ve tesislerin durumu için de yapılabilir.

Örneğin bir basketbol müsabakasında sahanın sürekli olarak temiz tutulması gerekmektedir. Bunun için de sahadan sorumlu kişinin çeyrekler arasında ve alınan molalarda sürekli olarak sahayı temizlemesi veya temiz olup olmadığını kontrol etmesi gerekmektedir.

Bir başka örnek vermek gerekirse Olimpiyat Oyunları iki hafta süren çok uluslu organizasyonlardır. Bu sürece ulaşmadan önce şehirlerin yedi yıllık bir hazırlık evreleri vardır. Ancak tüm bu hazırlıklara rağmen iki hafta süren müsabakalar esnasında aksaklıklar çıkabilir. Oyunlardan sorumlu kişilerin an be an bu süreci izleyip takip etmesi gerekir. Yayınların tüm ülkelere ulaşmasından, sporculara kadar, sahanın ve hava şartlarının durumundan, oyunları stadyumdan takip eden seyircilere kadar, basın mensuplarına, güvenlik ekiplerine, sağlık ekiplerine kadar tüm süreç organizasyon esnasında kontrol edilmelidir. Çıkabilecek aksaklıkların sonuçları çok ağır olabilir. Organizasyonun herhangi bir zamanında oluşabilecek bir güvenlik eksikliği yüzlerce insanın hayatını tehlikeye atabilir. Elektrik kesintisi oyunları sekteye uğratabilir. Bir müsabaka esnasında yağmur yapması bile çekim yapan kameramandan, seyircilere, sporculara kadar herkesi olumsuz etkileyebilir. Bunun için eş zamanlı kontrol ve sonrasında çözüme hızlı gitmek iyi bir yönetimin ve yöneticinin görevidir.

Eş zamanlı kontrolde bazen çok hızlı bir şekilde çözüme gitmek gerekebilir. Kontrolü yapacak olan kişinin iletişim becerilerinin iyi olması ve örgütün tüm kademelerindeki bireyler ile kontak kurması işlemleri hızlandıracaktır. Ayrıca süreç tıkandığında yeni önerilere açık olmak gerekmektedir. Bir spor salonundaki makinenin çalışmıyor olduğunu ve hiçbir şekilde tamir edilmediğini düşünebiliriz. Böyle bir durumda yenisini almak gerekebilir. Daha önceden araştırma yapmış olması ve doğru kişilere ulaşp çözüm üretmek yöneticinin maharetini ortaya koyabilir.

Son Kontrol

Örgütlerde mal veya hizmetlerin müşteri ile buluşturulmasından önce yapılan kontroldür. Bir tür geri bildirimdir. Son kontrol mekanizmasının varlığı çok önemlidir. Çünkü mal veya hizmet burada yapılan kontrol aşamasından sonra müşteri ile buluşturulacaktır. Geri dönüş olmayacaktır. Örgütlerde genel itibarı ile kalite kontrol servislerinde yapılmakta olan son kontrol titizlikle yürütülmesi gereken bir işlemdir.

Mal veya hizmet üretimi yapan sektörlerde ön kontrol ve eş zamanlı kontrol tölere edilebilir. Ürünler müşteriye ulaştırılmadan önce geri çekilebilir veya değiştirilebilir. Ancak son kontrol mamulün müşteri ile buluşturulmasından hemen önce gerçekleşeceği için eksikliğinde firmaya ve ürüne karşı olumsuz geri dönüşler alınabilir (Akyel, 2009).

Spor Örgütleri Açısından Yönetim Fonksiyonları

Günümüzde spor hakkında araştırma yapılan, sorgulanan, fikir üretilen bir bilim dalı haline gelmiştir. Bilim dallarının tümünün bütünlüğü sağlayan kolları mevcuttur. Sporda da bu kolların etkili verimli ve işlevsel olmasının yolu spor yönetiminden geçmektedir. Spor yönetiminde başarı yönetimin fonksiyonlarını bir araya getirerek sağlanabilir (Devecioğlu 2002).

Spor örgütünde yönetimi sağlayacak olan kişi planlama, uygulama, yürütme, koordine etme ve kontrol fonksiyonlarını bir araya getirerek örgütün daha iyi noktalara ulaşmasını sağlamak gayesi ile profesyonel bir yaklaşım sergileyen ve diğer insanların örgüt yararına çalışmasını sağlayan, gerekli ham madde ve insan gücünü bir araya getiren kişidir.

Dünyada teknolojik olarak son elli yılda ve özellikle son yirmi yılda çok önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Bu gelişmeler sporda profesyonelleşmeyi elzem hale getirmiştir. Günümüz dünyasında profesyonel bir yönetim ve doğru antrenman programları olmaksızın üst düzey başarı beklemek olanaksızdır.

Spor yöneticisi, sporun yönetim aşamasında aşağıdaki fonksiyonlara uymak sureti ile işletmenin sevk ve idaresini sağlamaktadır;

Planlama, Spor alanındaki yasal düzenlemelerin, mali uygulamaların ve tüketici davranışlarındaki değişimlerin iyi analiz edilmesi ve bununla birlikte sunulmakta olan mal ve hizmetin duruma uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Planlamalar uzun, orta ve kısa vadeli olarak oluşturulup gereklilikler açığa çıkarılmalıdır. Planlama spor işletmelerinin tüm yol haritasını kapsayacak şekilde yapılmalıdır. İlgili birimler ve kişiler durumdan haberdar edilmeli, gerekiyorsa görüşleri alınmalıdır. Hazırlanan planların izleyenler, performans gösterenler, yönetenler bazında kayda değer bulunması gerekmektedir.

Söz gelimi herhangi bir belediyeye bağlı spor tesisi yöneticisi olduğunu ve tesiste temizlik personeli, antrenörler, danışma personelleri ve güvenlik personelleri olduğunu düşünelim. Bu tesis bir kamu kurumu olan belediyeye ait olduğu için de amaç kar elde etmek değil, vatandaşa spor hizmeti sunabilmektir. Spor tesisi yöneticisi planlamaları yaparken vatandaşın ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hareket etmeli ve spor tesisini mümkün mertebe fazla kişi ile buluşturmaya özen göstermelidir.

Spor tesisine antrenmana gelen kişilerin okul saatlerini, öğrencilerin ilgili branş eğitimini haftanın hangi günü talep ettiğini, uzaktan gelecek öğrenciler için servis imkanlarını, antrenörlerin uygunluk durumlarını iyi analiz etmeli ve planlamaları bu doğrultuda gerçekleştirmelidir. Dersler arka arkaya yapılacaksa mutlaka bir boşluk yaratılıp tesisin temizlenmesine, düzenlenmesine ve sporcu sağlığı düşünülerek sahaya paspas yapılmasına özen gösterilmelidir. Antrenmana gelecek kişilerin antrenman öncesinde ve sonrasında soyunma odalarını kullanmaları, odalarda bulunacak duş imkânlarının oluşturulması, antrenman esnasında velilerin çocuklarını izleyecekleri bir kafeterya bulunması spor yöneticisinin planlaması gereken iş ve işlemlerdir.

Spor tesisinde antrenmanlar esnasında tam teşekküllü bir sağlık personeli hatta ambulans bulunması oluşabilecek sakatlıklar neticesinde anında müdahale etmenize olanak tanımaktadır. Hastaneler ile anlaşma imzalanarak maruz kalınabilecek olumsuzluklar için destek alınabilir. Anlaşma yapılacak hastanenin yakında olması gerekmektedir.

Sporcular sezon boyunca hangi branşta eğitim göreceklere o branş ile ilgili ekipmanların tam ve eksiksiz bulunması, gerekiyorsa sezon içi dönemlerde bakım ve onarım işlemlerinin yapılması mühimdir.

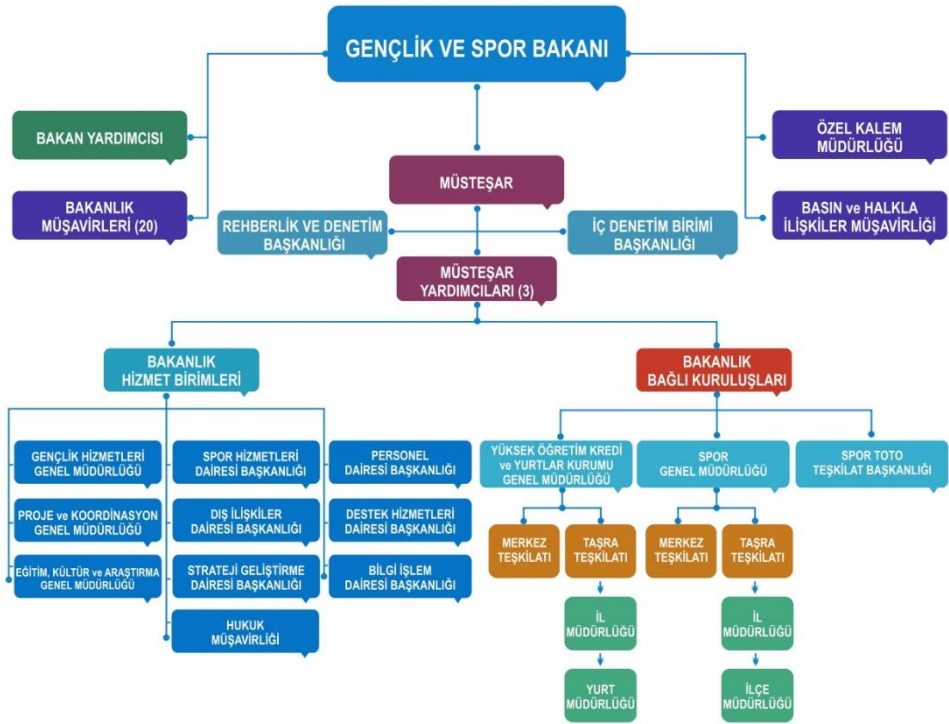
Büyük spor organizasyonlarında planlama ise çok daha ayrıntılı ve ekipler ile yürütülmesi gereken bir işlemdir. Dünya Kupaları, Avrupa Şampiyonaları, Olimpiyat Oyunları gibi organizasyonlar kapsamlı bir biçimde planlanması gereken organizasyonlardır. Söz gelimi Olimpiyat Oyunları bir şehre yedi yıl önce verilir. İlgili şehrin oteller, büyük spor tesisleri, Olimpiyat Stadyumu, sporcu köyleri vs. açığa çıkarması için süre tanınır. Yedi senelik süre zarfında şehirler üzerlerindeki mali yükü bir şekilde hafifletmek için sponsorlar ile anlaşma yoluna gidebilirler. Uzun yıllar boyunca gerçekleştirilen Olimpiyat Oyunları bize şunu göstermiştir ki, organizatör şehirler işlerini sponsorlara devretmeyi başardıkları ölçüde organizasyon başarıya ulaşmıştır.

Örgütlenme, Spor işletmelerinde başarılı bir yönetimin yolu doğru bir örgüt yapısının oluşturulması ile mümkündür. Diğer alanlarda geçerli olan örgüt yapısı spor örgütlerinin kendi içlerinde bulundurduğu parametreler sebebi ile geçerli olmamaktadır. Sporun kendi bünyesinde barındırdığı özellikler düşünülerek örgüt kimliği oluşturulmalıdır. İşletme içindeki çalışma şekilleri, kişisel ilişkiler, sporcular veya üyeler ile diyalogun yapısalılığı düşünülerek var edilmesi gereken örgüt yapısı örgütlenme konu başlığı altında değerlendirilir.

Spor işletmelerinde de örgütlenme kaynakların tedarik edilmesi, bir düzene koyulması, yetki ve sorumlulukların tespiti ve değerlendirilmesi gibi konular etrafında şekillense de bu başlıkların düzenlenmesi sporun kendi bünyesinde barındırdığı parametreler düşünülerek doldurulmalıdır.

Türkiye’de Gençlik Spor Genel Müdürlüğü’nün görevleri arasında gençlere yönelik istismar ve şiddetin engellenmesi, bu hususta tedbirler alıp öneriler geliştirmek, konu ile alakalı yurt içinde ve yurt dışında toplantılar seminerler vs. düzenlemek ve düzenlenecek seminerlere katılım sağlayıp desteklemek, gençlerin spor yapabileceği alanlar açığa çıkararak spor yolu ile doğruyu ve güzeli kazandırmak amaçları arasında sayılabilir.

Görüldüğü üzere bu kadar kapsamlı ve ayrıntılı bir program anca geniş bir taban oluşturarak ve örgütlenme fonksiyonunu etkin hale getirerek oluşturulabilir. Gençlik Spor Genel Müdürlüğü il ve ilçe Spor Müdürlükleri ve koordineli bir şekilde çalışmaktadır.



Gençlik Spor Genel Müdürlüğü sorumluluğunda olan kitleye hizmet edebilmek için bu şekilde bir teşkilat yapılanması içerisine gitmiştir. Bu noktada hiyerarşiye ve örgütlenmeye önem verilmesi gerekmektedir. Birimler arasında var olabilecek kopukluklar tüm işleyişin sıkıntıya uğramasına ve sunulan hizmetin yetersizliğine sebebiyet verebilir.

Büyük spor organizasyonlarında da örgütlenme yapısının iyi oluşturulması gerekmektedir. Organizasyon sahibi ülkeler veya şehirler yapmış oldukları planlarını örgütlenme fonksiyonunu etkin kullanarak başarıyla taçlandırabilme imkânını yakalayabilirler. Organizasyon esnasında ödül törenleri, müsabakalar, yarışmalar, açılış ve kapanış törenleri, akla gelebilecek tüm birimler bir zincir halkası misali birbirine aynı mesafede olup aynı amaç doğrultusunda işlerini idame ettirmek durumundadırlar. Bu da örgütlenme ile mümkün olabilir.

Yöneltilme, haberleşme, motive olma ve liderlik yapma konuları ile yakın teması bulunan yönlendirmenin hâkim kılınması için spor örgütünde alt kademedan en üst kademeye kadar doğru bilgi akışı ve haberleşme ağının kurulması gerekmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişilerin astlarını bilmesi, haberdar olması ve yakın temas halinde bulunması ile etkin kılınabilir. Ayrıca hızlı bir haberleşme sistemi ile hızlı işleyen silsile olası problemleri bertaraf edebilir. Personelin motivasyonu ve şirkete aidiyetinin sağlanması sistemin iyi işlemesini destekleyecektir (İmamoğlu ve Ekenci, 2014).

Spor işletmelerinde kurulacak olan tek yapı (yukarıdan aşağı) haberleşme ağının yerine astların da söz söyleyebildiği, talepleri ve örgütün işleyişi hakkında fikir üretebildiği ve gördüğü bir aksaklığı anında yukarıya iletebildiği bir sistemin getirilmesi yönlendirmenin etkin gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır.

Spor hizmet alanında yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin astları ile konuşması, yeri geldiğinde aynı takım içerisinde bir organizasyona dâhil olması çalışanları motive eden durumlardır. Halı saha maçları gibi organizasyonların, astların yöneticileri ile yeri ve zamanı geldiğinde dertlerini ve problemlerini paylaşmaları için cesaret sahibi olmalarına olanak sağlamak gibi artıları vardır. Yöneticiler açısından ise örgütün tüm kademelerinde çalışan bireyler hakkında fikir sahibi olmalarına ve ulaşmalarına imkân sağlar. Yönetici bir halı saha müsabakasında takımın bir üyesini takım ruhuna katkısı sebebi ile daha üst düzey bir pozisyonda değerlendirebilir.

Bir spor tesisi yöneticisinin tesisteki yönetimi mümkün mertebe hatasız bir şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunun için tesiste bulunan kişilere görevlerinin, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde tebliğ edilmesi gerekmektedir. Tüm bunların akabinde olağan toplantılar ile var olan sorunlara çözüm üretilmelidir. Yönetici personelin sorumluluğundaki işleri yazılı bir şekilde

getirip ona sunulmalıdır. Bu şekilde yapması hem karışıklığın önüne geçecektir hem de yönetimi kolaylaştıracaktır.

Spor tesisi yöneticisinin motive edici unsurları bulması ve astlarına sunması onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilir. Fikirlerini dinlemesi ve emir verme esnasında yapıcı ve doğru bir dil kullanması emrin yerine getirilirken istekli yapılmasını sağlayacaktır. Yapıcı bir dille verilen emir yöneticiye olan sevgiyi ve saygıyı artırıp kuruma bağlılığı destekleyecektir.

Koordinasyon, spor işletmelerinde uyumlu ve düzenli bir işleyiş için koordinasyon olmazsa olmaz öneme sahiptir. İşletmelerde bulunan farklı birimler birbirinden ayrı amaçlarla değil ortak bir program dâhilinde birlikte hareket etmelidirler. Bir spor merkezinde farklı branşlar olabilir. Farklı hocalar ve farklı sahalarda antrenmanlar gerçekleştirilebilir. Ancak bir merkeze bağlılık söz konusu ise koordine olma ve takım ruhuna ulaşmak gerekmektedir. Takım ruhu herkesin aynı olması değil, farklılıklarını ortaya koyarak ortak güç oluşturmaları demektir.

Büyük spor organizasyonlarında oluşturulan taban çok geniştir. Sağlıktan ulaşma kadar, gelen kişilerin ve sporcuların ağırlanmasından yeme içmeye kadar organizatörlerin etkin olmasını gerektirir. Gelen sporcular otobüsle mi gelecek yoksa uçakla mı? Kim karşılayacak? Hangi otellere yerleşecekler? Otel ile müsabakaların yapılacağı yer ne kadar mesafeli? Otelde güvenlik durumu nasıl? Otelde antrenman yapacakları alanlar mevcut mu? Kaç gün kalınacak? Otelde oluşabilecek bir problemde nasıl çözüm üretilecek? Gibi sorular planlama safhasında sorulur. Planlama aşamasında bu soruların doğru belirlenmesi ve her bir işleyiş için doğru kişinin sevk edilmesi koordinasyonu kolaylaştırır. Bu noktada belki de en önemli görev geniş tabanlı spor organizasyonlarının hayata geçirilmesi evresinde biraz önce saydığımız yapılan birbirinden bağımsız hareket etmemelerini sağlamaktır. Koordinasyonu sağlamak için birimlerin birbirinden haberdar olmaları ve alt kademe yöneticinin var olabilecek bir olumsuzlukta örgütün başındaki kişiye olabildiğince hızlı ulaşmasıdır. Koordinasyonun doğru uygulanması eğer planlarınız da doğruysa organizasyonu başarı ile tamamlamanızda anahtar olabilir.

Büyük spor organizasyonlarında işlerin bir kısmı sponsorlara devredilmektedir. Hal böyle olsa bile sponsorlar da organizasyonun amaçlarına uygun hareket etmekle mükelleftirler. Bu bilinçle hareket etmeleri sağlanmalı ve diğer birimler gibi onların yaptığı iş ve işlemler de denetime tabii tutulmalıdır. Çünkü sponsor firmanın orada bulunma amacı organizasyonu desteklemektir/güçlendirmektir. Güçlü bir organizasyon ile de kendi isimlerini daha fazla insana ulaştırma imkânı olacaktır.

Spor tesisi işletmelerinde de koordinasyon son derece önemlidir. Bir spor tesisinde halı saha, yüzme havuzu, jimnastik salonu, mutfak ve güvenlik biriminin olduğunu düşünelim. Buradaki en yetkili kişi olan tesis sorumlusu mutfaktan sorumluluğu temizlik personeline, güvenlikten sorumluluğu güvenlik elemanına, halı saha sorumluluğunu da futbol antrenörüne verebilir. Ancak onlar tesis amirine bağlıdırlar ve tesisin genel amaçlarını uygulamakla görevlidirler. Tesis amiri görevi gereği onları denetleyebilmeli, birlikte iş yapar vaziyette konuşlandırabilmeli, kısacası koordine edebilmelidir.

Tesis sorumlusunun işletme içi koordinasyonu sağlayabilmesi için bilgili olması gerekmektedir. Elbette her işin uzmanı farklıdır. Bir futbol antrenörü kadar futbolu, bir tenis antrenörü kadar tenisi bilmesi beklenemez. Ancak genel hatları ile konuya hâkim olması hem yönetim fonksiyonlarını uygulamasında fayda sağlayacaktır hem kimin ne kadar işini yaptığını kontrol edecektir bir durum oluştuğunda doğru müdahale yapabilme imkânı yakalayacaktır.

Kontrol, yönetimin son fonksiyonu olarak karşımıza çıkan kontrol planlama, örgütlenme, yürütme ve koordine etme işlevlerinin doğru yapıp yapılmadığını denetleyen bir mekanizmadır. Sporda sezon başı, sezon ortası ve sezon sonu dönemlerde gerçekleştirilebilir. Sporda eldeki imkânlar ve mevcut durum masaya yatırılarak var olan durumdan sapmaların olup olmadığı, varsa hangi nedenlerden kaynaklandığını incelemektedir. Kontrolü ele alan bir yönetici/organizasyon/organizatör şehir oluşabilecek birçok durumun önüne geçilebilir.

Kontrol sadece iş sonunda yapılan bir durum olarak görülmemektedir. Süreç devam ederken yapılan kontrol ve varılan tespitler hataları minimize etmeyi sağlamaktadır. Söz gelimi bir spor tesisi yöneticisi planlanan üye sayısına ulaşıp ulaşılmadığını belirli aralıklarda kontrol edebilir. İstenilen üye sayısına ulaşılmadıysa nedenleri araştırılabilir. Beklenen üye sayısının üzerine çıkıldıysa antrenör/eğitmen sayısı artırılabilir. Kontrol hangi noktada olduğunuzu görme noktasında size değerli bilgiler sunar.

Yönetici tarafından gerçekleştirilen kontrolde çevresel etkileri ve gelişmeleri takip etmek de son derece önemlidir. Benzer spor hizmeti sunan bir kurumdaki özellikler, ücretlendirmeler, artılar ve eksiler incelenebilir. Burada var olan gelişmeler incelenip hangi noktada niçin geri kaldığı irdelenebilir. Artılar ve eksiler yan yana getirilebilir. Belki bir kısmı mevcut şirkete entegre edilebilir.

Bir spor organizasyonu gerçekleşecekse organizasyon öncesi hava şartları kontrol edilebilir. Hava şartları olumsuz ise organizasyon gün veya saati değiştirilebilir. Böyle bir imkân bulunmuyorsa ve tarih haftalar öncesinde belli olduysa gerekli önlemler alınıp hava şartlarından mümkün olduğunda az etkilenmek için çözüm üretme yoluna gidilebilir.

Yönetici

En basit tabir ile yönetici yönetim sürecinin başında bulunan kişidir. Bir başka şekilde bakacak olursak; yönetici, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için hedef kitlesini, birbirleri ile uyum içerisinde ve ekip ruhu duygusu ile örgütün yararına yönelik iş yapmaya yönlendiren kişidir (Eren, 2011). Tanıma bir ek yapmak gerekirse yönetici gerekli insan gücünü örgüt yararına çalıştırırken aynı zamanda gerekli hammadde ve üretim faktörlerini de sağlama gibi bir göreve sahip olan kişidir.

Örgüt veya organizasyonun içerisindeki yönetim sürecinin sağlam temellere oturtulup, profesyonel bir şekilde uygulanır olması örgütün başarısı için olmazsa olmazdır. Buradaki başarı için birden fazla noktaya dokunmak gereklidir. Bu noktada yöneticiler önemli sorumluluklara sahiptir. Örneğin çalışanlar işlerini ve iş ortamındaki arkadaşlarını ne kadar benimserlerse örgüte o denli faydalı olacaklardır. Yönetici, çalışanların örgüt içi aidiyet duygusunu artırmak için belirli aralıklarla yemek, sosyal etkinlik vb. organizasyonlar düzenleyebilir. Böylelikle birbirleri ile yardımlaşmaktan keyif alan ve işlerine severek gelen bir personel grubuna sahip olunabilir. Her ne kadar belirli dönemlerdeki etkinlikler ve oluşturulan sosyal ortam ile samimi iş ortamı sağlamak mümkün olsa da etkinliklerin bir düzen içerisinde olmaması sonucu da örgütteki işleyişte aksamalar olabilir. İnsanların arkadaşlık ortamı oluşturması güzeldir ancak orada bulunmalarının asıl nedeninin şirketi bir adım ileri taşımak olduğu unutulmamalıdır. Bu nokta yönetici tarafından takip edilmelidir. Yöneticinin çalışanlar ile uzak olmaması, onların istek ve görüşlerine yer vermesi iki yönlü öneme sahiptir. Bunlardan birincisi çalışanların farklı bir bakış açısı ile sundukları öneri şirkete yarar sağlayabilir. Yönetici bu değerli fikri çalışanlar vasıtası ile yakalayabilir. İkincisi görüş ve isteklerinin değer gördüğünü hisseden personel mutlu olur ve kendine güven duyar. Bu da onun örgütle arasındaki bağı kuvvetlendirir.

Örgütte bulunan iş görenlerin kişisel gelişimlerini sağlamak, onları bir adım yukarı taşımak da yöneticinin görevidir. Bu sayede örgüt de başarı basamaklarını tırmanma imkânını yakalayacaktır. Bir örgütün en önemli gücünün, bünyesinde bulundurduğu insan gücü olduğu unutulmamalıdır. Mutlaka bir plan dâhilinde ve ekip ruhu ile kişisel gelişim, iletişim, yabancı dil vb. seminer ve kurslar ile mevcut çalışan yeterliliği artırılmaya çabalanmalıdır. İnsanlık tarihinde geriye doğru baktığımızda önemli girişimciler ve yöneticilerin varlığını görmek mümkündür. Bu insanlardan birçoğuna birlikte bakalım.

Andrew Carnegie, (1835-1919) Amerika'da yaşayan önemli bir sanayicidir. 19. Yüzyıl Amerika'sında çelik endüstrisinin gelişiminde kayda değer bir katkı sağlamıştır. Tarihin en başarılı ve zengin iş adamlarından bir tanesidir. Carnegie,

mezar taşına “Burada kendisinden daha akıllı kişileri çalıştıran birisi yatıyor” yazdırmak isteyerek yönetimde başarıya ulaşmak için insan faktörünün önemini ortaya koymuştur. Carnegie’nin insanlığa miras bıraktığı bazı öğüt ve sözleri aşağıda verilmiştir;

“Bir kimse tırmanmaya istekli değilse, onu merdivenden yukarı doğru itemezsiniz”

“Yaşamlarında çok fazla başarıya asla ulaşmayacak olan iki tip kişi vardır. Birisi, kendisine söylenenleri yapmayacak kişi; bir diğeri ise kendisine söylenenden daha fazlasını yapmayan kişidir.”

“Küçük kahkahaların olduğu yerde büyük başarı vardır”

“Başkalarının hayatlarına güneş saçanlar, kendi yaşamlarını da nurlandırır”

“Bir kuruluşun sahip olduğu yeri doldurulamaz tek sermaye insanların bilgi ve yeteneğidir”

Henry Ford, (1863-1947) Ford Motor Company’nin kurucusudur. Dünya’nın en önemli markalarından biri olan Ford Motor Company’nin kurucusu olan Henry Ford’un başarılı olmasının en büyük etmenlerinden biri hiç şüphesiz çalışanlarına verdiği değerdedir. 1914 yılından itibaren Ford Motor Company’nin işçilerinin günlük ücretleri diğer fabrikalarda çalışan işçilerin ücretlerinin iki katına denk geliyordu. Ayrıca Ford, onların satıştan pay almalarını da sağlıyordu. Böylelikle çalışanlarına verdiği değer ile yükselerek 1927 yılına gelindiğinde 15 milyonunca arabasını satmayı başardı. Döneminin en başarılı yöneticilerinden biri olan Ford, yönetici ve yönetici adaylarına çok önemli nasihatlerde bulunmuştur.

“Kalite, kimse bakmadığında doğru olanı yapmaktır”

“Her şey ters gidiyorsa unutma: Uçak, rüzgârı karşısına alarak yükselir, arkasına alarak değil.”

“Kendi odununuzu kendiniz kesin. Böylece iki kez ısınmış olursunuz.”

“Paradan başka bir şey getirmeyen bir şirket, zavallı bir şirkettir.”

“Hiç bir şey zor değildir, yalnız onu ufak parçalara bölmeyi bilelim.”

Robert Owen (1771-1858) işçi sınıfının aydınlanıp örgütlenmesinde önemli bir pratik ortaya koymuştur. Owen modern anlamda sosyalizm ve sosyalist toplum fikrinden bahseden ilk insandır (Akalin, 2006). Owen görüşlerini New Lanark’ta uygulayarak binlerce kişiye farklı bir ütopya yaratmıştır. Owen işe ilk aşamada New Lanark’taki fabrikalarda çalışan işçilerin yol sorununu ortadan kaldırmak için lojmanlar inşa ettirerek başlamıştır. İşçilerin aileleri ile beraber burada yaşamlarını sağlamıştır. Onların eşlerine okuma yazma kursları açıp, çocukları için kreşler oluşturmuştur. Bunun akabinde onların örgütlenmelerinin önünü açmak için dernekler kurdu. Hayatı boyunca eşitliği ve adaleti savunarak kapitalist düzeni eleştirmiştir. Fikirlerini ve görüşlerini kapı kapı

dolaşarak milletvekillerine, servet sahibi insanlara ve devlet büyüklerine anlatıp beklediği desteği bulamayınca, kolları sıvayıp işçileri ile beraber bu büyük projesini uygulamaya koyulmuştur. Özel mülkiyetin olmadığı, herkesin eşit olduğu ve hiçbir ayrımcılığın yapılmadığı ütopyasında Owen insanlığa önemli bir mesaj vererek faklı bir yöneticilik örneği sergilemiştir.

Carnegie, Ford ve Owen insanlık tarihinde başarılı olmuş yöneticilerden sadece bazılarıdır. Yönetimde başarının ortak özellikleri ise sabır, dürüstlük, astlarına verilen önem, insana verilen değer, şeffaflık, adalet gibi insanlığın ortak değerlerinde saklıdır. Başarılı olan yöneticiler incelendiğinde bahsedilen insanlık değerlerini uygulamadaki hassasiyetleri fark edilecektir.

Sporda Stratejik Yönetim

Strateji en basit anlamı ile kurum ve kuruluşların amaçlarına nasıl ve ne şekilde ulaşacağını gösteren, sonuç üzerine yoğunlaşmış, geleceğe yönelik planlara sahip olan, canlı kararların bir bütünü olarak tanımlanabilir (Tokgöz ve ark. 2012).

Strateji kavramının menşei ünlü Yunan komutan Strategos'dan gelmektedir. Strategos savaşlar esnasında bilgi ve akılla birlikte işlettiği taktiklerle savaşlarda başarı yakalamayı başarmıştır. İnsanlığın yetiştirmiş olduğu en başarılı askerlerden bir tanesi olarak kabul edilmektedir. 'Sevk etme, yöneltme, yönlendirme, götürme, gütmeye' anlamlarında kullanılan strateji, önceleri sadece askeri alanlarda kullanılan bir kavramken daha sonraları yönetim alanında da kullanılır olmuştur. Bu şekliyle işletmenin çevresi ile iş ve işlemlerini düzenleyen, rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için kaynakların kullanılıp harekete geçirilmesini sağlayan bir hal almıştır (Küçük, 2009).

Stratejik yönetim konusu Peter Drucker, Philip Selznick, Alfred Chandler, Igor Ansoff ve Bruce Henderson gibi araştırmacılar tarafından eve alınmış, incelenmiştir. Bir yönetim disiplini olarak 1950 ve 1960'lı yıllarda açığa çıkan stratejik yönetimden, 1960'lı yılların ortalarına doğru gelindiğinde pek çok şirket yararlanmıştır.

Stratejik yönetim stratejik düşünme ve stratejik planlama gibi süreçleri içermektedir. Bu noktada sözü edilen stratejik planlama doğası gereği analitik bir biçimde düşünmeyi ve analizlerin stratejik düşünme için girdi olarak üretilmesi için resmi prosedürlere atıfta bulunan bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda stratejik planlama amaçların ortaya konmasının ardından stratejiyi uygulamak için kullanılmakta olan kontrol mekanizmalarını da ifade etmektedir. Başka bir biçimde ifade etmek gerekirse strateji oluşturma faaliyeti esnasında stratejik planlama ortaya çıkmaktadır (Stettinius ve diğ. 2005).

Stratejik yönetim ise sistematik ve işin her bölümünün güçlü ve zayıf yönleri bakımından incelenmesi ve değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır. Dolayısı ile stratejik yönetim örgütün uzun vadede mevcudiyetini sürdürebilmesi, rakipleri ile mücadele edecek bir güce sahip olması ve karlılık oranını yukarıya taşıyabilmesi için sahip olduğu üretim araçlarının ve doğal kaynakların amacına uygun bir verimlilikte kullanılması olarak anlaşılabilir (Ülgen, 2004).

Stratejik yönetim uzun vadede başarı ve rekabet edebilme kabiliyetini içermektedir. Fakat bu noktada sözü edilen uzun vade kavramı yapıdan yapıya göre farklılaşabilir. Söz gelimi bir futbol müsabakasında 90 dakika, Türkiye’de oynanan bir basketbol müsabakasında 40 dakika, ABD’de oynanan bir müsabakada ise 48 dakika, Japon sumo güreşinde ise yaklaşık 30 saniye olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla mindere çıkan bir sumo güreşçisi için stratejisini geliştirmek ve uygulamak için 30 saniye gibi bir süre vardır. Bu nedenle bilinmesi gereken en önemli mesele her sahanın kendi iç dinamiklerine göre hareket etmek ve strateji geliştirmek olduğudur.

Stratejik yönetimin daha iyi algılanabilmesi için ilk öncelikle strateji ile ilgili temel kavramlara bir göz atmanın önemli olduğu düşüncesindeyiz. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Vizyon

İşletme içerisinde görev alan bir yöneticinin geçmişte ve günümüzde hali hazırda düşünülmemiş veya açığa çıkarılmamış olan, gelecekte yapılması öngörülen kişinin kendisine ait düşünceleri içerir (Eren, 2005).

Kavrama daha geniş bir bakış açısı ile yaklaşacak olursak işletmenin vizyonu gelecekteki pozisyonunun tanımı olarak ifade edilebilir. İşletme vizyonunda hayali ve gerçeğe uzak hedefler belirlenmemelidir. Vizyon belirleme aşamasında herhangi bir zaman kısıtlaması bulunmamaktadır. Vizyon içeriğinde motivasyon, tanımlama, kontrol ve koordine etme şeklindeki yönetim fonksiyonlarını içermektedir.

Söz gelimi futbol kulüpleri vizyonlarını mevcut pozisyonlarını hesaba katarak belirleme yoluna gidebilirler. Bir futbol kulübünün vizyonu ligde kalmak olabileceği gibi şampiyonlar ligine katılmak için ligi ilk iki sırada bitirmek de olabilir. Bu tamamen kulübün mali, teknik yapısı, oyuncu grubu ve kulübün mevcut pozisyonu ile ilgilidir.

Misyon

İşletmenin stratejisi bağlamında tanımlanmış bir kavram olan misyon, örgütlerin varlık nedenlerinin izahı ve işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna verilen addır (Eren, 2005).

İşletmenin misyonu onun var oluş nedenini açıkladığı gibi strateji oluşturma evresinde önemli bir hareket noktasını oluşturmaktadır. İşletmenin misyonu ile kuruluş ve var olma nedeninin izahı yapılabileceği gibi üretim yapacağı ürünleri nerede ve nasıl tedarik edeceği, kimlere sunacağı, bu noktada nasıl bir yol haritası izleyeceği, hangi değerler çerçevesinde hareket edeceği ve rakiplerinden farklılıkları ne olacağı açığa çıkmaktadır

Bunun yanı sıra işletmelerin vizyonu ancak misyon beyanatları sayesinde açığa çıkabilir. Misyon beyanatları ise belirli yapılar ve dogmatik kurallar içermemektedir. Aşağıda misyon beyanatlarına örnekler verilmiştir;

- Var olmamızın temel nedeni nedir? Temelde amacımız nedir?
- İşletmemizi diğerlerinden ayıran özellik ve nitelikler nelerdir?
- Gelecek 3-5 yıl aralığındaki süreçte yapacağımız muhtemel değişiklikler ve iyileştirmeler nelerdir?
- Bugünkü ve gelecekteki temel mal ve hizmetlerimiz nelerdir?
- Temel ekonomik endişelerimiz nelerdir? Neler olmalıdır?
- İşletmemizin temel inançları, hareket noktası, yol haritası, istekleri ve felsefi açıdan beklentileri nelerdir?

Bir basketbol takımının misyonuna örnek vermek gerekirse Türk sporuna ahlaklı, nitelikli ve her bakımdan donanımlı sporcular yetiştirmek, milli takım seviyesine oynayabilecek, ülkemizi temsil noktasında her yönüyle örnek oluşturabilecek bireyler yetiştirmek. Ayrıca kulüp olarak katıldığı her organizasyonda is bırakabilecek gerek sporcuların performansı, gerek birlikte hareket etme ve takım olabilme yolunda koordineli hareket edebilen bir ekip ruhu oluşturmak olabilir.

Amaç

Amaç bir işletmenin gelecekte bulunmak istediği durumu göstermektedir. İşletmedeki mevcut kaynakların, gelecekte ulaşılmak istenen duruma erişmek için, strateji temeli oluşturmaktadır. Amaçların uygulanması noktasında misyon ve vizyon bir araç konumunda değerlendirilmektedir. Amaçlar aslında işletmelerin ulaşmayı arzuladığı uzun vadeli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Amaçlar kısa ve uzun vadeli olmak üzere iki biçimde incelenebilir. Kısa vadeli amaçlar 1-2 yıllık, uzun vadeli amaçlar ise 3-5 yıllık dönemleri içermektedir. Aradaki en büyük fark kısa vadeli amaçların daha fazla ayrıntı içermesi ve işletme politikasının kim tarafından, ne şekilde ve hangi detaylarla yapılmasının belli olduğudur.

İşletmelerde yönetim kadroları tarafından belirlenen amaçların başarıya ulaşması ve uygulanabilmesi için bazı dengelerin oluşturulması elzemdir. Amaçların açık, anlaşılır, gerçekçi, uygulanabilir, esnek, ölçümlenebilir ve çalışanlar tarafından motivasyon kaynağı niteliğinde olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra kısa ve uzun vadeli amaçların birbirinden ayrılması ve her birinin kendi mecrasında değerlendirilmesi gerekmektedir.

Amaçlar için genel itibari ile şunlar söylenebilir (Akdemir ve Küçükaltan, 2012);

- Amaçlar belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşmak istenen sonuçlardır
- Amaçlar işletmelerin belirledikleri yol haritası neticesinde ulaşmak istedikleri sonuçların kavramsal ifadeleridir
- Amaçlar örgütlerin açığa çıkarmış olduğu hizmetlerine yönelik politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade etmektedir
- Amaçlar vizyon ve misyon ile uyumlu olmalıdır
- Amaçlar iddialı ama realist bir biçimde açıklanmalıdır
- Sonuç odaklı olmalıdır
- Amaçlar çalışanları motive edici olmalıdır

Hedef

Amaçlar doğrultusunda hareket edilmesini gerektiren hedefler, işletmenin ulaşmak istediği noktaları belirler. Hedefler sayısal veriler sunmaktadır. Bu özelliği ile uygulama içerisindeki gelişmeleri takip etmeye ve değerlendirmeye olanak sağlar. Örneğin bir işletmenin hedefi karlılığını artırmak ise 10 yıl süre ile her yıl %10 oranında karlılık artışını hedef olarak belirleyebilir. Eldeki sonuçlara bakarak ne derece başarılı olduğunu ve hedeflerini hayata geçirdiğini de inceleme imkânı yakalayabilir (Erden, 2004).

Amaçlar işletmenin ulaşmayı arzu ettiği uzun vadeli ve genel politikalarını ifade ederken, hedefler ise amaçlara ulaşmak için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını ifade ederler. Hedefler matematiksel sonuçlar sunmasından ötürü aynı zamanda açık ve ölçümlenebilir bir kimlik taşımaktadır.

Bu noktadan hareketle bir futbol kulübünün amacı sezon sonunda şampiyonluk olabilir. Bu kulüp şampiyon olabilmek için hedef olarak en az 75 puan toplamayı belirleyebilir. Bu sayede hedef ile amaç arasındaki paralelliğe ulaşmış olur. Bir başka kulübün amacı ligde kalmak olabilir. Bu kulüp süper ligde gerçekleştireceği maçlar neticesinde en az 10 galibiyet almayı kendine hedef olarak belirleyebilir. Böylelikle hedefini gerçekleştirdiği ölçüde amacına ulaşmış olur ve ligde kalır (İçöz, 2015).

Strateji

En basit tabir ile strateji rakiplerin iş ve işlemlerini inceleyerek, bir takım amaçlara ulaşabilmek için sonuç odaklı, uzun vadeli, dinamik kararlar topluluğu olarak ifade edilebilir.

Strateji işletmelerin vizyon ve misyonu doğrultusunda iç ve dış çevrede meydana gelebilecek değişiklikleri inceleme, değerlendirme, bir takım analizler yapma, uzun vadeli ve dinamik kararlar topluluğunu ifade etmek için kullanılır (Ülgen ve Mirze, 2006). İşletmenin amaç ve hedef arasındaki uyumluluğu sağlaması için kaynaklarını etkin ve verimli kullanması, eşit dağıtması süreçlerini içermektedir.

Bir spor kulübünün amaçları sınırlı kıt kaynaklar kullanarak mümkün mertebe başarılı olmak, mücadele etmekte olduğu mecralarda başarıyı yakalamak, taraftar sayısını artırmak, transfer gelirlerini artırmaktır, yayın gelirlerini artırmak olabilir. Bu doğrultuda iç ve dış çevresi ile strateji belirleme yokuna gidilerek istenilen noktalarda gelişimi yakalamak için strateji belirlenir. Yönetim kadrolarında bulunan kişilerin belirleyeceği strateji çerçevesinde kulübün popülaritesini ve saha içi başarılarını yukarıya taşıyabilir.

Politika

Politika çalışanlara iş ve işlemlerin nasıl yapılacağına ilişkin bir nevi rehber niteliğindedir. Politika yol gösteren bir bilgiler dizini olması sebebiyle tekrara sahip ve sürekli bir biçimde değişiklik göstermeyen yönetim uygulamaları olarak hazırlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006).

Politika işletme açısından bir ilkeler dizisini ve kurallar bütünüdür. İlke ve yoruma olanak vermediği için her koşu ve şartta ve işletmedeki her bireye belirli sorumluluklar yükleyen kurallar dizisidir. Bundan dolayı politikalar taktiklere benzer ve çoğunlukla karıştırılır.

Bir spor kulübü ligin ilk devresi sırasında kendini şampiyonluğa yakın görüyorsa devre arasında eksiklerini giderme noktasında çalışabilir. Yapacağı 1-2 transferle şampiyonluk amacını güdebilir. Bu durum takımın politikası olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine bir başka örnek vermek gerekirse ekonomik olarak zorluk içerisindeki bir kulüp o sene çok fazla transfer yapmayarak alt yapıya yönelebilir. Bazı alt yapı oyuncularını A takımında değerlendirebilir ve böylelikle transfer giderlerini minimize edebilir.

Taktik

Stratejilerin uygulanması noktasında karşılaşılan rekabet ve değişen koşullara bağlı olmak kaidesi ile dinamik ve kısa dönemleri kapsayan, genel itibari ile direk

sonuç odaklı olmayıp, rakiplerin davranışlarını dikkate alan faaliyet ve kararların bir bütünüdür.

En anlaşılır biçimde ifade etmek gerekirse taktik bir hareket planıdır. Eldeki olanakların ve kaynakların harekete geçirilmesi ve hedeflere ulaşım yollarının belirlenmesi ile ilgili öncelikleri tanımlamaktadır. Uygulama ağırlıklıdır. Olaylar ve durumlar akış evresindeyken mevcutta oluşabilecek durumları önceden görerek uygulama seçeneklerinin ve ayrıntılarının ortaya getirilmesidir. Strateji düşünsel ve tasarımla alakalı bir olgu iken, taktik harekete geçme ve uygulama boyutunun ayrıntılı düzeni ile alakalıdır. Taktikler stratejinin gerçekleşmesine zemin hazırlayan ayrıntılardır. Stratejiler taktiklerin doğru ve tutarlı hazırlandığı ölçüde başarıya ulaşırlar.

Taktikler nitelik olarak kısa süreli ve sonuç odaklı değildir. Bu anlamıyla taktik daha özel ve kısa süreli olarak oluşmaktadır.

Bir futbol kulübü için sezon başında hedef olarak ligi ilk dört sırada bitirip Avrupa ligine katılmak hedef olarak belirlenmiş olabilir. Fakat uzun bir maraton olan ligde istenilenler yapılamamış ve ilk dört hedefinden uzaklaşmış olabilir. Bu noktada hızlı bir taktik belirleme yoluna gidilerek lig kupasında şampiyonluk hedeflenir ve böylelikle Avrupa kupalarında mücadele etme yolu açılabilir. Burada yönetici ve liderin ortaya koyacağı taktiğe kenetlenme, benimseme, herkesin ortak bir amaç çerçevesinde mücadele azmi göstermesi, istenilenlerin yapılması adına önem arz etmektedir.

Stratejik Yönetimin Önemi ve Faydaları

Stratejik yönetimde esas olan işletmenin kendisini yenileme faaliyetleri, rakipleri ile kendisini mukayese ederek eksiklerini giderme çabaları, eksi yönlerini artıya çevirmek için bir takım önlemler ve yapılan iyileştirmelerdir. Bunun yanı sıra nitelik ve nicelik yönünden bilgi üretip, belirsizlik durumunda etkili ve verimli kararlar alma gerekliliğinden yönetici pozisyonunda olanlara bu imkânların tanınması gerekmektedir. Ayrıca stratejik yönetim yaşanan çevreyi tanımaya ve geleceğe daha emin adımlar atarak yönelmeye olanak sağlar. Bütün bunların örgütün olası problemler ve aksaklıklar karşısında hazır olmasına ve karşısına çıkan fırsatları değerlendirmeye yatkın olmasına yardımcı olmaktadır (Akgemci, 2015).

Stratejik yönetimin önemi ve yararları şu şekilde sıralanabilir;

- *Fırsatların tanınmasını ve değerlendirilmesini sağlar*
- *İşletmede var olan sorunların çözümüne analitik çözüm önerileri getirir*
- *Örgütün koordine olmasını sağladığı için denetimi daha kolay ve uygulanabilir hale getirir*

- *Örgütün değişim sürecinde yaşayacağı olumsuzlukların minimize edilmesini sağlar*
- *Alınan kararların ve şirket hedeflerinin aynı paralellikte seyretmesini sağlar*
- *Kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlar*
- *Örgütsel sorunların ve bireysel sorunların daha kolay ve sistematik bir biçimde çözüme kavuşturulmasını sağlar*
- *Görev ve sorumlulukların açık ve net bir biçimde belirlenmesi ve uygulanmasını sağlar,*
- *Sorumlulukların açıkça belirtilmesine olanak sağlar*
- *İleriye yönelik fikir üretme noktasında insanları teşvik eder*
- *Sorunların çözümü noktasında işbirlikçi bir yol izlenmesine destek verir*
- *Değişime olanak sağlayan yaklaşımların düşünülmesine ve geliştirilmesine imkân tanır*
- *Kurumsal yönetime şekilsel disiplin ile katkı sağlar (Tokgöz ve ark. 2012).*

Stratejik Yönetim Sürecinin Adımları

Stratejik yönetim süreçleri ile işletmeler; elde etmek istedikleri faydaları belirleyebilmek, yeni fırsatlar ve pazarlar yakalayabilmek, iletişim ve koordinasyon sağlayabilmek, güçlü bir motivasyon oluşturmak amacını güderler (Hussey, 1998). Fakat işletme stratejisinin belirlenip uygulanma evresinde stratejik yönetim süreçleri ile başarı elde edileceğinin bir garantisi bulunmamaktadır. İşletmenin yönetim süreçlerinde başarı yakalansa dahi değişimi öngörebilme ve tepki verme yeteneği yeterli gelişmişliğe sahip değilse süreç başarısızlıkla sonuçlanabilir. Açığa çıkan beklenmedik sorunların üstesinden gelme noktasında stratejist ve işletmedeki yönetim kadrolarında görev yapan kişilerin sorumlulukları bulunmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde başarının yakalanması; öngörüler dışında kalan ve beklenmedik dış faktörlerin açığa çıkma halinde dahi performansı sağlamakla mükellef işletmenin kendisine esnek ve hızlı bir alan oluşturması ile ilgilidir (Chaneta, 2015).

Stratejik yönetim sürecinde su yüzüne çıkan ilk adım yönetici ve işletmenin sahip olması gereken stratejik bilinç kavramıdır. Stratejik yönetim süreci tamamıyla üst kademenin yetki ve sorumluluğundadır. İlk etapta süreci yönetmekle görevli bir stratejist seçilir. Daha sonrasında ise stratejinin hayata geçmesi için beş adıma ihtiyaç duyulur. Bu beş adım stratejik analiz, yönlendirme ve oluşturma, uygulama ve kontroldür (Aytar ve Selamet, 2021).

Stratejik Bilinç

Stratejik yönetim süreci stratejik bilince sahip olmakla başlar. Bu nedenle stratejik yönetimin ilk adımı stratejik bilinçtir çünkü gelecek ve işletme arasındaki bağı kurmak stratejik bilinç ile mümkün olur (Arıcıoğlu ve Yiğitol, 2018).

Bilinç kişinin kendi sahip olduğu donanımı ve çevresini bilme, tanıma yeteneği olarak kullanılmaktadır. Bu yeteneğe sahip olan kişiler kendilerini tanımakta ve çevrelerini ve insanları izleme ve yorumlama kabiliyetine sahiptirler. İşletme içerisinde stratejik bilince sahip olan yönetici ise stratejik karar verme, yetkilendirme, uygulama ve stratejik yönetim süreçlerini uzun süreli olarak oluşturma ve yönetme kabiliyetine sahip kişidir. Stratejik bilinç dinamik ve karmaşık çevrenin içerisindeki değişimi yönetmek için kişide bulunması gereken bir özelliktir. Strateji bilinç sayesinde işletme bir bütün olarak değerlendirilip, algılanabilir. Bulunulan çevreyi izleme, rakipleri takip ve analiz etme, sürdürülebilirliği yakalama, geleceğin sistematik olarak değerlendirilmesi ve tüm bunların çıktısı olarak stratejinin açığa çıkması ancak stratejik bilinç ile mümkün olabilmektedir (Arıcıoğlu ve Yiğitol, 2018).

Stratejik bilinç ile hareket etme gayesinde olan işletmeler, mevcut durumu değerlendirerek gelecekte oluşabilecek sorunlar üzerine düşünebilir, fikir üretebilir ve bu sorunları çözüme kavuşturmak için çalışmalar gerçekleştirebilirler. Stratejik bilinç ile çevreyi tanımaya çalışan yöneticiler ise mevcut rekabet üstünlüğünü korumanın yanı sıra gelecekte karşılaşılabilecek sorunları düşünüp bu gibi durumlarda hızlı ve esnek karar verme eğiliminde olabilirler (Karaçelik, 2021).

Stratejik bilinç performansın nasıl ve ne şekilde ölçülüp değerlendirileceği, kararların alınıp doğru bir biçimde nasıl uygulanacağını belirleme noktasına işletmeler için önem arz etmektedir. Stratejik bilinç sayesinde yöneticiler, kaygıyı değil geleceği yönetir ve sürdürülebilir bir politikaya vücut verir (Arıcıoğlu ve Yiğitol, 2019).

Stratejik bilinç aslında üst düzey yöneticilerin ve çalışanların gelecekle ilgili karamsarlığa kapıldıklarında onlara yardımcı olacak bir el feneri olarak değerlendirilebilir. Çünkü yönetici pozisyonundaki kişi stratejik bilinç sayesinde işletmenin mevcuttaki avantajlarının farkına varıp gözlem yeteneği sayesinde dış çevrenin işletme üzerindeki etkisini gözlemleyebilir. Bu gözlem sayesinde ise işletmenin geleceği yönetmesini, kaos ve karmaşıklık durumlarında ise çözüm üretme imkanına sahip olur (Davis ve diğ, 2012).

Stratejik Yönetimde Analiz

Stratejik yönetim sürecinde etkin olarak yer alacak ve bu süreci yönetecek olan kişinin yapması gereken ilk iş işletmenin iç ve dış çevre koşullarının incelenmesi ve değerlendirilmesi olacaktır. Bu değerlendirme analizler vasıtası ile yapılmalıdır. İşletme yapılan bilimsel analizler sayesinde hem kendini hem de çevredeki konumunu tanıma imkânını yakalar. Sürekli değişen ve gün be gün teknolojik gelişmeler ile birlikte yeniliklerin olduğu iş sektöründe işletmeler, her türlü gelişim sürecinden haberdar olmalı ve bu süreci yönetmelidir. İşletmenin değişimleri öngörebilmesi ve ayak uydurabilmesi ise ancak kendi potansiyelinin farkında olduğu ölçüde yapılabilmektedir. Bu farkındalığa sahip bir stratejist hem kendi işletmesini hem de çevredeki diğer işletmeleri bildiği ve tanıdığı ölçüde bulunduğu kuruma katkı sağlar. Yapılan analizler ve bilimsel gerçeklerle yönetilen bir işletmede sürekli gelişim hali hasıl olur (Bargorett ve Williams, 2014).

Dış çevre olarak bahsedilen yapı aslında iki kısımda incelenebilir. Birincisi politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik (PEST) faktörlerini içeren genel çevre ikincisi ise işletmenin de içerisinde yer aldığı endüstriye çevredir (Özbozkurt, 2019). Çevre analizi esnasında ilk olarak ekonomik, sosyal kültürel, teknolojik ve politik yasal faktörler dikkate alınmalı, daha sonrasında ise toplum, pazar, rakip, tedarikçi, yönetsel analizler belirlenmelidir. Bu noktada genel çevreyi doğru bir biçimde algılamamanın yolu politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevrenin analizi, endüstriyel çevreyi anlayabilmek için ise Porter'ın beş güç modeli bizlere yol haritası sunabilir (Karaçelik, 2021).

Bu noktada bahsi geçen beş güç aşağıda sunulmuştur;

- Giriş Tehdidi
- Tedarikçilerin Gücü
- Alıcıların Gücü
- İkame Ürünlerin Tehdidi
- Sektördeki Rekabet

Stratejik Yönlendirme ve Strateji Oluşturma

Stratejik yönlendirme; işletmenin var oluş nedenini analizler ile açıklama yoluna giderek, hareket noktasını, gelecekte kendini görmek istediği yeri, hedeflenen yere gelebilmek için gerçekleştirmesi gerekenleri tanımlayan bununla birlikte çalışan kişilerin kurumları ile aralarında aidiyet duygusunun oluşmasını sağlayan, işletmenin misyon, vizyon ve hedefleri ile tanımlanır. Stratejik yönlendirmeden evvel işletme gerçekleştireceği PEST ve SWOT analizleri ile bulunduğu ortamı inceler ve değerlendirir. Bunun akabinde kendini tanıyarak belirlemiş olduğu yol haritasında vizyon, misyon, hedefler ve sonuç açığa çıkarak

daha sağlıklı ve uygulanabilir hale gelir. Elde edilen veriler doğrultusunda ise gidilecek yol daha açık hale gelmiş olur.

Stratejik yönlendirme aynı zamanda işletme içerisinde çalışan kişilerin genel stratejiyi anlamalarını, benimsemelerini ve içselleştirmelerini sağlar. İşletmenin her kademesindeki kişiler görev ve sorumluluklarının farkına varıp, genel stratejiyi benimserlerse işletmenin ileriye dönük hamlelerini fark edip kendilerini de buna göre yetiştirip geliştirme yoluna giderler.

Stratejik Yönetim Sürecinin Uygulanması

Hareket noktası olarak da anlamlandırabileceğimiz bu evrede işletmenin belirlemiş olduğu plan ve politikalar hayata geçirilir. Bu süreçte işletme tüm kaynaklarını kullanmak sureti ile uygulamalar yapar. Harekete geçme noktası olan uygulama evresi işletmeler açısından zorlayıcı ve birçok problemin açığa çıkacağı bir evredir. Çünkü uygulama evresi son derece karmaşık ve işletmenin tüm birimlerinin aynı doğrultuda ve koordineli hareket etmesini sağlayan bir aşamadır. Bundan dolayı her aşamada olduğu gibi hareket aşamasında da esnek ve dış etkiler de göz önünde bulundurularak hareket edilmelidir. Bu şekilde hareket edilmesi açığa çıkabilecek her türlü sorun karşısında işletmenin alternatif bir tali yol bularak ana hedefinden sapmadan ilerlemesine olanak tanıyacaktır (Snyman ve Kruger, 2004).

Uygulama aşaması esnasında işletmeler insan kaynakları biriminden yardım almak sureti ile hareket eder. Bu stratejiyi yönlendirebilecek liderler ve insan kaynakları gücü oluşturularak ilgili görevlendirmeler yapılır. Bu görevlendirmeler neticesinde ilgili kişilere gerekli eğitimler ve seminerler verilmesi ve işletmenin genel politikalarının deklare edilmesi başarı için bir adım önce başlamaya yardımcı olacaktır. Stratejik yönetim sürecinde uygun yapının oluşturulması ve işletmenin tüm kaynaklarının belirlenmesinin akabinde tüm sistem koordineli bir biçimde harekete geçmiş olur (Ülgen ve Mirze, 2013).

Stratejik yönetim sürecinin başarılı bir biçimde uygulanması için bir diğer önemli kriter iletişimdir. Kurulacak olan güçlü bir iletişim ağı ve alınan doğru geri dönüşler ile uygulama ve kontrol safhası daha etkin ve verimli bir biçimde kullanılabilir Strateji doğrultusunda üst yönetim tarafından alınan kararlar işletmenin tüm kademesinde çalışan bireylerce anlaşılır hale gelip benimsenir. Bundan dolayı paylaşım, iletişim ve haberleşme konularına üst yönetim tarafından önem verilmesi işletmenin başarısı ile doğru orantılı olacaktır.

İşletmenin stratejik yönetim süresindeki tüm sorumluluğu üst yönetime aittir. Fakat orta ve alt kademe çalışanların da bir takım sorumluluğu bulunmaktadır. Yapılacakların orta ve alt kademe çalışanlar nezdinde anlaşılması ve uygulanması

esnasında orta kademe yöneticilerin çok büyük bir sorumluluğu ve görevi bulunmaktadır.

Orta düzeydeki yöneticiler üst kademedен aldığı emir ve talimatları uygulatan kişilerdir. Bu yöneticileri işletme açısından önemli hale getiren bir diğer nokta ise stratejilerin uygulandığı günlük faaliyetler esnasındaki faaliyetleri düzenlemeleri ve bilgi akışını sağlamalarıdır. Orta düzey yöneticiler konumları gereği hem işletme içi bilgilere hâsıl olabilirler hem de dış çevre ile yakın temas halinde olduklarından bilgileri daha hızlı ve doğru edinebilirler. Stratejinin uygulama sürecini üstlenen orta düzey yöneticiler süreci doğrudan etkileme potansiyeline sahip olmalarının yanı sıra uygulamaları değiştirme ve iyileştirme esnasında da en yetkili kişiler arasında bulunurlar. Konumları gereği hem üstlerini hem de astlarını etkileme kabiliyetine ve potansiyeline sahiptirler. Orta düzey yöneticinin en önemli görevi örgüt stratejisinin uygulanması olarak anlaşılmaktadır. Fakat örgüt politikalarının belirlendiği üst düzey toplantılara ve karar alma sürecine orta düzey yöneticiler dâhil edilmezler. Bundan dolayı kimi zaman orta düzey yöneticilerin örgüt politikalarına daha az bağlı oldukları ve uygulama evresinde bir takım sorunların açığa çıktığı görülebilir. Bu durum da sürecin uygulama aşamasında başarısızlık olarak geri dönebilir (Gökçe, 2019). Bundan dolayı stratejinin uygulanması noktasında alınan bir takım kararların olduğu toplantılara kimi zaman orta düzey yöneticiler de davet edilmeli, fikir alışverişinde bulunulmalı ve bu sayede motivasyonlarının artması sağlanmalıdır. Bu şekilde davranılması sonucunda orta düzey yönetici operasyonel faaliyetleri yakından ve ilgi ile takip eder ve iç dinamikleri yönetme noktasında daha fazla istekli olarak kuruma aidiyeti artar (Karaçelik, 2021).

Stratejik Yönetimde Kontrol

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması olan kontrol etkili ve verimli yapıldığı zaman süreç hakkında yöneticilere ışık tutar. Kontrol sadece son aşamada olmamalı, işletmenin dinamikleri baz alınarak tüm sürece dahil edilmelidir. Stratejik yönetimin ana hedefi rekabet üstünlüğünü korumak ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak olduğundan kontrolün değişik kişilerce ve aşamalarca yapılması başarıyı getirecektir.

Kontrol aşaması esnasında varsa hatalar giderilmeli ve çözüm üretme yoluna gidilmelidir. Kontrol belirlenen planların ve hedeflerin ne derece uygulanabilir olduğu, işletmenin belirlenen yol haritasını baz alarak ne derece kağıt üzerindeki hayata geçirdiğini inceleme işlemidir. Kontrolün geç olması mevcut hatanın veya hataların katlanarak devam etmesine yol açacağı için, hataların tespiti noktasında kontrolün erken yapılmasının işletmenin politikalarını doğru ve tutarlı etkileyeceği düşünülebilir.

Hiçbir hata yapılmasa dahi kontrol mekanizmasını etkin tutmak elzemdir. Bunun nedeni yönetici pozisyonunda bulunan kişinin mevcut durumu görmesi ve büyük resme sahip olmak istemesidir. İşletmenin genel işleyişi ancak ve ancak kontrol mekanizması etkin hale getirilirse bilinebilir ve takip edilebilir.

Sporda Açığa Çıkan Stratejik Yönetim Uygulamaları

Bugün gelineen noktada spor multi-disipliner bir olgu olarak karşımızda bulunmaktadır. Artık spor bilimciler sadece antrenman sahalarının veya spor salonlarının içerisinde bulunan kişiler değillerdir. Tıpta, sosyolojide, psikolojide, ekonomide, hukukta, teknolojide, sağıkta kısacası her alanda sporun varlığına ve etkinliğine rastlamak mümkündür.

Dünyadaki özellikle son 30 yılda karşımıza çıkan gelişmeler spor sektöründe de bir takım değişimlere olanak tanımaktadır. Her şeyin değişip geliştiğı bir dünyada spor sektörü ve kulüpler de değişime açık olmak mecburiyetindedirler. Spor kulüpleri rekabetin artıp teknolojinin her geçen gün geliştiğı spor sektöründe ayakta kalabilmek için uzman kişilerden destek almak sureti ile stratejilerini oluştururlar. Gerçekleştirilen SWOT ve PEST analizleri ile stratejik yönetim sürecinin ilk adımını atmış olurlar. Güçlü ve zayıf yönlerini gördükleri bu çalışmaların ardından olası tehditler ve fırsatlar üzerinde fikir teatisinde bulunulur. Bunun akabinde ise eksiklerin giderilip kulübün belirlenen süreler çerçevesinde hedeflerine varması ve tehditleri bertaraf etmesi için çalışmalar yürütülür.

Sporda stratejinin uygulanabilmesi için iki temel unsur çok önemlidir. Bunlardan birincisi kendi spor kulübünün girdilerini, maliyetlerini, genel politikalarını, misyon ve vizyonunu çok iyi bilmektir. İkincisi ise ülkedeki ve dünyadaki diğer kulüplerin iç dinamiklerini iyi bilmektir. Bu ikisi bilindiğı ölçüde eksikler ve hatalar fark edilip, diğer kulüplerin gerçekleştirdiğı başarılı uygulamalar kulübe entegre edilebilir. Ancak her başarılı uygulama her kulübe uyarlanamaz. Kulübün genel politikalarından, çevre şartlarından, ülkenin genel uygulamalarına kadar önemli noktalar bulunmaktadır. Tüm bunların yönetici pozisyonunda bulunan kişilerce tespit edilip hangi uygulamaların kulübe uyarlanabilir olduğu düşünölmeli ve karar alınmalıdır.

Söz gelimi alt yapıdan istenilen sayıda futbolcu yetiştirme noktasında yetersiz kalan bir spor kulübü öncelikle hataların nerede olduğunu tespit etmek mecburiyetindedir. Alt yapıya yeteri kadar bütçe ayrılmıyor, tesislerin mevcut durumu yeteri kadar iyi değil, antrenörler yetersiz, genç futbolcu adayları tarafından tercih edilmiyor, tesisler konum olarak uzak ve ulaşımı zor veya herhangi bir başka neden söz konusu olabilir. Öncelikle uzman bir ekip kurulmak sureti ile başlıca eksikliklerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun akabinde ise

alt yapıdan oyuncu yetiştirme noktasında başarılı kulüpler incelenebilir. Bu noktada dünya futboluna binlerce futbolcu kazandırmış Ajax, Barcelona, Porto ve Benfica örnekleri baz alınarak, gerekirse bu kulüplere uzman ekipler göndererek başarıyı nasıl sağlamakta oldukları incelenebilir. Bu kulüplerin scout ekiplerinin nasıl çalışmakta oldukları araştırılabilir. Bunun neticesinde gerekli bilgiler edinildikten sonra bunun Türkiye'deki bir kulübe entegre edilip edilemeyeceği, edilecekse ne derece edilebileceği düşünülüp karara varabilmek adına toplantılar ve görüşmeler yapılabilir. Hatta her ne kadar en başarılı örneklere sahip olan kulüpler ve scout ekipleri de olsa bu kulüplerin de eksikleri ve yetersiz kaldıkları bir takım uygulamalar olabilir. Bunların tespiti ve sonrasında ise eksiklerin bertaraf edilerek iyi yönlerinin kulübe entegrasyonu sağlanabilir.

Antik Yunanda site devletleri sporcularını Olimpiyat Oyunlarına göndererek spor yolu ile temsilin belki de ilk örneklerini bizlere sergilemişlerdir. Olimpiyatlarda başarılı olan ve bulunduğu bölgeyi en iyi temsil eden sporcuya çeşitli imtiyazlar sağlanırdı. Sporcularının başarılı olmasını isteyen site devletleri onların müsabakalara en iyi bir biçimde hazırlanmaları için gayret sarf ederdi.

İKİNCİ BÖLÜM

SPORDA LİDERLİK

Özet

Lider astlarını belirli bir hedef doğrultusunda yönlendirebilen, yönetebilen, başarıya ulaştırabilen bir potansiyele sahiptir. Başarılı organizasyonlar ve yapılar incelendiğinde bunların tümünde iyi bir yönetim kadrosu ve bu kadronun başında lider ruhlu bir kişinin yer aldığı görülecektir. Liderin olmadığı bir oluşumda çok başlılık olur ve herkes kendi fikrini uygulamaya koyulur. Bu durum da genel işleyişe zarar verir. Bundan dolayı liderlik ve liderliği uygulayacak kişilerin özellikleri doğru analiz edilmeli ve bu yönüyle ortaya konmalıdır. Her yapının kültürel alt yapısına, içeriğine, özelliğine göre farklı lider tipiyle yönetilmesi gerekmektedir. Bir yapıda karizmatik lider gerekiyken bir başka yapıda entelektüel liderin mevcut olması gerekebilir. Yapının özelliklerinin doğru bilinmesi ve bu bakış açısıyla doğru liderlik uygulanması oldukça önemlidir.

LİDERLİK İLE İLGİLİ SÖZLER

Liderlik Pozisyon değil, aksiyondur / John ADAIR

Liderlik sadece bir makamda oturmak veya mevki sahibi olmak ile elde edilecek bir nitelik değildir. Liderlik muhtevasındaki özellikler ile ilgili bir şemsiye kavramdır. Astlarını dinlemeyi, araştırmayı, sorgulamayı, üretmeyi, bakmayı, görmeyi, değerlendirme kabiliyetini, motive etmeyi, sabretmeyi ve daha bunun gibi birçok özelliği ifade eden bir bütündür. Liderlik bir koltukta oturmak değildir. Hacı Bektaş-ı Veli günümüzden 700 sene önce ‘keramet başta, tahta değildir’ sözü ile insanların niteliklerinde pozisyonun değil, aklın egemen olduğunu söylemiştir. Bir insanın değeri oturduğu koltuğa dayanıyorsa koltuğu kaybettiğinde o kişi de yok hükmünde olacaktır, şeklinde düşünülebilir.

Liderler bulundukları kurumlara/kuruluşlara hizmet edebilmek için, örgütün bulunduğu noktadan daha ileriye doğru yol kat etmesini sağlamak için çaba harcamalıdır. Örgütün iş ve işleyişine artı değer sağlamalıdır. Eksiklikler var ise giderme yolunu aramalıdır. Bir kişi düşünelim bulunduğu kurumda 10 yıl üst düzey bir mevkide bulunmuş olsun. Sadece makam işgal edip kuruma katkı sağlamadıysa lider kimliğini hak etmiyor demektir.

Hiç şüphesiz örgüte katkı sağlamak liyakat, bilim ve aklın egemen oluşu ile sağlanacaktır. Lider oluşturacağı ekip ile iş ve işleyiş yürütürken bu kaidelere önem göstermek ve doğru işi doğru kişiler ile idame ettirmek durumundadır. Sadece pozisyon işgal eden, hiçbir aksiyonda bulunmayan ve katma değer üretmeyen kişilerden lider kimliğinde bahsetmek olanaksızdır.

Bir kurumun içinde çok uzun yıllardan beri süregelen hataları değiştirmek etkili bir liderlik ile mümkün olabilir. Bir yanlışın üzerinden çok uzun yıllar geçmesi onun doğru olduğunu ispatlamaz. Veya bir yanlışla çok fazla kişinin inanması da onu doğru yapmaz. Yanlış her devirde yanlıştır. Yanlışla müdahale etmek sorumluluk bilinci ve fikir insanı olarak işletilen liderlik ile mümkün olabilir. Sadece makamda oturup gerekli imzaları atan kişi bahsi geçen noktaları bırakın müdahale etmeyi, görme imkânını bile yakalayamaz.

Liderlik ve sürekli yeni şeyler öğrenme birbirinden ayrı tutulamaz / John F. Kennedy

Liderlik elde edilecek ve sonra bir köşeye çekilecek bir mevki değildir. Lider olan kişi hayat boyu öğrenme ilkesini kendisine prensip edinmiş olan ve gelişime/değişime açık olan kimsedir. Ancak böyle bir ilkeyi kendisine düstur edinmiş bir kişi yanındakileri etkileme gücüne sahip olabilir.

Hayatın dinamikliği ve değişimlerine bağlı olarak işletmeler de değişimlere ayak uydurmak mecburiyetindedir. Ayakta kalabilmek ve rakipleri ile mücadele edebilmek için dinamik bir süreç yönetimine önem vermek durumundadırlar. Dinamik bir süreç de hiç şüphesiz bu özelliklere sahip liderler ile mümkün olabilir.

2020 yılında dünya çok hızlı bir KOVİD-19 sürecine girmiş bulundu. Milyonlarca insan hayatını kaybetti. Ülkelerdeki can kayıplarını liderlerin tutum, davranış ve aldığı önlemler etkiledi. Erken önlem alan, gerekli sosyal mesafe kurallarına uyan, vatandaşına gerekli bilgilendirmeleri yapan ülkeler daha az etkilenirken önlem alma noktasında yetersiz kalan ülkelerde can kayıpları daha fazla olarak karşımıza çıktı. Bu aşamada siyasi açıdan lider pozisyonunda bulunan insanların ülke vatandaşları menfaatine karar alması ve uygulamaya koyması ile liderlik özelliklerinin gerekliliklerini yaptıkları açığa çıktı.

Bazı kurum ve kuruluşlarda lider/yönetici pozisyonunda bulunan kişiler astlarına yukarıdan bakarlar. Bu kişiler kendilerini çok büyük astlarını ise küçük görmektedirler. Böyle bir izlenime kapılan kişi çevresindekilerden de hayattan da öğrenmeye kapalı hale gelmektedir. Öğrenemeyen insan ise kaybetmeye mahkûmdur.

Hayat boyu öğrenmenin dört önemli ilkesi şöyledir;

- Bilmek için öğrenme
- Yapmak için öğrenme
- Olmak için öğrenme
- Birlikte yaşamak için öğrenme

Ülkemizde ve dünyada hayat boyu öğrenme ile ilgili çeşitli kurslar verilmektedir. Bireylerin hayatlarının her evresinde öğrenmeye yönelmeleri teşvik edilmektedir. Öğrenmeye kapalılık bireyin kendisini geliştirme yolunda karşısına çıkacak en önemli engellerdendir. Bulunduğu örgütte/şirkette en üstte bulunan insanın bu prensibi terk etmesi hem kendisine hem örgüte zarar verecektir.

Bir spor kulübünün başında bulunan başkan veya yönetici kazandığında olduğu gibi kaybettiğinde de öğrenmeye çalışmalıdır. Bazen açığa çıkan mağlubiyetler size ciddi kazanımlar getirebilir. Dolayısı ile yenildiğinde de öğrenen bir kimse kısa süreli sorunlar yaşayabilir ama sporda başarı için her hal ve koşulda öğrenmeye açıklık önemli kapılar açacaktır.

At sırtında dünyayı fethetmek kolaydır. Zor olan inip onu yönetmektir / Cengiz HAN

Tabiki bu sözü ile Cengiz Han dünyayı fethetmeyi küçümsemiyor. Asıl anlatmak istediği ikisini karşılaştırdığında kazanmaktansa yönetmenin zor olduğudur. İnsanlarla iş görmek, onların hayat tarzlarına yönelik iş ortamı oluşturmak, onları motive etmek en zor işlerden biridir. Bu elbette liderin görevidir. Ancak çok az kimse bu sorumluluğu taşıyabilir.

Liderlik makamına ulaşmak ne denli zor ise bir kitleyi yönetmek ondan daha zor bir iştir. Ülkemizin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk bin bir zorlukla mücadele ederek, o cepheden bu cepheye yurt savunması için koşturarak, işgalci güçlerle savaşıarak, Anadolu’da birlik beraberliği sağlayarak, hakkında verilen idam fermanlarına rağmen Türkiye Cumhuriyeti Devleti’ni kurmayı başarmıştır. Ancak kendisini ‘Atatürk’ yapan askeri sahada mücadelesi, işgalcilerle mücadelesi veya ülke kurması olmamıştır. Ülke kurulduktan sonra 1923-1938 yılları arasında Cumhuriyetimiz için yapmış olduğu eylemleridir.

29 Ekimde Cumhuriyet ilan edildikten birkaç saat sonra Cumhurbaşkanı seçilmiştir. Seçildikten sonraki gün 30 Ekim sabahı ilk başbakan İsmet İnönü’ye yazığı ifade edilen ve Turgut Özakman’ın da kitabında aktardığı mektup şu şekildedir (Özdil, 2018).

‘Bize geri, borçlu ve hastalıklı bir vatan miras kaldı. Yoksul bir köylü devletiyiz.

Dört mevsim kullanılabilir karayollarımız yok denecek kadar az. 4.000 kilometre kadar demiryolu var. Bir metresi bile bizim değil. Üstelik yetersiz. Ülkenin Kuzeyini Güneyine, Batısını Doğusuna bağlamamız, vatanın bütünlüğünü sağlamamız şart.

Denizciliğimiz acınacak durumda.

Köylümüzü topraklandırmalı, ihtiyacı olana bir çift öküz ile bir saban vererek çiftçi yapmalıyız.

Doğudaki aşiret, bey, ağa, şeyh düzeni Cumhuriyetle de, insanlıkla da bağdaşmaz.

Bu durumu düzeltmeli, halkı kurtarmalıyız. Her yerde tefeciler halkı eziyor. Güya tarım ülkesiyiz ama ekmeklik unumuzun çoğunu dışarıdan getiriyoruz. Sığır vebası hayvancılığımızı öldürüyor.

Doktor sayımız 337, sağlık memuru 434, ebe sayısı 136.

Pek az şehirde eczane var. Salgın hastalıklar insanlarımızı kırıyor.

Üç milyon insanımız trahomlu.

Sıtma, tifüs, verem, frengi, tifo salgın halinde. Bit ciddi sorun.

Nüfusumuzun yarısı hasta. Bebek ölüm oranı % 60'ı geçiyor. Nüfusun % 80'i kırsal bölgede yaşıyor. Bunun önemli bölümü göçebe.

Telefon, motor, makine yok.

Sanayi ürünlerini dışarıdan alıyoruz. Kiremiti bile ithal ediyoruz.

Elektrik yalnız İstanbul ve İzmir'in bazı semtlerinde var.

Düşmanın yaktığı köy sayısı 830. Yanan bina sayısı 114.408. Ülkeyi neredeyse yeniden kurmamız gerekiyor.

Yunanistan'dan gelen göçmen sayısı 400 bini geçecek.

İktisadi hayatımız da, eğitim durumumuz da içler acısı. İktisatçımız çok az.

Zorunlu okuma yaşındaki çocukların ancak dörtte birini okutabiliyoruz. Halkın eğitim sorunu hiç çözülmemiş.

Oysa Cumhuriyet'in insan malzemesini hazırlamalı, namus cephesini güçlendirmeliyiz.

Kültür eserleri kaçırılmış, kaçırılmaya devam ediliyor. Raporlarda daha ayrıntılı, daha acı bilgiler var.

Bunları Bakanlara ve parti yönetim kuruluna da ver. Genel durumu tam bilsinler.

Bütçemiz, gelirimiz yetersiz. İktisadi çıkmazdan kurtulmak için geliştirdiğim bir düşüncem var. Bu düşünceyi günü gelince konuşuruz.

Hedefimiz milli iktisat. Bağımsızlığın sürekli olması için iktisadi bağımsızlık temel ilkemiz olmalı.

Osmanlı bu gerçeği geç fark etti. Fark ettiği zaman çok geç kalmıştı.

Cumhuriyete uygun bir anayasaya gerek var. Bu zor durumdan nasıl çıkılabileceğini gösteren ne bir örnek var önümüzde, ne de bir deney.

Ama yılmamak, ucuz ve geçici çarelerle yetinmemek, halkı kurtarmak için sorunları çözmek, kalkınmak, ilerlemek, milli egemenliğe dayalı uygar ve özgür bir toplum oluşturmak, yüzyılımızın düzeyine yetişmek, kısacası çağdaşlaşmak ve bu büyük ideali tam olarak başarmak zorundayız.

Bu ana kadar bu ideali koruyarak geldik. Bundan sonra daha hızlı yürümek zorundayız.

Bunun için gerekli yöntemi, yolu birlikte arayıp bulacağız.

Yoksul ve esir ülkelere örnek olacağız.

Kaderin bizim kuşağımıza yüklediği kutsal bir görev bu.

Bu büyük görevin ağırlığını ve onurunu sizinle paylaşmak istedim.

Allah yardımcımız olsun!

Mustafa Kemal.'

İşte Gazi paşanın kaleme aldığı mektuptan da anlaşılacağı gibi asıl zorluk bir mevkiye geldikten sonra eksikler gün yüzüne çıktığında onların çözümü için çaba harcamaktır. Mustafa Kemal kendisini Atatürk yapan bu yenilikleri yaparak ülkemize en mükemmel bir şekilde liderlik ederek tarihin en önemli liderlerinden biri olarak gönüllerimizin en derininde kendisine yer bulmuştur.

Başarılı Liderler doğru zamanda, doğru amaçla, doğru hareketi yaparlar / John Maxwell

Zamanlama kavramı liderlikte en önemli meselelerden biridir. Doğru zamanda, doğru kişi ile doğru işi yapmak sizi ve örgütü istenilen noktaya ulaştırabilir. Doğru zamanda hareket edebilme yeteneği de iyi bir gözlem ile mümkün olabilir. Ancak gözlemi yapabilmek için de çevre şartlarının iyi takip edilmesi, piyasanın nabzının tutulması gerekmektedir. Bulunduğu çevreye kapalı örgütün piyasada işgal ettiği yeri bilmeyen bir lider önünü görebilme imkânını yakalayamayacaktır.

Liderlikte bazen beklemek, hamle yapmamak kısa vadede kendinizden ödün vermenize sebep olsa da uzun vadede işinize yarayabilir. Öyle anlar vardır ki konu ile alakalı yeterli değilsinizdir veya örgüt imkânları yeterli değildir ve bu elinizi kolunuzu bağlamaktadır. Bu gibi durumlarda sabrın en iyi ilaç olduğunu bilip durumu kotarmak elzemdir. Bu süre zarfında eksiklerin giderilmesi gerekmektedir. Mete han Türk tarihinin en önemli liderlerinden biridir. Tahta çıkış tarihi (M.Ö. 209) Türk Kara Kuvvetlerinin kuruluş tarihi kabul edilir. Mete en önemli liderlerden biri olmasını doğru hamlelerine borçludur. Mete han Çin ülkesine girmek istiyor. Ama Çin'e girerse kaybedeceğini biliyor. Çünkü Çinliler çok kalabalıklardır. Bunun üzerine hazırlamış olduğu ufak bir birlikle Çinlilerin ülkesine gidiyor ok atıp çıkıyor, ok atıp çıkıyor. Böylelikle orduyu ülkenin dışına çekiyor. Daha sonra ise önceden planlamış olduğu ünlü turan taktiği ile büyük orduyu dört bir tarafından sarıp ablukaya alıyor. Çinliler altı gün ablukada kalıyorlar ve sonunda onlara istediği anlaşmayı imzalayıp ülkelerine dönmelerini sağlıyor. Çinlileri vergiye bağlıyor. Zamanını bekleyip doğru hamle yapması onu

başarıya ulaştırıyor. Mete'nin bu hamlesi bizlere amaç ve zaman birliğinin ne denli önem arz ettiğini göstermektedir. En güzel iş doğru zamanda, doğru kişilerle, doğru teknikle yapılan iştir.

Liderlik Nedir?

İnsan topluluklarının hayatlarının her döneminde var olan bir konu olan liderlik bizler için beşeri, sosyal ve evrensel olarak büyük bir öneme sahiptir. Liderlik fonksiyonu kitleleri hareket ettirme, insanları örgütün ortak amaçları doğrultusunda yönlendirme, iş ve işlemlerin yürütülmesinde bir yol haritası belirleme gibi pek çok konuda elzem olan bir konudur. Her dönemin kendine özgü şartları ve koşulları mevcuttur. Bu şartlar ve koşullar çerçevesinde lider pozisyonundaki kişiden beklenenler de değişime uğramaktadır.

Hangi devirde olursa olsun liderin varlığının örgütte bulunan insanlar üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu etkiler motivasyonu ve performansı artırıcı niteliktedir. Bundan dolayı lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Lideri örgütte önemli hale getiren; emir, talimat ve kararnameyle insanlara iş yaptırmak değil, örgütteki motivasyonu artırmak için çalışmak ve örgütün belirli hedeflere ulaşmasını sağlamaya yönelik faaliyetler icra etmektir (Ergun Özler, 2013).

İnsanlara iş yaptırtmanın genel itibari ile üç farklı yöntemi bulunmaktadır. Bunlardan ilki zorla yaptırmak, ikincisi para ile yaptırmak ve üçüncüsü ise aidiyet duygusu ile yaptırmaktır. Bir personele zorla iş yaptırdığınızda belki işi gereği söylenenleri yapacaktır ama doğru zamanda isyan etme potansiyeli olacak veya daha iyi bir iş imkânı bulmak amacını her daim gözetecektir. Daha iyi bir iş imkânı bulduğunda ise arkasına bile bakmadan hamle yapacaktır. Sadece para ile iş yaptırdığınız kişi daha iyi bir maaş bulduğu zaman başka bir örgüte geçecektir ve kurumla hiçbir duygusal bağı olmayacaktır. Fakat aidiyet duygusu olan bir kişi örgüt ile duygusal bir bağ kurmuş olduğu için kurumun menfaatlerini düşünen, önceliği kazanacağı rakam olmayan, iş ortamından ve kurmuş olduğu dostluklarından memnun olan motive olmuş kişidir. Böyle bir kişi daha yüksek bir maaş teklif edilse dahi kurumla arasında bulunan aidiyet duygusu sayesinde işinden memnun uzun yıllar çalışmaya hevesli kişidir. Örgütler aidiyet duygusu ile iş yaptıracığı kişilerle çalışma istemektedirler. Aidiyet duygusu ise kurum içi faaliyetler, etkinlikler, uygun çalışma ortamı, motivasyon, iş yerindeki uygun ve rahat çalışma ortamı ile alakalıdır. Bu kazanımlar ise liderin çabası ve kurmuş olduğu sistem sayesinde etkin hale getirilebilir.

Liderlik dediğimiz kavram aslında insanların bir arada yaşaması sonucunda toplumun içerisinde bulunan grupların yönlendirilmesi sonucunda açığa çıkan bir kavramdır (İbicioğlu vd. 2009: 2; Ercan ve Sığırı, 2015). Lider örgütte veya kişiler arasındaki problemlere çözüm üretebilen, örgüt kültürünü oluşturup,

değiştirme ve hatta yönlendirme gücüne sahip olan, insanları bir amaç doğrultusunda bir araya toplama kabiliyetine sahip olan, bünyesinde barındırdığı motivasyon ile çevresini aydınlatan ve iş yapar duruma getiren kişidir (Yılmaz ve Karahan, 2010; Schein, 2004: 223).

Liderlik Kavramının Karakteristik Özellikleri

Günümüzde liderlerden beklenen en önemli özelliklerin başında güven gelmektedir. İnsanlar lider pozisyonunda bulunan kişilere güvenmek isterler. Bir örgüt içinde görev yapan çalışanların organizasyona, örgüte veya kurulan yapıya olan güveni liderlik pozisyonunda bulunan kişilere besledikleri güven ve saygı ile doğru orantılıdır. İnsanların birbirine güvenmesi sonunda iş birliği halinde çalışma, aidiyet duygusu, işini severek yapma, iş ve işlemlerde başarı gibi sonuçları getirir. Başarılı sonuçların yanı sıra doğru liderliğin açığa çıktığı durumlarda çalışanlarda işletmeye güven ve bağlılık durumları oluşarak esenlik kavramı açığa çıkar. İşletmede esenliğe sahip olan birey rahat ve konforlu hissederek daha fazla üretim yapmaya ve kendisini işletmeye ait hissetmeye başlar (Kaya, 2021).

Liderlik zaman ve mekâna bağlı olmak üzere değişiklik arz eden karmaşık bir yapının oluşturduğu yönetsel bir roldür. Liderler çevresindeki insanları heyecanlandırarak bir vizyon açığa çıkarmalı ve örgüt menfaatine yönelik stratejik kararlar almaya muktedir olmalıdır (Eren, 2016).

Yapılan araştırmaların bazıları liderliğin doğuştan geldiğini ortaya koyarken, bazıları ise sonradan kazanılan bir takım özellikleri içerdiğini belirtmektedir. Geniş bir pencereden bakmak gerekirse liderlik aslında doğuştan gelen özelliklerin, hayat akışı içerisinde sahip olunan kazanımlar sayesinde açığa çıkarılması olarak değerlendirilebilir olduğudur (Ergun Özler, 2013).

Liderlerin sahip olduğu bir takım karakteristik özellikler aşağıda sunulmuştur (Biçer, 2008);

- Kuvvetli bir başarılı olma isteği
- Hedeflerin ortaya koyulması ve istikrarla çalışarak bu hedeflere ulaşılma çabası
- Problem çözme ve fikir üretme noktasında zekâ ve yaratıcılığı kullanma
- Bireyin kendisinden emin olması
- Bir takım olayların ve olguların davranışa bağlı sonuçlarını kabullenmek
- Daha az kişilerarası stres
- Belli olmayan durumlar karşısında tahammül göstermek
- Astlarını etkileme yeteneği
- Sosyal ilişkileri yönlendirmedeki başarı

Larwood ise bir insanın iyi bir lider olabilmesi için 7 altın kuraldan bahsetmektedir. Bu kurallar (Akt. Donuk, 2007):

- Kişinin astlarına güven duyması
- Bir vizyona sahip olması
- Soğukkanlı davranması
- Risk almaktan çekinmemesi
- Konusunun uzmanı olması
- İnsanların kendisine karşı çıkması karşısında tahammül göstermesi
- Olayları basitleştirerek çözüme kavuşturmak

Tüm bunların yanı sıra lider pozisyonundaki kişi verdiği sözü tutan, kararlarında adaletli davranan, yaptığı işlerde ve davranışlarında tutarlı olan kimsedir. İş ve işlemlerinde duygu ve düşüncelerinden ziyade akıl ve bilimin gösterdiği istikamette yol alan ve bulunduğu örgütte bu kimliği egemen kılan kişidir. Bununla beraber lider yeteneklerinin farkında olan, gücünü doğru yer ve zamanda kullanmayı bilen bir yapıya sahip olmalıdır (Kaya, 2022). Gücünün farkında olmasından ötürü özgüveni yüksektir. Lider ruhlu kişi, kişisel irade ve disiplinini harmanlayarak oluşturduğu özgüven sayesinde kitleleri harekete geçirme ve çevresindeki bireyleri aktif hale getirme gücüne sahip kişidir (Gürsoy, 2005).

Lider pozisyonunda bulunan bireyler, hayat boyu öğrenme ilkesini kendisine düstur edinmişlerdir. Bu kişiler hiçbir zaman bulunduğu noktayı en üst basamak olarak ve eğitimin tamamlanmış hali olarak görmemeli, kişisel gelişime her daim açık olmalıdır. Söz gelimi sporla alakalı bir mevkide liderlik söz konusu ise ülkesinde ve dünyada spor ile alakalı bilimsel yayınları takip eden, okuyan, kendisini geliştirip çevresindeki insanlara yenilikler ve değişimler hakkında bilgi sağlayan kişiler liderlik özelliklerine sahip kişilerdir. Ayrıca spor ile ilgili bir mevkide liderlik görevini icra edecek olan kişinin ilgili spor eğitimini beden eğitimi ve spor yüksekokulu veya fakültesinde gerçekleştirmiş olması gerekmektedir. Bunun sebebi okullarından aldığı bilgi ve deneyimi saha içindeki deneyimlerle harmanlayıp kendini yetiştiren bir kişinin bulunduğu kuruma sağlayacağı farkındalık ve icra edeceği liderlik daha nitelikli ve verimli olacaktır.

Aristo liderde bulunması gereken özellikleri dört ana başlıkta toplamıştır. Bu başlıklar;

- Adalet
- Metanet
- Aşırılığa kaçmama
- Tedbirli olma

Dış görünüş bir liderde bulunması gereken en temel özelliklerin başında gelmektedir. Özellikler teorisi üzerine araştırma yapan kişiler cinsiyet, boy, kilo, fiziki güzellik/yakışıklılık gibi dış görünüş ile ilgili kavramların başkalarını etkileme noktasında önemli derecede rol oynadığını belirtmişlerdir. Bir insanın dış görünüşü ne kadar iyi olursa başkaları üzerine bıraktığı etki de aynı paralellikte olacaktır. Liderliğin bir etkileme sanatı olduğu düşünüldüğünde bu sonucun oluşması oldukça anlaşılardır.

Lider pozisyonundaki kişilerin zihinsel üstünlüklerinin de takipçilerinden farklılaşması gerekmektedir. Aksi takdirde takipçilerini etkilemesi zorlaşacaktır. Fakat zihinsel olarak üst düzeyde olmak tek başına yeterli bir özellik değildir (Kaya ve Demirci, 2023). Bunun yanı sıra mutlaka diğer belli başlı özelliklerin de kişide bulunması kitleler üzerindeki hâkimiyet için önem arz etmektedir (Güney, 2015). Her ne kadar liderin takipçilerinden daha zeki olması öngörülebilir ve anlaşılır bir durum olarak karşımıza çıksa da yönetilenlerin zaman zaman bu durumdan memnun olmadıkları, kendi seviyelerinin üzerinde bulunan kişileri anlamakta kimi zaman zorlandıkları gözlemlenmektedir. Dolayısı ile lider pozisyonundaki kişinin hitap ettiği kişilerin seviyesinde olması ve anlaşılır olması gerekmektedir.

İnsanı Liderliğe Ulaştıran Özellikler

Liderlik hem doğuştan gelen hem de sonradan kazanılan bir takım özellikleri içermektedir. Bu iki niteliğini de ön plana çıkarıp geliştirmeyi başaran kişi bulunduğu ortamda, şartta ve koşulda liderliğe ulaşma noktasında önemli bir adım atmış olacaktır. Kişinin kendi iç değerlerini günün şartlarına göre dizayn etmesi sonucunda liderlik özellikleri açığa çıkmaktadır. İnsanlık tarihinden lider örneklerine bakacak olursak bir takım insanların ortak özellikleri bulunduğu görülecektir. Bu ortak özelliklerin belli başlı olanları aşağıda sunulmuştur;

Not alma özelliği: Yapılan araştırmalar dinlenen bilgilerin elle yazılmış hale getirilmesinin kalıcılığı artırmakta olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca not almak için duyulan bilgilerin, kişinin kafasında harmanlaması ve kendi cümleleri ile kâğıda aktarması gerekmektedir. Dolayısı ile bu sayede anlam pekişmiş olacaktır. Not almak edinilen bilginin geriye dönüp aynen sağlanmasına da olanak verdiği için çok önemli bir detaydır. Liderlikte ön plana çıkmış olan kişiler çalışanları ile konuşurken, toplantılar esnasında, eğitim süreçlerinde ve gündelik iş ve işlemlerinde sürekli bir biçimde not alma eğilimindedirler. Liderliğin en önemli gerekliliklerinden biri kimi zaman dar zamanda hızlı karar alıp uygulamaya koymaktır. Bu noktada not almak işlemlerin hızlanması ve hata oranında düşüş yaşanmasına olanak sağlamaktadır. Not alan liderler incelendiğinde şüphesiz akla gelen ilk isim ülkemizin kurucusu Gazi Mustafa

Kemal Atatürk'tür. Atatürk'ün hayatı incelendiğinde okul yıllarında, askerlik dönemlerinde, cephelerde sürekli not alışı ve bunların bazılarının günümüze ulaştığı bilinmektedir. Hayatının her devrinde günlük tuttuğu, bu günlüklerde yediği yemeklerden, o gün cevap verilecek bir mektuba yönelik fikirlere, Cumhuriyete dair ipuçlarına, okuduğu kitap isimlerine kadar ulaşmak ve bilgi sahibi olmak mümkündür. Genelkurmay arşivlerinde kendi el yazısı ile yazdığı 34 adet not defterinin arşivde olduğu onun bu özelliğini fark etmemiz için yeterli olacaktır. Not alma özelliği sayesinde adımlarını sağlam akmakta olduğu, hayatında rastgeleliğe yer olmadığı onun hayatını birkaç ay bile inceleyenler tarafından görülecektir. Albert Einstein, Isaac Newton, Nelson Mandela gibi tarihin diyalektiğinde ön plana çıkan bu büyük insanlar not almaktadırlar. Aslında not aldıkları için büyük insanlardır da diyebiliriz. Einstein'ın not defterleri incelendiğinde izafiyet teorisinin hangi aşamalar sonucunda açığa çıktığı, hangi hesaplamalar neticesinde insanlığa kazandırıldığı yakalanabilir. Dolayısı ile not almak insanları liderliğe ulaştırmada önemli bir etmendir.

Okumaya Eğilim: Kitap okumak insanların ufkunu açan, önüne farklı dünyalar seren, onları bambaşka hayatlara taşıyan ve farkındalık kazandıran önemli bir eğilimdir. İnsanların çoğu 'okumaya vakit bulamıyorum' bahanesini üretebilir. Fakat etkili ve verimli liderlerin çoğunun bu zamanı bir şekilde var ettikleri ve okumayı hayatlarının merkezine aldıkları görülmektedir. İyi bir lider alanı ve işi ile ilgili bilgi ve görgüsünü artırmaya yönelik okumasının yanı sıra uzmanlık alanları dışında da okumaya eğilimli olan kişilerdir. Okumanın insan hayatı üzerinde günlük stresten uzaklaşmak, yeni bilgiler öğrenmek, kendini geliştirmek, olay ve durumlar karşısında analiz kabiliyetine sahip olmak gibi özellikleri bulunmaktadır. Okuma alışkanlığı sayesinde dünyanın bambaşka bir coğrafyasında, bambaşka bir insan topluluğu hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür.

Okumak boş zamanları değerlendirme faaliyeti olarak görülmemektedir. Bilakis gündelik yaşamımızın en önemli ve dolu bölümleri okuyarak geçirilen vakitler olmalıdır. Okumanın insanlar üzerindeki bazı faydaları aşağıda sunulmuştur;

- *Stresle baş etmeye yardımcı olur*
- *Konuşurken kullanılan kelime haznesinin artmasına yardımcı olur*
- *Bir takım hafızaya bağlı problemleri önleyicidir*
- *Kişinin yalnız hissetmesinin önüne geçer*
- *İnsanların genel kültürünün artmasına vesile olur*
- *Zekâyı geliştirir*
- *Hayatı sevmeye vesiledir*

- *Hayal gücünü geliştirir*
- *Olaylara ve durumlara farklı pencerelerden bakabilme ve empati üzerinde olumlu etkileri vardır*
- *Kritik düşünmeyi teşvik eder*
- *Farklı coğrafyalardan, kimliklerden, hayat tarzlarından olan insanları tanıma ve genel kültürün gelişmesi üzerinde olumlu etkiye sahiptir*

Kuran'da ilk ayet ve emir okumaktır. İkinci inen sure kalemidir. Okumanın ve yazmanın önemine bu denli önem veren ve insanlara kitap yolu ile seslenen bir Allah.. Dünya üzerindeki coğrafyalar incelendiğinde en az okuyan kitle Müslümanlar.. Dolayısı ile bu noktada herkesin şapkasını önüne koyup insanlığa faydalı değer üretecek bir biçimde kendisini yapılandırması gerekmektedir. Bunun yolu da en başta okumakla sağlanmalıdır.

Ufkunu Genişletmek: Kelime anlamı olarak daha fazla öğrenmek, kendini yetiştirmek, sürekli gelişime açık olmak manalarında kullanılan ufkunu geliştirmek liderlik için olmazsa olmaz öneme sahip bir özelliktir. Sürekli bir biçimde gelişime açık olmak, ilgi alanlarını genişletmek insanların dünyaya baktığı açıların gelişmesini/genişlemesine olanak tanır. Farklı ortamlarda bulunmak, yaşanılan ortamın dışındaki kişilerle sohbet etmek bireylerin tecrübe ve deneyimlerinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Sosyallik ve eğitim bu noktada çok önemlidir. Bir liderin ufkunu genişletmesinin yolu eğitime ve sosyallığe olan bağlılığından geçmektedir. Kendisini bulunduğu nokta itibari ile yeterli gören, gelişime ve eğitime kapalı bir insanın ufkunu genişletmesi düşünülecek bir şey değildir. Eğitim hayatın her alanında devam eden ve insanı ileriye taşıyan bir etkiye sahiptir. Eğitimin nitelikleri okulla sınırlandırılmayacak kadar geniştir. Bir liderin eğitime açık olması kendisine katkı sağlayacağı gibi astlarını da etkileyecek olduğundan hayat boyu öğrenme mantığı ile hareket edilmelidir.

Hitap Gücü: Liderlik aynı zamanda bilinmek, anlaşılmak, fark edilmek ve düşüncelerini kitleler üzerine sunmak gibi bir takım özelliklere sahiptir. Bu noktada etkili ve düzgün bir hitap gücü liderlik pozisyonunda bulunan kişilerin fikirlerini sunma evresindeki en önemli silahları arasında sayılabilir. Temel amaçlarını ve gayesini hitap etmekte olduğu kitleye aktarmada sorun yaşayan bir insanın lider olarak algılanması oldukça zordur. Bu noktada hitap gücünün yanı sıra, kelimeleri düzgün kullanma, geniş bir kelime haznesine sahip olma, jest ve mimiklerini etkin ve verimli kullanma gibi özellikler de birlikte değerlendirilmelidir.

Hitap edilen kitlenin karşısına çıkıp sürekli kâğıttan okuyan, iki cümleyi bir araya getirmekte güçlük yaşayan, kendini ifade etme noktasında yetersiz kalan

bir kişinin lider olarak bulunması oldukça güçtür. Böyle bir okuma ile ancak mevcuttaki bilgiler aktarılabilir. Hitap edilen kitlenin heyecanlanması ve coşkulu bir konuşma samimiyet ve donanım ile doğru bilgilerin direk aktarımı ile sağlanabilir.

Heyecan Sahibi Olmak: Liderler sahip olduğu heyecan ile insanları kendilerine çekerler. Her ne kadar liderlik karşındaki kitleyi heyecanlandırmayı içerse de liderin önce kendisinin o heyecana sahip olması gerekmektedir. 13. Yüzyıl Anadolu'sunun en önemli değerlerinden olan Mevlana 'Mum olmak kolay kolay değildir, ışık saçmak için önce yanmak gerekir' sözünü söylemiştir. Bu sebepten ötürü ilk etapta liderin heyecana ve vizyona sahip olması akabinde ise bunu aktarması beklenir. Çünkü heyecana ve vizyona sahip olmayan bir kişinin hedeflerinin olması beklenemez. Bu noktada heyecan ile telaş karıştırılmamalıdır. Lider heyecana sahip ama ne yaptığını bilen, adımını sağlam atar bir nitelikte olmalıdır.

İletişim Kurmak: İyi bir liderin iletişim kurması, gerek sözlü, gerekse de yazılı iletişim araçlarını etkili ve doğru kullanması önemlidir. Muhataplara zamanında, doğru ve anlaşılır bilgi sağlayabilmek lider kişilerin en önemli özellikleri arasındadır. Ayrıca liderlerin kendi döneminin en iyi teknolojik aracı neyse onu çok iyi kullanır seviyede olması gerekmektedir. Çünkü kitleler üzerinde bırakılacak etki, onlara zamanın iletişim araçları vasıtası ile ulaşılarak gerçekleşmektedir. Büyük Atatürk 19 Mayıs 1919 tarihinde Anadolu'ya geçtiğinde yurt genelinde kurduğu telgraf ağı sayesinde İstanbul başta olmak üzere birçok yerden haber alıyordu. Bu sayede hem iletişim sağlanmış hem anlık gelişmeler ve emirler anında tüm Anadolu'ya ulaşıyordu. Nutukta Atatürk'ün gönderdiği ve kendisine gönderilen birçok telgraf metni bulunmaktadır. Zaferden sonra Atatürk haberleşme araçlarının önemine binaen 'Milli mücadeleyi telgrafın telleriyle kazandık' ifadesini kullanmıştır.

Günümüzde iletişim araçları daha da iyi hale gelmiştir. Bugün bir tuşla binlerce kilometre uzakta bulunan bir insanla konuşmak, dünyanın herhangi bir yerindeki bir gelişmeden anında haberdar olmak mümkün. Liderler de tüm bu iletişim araçlarını hem iyi kullanan hem de bulunduğu şirkette etkin hale getiren kişilerdir.

Bir lider geniş bir kitleye hitap edecekse mutlaka bir konuşma metni hazırlamalıdır. Bu metni iyi bir şekilde çalışmalıdır. Yapabiliyorsa prova yapmalıdır. Hangi noktalarda vurgu yapacağını, hangi açıklamalar esnasında jest ve mimiklerini ön plana çıkaracağını belirlemelidir. Sahnede konuşacaksa sahneye hâkim olmalıdır. Hitap edeceği kitlenin hacmine bağlı olarak konuşma metnini kurmaylarıyla, yardımcılarıyla hazırlayabilir. Rastgele konuşmamalıdır.

Çünkü liderlerin söyleyeceği sözler ve yapacakları konuşmalara tarihe geçer ve hiçbir lider sözlerini tarihin önüne tesadüfen bırakmaz.

Zamanı İyi Kullanmak: Zaman insan hayatında çok önemli bir kavramdır. Zamanı Etkin ve verimli kullanmak sizi diğerlerinden bir adım yukarıya taşıyacak önemli bir artıdır. Zamanı etkin kullanmak da planlı programlı yaşamak ile paralellik göstermektedir. Tarihe yön vermiş olan liderler incelendiğinde planlı programlı yaşadıkları ve bu sayede zamanı doğru kullandıkları görülmektedir. Bir liderin çalışma saatleri, kendine ayıracağı zamanlar, varsa eğitim aldığı süreler, yardımcıları ile yapacağı görüşmeler, önemli kişiler ile yapacağı görüşmeler önceden belli olmalıdır. Bu programa büyük oranda sadık kalınmalıdır.

İş yaşamında zamanı iyi kullanmak da planlar ve programlar neticesinde mümkün hale Frederick Taylor 1911 yılında yazmış olduğu Bilimsel Yönetimin İlkeleri isimli kitabında işletme içerisinde çalışan kişilerin sistematik bir biçimde kaydardıklarını ortaya koymuştur. Plan ve program dâhilinde çalışmalarını yürütmekte olduklarında ise hem verimin hem de üretimin artmakta olduğunu belirlemiştir. İşçiler üzerinde yapmış olduğu deneyleri de kitaba eklemiştir. Her devirde rasgelelik daha az verim ve sorunlar, planlı hareket etmek daha çok verim ve iyi sonuçlar getirecektir.

Aydınlanmanın en önemli düşünürlerinden olan Friedrich Nietzsche ‘Daima olduğu gibi bugün de iki grup insan vardır. Köleler ve özgür insanlar. Günün üçte ikisini kendi için kullanmayan ne yapıyorsa yapsın (devlet adamı, iş adamı, memur veya profesör) bir köledir’ demiştir. İnsanlar hayatın akışı içerisinde başarılı olmaya azim ederken her daim sahnede olmamalıdır. Kendi gelişimleri için ve hayatı yaşamak için zaman ayırıp bu ayrılan zamanı doğru kullanmayı öğrenmelidirler. Yoksa bir müddet lider pozisyonunda bulunabilirler. Bu makam onlar için en üst noktadır. Hayal güçleri daha ötesini göremez. Birkaç yıl içinde ise mevkilerini kaybedip geride kalırlar. Hayatın kanunu budur. Gelişimi öteleyen geride kalır. Her daim gelişim için ise plan program, düzen ve kendine zaman ayırmak, daha ötesi için hazırlık yapmak oldukça önemlidir.

Güvenilir Olmak: Güven kavramı içerisinde beklenti ve inanç barındıran, örgütlerde insan unsuru ile iş görürken liderlerin sahip olduğu en önemli niteliklerinden bir tanesidir. Güven meselesinde karşılıklı duygular çok önemlidir. İş ve işlemlerin yapılması evresinde liderlin astlarına astların da lidere güvenmesi önem arz etmektedir. Bir liderin güven kazanabilmesi için dürüstlük, samimiyet, iş ahlakı, iyi niyet, özü sözü bir olmak gibi niteliklere sahip olması gerekmektedir. Lider pozisyonundaki kişiye güven olmaksızın bir işletmenin rakipleriyle mücadele etmesi, zorlu ve rekabet dolu iş şartlarında ayakta kalması mümkün değildir.

Ya olduğun gibi görün ya görüldüğün gibi ol / Mevlana

Bir lider dürüst olmanın yanı sıra çalıştığı insanlara saygı gösterdiği ölçüde güven kazanır. Her insan gibi liderler de hata yaparlar ama yanlış yapmazlar. Rekabetin yoğun yaşandığı ve stresli ortamlarda herkesin yaptığı hatalar makul görülebilir ama arkadan iş çevirmek, insanların kuyusunu kazmak, hileler insanların güven duygusunu azaltmaktadır. Söz gelimi lider tarafından alınan bir kararın doğruluğu veya yanlışlığı insanlar tarafından tartışılabilir fakat verilen bir söz tutulmadığında bu durum güven duygusunu sarsar.

Disiplinli Olmak: İş hayatında disiplin ile başarı arasında paralel bir ilişki bulunmaktadır. Emek ve disiplinin olmadığı bir ortamda kazanımlardan bahsedilmesi olanaksızdır. İyi liderler hem kendi yaşamlarında hem de iş yaşamlarında disiplinli olan kişilerdir. Disiplinin olduğu yerde rastgelelik olmaz, düzen olur. Hatta liderler disiplinsizlikten rahatsız olan kişilerdir diyebiliriz. Kazanımlarına ve geldikleri noktaya disiplinli olmaları sayesinde ulaştıklarını bildiklerinden çevrelerinde disiplinsiz ve gelişigüzel yaşayan bir kişi veya durum gördüklerinde uzaklaştırırlar.

Öz disiplin varsa her şeyi başarmak mümkündür / Theodore Roosevelt.

Tarihe diyalektiğinde ön plana çıkan insanlar incelendiğinde öz disiplin kavramının ortak özellikleri olduğu görülecektir. Disiplin kavramı sizi belirlediğiniz hedefe ulaşma noktasında gereklilikleri yapmaya sevk eder, hata oranını düşürür ve saygı görmenizi sağlar. Dolayısı ile disiplin başarının önemli bir anahtarıdır.

Disiplinli insanlar incelendiğinde planlı ve programlı yaşamaya eğilimli oldukları ve bu sayede zaman yönetimi noktasında oldukça güçlü oldukları görülecektir. Disiplinli insanlar bu sayede günlerini daha verimli ve dolu geçirebilme imkânını yakalarlar. Günün sonunda hayatın akışında hem kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirmiş hem de kendilerine vakit ayırarak önemli bir vakti kişisel gelişimlerine ayırmış olurlar. İnsanların çoğu şikâyet eder ve bahane üretirler. Onlar için hayat çok zordur, zaman yetmemektedir. İş stresi içerisinde kafalarını kaldırmaya vakit bulamıyorlardır. Hâlbuki disiplin sahibi insanlar büyük bir özveri ile tüm bu bahaneleri bir kenara koyup hedefleri için üretip çalışmaya ve vakit yaratmaya eğilim göstererek gün sonunda kazançlı olan kişilerdir.

İşletmelerde ise disiplin kavramı örgütün çıkarlarını tehlikeye sokabilecek personel davranışlarını önlemeye yönelik bir sınırlama getirmeyi hedeflediği gibi genel performansı yukarıya taşımayı hedefler. Çalışanların örgütsel kural, politika ve genel kabullerinden sapmamasını sağlamaya yönelik bir uygulamadır. İş gören sorumluluğundaki işlere aykırı davrandığında veya şirketin genel politikalarına ters davrandığında disiplinsiz davranmış olur. Disiplinsizlik

sonucunda her zaman cezai yaptırıma başvurulmamalı, örgüt çıkarları düşünülerek personel kazanılmaya çalışılmalıdır. Ancak süreç suiistimal edilmeyecek ve son bulacak şekilde yönetilmelidir. Bu noktada lider pozisyonundaki kişi şirket menfaatlerine yönelik çözüm üretmelidir.

Başarısızlıktan Ders Çıkarmayı Bilmek: Hayatta her şey istenildiği gibi gitmeyebilir. Kimi zaman eylemlerimizde şu veya bu neden yüzünden başarısızlık ile karşı karşıya kalabiliriz. Böyle bir durumda lider başarısızlık karşısında ders çıkarmayı, dahası astlarını motive etmeyi bilmelidir. Herkesin başarısızlık karşısında üzüldüğü bir ortamda lider de akışa kapılıp giderse insanları toparlamak ve ayağa kaldırmak zorlaşabilir. Bu noktada dirayetli olmak ve düşülen yeri doğru tespit ederek ayağa kalkmak gerekmektedir.

Başarının birçok getirisi olduğu gibi başarısızlığında kazanımları olabilir. Önemli olan olayları doğru okuyup, yapılan hataları tekrar etmemek olacaktır. Başarısızlığın insana kazandırdığı özelliklerden bazıları aşağıda sunulmuştur.

- *Başarısızlıktan yeni bir rota oluşturulabilir*
- *Neyin işe yaradığını tespit noktasında tecrübe kazanılır*
- *Meslekte yeni bilgi edinme sahibi olunur*
- *Hayatta ikinci şans kavramının önemi anlaşılır*
- *Zorluklar karşısında daha güçlü olunur*
- *Duygusal esneklik kazanılır*
- *Zihinsel ve duygusal olgunluk kazanılır*

Başarısızlık kendisinden sonra çok önemli bir başarının anahtarını sağlayabilir. Çünkü başarısızlık neticesinde herkes gözlerini sizin üzerinizden çeker ve kaybettiğinizi düşünür. Böyle bir ortam başarı için uygun ortamdır. Yapılacak olan için kendini yeniden uygun hale getirmeyi başaran kişi ancak liderlik özelliklerini kullanmayı bilen kişidir. Hayata yetim olarak, fakir bir ailenin çocuğu olarak, kardeşlerini kaybetmiş bir kişi olarak başlayan, hükümeti eleştirdiği için hapse atılan, ilk askeri görevi sürgün olarak Şam olan, hakkında İslam halifesi ve şeyhülislamı tarafından idam fermanı çıkarılan Mustafa Kemal Atatürk Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ni kurmuştur. Atatürk'ün hayatı incelendiğinde birçok başarının yanında çoğu zaman istediklerini hayata geçirememiş olduğu da görülmektedir. Ama o yılmayarak, mücadeleyi bırakmayarak doğru zamanı yakalamış ve Cumhuriyet, kadın hakları, demokrasi, devrimleri derken aklındakileri hayata geçirmeyi başarmıştır.

İyi Bir Öğretmen Olmak: İyi bir öğretmen olmanın ana kriteri önce iyi bir öğrenci olmaktan geçmektedir. Bu noktada bahsedilen öğrencilik okul hayatındaki öğrencilik değildir. Öğrenmek hayatın sonuna kadar devam eden bir

süreç olduğu için öğrencilik de hayat boyu öğrenme ilkesine göre yapılandırılmalıdır. Günümüzde diploma almanın veya okul bitirmenin eğitim olduğu birçok kesim tarafından eğitim zannedilmektedir. Hâlbuki eğitim kişinin kendi gelişimi ile ilgili bir süreçtir. Lider bunun farkında olan ve bu vizyonu içselleştiren kişidir.

İyi bir öğretmen olmak öğrenmekten ve öğrendiklerini çevresindeki insanlarla paylaşmaktan geçmektedir. İyi bir öğretmen;

- Çevresindeki insanlara gelişimi gösteren
- Onları teşvik eden
- İşlerini icra etme noktasında yardımcı olan
- Hata yaptıklarında niyet iyi olduğu takdirde hoşgörü sahibi
- Sorumluluklarının bilincinde olan
- Güvenilir
- Kararlı
- Yaratıcı
- Üretken
- Çok yönlü
- Gerçekçi bir yapıda olmalıdır.

Başöğretmenimiz Mustafa Kemal Atatürk insanlık tarihinin gördüğü en büyük askeri dehalardan biri olmasına karşın “Benim asıl anlatılacak yanıım, öğretmenliğimdir. Topluma, milletime ben öğretmenlik yapabiliyorsam, beni onunla anlatın.” Diyerek öğretmenlik vasfı ile anlatılmasını istemiştir. Dolayısı ile bir liderde bulunması gereken en önemli özelliklerin başında öğretmenlik gelmektedir.

Empati: Karşıdaki insanın duygu ve düşüncelerini anlama, kendini karşıdaki insanın yerine koyup düşünme olarak açığa çıkan empati, iletişimde son derece önemli bir sosyal beceridir. Her insanın duygu, düşünce ve davranışları vardır. Düşünceler duygulara, duygular ise davranışlara dönüşmektedir. Davranışlar karşılığında ise yaşantılarımız şekillenir. Yaşantılarımız iletişim dünyasında diğer insanlarla diyaloglarımızı ile açığa çıkarır. Bu diyalogların kurulması ilk etapta aile, sonra arkadaşlar çevresi, okul derken sosyal hayata sirayet eder. Hayatın her alanında kurulan diyaloglarda karşı tarafı anladığımız ve anlaşıldığımız ölçüde başarılı olabilmek mümkündür. Bu noktada karşı tarafı doğru anlayabilmenin yolu empati becerisini kullanmaktan geçer. Sosyal yaşama yön vermekte olan lider empati becerisini doğru kullanan kişidir.

Empati geliştirilebilen bir yetenektir. Empati özelliğini geliştirmek isteyen bir bireyin yapması gereken temel özellik karşısındaki insana saygı duymaktır.

Saygısız bir insanın empati kurması, karşısındaki insanı düşünerek yaklaşım içine girmesi düşünülebiyecek bir durum değildir. Dolayısı ile ne kadar saygı ve hoşgörü o kadar empati diyebiliriz.

Mütevazı Olması: Kişinin alçakgönüllü olması şeklinde ifade edilebilir. Kendisi ile ilgili övgüde bulunmayan, kendisine yapılan övgüler karşısında görüntüsüyle alçakgönüllülüğünü yansıtan bireyler genel itibari ile mütevazı insanlar olarak anılandırılırlar. Bir kişinin mütevazılığı bir küçüklük olarak görülmemeli, onun saygılı ve haddini bildiği manasını taşımaktadır.

Adaletli Olması: Adalet hakkın gözetilip sahibine teslim edilmesi demektir. Her alanda insanlar için en önemli konulardan bir tanesidir. Adaletin olmadığı hiçbir yerde insan haklarından söz edilmez. Bir örgütün çalışanlarına, paydaşlarına, müşterilerine, hissedarlarına, tedarikçilerine karşı adaletli davranmak zorunluluğu vardır. Adaletli davranmayan bir kurumun ayakta kalması oldukça güçtür.

Yüce Kuran’da Nisa Suresi 58. ayette ‘Allah size emanetleri ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emreder’ ayeti yer almaktadır. Türk mahkeme salonlarında en üstte ‘Adalet mülkün temelidir’ yazılarak bu mekanizmanın devletin temelini oluşturduğu aktarılmıştır.

Nizam’ül Mülk siyasetnamesinde ‘devlet küfürle devam edebilir ancak zulümle devam edemez’ diyerek bir devletin dinin gerekliklerini yerine getirmeyerek var olabileceğini fakat adaleti örseleyerek var olamayacağını ifade etmiştir.

Örgütlerin etkili ve verimli çalışarak var olabilmeleri için en önemli kavramlardan bir tanesi beşeri sermayeleri olan insan unsurudur. Liderler insan unsurunun şirkete aidiyet duygularını artırmak ve onların motive olmaları için çaba harcamak gibi bir göreve sahiptir. İnsan unsurunun örgüt bağlılığını artırıcı en önemli faktörlerden bir tanesi de adalet kavramının düzgün bir biçimde icra edilmesidir.

Nizamülmülk ve Yöneticiler

Büyük Selçuklu Devleti’nin önemli hükümdarları olan Alparslan ve Melikşah’a 30 yıl gibi bir süre vezirlik yapmış olan Nizamülmülk şanlı Türk tarihinin en büyük yöneticilerinden bir tanesidir. Tûs kentinin Râdkân köyünde dünyaya gelmiş olan Nizamülmülk, bir taraftan eski İran (Sasani) geleneğine diğer taraftan İslam geleneğine vakıf oldu ve devletin idaresinde en doğrusunu, adaletlisini aramak kaidesiyle görev aldı. Vezir sıfatıyla yürütmüş olduğu tüm faaliyetlerinde hakka ve halka uygun davranmaya çabalayarak Selçuklu İmparatorluğuna hizmet etti.

Türk tarihinin en başarılı yöneticilerinden bir tanesi olan Nizamülmülk nizamiye medreselerini kurmanın yanı sıra Selçuklu devletinin bütünüyle sisteminin oluşmasını sağladı. Kurmuş olduğu medrese (Bağdat Nizamiye Medresesi) bugünkü deyimle üniversite hüviyetindedir. Bu eğitim kurumlarında din, dil, hukuk, felsefe gibi dersler veriliyordu. Bu medresede dershaneler, yatakhaneler, kütüphaneler, öğrencilere özgü odalar, hamam, mescit gibi bölümler yer alıyordu.

Yazmış olduğu Siyasetname bugün dahi yararlanılan bir eserdir. Bu eserinde yöneticilere ilişkin sözleri günümüzde bile yararlanılması gereken öğütler içermektedir. İşte Nizamülmülk'ün yöneticilere 8 öğüdü.

1. *Kamu gücünü kullananların her yaptığı kayıt altında olmalıdır.*

Devlet işinde çalışan kişiler tüm halktan toplanan vergilerden oluşan parayı kullandıklarından, halka bir biçimde hesap vermekle mükelleftir. Aksi halde halk kitlelerinde, yönetici pozisyonunda bulunan kişiler açısından sorunlar ortaya çıkabilir. Bu da devletin nizamına zarar verir. Zimmetlerine para geçirmeleri söz konusu olursa bu durum devlete zarar verir. Bir yönetici fakir fukaradan elde edilen mal veya hizmetleri kendi zimmetine geçiriyorsa bunun Allah katında da hiçbir affı yoktur. Yüce kitabımız Kuranı Kerim'de Maun suresi bu durumu gözler önüne seriyor. Zaten maun kamu malı demektir. Maun suresi meali aşağıdadır.

1 *Gördün mü o, dini yalan sayanı?*

2 *İşte odur yetimi itip kakan;*

3 *Yoksulu doyurmayı özendirmez o.*

4 *Vay haline o namaz kılanların/dua edenlerin ki,*

5 *Namazlarından/dualarından gaflet içindedir onlar!*

6 *Riyaya sapandır onlar/gösteriş yaparlar.*

7 *Ve onlar, kamu hakkının yerine ulaşmasına/zekâta/ yardıma/iyiliğe engel olurlar.*

Kuranı Kerimde namaz kılmayanlar eleştirilmezken, namaz kılıp yoksul ve yetime yardım etmeyenlerin, kamu malına musallat olanların hükmü **dini yalan saymak olarak gösteriliyor! Bunların kıldığı namazlara lanet ediliyor.** Sebebi hiç şüphesiz kamu malını çalıp, kasalarını ve keselerini doldurmanın yolu olarak namazı görmeleridir. Bu durum Kuran'ın Rabbi tarafından insanlığın önüne çıkarılıp, gözler önüne seriliyor.

Bundan dolayı kamu malını şu veya bu şekilde kullanan herkesin dikkatli hareket etmesi gerekmektedir. Bir insan kendi malını kullanırken savurgan davranabilir. Hata yapabilir. Bu hata onu bağlar. Ancak kamu malını kullanarak

yapılan bir hatada tüm halkın sorumluluğu ve emeği vardır. Bu duruma herkesin dikkat etmesi ve özen göstermesi lazım.

2. Üst yöneticilerde aranması gereken özellikler

Üst yönetici, aynı zamanda kurumun dış dünyada temsilini gerçekleştiren kişidir. Onun için mutlak surette vizyon sahibi olması gerekmektedir. İşleri idame ettirirken küçük hesaplar yapmamalı, ufak olaylarla ilgilenmemelidir. Şirketle alakalı çok önemli olmayan bir durumu bilmesi çok elzem değildir. Ancak alınan kararlara ve uygulamalara ilişkin tüm bilgi birikim onun süzgecinden geçmeli, onun yönlendirmesi ile alakalı olmalıdır.

Şirkette varlığı astlarına güven vermekte olan üst yönetici şirket dışında da gerek giyim kuşamı ile gerekse de ortaya koyduğu kalitesi ile şirketin en önemli değerlerinden birisidir. Kötü giyinen ve Türkçesi iyi olmayan bir insanın üst düzey bir yönetici olması beklenebilecek bir durum değildir. Öyle olsa dahi bir müddet sonra makama zarar verecektir.

Çalışkanlık ve titizliği ile tüm çalışanlara örnek olacak olan üst düzey yönetici insan kaynakları yönetiminin en önemli ilkelerinden bir tanesi olan insancıl davranış ilkesine de riayet etmelidir. Hata insanlar içindir. Hatasız kul olmaz diye bir söz vardır. Onun için hata yapılmasını çok büyük tepkilerle karşılamamak gerekmektedir. Onun nedenini araştırıp gerekirse hatayı yapan kişiyle konuşmak gerekmektedir. Her çalışan işletme için kıymetlidir. Çalışan kaybetmek kolaydır. Mühim olan onu kazanmaktır. İşten çıkan her bir kişinin de kıdem tazminatının olduğu ve kurumsal hafıza kimliğine sahip olduğu gerçeği de unutulmamalıdır. Ancak fazla güler yüzlü olup her suçu tölere etmek de işletmeye zarar verecek mahiyettedir. Hırsızlık benzeri yüz kızartıcı bir suç gerçekleşmesi halinde bu durum diğer personele de sirayet edileceğinden önünün alınması gerekmektedir. Gerekirse istemeye istemeye kangren olan bölgenin kesilmesi vücuttaki diğer bölgelerin kurtarılmasını sağlamaktadır.

Lider veya üst düzey yönetici mevkiindeki bir kişinin bir diğer önemli özelliği de sözünün eri olmasıdır. Verilen bir sözü tutmayan bir yönetici astlarına güven aşılayamaz. Böyle bir kişinin arkasından nasıl yol yürünebilir?

Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici ve lider kavramları hakkında yapılan birçok tanıma rağmen hala karıştırılan iki kavram olduğu görülmektedir. Yapılan birçok bilimsel araştırma ve yazılan kitaplara rağmen kimi zaman sözlü ifadelerde kimi zaman yazılı kaynaklarda birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. Bunun sebebi her ikisinin de yetki ve sorumluluklarının bulunmasıdır. Ancak bu yetki ve sorumluluklar bir noktada kesin bir çizgi ile ayrılmaktadır.

Yönetici mevcut şartlara göre organizasyonun başarılı bir sonuç elde etmesi için çabalarırken, lider işletmenin değişen çevre koşullarına ve artan rekabete rağmen ayakta kalabilmesi ve gelişimini sürdürebilmesi için yenilikleri arayan ve uygulayan kişidir.

Bir örgütte yönetici olarak bulunan kişi, kişilerin veya bölümlerin arasındaki anlaşmazlıklar karşısında çözüm üreten, insanların uyum içerisinde çalışarak gündelik işlerin yapılmasını sağlayan kişidir. Buna karşın lider kişisel ve örgütsel hedefleri olan, bu hedefler doğrultusunda insanların çalışması için plan ve program hazırlayan, çevresindeki insanlara ilham kaynağı olarak performanslarının artmasını sağlayan kişidir.

Liderlik yöneticiliğe nazaran geleceğe yöneliktir. Lider çalışmakta olduğu kurumun ayakta kalabilmesi, kişilerin motive olarak iş ve işlemleri yapabilmesi, vizyon oluşturmaları ve oluşturduğu vizyonu içinde bulunduğu kurumun üyelerine ve personeline benimsetmesi ile ilgili bir pozisyonu kapsarken (Baltaş, 2002), yönetici yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine etme, kontrol) uygulayan, gündelik işlerin icrası esnasında oluşabilecek problemlere çözüm üreten, personelle daha yakın ilişkiler kurabilen bir görev ifa etmektedir (Çetintaş, 2019).

Liderlik ve yöneticilik arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar 1994 yılında Bennis tarafından açıklanmıştır (Akt. Şişman, 2018);

- Yönetici mevcut olanı idare edici, lider ise yenilikleri hayata geçirendir
- Yönetici kopyadan ibaret bir yaklaşımı uygularken, lider orijinale vücut verir
- Yönetici mevcut iş ve işlemleri korur, lider ise onları geliştirmeye eğilim gösterir
- Yönetici yapısal sistem üzerine yoğunlaşırken, lider kişiler üzerinde yoğunlaşır
- Yönetici sahip olduğu güven duygusunu kontrole bağlı hissederken, lider astlarına güven sağlayan kişidir
- Yönetici kısa vadeli hedefler ve düşüncelerde bulunurken, lider uzun vadeli düşünce ve hedeflere sahip kişidir
- Yönetici nasıl ve ne zaman sorusunun cevabını ararken, lider ne ve niçin sorularının cevaplarını aramaktadır
- Yönetici kazanç ve kayıp düzleminde düşünürken, liderin gözü yükseklerde
- Yönetici mevcut uygulamaları hayata geçirme eğilimindeyken, lider nevi şahsına münhasır bir şekilde yeniyi üretme yoluna gitmektedir.

- Yönetici hali hazırda olanı kabullenirken, lider bu durum ile mücadele eden kişidir
- Yönetici emir alan kişidir, lider emir veren kişidir
- Yönetici işleri doğru yaparken, lider doğru işleri yapar

Lider ve yönetici kavramları ele alınırken liderin yöneticiden daha üstün bir görevi olduğu veya daha iyi olduğu izlenimi doğru değildir. Bu noktada doğru olan her ikisinin de kendi mecrasında görev ve sorumlulukları olduğunu kabul etmek ve günümüz işletmelerinde her iki fonksiyonun da gerekliliğini kabul etmektir (Güçlü, 2020).

Liderlik Fonksiyonunun Güç Kaynakları

Liderlerin düşüncelerini hayata geçirebilmesi ve insanlar ve örgüt içerisindeki hâkimiyetinin sağlanabilmesi için birtakım güç kaynaklarına sahip olması gerekmektedir (Ergün Özler, 2013). Lider bu aşamada bahsedilen güç kaynaklarını kullanmada ve uygulamada özgür olduğu ölçüde kitleler üzerindeki etki alanları yüksek olacaktır.

French ve Raven (1968), liderlerin kitleleri harekete geçirebilmek ve insanlar üzerindeki etki alanlarını artırmak için kullandığı argümanları 5 gruba ayırmıştır. Bu beş argüman (ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür) liderliğin güç kaynakları olarak kabul görmektedir;

- **Ödül Gücü:** Bireylerin bir davranışa yönelmesi gayesi ile ödül veya teşvik edici eylemlerin tümüdür. Bu gücü lider veya yönetici pozisyonunda bulunan kişi kullanmaktadır. Bu gücün kullanılmasındaki amaç görevlerin icrasından gelecek olan yararları vurgulamak ve örgüt menfaati için değer teşkil edecek maddelerin tek elde toplanmasıdır. Olumlu motivasyonun en etkin yollarından biridir. Bu gücün kullanımı ile ücret artışı sağlama, terfi ettirme, personele daha fazla sorumluluk verme, statü değişimi, övgü gibi ödüllerin verilmesi kaynağı oluşturulur. Personel ödül gücü sayesinde davranış değişikliğinde olabilir.

Ödül gücü kullanılırken adil olmak, hak eden kişiye ödül verilmesi, ödül verme işlemi esnasında duygusal davranılmaması gerekmektedir. Ayrıca çok sık başvurulması halinde örgütün olağan akışı esnasında yapılması gereken işlerin, icrası esnasında da ödül gücü beklentisi oluşabilir. Bu durum da örgüte zarar verir.

- **Zorlayıcı Güç:** Ödül gücünün tam tersi biçiminde algılanabilir. Cezalandırma işlemlerinin icrası esnasında kullanılır. Esas itibarı ile zorlayıcı güç şirket normlarına aykırı davranan personelin kontrol edilmesi ve cezalandırılmasını sağlamaktadır.

Zorlayıcı güç fiziki açıdan güç kullanımından, silah kullanımına başvurmaya ve örgütlerde yöneticilerin astlarına verecekleri uyarılardan örgütle ilişki kesmeye kadar tüm süreçleri içermektedir. Bireyin iş alanında üzerinde bulunan baskıları ve zorlayıcı eylemleri ifade eder. Üstlerin astlarını zorlaması, baskı yapması, tehdit etmesi gibi yaptırımlar zorlayıcı güce verilebilecek örneklerdendir. Zorlayıcı güçte itaatsizlik halinde kıdem düşürme, yer/birim değişikliği, uygunsuz görevlendirmeler, işten çıkarma gibi durumlar söz konusu olabilmektedir.

- **Yasal Güç:** Örgütsel hiyerarşiye bağlı olarak açığa çıkan ve lider pozisyonundaki kişiye mevkiisinden ve pozisyonundan ötürü sağlanan güçtür. Yasal güç kişiye sahip olduğu pozisyon icabı verilir ve çevresindeki insanları etkilemesi beklenir (Eraslan, 2004).

Yasal güç aynı zamanda otoriteyi temsil etmektedir. Lider sahip olduğu otorite gücü ile iş ortamında çalışanlarına iş ve sorumluluk verebilir ve hesap sorar. Lider bu hakkı yasal güç ile elde etmektedir. Bu noktada astların lider pozisyonundaki kişiden gelen emirlere uymak gibi bir sorumluluğu vardır.

- **Uzmanlık Gücü:** Liderin işindeki bilgi ve birikimden ötürü sahip olduğu güçtür. Lider pozisyonundaki kişi başarıları ve bulunduğu konumda görev almasını bilgi, beceri ve donanımına borçludur. Bu donanımından dolayı yani bir başka şekilde ifade etmek gerekirse uzmanlık gücünden ötürü kendisine güven duyar ve saygı gösterir. Personelde ‘benim müdürüm/liderim/üstüm bu zor şartlar karşısında yeteri kadar tecrübeye sahiptir, bu nedenle söylediklerini yapayım’ inancına sahip olur ve lidere güven sağlanır. Personelin liderin söylediklerini içeriğini tam anlamasa bile yerine getirme nedeni uzmanlık gücüne sahip olmamasındandır.

Lider örgütün her kademesindeki bireye sahip olduğu uzmanlık gücü ile talimat verebilir. Görev ve sorumluluk yükleyebilir. Her kademedeki kişi de liderin söylediklerinin nedenini tam anlamamış olsa dahi yerine getirmek için çaba harcar. Çünkü liderin uzmanlık gücüne inanır.

- **Karizmatik Güç:** Lider karizmatik güç sayesinde kendisinde bulunan kişilik özellikleri ve duruşu ile astlarını etkiler. Lider doğuştan gelen ve sonradan kazanılan özellikleri ile karizmatik güce sahiptir. Karizmatik güç liderin konuşması, giyimi, tavırları, bilgisi, görgüsü gibi özellikleri içerir.

Lider kişiliğinin astlarda saygı uyandırması, onlara ilham kaynağı olması, onların arzu ve isteklerini dikkate alması, tüm bunların sonucunda liderin örnek alınması karizmatik gücün temelini oluşturmaktadır.

Karizmatik güç ile ön plana çıkmış olan liderler diğer güç odaklarıyla tanımlanan liderlere nazaran daha geniş bir kitle üzerinde etki gücüne sahiptirler. Bunun sebebi karizmatik liderlerin bir mknatıs etkisiyle etrafındaki insanlara

yüksek bir çekim gücü oluşturmaktadır. Bu çekiciliği sağlayan liderlerin olumsuz yanları, olumlu özellikleri karşısında görülmez. Sahip oldukları karizma ile olağanüstü bir amacı ve yaşamı olan kişiler olarak algılanırlar. Karizmatik güce sahip olan bireyler hitap ettikleri kitleler tarafından sadece saygı ve güven duyulan kişiler olarak algılanmamakta aynı zamanda bir kahraman veya kurtarıcı olarak algılanmaktadırlar. Bu sayede karizmatik liderlerin çevresindeki insanları yönlendirmede başarılı oldukları görülmektedir (Çağlar, 2004). Dolayısı ile karizmatik liderler sayesinde organizasyonda çalışan bireylerin performanslarını artırarak örgütte üst düzey mevkilere geldikleri aynı zamanda karizmatik liderin bulunduğu örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmede başarılı oldukları belirlenmiştir (Demircioğlu, 2015).

Karizmatik liderliğin belli başlı özellikleri;

- Üst düzey yetenek
- Yüksek öz güven
- Karşısındaki kişiyi etkileme
- Kendini kanıtlama arzusu
- Risk alma
- Gerekirse dava uğruna kendini feda etme
- İsteddiği mertebeye ulaşmak ve gereklilikleri yapmak için hiçbir masraftan kaçınmama
- Takipçilerinin ihtiyaçlarını önemseme
- Kriz anlarında radikal çözümler üretme
- Yeteneklerinde süreklilik

Karizmatik liderler daha çok zor zamanlarda ve kritik anlarda ortaya çıkan sıra dışı ve sağlam bir karakteristik yapıya sahip insanlardır (Çelik ve Sümbül, 2008). Mustafa Kemal, Gandhi, Ernesto Che Guevera, Josef Stalin karizmatik liderlere örnek olarak gösterilebilirler.

Yaygın Olarak Kullanılan Liderlik Stilleri

Liderler görevlerini icra ederken içinde bulundukları ortamın koşullarına göre farklı davranış tarzlarını benimsemektedirler. Dönemin şartlarına ve koşullarına göre uygulanan liderlik tarzlarının açığa çıkması hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleşmesinde önemli rol oynar. Bundan dolayı uygulanacak liderlik tarzının örgütün amaçlarına, faaliyet gösterdiği alanlara, faaliyet konusuna, izleyicilerin kişilik yapılarına, ülkelerin kültürel yapılarına, içinde bulunulan zamanın şartlarına uygun olması gerekmektedir.

Liderliğin uygulanmasına birden fazla parametre etkili olduğu için ‘şu liderlik tarzı en iyidir’ diye bir kanıya varmak doğru değildir. Her liderlik tarzının başarı yakalayacağı dönem, şartlar ve personel grubu birbirinden farklıdır. Bu noktada önemli olan bulunulan örgütün hangi liderlik tarzına ihtiyacı olduğunu doğru belirlemek ve dönemin gerekliklerine göre uygulamaya geçmektir.

Hitap edilen toplulukta hangi liderlik tarzının en iyi motivasyonu sağlayacağı, en iyi verimi getireceği kesin değildir. Tüm bunlardan sonra uygun liderlik metodu üç ana kriter üzerinden belirlenir. Çalışma ortamı, liderin kendisi ve çalışılacak grup.. Bununla birlikte çalışma ortamında liderliği etkileyen birden fazla değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler aşağıda sunulmuştur (Özkalp ve Kirel, 2010):

- Liderlerin karakterleri, tutumları, kabiliyetleri, başkalarının gözündeki değerleri
- Liderlerin etkileme kabiliyeti ve liderlik ilişkisinin temeli
- Çalışma ortamındaki insanların karakterleri, düşünceleri, sosyokültürel yapıları, kendilerine güvenleri, tecrübeleri, motivasyonları ve bağlılıkları
- Lider ve grup üyeleri arasındaki ilişki
- Örgütün türü ve yapısı
- Sorunun türü ve çözümü aşamasındaki liderin kararlılığı
- Dış çevre etkileri
- Toplumun yapısı

Liderler içinde bulundukları toplumun kültürel normlarına ve koşullarına göre görevlerini icra etmektedirler. Bundan dolayı liderlik farklı bağlamlarda farklı uygulamalar ile karşımıza çıkabilir (Bakioğlu ve Öksüz, 2016). Dolayısı ile ideal liderlik bulunulan çevre koşulları ile lider pozisyonunuzdaki kişinin aynı pencereden olaylara bakması ve ortak anlayışı benimsemesi ile açığa çıkmaktadır.

Liderlik stilleri ile ilgili farklı kaynaklar, görüşler, yaklaşımlar belirlenerek araştırmacılar vasıtası ile açıklama yoluna gidilmiştir. Biz çalışmamızda beş ayrı kategoride liderlik stillerini sınıflandıracaktır. Bunlar: Otokratik Liderlik, Demokratik ve Katılımcı Liderlik, Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Karizmatik Liderliktir.

Otokratik Liderlik: Meşruiyet baskı, zorlama, tehdit ve güç kullanmak sureti ile sağlanır. Saldırgan ve baskın bir mizaca sahip olan otoriter lider, emir vermediği ölçüde hedef kitlede faaliyet akışı yavaşlamakta ve üretim düşmektedir. Karar alıcı sadece liderin kendisidir. Lider pozisyonundaki kişi korku ve tehdit unsurunu harmanlayarak oluşturduğu kişiliğine sert bir mizaç

ekleyerek otoritesini oluşturur. Hitap edilen topluluğa sürekli emir, talimat, ne yapacaklarını söylemek sureti iş ve işlemler verilir. Otokratik liderlikte liderin ortamda bulunduğu ortamda çalışanların iş görmekte olduğu, liderin ortamdaki uzaklaşması ile birlikte ise verimin düşmekte olduğu gözlemlenmiştir.

İsminden de anlaşılacağı üzere geleneksel olan otokratik liderlikte grup üyelerinin yönetimde söz sahibi olmaları beklenmez. Yönetim tek elden olmalıdır. Bir başka ifade ile tüm yönetimin tüm gücü lidere aittir.

Hedefler ve amaçlar liderin kendisi tarafından belirlenir. Grup üyeleri tarafından uygulanır. Otokratik liderlikte tüm kararlar lider tarafından verildiği için astlardan lider çıkma ihtimali düşüktür. Öneri ve tekliflere kapalı olan lider başkalarının fikir üretmesine veya konuları kendinden iyi bilme ihtimaline inanmaz.

Otokratik liderliğin uygulanmasının avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlarına bakacak olursak otokratik ve bürokratik toplumlarda örgüt çalışanlarının beklentilerini karşılamakta olan, lidere kayıtsız şartsız bir güven veren, sınırsız hareket imkânı tanıyan, hızlı karar alıp uygulamaya olanak veren, resmi bir yapıyı temsil etmesidir. Otokratik liderliğin dezavantajları ise liderin bencil olması, grup üyelerini dinlememesi, grup üyelerinin yaratıcılığının azalması, iş ve işlemlerin sadece lidere bağlı olması sayılabilir. Bunun yanı sıra otokratik liderliğin en önemli eksisi liderin aşırı egoist olması sonucunda örgüt üyelerinin duyguları, düşünceleri ve inançları dikkate alınmayıp zaman içinde nefret, moralin bozulması, liderle çatışma şeklinde açığa çıkar ve böylelikle liderin grupta kurmuş olduğu otorite zedelenip, yok olur. Böylece iş ve işlemlerde duraksama olur (Arslan, 2020).

Demokratik ve Katılımcı Liderlik: Demokratik liderlikte uygulanacak politikalar ve hedefler liderin içinde yer aldığı grup üyeleri tarafından belirlenir. Lider meşruiyetini hitap ettiği katılımcı grubundan alır. Astların planlama, organizasyon, karar alma ve kontrol fonksiyonlarında etkin olduğu demokratik liderlikte, lider kısmen de olsa yetki devrine gider. Bu tür liderlikte iş ve işlemlerde etkin olan grup üyeleri açısından liderlik ve sorumluluk bilinci oluşur.

Otokratik liderlik tarzının tam tersi olan demokratik modelde lider grup üyelerinin önerilerini dinleme yoluna giderek katılımcı bir tarz benimser. Bir başka ifade ile demokratik liderlikte lider pozisyonundaki kişi yetki ve sorumluluklarını grup üyeleri ile paylaşır. Plan ve program belirleme noktasında fikir alışverişinde bulunarak herkese görevler verilir. Bu liderlik tarzının en önemli niteliği lider olmadan da işlerin bir şekilde yapılabilmesidir. Ancak unutulmaması gereken bir nokta vardır ki karar alma mekanizması lider olmadan işletilemez (Ekici, 2006).

İnsanları yardımlaşmaya ve iş birliği içine girmeye teşvik eden bir çalışma ortamının oluşturulması, lider ve grup üyeleri arasında olumlu ve samimi ilişkilerin varlığı, grubun yüksek motivasyonla çalışmasını sağlamak, gerçekleştirilen işlerin mutluluğu artırmasını sağlamak ve örgüt verimliliğinin artması demokratik liderliğin olumlu yansımalarıdır. Olumsuzluklarına gelince grupça karar vermek ve toplantıların kimi zaman uzaması örgütün işlemlerini icra ederken zaman kaybı yaşamasına neden olabilir. Bu nedenle kriz anlarında ve hızlı çözüm üretmenin gerekli olduğu zamanlarda demokratik liderlik ile başarılı olmak güçtür (Eryeşil, 2012).

Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik: Lider grup faaliyetlerine müdahil olmaz. Grup üyeleri iş ve işlemler esnasında tam yetkiye sahiptir. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse lider yetki ve sorumluluklarına sahip çıkmaz. Sahip çıkmamanın yanında görev ve yetkilerini astlarına devreder.

Tam serbestlik tanıyan liderlikte kararlar grup üyeleri tarafından alınır, lider tarafından uygulanır. Lider grup çalışanları ile birlikte iş ve işlemlerde yer almaz. Bu şekilde davranan bir liderin otoritesinden bahsetmek olanaksızdır. Grup üyelerini yönlendirmeyen lider, grup üyeleri tarafından yönlendirilir (Türkmen, 1996).

Her ne kadar isminde ‘lider’ ifadesi geçse de aslında serbestlik tanıyan liderlikte sözde lider vardır. Çalışan kişiler örgütteki işlemleri gerçekleştirilirken başına buyruk bırakılmıştır. Genellikle liderlik vasfına sahip olmayan yöneticilere liderlik görevi yüklendiğinde bu gibi durumlarla karşılaşılır.

Bu liderlik modelinde mesuliyet almaktan kaçınan lider otoritesini kullanmaya başvurmamaktadır. Çalışanlar lidere ihtiyaç duymadan kendilerini geliştirmeye, motive olmaya ve değer üretmeye çalışmaktadırlar. Çalışanlar oluşan problemler karşısında grup kurma yoluna giderek, en iyi çözümü bulmaya gayret ederler. Tam serbestlik tanıyan liderlikte en olumsuz özellik lider otoritesinin olmamasından dolayı grup içi kargaşaların çıkma ihtimalidir.

Dönüşümcü Liderlik: Literatürde modern liderlik teorileri arasında gösterilen dönüşümcü liderlik genel itibarı ile değişim ve dönüşüm durumlarında varlığını göstermektedir. Dönüşümcü liderler çalışanların mevcut ihtiyaç ve isteklerini fark edip onları hesaba katmakta ve bu sayede yüksek düzeydeki ihtiyaçları karşılamaya çabalamaktadırlar (Öztürk, 2018). Dönüşümcü liderler hedef kitlelerindeki değer, inanç ve ihtiyaçları üç biçimde gerçekleştirmektedirler (Lunenburg ve Ornstein, 2013);

- Personelin kişisel beceri ve başarı ihtiyaçlarını fark etmelerini sağlamak
- Personelin görevlerinin farkına varmalarını sağlamak ve bu görevleri doğru yapmalarının önemini artırarak

- Personeline örgüt menfaatleri için kişisel menfaatlerini bir kenara alma noktasında telkin vererek

Dönüşümcü liderler bireysel çıkarlardansa örgüt çıkarlarını düşünürler. Bu liderler ortak çıkarları düşünmelerinden dolayı örgüte biçim veren kişilerdir (Bakioğlu ve Karsantık, 2016).

İçerisinde bulunduğumuz çağda dünya teknolojik gelişmelere bağlı olarak büyük değişimler yaşamaktadır. Bu gelişmeler ulusları birbirlerine yaklaştırmış ve birbirlerinden haberdar olmalarını sağlamıştır. Bu gelişmeler kimi zaman olumlu kimi zaman olumsuz neticelerle sonuçlanmıştır. Liderler sürekli değişen ve gelişen çevre şartları karşısında oluşan problemleri gidermek için girişimci, kaynak oluşturucu, motive edici, politika oluşturucu vs. önemli rol üstlenerek çözüm üretmek mecburiyetindedirler (Eren, 2013). Örgütte inovasyon havası estirmek ve reformist bir akımın hâkimiyeti dönüşümcü liderler ile gerçekleşir. Bu tür liderler güvenilir olmaları sebebiyle çalışanları için önemli bir rol model olarak görülürler (Xie vd, 2018 ve Alireisoğlu, 2020).

Dönüşümcü liderler radikal ve riskli kararlar almaktan çekinmezler. Bu tür liderler hayatları boyunca değişim ve dönüşüme açıklardır. Ayrıca bu tip liderlerin belki de en önemli artıları izleyenleri için büyük bir motive edici unsur olmalarıdır.

Dönüşümcü liderlik dört temel kriter ile açığa çıkmaktadır. Bu kriterler aşağıda verilmiştir (Stone vd. 2004);

- **İdeal Etki:** Liderler örgüt üyelerinin kendileriyle özdeşleşmesini sağlayacak şekilde karizmatik davranmak suretiyle onları etkilerler. Örgüt üyeleri lidere saygı ve hayranlık beslerler. Ayrıca lider pozisyonundaki kişiyi takip ederler.

- **İlham Verici Motivasyon:** Liderler astlarının yaptıkları işe anlam katarak onları başarı için cesaretlendirirler. Liderinden aldığı motivasyon ve cesaret ile işe başlayan kişi bu sayede hem kendine güvenir hem yapılan işte azmi yüksek olur.

- **Entelektüel Uyarı:** Lider takipçilerine yenilikçi ve yaratıcı olma noktasında ilham kaynağıdır. Takipçiler yeni yaklaşımları, metotları, sistemleri denemekten çekinmezler. Sürekli değişen ve gelişen çevre şartlarına uyum entelektüel uyarım neticesinde açığa çıkar.

Çünkü bir yanlışın üzerinden çok uzun yıllar geçmesi onun doğru olduğunu ispatlamaz. Bir yanlışla çok fazla insanın inanıyor olması da onun doğru olduğunu ispatlamaz.

Bu anlayışla hareket etmenin sonucunda kişi entelektüel düşünceye kapı aralamış olur. Hayata bu bakış açısı ile bakmanın neticesinde karşısına büyük kitleleri almaktan korkmayan, çekinmeyen birey yeniliklere açık olur.

- **Bireysel Destek Sağlama:** Dönüşümsel liderler zaman zaman koç veya mentör gibi hareket etmek sureti ile organizasyonun içindeki her bir birey ile ayrıca ilgilenir. Onlara vermiş olduğu tüyolar ve özel mesajlar gelişimleri için oldukça önemlidir. Takipçilerinin seviyesini ve ulaşabilecekleri noktayı gören lider, onların başarı basamaklarını çıkma evresindeki en büyük destekçileridir. Bireysel Destek Sağlama yeni öğrenme fırsatları açığa çıktığında uygulanır.

Etkileşimci Liderlik: Etkileşimci liderlikte lider taleplerinin karşılanması ile birlikte çalışanlarına prestij veya ücret desteği sağlar. Bu liderlik türünde lider ile çalışanlar arasında karşılıklı menfaate dayalı profesyonel bir ilişki söz konusudur (İntepeler ve Barış, 2018).

Bu liderlik türünde esas olan izlenen güçlü ve sağlıklı bir rota sonucu işlerin bitirilmesidir. Lider astlarının kapasitelerini ve neyi başarma kabiliyetleri olduğunu bilir. Ayrıca lider astlarına yapıcı/olumlu geri dönüşlerde bulunarak verilen işlerin tamamlanması halinde methiye/övgü, para gibi ödüller sağlar. İşler bitirildikçe mutluluk ile beraber örgütteki güven duygusu artar. Çalışanlar ayaklarını yere sağlam basarlar.

Etkileşimci liderlik lider ile kurum çalışanları arasındaki etkileşime dayalı bir liderlik modelidir. Lider kendisi ile astları arasındaki etkileşim ortamını hazırlayan ve sonuca odaklanan bir role bürünür. Bass (1990) etkileşimci liderliği 4 ana karakteristik özellik ile açıklama yoluna gitmiştir;

- **Koşullu ödül:** Liderler astlarını motive etmek için göstermiş oldukları performans neticesinde ödüllendirme yapmaktadır.

- **İstisnalarla yönetim-aktif:** Örgüt çalışanlarının performans düşüklüklerinde veya istenilenleri yansıtmada sorun yasadıklarında liderler düzeltici önlemler almaktadırlar.

- **İstisnalarla yönetim-pasif:** Araştırmacıların bazıları bu liderliğin serbest bırakıcı liderlik statüsünde değerlendirmesi gerektiğini söylemişlerdir. Çünkü görevlerin icrası esnasında çalışanlar, lider tarafından serbest bırakılırlar. Bu tip liderlikte sorunlar karşısında doğrudan çözüm üretme yerine çalışanların düşünerek sonucu kendilerinin bulmaları beklenir. Bunun sebebi karar alma noktasında kararsız kalmaları ve sonucun uzun sürmesidir.

- **Liberal/Serbest Bırakıcı:** Liderler takipçileri üzerindeki yetkilerini kaldırarak karar verip sorumluluğun altına imza atmaktan kaçınırlar. Dolayısı ile iş ile ilgisi kalmamış bir şekilde hareket eden lider, işgal ettiği pozisyona uygun olmayan bir davranış sergilemiş olur.

Not: literatür incelendiğinde etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramlarının sıklıkla karıştırıldıkları görülmektedir. Ancak modern liderlik kavramları arasında değerlendirilen bu iki liderlik özelliklerinin birbirinden ayrıldığı noktalar bulunmaktadır. En temel ayrım etkileşimci liderlerin değişime

ve gelişime açık, hatta örgütte değişim ve gelişim süreçlerini başlatan tarza sahip olmaları, dönüşümcü liderlerin ise değişim ve gelişim odaklı olmaktan ziyade kendileri ve örgütleri için iş odaklı olmalarıdır. Bir başka ifade ile etkileşimci liderlerin önceliği değişim, dönüşümcü liderliğin ise işlerin bitirilmesidir.

Karizmatik Liderlik: Çekicilik, etkileycilik olarak kullanılan karizma kelimesinin çoğu zaman doğuştan gelen bir özelliği taşıdığı belirtilir. Kökü Yunancadan gelen karizma lütfedilen kabiliyet olarak tanımlanır. Karizmatik liderler özgüveni üst düzey olan, hedefleri belirlenmiş ve bu hedeflere ulaşabilmek için astlarını güdüleme yeteneğine sahip, iletişim becerileri gelişmiş, üst düzey performansa sahip, ahlaklı, bir vizyon oluşturabilen ve bu vizyonu astlarına kabul ettirebilen, ikna kabiliyeti üst düzey, risk almaktan korkmayan, olumsuzlukların hedeflerinden kolay saptıramayacağı kişilerdir (Aykanat, 2010).

Karizmatik liderler astları için bir motivasyon kaynağıdır. Onları iyi yönde güdülemeyi başardığı takdirde ortaya çok güzel sonuçlar çıkabilmektedir. Bu kişiler ortaya koyulan her bir güzel eylem neticesinde kendi gelişimlerinin meyvelerini toplama imkânı yakalarlar. Bu durum da içerisinde bulunulan örgüte, kuruma veya kulübe yarar sağlamaktadır.

House (1996)'ya göre bir liderlin karizmatik olarak nitelendirilebilmesi için üç temel özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar yüksek özgüvenle insanları etkileme gücü, kendi kabullerinin doğruluğu noktasında inandırma gücü ve baskın olma ihtiyacıdır.

Karizmatik liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Yüksek özgüvene ve olağanüstü yetenekleri olduğu kabul edilir,
- Hedeflerine ulaşmak için alışılmışın dışına çıkarak geleneksel olmayan düşünceleri uygularlar,
- Vizyon oluşturup bunu yönetmekte maharetlidirler,
- Risk almaktan geri durmazlar,
- Kendilerini inandıkları uğruna feda edebilirler,
- İstedikleri vizyona ulaşma noktasında her türlü maliyeti gözden çıkarırlar,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretirler,
- Yetenekleri anlık değildir, süreklilik arz eder,
- Hitabet yetenekleri güçlüdür, imajları etkilidir,
- Etki gücü ve baskın olma ihtiyaçları vardır

Genel itibari ile karizmatik liderler toplumun genel kabullerinin dışına çıkıp, yeri geldiğinde alışılmadık fikirler/öneriler/anlayışlar geliştirip benimsedikleri için kendilerine özgü tarzları vardır. Zaten bu tarz onları karizmatik yapmaktadır. Karizmatik liderlik kendiliğinden oluşan bir yapıya sahiptir. Karizmatik liderliğin

doğuştan geldiğini de sonradan kazanıldığını savunan kişiler olmasına karşın bugün gelinen noktada her ikisinin birlikte olması gerektiği açığa çıkmaktadır.

Liderlik Modellerinde Yeni Yaklaşımlar

Günümüzde sosyo-ekonomik değişimler, teknolojik icatların hayatlarımıza girmesi, yaşanan çevredeki kültürel değişimler neticesinde liderlikte yeni düşünceler açığa çıkmaya başladı. Bilgiye ulaşmanın çok kolay olduğu, insanların daha fazla sorgulama ve araştırma imkânı bulduğu bu dönemde işletmelerin en önemli kaynağı olan insan unsurunu nasıl daha etkin kullanabiliriz? Nasıl daha etkili liderlik sağlayabiliriz? Düşüncesi ortaya çıkmıştır. Birçok düşünce ve araştırma neticesinde literatüre katkı sağlanmış, liderlikle ilgili araştırma alanları genişlemiştir. Bu düşünceler sonunda açığa çıkan modellerden bazıları aşağıda sunulmuştur.

Entelektüel Liderlik Modeli: Günümüz işletmelerinde en önemli unsurların başında insan gelmektedir. İnsanların bilgisi, tavrı, davranışları, yaşanmışlıkları, tecrübeleri örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması noktasında oldukça önemlidir. Zamanın dinamikliği içerisinde birçok anlayış değişmiştir. Bunların en başında da örgütler ve kurum/kuruluşlar gelmektedir. Geriye dönüp yüz yıl öncesine gittiğimizde görüşleri önemsenmeyen, sadece bir makine gibi görünen, profesyonel işleyişten uzak tutulan insan günümüz işletmelerinde entelektüel birikiminden yararlanan, önemsenen ve sürekli eğitim ile örgüte entelektüel olarak katkı sağlaması umulan bir yapıya evrilmiştir. Entelektüel liderlik modelinde lider kendisi sahip olduğu entelektüel birikimle iş ve işleyişi idame ettirirken astlarının da birikim sahibi olmasını istemektedir. Bilgi, beceri, genel kültür, öğrenmeye açıklık, olaylara geniş bir bakış açısı ile bakmak vs. örgüte güç katacak unsurlardandır.

En basit anlamı ile entelektüellik kişinin olayları ve durumları zihinsel kabiliyeti ile değerlendiren, doktrin bilgiyi reddeden, varsayım ile hareket etmeyen, bilgiyi arayan, çağdaş, topluma öncülük edebilecek bir misyona sahip olan kişi olarak tanımlanabilir. Böyle bir kişi dünyanın neresinde en uç noktada ne varsa onu öğrenme gayreti içerisinde. Kendisine sunulanları tamamıyla kabul eden veya tamamıyla reddeden bir yapıya sahip olmaya entelektüel kişi fikir insanıdır. Entelektüellik sadece kendi alanıyla alakalı değil alan dışında da bilgi sahibi olmayı gerektirdiğinden olaylara farklı açılardan bakabilmeyi sağlamaktadır.

Ülkemizin kurucusu Gazi Mustafa Kemal'i diğerlerinden ayıran en önemli özellikleri arasında entelektüel birikimi gelmektedir. Bir asker olmasına ve hayatının önemli bir kısmının cephelerde geçmiş olmasına karşın okuması, düşünmesi ve entelektüel kabiliyeti onu yukarıya taşıyan unsurların başındandır.

Anıtkabirde büyük önderin okuyup, kenarına not aldığı 3996 kitap sergilenmektedir. Bu kitaplar arasında din, yönetim anlayışları, yenilikçi fikirler içeren birçok eser bulunmaktadır. Kitap bulunmayan Manastırda bile okumak ve öğrenmek için mücadele etmesi, dil öğrenmek için özel ders alması onun entelektüel kişiliğini oluşturan niteliklerdir. Söz gelimi 1789 Fransız ihtilalinin en önde gelen insanlarından biri sayılan Jean Jacques Rousseau ve fikirlerini öğreniyor. Cumhuriyet fikrini Jean Jacques Rousseau'nun yazmış olduğu 'Toplum Sözleşmesi' kitabından öğreniyor ve ülkesinde uygulanabilirliğini düşünüyor. Böylelikle yepyeni, çağdaş bir Türkiye için adımlar atıyor.

Yine entelektüel bir insanın en önemli özelliklerinden bir tanesi gezmek görmektedir. İyi bir lider okuma becerisinin yanında gözlemlemek sureti ile de bir takım farkındalıklara ulaşmalıdır. Dillere pelesenk olmuş bir soru vardır. 'Çok gezen mi bilir çok okuyan mı?' bunun cevabı her ikisini de sağlamaktan geçmektedir.

Yine entelektüel liderlerin en önemli özelliklerinden biri duygu ve düşüncelerini ifade ederken zorlanmamalarıdır. Konuşurken kendisini muhatabına doğru ve anlaşılır bir biçimde anlatmasıdır. Bu durum da doğru ve akıcı bir iletişimle mümkün hale gelmektedir.

Entelektüel liderliğin özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

- Stratejik düşünebilme kabiliyeti
- Muhakeme gücü ve ikna kabiliyeti
- İletişim araçlarını kullanma ve uygulanmasını sağlama
- Sorumluluklara duyarlı olma
- Estetik duyarlılığa sahip ve önem verme
- Medeni cesarete sahip olma
- Öngörü
- Doğru çözüm üretme kabiliyeti

Tüm bunlardan yola çıkarak bir organizasyonda lider pozisyonunda bulunan kişinin entelektüel olmasının iş ve işlemlerin doğru bir biçimde uygulanmasının yanı sıra astların gelişmesine de katkı sağlayacağı düşünülebilir. Entelektüel bir lider astları için bir rol modelidir. Böyle bir lider hem iş ortamında hem de iş dışında astları tarafından takip edilmekte olan, onlar için örnek teşkil eden bir kişidir.

Pozitif Liderlik Modeli: Pozitif liderlik insanları neyin cesaretlendirdiğini, çalışanlara ilham veren davranışların ne olduğunu arayan ve örgütlerinde uygulayan, örgütlerini iyiye ulaştırmayı hedefleyen liderlik türüdür. Doğru

uygulandığında pozitif liderliğin ve yaklaşımın örgüt çalışanlarının performansı üzerinde olumlu yansımaları bulunmaktadır.

Mahatma Gandhi “*Düşünceleriniz pozitif olsun, çünkü düşünceleriniz sözleriniz olur. Sözleriniz pozitif olsun, çünkü sözleriniz davranışlarınız olur. Davranışlarınız pozitif olsun, çünkü davranışlarınız alışkanlıklarınız olur. Alışkanlıklarınız pozitif olsun, çünkü alışkanlıklarınız değerleriniz olur. Değerleriniz pozitif olsun, çünkü değerleriniz kaderiniz olur.*” İfadesini kullanmıştır. Bu sözden de yola çıkarak hayata genel itibari ile pozitif bakmanın kişiye artı değer sağlayacağı düşünülebilir.

Pozitif liderlik bireyleri ve örgütleri yükselten, örgütleri canlandıran, çalışanlar arasındaki motivasyonu artıran tüm uygulamaları içermektedir. Pozitif liderlik kişilerarası gelişimi esas alarak örgütte bulunan insanların erdemli davranışlar sergilemesini esas alır (Cameron, 2013).

Bir örgütte pozitif liderlik birbirleriyle iç içe bulunan dört bileşenin hayata geçirilmesi ile sağlanır. Bu dört bileşen pozitif ortam (iklim), pozitif ilişkiler, pozitif iletişim ve pozitif anlamdır (Cameron, 2013). Pozitif liderlik bünyesinde girişimcilik ruhu, iyimserlik, öz-yeterlilik, umut ve hem liderler hem de çalışanlar için bir güven ortamına vücut verir.

Pozitif liderlik aşağıdaki maddelerle ifade edilebilir (Gordon, 2017);

- Pozitif liderler pozitif kültürleri yönlendirirler
- Pozitif liderler pozitif bir vizyon oluştururlar
- Pozitif liderlerin inanç merkezinde olumlu bir bakış açısı bulunur
- Pozitif liderler gerçekte yüzleşip olumsuzluğu ortadan kaldırırlar
- Pozitif liderler birbirine sınırsız bağlı yapılar oluştururlar
- Pozitif liderler metanetli ve cesaretlidirler

Hayata olumlu bakmak her bakımdan işlerin kolaylaşmasını sağlayacaktır. Olumlu bakan bir liderin başında olduğu örgütte insanlar güler yüzlü ve işler sonuç odaklı yapılmaya başlar. Ancak her şeye olumlu bakmak, yapılan bir yanlış karşısında veya işlerin aksaması durumunda ‘sağlık olsun’ deyip geçmek her zaman doğru olmamaktadır. Bu durumun suiistimal edilme durumu olabilir. Zaman zaman lider otoritesi sarsılabilir. Bunun için liderin ve örgütün pozitif bakış açısına sahip olması ayrıdır, işlerin zamanında yapılmasının gerekliliği ayrıdır. Bu durumun lider tarafından örgütte hissedilir hale getirilmesi gerekmektedir.

Yenilikçi Liderlik Modeli: Yenilikçi liderlik adından da anlaşılacağı üzere sürekli yeniliğe, değişime, gelişime açık olan ve bunu örgüte uygulatabilen liderlere verilen isimdir. Yenilikçi liderler yenilikçi fikirleri getirmesi ile birlikte

yeniliğe açık ortamı oluşturmak gibi çok önemli bir görev edinirler. Yani yenilikçi liderlerin oluşturduğu alan astların da yeniliğe katkı sunması anlamına gelmektedir. Sürece katkı sağlayan çalışanın hem aidiyeti hem de kişisel güveni artacaktır.

İnovasyon ve inovasyonla ilgili sürece her daim katkı sağlamakta olan yenilikçi liderler, örgütte yenilik konusunda güveni artırmak gibi önemli bir misyona sahiptir (Yıldız, 2021). Bir liderin yenilikçi olarak adlandırılabilmesi için fikir üretme, düşünmeye önem verme gibi unsurlara sahip olması gerekmektedir.

Yenilikçi liderlerin sahip olduğu beş özellik;

- Farklı düşünme
- Yeni şeyler yaratmaya olan eğilim
- Astlarını etkileme gücü
- Diğer liderlerin uygulamalarını öğrenip, örgütüne uyarlayabilme yeteneği
- Uygulamalarının sadece yeni değil, kendisinden sonra gelecek yeniliğe kapı açar vaziyette olması

Yenilikçi liderler geleceği geçmişten daha iyi hale getirmek için çalışan kişilerdir. Yenilikçi liderler için bir şeyin üzerinden çok uzun yıllar geçmesi onun doğruluğunu ispatlamaz. Veya bir şeye çok fazla insanın inanıp güvenmesi de onun doğruluğunu ispatlamaz. Yenilikçi liderler sürekli gelişimi merkeze alırlar ve şartları daha iyi hale getirmeye çabalarlar.

E-Liderlik Modeli: E liderlik kavramını literatüre Avolio kazandırmıştır. Avolio'a göre e liderlik, bireylerin grupların veya örgütlerin duygu, düşünce ve performanslarında değişiklik yapmak için bilgi ve teknolojiler kullanma ve bu yolla kitleleri etkileme sanatıdır (Avolio ve diğerleri, 2001).

Özellikle son yıllarda dünyadaki teknolojik gelişmeler ışığında açığa çıkan teknolojik aletlerin kullanımı önemli hale gelmiştir. Teknolojiyi iyi derecede kullanmaktan yoksun olan bireyler gündelik işlerini gerçekleştirirken, sosyalleşirken tam manasıyla etkin olamamaktadırlar. Toplumdaki bireylerle iletişim kurarken uyum sorunu da çekmektedirler. Günümüzden 50 sene önce mevcut olmayan telefon, bilgisayar, tablet gibi iletişim araçlarını kullanmada sorun yaşayan bir kişi bugün hayatın çoğu alanında var olamamaktadır. Bu iletişim araçlarını kullanamayan bir kişi bir sektörün en basit departmanında bile iş bulmakta zorlanabilir.

Liderlik ve e-liderlik arasındaki temel ayrım noktası e-liderlikte iş ve işlemlerin bilgi teknolojisi tarafından yönlendirilmesidir. Dolayısı ile bu şekilde gerçekleşen bir liderlikte bilginin toplanması ve yaygın hale getirilmesi de bilgi teknolojisi vasıtası ile gerçekleşmektedir (Bansal ve Singh, 2005).

Artık birçok insan sosyal mecralar vasıtası ile örgütlenip, üretim yapmak ve daha sonrasında da satış yapmak noktasında hareket ediyor. E-işletme liderleri bu işlemlerin gerçekleşmesi ve müşteri ile buluşturulması için örgütü harekete geçiren, insanları örgütleyen ve motive eden kişi rolünü üstleniyor. Bu bağlamdan hareketle e-lider kitle iletişim araçlarını çok iyi kullanan, hedef kitlenin hangi mal veya hizmetleri talep etmekte olduğunu bilen, ürünü tüketici ile buluşturmayı başaran stratejileri oluşturan kişidir.

Paternalist (Babacan) Liderlik Modeli: Batı kültürlerinde gelişen liderlik teorilerinin aksine paternalist liderlik teorisi Çin’de ortaya çıkmıştır. Paternalist liderlikte sertlik, disiplin ve otorite lider tarafından ahlaki bütünlük ve hayırseverlikle bütünlüşir. Buna göre paternalist liderlik üç ana kriterden meydana gelir. Bunlar otoriter yönetim, hayırseverlik ve ahlaki liderliktir. Birinci kriter olan otorite liderin mutlak hakimiyetini ve sorgulanamaz kararlarını, hayırseverlik liderin astlarına yardımcı olarak iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesi esansındaki hoşgörü ve desteğini, ahlaki liderlik ise liderin erdem, öz disiplin ve fedakârlık sahibi olmasını ihtiva eder (Cheng ve diğerleri, 2004).

Paternalist liderler astlarına bir babanın çocuklarına davrandığı bir sıcaklıkla davranır. Onları arkalar, korur, gözetir. Paternalist liderlikte çalışanın lidere, liderin ise çalışanlara karşı görevleri bulunmaktadır. Liderin görevi çalışanları koruyup gözetmek, onlara destek olmak, sadece iş yaşamında değil iş dışı yaşamda da yol göstermektir. Çalışanlar ise lidere tam bir samimiyetle bağlanmalı ve onun desteğini gönüllü bir biçimde kabul etmelidir. Paternalist liderlerin örgüte duyulan bağlılığı ve aidiyet duygusunu artırıcı bir etkisinin olduğu çeşitli araştırmalar ile ortaya konmuştur (Rehman ve Afsar, 2012).

Paternalist liderler astlarına her daim açık ve yardım etmeye hazırdırlar. Astlarının sorunlarına çözüm üretmeye, onlara destek olmaya hevesli olan lider çalışanlar için bir nevi aile ortamını oluşturur. İş dışındaki sorunlarını bile lider pozisyonundaki kişi ile çözmeyi başaran çalışanlar ise işine odaklanarak performanslarını artırmaya eğilim gösterirler.

Paternalist liderlikte çalışanlar ve lider arasında adı konulmamış bir psikolojik sözleşme bulunmaktadır. Bu sözleşmeye göre liderin paternalist davranışlarının artması ile birlikte iş görenin liderden beklentileri de artmaktadır.

Bilge Lider Yönetim Modeli: Bilgelik aslında her insanın ulaşmak istediği bir mertebedir. Zaman zaman zekâ ile karıştırılan bilgelik kavramı aslında kuşakların tecrübesini kendine katma işidir. Zekâ bilgelik için önemlidir fakat her zeki insan bilge değildir. Ancak bilge olmak için çaba sarf edildiğinde daha bilge bir seviyeye gelinebilir. Bilge insanlar özellikle kriz durumlarındaki sakinlikleri ile çevresindekilere güç kaynağıdırlar. Sürekli büyük resimle meşgul oldukları için

ayrıntılara takılıp sağa sola savrulmazlar. Sahip oldukları mantıklı muhakeme yeteneği sayesinde kararlarında isabet görülmektedir.

Bilgeliliğin il ve en önemli hali kişinin kendisini bilmesidir. Sonrasında diğer insanları bilmeye çalışılmalıdır. Kişinin kendini bilmesi özelliklerinin farkında olması ile bağlantılıdır. Görsel hafızası mı iyi, işitsel mi? Veya dışa dönük mü çekingen mi? Bu gibi sorular kişinin kendini tanıması için cevaplanması gereken sorulara örnektir (Kılıç T. 2014).

Bilge lider olma yolunda çalışan bir kişi liderlik özelliklerinin yanında sevgi ve anlam duygularını da gözetken kişidir. Görev gereği bir işi yapan kişi için herhangi bir duygu söz konusu değildir, diğer personelle görevi gereği keyifli bir iletişim kurmak sureti ile işlerini görürler. Sevgi duygusuna sahip olanların duyguları işlerine ve kurumlarına bağlılıkla iş yapmayı sağlar. Bu kişiler kalben bağlılık duydukları işlerini mükemmel bir biçimde yerine getirmeyi düşünürler. İşleri ile özdeşleşmişlerdir. Yaptığı işin yüce bir anlamı olduğuna inananlar ise en verimli, en yaratıcı, en üretken kişilerdir (Özgür, 2011).

Liderlik ve Eğitim

Öğretmenin öğrencisine söylediği tek bir yalan eğitimin bütün amacını yoker / J. J. Rousseau

Bu bölümde eğitim öğretim faaliyetleri içinde öğretmenin niteliği ve lider öğretmen konuları işlenmiştir.

21. yüzyılda bilgi toplumu olmanın bir gereği olarak öğretmeyi öğrenen, gelen bilgiyi sorgulamaya eğilim, üretken, yaratıcı ve sorumluluk sahibi bireylerin yetişmesi önemlidir. Gelişmiş, çağdaş ve üretken toplumlar ile mücadele edebilmemiz için, dünyada bir bilimsel faaliyet, bir marifet ortaya koyabilmek için içinde bulunduğumuz çağ bilmeyi gerektirmektedir. Ailede başlayan eğitim okulda devam etmektedir. Özellikle ailede alınan eğitim bireylerin sonraki hayatlarını doğrudan etkilemektedir. 3, 4, 5 yaşında gereklilikleri öğrenmemiş, yaşitlarından geri kalmış bir çocuk okul yıllarının başlangıç evresinde diğer arkadaşlarından geri kalacaktır. Günümüzde ailelerin bilinçlenmesi ile birlikte çocuk yaşta hem pozitif bilimlerle ilgili eğitim hem spor eğitimi birlikte verilmeye başlamıştır.

Dünyada okullaşma oranları günden güne düşmeye başlamıştır. Gelişmiş batı ülkelerinde 3-4 yaş okullaşma oranları incelendiğinde ülkemizin son yıllardaki iyileştirmelere rağmen geride olduğunu görmek mümkündür. 4 yaş okullaşma oranları İrlanda, Fransa, İngiltere gibi ülkelerde %100'e yakınken, Belçika'da, Danimarka'da %98, İspanya'da, Hollanda'da, İzlanda'da, Norveç'te %97 civarındadır. Türkiye ise 4 yaş okullaşma oranlarında %55 civarında seyretmektedir.

Okul öncesi eğitim almış, temel hareket eğitimini görmüş, en az bir branşta iyi bir seviyeye gelmiş, iyi bir enstrüman çalma noktasında eğitim almış bir çocuk ile tüm bunlardan bir haber bir evladımızın aynı sırada eğitim hayatına başladığını farz edelim. Bu iki çocuğumuzun hazırbulunuşluk durumları aynı mı olacaktır? Bunlara aynı düzeyde eğitim nasıl sağlanır? Eğitimde temel mesele bu iki soruya cevap verilememesidir. Bugün eğitimdeki sorunlardan bahsedip çözüm bulamamamızın nedeni bu iki sorunun yıllardan beri cevaplanamamış olmasıdır. Bir öğretmen 1. Sınıfta birbirinden bu derece farklı çocuklara aynı eğitimi nasıl sağlayabilir? Herkesin hemfikir olacağı bir biçimde sağlayamıyoruz. Bunun neticesinde ilköğretimde başlayan sorunlar sonraki yıllara katlanarak sirayet ediyor.

Öğretmen eğitim kurumlarında öğrencilerin kendilerine örnek aldığı bir numaralı kişidir. Ailelerin güvendiği, toplumu aydınlattığına, yönlendirdiğine inanılan, insanların hayatlarındaki unutulmaz kişilerin başında gelmektedir. Sınıfında lider olan öğretmen bir orkestra şefi gibi sınıftaki bireyleri yönlendirmeli, onları öğrenmeye, iyiye, güzele teşvik etmeli, yaşantısıyla örnek teşkil etmelidir.

Öğretmenin sınıfta liderlik yapabilmesi için özerk olması ve kendini hem maddi hem manevi yönden güven ortamında hissetmesi gerekmektedir. Baskı altında olan bir öğretmen işini severek yapmaktan uzaklaşabilir. Bu durum da eğitim öğretim sürecinde tıkanmalara yol açabilir. Okulda lider pozisyonunda bulunan kişi (müdür/genel direktör) öğretmenlerine rahat bir çalışma ortamı sunmalı ve onları her bakımdan desteklemelidir.

Sağlanacak güven ortamının yanı sıra okullarda günden güne değişen ve çeşitliliği artan örgüt yapısı ve çevre koşulları nedeniyle okulda çalışan tüm personelin fikir üretmesi, yönetim sürecine katılması, karar almada aktif rol alması önemli hale gelmiştir. Okullarda liderlik kavramının uygulanabilirliği noktasında geleneksel yaklaşımların dışına çıkılarak yeniliklere, değişimlere açık olmak her geçen günde daha önemli hale gelmiştir (Dantley, 2005).

Öğretmen Liderliğinin Faydaları

Öğretmen liderliği okul ortamında gerçekleşmesi sebebiyle öğrenci başarısı ve öğretmenler arası ilişkilere odaklanmaktadır. Bundan dolayı öğretmen liderliğinin etkileri okul, öğretmen ve öğrenci üzerinde etkileri bulunmaktadır.

Okulda sağlanan eğitimin amacı öğrencilerin performanslarını olabildiğince yukarıya taşımayı, onların öğrenmesini ve gelişimini sağlamaktır. Bu amaçların gerçekleşmesi aşamasında en önemli görev öğrenci ile birebir temas halinde olması sebebiyle öğretmendedir. Bundan dolayı öğretim elemanı olarak bulunan

öğretmen de kendini gerek branşı ile ve gerekse de diğer alanlarda yetiştirmek mecburiyetindedir.

Lider öğretmen okulda eğitim öğretim programlarını uygulamanın yanı sıra öğrencileri için yeni alanlar yaratan kişidir. Okul dışındaki alanlarda da onların farkındalıklarının olmasını, staj görmelerini, farklı alanları ve kişileri tanımalarını sağlar. Böylelikle onların hayata bakış açılarının daha geniş bir perspektiften olmasını sağlar. Lider öğretmenler branşlarında uzmanlaşmış, öğrencilerin öğrenmeleri için çaba sarf eden, sürekli gelişime açık olan, okulun sosyal faaliyetlerine hem kendisi hem öğrencileri için katılan, entelektüel birikime sahip olan kişidir. Böyle bir öğretmen okuldaki diğer öğretmenlerin de başvurduğu, sorular sorduğu, öğrendiği kişidir. Böylelikle okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerinin merkezinde konumlanır.

Üniversitede Lider Akademisyen

İlköğretim ve lisede lider öğretmenin yanı sıra üniversitede okuyan bir kişi için de lider akademisyen önemlidir. Üniversite insanların ufkunu açan eğitim öğretimde karşılıklı öğrenmenin en fazla ortaya çıktığı, dinamik bir süreçtir. Burada ders vermekte olan bir öğretim elemanının alanı ile alakalı son bilgilere ulaşması elzemdir. Aksi takdirde derse girmesinin bir anlamı yoktur. Üniversitede derse giren bir öğretim elemanının ders hazırlık süreci, kaynakları, sunacağı bilgiler, hitap tarzı çok önemlidir. Ders esnasında bir ortaokul öğrencisinin size soracağı soru ile üniversitede okuyan ve araştıran bir öğrenciden gelecek sorular arasında ciddi farklar vardır. Onun için lider akademisyenin ilk yapması gereken alanı ile alakalı son bilgileri edinmek ve iyi bir ders işleme noktasında aşama kat etmektir.

Beden eğitimi ve spor yüksekokulu veya fakültesinde ders veren bir öğretim elemanını düşünelim. Türkiye’de 65 tane federasyon vardır. Öğretim elemanının bunların tamamını bilmesi, 33 olimpiik branşın en ince ayrıntısına kadar bilmesi akla yakın bir şey değildir. Ama bu federasyonların hangi statüde olduğu, işleyişinin nasıl olduğu, hangilerinin ne kadar özerk olduğunu bilmesi lider akademisyen olmasının ilk noktalarını oluşturup konuya hâkimiyetinin alt yapısını oluşturacaktır. Ayrıca branşların ülkemizde ve dünyada belli başlı turnuvalarını takip etmesi kendi branşı dışında da farkındalığına katkı sağlayacaktır. Her branşa ilgi duyan öğrenci ile birebir konuşarak fikir alışverişinde bulunmasına olanak tanıyacaktır.

Akademide liderlik tabiki bununla sınırlı kalmamaktadır. Ülkemizde ve dünyadaki üniversitelerde yapılan bilimsel yayınları takip ederek güncel gelişmelerden haberdar olması, başarılı spor eğitim modellerini kendi derslerinde ve okulunda uygulamaya eğilim göstermesi, insanların spor eğitimi noktasında

bilinçlenmesi için değer üretmesi onun lider akademisyen olması için önemli bir etmendir.

Kişisel deneyimlerimizden ve gözlemlerden çıkarımlarım odur ki ülkemizde akademiye adım atmış son derece başarılı eğitimcilerin bir kısmı, akademiye bulunurken sahadan uzaklaşıyorlar. Yüksek lisans, doktora, doçentlik, profesörlük süreçleri derken sahadan 15-20 yıl geride kalıyorlar. Böylelikle de sporda uygulanan teknolojik gelişmelerden, branşın geldiği noktadan bir haber oluyorlar. Bilimsel yönlerini kuvvetlendirme kaygısı ve akademinin kendi içindeki dinamikleri onları her geçen gün alanın dışına itiyor. Hâlbuki spor son derece dinamik ve insana dokunmayı, birebir temas kurmayı gerektiren sosyal bir faaliyet. Bilimsel yönü güçlendirmek, yazmak/çizmek elbette ki değerlidir. Ancak bu noktada yapılması gereken akademinin gerekliliklerinin yanı sıra sahada da aktif olabilmektir. Bir yüksekokulda veya fakültede öğretim üyesi olarak çalışan bir kişi aynı zamanda bir futbol kulübünün danışmanı, yöneticisi, antrenörü veya altyapı sorumlusu olabilir. Federasyonlarda, çeşitli antrenörlük kurslarında, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi vs. kurumlarda aktif görev alabilir.

Yaratıcı Liderlik Kavramı

Günümüz modern toplumlarında iletişim, haberleşme ve etkileşim oldukça kolay hale gelmiştir. Liderlik tarzları oluşturulurken yenilik ve gelişimin etkili olmasından dolayı yaratıcılık kavramı adından daha sık söz ettirecek bir mahiyete sahiptir. Bilgiye ulaşabilme noktasında bireylerin denenmemişi denemek ve uygulanmamış uygulamak anlamındaki çabası yaratıcı liderlik özelliğini var etmiştir (Uçar, 2019).

Özellikle 19. Yüzyıldan itibaren üzerinde düşünülen bir kavram olan yaratıcılık her insanda şu veya bu oranda mevcuttur. Üzerine gidip açığa çıkarmak ise kişinin istek, azim ve kararlılığına bağlıdır. Yaratıcılık 8 ayrı alana ayrılmak sureti ile incelenebilir. (Casanova, 2008). Bunlar:

- Duyarlılık
- Orijinallik
- Durumlara esnek yaklaşabilme
- Analiz kabiliyeti
- Mevcut düşünceleri tekrar bir araya getirebilme
- Karmaşıklık
- Sentez
- Sürükleyicilik

Yaratıcılık kavramı genel itibarı ile Amerikan Psikoloji Derneği Başkanı Guildford'un açıklamaları ve çalışmaları ile 1950'li yıllardan sonra insan hayatına girmeye başlamıştır. Guildford bilim insanları ve mucitler üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmalar neticesinde yukarıda bahsedilen 8 alana işaret etmiştir.

İngilizce 'create', Latince 'creare' sözünden genel yaratıcılık 'yaratmak, doğurmak, meydana getirmek, bulmak, keşfetmek, yenilik oluşturmak' anlamlarına gelmektedir. Bir başka ifade ile herkesin duyduğu ve dillendirdiği sözlerden öteye geçerek, farklı bir pencereden bakabilmek, bilinmeyene vücut verebilmektedir. Yaratıcı kişiler değişen dünyevi koşullar çerçevesinde yeniyi ararken ve değişimi yaratırken yaratıcı olmayanlar mevcudu takip etmeyi seçerler (Memduhoğlu, vd. 2020).

Yaratıcılık bilimden sanata, eğitimden iş dünyasına insan hayatında bulunan klişelere kadar denenmemişi arayarak konu ile ilgili uygun düşüncelerin var edilmesi ve uygulanması sürecidir (Amabile, 1997).

Yaratıcılık hayatın her alanında görüldüğü için kelimeye felsefi, bilimsel, eğitim odaklı bakış açıları sonucunda verilen manalar farklılık gösterebilir. Biz bir kaçını aşağıda sıralayalım;

- Çok az insan yaratıcı olarak kabul edilir: Birkaç ressam, birkaç şair; milyonda bir kişi. Bu saçmalıktır. Her insan doğuştan yaratıcıdır. Çocukları izlersen görürsün. Bütün çocuklar yaratıcıdır / *Osho*
- Yaratıcılık, hata yapmanıza izin vermenizdir. Sanat, bu hatalardan hangilerinin korunacağını bilmektir / *Scott Adams*
- Bu dünyada ilerleyen kişiler, kolları sıvayıp istedikleri ortamı arayan, bulamayınca da yaratan kişilerdir / *Bernard Shaw*
- Zorluklar yaratıcılığı ortaya çıkarır; rahat ve tembellik ise bu özelliği kaybettirir / *Walter Haworth*
- Yaratıcılığın sırrı, kaynaklarınızı gizlemeyi bilmekte yatar / *Albert Einstein*
- Bir sistem yaratmalıyım, yoksa başka bir insanın köle olurum / *William Blake*
- Aradığın ilham içinde duruyor; sadece sessiz ol ve dinle / *Mevlana*
- Yaratıcılık ve keşif, acıda ve yalnızlıkta saklıdır *Friedrich Nietzsche*

KAYNAKÇA

1. Akalın, L. (2006). Robert Owen Yeni Toplum Görüşü ve Lanark Raporu
2. Akat, İ. Budak G. Budak, G.(1999). İşletme Yönetimi, Barış Yayınevi, İzmir
3. Akçakaya, M. (2016). Weber'in Bürokrasi Kuramının Bugünü Ve Geleceği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(8), 275-295. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gusbd/issue/28250/316704>.
4. Akdağ, M. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Birimleri Örgüt Yapılarının İncelenmesi Üzerine Karşılaştırılmalı Bir Çalışma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi: Konya
5. Akdemir ve Küçükaltan. (2012). Stratejik Yönetim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
6. Akgemci T. Stratejik Yönetim, 4. Baskı. Ekim, Gazi Kitabevi, 2015: 5-21.
7. Akyel, R. (2009). Yönetimin Kontrol Fonksiyonunun Uygulanmasındaki Güçlükler. Türk İdare Dergisi. 465(11).
8. Alireisoğlu, A. (2020). Liderlik Stilinin Ve Liderlik Yoğunluğunun Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı Ortak Doktora Programı.
9. Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do.” California Management Review, 40(1): 39-58.
10. Arıcıoğlu, M. Atilla ve Büşra Yiğitöl (2019). Paradigm Change in Strategic Management. Handbook of Research on Managerial Thinking in Global Business Economics, pp. 179-195. USA: IGI Global.
11. Arslan, A. (2020). Farklı Spor Branşlarındaki Sporcuların Duygusal Zekâ Ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı.
12. Avolio, J.B. , Kahai, S. , Dodge, E.G. (2001). E-Leadership: Implications For Theory, Research, and Practice. Leadership Quarterly. 11(4), 615-668.
13. Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
14. Aytar, Oğuzhan ve Selamet, Ali Aydoğdu. (2021). “An Empirical Research on Strategic Management: A Research on SME Managers”. Journal of Life Economics. 8(1), pp. 93-100.
15. Bakioğlu, A. Ala, Ş.N.D. ve Karsantık, İ. (2016), Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, “Liderlik” Ankara: Nobel Yayınları.
16. Bakioğlu, A. ve Öksüz, G.F. (2016), Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, “Okul Kültürü” Ankara: Nobel Yayınları.
17. Baltaş, A. (2002), Ekip çalışması ve liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.

18. Bansal, M. ve Singh, K. (2005). From Leadership to E-Leadership: A Paradigm Shift. *Indian Journal of Industrial Relations*. 40(3), 394-409.
19. Bargorett, Evans. & Williams, Bernie., 2014. Macro-environmental Analysis for the Alberta Midstream Oil and Gas Sector. <http://dtptr.lib.athabascau.ca/action/viewdtrdesc.php?id=49640> (Erişim Tarihi:26.09.2021).
20. Basım, N. ve Argan, M. (2009). *Spor Yönetimi*. Ankara; Detay Yayıncılık.
21. Bass, M.B. (1990). From Transactional to Transformational to Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*. 18(3), 19-31.
22. Biçer T. (2008). Sporda toplam kalite yönetimi ve futbol uygulamaları, İstanbul: Beyaz Yayınları.
23. Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.
24. Casanova, A.E.D. (2008). The Relationship Between Creativity and Psychosocial Development Among College Honors Students and Non-Honors Students, Doktora Tezi. Texas A&M University Submitted to the Office of Graduate Studies, Texas.
25. Chaneta, Isaac (2015). “Strategic Management Process”, *Journal of Comprehensive Research*, Vol 5, pp. 17-26.
26. Cheng, S.B. , Chou, F.L. Wu, Y.T. , Haung, P.M. Farh, L.J. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*. 7(1), 89-117.
27. Cockerham, W. (2015). Max Weber: Bureaucracy, Formal Rationality and the Modern Hospital, *The Palgrave Handbook of Social Theory in Health, Illness and Medicine*, 124-125.
28. Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 91-107.
29. Çetintaş, Y. (2019). Karate Antrenörlerinin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi. Bartın Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü BEDEN Eğitim ve Spor Öğretmeni Ana Bilim Dalı.
30. Dantley, M. E. (2005). Faith-based leadership: Ancient rhythms or new management. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 18, 3-19.
31. Davis, P. S. Allen, J. A. & Dibrell, C. (2012). “Fostering Strategic Awareness At An Organization’s Boundary.” *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), pp. 322–341.

32. Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
33. Demirci, S., Kaya, A., & Çavuşoğlu, S. B. (2022). Investigation of the relationship between sportspersonship orientation and life satisfaction of sports management department students.
34. Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1), 52-69.
35. Devecioğlu S. Türk Spor Yönetiminde Özerkliğin Ekonomik Boyutu (Türkiye Futbol Federasyonu Örneği). Ankara. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi. 2002; 3-31.
36. Dinçer, Ö. Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık, İstanbul.
37. Doğan, M. (2002). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
38. Donuk, B. (2007). Liderlik ve spor, İstanbul: Ötüken Yayınları.
39. Efil, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: Dora Yayıncılık, 2013.
40. Ekici, K. M. (2006). Vizyoner liderlik. Ankara: Turhan.
41. Eraslan, L. (2004). 'Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi', Milli Eğitim Dergisi, Sayı:162.
42. Ercan, Ü. ve Sığrı, U. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 48, Sayı 3, Eylül, 95-126.
43. Erden, S. A. (2004). Üretim Ortamları Maliyet Yönetim Sistemleri ve Stratejik Maliyet Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
44. Eren, E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınları.
45. Eren, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon, 'Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar', (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
46. Eren, E. (2016). Yönetim ve organizasyon. (12. Baskı). İstanbul: Beta.
47. Eren, Erol (2011). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları.
48. Ergun Özler, N. D. (2013). Liderlik. C. Koparal ve İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*.(ss. 95-119). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
49. Ergun Özler, N. D. (2013). Liderlik. C. Koparal ve İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*.(ss. 95-119). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
50. Ergun Özler, N. D. (2013). Liderlik. C. Koparal ve İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*.(ss. 95-119). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

51. Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta
52. Ertürk, Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2009.
53. Eryeşil, K. (2012). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
54. Eryılmaz, Bilal, Kamu Yönetimi İçinde Temel Kavramlar, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013.
55. Gordon, J. (2017). The Power of Positive Leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change The World. New Jersey: John Wiley& Sons.
56. Gökçe, Şükran (2019), “Orta Düzey Yönetim/Yönetici Üzerine Bir Literatür Araştırması”, Business And Economics Research Journal, Cilt 10, Sayı 5, ss. 1155-1166.
57. Griffin, R. W. (2005). Management Houghton Mifflin Company: Boston
58. Güçlü, N. (2020). Liderliğe Genel Bir Bakış. N. Güçlü (Ed.), Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama. (ss. 1-14). Ankara: Pegem A.
59. Güney, S. (2015). Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
60. Gürsoy, A. (2005). Liderlikte duygusal zekâ (liderlik özellikleri ile duygusal zekâlı liderlere ulaşılması) Türk silahlı kuvvetlerinde örnek bir uygulama Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
61. House, R. (1996). Path- Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory. Leadership Quarterly. 7(3), 323-352.
62. Hussey, David (1998) Strategic Management: From Theory To Implementation, 4th edn. Oxford: Butterworth-Heinemann.
63. İbicioğlu, H. Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.2, 1-23.
64. İçöz, A. (2015). Futbol Kulüplerinde Stratejik Yönetim Aracı Olarak Dengeli Değerleme Kartı: Beşiktaş Futbol Kulübü Uygulaması. (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
65. İntepeler, Ş.S. ve Barış, B.V. (2018), Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi. Erişim ACU Sağlık Bil Dergisi, 9(2):97-104
66. Karaboğa, T. Ve Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme, IBAD Sosyal Bilimler Dergisi / IBAD Journal of Social Sciences, (7), 53-68.

67. Karaçelik, H.E. (2021). Örgütlerde Stratejik Yönetim Sürecinin Kaos Teorisi Üzerinden Değerlendirilmesi: Yöneticiler Üzerinden Bir Araştırma. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
68. Kaya, A. (2021). Esenyurt belediyesi gençlik ve spor hizmetleri müdürlüğü personelinin mükemmeliyetçilik, esenlik ve örgütsel yalnızlık düzeylerinin incelenmesi. İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul.
69. Kaya, A. (2022). Futbolcuların Boş Zaman Yönetimleri ile Esenlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Kilis 7 Aralık Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 6(1), 1-12.
70. Kaya, A. ve Demirci, S. (2023). Tenis sporcularının serbest zaman okuryazarlık ve zihinsel dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki. Beden Eğitimi Spor Sağlık ve Efor Dergisi (BESSED), 2(4), 1-10.
71. Kılıç, T. (2014). Yaşamını Bilgelik ile Taçlandır. İstanbul: Az Yayınları.
72. Küçük, F. (2009): ‘ Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları,’ e-Journal of New World Sciences Academy, 4 (2): 142-153.
73. Lunenburgfred, C. ve Ornstein Allan, C. (2013) Eğitim Yönetimi, (çev. Gökhan Arastaman). (6. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları.
74. Mandell, S. L., Cowen, S. S. ve Miller, R. L. (1981). Introduction to Business: Concepts and Applications, West Publishing Cooperation.
75. Memduhoğlu, H. B., Uçar, R., & Uçar, İ. H. (2020). Örnek Uygulamalarla Eğitimde Yaratıcılık Yaratıcı Okul Yaratıcı Öğretmen. Pegem. (2. Baskı) Ankara, 184s.
76. Özdiş, Y. (2018). Mustafa Kemal. İstanbul: Kırmızı Kedi.
77. Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzlar ve Etkileri. Maliye Dergisi. 161, 215-230.
78. Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2010). Örgütsel davranış (4. baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
79. Öztürk, E.K. (2018) Stratejik Düşünmenin ve Politik Yeteneklerin Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
80. Palamutçuoğlu, B. T. (2015). Yönetim ve Organizasyon Ders Notu. Yayınlanmamış makale taslağı
81. Rehman, M. ve Afsar, B. (2012). "The Impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour", Journal of Business Management and Applied Economics, 5, 148-159.
82. Schein, Edgar H. (2004). Organizational Culture and Leadership, Third Edition, Jossey Bass.

83. Snyman, R. & Kruger, C. J. (2004). "The interdependency between strategic management and strategic knowledge management". *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 5–19.
84. Stettinius W. Wood, D.R. Doyle, J.L. (2005) "How to Plan and Execute Strategy", Mc Graw-Hill Companies New York, USA.
85. Şişman, M. (2018). Öğretim Liderliği (6. Baskı). Ankara: PegemA.
86. Tokgöz N, Ulukan C, Erdoğan Z, Demirci E, Baraz BA, Tiltay MA, Taşcı D, Besler S. Stratejik Yönetim ve İlgili Temel Kavramlar. İçinde: Taşcı D, Besler S (editörler). Stratejik Yönetim-I, 1. Baskı. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını 2561, 2012: 3.
87. Topaloğlu, M.; Koç, H. (2010) Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler. (5. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
88. Türkmen, Ğ. (1996). Yönetim zaman ve yetki devri açısından yönetimde verimlilik, Ankara, 63.
89. Uçar, R. & Sağlam, E. (2019). Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 16(1), 417-435.
90. Ülgen H, Mirze SK. İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5. Baskı. İstanbul, Literatür Yayınları, 2004, 13: 26-34-38-58.
91. Ülgen, Hayri. Ve S. Kadir Mirze, (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
92. Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. Wiley.
93. William H. Newman (1979). İşletmelerde Ve Kamu Yönetiminde Sevk Ve İdare. Todaie Yayınevi. Ankara: 1979
94. Xie, Y., Xue, W., Lic, L., Wanga, A., Chend, Y., Zhenga, Q., Wanga, Y. ve Lie, X. (2018), Leadership Style and Innovation Atmosphere in Enterprises: An Empirical Study , E.T. 02.2019.
95. Yıldız, Ö. (2021). Örgütlerde Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisinin Liderlik Tarzları Ve Liderlik Görevleri Bağlamında İncelenmesi. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
96. Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2009). Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.3, 197-214.