



Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2019/2, Sayı:34, s.48-77  
Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year: 2019/2, Number:34, p. 48-77  
Alınış /Received:28.05.2019 Kabul/Accepted: 28.07.2019 Online Yayın/ Online Published: 30.07.2019

KAYNAK GÖSTER: Mücevher, M , Erdem, R . (2019). BAŞARILI YÖNETİCİ VE YÖNETİCİLİK: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (34), 48-77

## BAŞARILI YÖNETİCİ VE YÖNETİCİLİK: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE<sup>1</sup>

Muhammet Hamdi MÜCEVHER<sup>2</sup>  
Ramazan ERDEM<sup>3</sup>

### ÖZET

Karmaşıklık ve kargaşanın hüküm sürdüğü günümüz yönetim dünyasında yönetim işinin nasıl daha iyi ve etkin yapılabileceği en önemli konular içerisindedir. O yüzden yönetici ve yöneticilik kavramlarından ziyade başarılı yönetici ve yöneticilik kavramları tartışılmaktadır. Bu çalışma; “Başarılı bir yöneticilik nasıl icra edilir?”, “Başarılı olmak için yöneticilerde aranan nitelikler nelerdir?” ve “Başarılı yöneticiliğin bir formu var mıdır?” sorularına cevap olarak yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda başarılı yönetici ve yöneticilik konusu ayrıntılı bir şekilde incelenerek başarılı yöneticilerde aranan özellikler belirlenmeye ve başarılı yöneticilik için bir öneri ortaya konmaya çalışılmış ve konuya dair kavramsal bir çerçeve sunulmuştur.

*Anahtar Kelimeler:* Başarılı yönetici, Başarılı yöneticilik, Yönetici, Yöneticilik

## SUCCESSFUL MANAGER AND MANAGEMENT: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

### ABSTRACT

In today's management environment, where complexity and chaos prevail, how to manage better and effective management is one of the most important issues. Therefore, successful manager and management concepts are

<sup>1</sup> Bu makale, Muhammet Hamdi Mücevher'in Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalındaki “Başarılı Yöneticilerin Hayat Hikâyeleri Üzerine Nitel Bir Çalışma” adlı doktora tezinden derlenmiştir.

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Muhammet Hamdi Mücevher, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, mhmucevher@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3474-5073>

<sup>3</sup> Prof. Dr. Ramazan Erdem, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, raerdem@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0001-6951-3814>

discussed rather than manager and management. This study seeks to answers the following questions such as how to perform a successful management? What are the requirements for successful manager? and is there a form of successful management? For this purpose, it is examined the subjects of successful manager and management in detail and aimed to determine the characteristics for successful managers and putting forward a proposal for successful management.

**Keywords:** *Successful manager, Successful management, Manager, Management*

## 1. GİRİŞ

Günümüzde en mühim işlerden birisi yöneticiliktir. Bir grup insan bir araya geldiği zaman düzenin sağlanması adına içlerinden birini mihmandar olarak atamaları zorunlu hale gelmiştir. Kargaşa ve keşmekeşliğin hâkim olduğu günümüz toplumunda beklenti; mihmandar, önder, öncü ve yönetici olarak tayin edilen bu kişilerin başarılı birisi olması yönündedir. Fakat bu mümkün değildir. İnsanların çoğu için, en fazla başarısız olmamak da vardır. Çünkü bir yerde başarı varsa başarısızlığın da olması doğal bir sonuçtur. Başarı, hayatta kalmanın ve sürdürülebilir olmanın anahtar rolünü teşkil etmektedir. Kaosun ve rekabetin had safhaya ulaştığı günümüz toplumunda yöneticilik, mühim olmaktan ziyade ehemmiyetli bir iş haline gelmiştir. Ehemmiyetli bir işi icra etmenin yolu ise yöneticilikten ziyade etkin ve başarılı bir yöneticilikten geçmektedir (Özel, 2016: 33; Drucker, 2000: 207).

Başarılı yönetici ve yöneticilik kavramları ile ilgili kavramsal bir çerçevenin belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmada öncelikle başarılı yönetici ve başarılı yöneticilik kavramlarına değinilmiştir. Daha sonra başarılı yöneticilerde aranan özellikler belirlenmeye çalışılarak başarılı bir yöneticilik için de öneri sunulmuştur.

## 2. BAŞARILI YÖNETİCİ, YÖNETİCİLİK

Örgütlerin başarı ya da başarısızlıklarında yöneticilerin etkisini açıklamak için yönetim teorisinde hâkim olan iki görüş vardır (Robbins vd., 2013: 32). Bunlar; “Omnipotent Yönetim” ve “Sembolik Yönetim” görüşleridir. Omnipotent yönetim görüşü, örgütün başarı ya da başarısızlığından doğrudan doğruya yöneticileri sorumlu tutan görüştür.

Sembolik yönetim görüşü ise örgütün başarı ya da başarısızlığında, yöneticilerin kontrolü dışında kalan ve daha çok örgüt dışındaki güçlerin ve değişkenlerin etkisi olduğunu savunur. Omnipotent görüşüne göre, yöneticiler her şeye kadirdir ve örgütün başarısı yöneticilerin aldıkları kararlar ve uygulamalara bağlıdır. Etkin ve başarılı yöneticiler, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini bilir, tehditlere karşı tedbirler alır, fırsatları değerlendirir, gündemi takip ederek değişime uyum sağlamaya çalışır. Örgütün amaç ve hedeflerini tayin ederek örgüte yön verir ve çalışanlarına liderlik yaparak gösterdiği yönde ilerlemelerini sağlar. Eğer yöneticiler bunları yapamaz ve örgütün performansını arttıramaz ise başarısızlığın baş sorumlusudurlar. Sembolik yönetim görüşüne göre ise yöneticilerin başarısı ve başarısızlığı, dış etkenlere bağlıdır ve yöneticiler dış etkenler tarafından kısıtlanır. Bir örgütün başarısında, yöneticilerin etkinliği ve başarısından ziyade; rakipler, müşteriler, yasal ve politik odaklar, teknolojik ve ekonomik değişim ve gelişmeler, pazar koşulları gibi, yöneticilerin çok da fazla müdahil olamadığı, paydaşsal ve dışsal faktörler belirleyicidir. Dolayısı ile bu görüşe göre örgütün performansında yöneticilerin oynadığı rol sınırlıdır. Yani örgütün başarısında yöneticilerin etkisi ve başarısı sembolik bir öneme sahiptir. Peki, başarılı yöneticilik için yöneticilerin önemi gerçekte nedir? Gerçekte başarılı ve etkin bir yöneticilik için yöneticiler ne tümüyle belirleyici bir faktör ne de sınırlı bir faktördür. Yöneticiler ne tümüyle etkin ve güçlü ne de tümüyle etkisiz ve acizdir.

Peki, bir yöneticinin başarısı ne ile ölçülür? Yöneticinin başarısı, amaçlara ne kadar yaklaştığının ölçüsü olan etkinlik ve kaynakları ne kadar iyi kullandığını ortaya koyan verimlilik kriterleri ile ölçülür (Barutçugil, 2006: 28). Bir yönetici bu konularda ne kadar bilgili, yetkin ve etkili ise o derece başarılı olabilecektir. Başarılı yöneticilik konusu ile ilgili bu temel paradigmalara hareket edilmesi konunun daha iyi anlaşılmasına fırsat verecektir. Demek ki başarılı yönetici olabilmek için ilk şart yöneticilerin, örgütün temel amacının ne olduğunu bilerek hareket etmesi ve bu amaca ulaşmak için çaba sarf etmesi, örgüt içerisinde kimin ne yaptığını ve yapabileceğini bilmesi ve ona göre yönlendirmesi, insan ilişkilerini etkin bir şekilde düzenlemesi, kendisinden ne beklediği konusunda bilgi ve yetki sahibi olması ve bu yetkilerini doğru ve yerinde kullanabilmesidir (Ersan, 1994). Başarılı yöneticilik için ikinci koşul ise etkin bir yönetici olmaktır. Başarılı yöneticiler, kendilerinin etkin olmasını sağlayacak yolları bulmalıdır. Drucker ve Maciariello (2007: 17), etkin olmanın sonradan öğrenilebilecek bir beceri olduğunu söyleyerek, başarılı yöneticilik için etkin yöneticinin yapması gereken beş pratiği şöyle aktarmaktadır;

- Zamanı yönetmek,
- Çabaları katkı yapmaya odaklamak,
- Güçlü yanları üretken kılmak,
- Çabaları, katkılar açısından en önemli görevlere yoğunlaştırmak,
- Etkin kararlar almak.

Dinçer (2017: 51), Beydaba'nın ünlü eseri Kelile ve Dimne'ye atıf yaparak insanların üç kısım olduğunu aktarır: İleri görüşlüler, daha ileri görüşlüler ve acizler. Buradan hareketle yöneticileri de üç kısma ayırmak mümkündür. Herhangi bir problem ve sorunla karşılaştığında soğukkanlı bir şekilde davranıp krizi ve çatışmayı aşmanın yollarını arayan yönetici, ileri görüşlü (başarılı) bir yöneticidir. Daha ileri görüşlü (daha başarılı) yöneticiler ise, proaktif davranarak sorun ve problem potansiyelini görür ve sanki olacakmış gibi gerekli adımları atar ve tedbir alır. Aciz (başarısız) yönetici ise, sorunlar ve problemler karşısında kararsızlık yaşar ve ne yapacağını bilemez bir vaziyette sadece meselelerin çözülmesi ve krizlerin aşılması için temenni etmekle yetinir.

Herhangi bir yönetici, başarılı bir yöneticilik yapmak istiyorsa bunun yolu; bakışlarını uzaklara doğru çevirmesine, vizyon sahibi olmasına, yani stratejik analiz yapmasına (Dinçer, 1992) bağlıdır. Eğer yöneticiler böyle yapmak yerine dar görüşlü davranırlar ve yönetim miyopluğuna maruz kalırlar ise değil başarılı olmaları sürdürülebilir olmaları bile mümkün değildir. O yüzden yöneticiler yeni ve değişik görüşleri benimsemeli, ufkunu uzaklara çevirmeli, uzun vadeli planlar yapabilmelidir. İşte geleceğe yönelik dış çevre analizini yaparak imkân ve kaynakların farkına varmak, güçlü ve zayıf yönleri keşfetmek, fırsat ve tehditleri önceden sezme demek olan stratejik yönetim anlayışı, başarılı olmak isteyen yöneticilerin pusulası olacaktır. Başarılı bir yöneticiliğin diğer bir formülü de güzel örnekleri takip etmektir (Gazali, 2017: 73). Günümüzde kıyaslama tekniği olarak geçen bu yöntem, daha iyi ve güzele ulaşmak için, yani başarılı olmak adına, bir organizasyonun ya da bir kişinin kendisini başka organizasyonlar ya da kişilerle karşılaştırmasıdır.

Özel (2016), uzun ömürlü örgütler ve organizasyonlar kurarak bunları sürdürülebilir kararlılığı ile başarılı bir yöneticiliğin esasının; farklı özelliklerde ve yapılarıdaki çalışanları, örgütler ve organizasyonlar içinde yaşatabilme ustalığına bağlı olduğunu söylemekte ve bu ustalığında da; müsamaha, hoşgörü, çoğulculuk ve itimattan (sırtını diğerinin yani aynı değerdeki başkasının sırtına yaslayabilme rahatlığı) geçtiğini ifade etmektedir. Yöneticiler, ancak bu esaslara uyarak başarılı

ve uzun ömürlü olabilirler. O zaman yöneticilerin çalışanlarına karşı etik davranışlar göstermesi, adaletli ve eşit davranması, ayrımcı ve kayırmacı davranışlardan kaçınması gerekir. Yöneticiler, yaş, cinsiyet, ırk, köken, cemaat, görüş, din, engellilik ve yetenek gibi farklılıklardan kaynaklanan iş gücü çeşitliliğini herhangi bir ayırım göstermeksizin yönetmesini bilmeli, çalışanların iş-yaşam dengesine dikkat etmeli, çalışanlarına aile dostu yararlar sağlayarak kuşak farklılıklarını da göz önünde bulundurabilmelidir.

21. yüzyılda başarılı bir yönetim uygulaması ancak 21. yüzyılın şartlarına göre hareket edebilecek başarılı yöneticilere bağlıdır ve bunun yolu da 21. yüzyıl yöneticisinin; algılamayı, bilgiyi, çatışmayı, değişimi, imajı, kaliteyi, kariyeri, krizi, performansı, riski, stratejiyi, stresi, süreci, vizyonu ve zamanı etkin yönetmesinden geçmektedir (Özer, 2011). Başarılı yöneticilik; hiyerarşik yapının en aza indirilerek yaratıcılığın teşvik edildiği, görüşler, şirket felsefesi ve stratejileri bakımından özgürce düşünebilen ve hareket edebilen elemanların bulunduğu bir örgüt kültürünü (Hinterhuber ve Popp, 1992) var eden başarılı yöneticilerin ürünüdür. Drucker (2000: 85-107), içinde bulunduğumuz dönem gibi karışık dönemlerde değişimin bir kural haline geldiğini, 21. yüzyılın yönetim mücadelesinin herhangi bir işletmenin değişim lideri konumuna gelmesinden geçtiğini, bir işletme başarılı olmak istiyorsa değişim lideri olmak zorunda olduğunu söylemekte ve organizasyonların değişim lideri olabilmesi ve yöneticilerin başarı kazanması için de gerekli dört unsuru şu şekilde sıralamaktadır;

- Değişim politikaları (hem halen yapılmakta olan şeyleri değiştirme hem de yepyeni ve farklı şeyler yapma istek ve becerisini kazanmak adına bugünün geleceği yaratması için; dünü terk etmek, sürekli iyileştirme-kaizen ve kendi başarılarından yararlanma gibi politikalar),
- Değişimi yaratmak (değişimi yaratacak fırsatları aramayı sistematik hale getirmek),
- Değişim ve süreklilik (değişebilmek için özel çaba sarf etmek ve değişim ile sürekliliği dengede tutabilmek),
- Geleceği oluşturmak (geleceğin şekillendirilebilir ve yeniden yaratılabilir olduğuna inanmak ve geleceğin oluşturulmasına çalışmak).

Eğer yöneticiler değişim lideri olmak için çaba harcamazsa, zamanla yönetme yeteneklerini yitirmeye başlayacak, beceri ve yetileri körelecek, değişim ve gelişmelere ayak uydurmakta zorlanarak yönetici eskimesine maruz kalacaktır. Çünkü yönetici başarısızlığının en yaygın

nedeni yeni bir konumun gereklerine uygun şekilde değişme yeteneksizliği ya da isteksizliğidir (Drucker, 2007: 69). İş dünyasında ölümcül günahlardan birisi olan “yarımın fırsatını dünün sunağında kurban etmek” (Drucker, 2010: 52) demek olan bu yeteneksizlik ve isteksizlik; yöneticilerin, yönetimin statükosuna ve dogmalarına kapılıp gitmesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin, yönetimin statükosunun esiri olmaması için teamülle savaşa girmesi gerekmektedir (Hamel ve Breen, 2007: 138). Tam da bu noktada yöneticilerin bir eskimeye maruz kalmaması ve değişim lideri olabilmesi için anahtar role sahip başarı formülü niteliğinde şu sorular sıralanabilir (Uysal, 2001);

- Liderlik tarzınızı belirleyebildiniz mi?
- Motive olmuş iş ortamı kurabildiniz mi?
- Ulaşılabilir hedefler belirlediniz mi?
- Astlarımızla açık ve etkin iletişim içinde misiniz?
- Problem çözme süreci ile tanışık mısınız ve kendi karar alma tarzınız var mı?
- Etkin yetki devredici misiniz?
- Bireyleri yönetme yeteneğiniz iyi mi?
- Piyasadaki ve sektördeki değişimlere şirketi uyarlayabiliyor musunuz?
- Senaryo plandan stratejik aksiyona geçebildiniz mi?

Başarılı yöneticilik için; motivasyon becerisini etkin kullanabilme, empati kurabilme, insanları tanıyabilme, biz bilinci oluşturabilme ve yetki devri yapma, üzerinde dikkatle durulması gereken hususlar içerisindedir (Bedük, 2000). Drucker (2000: 178-208), Napolyon, Leonardo da Vinci ve Mozart gibi çok büyük başarı kazananların, her zaman kendi kendilerini yönettiklerinden bahsetmekte, başarılı ve etkin yöneticiliğin, bir yöneticinin; “Ben kimim?, Güçlü yanlarım nelerdir?, Nasıl çalışıyorum?, Nereye aidim?, Benim katkım nedir?” sorularını kendisine sormasından ve ilişki sorumluluğu alması, birlikte çalıştığı ve bağlı olduğu insanları anlaması, onların güçlerinden, onların çalışma yöntemleri ve değerlerinden yararlanabilmesinden geçtiğini vurgulamaktadır.

Bilgi, yöneticinin ana aracı ve sermayesidir. Hangi bilgiye ihtiyacı olduğuna ve nasıl bulacağına karar vermesi gereken de yöneticinin ta kendisidir. Etkin ve başarılı yöneticilik, yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarını karşılamaktan geçer. Yöneticiler; ihtiyaç duyduğu bilgiyi belirlemeli, talep etmeli, alıncaya kadar da ısrarcı olmalıdır. Eğer yöneticiler başarılı olmak istiyorlarsa kendilerine gereken bilgiyi sağlamak için; “Birlikte çalıştığım ve bağlı olduğum kişilere hangi

bilgileri borçluyum?”, “Benim hangi bilgilere ihtiyacım var?” ve “Bu bilgileri kimden alabilirim?” sorularını kendilerine sormaları gerekir (Drucker, 2014: 45; 1999: 139-140; Drucker ve Maciariello, 2007: 71).

Hinterhuber ve Popp'a (1992) göre başarılı yöneticilik, stratejik yönetim kabiliyetleri ile de ilgilidir. Bu kabiliyeti ortaya çıkaracak sorular şunlardır;

- Girişimci ruhum var mı?
- Kurumsal felsefem var mı?
- Rekabet avantajlarım var mı?
- Çalışanlar, işletmenin menfaatleri için kendi yeteneklerini özgürce kullanabiliyorlar mı?
- Vizyonumu uygulayan bir organizasyon kurabildim mi?
- Uygulamadaki yöneticiler stratejik planlamaya katılıyor mu?
- Şirket kültürü şirket stratejileri ile uyumlu mu?
- Yeni yönler gösteriyor muyum ve yeni yaklaşımlar benimsiyor muyum?
- Bugüne kadar şanslı mıydım?
- Kendi gelişimime ve topluma katkıda bulunuyor muyum?

Özel (1995: 46-48), Casse'den aktardığına göre; paranın artık çalışanları tatmin etmediğini, çalışanların yöneticilerinden çok şey beklediğini, yöneticiler başarılı olmak istiyorlarsa çalışanlarına üç aşamada ifade edilen çalışma şartlarını sağlamaları gerektiğini söylemektedir. Bunlar; (1) beraber çalıştığı insanlar için yön temin etmek, (2) insanların yeteneklerini harekete geçirmek ve (3) bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürmektir. Özel (2016: 216) ise işgören insanların, açığa çıkarılması ve anlaşılması gereken duyguları, düşünceleri ve içgörülerini olan bireyler olduğunu, yöneticilerin başarılı olmak istiyorlarsa çalışanları motive edici roller üstlenmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Drucker (2010: 61-65), başarılı ve etkin yöneticiliğin kendi içinde; (1) “yapılması gereken nedir?” sorusunu kendine sor, (2) kendini dağıtma, yoğunlaş, (3) hiçbir şeyin kesin olduğunu iddia etme, (4) ayrıntıları yönetme gibi kuralları olduğunu ifade etmektedir. Labich (1988) ise, etkin, güçlü ve başarılı bir lider ve yönetici olunabilmesi için yedi altın anahtar ilke tespit ederek bunları; (1) astlara güven, (2) vizyon geliştir, (3) soğukkanlı ol, (4) risk almaktan kaçınma ve teşvik et, (5) uzman ol, (6) muhalif fikirlere izin ver ve (7) basitleştir şeklinde formüle etmektedir. Drucker ve Maciariello (2007: 18-195) da etkin ve başarılı yöneticilik için anahtar niteliğinde bir dizi yapılacaklar listesi ortaya atar ki bunlardan öne çıkanları şöyledir;

- Doğru şeyleri yapmak,
- Bilginin otoritesini kullanmak,
- Etkin bir kişilik için pratikler yapmak,
- Zamanı etkin yönetmek, zaman israfı öğelerden kurtulmak,
- Faaliyetleri başkalarına devretmek,
- Katkıya odaklanmak,
- Gelişime ve geliştirmeye odaklanmak,
- İyi insan ilişkileri kurmak,
- Gücü üretken kılmak için, kişilere-performansa-niteliğe göre görevlendirme yapmak,
- Karakter ve dürüstlük,
- Kendini yönetmek,
- Öncelikleri belirlemek, yoğunlaşmak, gereksizleri tasfiye etmek,
- Etkin kararlar almak, uzlaşmak, karara eylem katmak.

Başarılı yöneticilik, bir anlamda iyiden mükemmele gitmenin yolunun doğru insanlardan geçtiğini (Collins, 2016) bilmektir. Doğru insandan kasıt, adama göre iş değil işe göre adam almak, gelişmiş güzel değil yetenek, beceri ve yetkinliklere göre düzenli ve bilimsel adam çalıştırmak, liyakat esaslı, adaletli bir yönetim tarzı benimsemek ve her türlü kayırmacı ve ayrımcı davranışlardan uzak durmak demektir. Drucker (2000: 157-172), 21. yüzyılın en büyük yönetim mücadelesinin bilgi işçisinin verimliliğinden geçtiğini, günümüz şartlarında işletmeler başarılı olmak istiyorlarsa bilgi işçisinin verimliliğini arttırmak için gerekli şartları sağlamak adına çabalamaları gerektiğini ifade etmektedir. Çünkü kâr amacı gütsün ya da gütmesin bütün organizasyonların ayakta kalma yeteneği, giderek artan biçimde bilgi işçisini verimli kılma konusundaki “göreceli avantajına” bağlı olacaktır (Drucker, 2000: 174). Rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında başarılı yöneticiliği sağlayacak göreceli avantaj ancak üç kriterde dünya standartlarını yakalamakla mümkündür. Bu kriterler; daha çabuk, daha kaliteli ve daha ucuz ürün ve hizmet üretebilmektir. Başarılı bir yöneticilik sergilemek, her üç kategoride ve aynı anda önde olmayı gerektirir.

### **3. BAŞARILI YÖNETİCİLERDE ARANAN ÖZELLİKLER**

Sistem yaklaşımının en önemli özelliklerinden birisi olan eşsonuçluluk, örgütlerde yöneticilerin önemini vurgulamak için kullanılan bir kavramdır. Eşsonuçluluk (ekofinalite), sosyal sistemlerin amaçlarına fiziksel sistemlerde olduğu gibi sadece belli yolları izleyerek



ulaşmayacağından ve başlangıç koşulları ile nihai durum arasında doğrudan bir sebep-sonuç ilişkisi olmadığından hareketle, benzer sonuçların başka yollardan da elde edilebileceğini, sosyal sistemler olan örgütlerde katı doğrusal yolların, alternatiflerin ve sebep-sonuç ilişkilerinin olmadığını ifade etmektedir (Eren, 2016: 60; Ağlargoç, 2012: 182). Bu yönü ile eşsonuçluluk, yöneticilerin etkinliğinin belirlenmesinde önemli bir gösterge olmakta ve başarılı yönetici ile başarısız yöneticinin ayırt edilmesini sağlamaktadır. Çünkü örgütlerde eşsonuçluluğa neden olan en önemli faktör yöneticilerin aldıkları kararlardır. Yöneticilerin işi karar vermektir. Hangi alternatif yolun kullanılacağına, bir işin yapılıp yapılmayacağına, amaç ve hedeflerin neler olacağına ve hangi strateji ve planların uygulanacağına yöneticiler karar verir. Benzer imkânlar ve özelliklere sahip bir örgüt ortamında iki farklı yönetici aynı başarıyı gösteremeyebilmektedir. Bu duruma neden olan en temel faktör, yöneticilerin sahip oldukları bilgi, birikim, deneyim, kabiliyet, yetkinlik ve becerilerindeki farklılıklardır. Zira kaynaklar, imkânlar ve koşullar aynı olduğu halde nitelikli bir yöneticinin elinde başarıya ulaşan bir örgüt; nitelsiz (yeteneksiz, deneyimsiz) bir yöneticinin elinde başarısızlığa uğramaktadır (Aytürk, 2014: 4). İmkânlar, kaynaklar ve şartlar aynı olmasına rağmen yöneticilerin bilgi, birikim, beceri, nitelik ve özellikleri farklı olduğu için yönetimde elde edilen netice de farklı olmaktadır. Peki, yöneticilerin başarılı olmalarını sağlayan bu özellikler nelerdir?

Çeşitli araştırmacılara göre etkin ve başarılı yöneticiler için aranan yönetsel yetkinlikler Tablo 1’de verilmiştir;

Tablo 1: Etkin ve Başarılı Yöneticiler İçin Gerekli Yetkinlikler

Araştırmacılar	Etkin ve başarılı yöneticiler için gerekli yönetsel yetkinlikler
Lala, 1986	İletişim, yeterlilik, karar verme, alçakgönüllülük ve sevgi, şefkat, vizyon, takım çalışması, eğitim, dayanıklılık, dürüstlük, insan yönetimi ve cesaret.
Smart, 1998	Zeka, analitik beceriler, stratejik beceriler, yargılama ve karar verme, risk alma, mükemmellik, takım oyuncusu, iletişim, iddialılık, hırs, esneklik ve uyum, yaratıcılık, vizyon ve yaşamdaki denge.
Pandit, 2001	Bağlılık, sebat, risk alma, merak, farklılık, değerler, öğrenme, ikna, odaklanma, alçakgönüllülük
Abraham vd., 2001	Liderlik becerileri, müşteri odaklılık, sonuç odaklılık, problem çözme, iletişim becerileri ve takım lideri
Helriegel vd., 2005	İletişim, planlama ve yönetim, takım çalışması, stratejik eylem, küresel farkındalık ve öz yönetim
Rao, 2007	Mesleki bilgi, sıkı çalışma, etkili iletişim becerileri, takım becerileri, sakinlik
Ram Charan, 2007	Hırs, öğrenme isteği, dürtü ve azim, psikolojik açıklık, gerçekçilik, özgüven
Hopkins and Bilimoria, 2008	Özgüven, başarı odaklılık, ilham verici liderlik, değişim katalizörü
Qiao ve Wang,	Takım kurabilme, iletişim, koordinasyon, yürütme, sürekli öğrenme

---

2008	
Shirazi ve Mortazavi, 2009	Duyarlılık, proaktivite, etkili iletişim, takım oluşturma, müzakere ve karar verme

Kaynak: Bhardwaj, Anand ve Punia, B.K., (2013). Managerial Competencies and Their Influence on Managerial Performance: A Literature Review, International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, Vol. 2, No. 5, 70-84.

Groysberg (2014) özellikle üst düzey yöneticilikte başarılı olmak için gerekli yedi yetenek sıralamıştır. Bu beceriler; (1) liderlik, (2) stratejik düşünme ve yönetim, (3) teknik ve teknolojik beceriler, (4) ekip ve ilişki kurma, (5) iletişim ve sunum, (6) değişim yönetimi ve (7) erdemdir. Özel (2016: 83), bugünün başarılı yöneticilerinde aranan temel kriterleri; (1) esneklik (durumun gereklerine uygun bir liderlik-yöneticilik tarzı benimseyebilme), (2) belirsizliklerle başa çıkabilme kabiliyeti ve (3) yaratıcılık (hiçbir zaman elde edilen ile yetinmeyip sınırların ötesinde nelerin olduğunu hayal etme) şeklinde özetlemiştir. Burada esneklik, durumun gereklerine uygun hareket edebilme kriteri, biraz daha öne çıkmaktadır. Çünkü en iyiye ulaşmak belki imkânsızdır; bundan dolayı, başarılı yönetici, hem “mutlak olarak en iyiyi, hem de “koşullara göre en iyiyi” bilmek (Aristoteles, 2014: 133) zorunda olduğu gibi durum ve şartlara göre çark edebilme, manevra yapabilme kabiliyetine de sahip olmalıdır.

Bennis (1989) başarılı yöneticilerin, hepsi değilse bile bir takım özellikleri üzerinde barındırıyor olması gerektiğini söylemekte ve bunları;

- Vizyon sahibi olmak (nereye ve niçin gitmekte olduğunu bilmeden oraya erişemezsiniz),
- Tutku sahibi olmak (mesleğe, aksiyona ve hayata duyulan tutku, diğer insanlara ilham verir),
- Dürüst olmak (dürüstlüğün üç önemli esası olan kendini bilmek, samimiyet ve olgunluğu gerçekleştirmeden ve takipçilerin güvenini kazanmadan bunu başaramazsın),
- Merak etmek (yeni şeyler denemek, öğrenme ve risk alma arzusu) ve
- Cesaretli olmak (başarısızlıklar karşısında asla yılmama ve hatalardan ders çıkarmak) şeklinde sıralamaktadır.

Akdemir (2014: 130) ise başarılı yönetici özelliklerini şöyle aktarmaktadır;

- Gerçeklere, verilere dayalı komuta ve emir-kumanda,
- Uygun mesleki bilgi,
- Olaylara duyarlılık,
- Analitik, problem çözücü, karar alma becerisi,

- Sosyal beceri ve yetkinlik,
- Duygusal zekâ,
- Proaktivite,
- Zihinsel çeviklik,
- Dengeli öğrenme alışkanlıkları ve becerileri,
- Entelektüel bilgi.

Boone ve Kurtz (2013: 233), başarılı yöneticiler olarak nitelendirebileceğimiz büyük liderlerin tümüyle aynı nitelikleri taşımaları da empati, öz farkındalık ve tarafsızlık olmak üzere üç yönlerinin sıklıkla dile getirildiğini; ancak cesaret, merhamet, amaçlara bağlılık, yenilik ve esneklik gibi başka özelliklerinin de olduğunu vurgulamaktadır. Gladwell (2009: 9-244), meseleye çok daha farklı bir perspektiften yaklaşarak bazı insanların neden daha başarılı olduğunu incelediği araştırmasında profesyonel başarı ile ilgili bazı tespitlerde bulunmuştur;

- Kültür, tarih ve bireyin dışındaki profesyonel dünya başarı için önemlidir,
- Yaptığımız şeyde başarılı olma yeteneğimiz, nereden geldiğimize güçlü bir biçimde bağlıdır,
- Hepimiz kendimize özgü kişiliğe sahibiz, ancak içinde büyüdüğümüz toplumun geçmişinden gelen eğilim, varsayım ve refleksler bu kişiliğin üzerinde yer almaktadır,
- Başarı sadece kendimizin değil, içinde büyüdüğümüz dünyanın bir ürünüdür,
- Başarılı insanlar, emsallerine göre çok çalışan kişilerdir,
- Başarı, inatçı, azimli, istekli olmanın bir işlevidir,
- Başarılı insanlar, bunu tek başlarına elde etmiyorlar, nereden geldikleri önemlidir, onlar özel yerlerin ve ortamların ürünüdür,
- Her dehâ, başarılı olamaz,
- Bazı engeller, altın fırsatlar sunar.

Gladwell (2009: 9-244), başarı için kritik rol oynayan faktörlere de değinerek bu faktörlerin dünyada ne kadar başarılı olacağımızı belirlediğini iddia etmiştir. Bu faktörler;

- Hayat felsefesi ve yaşama bakış açısı,
- Kültürel miras ve bağlar, kuşak, aile hikâyeleri ve çevre,
- Demografik şans/avantaj: yaş, erken doğum avantajı, ne zaman doğduğu gibi,
- Herhangi bir konudaki uzmanlık: pratik yaparak ve çok fazla çalışarak başarı için yapılan hazırlık,

- Ortam ve aile desteği,
- Doğru zamanda doğru yerde olmak: şans, talih, nasip, çevredeki imkânlar, çok özel fırsatlar ve o kişilerin bu fırsatları değerlendirmesi,
- Başarı için IQ'dan çok daha fazlası gereklidir: yaratıcı ve üretken beyin,
- Düzenli ve sürekli bir avantaj birikimi: nerede ve ne zaman doğduğumuz, anne-babanın ne iş yaptığı, yetiştiği koşulların nasıl olduğu, atalarımızdan miras kalan geleneklerimiz,
- Davranış tarzlarımızdır.

Türk-İslam filozofu Farabi, erdemli şehrin yöneticisinin on iki meziyeti kendinde toplaması gerektiğini söyleyerek bir anlamda başarılı ve etkili yöneticilerin sahip olması gereken yetenek ve becerileri sıralamıştır (Farabi, 2012: 104-105; 250-252);

- Vazifesini rahatça yapabilmesi için organları tam ve eksiksiz olmalı, yani fiziksel açıdan liyakatli ve sağlıklı olmalıdır,
- Konunun maksadını ve mevzuyu tam olarak anlaması için iyi anlama ve idrak etme yeteneğine sahip olmalıdır,
- Anladığı, gördüğü, duyduğu, kavradığı şeyleri aklında tutabilme yeteneği olmalı ve unutmamak için de iyi bir hafızaya sahip olmalıdır,
- En ufak bir delili bile anında fark edip işaret ettiği yönde kullanabilmesi için uyanık ve zeki olması gerekir,
- Zihnindekileri tam ve açıkça ifade edebilmesi için güzel konuşma kabiliyetine sahip olmalıdır,
- Bilgi edinmeyi ve öğrenmeyi seven birisi olmalıdır,
- Doğruluğu ve doğru insanları sevmeli, yalandan ve yalancılardan nefret etmelidir,
- Öz-denetim sahibi olmalı, aşırılıklardan kaçınmalı, dünyalık zevklere ölçüsüzce kendini kaptırmamalıdır,
- Aşağılık ve çirkin şeylere meyletmemesi için yüksek ruhlu olmalı, şerefi, ululuğu sevmeli ve daima yüce olana talip olmalıdır,
- Para ve diğer dünyalık şeylere meyletmemeli ve bu tür şeyler onun nazarında değersiz şeyler olmalıdır,
- Adaleti ve adil kişileri sevmeli, baskı, tahakküm ve adaletsizlikten nefret etmeli, insaf sahibi olmalı, güzel ve doğru gördüğü şeyleri desteklemeli, adil olma ve adaleti uygulamada ısrarcı olmalıdır,

- Yapılmasını gerekli gördüğü şeyler konusunda azimli, kararlı ve korku göstermeksizin cesur olmalıdır.

Başarılı bir yöneticilik için bir yöneticinin pozisyonundan kaynaklanan gücünün yanında kişisel güce de sahip olması gerekir. Etkili bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler olan ve yöneticiye kişisel güç kazandıracak özellikler şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2006: 27);

- Olumlu zihinsel tutuma sahip olmak,
- Olumlu izlenim bırakan bir görünüme ve izlenime sahip olmak,
- Coşkulu olmak, işinden ve ilişkilerinden keyif almak,
- Anlayışlı, yardımcı ve destekleyici olmak,
- Yüksek özgüvene sahip olmak ve güvenilir olmak,
- Odaklanmış olmak, işini bilmek,
- Amaca yönelik düşünmek ve davranmak,
- Gerekli bilgi ve becerilere sahip olmak,
- İyi bir gözlemci ve değerlendirici olmak,
- Saygılı, ilgili ve takdir edici olmak,
- Sabırlı ve soğukkanlı olmak,
- Açık ve dürüst olmak,
- Girişken ve rahat olmak.

Covey (2015) etkili insanların yedi alışkanlığını ele aldığı kitabında etkili ve başarılı insanların özelliklerini şu şekilde aktarmaktadır;

- Edilgen, reaktif ve ilgi alanına odaklanan bireyler olmak yerine etkili, proaktif, inisiyatif alıp erken davranan, öz bilinçle hareket eden ve etki alanına odaklanırlar,
- İki kez ölçüp bir kez biçer ve sonunu düşünerek hareket ederler,
- Zaman yönetimine önem vererek önemli işlere öncelik verirler,
- Karşılıklı bağlılık ilkesi ile hareket ettikleri için kazan-kazan diye düşünürler,
- Empati ile dinlerler, önce teşhis koyup sonra reçete yazmayı tercih ederler, karşılıklı bağlılığa önem verdikleri için önce anlamaya çalışıp sonra anlaşılmayı yeğlerler,
- Karşılıklı bağlılıkla hareket ettikleri için sinerji yaratmaya gayret ederler,
- Fiziksel, zihinsel, sosyal, duygusal ve ruhsal yenilenme amacıyla sürekli baltayı bilerler.

Antalyalı ve Bolat (2016), etkili (başarılı ve lider) yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri tespit etmek için büyük bir holdingde çalışan yöneticiler üzerine yaptıkları araştırmada bir yöneticiyi etkili yapan 4 temel özellik keşfetmişlerdir. Bu özellikler; doğru yaşam motivasyonuna sahip olması (güç, başarı ya da anlama motivasyonlarını içeren), gelişim odaklı olması, eylem odaklı davranması ve duygu yönetimi yapabilme yetenekleridir. Araştırma sonuçlarına göre başarılı ve etkili yöneticiler;

- Diğer insanları etkilemek ve kendi doğruları doğrultusunda değiştirmek isteyen ve kararlarını kabul ettirmek için başkalarını ikna etmeye çalışan güç motivasyonu yüksek kişilerdir,
- Her işlerini mükemmel yapmak ve kusursuz iş çıkarmak için çalışan başarı motivasyonu yüksek kişilerdir,
- Her işin temelini ve ayrıntılarını bilmek isteyen, düşünmeyi ve karmaşık sorunları seven anlama motivasyonu yüksek kişilerdir,
- Asla pes etmeyen, hatalarından ve başarısızlıklarından ders çıkaran, sürekli öğrenme sürecinde olan öğrenme ve gelişim odaklı kişilerdir,
- Olumsuz duygularla başa çıkabilen, kendi duygularının farkında olan, karşısındakilerin duygularını gözlemleyebilen ve kendi duygularını yönetebilen kişilerdir,
- Üretken, risk alan, hatalarından ders çıkarıp gelişimlerine devam eden, girişken, kolay karar veren, kriz halinde soğukkanlı, hayır demeyi bilen, sorunlar karşısında iyimser ve başkalarından bir şey talep etmekte zorlanmayan eylem odaklı kişilerdir.

Goleman (2013), “Lideri lider yapan nedir?” isimli makalesinde başarılı liderlerle sıradan liderleri ayıran özelliklerin IQ veya teknik beceriler yerine duygusal zekâ olduğunu vurgulamakta ve bu özellikleri ifade eden beş beceriden bahsetmektedir. Goleman’a göre başarılı yönetici ve liderler;

- Kendi güçlü yanlarını, zayıflıklarını, güdülerini, değerlerini bilen özfarkındalık sahibi kişilerdir,
- Dürtülerini ve ruhsal durumlarını kontrol altına alabilen ve yönetebilen kendilerini ayarlayabilen kişilerdir,
- Başarıdan zevk alan motivasyon sahibi kişilerdir,
- Diğer insanların duygularını anlayabilen empati sahibi kişilerdir,

- Başka insanları yönlendirebilen ve iyi ilişkiler kurabilen sosyal beceri sahibi kişilerdir.

Özellikle 21. yüzyıl örgütleri, nasıl bir vizyon oluşturabileceğini ve bunu nasıl sürdürebileceğini bilen, akıllı, motivasyonu yüksek yöneticileri aramaktadır. Boone ve Kurtz (2013: 23-24), başarılı yöneticiler olarak nitelendirebileceğimiz bu yöneticilerin 21. yüzyılın şartlarında nasıl özelliklerde olması gerektiğini açıklamıştır. Bu özellikler;

- Vizyon sahibi olmak: pazar ihtiyaçlarını görüp, karşılamak için ne yapmak zorunda olduğunu anlama yeteneğine sahip olmak,
- Eleştirel düşünme yeteneği: sorunları ve fırsatları saptayabilmek, bilgiyi analiz edebilmek ve değerlendirebilmek,
- Yaratıcılık: örgütsel sorunlara dair yeni çözüm yolları geliştirebilmek,
- Değişimi yönetme yeteneği: teknoloji, pazar talepleri ve rekabet nedeniyle yaşanan değişiklikte örgüte ve çalışanlarına yön göstermektir.

21. yüzyılda örgütler ancak küresel bir bakış açısına sahip olarak başarıya ulaşılabilir. Küresel paradigmaya sahip bir örgütün yöneticisinde gereken beceriler de farklı olmaktadır. Bu becerileri şu şekilde sıralamak mümkündür (Demirci ve Eren Gümüştakin, 2008: 53-57);

- Küresel stratejik yetenekler geliştirme ve kullanma,
- Değişimi ve dönüşümü yönetme,
- Farklılığı yönetme,
- Esnek örgütler tasarlama ve bu örgütlerde çalışma,
- Ekip içinde çalışma,
- İletişim kurma,
- Öğrenme ve öğrendiklerini başkaları ile paylaşma.

Akdemir (2014: 130-138) ise 21.yy'da aranan yönetsel özellikleri şöyle sıralamıştır;

- Global ölçekte düşünme,
- Global stratejist olma,
- Vizyon kazandırma,
- Global ölçekli girişimcilik yaratma,
- Global çevrede değişimi belirleme ve gerçekleştirme,
- Problem çözme ve hızlı karar alıp hızlı uygulama,
- Kendi kendine ve kurumsal motivasyonu sağlama,

- Zamanı etkin kullanma ve yönetme,
- Rekabete açık olma ve engelci olmama,
- Duygusal ve sosyal zekayı entegre kullanabilme.

Son olarak başarılı ve etkin bir yönetici olmak için günümüz yöneticilerinde gereksenen özellikler şu şekilde özetlenebilir (Eren, 2000: 11-15; Önal, 1995: 14);

- İnsanları tanımalı, iletişim kurmalı ve sevmelidir. Yöneticiler insanlarla iş yaptığına göre, iyi bir yönetici olabilmek için yöneticilerin, insanlara ve topluma karşı sevgi ve ilgi duymaları gerekir.
- Haberleşme konusunda yetenek sahibi olmalıdır. Haberleşme yeteneği yöneticiler için olmazsa olmaz özellikler arasındadır. Yöneticilerin mesaisinin büyük bir bölümü konuşma ve yazışma ile geçmektedir. Haberleşmenin istenilen verimlilikte olması için yöneticilerin haberleşme konusunda becerikli olması istenir.
- Sezgi gücü olmalıdır. Yöneticiler insanların tutum ve davranışlarını anlayabilmeli, istek ve taleplerini görebilmeli, ihtiyaçlarına cevap verebilmeli ve böylece onları isteklendirebilmelidir. Bu ancak yöneticinin sezgi ve anlayış yeteneği ile mümkündür.
- Duygusal olgunluk sahibi olmalıdır. Yöneticilerin kendilerine karşı tutum ve davranışları ile ilgili olan duygusal olgunluk, yöneticilerin kişisel özelliklerini, yeteneklerini, güçlü yanlarını, sınırlarını, kusur ve noksanlıklarını bilmesi ile ilgilidir. Yöneticilerin kendi duygularının farkına varma ve yönetebilme yeteneğinin yanında başkalarının duygularını anlama, yönetebilme ve empati kurma becerisinin de olması gerekir.
- Kararlarında açıklık olmalı ve sorunlar ve konular üzerine odaklanabilmelidir. Yöneticinin işi karar vermektir. Verdiği kararların sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için, kararlarının açık ve anlaşılır olması yöneticilerde istenen bir vasıftır.
- Astlarından daha zeki olmalıdır. Astlarını yönetecek ve onlara emir verecek bir yöneticinin en azından astlarının ortalama zekâ seviyelerinden daha üst seviyede bir zekâyâ sahip olması beklenir.
- Objektif ve adil olabilmelidir. Yöneticinin icraatlarında ve kararlarında duygularından uzak, adil, mantıklı ve bilinçli



davranması gerekir. Aksi halde olumsuz sonuçlar yaşanabileceği için objektiflik yöneticiler için gereken bir özelliktir.

- Sorunları metodik ve mantıksal olarak ele alabilmeli, sentez ve muhakeme gücü olmalıdır. Yönetici mütemadiyen sorunlarla ve çözüm yolları ile uğraşan birisidir. Yöneticilerin, önlerine çıkan bir takım sorunları planlı, yöntemli, mantıksal yollarla ele alması, önemli ile önemsiz olanı ya da acil ile acil olmayanı sıralandırabilmesi gerekir.
- Çalıştığı örgüte gönülden bağlı olmalı ve sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır. Yöneticilerin faaliyet gösterdikleri örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutması ve örgütüne gönülden bir bağlılık göstermesi istenir.
- Hoşgörü sahibi olmalıdır. Yöneticiler, zevk, kişilik, fitrat, bilgi, görüş gibi farklılıklara müsamaha göstermeli, hatalara karşı hoşgörülü davranabilmeli ve hataları düzeltebilmeleri için insanlara fırsat tanınmalıdır.
- Dürüst olmalıdır. Yöneticilerin, çalıştığı örgüte, çalışma arkadaşlarına ve çevresine karşı dürüst olması zorunlu bir özelliktir.
- Cesaret sahibi olmalı, kendine güvenmeli ve kararlı olmalıdır. İnandığı gaye için cesaretle yürümesi, hedef ve ideallerini cesurca savunması ve başkasından çekinmemesi, riskleri göze alabilmesi, girişken ve atak olması, karar almakta ve uygulamada çekincemeli davranmaması, yöneticilerde aranan en önemli vasıflardandır.
- Teknik bilgi, tecrübe ve yetenek sahibi olmalıdır. Her yöneticinin yaptığı iş ile ilgili konularda teknik bilgi ve becerilere haiz olması, araç ve teknikler hakkında bilgi sahibi olması, o işi inceleyebilme ve denetleyebilme gibi teknik bilgi ve uzmanlık gerektiren hususları en azından asgari düzeyde bilmesi gereklidir.
- Dinamik ve girişken olmalıdır. Yöneticiler, ilerleme, değişik şart ve koşullara uyum sağlama, daha iyi işler başarabilme arzusu için itici güç niteliğinde olan dinamik olma özelliğini üzerinde barındırmalı, gerektiğinde inisiyatif alabilmeli ve yaptığı tercihlerde azimli olmalıdır.
- Geniş perspektifli düşünebilmelidir. Yöneticiler, olaylara, meselelere ve gelişmelere tepeden ve geniş bir açıdan bakabilmeli, büyük resmi görebilmeli, atılacak olan her türlü adımın örgüt üzerinde oluşturacağı etkiyi fark edebilmelidir.

- İyi bir ikna yeteneği olmalıdır. Yöneticilerin, fikirlerini karşı tarafa kabul ettirmesi ve fikirlerinin değerli bulunması için, tabiri caiz ise fikirlerini satabilmesi için ikna yeteneğinin yüksek olması gerekir.
- Koordinasyon yeteneği olmalıdır. Yöneticilerin, örgütün çeşitli fonksiyonları arasındaki ilişkiyi bilmesi, birinde meydana gelen değişikliğin diğerlerini de etkileyebileceğinin farkında olması ve örgütteki çalışanlar ile grupların belirlenen amaç ve hedefler çerçevesinde ahenk içinde çalışmasını sağlaması yeteneği demek olan koordinasyon yeteneği yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler arasındadır.
- Dış görünüşüne önem vermeli, tertipli ve düzenli olmalıdır.

#### **4. BAŞARILI YÖNETİCİLİK İÇİN BİR ÖNERİ: YÖNETİCİ-LİDER YA DA LİDER-YÖNETİCİ OLMAK**

Yönetim alanında lider ve yönetici kavramları çoğu zaman birbiri yerine kullanılır ya da birbirine karıştırılır. Bunun en önemli sebebi bu iki kavramın iç içe geçmiş olmasındandır. Yönetici, atanmış ya da seçilmiş olarak resmi sıfat taşıyan (Aytürk, 2014: 82), belli bir amaç doğrultusunda kaynakları ve insanları yönlendiren kişi iken; Lider, belirli bir amaç doğrultusunda başkalarını etkileyen, davranışa sevk eden (Koçel, 2011: 569), yönlendiren, harekete geçiren, motive eden, etkileme ve yönetme gücü, ilkesi ve ülküsü olan (Aytürk, 2014: 82) kişidir. Her yönetici lider özelliklere sahip olmadığı gibi her lider de yönetici pozisyonunda olmayabilir (Rees ve Porter, 2008). Ama yöneticilerin liderlik yapmaları ve liderlik vasıflarına sahip olmaları gerektiği anlayışı, liderlik konusunun önemini gün geçtikçe arttırmaktadır (Koçel, 2011: 569). Özel (1995: 41), Zaleznik'ten aktararak; başarılı yöneticiliğin biraz da yöneticilerin liderlik vasıflarını üzerinde barındırmasına, yani lider-yönetici olmalarına bağlı olduğunu, işletmelerde ilerleme ve gelişme için yöneticilere değil, lider-yöneticilere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Şimdilerde yönetim araştırmacıları ve teorisyenleri yardımcı ya da lider yardımcısından bahsetmekte, yönetici gibi geleneksel unvanlara nazaran takım lideri, ortak lider, lider-yönetici, yönetici-lider gibi unvanlara vurgu yapmaktadır (Çakırer, 2013: 158). Günümüz örgütleri, lider-yönetici ya da yönetici-lider kişileri aramakta ve bu tür yöneticilere sahip olan örgütler ancak başarıya ulaşabilmektedir (Aytürk, 2014: 82).

Artık yaşadığımız değişken ve kaotik rekabet ortamında, yönetici koltuğuna oturunca (yetki sahibi olunca), kendini yönetici sanma, söz

sahibi olduğunu ve iş yaptırma hakkının bulunduğunu düşünme dönemi kapanmıştır. Hele ki başarılı bir yöneticilik için bu durum iyice girift ve zor bir hal almıştır. Bu tür değişken ve kaotik ortamlarda rekabetçi bir tarz benimseyerek sürdürülebilir olmak için; değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek, esnek, kaynakları verimli ve etkin kullanabilecek, çalışanları en güzel şekilde işlere kanalize edebilecek, öngörü sahibi, proaktif, sezgileri kuvvetli, insan ilişkileri kuvvetli yöneticilere ihtiyaç vardır.

Dikkat edilirse sayılan özellikler liderlerde aranan bir takım özelliklerdir. Zaten liderlik, etkin bir yöneticiliğin işlevlerindedir. Bir yönetici, belirli amaçları gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanları yönlendirerek veya etkileyerek liderlik yapmalıdır (Boone ve Kurtz, 2013: 233). Diğer taraftan uygun bir lidere sahip olmayan örgütlerin başarılı olması ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi mümkün görünmemektedir (Bingöl, 1997: 244). Başarı ise ekip işidir; lider çok üstün vasıflara sahip olsa da başarılı yöneticilik için örgütte dinamik bir ekibe ihtiyacı vardır (Aytürk, 2014: 82). Özellikle takım organizasyonların arttığı günümüz örgütlerinde başarılı yöneticiliğin yolu etkin bir liderlikten geçmektedir. Dolayısıyla öncelikle liderlik kavramı ile yöneticilik kavramının farkı bilinmeli ve “başarılı yöneticilik için bu iki kavram nasıl bir arada kullanılabilir?” sorusuna cevap olacak yollar aranarak farklı kombinasyonları denenmelidir. Görüldüğü gibi günümüz iş dünyasında ve yöneticilik anlayışında yöneticiliğin öneminin artması, liderlik kavramını önemli bir figür haline getirmiş ve yöneticilik ile liderlik kavramlarını birlikte ele almak örgütler için kaçınılmaz hale gelmiştir.

Yönetici ile lider kavramlarını birbirine yerine kullananlar olsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. Çeşitli kaynaklara göre yönetici ile lider arasındaki farklılıkları Tablo 2’de görmek mümkündür.

Tablo 2. Yönetici ile Liderin Alâmetifarikaları

Kaynaklar	Yönetici	Lider
Kotter, 1990	Plan ve bütçe ile uğraşır.	Yön belirler.
	Organize eder ve kadrolama yapar.	Aynı amaca yönlendirir.
	Kontrol eder ve çözüm bulur.	Motive eder, ilham kaynağı olur.
Bennis, 1990	Yönetir.	Yenilik yapar.
	Kopyadır.	Orijinaldir.
	Sürdürür.	Geliştirir.
	Sistem ve yapıya odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
	Kontrol odaklıdır.	Güven odaklıdır.
	Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
	Nasıl ve ne zaman sorularını sorar.	Ne ve niçin sorularını sorar.
	Alt kademelere yoğunlaşır.	Ufka bakar.
	Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma meydan okur.

	İyi bir görev adamıdır.	Kendisidir.
	İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
<b>Zaleznik, 1977</b>	Sistem ve yapıya odaklanır.	İnsanlara odaklanır.
	Astları vardır.	Takipçileri vardır.
	Formal otorite ile yönetir.	İnformal etki ile yönlendirir.
	Riskleri en aza indirir.	Risk alır.
	Karar verir.	Kararları kolaylaştırır.
	İşleri doğru yapar.	Doğru şeyleri yapar.
	Kısa vadeli bakış açısına sahiptir.	Geniş bakış açısına sahiptir.
	İşlemseldir.	Dönüşümcüdür.
	Planlar ve bütçeleri belirler.	Stratejileri ve vizyonu belirler.
	Korur.	Meydan okur.
	Kuralları önemser.	Değerleri önemser.
	Tek tipçidir.	Yenilikçidir.
<b>Genç, 2010: 21</b>	Süreçlere teslimdir.	Süreçlere hâkimdir.
	Muhafazakârdır.	Yenilikçidir.
	Dar görüşlüdür.	Geniş perspektiflidir.
	Gözü kar-zarar çizgisindedir.	Gözleri ufukları tarar.
	İsteklerini zorla yaptırır.	İsteklerini başkalarının isteği haline getirir.
<b>Çakırer, 2013: 161-162</b>	Takım çalışmasını kendine mal eder.	Takımına yardım eder.
	Geç gelir, zamanında gider.	Erken gelir, geç gider.
	Soğuk ve uzaktır.	Sıcak tavırlı ve dosttur.
	Konuşmaya bayılır.	Dinlemesini bilir.
	Sürekli yineler.	Sürekli yeniler.
	İletir.	İletişim kurar.
	Rekabeti sever.	Sinerjiyi sever.
	Kontrolü vurgular.	Güveni esas alır.
	Tek sesli müzik anlayışına sahiptir.	Çok sesli müzik anlayışına sahiptir.
	Bilgiyi saklar.	Bilgiyi yayar.
	Ben vurgusu vardır.	Biz vurgusu vardır.
	Kar odaklıdır.	İnsan odaklıdır.
	Kazan kaybet anlayışındadır.	Kazan kazan anlayışındadır.
	Kendini beğenmiş ve kibirlidir.	Alçakgönüllüdür.
	Sefada önde, cefada arkadadır.	Cefada önde, sefada arkadadır.
Yanlış avcısıdır.	Doğru avcısıdır.	
Kendini düşünür.	Ekibini korur.	
<b>Aytürk, 2014: 95-97</b>	Benim görevim değil der.	İşin gereğini yapar.
	Engelleri mazeret olarak gösterir.	Engelleri aşmaya çalışır.
	Çaresi yok der.	Çare tükenmez der.
	Olmaz der.	Araştırırım der, başka yol bulur.
	Günlük işlerle uğraşır.	Önemli işlerle uğraşır.
	Mevzuata uyar.	İlke ve hedefleri ortaya koyar.
	Yapın der.	Yapalım der.
	Eskiye taklit eder.	Yenilik yapar.
	Yönetir.	Yöneltir.
	Niceliğe önem verir.	Niteliğe önem verir.
Gerekeni yapar.	İnanıldığını yapar.	
<b>Koçel, 2011: 574</b>	Görev tanımı vardır.	Görev tanımı yoktur.
	Tanımlanan hedeflere ulaşır.	Değişim ve dönüşüm yapar.
	Bir meslek olarak bakar.	İnsanları etkileme ve harekete geçirebilme olarak bakar.
	İçyapı ve dinamiklerine odaklanır.	Dış çevre ve dinamiklerine odaklanır.

Yönetici ile lider arasındaki ilişkiden doğan yönetici-lider ve lider-yönetici kavramlarına geçmeden önce yönetici ile lider arasındaki farklılıkların kaynağını teşkil eden bir takım belirleyicilere değinmek gerekir. Yönetici ile lider kavramlarını iki eksenli düşünecek olursak; bu belirleyicileri ve başarılı bir yönetici olmanın anahtar rolünü oluşturan yöneticilik ile liderlik arasındaki ilişkiyi Tablo 3. yardımı ile açıklamak mümkündür.

Tablo 3. Yönetici İle Lider Arasındaki Farklılıkların Kaynakları

	<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
<b>İnsanları ne ile yönlendirir?</b>	Formal yetki (otorite)	İnformal yetki
	Rasyonel (yasal) yetki	Güç
	Geleneksel yetki	Etki
	Komuta yetki	Güven
	Fonksiyonel yetki	Kazanılmış yetki
<b>Formal (biçimsel) yapı gerekli mi?</b>	Gerekli	Gereksiz
<b>Yetkinin kaynağı nedir?</b>	Biçimsel yetki teorisi	Kabul teorisi Bilgisel yetki teorisi
	Rasyonel yetki	
	Geleneksel yetki	
<b>Güç kaynakları nelerdir?</b>	Yasal güç	Uzmanlık gücü Benzeşim (karizmatik) gücü
	Zorlayıcı güç	
	Ödüllendirme gücü	

Kaynak: Weber (2014)'in yetki türleri sınıflandırması, Fayol (2013)'un yetki tasnifi, Barnard (1958)'in yetki kaynağı teorisi, French ve Raven (1959)'in güç kaynakları sınıflandırmasına bağlı olarak yapılmıştır.

Görüldüğü gibi yöneticiler takipçilerini; formal/biçimsel (bir makam, mevki ve pozisyonun sağladığı yetki), rasyonel/yasal (kanun, tüzük, yönetmelik gibi yasal düzenlemelerle oluşan yetki), geleneksel (doğuştan kazanılan, babadan oğula ya da veliaht olanlara geçen yetki), komuta (her üstün kendinden sonra gelen astına emir verme hakkı) ve fonksiyonel (örgütteki farklı hiyerarşik basamaklar ve formal ilişkiler sonucunda oluşan yetki) yetki kaynakları sayesinde emir vererek yönlendirir. Yöneticilerin yetki gücüne karşılık olarak liderler ise takipçilerini; sahip oldukları informal yetki (bir makam, mevki ya da pozisyon yerine bilgi, yetenek, tecrübe, karizma ve uzmanlığın sağladığı yetki), güç (başkalarını istenilen doğrultuda yönlendirebilme ve etkileyebilme yeteneği), etki (bir kimse üzerinde bırakılan izlenim), kazanılmış yetki (uzmanlık, bilgi, beceri ve kişiliğe dayalı ortaya çıkan yetki) ve güven (korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu ve itimat) ile peşinden sürükler.

Yöneticiler için formal/biçimsel yapı (bilinçli olarak ve belli bir amaç için oluşturulan yapı) gerekli iken; liderler için gerekmez. Yöneticiler için yetkinin kaynağını biçimsel, rasyonel ya da geleneksel

yetki çeşitleri oluştururken; liderler için yetkinin kaynağını kabul teorisi ve bilgisel yetki teorisi oluşturur. Biçimsel ve rasyonel (yasal) yetkiye göre yetkinin kaynağı yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir şekilde devredilerek ortaya çıkar. Kabul teorisine göre yetkinin kaynağı aşağıdan yukarıya doğru çalışanların ya da astların üstlerini benimsemesi ve kabul etmeleri sonucu gerçekleşirken bilgisel yetki teorisine göre ise yetkinin kaynağı üstün sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığın astlar tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin ya da liderlerin gücü bir ya da birçok kaynaktan gelebilir. Yöneticiler için gücün kaynağı; yöneticinin örgütteki pozisyonundan kaynaklı rasyonel/yasal (sahip olunan pozisyon, mevki, makam, role dayalı oluşan güç), zorlayıcı (cezalandırma gücü, korkuya dayalı güç) ve ödüllendirme (ödüllendirme ile etkileme becerisi) gücü iken; liderler için bilgi ve deneyimine bağlı uzmanlık gücü (sahip olunan eğitim, tecrübe, bilgi, deneyim, yetenek ve yetkinlikler sonucu başkalarını etkileyebilme gücü) ile kişisel özellikleri ve yeteneklerine bağlı karizmatik güçtür. Karizmatik güç (benzeşim gücü) ile takipçiler liderin sahip olduğu enerjiklik, mizah duygusu, adaletli olması, sevecenlik gibi kişilik özelliklerinden dolayı lidere hayran olup onu beğenirler ve ona benzeyerek esinlenmeye çalışır.

Özetle; yönetici yetki sahibidir; oysa lider informal yetki, güç, güven, etki ve kazanılmış yetki sahibidir. Yöneticiler, sahip oldukları yetkinin verdiği güç ile başkalarına emir vererek, onları işlere kanalize eder. Ancak yetki sahibi olmadığı için liderin başkalarına emir verme hakkı bulunmaz. Ama bu liderin insanları yönlendiremeyeceği anlamına gelmez. Aksine lider, hiçbir yetkisi olmaksızın sahip olduğu yetenek, beceri, bilgi, uzmanlık, güç, güven ve kazanılmış yetki gibi bir takım özelliklerden dolayı insanları peşinden sürüklemeyi başarır.

Yönetici ile liderlik arasındaki farklılıkları ve farklılıkların kaynağını inceleyen araştırmacıların bazılarının ortak görüşü; liderlik olmadan yöneticiliğin; yöneticilik olmadan da liderliğin düşünülemeyeceği yönündedir (Bakan, 2011: 20). O zaman bu iki kavramın farklı kombinasyonları olan yönetici-lider ve lider-yönetici kavramlarını açıklamakta yarar vardır. Yönetici-lider, her yöneticide lider özelliklerin bulunması veya yöneticilerin başarılı olmak adına liderlik değerlerini uygulamaya çalışması ile ortaya çıkan bir konsept iken; Lider-yönetici, liderlik niteliklerine sahip kişilerin, yönetici olması ya da güç sahibi olmanın yanında yetki sahibi de olunması ile ortaya çıkan konsepttir (Papatya, 2015: 194).

Liderlik, güç, yetenek, karizma gibi doğuştan gelen yönleri olan bir özellik olmakla birlikte; sonradan zamanla elde edilebilen, öğrenilebilen ve geliştirilebilen yönetsel bir işlev ve özelliktir. Bu yönü ile her yönetici, liderlik potansiyeline sahiptir ve bu potansiyelini ortaya çıkarma, etkin olarak kullanma ve geliştirmenin yollarını aramalıdır. Çünkü bir yönetici başarılı olmak istiyorsa liderlik yeteneklerini ve özelliklerini geliştirmek zorundadır. Bir yöneticinin lider olabilmesi (yönetici-lider) için kişilik sahibi, olgun, dürüst, inanılan, güvenilen, yetenekli, bilgili, birikimli, zeki, özgün fikirli, ilkeli ve hedefleri olan bir kişi olması gerekir (Aytürk, 2014: 82). Bu özelliklerin yanında yönetici-lider olmak için bir yöneticinin sahip olması gereken başlıca liderlik değerlerini Tablo 4’te görmek mümkündür.

Tablo 4. Yöneticilerde Aranılan Liderlik Değerleri

Açıklık	Doğruluk	Gelişim	İçtenlik	Nezaket	Sağlık
Adalet	Dostluk	Görev	İstikrar	Otorite	Samimiyet
Alçakgönüllülük	Tolerans	Güvenirlilik	Katkı	Öz bilgi	Sorumluluk
Başarı	Dürüstlük	Hayırseverlik	Mantık	İnanırlık	Tutku
Bilgi	Düzen	Sebat	Merhamet	Özerklik	Ustalık
Cömertlik	Emniyet	Vizyon	Mizah	Risk	Yaratıcılık
Değişim	Gelenek	Hizmet	Neşe	Sadelik	Yardımlaşma

Kaynak: Papatya, Gürçan, (2015). Temel İşletmecilik Bilgisi: Teorik Düzenlemeler, Entelektüel Birikim ve Notlar, 2. Baskı, Isparta: Beyazıt Kitabevi.

Madalyonun diğer yüzünü ifade eden lider-yönetici ise, etkileme gücü ve yeteneği (karizması) olan yöneticilerdir. Lider-yöneticilerin yetenek, nitelik ve özelliklerini saymak gerekirse; (1) karizmatik olmak, (2) misyon ve vizyon sahibi olmak, (3) üstün ve örnek kişilik sahibi olmak, (4) zeki, bilgili ve birikimli olmak, (5) dürüst, güvenilir ve inanılır olmak, (6) mücadeleci olmak, (7) sabırlı ve soğukkanlı olmak, (8) inançlı, azimli ve çalışkan olmak, (9) olumlu düşünmek, (10) kararlı ve tutarlı olmak, (11) katılımcı ve paylaşımcı olmak, (12) ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak, (13) alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak, (14) insan odaklı olmak, (15) dışa dönük ve sosyal olmak, (16) etkili bir imaja sahip olmak, (17) etkili iletişim becerisine sahip olmak, (18) hitabet yeteneği olmak ve (19) özel yaşamında düzenli ve dengeli olmak gibi özellikler sayılabilir (Aytürk, 2014: 82). Bir başka açıdan lider-yöneticilerin özelliklerini Tablo 5’te görmek mümkündür.

Tablo 5. Lider-Yönetici Özellikleri

Kişisel özellikler		Gelişime dair özellikler			İlişkilere dair özellikler		
Güler yüzlü	Tarafsız	Küresel eşmenin farkında	İyimser	Düşünme becerisi	İyi ve kaliteli insanlarla çalışan	İnsana önem ve değer veren	Eğitime önem veren

Başarılı Yönetici ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve

				geliştiren			
Mizah duygusuna sahip	Adil	Kendini tanıyan	Güçlü vizyon sahibi	Duygusal zekâsını geliştiren	Beklentileri net	Bilgiyi paylaşan	Anlama ve tanıma yeteneği olan
Nezaketli	Cömert	Hedef belirleyen ve odaklanan	Mükemmeliyetçi	Yeni fikirlere açık	Dinleyen ve empati kuran	İkna edici	Cesaretlen diren
Üstün karakterli	Affedici	Ayrıntıları kaçırmayan	Sorumluluk sahibi	Fark yaratan	Motive eden	İlgili	Destekleyen
Dürüst	Misyon sahibi	Risk alabilen	Belirsizliği kabul eden	Kendini geliştiren	Ödüllendiren	Takdir eden	İyi geçinen
Güvenilir	İlkeli	Hayal edebilen	Yaratıcılığı geliştiren	Öz saygısını geliştiren	Ekip ruhunu geliştiren	Başarıyı paylaşan	Kazan-kazan anlayışında
Alçak gönüllü	Yenilikçi	Öz disiplin sahibi	Öngörülen	Stratejik düşünen	Sinerji yaratan	Sorumluluk duygusu kazandıran	Yetki veren
Bilgili	Deneyimli	Fırsatları yakalayıp değerlendiren	Sadece sonuçlara odaklanmayan	Katılımcı	Koç	Yetenekleri değerlendiren	İnisiyatif veren
Kararlı	Azimli	Yardıma açık	Çatışmaları yönetebilen	İletişim becerisini arttıran	Mentor	Her şeye evet diyenlerden uzak duran	Farklı fikirlere değer veren
Hırslı	Proaktif	Yaşam boyu öğrenen birey olan	Değişime açık	Deneyimlerden ders alan	Dinleyici	Ulaşılır	Karşı çıkanlara müsahafalı
Cesaretli		Eleştiriye açık	Başarısızlıklardan ders alan	Hatalarından ders alan	Güvenen	Sözünde duran	Örnek olan
Enerjik		Başarma tutkusunu olan	Tutarlı	Aşırı kuralcı olmayan ve kuralları hiçe saymayan	Yapıcı eleştiren	Kuralları uygulayan	Saygıyı hak eden



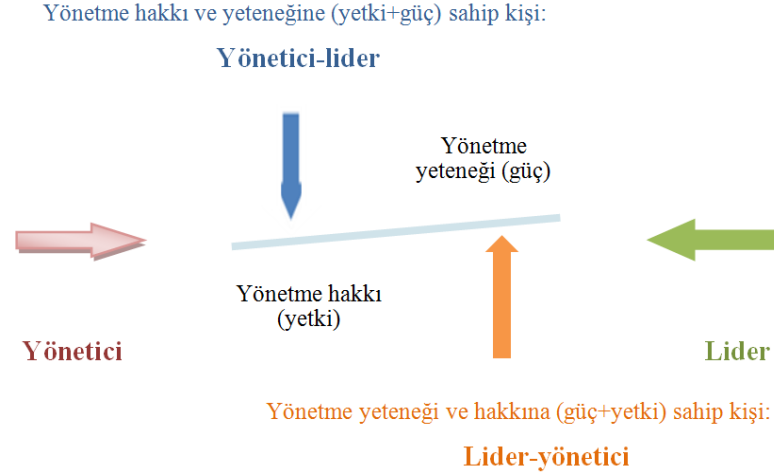
Empatik	Esnek	Erteleme yen	Kendini yöneten	Öfkesini kontrol edebilen	Hayır diyebilen	Şartları iyileştiren
İnisiyatif sahibi	Sorun çözücü	Stresi yöneten	Gücünü iyi kullanan	İyi elemanlara sahip çıkan		

Kaynak: Bakan, İsmet, (2011). Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Anlaşılacağı üzere yöneticilik ile liderlik kavramları birbirinden üstün değildir ve birbiri yerine kullanılamaz (Bakan, 2011: 20). Asıl olan bu iki kavramın farklılıklarını bilerek hareket etmek ve birbirini tamamladığının farkında olmaktır. Her yönetici, lider özelliklerde olmadığı gibi her lider de yöneticilik meziyetlerini üzerinde barındıramayabilir. Liderlik meziyetlerine sahip ancak yöneticilik yeteneklerini üzerinde barındırmayan bir yönetici gereksiz ve amaçsız bir vizyona sahip olmuş olacak ve vizyonunu gerçekleştiremeyecektir (Kotter, 1990; Çakırer, 2013: 160). Yani iyi eğitim almış ve yöneticilik becerilerine sahip bir yönetici etkin ve güçlü bir lider olmayabileceği gibi güçlü ve etkili liderlerde iyi bir yönetici olamayabilirler. İdeal olan güçlü liderlik ile güçlü yöneticiliğin bir şekilde farklı kombinasyonlarda bir kişide birleşmesi ile ortaya çıkan yönetici-lider ya da lider-yönetici kişilerin iş başında olmasıdır. Demek ki artık başarılı yöneticilik; ya bir yöneticinin bir takım lider özellikleri üzerinde barındırmasıyla (yönetici-lider kişilerin yönetici pozisyonlarında olmasıyla) ya da lider özellikleri üzerinde barındıran kişilerin yönetici pozisyonuna gelmesiyle (lider-yönetici kişilerin yönetici olmasıyla) sağlanabilir.

Lider ile yönetici arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkiden doğan lider-yönetici ile yönetici-lider kavramlarını Şekil 1. yardımı ile özetlemek mümkündür;

Şekil 1. Lider ve Yönetici Arasındaki İlişki



Kaynak: Anadolu Üniversitesi, Genel İşletme Kitabından uyarlanmıştır, 2010: 47.

## 5. SONUÇ

Görüldüğü gibi acaba “Başarılı bir yöneticilik nasıl icra edilir?”, “Başarılı olmak için günümüz yöneticisinde aranan nitelikler nelerdir?” ya da “Başarılı yöneticiliğin bir formülü var mıdır?” gibi soruların cevaplarını net bir şekilde vermek ve “Başarılı yöneticilerin özellikleri şunlardır.” diye kesin bir çerçeve çizmek mümkün gözükmemektedir. Çünkü yöneticiler bir fabrikayı, bir satış mağazasını, bir hastaneyi, bir işletmeyi ya da vakıf ve dernek gibi kâr amacı gütmeyen bir kuruluşu yönetirken farklı niteliklere ve özelliklere ihtiyaç duyabilir. Ama yöneticilerin yaptıkları iş ne olursa olsun başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken temel özellikler illa ki mevcuttur (Bedük, 2000). Nitekim Drucker (2004), başarılı (etkin) yöneticilerin; kişilikleri, güçlü ve zayıf yönleri, değer ve inançları bakımından büyük farklılıklar gösterdiğini iddia etmektedir. Dolayısıyla bu çalışma ile yöneticilerin; çalışanları etkileyerek yönlendirebilmesi, örgütün faaliyetlerini organize edebilmesi, geleceğe dönük amaç ve hedefler belirleyebilmesi, etkin ve verimli bir yöneticilik sergileyebilmesi için en azından günümüz şartlarında sahip olması gereken özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.

## KAYNAKÇA

AĞLARGÖZ, Ozan, (2012). Yönetim Bilimi-I, Ed. Senem BESLER ve Özlem OKTAL, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- AKDEMİR, Ali, (2014). Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik, İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- AKDEMİR, Ali, (2014). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- ANTALYALI, Ömer L. ve BOLAT, Özgür, (2016). Etkili Yöneticilerin Dört Temel Özelliği, Harvard Business Review Türkiye, Ağustos-Eylül Özel Sayısı.
- ARISTOTELES, (2014). Politika, Çev. Mete TUNCAY, 17. Baskı, Remzi Kitabevi: İstanbul.
- AYTÜRK, Nihat, (2014). Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik, 6. Basım, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- BAKAN, İsmet, (2011). Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- BARNARD, Chester, I., (1958). Elementary Conditions of Business Morals, California Management Review, Fall, Vol:1, No:1, p. 1-13.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2006). Yöneticinin Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BEDÜK, Ayhan, (2000). Başarılı Bir Yöneticinin Özellikleri ve Başarıya Giderken Üzerinde Durulması Gereken Hususlar, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 4, s. 165-174.
- BENNIS, Warren, (1989). On Becoming a Leader, New York: Basic Books.
- BENNIS, Warren, (1990). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century, Training, May, 27(5), p. 43-48.
- BHARDWAJ, Anand ve PUNIA, B.K., (2013). Managerial Competencies and Their Influence on Managerial Performance: A Literature Review, International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, Vol. 2, No. 5, 70-84.
- BİNGÖL, Dursun, (1997). Personel Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul.
- BOONE, Louis E. ve KURTZ, David L., (2013). Çağdaş İşletme, Çev. Ed. Azmi YALÇIN, 14. Basımdan Çeviri, İstanbul: Nobel Yayıncılık.

- COLLINS, Jim, (2016). ‘İyi’den ‘Mükemmel’ Şirkete; Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları, Boyner Yayınları: İstanbul.
- COVEY, Stephen R., (2015). Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, 53. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları.
- ÇAKIRER, Mehmet Akif, (2013). İşletme Yönetimi, Bursa: Ekin Basım Yayıncılık.
- DEMİRCİ, M. Kemal ve EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten, (2008). İşletmeciliğin Gelişim Evreleri, İşletmecilik Kuram ve Uygulama içinde, Ed. M. Kemal DEMİRCİ, Ankara: Detay Yayıncılık.
- DİNÇER, Ömer, (1992). “Doç. Dr. Ömer Dinçer’le İş Dünyasındaki Gelişmeler ve İşletmelerde Stratejik Değişim Üzerine Raporaj”, Kon. Fahri SOLAK, İktisat ve İş Dünyası Dergisi, 2, s. 28-33.
- DİNÇER, Ömer, (2017). Bilgi ve Hikmet Sahiplerinden Yönetim Dersleri, Alfa Yayınları: İstanbul.
- DRUCKER, Peter F., (2000). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çev. İrfan BAHÇİVANGİL ve Gülenay GORBON, 2. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- DRUCKER, Peter, (2004). Etkin Yöneticiyi Etkin Yapan Nedir?, Harvard Business Review, Haziran, s. 63.
- DRUCKER, Peter ve MACIARIELLO, Joseph, (2007). Etkin Yöneticinin Seyir Defteri, Çev. Zülfü DİCLELİ, İstanbul: Optimist Yayınları.
- DRUCKER, Peter, (2010). Büyük Değişimler Çağında Yönetim, Çev. Zülfü DİCLELİ, İstanbul: Optimist Yayınları.
- DRUCKER, Peter, (2014). Yöneticinin Değişen Dünyası, Çev. İlker GÜLFİDAN, İstanbul: Optimist Yayınları.
- EREN, Erol, (2000). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- EREN, Erol, (2016). Yönetim ve Organizasyon; Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ERSAN, Nurgün, (1994). Başarılı Yöneticilerin Nitelikleri, Erişim Yeri: <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/download/5898/2036>, Erişim Tarihi: 14.12.2018.
- FARABİ, Ebu Nasr El-, (2012). İdeal Devlet; El-Medinetü’l Fazıla, Çev. Ahmet ARSLAN, Divan Kitap: İstanbul.

- FAYOL, Henri, (2013). Genel ve Endüstriyel Yönetim, 4. Baskı, Çev. M. Asım ÇALIKOĞLU, Ankara: Adres Yayınları.
- FRENCH, John. R. P. ve RAVEN, Bertran, (1959). The Bases of Social Power, Ed. D. Cartwright, In. Studies in Social Power, Ann Arbor, University of Michigan, p. 150-167.
- GAZALİ, İmam, (2017). Yöneticilere Altın Öğütler, İstanbul: Gelenek Yayınları.
- GENÇ, Nurullah, (2010). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GLADWELL, Malcolm, (2009). Outliers (Çizginin Dışındakiler): Bazı İnsanlar Neden Daha Başarılı Olur?, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- GOLEMAN, Daniel, (2013). Lideri Lider Yapan Nedir?, HBR's 10 Must Reads serisinde "Duygusal Zeka" kitabı içinde, Harvard Business Review Press.
- GROYSBERG, Boris, (2014). Üst Düzey Yöneticilikte Başarılı Olmak İçin Gereken Yedi Yetenek, Harvard Business Review, Mart.
- HAMEL, Gary ve BREEN, Bill, (2007). Yönetimin Geleceği, Çev. Fezal GÜLFİDAN, Haz. Zülfü Dicleli, İstanbul: Acar Basım.
- HINTERHUBER, Hans, H. ve POPP, Wolfgang, (1992). Are You a Strategist or Just a Manager?, Harvard Business Review, January-February.
- KOÇEL, Tamer, (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- KOTTER, John P. (1990). What Leaders Really Do?, Harvard Business Review, 68(3), p. 103-111.
- LABICH, Kenneth, (1988). The Seven Keys To Business Leadership, Fortune Magazine, October, 24, Retrieved from: [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1988/10/24/71165/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1988/10/24/71165/index.htm), on: 13.11.2014.
- ÖNAL, Güngör, (1995). İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ÖZEL, Mustafa, (1995). Stratejik Yönetim ve Liderlik, 2. Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık.

- ÖZEL, Mustafa, (2016). Yöneticilik Dersleri, 3. Baskı, İstanbul: Küre Yayınları.
- ÖZER, Mehmet Akif, (2011). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- PAPATYA, Gürcan, (2015). Temel İşletmecilik Bilgisi: Teorik Düzenlemeler, Entelektüel Birikim ve Notlar, 2. Baskı, Isparta: Beyazıt Kitabevi.
- REES, D. W. ve PORTER, C. (2008). Skills of Management, 6. Baskı, London: Cengage.
- ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A. ve COULTER, Mary, (2013). Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar, 8. Basımdan Çev. Adem ÖĞÜT, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- UYSAL, Gürhan, (2001). Başarılı Bir Yönetici Olmada Anahtarlar, Sayıştay Dergisi, 42, s.37-45.
- WEBER, Max, (2014). Bürokrasi ve Otorite, 7. Baskı, Çev. H. Bahadır AKIN, Ankara: Adres Yayınları.
- ZALEZNIK, Abraham, (1977). Managers and Leaders: Are They Different?, Harvard Business Review, May/June, 15, p. 67-78.