



İşletme Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Çalışma*

A Qualitative Study on Assessment of Strategic Leadership Perception of Senior Executives of Enterprises

Ayşegül Düzgün¹

Öz

Bu araştırmanın ana amacı, İSO 500'e giren işletme üst düzey yöneticilerinin bakış açısıyla stratejik liderlik kavramını incelemektir. Bu kapsamda nitel araştırma yöntemlerinden en çok kullanılan teknik olan görüşme tekniği ile veriler elde edilmiştir. 7 genel müdür, 4 genel müdür yardımcısı, 1 yönetim kurulu başkanı ve 2 yönetim kurulu üyesi olmak üzere toplam 14 üst düzey yöneticiyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra veriler betimsel analize ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu çalışmada stratejik liderlik özellikleri dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik liderlik temaları altında değerlendirilmiştir. Bu stratejik liderlik özelliklerinin bir arada kullanılmasının, belirsizliğin hâkim olduğu koşullarda üst düzey yöneticilere başarılı olma olanağı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler

Strateji, Stratejik Liderlik, İSO 500, Nitel Araştırma

Abstract

The primary aim of this research is to examine the concept of strategic leadership from the perspective of senior executives from the ISO 500. In this context, data were obtained using the interview technique, which is the most widely used qualitative research method. The data obtained from the interviews with a total of 14 senior executives, including 7 general managers, 4 assistant general managers, 1 chairman and 2 members of the board of directors, were uploaded and the data were subjected to descriptive and content computer analysis. In this study, strategic leadership characteristics were evaluated under the themes of transformational, managerial, ethical and political leadership. It is concluded that the use of these strategic leadership features together will enable senior executives to succeed under uncertain conditions.

Keywords

Strategy, Strategic Leadership, ISO 500, Qualitative Research

* Bu çalışma, 2018 yılında Marmara Üniversitesi'nde doktora tezi olarak sunulan "Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler: İSO 500 İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma" başlıklı tezden üretilmiştir.

1 Sorumlu Yazar: Ayşegül Düzgün (Dr. Öğr. Üyesi), Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gümüşhane, Türkiye. E-posta: duzgunaysegul29@gmail.com ORCID: 0000-0002-5716-671X

Atf: Duzgun, A. (2020). İşletme üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik algılarının değerlendirilmesi üzerine nitel bir çalışma. *Istanbul Management Journal*, 88: 169-200. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.88.0007>



Extended Summary

At the present time, in which change and development are experienced very rapidly under the fierce competition conditions of the 21st century, advances in the field of technology, globalization, transition to an information society, and national and international crises lead organizations to encounter certain opportunities and threats. In order for organizations to survive and sustain their competitive advantage, they must take advantage of opportunities in the environment and be protected from threats (Akdoğan and Cingöz, 2009, pp. 5-6). In this context, in order for organizations to accomplish their goals, to survive and to achieve sustainable competitive advantage, they need leaders who have a strategic perspective to facilitate environmental adaptability and make strategic changes when necessary.

This research involves identifying the strategic leadership characteristics of leaders, who are vital for the organizations in order to achieve their goals, survive and gain competitive advantage in a very dynamic environment. In this context, the senior executives characteristics required by the strategic leaders of the organizations were examined and all strategic leadership definitions and characteristics which were obtained by the researcher from the relevant literature were taken into consideration. After the definitions were reviewed, codes were created to define the strategic leader and to determine the characteristics required by the strategic leader by making use of the “Strategic Leadership Scale” the most common scale in the literature and developed by Guerra and Pisapia (2009), and adapted to the Turkish language and culture by Çoban (2016). By basing the created codes on the scale, questions were generated by making use of the dimensions in the scale. At this stage, we examined to what extent the dimensions in the strategic leadership scale corresponded to the definitions in the related literature, and after creating the codes, the question generation phase was started.

The research was conducted using the qualitative research method. Data constituting the content of the research was obtained using the interview technique, (-one of the methods in qualitative research) and descriptive analysis and content analysis were applied to the qualitative data acquired for the research. Before analysing the data, two experts were selected from the relevant field for the reliability study of the data, and copies of two randomly selected tapes and computer printouts were given to these experts. Afterwards, evidence was established for the consistency by means of comparison of the studies performed by the experts.

The results achieved under the transformational leadership theme at the end of the research are those that share the vision, determine the strategic direction, determine the basic talent and develop the basic talent. The categories obtained in the theme of managerial leadership; are those who are able to determine behaviour patterns and standard procedure and have the ability to manage crises. The categories obtained under

the ethical leadership theme; are those embedding ethical values within organizational culture and paying regard to public interest and welfare. The category achieved within the political leadership as the final theme of the research the social capital.

Although the strategic leadership characteristics can be addressed separately under transformational, managerial, ethical and political themes, strategic leaders with all of these characteristics would be more effective in the current century. If senior executives exhibit behaviours in accordance with the said strategic leadership characteristics, their chances of being successful under fierce competition conditions will increase even more. If senior executives exhibit behaviours in accordance with these characteristics, they will always be one step ahead of their competitors, ensure customer satisfaction by producing higher quality products and be able to manage the change accordingly. In addition, leaders with these strategic leadership characteristics will know how to take advantage of the opportunities that may arise while being cautious about possible threats that may occur under fierce competition conditions.

İşletme Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Çalışma

21. yüzyılın sert rekabet koşulları altında ve değişim ve gelişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde teknoloji alanında yaşanan ilerlemeler, küreselleşme, bilgi toplumuna geçiş, ulusal ve uluslararası yaşanan krizler işletmelerin birtakım fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. İşletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri ve rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirebilmeleri için çevredeki fırsatlardan yararlanmaları ve tehditlerden korunmaları gerekmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2009, s.5-6). Bu bağlamda işletmelerin belirlediği amaçlarına ulaşabilmesi, hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri için çevreye uyumu kolaylaştıracak ve gerektiğinde stratejik değişimleri yapabilecek stratejik bakış açısına sahip liderlere ihtiyacı bulunmaktadır.

Davies (2004)'e göre geleceği öngörmek yolu ile şekillendirebilmek, geleceği şekillendirebilmek için gerekli olan stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu amaç doğrultusunda diğer yöneticilerle birlikte iş görenleri yetkilendirerek stratejik değişimleri gerçekleştiren kişi olarak tanımlanan stratejik liderlik belirsizliklerle dolu bir çevrede üst yöneticilerin sahip olmaları gereken en önemli yeteneklerden birini oluşturmaktadır.

Stratejik karar verme süreçlerinde ortaya çıkan ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla olayları önceden tahmine dayanan stratejik liderlerin, küreselleşmeye ait değerlerin esas belirleyici olduğu günümüzdeki temel rolü örgüte sağladığı vizyonla ilgilidir. Stratejik lider, değişimin esin kaynağı olan vizyonu oluşturan ve aktaran kişi olarak değişimin en önemli aktörüdür (Naktiyok, 2004; Besler, 2004).

Stratejik liderlik teorisi, örgütleri özellikle CEO'lar olmak üzere üst düzey yöneticilerin bir yansıması olarak değerlendirmektedir. Örgütlerin stratejik liderleri olarak CEO'ların temel görevi, örgütleri için vizyon belirlemek ve bu vizyona ulaşmak için gerekli şartları yaratmaktır. Bu görev finansal başarı ile sonuçlandığında ise kilit stratejik liderler şirketlerin kahramanları olarak tanınmışlardır. Ancak 21. yüzyıl ile beraber gelen globalleşme ile birlikte örgütlerin içinde buldukları durgun ve tahmin edilebilir çevre koşulları değişmiş ve global ekonominin yeni rekabetçi yapısı, örgüt yönünün tek bir bireyin bakış açısı ile belirlenmesine engel olmuş ve 21. yüzyıl örgütlerin yapısını ve stratejik liderlik uygulamalarını farklılaştırmıştır. Diğer tüm liderlik özellikleri stratejik liderlik için de geçerli olmasına karşın stratejik liderin esas sorumluluğunu örgütün yaşaması ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi oluşturduğundan, stratejik liderin geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklere göre daha fazla önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.375).

Bu araştırma, devamlı değişim gösteren çevrede işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri, hayatta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmelerinde hayati öneme sahip olan liderlerin stratejik liderlik özelliklerini belirlemeyi kapsamaktadır.

Üç bölümden oluşan araştırmanın ilk bölümünde stratejik liderlikle ilgili literatüre değinilmiş, sonrasında araştırmanın amacı, önemi ve yöntemi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri incelenmiş, bulgular yorumlanmış ve çalışma sonuç bölümü ile sonlandırılmıştır.

Çalışmanın Kavramsal Çerçevesi

1950’li ve 1980’li yıllar arasında liderlik literatürü örgütlerdeki amir ve orta düzey yöneticilere odaklanmıştır (Yukl, 2002, s.341). 1960’larda ve 1970’lerin başlarında, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları durum, yönetsel davranışlar ile örgütsel çıktılarını birincil belirleyicisi olarak düşünülmüştür. İşletmelerin dış çevresindeki koşulların etkisi ile kıyaslandığında, yöneticilerin işletmenin performansını etkileyecek kararları almak için çok az bir yeteneğe sahip oldukları düşünülmekteydi (Ireland ve Hitt, 1999, s.45).

1980’li yıllardan sonra ise liderlik alanında hem yenilenmenin hem de bir değişimin meydana geldiği görülmüştür. Bu yıllardan sonra liderlik alanındaki çalışmalara ilginin azaldığı ve liderlikle ilgili çok az teori geliştirildiği görülmektedir. Ayrıca teorisyenler de bu alanın nereye ve hangi konuma geleceği konusunda ciddi sorularla karşılaşmıştır. Ancak 1980’li yılların ortalarında liderlik alanındaki değişim, denetimsel (supervisory) liderlikten stratejik liderliğe doğru kendisini göstermeye başlamıştır (Vera ve Crossan, 2004, s.223). Denetimsel liderlik teorileri işletmelerin iç çevresine odaklanırken stratejik liderlik teorileri ise daha çok dış çevreye odaklanmış ve örgütün değişen amaç ve yetenekleri de dahil bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur (Boal ve Hooijberg, 2001, ss.515-516). Bu dönemlerde Üst Kademe Teorisi (Upper Echelon Theory) ve Tepe Yönetimi Takımları (Top Management Teams) ve bazı yeni liderlik teorileri dikkat çeken çalışmalar olmuştur. (Vera ve Crossan, 2004, s.223). Liderlik araştırmalarındaki bu değişim, Hambrick ve Mason’un (1984) Üst Kademe Teorisi’nde (Upper Echelon Theory) ortaya çıkmıştır. Hambrick ve Mason (1984) üst düzey yöneticilerin yaşı, deneyimi, eğitimi gibi demografik özelliklerinin, kullandıkları bilgi türü ve miktarının aldıkları stratejik kararları ve işletme performansını etkilediğini ileri sürmüştür (Boal ve Hooijberg, 2001).

Stratejik liderlik teorisi de Üst Kademe Teorisi’nden ortaya çıkmış ve gelişmiştir (Finkelstein ve Hambrick, 1996; Boal ve Hooijberg, 2001). Teori, örgütlerin liderlerinin yansımaları olduğunu iddia etmekte (Finkelstein ve Hambrick, 1996; Hambrick ve Mason, 1984), liderin inanç ve değerleri, meselelerin nasıl yorumlandığını ve üzerinde hareket edildiğini belirlemekte ve liderlerin yaptıkları seçimler örgütsel performansı etkilemektedir (Boal ve Hooijberg, 2001, s.521).

Stratejik liderlik, strateji oluşturmadaki kararları alma, geleceğe yönelik bir vizyon yaratma; anahtar yetenekleri ve yetkinlikleri geliştirme, örgütsel yapı, süreç ve kontrolleri

geliştirme; geleceğin liderini seçme ve yetiştirme; etkili bir örgüt kültürü sürdürme ve etik değer sistemlerini örgüt kültürüne aktarma şeklinde ifade edilmektedir (Boal ve Hooijberg, 2001, s.516). Stratejik liderlik, belirsizliklerle dolu bir çevrede hedefler, eylemler ve taktiklerle ilgili önemli kararları alabilme yeteneğidir (Pisapia, 2009, s.7).

Stratejik liderlik, stratejik karar verme süreçleri kapsamında ortaya çıkan bir liderliktir. Stratejik liderlik, örgütün amaçlarını devam ettirmek ve gerçekleştirmek için bir vizyon, misyon ve strateji oluşturma gerekliliğine inanma ve yönelme sağlayan, uzun vadeli bakış açısı olan ve olayları öngörmeye dayanan bir liderlik sürecidir. Stratejik liderler, karizmatik rolleri sayesinde vizyon ve rol belirler, takipçileri güçlendirir ve onlara enerji verirler (Naktiyok, 2004, ss.58-159).

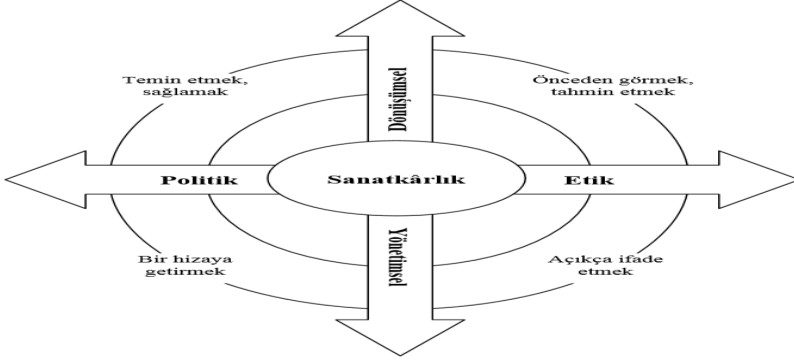
Ireland ve Hitt (1999) stratejik liderliği, örgüt için ulaşılabilecek bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak amacıyla geleceği öngörme, vizyon oluşturma, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve başkalarıyla çalışabilme becerileri olarak tanımlarken Rowe (2001) stratejik liderliği, kısa dönemli finansal istikrarı korumada örgütün uzun vadede yaşayabilirliğini sağlayan günlük kararları gönüllü olarak alması için başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Rowe, 2001, s.82).

Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

Günümüzün post modern gerçekliğinde liderler, içinde yer aldıkları çevreyi etkileyen toplumsal ve kurumsal güçleri tanımlarken problem yaşamakta ve bu nedenle de örgütlerini başarıya ulaştıracak önemli yaklaşımları yakalayamamaktadırlar. Bununla birlikte liderler örgütlerinin başarısının, diğer örgütlerin ve bireylerin faaliyet ve bakış açılarına bağlı olduğunu da görememektedirler. Liderler örgütsel değişim için gerekli olan birtakım değerli fikirleri, örgüt çalışanlarının bakış açısı ve istekleri ile ilişkilendirememekte ve örgüt çalışanlarını etkileyebilmek için az sayıda liderlik özelliklerini kullanmaktadırlar. Dolayısıyla sadece yürüttükleri az sayıda liderlik özellikleri, içinde buldukları koşullar ile uyumlu olduğunda başarılı olabilmektedir (Pisapia, Guerra ve Semmel, 2005, s.42).

Pisapia (2006)'nın geliştirdiği stratejik liderlik modeline göre, stratejik liderlik yalnız üst yönetime özgü değildir. Örgütte her anahtar konumda yer alan liderler stratejik bir şekilde görev yapabilirler. Bu modele göre, liderlerin yeni bir liderlik yapısına ihtiyacı bulunmaktadır. Örgüt hedefleri stratejik liderler tarafından belirlenmelidir. Hedeflerin herkes tarafından bilinmesi durumunda ise, örgüt üyelerini harekete geçirme, kaynak temin etme, ilişki kurma, uyum sağlama ve dış çevreye uyarlanmış bir öğrenme ortamı oluşturarak sonuçlar elde etme stratejik liderlerin görevidir (Pisapia, Guerra ve Yasin, 2006, s.11).

Pisapia (2006)'ya göre stratejik liderlik pusulasında yön belirleyici olarak kuzeyde dönüşümsel eylemler, güneyde yönetimsel eylemler; dengeleyici olarak doğuda etik eylemler, batıda ise politik eylemler olmak üzere dört yön bulunmaktadır (Şekil 1). Günümüz postmodern dünyasında liderlerin daha etkili olabilmek için bu dört eylemler dizisini etkili bir biçimde kullanmaları gerekmektedir (Pisapia, 2006, s.14).



Şekil 1. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

Kaynak: Pisapia, J., "Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership", Faculty of Education, Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong, 2006, s.12.

Pisapia (2006)'ya göre, etkili bir stratejik liderin en önemli özelliği sanatkârlıktır. Bununla birlikte sanatkârlık stratejik liderler ile geleneksel liderler arasındaki temel ayrım noktasıdır. Etkili stratejik liderler, postmodern dünyaya uyum sağlamak için dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik gibi bütün liderlik özelliklerini kapsayan çok yönlü eylemler dizinine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu çok yönlü eylemler dizisini kullanan liderler kullanmayanlara nazaran daha başarılı olmaktadır.

Dönüşümsel uygulamalar: Dönüşümcü liderler, çevrelerinde değişiklik yapabilen liderlerdir. Bu liderler yalnızca çevredeki durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Kirby ve Paradise, 1992, s.303). Pisapia (2006)'ya göre, dönüşüm yeteneği, liderlerin yapıyı kırıcı yönünü kapsamaktadır. Dönüşümcü liderler gelişim ve değişime odaklanırlar. İçinde buldukları zamanla ilgili her zaman bir hoşnutsuzlukları vardır. Dönüşümcü liderler, örgüt vizyonuna ve örgüt ile çevre arasındaki uyum üzerine odaklanırlar ve kendilerini liderlerin lideri, takipçilerini ise aynı değerleri ve bağlılığı paylaşan meslektaşları olarak görürler.

Yönetimsel uygulamalar: Birçok yöneticinin uyguladığı liderlik yönetimsel liderliktir. Yönetimsel liderlik, istikrar ile düzeni kapsamakta ve mevcut düzenin korunmasını gerektirmektedir. Yönetimsel liderler günlük faaliyetler ile kısa vadeli amaçları yönetmede oldukça iyidirler. Bazı örgütler çalışanlarını yönetsel liderler olmak için zorlarlar. Farklı alanlara yönelmiş örgütler, özellikle de devlet kurumları, diğer iş alanlarına göre çalışanlarına daha fazla yönetsel liderler olarak davranırlar.

Bunun en önemli sebebini ise bu tür örgütlerin güçlü finansal sistemleri gerektirmesi oluşturmaktadır (Rowe, 2001, s.84).

Etik uygulamalar: Pisapia (2009)'ya göre, etik liderler değişiklikleri inançlarla bağdaştıran liderlerdir. Bu yetenek, ilke ve erdemleri üstün tuttuğu, ortak iyi için çalıştığı ve her durumda herkesin haklarına saygı gösterdiği için liderliğin dengeleyici bir yönü olarak değerlendirilmektedir. Etik liderler, doğru ve yanlış olanı sorgularlar ve ardından neyin doğru olduğu ile ilgili kendi doğrularına destek bulurlar. İzleyicilerinin işleri yerine getirmesi için erdemli davranışlar sergiler, en doğru eylemleri seçerler ve kararlarını değerlere ve ortak iyiye uygun olarak alırlar.

Politik uygulamalar: Güçlerini artırmaya, korumaya ve başarıları kolaylaştırmak için kaynakları tahsis edip etkili kullanmaya odaklanan politik liderler, izleyicilerini rakip olarak görür ve onlarla ihtiyaçlarını görüşüp karşılama yoluyla ilişkiler geliştirmeye özen gösterir. Pragmatiktirler ve mümkün olduğu kadar çok kişiyi tatmin edebilmek için mümkün olan her şeyi yapmaya çalışırlar. Başarılı liderler çalışanlara tepeden inme ve katı bürokratik kuralları uygulamak yerine engelleri ortadan kaldırmak, uyumu sağlamak ve takım performansını kolaylaştırmaktan sorumludur. Bu değişiklikler ise liderlerin örgütlerde kişiler arası etkileşime imkân sağlayacak özellikle sosyal ve politik becerilere sahip olmasını gerektirmektedir (Ahearn ve diğerleri, 2004, ss.309-310). Liderin politik becerisi ise, izleyicilerinin ihtiyaç ve isteklerine etkili bir biçimde cevap vermesini sağlayacak ve izleyicilerin lidere olan güven ve desteği ile iş tatminini artıracaktır. Liderin politik becerisi, liderin etkililiği için de oldukça kritiktir. Politik beceri lidere güç sağlamak ve kritik amaç ve hedefleri başarmaları için insanları bir araya getirmektedir (Ahearn ve diğerleri, 2004, ss.313-314).

Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, ISO 500'e giren işletme üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlikle ilgili algılarının değerlendirilmesidir. Bu bağlamda işletme üst düzey yöneticilerinin stratejik liderin sahip olması gereken özellikleri incelenmiş ve ilgili literatürde yer alan ve araştırmacı tarafından ulaşılan tüm stratejik liderlik tanımlamaları ve özellikleri dikkate alınmıştır. Tanımlar çıkarıldıktan sonra literatürde en çok kullanılan Guerra ve Pisapia (2009) tarafından geliştirilen ve Çoban (2016) tarafından Türk dil ve kültürüne uyarlanan "Stratejik Liderlik Ölçeği"nden faydalanılarak stratejik lideri tanımlamaya ve stratejik liderin sahip olması gereken özellikleri belirlemeye yönelik olarak kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodları ölçeğe dayandırmak suretiyle ölçekteki boyutlardan faydalanılarak sorular üretilmiştir. Bu aşamada ilgili literatürde yer alan tanımlarla stratejik liderlik ölçeğinde yer alan boyutların ne kadar örtüştüğüne bakılmış ve kodlar oluşturulduktan sonra soru oluşturma aşamasına geçilmiştir.

Araştırmanın Önemi

İşletme üst düzey yöneticilerinin işletmelerinin performanslarını artırmak ve kurumu için daha iyi bir gelecek oluşturacak değişiklikleri sunmak amacı ile geleceği öngörmek suretiyle şekillendirebilme, vizyon ve misyon oluşturma, söz konusu vizyon doğrultusunda çalışanları yetkilendirerek yaratıcı ve yenilikçi hedeflere yönlendirme, esneklik sağlama, stratejik düşünme yeteneği ve başkaları ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanan stratejik liderlik özelliklerini kullanması ile karmaşık küresel rekabet ortamında yaşamını devam ettirebilmeleri, rekabet avantajı elde etmeleri ve amaçlarına ulaşmaları mümkün görünmektedir. Öneme rağmen ülkemizde stratejik liderlik ile ilgili literatür taraması yapıldığında pek fazla çalışmanın özellikle stratejik liderliğin, stratejik liderlik özelliklerinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmaların olmadığı görülmektedir. Bu nedenle söz konusu çalışma, rekabet üstünlüğünü ele geçirmede önemli bir aktör olan stratejik liderlerin sahip olmaları gereken özellikleri belirlemesi açısından ve araştırma sonucu elde edilecek sonuçların işletmenin üst düzey yöneticilerine ışık tutacak düzeyde olması sebebiyle önem arz etmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler ise nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Ayrıca bu araştırmada yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış şeklinde ayrıma tabi tutulan görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme soruların önceden hazırlandığı ve araştırmaya katılanlara aynı sırayla sorulduğu ve katılımcının istediği şekilde sorulara cevap verebildiği görüşmeleri oluşturmaktadır (Karasar, 1999, s.169). Büyükoztürk ve diğerleri (2012)'ne göre yarı yapılandırılmış görüşme, gerek sabit seçenekli cevaplamaıy gerekse ilgili alanda derinlemesine ilerleyebilmeyi birleştirir. Bu nedenle, yarı yapılandırılmış görüşme türü iki yöntemin hem avantaj hem de dezavantajlarını içermektedir.

Görüşme Kılavuzunun Hazırlanıp Soruların Belirlenmesi

Araştırmacı, görüşülen her üst düzey yöneticiye stratejik liderin özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan soruları sormuştur. Stratejik liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla sorulan soruların hazırlanmasında, Senem Besler (2004) İşletmelerde Stratejik Liderlik kitabında yer alan görüşme kılavuzu sorularından, Süleyman Ağraş (2007) yayınlanmamış doktora tezi “Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma”, Şükrü Sert (2015) yayınlanmamış doktora tezi “Stratejik Liderlik - Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları” görüşme sorularından ve literatür taraması sonucu araştırmacılar tarafından oluşturulan sorulardan faydalanılmıştır. Toplamda 12 soru

belirlenmiş ancak üç üst düzey yönetici ile yapılan ön görüşme sonucunda soruların bir kısmının üst düzey yöneticiler tarafından anlaşılacağı görülmüş ve bazı sorular daha anlaşılır hale getirilmiş bazı sorular ise görüşme kılavuzundan çıkarılmıştır. Bu kapsamda soru sayısı 9'a indirilmiştir. Ön görüşmenin gerçekleştirildiği üst düzey yöneticiler araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir.

Görüşme formunun içerik geçerliğini belirlemek amacıyla alandan iki uzman akademisyen formu incelemiş ve bu inceleme sonucunda görüşme formuna son şekli verilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için uzmanlar soru maddelerini incelemiş, soruların araştırılan konuyu kapsayıp kapsamadığını ve soruların anlaşılır olup olmadığını kontrol etmişlerdir. Bu incelemeler sonucunda, soru maddelerinin geçerliği saptanmış ve sorular araştırmanın amacını gerçekleştirmede yeterli görülmüştür.

Araştırmaya Katılan İşletmelerin ve Üst Düzey Yöneticilerin Belirlenmesi

Araştırmada yer alması gereken üst düzey yöneticiler belirlenmeden önce 2016 yılından İSO 500'e giren imalat sektöründe faaliyette bulunan tüm işletmeler belirlenmiş ve söz konusu işletmelerin üst düzey yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. 12 işletmeden 7 genel müdür, 4 genel müdür yardımcısı, 1 yönetim kurulu başkanı ve 2 yönetim kurulu üyesi olmak üzere toplamda 14 üst düzey yönetici ile görüşülmüştür. Görüşme yapılan işletmelere ve üst düzey yöneticilere ait bilgiler Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 1

Görüşme Yapılan İşletmelere Ait Bilgiler

İşletme Adı	Bağlı Olduğu Oda	İSO 500 Sıralaması
Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli Sanayi Odası	159
Bta Havalimanları Yiyecek ve İçecek Hizm. A.Ş.	İstanbul Sanayi Odası	354
Opet Fuchs Madeni Yağ San. ve Tic. A.Ş.	Ege Bölgesi Sanayi Odası	74
Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	Kamu	21
Teksüt Süt Mamülleri San. ve Tic. A.Ş.	Balikesir Sanayi Odası	404
Erçal Fındık Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Samsun Ticaret ve Sanayi Odası	154
Jotun Boya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul Sanayi Odası	258
Çalık Denim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul Sanayi Odası	309
Kadooğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep Sanayi Odası	303
Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	İstanbul Sanayi Odası	71
Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.	Kocaeli Sanayi Odası	39
Petlas Lastik San. ve Tic. A.Ş.	Kırşehir Ticaret ve Sanayi Odası	101

Tablo 2

Görüşme Yapılan Üst Düzey Yöneticilere Ait Bilgiler

Kod isim	Yöneticinin yaşı	Yöneticinin cinsiyeti	Yöneticinin işletmedeki pozisyonu	İşletmede üst düzey yönetici olarak çalışma süresi	Toplam üst düzey yönetici olarak çalışma süresi
Katılımcı 1 (K ₁)	39	Erkek	Genel müdür	5 ay	9 yıl
Katılımcı 2 (K ₂)	41	Erkek	Genel müdür	15 yıl	15 yıl
Katılımcı 3 (K ₃)	58	Erkek	Genel müdür	20 yıl	20 yıl
Katılımcı 4 (K ₄)	49	Erkek	Genel müdür	1 yıl	28 yıl
Katılımcı 5 (K ₅)	52	Erkek	Genel müdür	13 yıl	13 yıl
Katılımcı 6 (K ₆)	48	Erkek	Genel müdür	28 yıl	28 yıl
Katılımcı 7 (K ₇)	60	Erkek	Genel müdür	25 yıl	25 yıl
Katılımcı 8 (K ₈)	47	Erkek	Genel müdür yardımcısı	8 yıl	8 yıl
Katılımcı 9 (K ₉)	45	Erkek	Genel müdür yardımcısı	1,5 yıl	12 yıl
Katılımcı 10 (K ₁₀)	57	Erkek	Genel müdür yardımcısı	33 yıl	33 yıl
Katılımcı 11 (K ₁₁)	58	Erkek	Genel müdür yardımcısı	21 yıl	21 yıl
Katılımcı 12 (K ₁₂)	59	Erkek	Yönetim kurulu başkanı	13 yıl	30 yıl
Katılımcı 13 (K ₁₃)	32	Erkek	Yönetim kurulu üyesi	10 yıl	10 yıl
Katılımcı 14 (K ₁₄)	30	Erkek	Yönetim kurulu üyesi	5 yıl	5 yıl

Verilerin Analiz Edilmesi

Görüşmelerin tamamlanmasıyla ses kayıtlarının yazıya dökülmesi aşamasına geçilmiştir. Kayıtların yazıya dökülmesi esnasında duyulan her konuşma duyulduğu şekliyle, herhangi bir düzeltme yapılmaksızın ve görüşülen sırasına göre yazılmıştır. Veriler kodlanmadan önce araştırmacı mülakat verilerinin dökümlerinden oluşan transkriptleri satır satır okumuştur.

Kodlamalarda katılımcılar tarafından ifade edilen kavram ve kelimeler mümkün olduğunca kod olarak kullanılmış, katılımcıların kullandığı kavram ve kelimeler kodlama noktasında yetersiz kaldığında ise araştırmacı tarafından farklı kavramlar kod olarak belirlenmiştir. Verilerin kodlanmasında, Patton (2014)'un satır-satır analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Katılımcıların cevapları analiz edilirken kodlama yapılmıştır. Birbirine benzer kodlar belirli kategorilerde toplanmıştır. Daha sonra araştırmada elde edilen nitel verilere betimsel analiz ve içerik analizi uygulanmıştır. Veriler analiz edilmeden önce ise verilerin güvenilirlik çalışması yapılması amacıyla alandan iki uzman seçilmiş ve iki uzmana tesadüfi iki kaset seçilerek bu kasetlerin birer kopyası ve bilgisayar

dökümleri verilmiştir. Ardından uzmanların yaptığı çalışmalar karşılaştırılmak suretiyle tutarlılığa kanıt sağlanmıştır.

Araştırmanın İnanırcılığı, Aktarılabirliği, Tutarlılığı ve Teyit Edilebilirliği

Geçerlilik ve güvenilirlik kavramlarının nicel araştırmalara özgü kavramlar niteliğinde olması sebebiyle nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu araştırmada geçerlik ve güvenilirlik kavramları yerine inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik kavramları kullanılacaktır. Geçerlilik ve güvenilirlik kavramları nitel araştırmaların temel ilke ve paradigması ile çelişmektedir (Mills, 2003, Patton, 2014; Metin, 2014).

İnandırıcılık (Credibility): Araştırmanın inandırıcılığının artırılabilmesi için ilk önce literatür incelenmiş ve konu ile ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturularak mülâkat formu oluşturulmuştur. Mülâkat formu oluşturulduktan sonra mülâkatlar yazılı hale getirilmiş, mülâkatların yazılı dökümlerinin doğruluğunun onaylanması amacıyla yazılı metinleri katılımcılar incelemiştir. Ardından uzman görüşü alınarak görüşlerin doğruluğu sınanmıştır.

Aktarılabirlik (Transmissibility): Araştırma soruları ile ilgili detaylı betimsel veriler toplanmıştır. Raporlaştırmada süreç yine detaylı olarak aktarılmaya çalışılmış ve tüm mülâkatlar ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Araştırma süresi boyunca elde edilen tüm veriler, araştırmacılar ve nitel araştırma yöntemlerinde uzman olan bir öğretim üyesi tarafından değerlendirilmiş, ayrı ayrı kodlanmış ve tüm kodlamalar arasında genel anlamda bir görüş birliği sağlanmıştır.

Araştırma verilerinin tutarlı olması (Consistency): Araştırmada oluşturulan kodlamaların güvenilirlik hesaplaması için; Cohen's Kappa'nın önerdiği formülden [$K = (F0 - FC) / (N - FC)$] yararlanılmıştır.

Cohen's Kappa güvenilirlik indeksinde;

F0 = Kodlayıcıların fikir birliğinde oldukları yargı sayısını,

FC= Şansa dayalı olarak fikir birliğine varılan yargı sayısını ve

N = Toplam kodlama kriterlerinin sayısını ifade etmektedir.

Bu araştırmada Cohen's Kappa güvenilirlik indeksi hesaplanmış ve kodlayıcılar arası güvenilirlik 0,89 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada Cohen's Kappa değerinin 0,8-1 aralığında değer aldığı diğer bir ifade ile oldukça güvenilir olduğu görülmekte (Leiva, Rios ve Martinez, 2006, s.523) ve kodlayıcılar arası güvenilirliğin oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Kodlamaların birbirleri ile uyumunu gösterebilmek için ise Perreault ve Leigh (1989)'in güvenilirlik indeksi formülünden $I_r = [Pa-1/c)(c/c-1)]0,5$ faydalanılmıştır.

Perreault ve Leigh güvenilirlik indeksinde;

P_a = Değerlendirmelerde fikir birliğine ulaşma, katılma oranını ve

c = Önceden tanımlanmış olan kodlama kategorilerinin sayısını belirtmektedir (Grayson ve Rust, 2001, s.72).

Veriler formülde yerine yerleştirildiğinde kodlayıcıların kendi içindeki güvenilirliğinin 0,91 ve 0,93 olduğu görülmektedir. Kodlayıcılar arası uyumun 0,9-1 aralığında ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucu elde edilmiştir (Leiva, Rios ve Martinez, 2006, s.524).

Teyit edilebilirlik (Corroborative): Araştırmada elde edilen mülâkatlara ilişkin ses kayıtları ve dokümanlar arzu edenlerin inceleyebilmelerine olanak sağlamak amacıyla araştırmacı tarafından saklanmaktadır.

Bulgular

Bu bölümde yapılan mülakatlar sonucunda üst düzey yöneticilerden edinilen verilerden elde edilen ve araştırmanın bulgularını oluşturan kategoriler ve her bir kategorinin kodları yer almaktadır. Araştırmanın bulgularını oluşturan kategoriler aşağıda sıralanmaktadır.

Dönüşümsel Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Dönüşümsel liderlik temasına ait kategorilerimiz vizyonu paylaşan, stratejik yön belirleyen, temel yetenekleri belirleyen ve temel yetenekleri geliştiren olmak üzere 4 kategori ve bu kategoriler altında 15 koda ulaşılmıştır. Tablo 3'de kodların kaç üst düzey yönetici tarafından dile getirildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 3

Dönüşümsel Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Stratejik Lider Kimdir? Özellikleri Nelerdir?	Tema	Kategoriler	Kodlar	F
Stratejik Lider Kimdir? Özellikleri Nelerdir?	Dönüşümsel Liderlik	Vizyonu paylaşan	Vizyonu toplantılarla aktarmak	5
			Vizyonu eğitimler yoluyla aktarmak	
			Vizyonu tanıtım kitapçığı ile aktarmak	
			Vizyonu telkin ederek aktarmak	
		Stratejik yön belirleyen	Globalleşmek	4
			Müşteri memnuniyeti sağlamak	
			Özgün tasarımlı ürünler üretmek	
			Dijitalleşme	
		Temel yetenek belirleyen	Hız yeteneği	7
			İnsan kaynakları	
Teknolojiyi iyi takip edebilme				
Değişime uyum sağlama				
Temel yetenek geliştiren	Kıyaslama	7		
	Toplantılar düzenlemek			
	Gündemi takip etmek			

Tablo 3 incelendiğinde, dönüşümsel liderlik temasında en fazla dile getirilen kategorinin “Temel yetenek belirleyen.” (n=18) ve bu kategori altında en fazla dile getirilen kodun ise “hız yeteneği.” (n=7) olduğu görülmektedir. Bu tema altında oluşan kategoriler sıklıklarına göre sırasıyla; “Temel yetenek geliştiren.” (n=17), “Vizyonu paylaşan.” (n=15) ve “Stratejik yön belirleyen.” (n=11)’dir.

Dönüşümsel liderlik temasını oluşturan kategorilere ait kodlar sırasıyla aşağıdaki alt başlıklarda sunulmuştur.

Vizyonu paylaşan kategorisine ait bulgular

Çalışmanın dönüşümsel liderlik temasında oluşan ilk kategori “vizyonu paylaşan”dır. Yapılan mülakatlar sonucunda 12 üst düzey yönetici vizyonun çalışanlarla çeşitli yöntemlerle paylaşıldığı noktasında görüş bildirmiştir. Bu kategori altında “Vizyonu eğitimler yoluyla aktarmak”, “Vizyonu telkin ederek aktarmak”, “Vizyonu toplantılarla aktarmak” ve “Vizyonu tanıtım kitapçığı ile aktarmak” kodları bulunmuştur.

“Vizyonu eğitimler yoluyla aktarmak.” Bu fikirde olan 4 üst düzey yönetici vizyonun çalışanlarla paylaşılabilir olması için eğitimler düzenlediklerini ve eğitimlerin bu noktada çok önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Örneğin; K₂ yöneticisi vizyonun paylaşılır olması için izledikleri yöntemi “Her şeyin başı eğitim olduğu gibi biz vizyon konusunun da en iyi eğitimlerle anlatılabileceğini düşünüyoruz. Düzenli bir şekilde verdiğimiz eğitimler sayesinde vizyonun çalışanlarımızla paylaşılır olmasını sağlıyoruz” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

“Vizyonu telkin ederek aktarmak.” K₃ yöneticisi “*Sık sık telkinlerde bulunarak vizyonumuzun çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlarız*”, K₉ yöneticisi ise “*Vizyonumuzu çalışanlarımızla paylaşmak için sürekli telkinlerde bulunuruz*” ifadeleri ile vizyonlarını çalışanlarına telkin etme yöntemi ile paylaştıklarını dile getirmişlerdir.

“Vizyonu toplantılarla aktarmak.” görüşünde olan K₁₂ yöneticisinin “*Her çalışanımız kurumumuzun vizyonunu adı soyadı gibi ezberler, bilmek zorunda. Biz bunu haftalık olarak bir araya geldiğimiz toplantılarda açık ve net bir şekilde dile getirerek sağladık*” ve K₁₄ yöneticisinin “*Sürekli olarak düzenlediğimiz toplantılarda vizyon ile ilgili meydana gelen herhangi bir değişim ve gelişim hakkında çalışanlarımıza bilgi verilir*” şeklinde ifadeleri vizyonu çalışanlar ile paylaşma noktasında toplantılardan faydalandıklarını desteklemektedir.

Vizyonun çalışanlarla paylaşılır olmasında “Vizyonu tanıtım kitapçığı ile aktarmak.” yöntemini kullanan yöneticiler işletmenin tanıtım kitapçıkları olduğunu ve bu kitapçıklarla işletmenin vizyon ve misyonunun çalışanlar da dâhil olmak üzere herkesle paylaşıldığını ifade etmektedir. K₈ yöneticisi, vizyonun paylaşılır olmasıyla ilgili olarak eline aldığı tanıtım kitapçığını göstererek “*Vizyonumuz işletmemizin tanıtım kitapçıklarında da yer aldığı gibi çalışanlarla ve hatta herkesle paylaşılmaktadır*”, K₁₀ yöneticisi, *Vizyonumuz doğrultusunda hareket edebilmek için vizyonumuzu tüm çalışanlarımızla paylaşmak durumundayız ki çalışanlarımız da vizyonumuzu benimsesinler. Vizyonumuzu paylaşma yollarımızdan biri de kitapçıklarımızda vizyonumuza yer vermektir*” sözlerini dile getirmiştir.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4

Vizyonu Paylaşan Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları

Kodlar	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂	K ₁₃	K ₁₄
Vizyonu toplantılarla aktarmak	√			√						√		√		√
Vizyonu eğitimler yoluyla aktarmak		√					√				√		√	
Vizyonu tanıtım kitapçığı ile ifade ederek aktarmak		√						√		√				√
Vizyonu telkin ederek aktarmak			√						√					

Tablo 4’e göre, vizyonu paylaşan kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “vizyonu toplantılarla aktarmak” olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların 5’inin bu yöntemi tercih ettiği belirlenmiştir. Bu kategoride oluşan diğer kodlar sıklıklarına göre sırasıyla; “Vizyonu tanıtım kitapçığı ile ifade ederek aktarmak”. (n=4), “Vizyonu eğitimler yoluyla aktarmak”. (n=4), “Vizyonu telkin ederek aktarmak”. (n=2)’tir. Diğer bir ifade ile üst düzey yöneticilerin vizyonu çalışanları ile paylaşırken toplantılardan, eğitimlerden, tanıtım kitapçıklarından ve telkin etme yolundan faydalandığı söylenebilmektedir.

Stratejik yön belirleyen kategorisine ait bulgular

Çalışmanın dönüşümsel liderlik temasında oluşan ikinci kategori “stratejik yön belirleyen”dir. Yapılan mülakatlar sonucunda 9 üst düzey yönetici stratejik yön belirleme noktasında görüş bildirmiştir. Bu kategori altında “Globalleşmek”, “Özgün tasarımı ürünler üretmek”, “Müşteri memnuniyeti sağlamak” ve “Dijitalleşme” kodları elde edilmiştir.

“Globalleşmek.” yapılan mülakatlar sonucunda üst düzey yöneticilerden K₁ yöneticisi, *“Biz şirket olarak global bir otomotiv yan sanayisi olmak istiyoruz. Şu an tüm operasyonlarımız Türkiye’de ve biz bunu globale taşımak istiyoruz. Bu doğrultuda global bir şirket olma hedefimizi vizyona koyduk ve bunu gerçekleştirebilecek bir ihtiyaç pazarda var. Bizim gibi rekabetçi ve esnek çözümler sunabilen firmalar doğru stratejilerle hareket ederlerse global otomotiv yan sanayisi haline gelebilirler”* ifadeleri ile K₄ yöneticisi ise *“Globalleşerek pazar payımızı ve kârlılığımızı arttırmak bizim şuanda öncelikli amacımızdır”* ifadeleri ile stratejik yön olarak globalleşmeyi belirlediklerini ifade etmiştir.

“Özgün tasarımı ürünler üretmek.” K₁ yöneticisi *“Otomotiv sektöründe potansiyeli olan şirketlere ihtiyaç var. Biz ürettiğimiz ve sattığımız ürünlerin özgün tasarımı olan ürünler olmasını istiyoruz. Bu amaçla küresel özgün tasarımlarla alakalı AR-GE yetkinliğimizi, üretim mühendisliği yetkinliğimizi geliştiriyoruz”* sözlerini dile getirmişlerdir.

“Müşteri memnuniyeti sağlamak.” K₅ yöneticisi, *“Biz daha çok ağırlıklı olarak müşteri memnuniyeti 1. sırada olmak üzere gelir ağırlıklı hedefler belirliyoruz. Stratejilerimizi daha çok müşterilerimizi memnun etmek üzere ve şirketi kârlı duruma geçirme üzerine oluşturuyoruz,”* K₁₃ yöneticisi *“Ana faaliyet alanımız petrol olduğu için burada bizim için müşteri kitlesi çok önemlidir. Sahip olduğumuz müşteriyi elde tutabilmek ve potansiyel müşterilere ulaşıp onların memnuniyetini sağlamak bizim için en önemli yön”* sözleri ile stratejik yön belirlerken dikkate alınması gereken en önemli faktörün müşteri memnuniyeti olduğunu dile getirmişlerdir.

“Dijitalleşme.” Stratejik yön belirleme kategorisi altında oluşturulan bir diğer kod dijitalleşmedir. Dijitalleşmeyi stratejik yön olarak belirleyen K₆ yöneticisi, *“İşletmemiz için gelecekte hangi faaliyetlerin önemli olabileceği konusunda biz dijitalleşmenin olduğunu düşünüyoruz. Bu konu ile ilgili olarak sık sık toplantılar düzenliyor ve dijitalleşmeyi bölümlerde nasıl kullanırız, müzakere ediyoruz”* ifadeleri ile dijitalleşmenin önemine vurgu yapmıştır.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5

Stratejik Yön Belirleyen Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları

Kodlar	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂	K ₁₃	K ₁₄
Globalleşmek	√		√	√			√							
Müşteri memnuniyeti sağlamak					√				√				√	
Özgün tasarımlı ürünler üretmek	√					√								
Dijitalleşme						√								√

Tablo 5’te görüldüğü üzere, üst düzey yöneticilerin globalleşme, müşteri memnuniyeti sağlama, özgün tasarımlı ürünler üretme ve dijitalleşmeyi stratejik yön olarak belirledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte stratejik yön belirleyen kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “Globalleşmek” olduğu görülmektedir. Bu kategori altında sergilenen diğer kodların sıklıklarına göre sırasıyla; “Müşteri memnuniyeti sağlamak.” (n=3), “Özgün tasarımlı ürünler üretmek.” (n=2) ve “Dijitalleşme.” (n=2) olduğu görülmektedir.

Temel yetenek belirleyen kategorisine ait bulgular

Çalışmanın dönüşümsel liderlik teması altında oluşan üçüncü kategori “Temel yetenek belirleyen”dir. Bu kategori altında “Hız yeteneği”, “İnsan Kaynakları”, “Teknolojiyi iyi takip edebilme” ve “Değişime uyum sağlama” olmak üzere 4 kod elde edilmiştir.

“Hız yeteneği.” Çalışmaya katılan üst düzey yöneticilerden elde edilen bulgulardan temel yetenek belirleyen kategorisi altında oluşan ilk kod “Hız yeteneği” kodudur. K₁ yöneticisi “*Biz otomotiv yan sanayisiyiz. İstenilen zamanda istenilen kalitede ürünleri üretip, müşteriye teslim etmemiz gerekiyor. Hızlı olmak, şartlara göre hızlı karar alabilmek bizim için hayati öneme sahip*”, K₆ yöneticisi “*Çabuk karar alabilmek bu günde yarın da bizim için değişmez temel yetenek. Bizdeki alt yöneticiler, yönetim kurulu başkanımızın o konudaki vizyonunu ve bakışını bildiği için ona yönelik hızlı kararlar alabilir, işte uzun uzun yönetim kurulları toplanmaz, hemen bir telefon bağlantısıyla ya da video konferansla karar alabiliriz. Yani başka şirketlerde bir ay süren bir süreç, bizde yarım gün, bir saat sürebilir*” sözleri ile en önemli temel yetenek olarak hız yeteneğine sahip olduklarını ve gelecekte de bu yeteneğe sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

“İnsan kaynağı.” Mülakat yapılan üst düzey yöneticilerden 5’i sahip olunması gereken en önemli temel yeteneğin insan kaynağı olduğuna vurgu yapmıştır. Örneğin, K₅ yöneticisi, “*Son dönemlerde kesinlikle insan kaynağının sahip olunması ve sürdürülmesi gereken en önemli temel yetenek olduğunu düşünüyorum. Çünkü insanlar artık iş seçiyor, nitelikli insanı bulabilmek ve onun işyerinde devamlılığını sağlayabilmek ülke genelinde büyük sıkıntı. Bu nedenle işini iyi yapan insan kaynağını bulduğumuz an onların memnuniyetini sağlayabilmek için biz işletmemiz olarak çaba sarf ediyoruz*”,

K₈ yöneticisi, “En önemli temel yetenek daima insan kaynakları tabii ki de. Her zaman söylüyorum; teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, insan kaynağı olmadan hiçbir başarı elde edemezsiniz. Teknoloji sadece bir alettir. En önemli kaynak teknolojiyi de kullanan insandır” ifadelerini dile getirmişlerdir.

“Teknolojiyi iyi takip edebilme.” Mülakatlarda teknolojiyi takip edebilme yeteneğini bugünün ve yarının en önemli temel yeteneği olarak ifade eden K₆ yöneticisi, “Sahip olunması gereken en önemli temel yetenek bence teknolojiyi yakinen takip edip teknolojik üstünlüğü ele geçirmektir. Biz bu noktada tam olarak üstün olmasak da iyi durumdayız diyebilirim. Ancak bu yeteneğimizi arttırmamız gerektiğinin şirket olarak farkındayız”, K₁₀ yöneticisi ise, “Şu anda teknolojik olarak bizimle aynı işi yapan birçok firmaya göre üstün konumdayız. Bu üstünlüğü teknoloji ile yakından ilgilenererek elde ettik diyebilirim. İleride de teknolojik olarak üstün konumda bulunmamız gerektiği kanısındayım” cümleleri ile teknolojiyi takip edebilme yeteneğinin elde edilmesi gereken temel yetenek olduğuna vurgu yapmışlardır.

“Değişime uyum sağlama.” Mülakat yapılan üst düzey yöneticilerden 3’ü dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama yeteneğinin başarının anahtarı olduğunu ifade etmişlerdir. K₂ yöneticisi, “Temel yetenek olarak belirlediğimiz yöneticilerin değişime uyum sağlayabiliyor olması aradığımız kriterlerden en önemlisidir. Bu özelliği geliştirmek bir yana bu özelliğe sahip olmayan kişileri yetenek havuzuna alamıyoruz”, K₆ yöneticisi, “Bizde en önemli temel yetenek olarak değişime uyum sağlama kabiliyeti görülür. Değişime uyum sağlayamayan firmalar piyasadan silinmeye mahkumdur” şeklinde düşüncelerini dile getirmişlerdir.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 6

Temel Yetenek Belirleyen Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları

Kodlar	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂	K ₁₃	K ₁₄
Hız yeteneği	√		√	√		√	√			√			√	
İnsan kaynakları					√			√			√		√	√
Teknolojiyi iyi takip edebilme						√				√		√		
Değişime uyum sağlama		√				√			√					

Araştırma sonucunda üst düzey yöneticilerin temel yetenek olarak hız, insan kaynakları, teknolojiyi iyi takip edebilme ve değişime uyum sağlamaya önem verdikleri görülmektedir. Tablo 6 incelendiğinde, temel yetenek belirleyen kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “Hız yeteneği” olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile katılımcıların 7’sinin en önemli temel yetenek olarak hızı gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu kategori altında sergilenen diğer kodlar sıklıklarına göre sırasıyla; “İnsan kaynağı.” (n=5), “Teknolojiyi iyi takip edebilme.” (n=3) ve “Değişime uyum sağlama.” (n=3)’dür.

Temel yetenek geliştiren kategorisine ait bulgular

Çalışmanın dönüşümsel liderlik teması altında oluşan bir diğer kategori “Temel yetenek geliştiren”dir. Yapılan mülakatlar sonucunda üst düzey yöneticilerin temel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik farklı çabalarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kategori altında “Kıyaslama”, “Toplantılar düzenlemek” ve “Gündemi takip etme” kodlarına ulaşılmıştır.

“Kıyaslama.” Görüşmelerde üst düzey yöneticilerden 7’si sahip oldukları temel yetenekleri başarılı olan diğer işletmelerle karşılaştırdıklarını dile getirmişlerdir. Örneğin, K₄ yöneticisi, *“Kıyaslama yapıyoruz. Teknolojik gelişmeler ile birlikte diğer işletmeleri takip ediyoruz. Biz satış yaparken müşterilerimizi anlık takip etmek zorundayız. Bizim artı yönlerimiz, onların eksi yönleri biz sadece kendi ürünlerimizi üretip satmakla kalmıyoruz, aynı zamanda pazardan da satıcıyı takip ediyoruz. Çünkü stratejimizi bunun üstüne kuruyoruz”* ifadeleri ile kıyaslamamanın önemine değinirken K₆ yöneticisi *“Çimento sektöründe faaliyette bulunan her işletmenin temel yeteneğinin onlar için önemli olduğunu bu nedenle de her biriyle kendilerini kıyasladıklarını”* dile getirmiştir.

“Toplantılar düzenlemek.” K₁₃ yöneticisi, *“Toplantılarda üst düzey kesimle bir araya gelip gündemi değerlendirip sahip olmamız gereken yeni temel yetenekleri tartışıyoruz”*, K₁₄ yöneticisi ise, *“Tabii ki de toplantılar yapılıyor, orada yeni temel yetenekler tartışılıyor ve geliştiriliyor”* ifadeleri ile toplantılar düzenleyerek yeni temel yetenekler geliştirdiklerini ifade etmişlerdir.

“Gündemi takip etme.” K₉ yöneticisi, *“Biz ekonomik göstergelere bakarız. Ülkemizin içinde bulunduğu durum nedeniyle bizi doğrudan ilgilendiren ekonomik durum ile yakından ilgileniriz. Bununla ilgili de hem şirket sahiplerinin tecrübesi dikkate alınır hem de şirketin finans bölümü tedbirli davranmaya çalışır imkânlar el verdiği derecede. Hem fırsatlar hem de tehditler için geçerli bu durum. Bu şekilde de bizi o günkü koşullarda başarıya götüreceğine inandığımız ve sahip olmamız gerektiğini düşündüğümüz yeni temel yetenekler geliştiririz”*, K₁₁ yöneticisi ise *“Biz bilgi verilerini çok hızlı kullanabiliyoruz. Mesela bütün yöneticilerimiz bütün raporlara anlık ulaşabiliyorlar. Neredeyse her gün incelemeler yapılıyor. Haftada bir şirket direktörlerimiz başkanlığında ciddi anlamda çalışmalar yapılıyor. İletişimi yüksek bir ekip, dış piyasayı çok iyi takip edebiliyor”* şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 7

Temel Yetenek Geliştiren Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları

Kodlar	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂	K ₁₃	K ₁₄
Kıyaslama	√		√	√		√		√		√			√	
Toplantılar düzenlemek		√			√						√		√	√
Gündemi takip etmek			√					√	√		√		√	

Tablo 7 incelendiğinde, temel yetenek geliştiren kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “Kıyaslama” olduğu görülmektedir. Katılımcıların 7’sinin temel yeteneklerin geliştirilmesinde kıyaslama yöntemini kullandığı görülmektedir. Bu kategori altında sergilenen diğer kodların sıklıklarına göre sırasıyla; “Toplantılar düzenlemek.” (n=5) ve “Gündemi takip etmek.” (n=5), olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile üst düzey yöneticilerin temel yetenek geliştirme konusunda kıyaslama, toplantılar düzenlemek ve gündemi takip etme gibi çeşitli yollardan faydalandıkları sonucu elde edilmiştir.

Yönetmel Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Yönetmel liderlik temasına ait kategorilerimiz davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen ile kriz yönetme becerisine sahip olma kategorileridir. Bu kategoriler altında 5 koda ulaşılmıştır. Söz konusu kodların kaç üst düzey yönetici tarafından dile getirildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 8

Yönetmel Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Stratejik Lider Kimdir? Özellikleri Nelerdir?	Temalar	Kategoriler	Kodlar	F
	Yönetmel Liderlik	Davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen	Eğitimlerle davranış ve standartları anlatmak	5
			Örnek davranışlar göstermek	3
			Sürekli bilgilendirme ve açık iletişim	2
		Kriz yönetme becerisine sahip olma	Ortak akıl oluşturmak Sakin kalmak	6 5

Tablo 8’de yönetmel liderlik temasında en fazla dile getirilen kategorinin “Kriz yönetme becerisine sahip olma.” (n=11) ve bu kategori altında en fazla dile getirilen kodun ise “Ortak akıl oluşturmak.” (n=6) olduğu görülmektedir. Bu tema altında oluşan diğer bir kategori ise “Davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen.” (n=10)’dir.

Yönetmel liderlik temasını oluşturan kategorilere ait kodlar sırasıyla aşağıdaki alt başlıklarda sunulmuştur.

Davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen kategorisine ait bulgular

Çalışmanın yönetsel liderlik temasında oluşan ilk kategori “Davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen”dir. Yapılan mülakatlar sonucunda 10 üst düzey yöneticinin işletmenin başarılı olması gereken davranış ve standartları çalışanların benimsemesinde davranış kalıpları ve standartları belirlemenin önemine değindiği görülmüştür. Bu kategori altında “Eğitimlerle davranış ve standartları anlatmak”, “Örnek davranışlar göstermek” ve “Sürekli bilgilendirme ve açık iletişim” kodları elde edilmiştir.

“Eğitimlerle davranış ve standartları anlatmak.” Mülakatların sonucunda üst düzey yöneticilerden 5’inin davranış ve standartları çalışanlara anlatma noktasında eğitimlerden faydalandıkları ortaya çıkmıştır. Örneğin K₅ yöneticisi, “Her iş başı yapan arkadaşımız iş başı yapmadan önce 3 gün, yöneticilerimiz ise 1 ay oryantasyon eğitimi alır. Bu eğitimlerde kurum kültürünü ve işletmemizin başarması gereken amacını ve bu amacı başarabilmek için nasıl davranması gerektiğini anlatırız” ve K₈ yöneticisi, “Bu anlamda oryantasyon eğitimi çok önemlidir. Oryantasyon eğitimi, personel henüz işe başlamadan buranın kültürünü, başarılması gereken davranış ve standartlarını ve bu davranışların başarılmasında izlenecek yolu öğrenmesi açısından çok önemli” ifadeleri ile eğitimlerin önemine değinmişlerdir.

“Örnek davranışlar göstermek.” Üst düzey yöneticilerden K₁₂ yöneticisi, “Yöneticilerin örnek davranışlar göstererek çalışanlara davranış ve standartları benimsetebileceğini”, K₁₄ yöneticisi ise “Yazılı kurallar belirlemekle birlikte bu kuralların öncelikle kendileri tarafından uygulanarak çalışanlara örnek teşkil ettiğini” ifade etmiştir.

“Sürekli bilgilendirme ve açık iletişim.” K₁ yöneticisi, “Çalışanlara benimsetmek istedikleri davranış ve standartları aktarabilmek için sürekli bilgilendirme ve kuvvetli açık iletişimden faydalandıklarını”, K₁₃ yöneticisi, “Çalışanlara sürekli olarak başarılması gereken davranış ve standartları anlattıklarını” dile getirmiştir.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 9

Davranış Kalıpları ve Standart Prosedür Belirleyen Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları

Kodlar	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂	K ₁₃	K ₁₄
Eğitimlerle davranış ve standartları anlatmak		√		√	√			√					√	
Örnek davranışlar göstermek			√									√		√
Sürekli bilgilendirme ve açık iletişim	√												√	

Araştırma sonucuna göre üst düzey yöneticilerin davranış kalıpları ve standart prosedür belirleme konusuna önem verdikleri görülmektedir. Tablo 9 incelendiğinde,

davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “Eğitimlerle davranış ve standartları anlatmak” olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile üst düzey yöneticilerin 5’inin çalışanların davranış ve standartları benimsemesinde eğitimlerin önemine değindiği görülmektedir. Bu kategori altında oluşan diğer kodlar sıklıklarına göre sırasıyla; “Örnek davranışlar göstermek.” (n=3) ve “Sürekli bilgilendirme ve açık iletişim.” (n=2)’dir.

Kriz yönetme becerisine sahip olma kategorisine ait bulgular

Çalışmanın yönetsel liderlik temasında oluşan ikinci kategori “Kriz yönetme becerisine sahip olma”dır. Yapılan mülakatlar sonucunda 11 üst düzey yöneticinin kriz yönetimine ilişkin farklı görüşlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kategori altında “Ortak akıl oluşturmak” ve “Sakin kalmak” kodlarına ulaşılmıştır.

“Ortak akıl oluşturmak.” K₆ yöneticisi, “Kriz durumlarında, oluşan yeni duruma karşı değişik düşünme yetilerine sahip değişik sektörlerden kişilerle ortak akıl oluşturmaya çalıştıklarını, sadece bir kişiyle durumu değerlendirmek yerine daha farklı düşünme açılarına sahip kişilerle krizi değerlendirdiklerini ve bu şekilde ortak akıl oluşturmak yoluyla krizi aşmaya çalıştıklarını”, K₉ yöneticisi, “Beklenmedik durumlarla baş edebilmek için yer aldıkları sektörde akil insan olarak gördüğü ve öngörüsüne inandığı kişilerle karar almadan önce durumu istişare ettiğini, bunun sonucunda bir yol haritası çıkardığını ve bu haritaya bağlı kalmak koşuluyla krizi çözmeye çalıştığını” belirtmişlerdir.

“Sakin kalmak.” Üst düzey yöneticilerden 5’inin sakin kalmanın krizi çözüme ulaştırmada en iyi yol olduğunu belirttiği görülmüştür. Örneğin, K₂ ve K₁₂ yöneticileri “Herhangi bir krizle karşılaştıklarında bu krizi çözüme ulaştırmanın en iyi yolunun sakin kalıp, soğukkanlı bir şekilde konuyu ele alıp, durumu bu şekilde değerlendirip çözüm yolları aramak” olduğunu belirtmişlerdir.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 10

Kriz yönetme becerisine sahip olma Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları

Kodlar	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂	K ₁₃	K ₁₄
Ortak akıl oluşturmak	√			√		√			√		√		√	
Sakin kalmak		√					√			√		√		√

Tablo 10’a göre, kriz yönetme becerisine sahip olma kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “Ortak akıl oluşturmak” olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin 6’sının kriz durumlarını ortak akıl oluşturma yoluyla çözdükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu kategori altında oluşan diğer bir kod ise “Sakin kalmak” (n=5)’tir. Diğer bir ifade ile üst düzey yöneticilerin işletmelerinde herhangi bir krizle karşılaştıklarında çözüm yolu olarak ortak akıl oluşturma ve sakin kalma yolunu tercih ettikleri söylenebilmektedir.

Etik Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Etik liderlik temasına ait kategorilerimiz “Etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren” ve “Kamu faydası gözetin”dir. Bu iki kategori altında toplam 3 koda ulaşılmıştır. Söz konusu kodların kaç üst düzey yönetici tarafından dile getirildiğini gösteren frekans dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 11

Etik Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Stratejik Lider Kimdir? Özellikleri Nelerdir?	Temalar	Kategoriler	Kodlar	F
	Etik Liderlik	Etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren	Etik değerleri yaşayarak anlatmak Etik kurul	
	Kamu faydası gözetin	Sosyal sorumluluk		11

Tablo 11 incelendiğinde, etik liderlik temasında en fazla dile getirilen kategorinin “Etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren” (n=12) ve bu kategori altında en fazla dile getirilen kodun ise “Etik değerleri yaşayarak anlatmak” (n=10) olduğu görülmektedir. Bu tema altında oluşan diğer bir kategori ise “Kamu faydası gözetin” (n=11)’dir.

Etik liderlik temasını oluşturan kategorilere ait kodlar sırasıyla aşağıdaki alt başlıklarda sunulmuştur.

Etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren kategorisine ait bulgular

Çalışmanın etik liderlik teması altında oluşan ilk kategori “Etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren”dir. Yapılan mülakatlar sonucunda üst düzey yöneticilerin etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi ile ilgili farklı görüşlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kategori altında “Etik değerleri yaşayarak anlatmak” ve “Etik kurul” kodlarına ulaşılmıştır.

“Etik değerleri yaşayarak anlatmak.” Görüşmelerin sonucunda üst düzey yöneticilerden 10’unun etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi için yaşayarak çalışanlara benimsetme yolunu tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. K₂ yöneticisi, “*Etik değerleri örgüt kültürümüzün bir parçası haline getirmede kendilerinin yaşayarak benimsettiklerini*”, K₄ yöneticisi ise “*Etik değerlerin örgüt kültürünün parçası haline gelmesinde en önemli hususun etik davranışları özellikle üst düzey yöneticilerin yaşayıp çalışanlara örnek olmasıyla benimsettiklerini*” dile getirmişlerdir.

“Etik kurul.” Yapılan mülakatlar sonucunda etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesinde 2 üst düzey yöneticinin “Etik kurul” a vurgu yaptığı görülmüştür. K₁ ve K₆ yöneticisi “*Etik kurula sahip olduklarını ve bu etik kurul aracılığıyla etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline geldiğini*” dile getirdikleri görülmektedir.

Söz konusu kodların katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 12

Etik Değerleri Örgüt Kültürüne Yerleştiren Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları

Kodlar	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂	K ₁₃	K ₁₄
Etik değerleri yaşayarak anlatmak	√	√		√		√		√	√	√	√		√	√
Etik kurul	√					√								

Tablo 12’de, etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren kategorisinde en fazla dile getirilen kodun “Etik değerleri yaşayarak anlatmak” olduğu görülmektedir. Katılımcıların 10’unun etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesinde yaşayarak anlatmanın önemine değindiği görülmektedir. Bu kategori altında sergilenen diğer kod ise “Etik kurul” (n=2)’dur. Katılımcılardan 2’si etik değerlerin örgütün kültürünün bir parçası haline gelmesi için etik kurul oluşturduklarını ve bu kurullardan faydalandıklarını dile getirmiştir.

Kamu faydası gözeten kategorisine ait bulgular

Çalışmanın etik liderlik teması altında oluşan bir diğer kategori “Kamu faydası gözeten”dir. Bu kategori altında oluşan kod ise “Sosyal sorumluluk” dur.

“Sosyal sorumluluk.” Yapılan mülakatlarda çoğu üst düzey yöneticinin kamuya fayda sağlamak amacı ile birçok sosyal sorumluluk projelerinde yer aldığını dile getirdiği görülmektedir. Örneğin, K₃ yöneticisi, “*Kullanmadığımız kıyafetler için kutularımız var. Bu kıyafetleri getirip kutulara koyuyor ve bunları yardıma ihtiyacı olanlara veriyoruz. Yaşlılar yurdunu darülacezeyi, çocuk esirgeme kurumunu ziyaret ederiz. Birkaç çocuğu alıp alışveriş merkezine götürürüz. Orada sinemaya götürür, yedirir, içirir ve oyun oynatır, oyuncaklar alırız. Çocuk esirgeme kurumuna iç çamaşırı vs. yardımında bulunuruz. Şırnak’ta bir okulu seçtik. Oraya yaklaşık 80 koli kitap, defter, kalem, giyecek malzemesi gönderdik. Bunu şirketimizin önderliğinde çalışanlarımızın da desteğiyle yaptık. Bu gibi uygulamalarımız var*”, K₅ yöneticisi, “*Yeşil restorancılık hareketine başladık ve bu uygulama tamamen kamu yararınadır*”, K₁₃ yöneticisi, “*Ampute takımı için spor salonumuz var, huzurevleri ile ilgili çalışmalarımız var*” ifadeleri ile sosyal sorumluluk projelerine değinmişler ve bu şekilde kamuya fayda sağladıklarını dile getirmiştir.

Tablo 13

Kamu Faydası Gözeten Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları

Kodlar	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂	K ₁₃	K ₁₄
Sosyal sorumluluk	√	√	√		√	√		√	√	√	√		√	√

Tablo 13 incelendiğinde, kamu faydası gözeten kategorisinde elde edilen kodun “Sosyal sorumluluk” olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin 11’inin kamuya faydalı olmak amacıyla birçok sosyal sorumluluk projelerinde yer aldığını dile getirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Politik Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar

Politik liderlik temasına ait kategorilerimiz “Sosyal sermaye (Ağ ilişkileri güçlü olan)”dır. Bu kategori altında elde edilen kod ise “Bağların gücü”dür. Söz konusu kodun kaç üst düzey yönetici tarafından dile getirildiğini gösteren frekans dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 14				
Politik Liderlik Temasına Ait Kategori ve Kodlar				
Stratejik Lider Kimdir? Özellikleri Nelerdir?	Temalar	Kategoriler	Kodlar	F
		Politik Liderlik	Sosyal sermaye (Ağ ilişkileri güçlü olan)	Bağların gücü

Tablo 14’de görüldüğü gibi, politik liderlik temasında oluşan kategorinin “Sosyal sermaye” (n=12) ve bu kategori altında oluşan kodun ise “Bağların gücü” (n=12) olduğu görülmektedir.

Politik liderlik temasını oluşturan kategoriye ait kod aşağıdaki alt başlıkta sunulmuştur.

Sosyal sermaye (Ağ ilişkileri güçlü) kategorisine ait bulgular

Çalışmanın politik liderlik temasında oluşan kategori “Sosyal sermaye”dir. Üst düzey yöneticilere öncelikle herhangi bir problemle karşılaştıkları zaman çevrelerinde bu problemi çözebilecek çok sayıda kişi/kurumun mevcut olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruya 12 üst düzey yöneticinin tamamı olumlu yanıt vermiştir. Bu sorunun ardından üst düzey yöneticilere sahip oldukları bu kişi ve kurumların amaçlara ulaşma noktasında katkılarının neler olduğu sorulmuştur. Bu kategori altında oluşan kod ise “Bağların gücü” kodudur.

“Bağların gücü.” K₅ yöneticisi, “Bağlarımızın güçlü olmaması gibi bir şansımız yok. Özellikle de havalimanı gibi bir bürokrasi ve devletle iç içe olan bir yerde. Muhakkak bağlantılarımızın olması gerekiyor. Bir işi halledebilmeniz için tek başınıza ayakta durmanız imkânsız. Bu anlamda devlet ve özel sektör kurum ve kuruluşlarıyla devamlı bir arada iyi geçinmek durumundayız ve bağlantılarımızı her zaman kuvvetli tutmak zorundayız” ve K₁₁ yöneticisi, “Sahip olduğumuz ilişkilerimiz bazen yol gösterir bazen de amacımıza ulaştırır. Bazen direkt olarak amacımıza ulaştırır bazen de dolaylı yoldan ulaştırır” sözleri ile sahip oldukları sosyal sermayenin amaçlara ulaşma noktasındaki önemine değinmişlerdir.

Söz konusu kodun katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 15

Sosyal Sermaye (Ağ İlişkileri Güçlü Olan) Kategorisinde Elde Edilen Kodların Katılımcılara Göre Dağılımları

Kodlar	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂	K ₁₃	K ₁₄
Bağların gücü	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√		√	√

Tablo 15 incelenecek olursa, sosyal sermaye kategorisinde elde edilen kodun “Bağların gücü” olduğu görülmektedir. Mülakatlara göre üst düzey yöneticilerin 12’sinin herhangi bir sorunla karşılaştıklarında bu sorunu çözmek için bağların gücünden faydalandığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile katılımcılar çözülmesi gereken herhangi bir problem olduğunda ya da amaçlarına ulaşma konusunda ilişkilerinin gücünden faydalanmaktadır.

Sonuç

Günümüz sert rekabet koşulları işletme üst düzey yöneticilerini stratejik bakış açısı ile hareket etmeye zorlamaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmek isteyen hatta yaşamını devam ettirmek isteyen işletmelerin başarılı olmaları işletme üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik özellik ve yeteneğine bağlıdır. Diğer bir ifade ile günümüz işletmelerinin başarılı olmasında liderlerin belirsizliklerle dolu bir çevrede gerektiğinde stratejik değişimleri yapabilecek bir bakış açısına sahip olmaları hayati önem arz etmektedir.

İşletme için önemli unsurlarından olan stratejik lider, geleceği öngörmek suretiyle şekillendiren, esnek olabilen, diğer bireyleri güçlendirerek gerekli olduğunda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Bu çalışmada stratejik liderin sahip olması gereken özellikler işletme üst düzey yöneticileri ile yapılan mülakatlardan hareketle belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla belirlenen stratejik liderlik özellikleri için kategoriler altında birtakım kodlar oluşturulmuştur. Dönüşümsel liderlik teması altında ulaşılan sonuçlar vizyonu paylaşan, stratejik yön belirleyen, temel yetenek belirleyen ve temel yetenek geliştiren olmakla birlikte bu tema altında en çok dile getirilen kategorinin temel

yetenek belirleyen olduğu görülmektedir. Yapılan mülâkatlar sonucunda üst düzey yöneticilerin işletmelerinin temel yeteneklerinin neler oldukları konusunda açık görüşler bildirdikleri görülmekle birlikte üst düzey yöneticilerin temel yeteneğin ne olduğunu anlama noktasında zorlandığı görülmüş ve üst düzey yöneticilerin çoğuna temel yetenek kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Kavram anlaşıldıktan sonra üst düzey yöneticilerden yedisinin bugün de gelecek pazarlarında da rekabetçi kalabilmek için sahip olmaları gereken en önemli temel yetenek olarak hız yeteneğini gördükleri sonucu elde edilmiştir. Öte yandan üst düzey yöneticilerin temel yeteneklerinin kendilerine rekabet edebilme noktasında önemli üstünlükler sağladığını düşündükleri diğer temel yetenekler; insan kaynakları, teknolojiyi iyi takip edebilme ve değişime uyum sağlamadır. Besler (2004) ise en önemli temel yeteneğin teknolojik üstünlük ardından da hız yeteneği olduğu sonucunu elde etmiştir.

Bir diğer kategori olan temel yetenek geliştiren kategorisi altında üst düzey yöneticilerden 17'sinin görüş bildirdiği sonucu elde edilmiştir. Bu üst düzey yöneticilerden 17'sinin dış çevrede meydana gelen değişimlere uygun yetenekler geliştirmek için farklı uygulamalardan yararlandığı görülmektedir. Katılımcıların 7'si temel yeteneklerini geliştirebilmek için sektör içi ve farklı sektörlerde başarılı olan işletmelerle kendilerini kıyasladıklarını dile getirmişlerdir. Kıyaslama ile işletme üst düzey yöneticileri işletmesinin mevcut durumunu görebilecek ve performansını artırabileceği eksik alanları belirleyerek gerekli düzeltmeleri yapabilecektir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin kıyaslamadan başka toplantılar düzenlemek ve gündemi takip etmek yoluyla yeni temel yetenekler geliştirdikleri sonucu elde edilmiştir. Besler (2004) ise üst düzey yöneticilerin temel yeteneklerin geliştirilmesi teması altında en fazla kapasite ve yetenekleri rakip işletmelerle karşılaştırmak alt temasını dile getirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca yazarın çalışmasında üst düzey yöneticilerin 3'ünün kapasite ve yetenekleri farklı endüstrilerdeki işletmelerle karşılaştırma alt temasına ulaştığı görülmektedir.

Dönüşümsel liderlik teması altında elde edilen bir diğer kategori stratejik yön belirleyendir. 14 üst düzey yöneticiden gelecekteki olası pazar koşullarını değerlendirmeleri istendiğinde 11 üst düzey yöneticinin gelecekte pazar koşullarının daha rekabetçi olacağını ve bu nedenle de kendilerine stratejik bir yön belirlediklerini dile getirdiği sonucu elde edilmiştir.

Yapılan mülâkatlar sonucunda 4 üst düzey yöneticinin gelecekte de hayatta kalabilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için globalleşmeyi stratejik yön olarak belirledikleri görülmektedir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin sert rekabet koşulları altında gelecekte başarılı olabilmek adına kendilerine müşteri memnuniyetini sağlamak, özgün tasarımı ürünler üretmek ve dijitalleşmeyi stratejik yön olarak belirledikleri ve bu şekilde de başarılı olmayı plânladıkları ortaya çıkmıştır.

Dönüşümsel liderlik teması altında oluşan son kategori ise vizyonu paylaşandır. 14 üst düzey yöneticiden 12'sinin vizyonu paylaşma konusuna önem verdiği görülmekle birlikte üst düzey yöneticilerin vizyonun değişen şartlara göre sorgulanması konusunda farklı bakış açılarına sahip oldukları görülmüştür. Üst düzey yöneticilerin en fazla toplantılar yoluyla vizyonu çalışanları ile paylaştıkları görülmektedir. Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin vizyonu paylaşma noktasında tanıtım kitapçıklarından, eğitimlerden ve telkin etme yöntemlerinden faydalandığı görülmektedir. Besler (2004) sekiz üst düzey yönetici ile görüştüğü çalışmada yedisinin vizyon oluşturma ve vizyonun paylaşılmasını sağlama konusunda yeterli oldukları sonucuna ulaşmıştır. Besler (2004) vizyonu paylaşma noktasında üst düzey yöneticilerin en fazla çalışanların katkılarını alma yolunu tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte yazar vizyonun paylaşılması noktasında sekiz üst düzey yöneticiden üçünün düzenli toplantılardan faydalandığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada yönetsel liderlik temasında elde edilen kategoriler; davranış kalıpları ve standart prosedür belirleyen ile kriz yönetme becerisine sahip olma olmakla birlikte bu tema altında en fazla dile getirilen kategori kriz yönetme becerisine sahip olmadır. Yapılan mülâkatlarda üst düzey yöneticilerimize işletmenizin başarılı olması gereken davranış ve standartları çalışanlara benimsetme noktasında nasıl bir yol izledikleri sorulduğunda üst düzey yöneticilerden en fazla alınan cevap eğitimlerle davranış ve standartları çalışanlara anlatma ve bu şekilde de benimsetmeye çalışmak olmuştur. Bununla birlikte davranış kalıpları ve standart prosedürleri çalışanlara benimsetme noktasında üst düzey yöneticiler örnek davranışlar sergilemek ve sürekli bilgilendirme ve açık iletişimden faydalandıklarını ifade etmişlerdir.

Yönetsel liderlik teması altında elde edilen bir diğer kategori kriz yönetme becerisine sahip olandır. Üst düzey yöneticilere sorulan beklenmeyen bir durumda kriz yönetim şeklinizi değerlendirir misiniz sorusuna üst düzey yöneticilerin en fazla verdiği cevap ortak akıl oluşturmak olmuştur. Beklenmeyen bir durum karşısında üst düzey yöneticilerin ortaya çıkan bu beklenmedik duruma karşı farklı bakış açılarına sahip farklı sektörlerden insanlarla bir araya gelerek krizi değerlendirdikleri ve bir sonuca ulaştırmaya çalıştıkları sonucuna varılmaktadır. Ayrıca üst düzey yöneticilerin kriz durumları ile sakin kalmak yolu ile de başa çıkmaya çalıştıkları sonucu elde edilmiştir.

Örgütün amaç ve varlığını tehdit eden bir unsur olan kriz durumlarının üst düzey yöneticiler tarafından yönetilmesi örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlayacaktır. Üst düzey yöneticilerin kriz durumlarına karşı hazırlıklı olması ve bir kriz anında nasıl davranması gerektiğini bilmesi örgütleri için hayati önem arz etmektedir.

Araştırmada etik liderlik temasında elde edilen kategoriler; etik değerleri örgüt kültürüne yerleştiren ile kamu faydası gözetendir. Bu tema altında en çok dile getirilen

kategori ise etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirendir. Üst düzey yöneticilere etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi için ne tür yöntemler izledikleri sorulduğunda üst düzey yöneticilerin çoğunluğunun etik değerleri yaşayarak anlattığı, iki yöneticinin ise çalışanlarına etik değerleri etik kuruldand faydalanarak benimsetmeye çalıştıkları sonucu elde edilmiş olup üst düzey yöneticilerin, etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirme noktasında kısıtlı yöntemler izlediklerini söylemek mümkündür.

Etik liderlik teması altında elde edilen bir diğer kategori ise kamu faydası gözetendir. Bu kategori altında oluşturulan kod ise sosyal sorumluluktur. Üst düzey yöneticilerin çoğunluğu kamuya fayda sağlamak üzere yeşil restorancılık, yeşil yol projeleri gibi sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulduklarını dile getirmişlerdir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin kamuya fayda sağlamak amacıyla öğrencilerin gelişimine destek oldukları, vergi ödedikleri, yerli üretimi destekledikleri, ihracat yaptıkları ve mevzuata uyum sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın son teması olan politik liderlik temasında elde edilen kategori sosyal sermaye ve bu kategori altında oluşan kod ise bağların gücüdür. Üst düzey yöneticilere sorulan herhangi bir problemle karşılaştıklarında bu problemi çözüme kavuşturabilecek çok sayıda kişi/kurum var mıdır sorusuna üst düzey yöneticilerin on ikisinin olumlu yanıt verdiği görülmektedir. Bununla birlikte üst düzey yöneticiler nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler geliştirmenin ve sosyal ağ içerisinde güçlü bağlara sahip olmanın önemine değinmişlerdir. Dolayısıyla günümüzde işletme üst düzey yöneticilerinin başarılı olmasının, sosyal sermayesini geliştirmesine ve bu ilişkileri örgüt amaçlarına ulaştırabilecek şekilde yönetebilmesine bağlı olduğu sonucuna ulaşabilmekteyiz.

Her ne kadar stratejik liderlik özellikleri dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik temaları altında ayrı ayrı ele alınabilse de içinde bulunduğumuz yüzyıl içerisinde stratejik liderlerin bu özelliklerin her birini taşıması liderlerin daha da etkili olmalarını sağlayacaktır.

Üst düzey yöneticiler söz konusu bu stratejik liderlik özellikleri doğrultusunda davranış gösterirlerse sert rekabet koşulları altında başarılı olma şansları daha da artacaktır. Üst düzey yöneticiler bu özellikler doğrultusunda hareket ederlerse rakiplerinden bir adım daha önde olacak, daha kaliteli ürünler üreterek müşteri memnuniyetini sağlayacak ve değişimi yönetebileceklerdir. Bununla birlikte stratejik liderlik özelliklerine sahip olan liderler, sert rekabet koşulları altında meydana gelebilecek olası tehditlere karşı tedbirli olurken ortaya çıkabilecek olan fırsatlardan da yararlanmayı bileceklerdir.

Bu çalışmada İSO 500'e giren işletmelerin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Yapılan mülakatlar sonucunda üst düzey yöneticilerin ilgili stratejik liderlik özelliklerine sahip olmasının üst düzey yöneticilerin başarı algılarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Her bir özellik liderlerin içinde buldukları şartları anlayıp, gerekli gördüğü durumlarda stratejik değişimleri

yapabilmeleri ve değişen çevre şartlarına uygun yetenekler belirlemeleri açısından önem arz etmektedir. Literatürde de özellikle dönüşümcü özelliklere sahip liderlerin etkililiği ile başarısı arasında olumlu yönde ilişkinin varlığına kanıt sağlayan birçok araştırma bulunmaktadır (Örneğin, Lowe vd., 1996; Spinelli, 2006).

Gelecekte yapılacak araştırmaların nicel veya karma nitelikli olması, araştırma evreninin bununla ilişkili olarak da örneklemin farklılaştırılması, elde edilecek olan sonuçların farklılaşıp farklılaşmadığını görmek dolayısıyla da genelleme yapabilme açısından katkı sağlayabilir. Bu araştırmada evren İSO 500'e kayıtlı olan işletmeler iken, yapılacak çalışmalarda farklı örgütler dikkate alınabilir. Ayrıca bu araştırmada üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri, üst düzey yöneticilerin bakış açısına göre değerlendirilmiştir. Yapılacak çalışmalarda stratejik liderlik özelliklerinin üst düzey yöneticilerin kendileri tarafından değil de çalışanlar tarafından değerlendirilmesi farklı sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalara diğer bir öneri ise hem üst düzey yöneticilerin hem de çalışanların stratejik liderin özelliklerine ilişkin algılarının karşılaştırılması şeklinde olabilir.

Bu çalışmanın araştırmaya konu olan işletmelerin sadece imalat işletmelerini kapsamaması, araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik hakkındaki görüş ve değerlendirmelerinin, elde edilen verilerin görüşme kılavuzunda yer alan sorularla sınırlı olması ve görüşülen kişilerin verdiği bilgiler ile sınırlı olması, bu kişilerin dürüst ve objektif bir şekilde görüşlerini yansıtmama olasılığı gibi birtakım kısıtları bulunmaktadır.

Hakem Deęerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The authors has no conflict of interest to declare.

Grant Support: The authors declared that this study has received no financial support.

Kaynakça/References

- Ağraş, S. (2007). Stratejik liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 22.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., ve Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of management*, 30(3), 309–327.
- Akgemci, T. (2015). *Stratejik yönetim* (4.baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akdoğan, A. A. ve Cingöz, A. (2009). *Kurumsal itibar ve kriz yönetimi: kurumsal itibarı korumada kriz iletişiminin rolü*. Baskı, Editör: H. Sumer ve H. Pernsteiner, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li yıllarda Türkiye'de stratejik yönetim alanının entelektüel yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 113–148.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, K. Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Çakır, A. (2008). Kamu idarelerinde stratejik yönetim kapsamında planlama ve plan-bütçe ilişkisi. *Yeterlilik tezi, Ankara*.
- Çoban, Ö. (2016). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlikleri İle Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara*.
- Çoban, Ö. (2016). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlikleri ile Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davies, B. (2004). Developing the strategically focused school. *School leadership & Management*, 24(1), 11–27.
- Diñçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (9. Baskı). İstanbul: Alfa Basım.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy development: past, present and future. *Management decision*, 33(6), 11–21.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Gibcus, P., & Kemp R. G. M. (2003). Strategy and Small Firm Performance. SCALES Research Report. Netherlands.
- Grayson, K., & Rust, R. (2001). Interrater reliability. *Journal of Consumer Psychology*, 1(10), 71–73.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43–57.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., & King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of educational research*, 85(5), 303–311.
- Leiva, F. M., Rios, F. J. M., & Martínez, T. L. (2006). Assessment of interjudge reliability in the open-ended questions coding process. *Quality and Quantity*, 40(4), 519–537.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385–425.
- Metin, M. (2014). *Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Mills, G. E. (2003). *Action research a guide for the teacher researcher* (2. Baskı). Boston: Pearson Education.
- Naktiyok, A. (2004). *İç girişimcilik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Patton, Q. M. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- Perreault Jr, W. D., & Leigh, L. E. (1989). Reliability of nominal data based on qualitative judgments. *Journal of marketing research*, 26(2), 135–148.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41–68.
- Pisapia, J. (2006). *Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership*. Faculty of Education, Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.
- Pisapia, J. (2009). *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World*. Charlotte, NC: IAP, Information Age Publishing.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81–94.
- Sert, Ş. (2015). *Stratejik Liderlik - Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.*
- Scholes, K., Johnson, G., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall International.
- Spinelli, R. J. (2006). The applicability of Bass's model of transformational, transactional, and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment. *Hospital topics*, 84(2), 11–19.
- Toft, G. S. (2000). Synoptic (one best way) approaches of strategic management. *Public administration and public policy*, 79, 1–30.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim* (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 27–39.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.