



Stratejik Yönetim Açısından Yöneticilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma

A Research on Characteristics of Manager in Terms of Strategic Management

Hüseyin ERKUL¹, Hafize SEÇTİM², Özlem AKI³

Öz

Zamanla değişen çevre koşulları ve yaşanan gelişmeler örgütlerin farklı stratejiler geliştirmelerini ve yeni yönetim modelleri kullanmalarını zorunlu kılmaktadır. Özel sektör öncülüğünde geliştirilen ve uygulanan bu yeni yönetim modellerinden bazıları günümüzde kamu sektöründe de benimsenerek kullanılmaktadır. Stratejik yönetim, hem özel sektör hem de kamu sektöründe yönetimlere yeni modeller sunarak değişen koşullara adaptasyon sağlamalarını kolaylaştıran post modern bir yönetim anlayışı olarak öne çıkmış, Türk kamu yönetiminde 5018 sayılı Kanunla uygulamaya konulmuştur.

Stratejik yönetim; kurumun uzun vadeli amaç ve hedeflerine yönelik stratejilerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesini içeren, kurumun üst kademe yönetiminin faaliyetlerini içeren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin başarıyla gerçekleştirilmesinde, karar verici olarak üst kademe yöneticilerin özellikleri önem taşımaktadır. Araştırmada kamu kurumlarında stratejik yönetim açısından yönetici özelliklerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmada betimsel ve keşifsel araştırma yöntemlerinden birlikte yararlanılmıştır. Araştırmanın verileri 19 kamu yöneticisinden görüşme tekniği ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda stratejik yönetim açısından yöneticilerin; düşünsel beceri özelliklerine, teknik bilgi ve beceri özelliklerine, sosyal beceri özelliklerine, profesyonel beceri özelliklerine, stratejik liderlik özelliklerine ve olumlu kişisel özelliklere sahip olması gerektiği saptanmıştır. Buna göre stratejik yönetim açısından beş boyutlu yönetici özellikleri modeli hazırlanarak sunulmuştur. Sonuç olarak günümüz koşullarında yaşanan değişimler stratejik yönetimi zorunlu kılarak, gelişmeler stratejik yöneticilere olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Stratejik yöneticiler sahip oldukları özelliklerle misyonu belirleyip başarılı bir stratejik yönetim sergileyebilmekte ve vizyonu belirleyip çevresel koşulların değişimine ve gelişmelere yön verebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Yönetici, Yöneticilik Özellikleri, Stratejik Yöneticilik.

Makale Türü: Araştırma

Abstract

Changing environmental conditions and developments over time require organizations to develop different strategies and use new management models. Some of these new management models, developed and implemented under the leadership of the private sector, are used and adopted by the public sector today. Strategic management has come to the forefront as a post-modern management approach that facilitates adaptation to changing conditions by offering new models to the administrations in both the private and public sectors.

¹Prof. Dr., ÇOMÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi, hcerkul@comu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-8856-696X

²Dr. sectimhafize@gmail.com, Orcid:0000-0001-8671-0828

³Doktora Öğrencisi, ÇOMÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, ozlemaki74@gmail.com Orcid: 0000-0002-3528-861X

Strategic management; It is a management technique that includes the activities of the senior management of the institution, which includes the planning, implementation and evaluation of strategies for the long-term goals and objectives of the institution. The characteristics of senior managers as decision makers are important for the successful realization of strategic management. In the research, it is aimed to reveal the managerial characteristics in terms of strategic management in public institutions. In the research, descriptive and exploratory research methods were used together. The data of the research were collected from 19 public administrators by interview technique and analyzed by content analysis. In line with the data obtained as a result of the research, in terms of strategic management, managers; It was determined that he should have intellectual skills, technical knowledge and skills, social skills, professional skills, strategic leadership features and positive personal characteristics. Accordingly, a five-dimensional characteristics of manager model was prepared and presented in terms of strategic management. As a result, while the changes experienced in today's conditions necessitate strategic management, developments reveal the need for strategic managers. Strategic managers can determine the mission with their characteristics and exhibit a successful strategic management, and can determine the vision and direct the changes and developments in environmental conditions.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Manager, Characteristics of Manager, Strategic Manager.

Paper Type: Research

Giriş

Yönetim ve yöneticilik kavramları insanlık tarihi kadar geriye gitmekle birlikte ilkel toplumlardan modern toplumlara kadar yaşamın bir parçası olmuştur. Yönetim ilk ve orta çağlarda daha çok uygulama ağırlıklı iken sanayi devrimiyle birlikte bilimsel bir nitelik kazanmıştır. Pratikte bir “çekip çevirme” işi iken yönetim, günümüzde bilim ve sanat olarak görülmektedir.

Yönetici, yönetim işini yapan kişidir. Yöneticilik günümüzde bir meslek ve aynı zamanda “yönetici” kavramı bir iş tanımını ifade etmektedir. Yönetici; kurumsal görevlerini bilgi ve deneyimini kullanarak yerine getiren; insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyen, karar veren ve örgütsel sorunları aklını kullanarak çözen kişidir.

Yöneticiler yönetim süreçlerinde beş öğeyi yönetirler. Bunlar; insan (personel), para (mali), hukuk (disiplin hukuku), mevzuat (meri mevzuat) ve malzemedir (bina, araç-gereç, enerji, kaynak, eşya). Günümüzde bu öğelere çevre (doğal ve toplumsal çevre), değişim (teknolojik, koşullar ve siyasal) ve küreselleşme de eklenmiştir. Küreselleşmenin yönetime ve yöneticiliğe getirdiği en önemli kavramlar ise “stratejik yönetim” ve “stratejik yöneticilik”tir.

Stratejik yönetimde; dünyada artan rekabet ortamında değişime ayak uydurabilmek için uluslararası konjonktürü doğru değerlendirmede, optimum kurum ve işletme yapısı ve işleyişi oluşturmak, öğrenen örgüt iklimi kurmak, inovasyon ve kaliteyi ön plana almak ve sıfır hata anlayışlı bir sistemi işletmek gerekir. Bu sistemde stratejik yönetim işlevini gerçekleştirebilecek özellikli yöneticilerin seçilmesi, yetiştirilmesi ve değerlendirilmesi, önem arz etmektedir. Dolayısıyla yöneticilik sadece görevinin herkesin yapabileceği bir iş veya doğuştan gelen bir meziyet gibi görmek yerine bir uzmanlık, meslek ve eğitim (yetiştirme) olduğu anlaşılmalıdır.

Yöneticilerin belirlenmesinde; kişilerin kavramsal ve teknik becerilerine, olumlu insan ilişkileri kurabilme, anlama-algılama, öngörü kapasitesine ve üretkenliğine dikkat edilmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin; olumlu davranış, bilimsellik, düşünsellik, sanatsallık, yönetimsellik, liderlik, stratejik bakış, görev bilinçlilik, eğitim bilinçlilik ve çevre bilinçlilik özellikleriyle donatılarak yetiştirilmesi de önemlidir. Bu yetiştirme hem bilimsel anlamda gözlemleyici, inceleyici, araştırmacı ve sorgulayıcı bir yaklaşımla lisansüstü eğitimle hem de sanat yönü olan bilgi ve deneyimin paylaşıldığı bir işbaşı ortamında gerçekleştirilmelidir.

Çalışmada stratejik yönetim açısından yönetici özelliklerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda literatürde yer alan bilgiler kapsamında yöneticilerin stratejik yöneticilik özellikleri; tutum, davranışlar, bilimsel, sanatsal, yönetsel, düşünsel özellikleri, görev ve çevre bilinçlilik özellikleri, eğitimcilik ve liderlik özellikleri incelenmiştir. Elde edilen bulgularla yöneticilerin varolan durumu, yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri ile birlikte öne çıkan stratejik yöneticilik özellikleri saptanmaya çalışılmış ve bir stratejik yönetici özellikleri modeli kurularak irdelenmeye açılmıştır.

1. Kuramsal Çerçeve ve Kavramların Tanımları

Bu bölümde kuramsal çerçeve çizilmiş ve strateji, yönetim, stratejik yönetim, yöneticilik ve stratejik yöneticilik kavramlarının tanımları verilmiştir.

1.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın kuramsal çerçevesi post-modern yönetim teorisinin stratejik yönetim anlayışına ve stratejik yöneticilik kavramına dayanmaktadır. Stratejik yönetim genel olarak üst yönetim tarafından belirlenen stratejilerle yönetime dayanır. Yöneticilerin özelliklerinin stratejik yönetim uygulamalarında önemli olacağı varsayılmaktadır.

Stratejik yönetim açısından belirlenen stratejilerin ve hedeflerin başarıyla uygulanabilmesi üst kademe yöneticilerin karar alma ve stratejileri uygulayabilme yeteneğiyle ilişkilidir. Bunun yanı sıra yöneticilerin liderlik özellikleri bu başarıyı etkileyebileceği düşünülmektedir.

Uluslararası düzeyde bir araştırma dergisi Forbes, Amerikan işletmeleri üzerinde yaptığı bir araştırmada, işletme başarılarının iyi yönetimle doğru yönde orantılı olduğunu saptanmıştır. Amerikan Bankası'nın (The Bank of America) Small Business Reporter isimli yayınında, % 90 üzerinde bir oranla işletme başarısızlığının etkin bir yönetimin gerçekleştirilmemesi ve yeterince deneyime sahip olunmamasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Gökçe ve Şahin, 2004: 134). Bu bulgular yöneticilerin kurumların başarısının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir.

Adair çalışmasında (2011); üst kademe yöneticilerin başarılı olmalarında öncelikle stratejik bir lider olarak kendilerini iyi yetiştirmeleri gerektiğinden bahsetmiştir. Stratejik yöneticiler astlarıyla iyi iletişim kurmalı ve onları eğitmelidirler. Herkes her şeyi bilemez, etkili iletişim yöneticilerin astlarından da bir şeyler öğrenmelerini sağlayabilmektedir. Stratejik yöneticiler öğrenmeye açık olmalı ve deneyim kazanmalıdır. Bununla birlikte açık fikirli olmaları ve astlarına fırsat sağlamalıdır. Etkili konuşabilme ve hitabet yeteneğine sahip olmalıdır. Tutum ve davranışlarıyla hem örnek olmalı hem de otorite sağlamalıdır. Astlarına yol gösterici olmalı, yetkilerini paylaşabilmelidir. Stratejik yöneticiler öncelikle sorumluluk sahibi olmalı, işine ve kendine inanmalı ve biz düşüncesiyle aslarını da buna inandırmalıdır. Stratejik yöneticiler doğru kararlar alabilmeli ve gelecek yönelimli düşünmelidir. Ama en önemlisi de çok okumalı kendini geliştirmeli, analitik düşünebilmeli ve iyi bir gözlem yeteneğine sahip olmalıdır (Adair, 2011: 195-201). Sonuç olarak stratejik yönetimin başarıyla gerçekleştirilebilmesinde stratejik yöneticilerin birçok farklı özelliklere sahip olması beklenmektedir.

Stratejik yönetim teorisine göre başarılı bir yönetim stratejik yöneticilerle gerçekleştirilebilmektedir. Stratejik yöneticilerin özellikleri (Hambrick ve Mason, 1984) bunun en belirleyici unsurudur. Dolayısıyla stratejik yöneticilerin özelliklerinin belirlenmesi, stratejilerin başarı ile gerçekleştirilebilmesinde öne çıkan bir konu olmaktadır.

1.2. Kavram Tanımları

Bu bölümde strateji, yönetim, stratejik yönetim, yöneticilik ve stratejik yöneticilik kavramları açıklanmıştır.

1.2.1. Strateji

Strateji kavramının kökeninde eski Yunanca “stratos” (ordu, yönetim sanatı) ve “ago” (yönetmek, yönlendirmek) kelimeleri yatmaktadır. Bazı kaynaklarda ise strateji Latince yol, çizgi vb. anlamındaki “stratum” kelimesinden geldiği ifade edilmiştir. Kelime kökenine göre stratejinin yakın anlamlarda; yön, yöneltme ve yönetim anlamlarını taşıdığı ifade edilebilmektedir (Tunçbilek, 2019: 1). Başka bir tanım ile strateji, bir kurumun güttüğü siyasete uygun olarak belirlediği amaçlara varmak için aldığı, her tür alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılmasıdır (Güçlü, 2003: 66).

Strateji kavramının ilk başlarda askeri bir terim olarak kullanıldığı görülmektedir. Yeryüzünde bilinen en eski askeri eser olan Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eserinde, stratejinin ve liderliğin öneminden bahsetmektedir. Ona göre zafer, savaşı başlatma inisiyatifi elinde bulunduran, büyük ve küçük birlikleri yönetebilecek kapasite ve yeteneğe sahip stratejist liderlerle, personelin moral ve motivasyonunu en üst düzeyde tutarak, savaşın yönetilmesinde siyasi baskı ve müdahalelerden uzak kalarak kazanılmaktadır. Sun Tzu eserinde mükemmel bir planlamanın ve taktik belirlemenin zaferin savaş öncesi kazanımında gereklilik olduğundan bahsetmekte ve stratejilerin savaşın sonucunu belirlediğini vurgulamaktadır. Ayrıca Sun Tzu'ya göre; akıllı, kurnaz ve iyi bir stratejist olan komutanlar zaferi getirmektedir. Komutanlar devletin kalesidir ve onların vereceği yanlış kararlar ordunun başına felaket getirmektedir (Sun Tzu, Bölüm 13.). Dolayısıyla yönetimde başarıyı belirleyen en önemli faktör yöneticiler ve onların özellikleridir.

Strateji kavramı, askeri ve diplomasi alanlarında tarih öncesi dönemlerden beri kullanıldığı bilinmekle birlikte, kavramın ilk olarak asker kökenli akademisyenlerin (Harvard Business School öğretim üyelerinden Kenneth Richmond Andrews gibi) çalışmalarıyla iş dünyasında da kullanıldığı görülmüştür. Bu çalışmaların katkısıyla stratejik yönetim, başta ABD olmak üzere birçok gelişmiş ülkelerde etkin olarak kullanılmaya başlanmış ve dünyaya yayılmıştır (Aksoy, 2021: 5).

Kamu kurum ve kuruluşlarında, işletmelerde en önemli amaç; topluma sunulacak hizmetlerin en iyisini, en verimli ve en etkin şekilde sunabilmektir. Bu nedenle uygun stratejik yollar belirlenir ve emin adımlarla hedeflere ulaşılmaya çalışılır. Dünya sürekli değiştiği için, uzun kadrajlı vizyona sahip gerekli stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması gerekir. Her kurumun mutlaka bir stratejisi olmalıdır, yoksa önünü göremez ve yolunu bulamaz. Bu yüzden, strateji ona rehberlik edecek planları, manevraları, bakış açılarını geliştirerek, kurum adına uyum ve ahenk yaratmak amaçlı değerlendirilir.

Strateji kavramının atfettiği anlamın değişen koşullara göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Örneğin günümüzde strateji kelimesi daha çok bilgi ile ilişkilendirilir (Kosinova vd, 2016: 25). Dolayısıyla örgütlerin sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri, çevrelerindeki değişimlere paralel olarak uyarlamaları ve strateji anlayışlarını sürekli güncellemeleri gerekmektedir.

1.2.2. Yönetim

Ekip çalışması gerektiren tüm işlerde yönetimden bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla yönetim olgusu insanlık tarihi kadar eskidir ve bu sebeple sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelendirilmektedir (Çelik ve Şimşek, 2018: 3).

Yönetim kavramı, genel olarak insanlar aracılığı ile işleri yaptırmak olarak ifade edilir. Daha geniş anlamda ele alındığında ise yönetim; önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetler için amaçların ve hedeflerin belirlendiği bir süreç olarak tanımlanır (Memduhoğlu, 2010: 2). Diğer bir deyişle yönetim, kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi aracılığı ile belirlenen amaçlara ulaşılmasıdır (Koparal, 2001: 3).

Günümüzde yönetim kavramının attığı anlamın kapsamı da değişmiştir. 20. yüzyılın son çeyreğinde başlayarak etkisini hissettiren küreselleşme, ulusların sınırlarının anlamını yitirmesi, rekabetin uluslararası bir hal alması, bilim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve insan faktörünün ön planda olduğu toplumsal gelişme ve değişimler gibi nedenlerle, yönetim uygulamalarının farklı bir görünüm aldığı bir dönem yaşanmaktadır. Bu dönemde yönetim biliminde yeni görüşler ortaya çıkmış, toplam kalite yönetimi, personel güçlendirme, yönetişim, stratejik yönetim gibi farklı uygulamalar ve yönetim anlayışları geliştirilmiştir (Seçtim ve Erkul, 2020: 34). Sonuç olarak günümüzde örgütlerin başarılı bir yönetim sergilemesi, yeni yönetim uygulamalarına adaptasyon sağlamalarıyla gerçekleşebilmektedir.

1.2.3. Stratejik Yönetim

1980 sonrasında yönetim alanyazınında sıkça kullanılmaya başlanan “Stratejik Yönetim”, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi gerekli yapısal ve güdüleyici önlemleri alarak uygulamaya konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, tekrardan amaçlara uygunluğunun kontrolünü kapsayan ve kurumun üst kademe yönetiminin faaliyetlerini ilgilendiren çalışmalar toplamı olarak ifade edilmektedir (Tortop vd., 2010: 225).

Önceleri çoğunlukla gelişmiş ülkelerde uygulanmaya başlayan ve başarılı olan stratejik yönetim, Türk Kamu Yönetimi’nde 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kullanılmaya başlamıştır. Kanun’un 3. maddesinin “n” fıkrasında stratejik plandan bahsedilerek; “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı” olarak açıklanmıştır.

Stratejik yönetim, kamu yöneticilerine değer yaratma ve kurumu şekillendirme açısından standart bir araç haline gelmiştir. Sosyal sorunların giderek karmaşık hale gelmesi ve vatandaşların kamu yönetiminden artan beklentileri, stratejik yönetim, yöneticilik ve liderliğin kamusal alanda uygulanmasının nedenleri arasında sayılabilmektedir (Suklun, 2020: 796).

Stratejik yönetim, tek tek örgütlere ve stratejilerin neler olduklarına odaklanmaktan öte stratejilerin uygulamaya aktarılması sürecine, yaklaşım kapsamında pratikte uygulayıcıların eylemlerine hem birbirleriyle hem de örgüt ile etkileşimlerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim anlayışı kapsamında strateji oluşturma süreci değişkenlerinin neler olduğu, stratejiyi kimin belirlediği, bu aktörün ne ve neyi nasıl yaptığı, süreç dahilinde hangi araçları kullandığı, ideal bir uygulayıcı olmak için hangi şartların gerektiği, yetkin bir uygulayıcının stratejik kararları nasıl aldığı konularına odaklanmaktadır (Almaz vd., 2020: 323-324). Bu odak noktaları stratejik yönetimin başarıyla uygulanmasında yöneticilerin özelliklerini öne çıkarmaktadır.

1.2.4. Yöneticilik

Yönetim eyleminde faaliyetleri gerçekleştiren, en önemli kararları alma makamı yöneticiliktir. Yönetici, örgütsel görevlerini; bilgi ve deneyimini kullanarak yerine getiren, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyen, karar veren ve örgütünün sorunlarını aklını kullanarak çözen kişi olarak tanımlanmaktadır (Erkul, 2005: 4). Yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim araçlarını tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi yapan, yaptıran ve yöneten kişidir (Kıngır ve Şahin, 2005: 400). Kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda etkin kararlar alabilen, başarı odaklı, yenilikçi ve öngörülü yöneticiler, kurum için oldukça önemli kaynaklardır. Bir kurumun başarısı, o kurumun amaçlarına ne kadar yaklaştığı ile ölçülür. Bu nedenle yöneticilik, kurumsal başarı için kurum çalışanlarının kuruma bağlılığını, yaptıkları işi sevmelerini sağlamaya ve ilişkilerini dengelemeye çalışır.

“Yönetici” planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme olarak açıklanan klasik yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanmasından sorumlu olan kişi olarak ifade edilebilir. Ancak, günümüzde bu fonksiyonlarına ek olarak yöneticilerden “vizyon,

destek, eğitim ve geliştirme, motivasyon sağlama, liderlik, delegasyon, yenilikçilik, yaratıcılık ve sorun çözme” gibi yeni fonksiyonlar üstlenmeleri beklenmektedir. Yöneticilerin “zamanı ve fırsatları iyi kullanması, gelecek yönelimli olması, olumsuz çevre koşullarına karşı doğru mücadele etmesi ve değişime ayak uydurabilmesi” gerekmektedir. Bütün bunları gerçekleştirebilmesinde; profesyonel yöneticilerin çağın gerektirdiği tutum ve davranışları gösterebilmeleri, bilimsel, sanatsal, düşünsel, yönetsel niteliklere sahip, görev ve çevre bilinçli hareket eden, astlarını eğiten ve liderlik eden ayrıca stratejik hareket edebilme niteliklerini de barındırmaları beklenmektedir.

1.2.5. Stratejik Yöneticilik

Stratejik yöneticilik, günümüzdeki değişen teknoloji, artan nüfus ve gelişen yaşam koşulları, sosyal ve ekonomik ilişkilerin karmaşık hatta zor hale gelmesiyle önem kazanmaya başlamıştır. Stratejik yöneticilik, üretimden insan kaynaklarına kadar tüm fonksiyonlarda planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetim faaliyetleri ve yürütme ile ilgilidir. Bir kurum veya işletme için bu süreçler ve fonksiyonlar kilit noktaları olarak düşünülür. Stratejik yöneticilerin kişisel özellikleri, sahip oldukları yetenekleri, eğitim düzeyleri, bilgi seviyeleri, iletişimleri, empati yetenekleri, nitelikleri ve yeterlilikleri gibi faktörler, kurum ve işletmelerin başarısındaki en önemli etkenlerdendir.

Geleceğe yönelik belirsizliklerin artması ve ihtiyaçların günden güne çeşitlenmesi nedeniyle, bu durum kurum ve kuruluşları ile işletmeleri değişime uyum sağlamaya ve birbirlerinden farklı olmaya yönlendirmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanabilmek için de stratejik yöneticilik kavramı önem kazanmıştır. Kurumunu çok iyi analiz edebilen, kurumunun SWOT (güçlü-zayıf yönler, fırsat-tehditler) analizini en iyi şekilde yapabilen, fırsatları algılayabilmekle tehditlere önceden önlem alabilen, değişim ve belirsizliklere uyum sağlayabilen, değişimlere ve yeniliklere göre strateji geliştirebilen ve stratejik düşünebilen yöneticiler, stratejik yöneticiler olarak adlandırılabilirler.

Stratejik yönetici; örgütün amaç ve vizyonunu belirler, örgütün temel becerilerini ortaya çıkarır ve sürdürülebilirlik sağlar. İnsan kaynağını geliştirir, kontrolden çok güven ortamı tesis eder. Etik uygulamaları vurgular ve etkili bir örgüt kültürü sürdürür (İreland ve Hitt, 2005). Stratejik yöneticilik için yöneticilerin, öngörülerde bulunabilmeleri, hızlı ve doğru kararlar alabilmeleri, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda uygulanabilir stratejiler geliştirebilmeleri için, veri analizlerini yapabilmeleri ve değerlendirebilmeleri (Goynes, 2001) gerekmektedir. Bununla birlikte, geçmişi çok iyi bilerek gelecek ile ilgili doğru kararlar alabilme (Naktiyok ve Çiçek, 2014), sorumluluklarının bilincinde olma, kişisel etkinliğini örgütün etkinliğiyle birleştirebilme (Bullis, 2010), belirsizliği anlayabilme ve fark ederek tanımlayabilme (Bonn ve Fisher, 2005), doğru ve bilimsel kaynaklardan bilgi toplayabilme (Hunter, 2009) ve farklı yöntemlerden en doğru olanına karar verebilme (Hambrick ve Mason, 1984) gibi önemli özelliklere sahip olmaları da önemlidir.

Çağın rekabetçi koşulları üst kademe yöneticilerin çok yönlü olmasını gerektirmektedir. Üst kademe yöneticilerin, kendini ve astlarını sürekli eğiten, geliştiren, yenilikçi, araştırmacı, esnek, geri bildirim ve astlarının fikirlerini alan, değerlere önem veren ancak gelecek odaklı düşünen, geçmişi ve geleceği birleştirebilen, tutum ve davranışlarıyla örnek olan stratejik liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir (Vera ve Crossan, 2004: 226-227). Dolayısıyla stratejik yönetim açısından üst kademe yöneticilerin öncelikle stratejik liderler olmaları beklenir.

Swayne ve arkadaşlarına göre (2006); stratejik bir liderin sahip olması gereken özellikler şunlardır (akt. Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 131):

- Gelecek için heyecan verici bir vizyon belirlemek ve paylaşmak,
- Stratejik yönetim süreçlerine örgütün tüm paydaşlarının katılımını sağlamak,

- Yönetimsel olarak bugünden çok geleceğe odaklanmak,
- Bilgi paylaşımına, geri bildirim ve geri beslemeye önem vermek,
- Yenilikleri teşvik etmek, fırsat yaratmak, personelin risk alabilmesine, hata yapabilmesine fırsat vermek,
- Motivasyon sağlamak ve sorumluluk almaya teşvik etmek. Yeni liderlerin yetişmesine destek sağlamak,
- Kontrolden çok güven esaslı ortam yaratmak,
- Esneklik tanımak,
- Davranışları ile rol model olmak,
- Personelini güçlendirmek.

Guillot (2003) stratejik bir liderin anatomisini piramit şeklinde oluşturmuş, sahip olması gereken becerileri şu şekilde ortaya koymuştur (Şekil 1.).

Şekil 1. Stratejik liderlerin anatomisi ve sahip olması gereken beceriler



Kaynak: Guillot, 2003: 67-75.

Stratejik liderlik zamanla ortaya çıkan bir özelliktir ve belirli temeller üzerine şekillenir. Stratejik liderlik için öncelikle örgütsel değerler, ahlak ve etiğe önem verilmelidir. Bu temeller üzerine yönetici deneyimleri, edindiği temel bilgileriyle beceri geliştirir. Yöneticinin stratejik liderlik yapabilmesi için sorumluluğa, yetki ve otoriteye de sahip olması gerekir. Yöneticinin stratejik düşünme becerisine ve sürekli kendini geliştirip analitik kararlar verebilme becerisine de sahip olması beklenir. Stratejik yeteneklere sahip olmak kişisel özellikleri gerektirmekle birlikte, usta çırak ilişkisiyle iyi yetişerek kazanılabilmektedir. Stratejik yeteneklere sahip olamayan bir yöneticinin stratejik liderlik yapması zordur. Stratejik lider için öne çıkan nokta stratejik karar verebilmektedir. Doğru ve stratejik karar verebilmek için; öngörü sahibi olmak, zamanı ve fırsatları iyi kullanmak, geçmiş ve geleceği birlikte yorumlayabilmek, değişime ayak uydurabilmek, risk alabilmek ve analitik düşünebilmek gerekmektedir.

2. Araştırma Konusuyla İlgili Üretilmiş Bilgi Birikiminin Değerlendirilmesi

Bu alt bölümde; üst kademe yöneticiler ve stratejik yöneticilik özellikleri ile ilgili üretilmiş eserler incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Hambrick ve Mason'a göre (1984); örgütler üst kademe yöneticilerin birer yansımasıdır. Üst kademe yöneticilerin deneyimleri, bireysel özellikleri, bilişsel, davranışsal temelleri ve değerleri yöneticilik özelliklerini belirlerken stratejik kararlar bu özelliklerin yansıması olarak

ortaya çıkar. Üst kademe yöneticinin nitelikleri böylece stratejik kararları ve performans düzeylerini belirleyerek örgütsel çıktıları etkiler.

Üst kademe yöneticilerin çok farklı özelliklere sahip olması beklenir. Erkul ve arkadaşlarının (2020) yaptıkları çalışmada yönetici yetkinliklerini belirlemeye çalışmışlar ve yönetici yetkinliklerini; teknik beceriler, sosyal beceriler, kavramsal beceriler, kişisel beceriler ve profesyonel beceriler olarak sınıflandırmışlardır. Kişisel beceriler bağlamında akademik örgüt yöneticilerinden adaletli ve anlayışlı olmaları beklenmektedir. Kavramsal beceriler çerçevesinde yöneticilerden çözüm odaklı ve sorumluluk bilincine sahip olmaları; sosyal açıdan; iletişim ve empatinin yeteneklerinin güçlü olması beklenmektedir. Teknik beceriler kapsamında ise yüksek düzeyde işe hâkimiyet, mesleki uzmanlık ve araştırma yapabilme yeterliliğinin ön plana çıkmakta; profesyonel beceriler açısından ise yöneticilerin liyakat, liderlik yeteneği, gelişime açıklık ve iş ahlakı gibi niteliklere sahip olmalarının önem taşımaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde de yöneticinin çok yönlü özelliklere sahip olması ve bu özellikleri algılama, planlama, karar verme, uygulama ve yorumlamada etkin şekilde kullanması önemlidir.

Uğurluoğlu'na göre (2009); stratejik yönetim dönemi olarak ifade edebileceğimiz bu dönemde yöneticilerden stratejik liderlik yapmaları beklenmekte ve bu da yöneticileri stratejik yöneticilik özelliklerini göstermeye yönelmektedirler. Ancak bunu başarmaları bireysel özelliklerinin yanı sıra kurumsal yapının kapasitesi ve çevrenin özelliklerine de bağlı olurken yöneticilerin başarı algılarını etkileyebilmektedir. Bu noktada stratejik yöneticilik yapmanın kamu kurum ve kuruluşlarında özel sektörde olduğundan daha zor olabileceği ifade edilebilmektedir.

Suklun'a göre (2020); stratejik yönetimin ve stratejik liderliğin kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanması özel sektörde olduğundan daha zor olsa da son zamanlarda bu yönde daha hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetimin sadece üst kademe yöneticilerin görevi olarak görülmekte, personel planlama sürecine katılmada çekingen davranmaktadır. Stratejik yönetimin uygulanması günümüz kamu örgütlerinde bir gerekliliktir ve üst kademe yöneticilerin personel katılımına daha fazla önem vermeleri beklenmektedir. Ancak, kamu yöneticileri, kamunun mevcut yapısı ve özellikleri gereği yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerini geliştirmede zorluklar yaşamaktadır. Sonuç olarak kamuda yöneticilerin klasik yöneticilikten stratejik liderliğe dönüşümü bir gereklilik olmaktadır.

Guillot (2003), "Strategic Leadership: Defining the Challenge" başlıklı stratejik liderliği tanımladığı çalışmasında; yöneticilerin stratejik lider olma yolunda sahip olması gereken özellikleri şu şekilde açıklamıştır: Stratejik lider olmada öncelikle yöneticinin etik, ahlak, toplumsal değerleri ve normlara uygun davranışlara sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda yönetici olarak yeterli deneyim, temel bilgi ve beceriye, yetki, sorumluluk ve otoriteye de sahip olmalıdır. Stratejik lider olabilme stratejik düşünme becerileri ve stratejik yetenek gerektirmektedir. Son olarak; yöneticiler stratejik lider olabilmek için doğru, gerçekçi ve başarılı stratejik karar verme kapasitesine sahip olmaları beklenir.

Adnan Nur Baykal (1999), "Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları" başlıklı ve stratejik yönetim açısından Atatürk'ün stratejik yöneticilik özelliklerini karşılaştırdığı çalışmasında; stratejik yöneticilik özelliklerini, stratejik bilince sahip olma, eğitimci olma, görev bilinçlilik, çevre bilinçlilik, bilimsel, yönetimsel, sanatsal, düşünsel özellikler, liderlik özellikleri ve tutum ve davranışları çerçevesinde ele almıştır. Baykal'a göre Atatürk, Türkiye'nin stratejik yönetim açısından ileriye gösteren bir pusulasıdır. Atatürk, kişilik özellikleri açısından hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerini üzerinde taşıyan ve bu özellikleri en iyi şekilde yönetebilen bir isimdir. Stratejik bir yönetici veya stratejik bir lider olabilmek için stratejik düşünebilme yeteneğine sahip olabilmek gerekir. Atatürk, hiçbir işini şansa veya zamana bırakmadan, her olasılığı önceden tespit ederek, rakiplerinin hamlesini inceden inceye hesaplayarak başarılı olmuştur. İlim ve fenne son derece önem veren Atatürk;

geleceği gören, vizyon sahibi bir lider olmanın yanı sıra, halka karşı açık sözlü, bilgi ve tecrübe sahibi, kendini bilen, cesur, dayanıklı, esnek, karşısındakini dinleme alışkanlığı olan, gerçekçi, güvenilir, üstün başarılı bir liderdir. Özel bir yönetme yeteneğine sahip Atatürk, aynı zamanda programlı, problem çözücü, prensip sahibi, örgütleme yeteneğine sahip, öğrenme arzusu daima devam eden, yaptığı işe inanan, karşısındakini kolaylıkla ikna edebilen, zeki, çabuk karar verme yeteneğine sahip, üstün konuşma ve yazma yeteneğine sahiptir. Bu özelliklerinin toplamı onun başarılı bir stratejik lider olmasını sağlamıştır.

Yılmaz (2019) ise çalışmasında; belediye üst kademe yöneticilerine yönelik bir standart eğitim programının bulunmadığını saptamış ve belediye üst kademe yöneticilerine yönelik standarda bağlanmış ve zorunlu tutulan eğitimlere ihtiyaç duyulduğu ifade ederek yöneticilerin yetiştirilmesi ve niteliklerinin geliştirilmesi üzerinde durmuştur. Dolayısıyla başarılı bir üst kademe yöneticisinin kişisel özellikleri, çevresel faktörler ve karşılaştığı fırsatlar gibi faktörlerin yanı sıra iyi yetiştirilerek, bilimsel yaklaşımların, yönetimde yeni yöntemlerin eğitimlerle verilerek yöneticilerin niteliklerinin geliştirilmesi ve kendilerini güncellemeleri de önemli görülmektedir.

Stratejik yönetim çerçevesinde stratejik yöneticilik özelliklerini araştıran çalışmalar incelendiğinde genel olarak üst kademe yöneticilerin bir faaliyeti olarak stratejik yöneticiliğin öncelikle kişisel deneyim, bilgi, beceri, tutum ve davranışların yansımaları olduğu, bununla birlikte, sosyal, kavramsal, davranışsal, teknik ve profesyonel beceriler gerektirdiği görülmüştür. Stratejik yönetim çerçevesinde üst kademe yöneticiler tutum ve davranışlarıyla çalışanlarını yönlendirmekte, liderlik etmekte, onları ve kendini sürekli eğitip geliştirmekte, bilimsel verileri kullanarak yenilikçi yaklaşım benimsemekte, sanatsal ve yönetsel özelliklerini kullanarak yönetim faaliyetini gerçekleştirmekte, görevinin ve çevresindekilerin bilincinde olup kararlarını makro bakış açısıyla yaklaşarak geçmiş ve geleceği birlikte yorumlayarak karar vermektedir. Böylece stratejik yöneticiler; zamanı ve fırsatları iyi kullanmakta, gelecek yönelimli olmakta, olumsuz çevre koşullarına karşı doğru mücadele edebilmekte ve değişime ayak uydurabilmektedirler.

3. Yöntem

Araştırmanın konusunu, stratejik yönetim açısından yönetici özellikleri oluşturmaktadır. Stratejik yönetimin başarıyla uygulanmasında yöneticilerin özellikleri önem taşımaktadır. Çalışmada kamu kurumlarında stratejik yönetim açısından yönetici özelliklerinin ortaya konulması amaçlanmış ve bu kapsamda literatürde yer alan bilgiler kapsamında yöneticilerin stratejik yöneticilik özellikleri, tutum, davranışlar, bilimsel, sanatsal, yönetsel, düşünsel özellikleri, görev ve çevre bilinçlilik özellikleri, eğitimci olma ve liderlik özellikleri kapsamında geniş açıdan incelenmiştir. Elde edilen bulgularla öncelikle stratejik yönetimin uygulanmasında kamu yöneticilerin karşılaştıkları eksiklikler ve sorunlar, ardından stratejik yönetici özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda stratejik yönetim açısından yönetici özellikleri modeli hazırlanarak sunulmuştur. Araştırma sonucunda geliştirilen modelin işleyişi ise First-Man (farkındalıklı, ilkeli, rasyonel düşünen, stratejist yönetici/manager) modeliyle açıklanmıştır.

Araştırma; stratejik yönetim çerçevesinde yönetici özellikleri hakkında derinlemesine ve ayrıntılı bilgi elde edilmesi amacıyla nitel araştırma desenlerinden birisi olan fenomenolojik yaklaşıma (olgubilim) dayandırılmıştır. Yönetici özellikleri stratejik yönetimin başarıyla gerçekleştirilebilmesinde öne çıkan bir olgudur. Ayrıca stratejik yönetici özelliklerinin belirlenmesi, karşılaşılan sorunların ve eksikliklerin tespit edilmesi ile çözüm önerilerinin ortaya konabilmesi için betimsel ve keşifsel araştırma yöntemlerinden birlikte yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında öncelikle stratejik yönetim çerçevesinde yöneticilik özelliklerine ilişkin literatür incelenmiş, 15 açık uçlu sorudan oluşan mülakat formu oluşturulmuştur. Araştırma sorularının geçerliliği için uzman görüşleri alınmıştır. Görüşmeler katılımcıların

ofislerinde 30-45 dk sürelerde gerçekleştirilmiş, veriler not tutularak elde edilmiştir. Verilerin analizinde MAXQDA programı kullanılarak içerik analizi yapılmıştır.

Araştırmanın katılımcılarını kamu kurumlarında görev yapan 19 üst ve orta kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Veri doygunluğu ve veri yeterliliği kriterleri çerçevesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış ve mülakatlar 19 kişi ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca, uzun yıllar yöneticilik deneyimi olan yöneticilerin örnekleme dâhil edilmesine önem verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların görev ve yöneticilik tecrübeleri

Görev	N	Yöneticilik Tecrübesi ort.	Görev	N	Yöneticilik Tecrübesi ort.
Vali	1	27 yıl	İl Müdürü	3	18 yıl
Kaymakam	2	13 yıl	Şube Müdürü	1	23 yıl
Rektör	1	25 yıl	Okul Müdürü	2	6 yıl
Belediye başkanı	2	9 yıl	Hastane Müdürü	2	10 yıl
Dekan	4	21 yıl	Fakülte Sekreteri	1	20 yıl

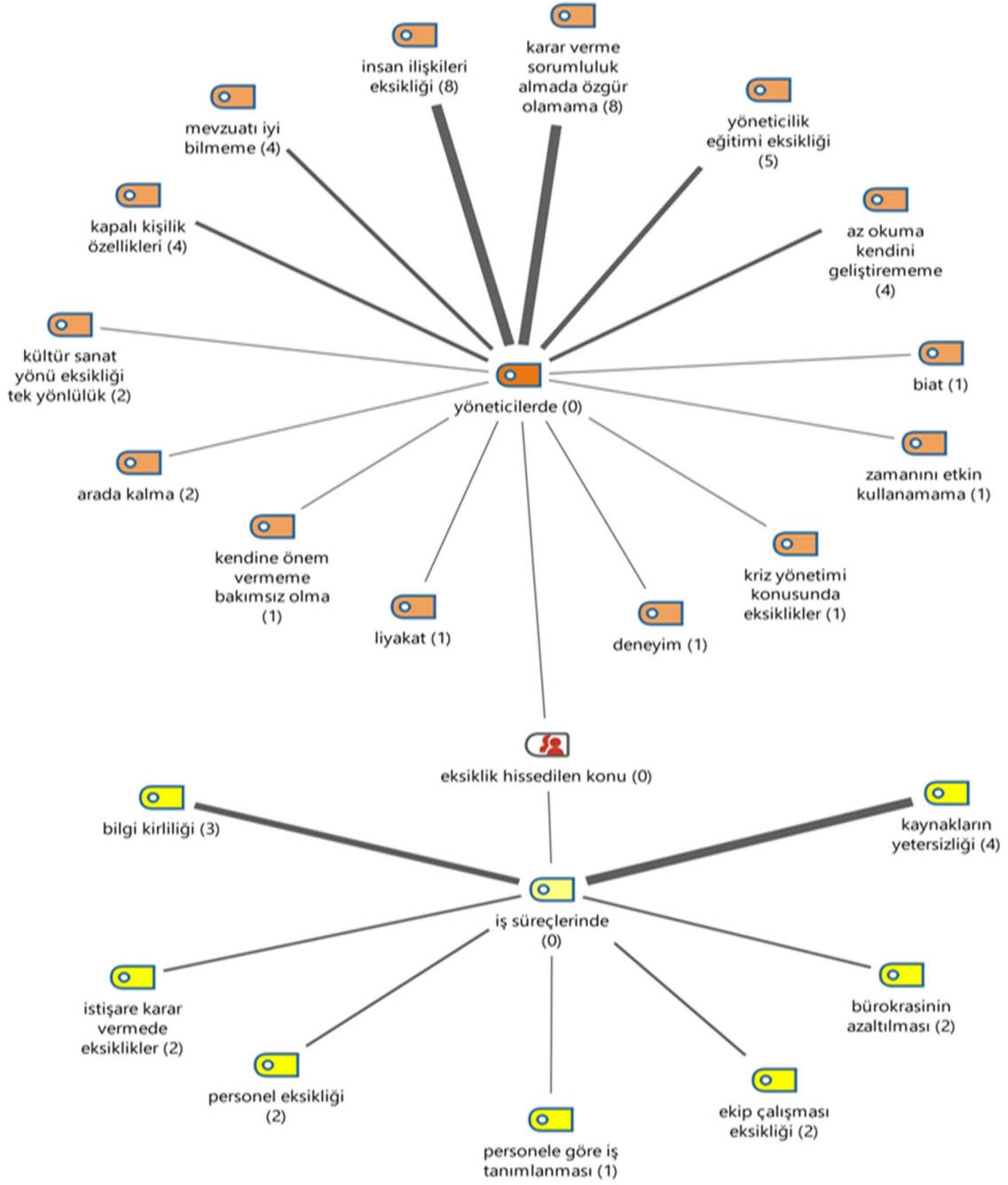
Katılımcıların yöneticilik tecrübeleri 5 yıl (okul müdürü) ile 40 yıl (dekan) arasında değişmekte ve ortalama 16.3 yıl yöneticilik tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.

2. Bulgular

Araştırmada, elde edilen veriler doğrultusunda açık kodlar oluşturulmuştur. Buna göre, kodlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı sonucunda eksiklikler ve sorunlar altında iki tema ile yönetici özellikleri altında 10 tema (yönetici tutum ve davranışları, yöneticilerin yönetsel özellikleri, yöneticilerin stratejik yaklaşım özellikleri, yöneticilerin liderlik özellikleri, yöneticilerin bilimsel özellikleri, yöneticilerin sanatsal özellikleri, yöneticilerin düşünsel özellikleri, yöneticilerin çevre bilinçli olma özellikleri, yöneticilerin görev bilinçli olma özellikleri, yöneticilerin eğitimci olma özellikleri) belirlenmiştir. Bu temaların ve kodların görselleştirilmesinde frekans (f) tabloları ve kod haritaları kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında öncelikle kamu yöneticilerinin stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde hangi konularda eksiklik ve sorunlar yaşadıkları sorulmuştur. Katılımcıların stratejik yönetimin uygulanmasında yaşanan eksiklikler, yöneticilerden kaynaklı ve iş süreçlerinden kaynaklı olarak açıkladıkları saptanmıştır (Şekil 2).

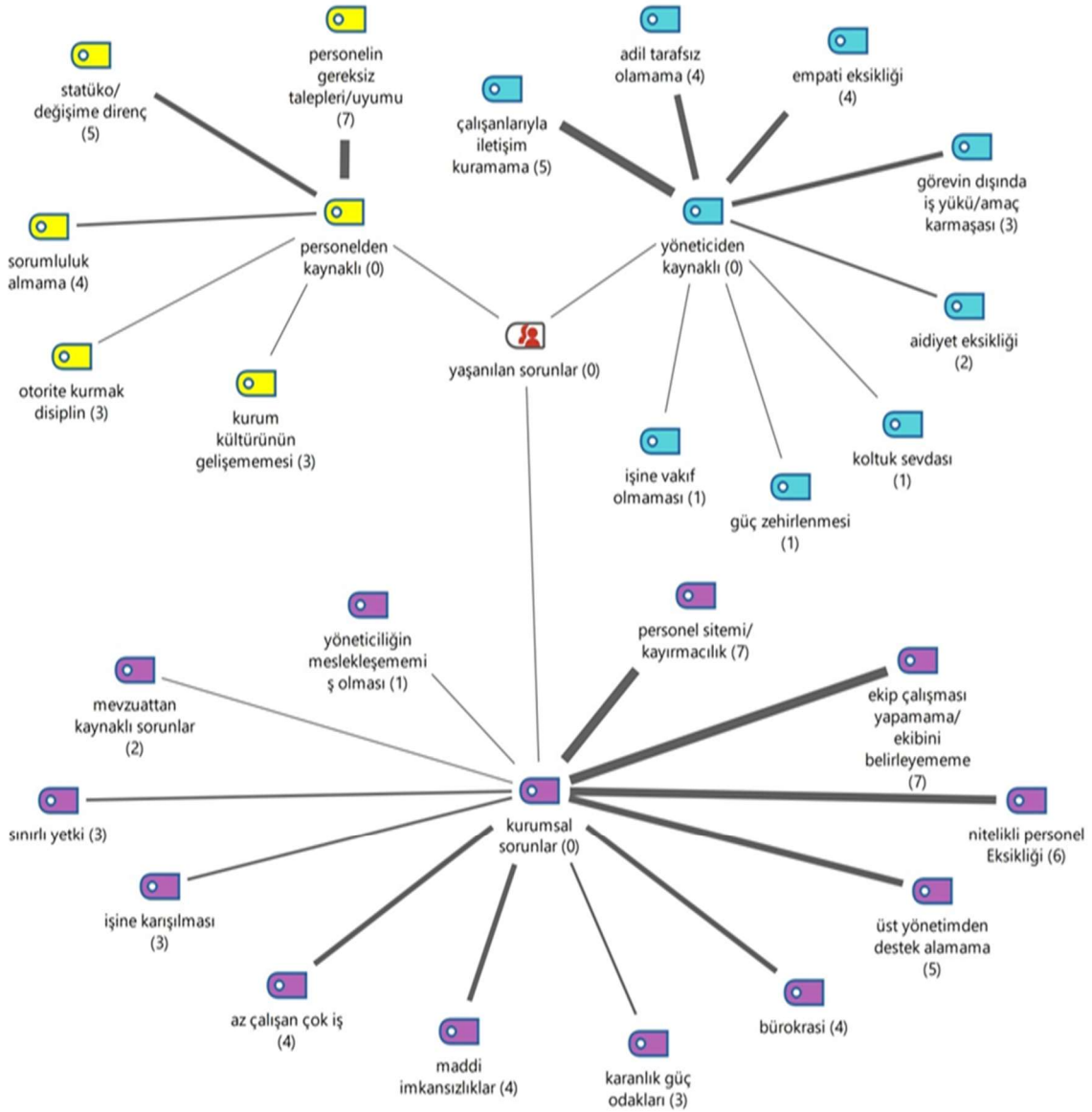
Şekil 2. Yöneticilerin Eksiklik Yaşadığı Konular



Araştırmada; yöneticilerin çoğunlukla karar vermede, sorumluluk almada özgür olamadıkları, bazı yöneticilerin insan ilişkilerinde yetersiz oldukları, yöneticilik konusunda eğitimlerinin olmadığı, kendilerini geliştiremedikleri, mevzuatı bilmedikleri ve kriz yönetimi gibi konularda yöneticilerden kaynaklı eksiklik duydukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte yeterli kaynakların, bürokrasinin azaltılmamasının, doğru bilgiye ulaşımın, istişare ve karar vermenin, ekip çalışmasının ve nitelikli personelin eksikliğinin sıkça yaşandığı saptanmıştır.

Araştırmada yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar; personelden kaynaklı, yöneticilerden kaynaklı ve kurumsal yapıdan kaynaklı olduğu görülmüştür (Şekil 3).

Şekil 3. Yöneticilerin Stratejik Yönetimde Karşılaştıkları Sorunlar



Araştırma bulgularına göre personelden kaynaklı sorunlar; personelin gereksiz talepleri ve uyumsuzluğu, değişime karşı direnç gösterme, sorumluluk almama, disiplinsizlik, personelin kurum kültürünü geliştirememesi olarak saptanmıştır.

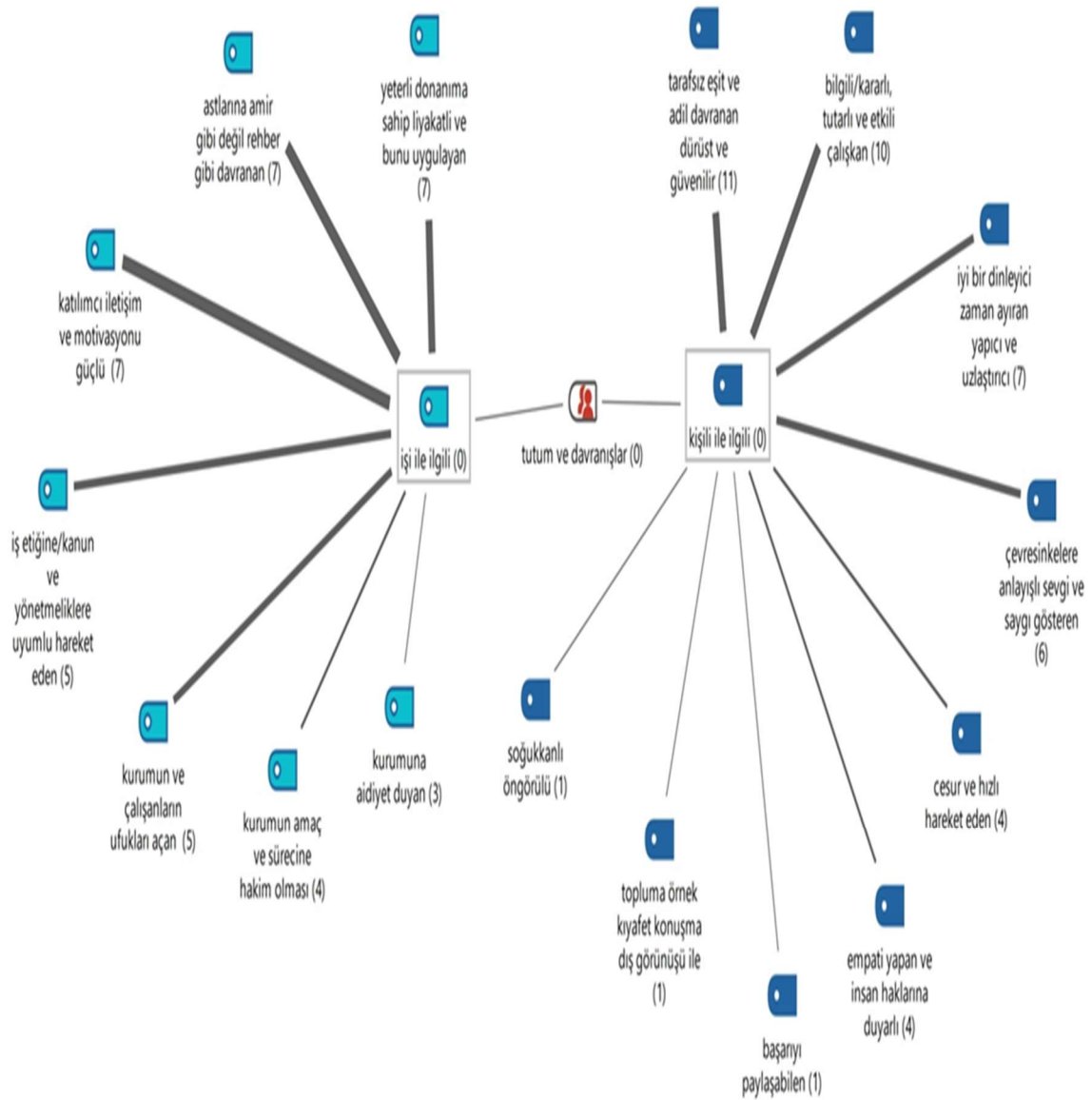
Yöneticilerden kaynaklı sorunlar şu şekilde açıklanmaktadır: Yöneticiler; personeliyle iletişim kurmada, adil, tarafsız olmada, empati kurmada, kurumsal aidiyet duymada, koltuğu bırakmada, gücünü doğru kullanmada ve işine vakıf olmada sorunlar yaşamaktadır. Bununla birlikte personelin gereksiz talepleri, değişime karşı direnci, sorumluluk almamaları, disiplinsizliği ve kurum kültürünü benimsememeleri gibi nedenlerle başarılı bir yönetim sergilemede sorunlar yaşanmaktadır.

Araştırmada tespit edilen kurumsal sorunlar şu şekilde açıklanmaktadır: Personel sistemi, kayırmacılık, ekip çalışması yapamama, ekibini belirleyememe, nitelikli personele sahip olmama, üst yönetimden destek görememe, bürokrasi, kaynak yetersizliği ve karanlık güç odaklarından kaynaklı sorunlar karşılaşılan kurumsal sorunlardır.

Araştırmada yönetici özellikleri 10 tema altında incelenmiştir. Bu temalar şunlardır: yönetici tutum ve davranışları, yöneticilerin bilimsel nitelikleri, yöneticilerin sanatsal nitelikleri, yöneticilerin düşünsel nitelikleri, yöneticilerin çevre bilinçli olma nitelikleri, yöneticilerin görev bilinçli olma nitelikleri, yöneticilerin eğitimci olma nitelikleri, yöneticilerin yönetsel nitelikleri, yöneticilerin liderlik nitelikleri, yöneticilerin stratejik yaklaşım nitelikleri.

Yöneticilerin sahip olması gereken tutum ve davranışlara ilişkin bulgular incelendiğinde; katılımcıların yönetici tutum ve davranışlarını, iş ve kişiyle ilgili olarak açıkladığı görülmüştür (Şekil 4).

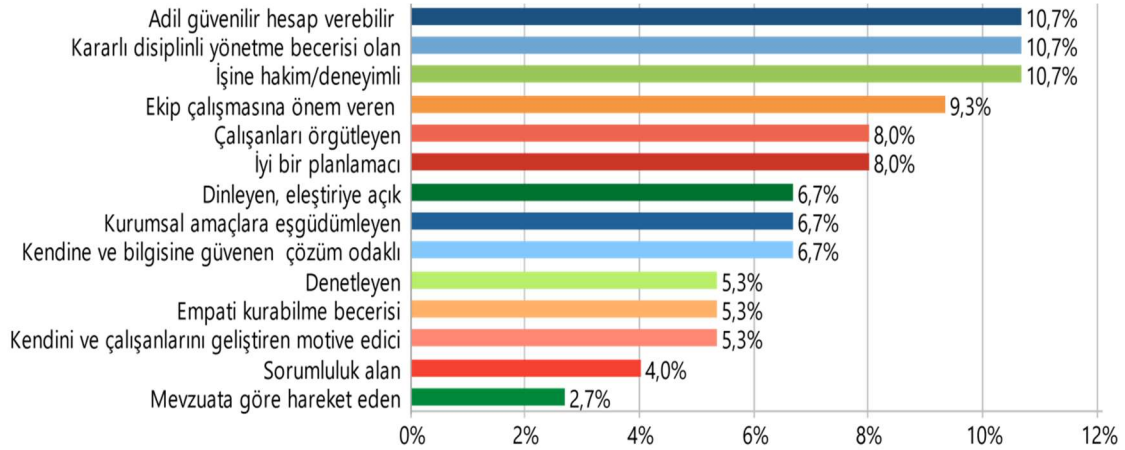
Şekil 4. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Tutum ve Davranışlar



Araştırmada yöneticilerin sahip olması gereken kişi ile ilgili tutum ve davranışlar; adil, dürüst, güvenilir, bilgili, etkili, çalışkan, dinleyen, uzlaştırıcı, saygılı, cesur, hızlı karar alan, paylaşımcı, öngörülü gibi olumlu kişilik özellikleri olduğu saptanmıştır. İşe dönük sahip olunması gereken tutum ve davranışlar ise; liyakat sahibi, rehberlik eden, katılımcı olmak, motivasyonu artırmak, mevzuatı bilmek, uygulamak, ufuk açmak, kuruma aidiyet duymak ve kurumsal değerlere hâkim olmak olarak açıklanmıştır.

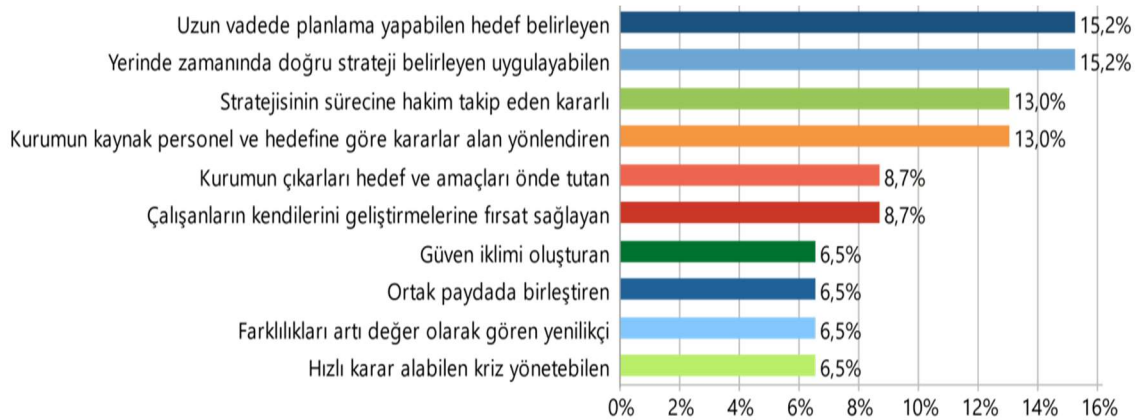
Araştırma bulgularına göre yöneticilerin yönetsel özelliklerinin; öncelikle adil, güvenilir ve hesap verebilir, kararlı ve disiplinli olmak, işine hâkim ve deneyimli olmak, ekip çalışmasına önem vermek olduğu saptanmıştır. Ayrıca doğru planlama yapabilmek, personeli örgütlemek, eşgüdümlemek, denetlemek, eleştiriye açık olmak, kendine ve bilgisine güvenmek, çözüm üretebilen olmak, empati kurabilmek, personeli geliştiren, motive eden olmak, sorumluluk almak ve mevzuata uygun hareket etmek gerektiği tespit edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Yöneticilerin Yönetsel Özellikleri



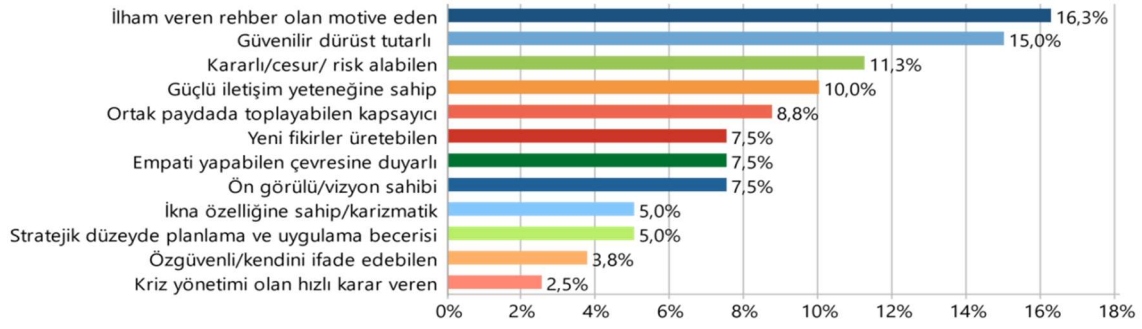
Araştırma bulgularına göre yöneticilerin stratejik yönetim özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır: Yöneticiler uzun vadeli planlama yapabilmeli ve hedef belirleyebilmelidir. Yerinde ve doğru strateji belirleyip uygulayabilmelidir. Ayrıca strateji sürecini takip etmeli, kurumun kaynaklarına göre kararlar alıp yönlendirebilmeli, kurumun çıkarlarını ve hedeflerini önde tutmalıdır. Bununla birlikte personelin gelişimine fırsat sağlamalı, onları ortak paydada birleştirmeli, güven iklimi oluşturabilmelidir. Hızlı karar alabilmeli ve krizi yönetebilmelidir (Tablo 2).

Tablo 2. Yöneticilerin Stratejik Yaklaşım Özellikleri



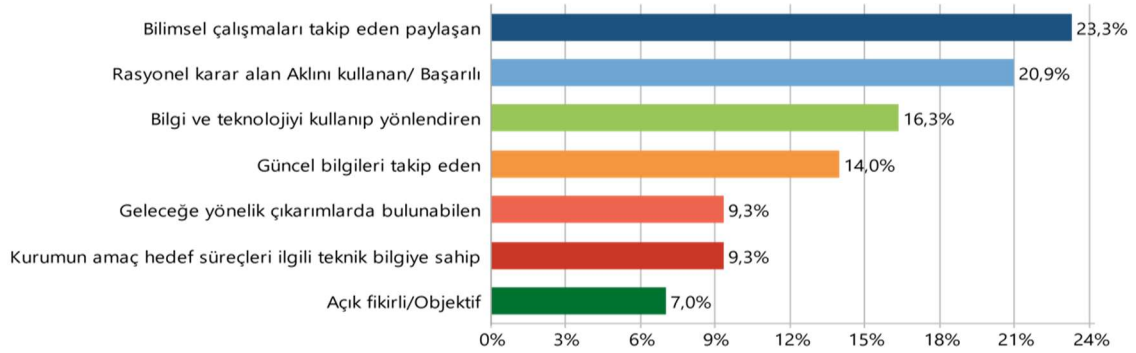
Araştırmada tespit edilen yöneticilerin sahip olması gereken liderlik özellikleri şunlardır: yöneticiler öncelikle ilham veren, rehber olan ve motivasyon sağlayan olmalıdır. Güvenilir, tutarlı, cesur ve kararlı olmalıdır. Aynı zamanda güçlü bir iletişim yeteneği olmalı, empati yapabilmeli, ortak paydada toplayabilmelidir. Lider yöneticiler öngörülü olmalı, yeni fikirler üretebilmelidir. Karizmatik olmalı, kendini ifade ve ikna edebilmelidir. Bununla birlikte stratejik düzeyde planlama ve uygulama becerisi olmalı, hızlı karar alıp kriz yönetebilmelidir (Tablo 3).

Tablo 3. Yöneticilerin Liderlik Özellikleri



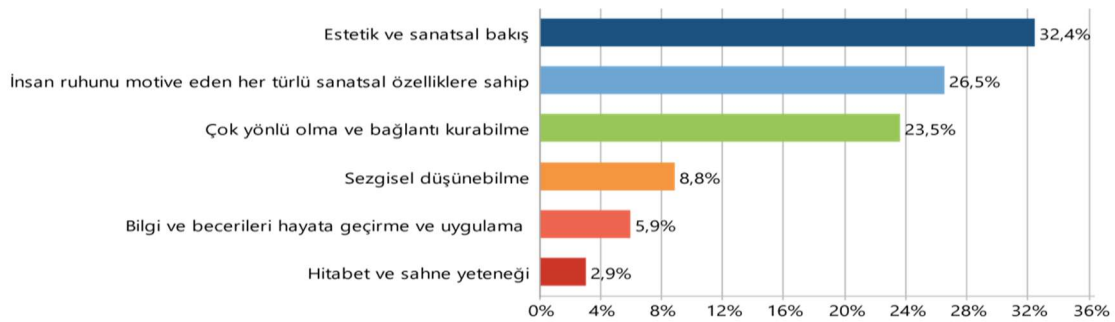
Yöneticilerin sahip olması gereken bilimsellik özelliklerine ilişkin saptanan bulgular şunlardır: Yöneticiler öncelikle bilimsel çalışmalarını takip etmelidir. Rasyonel kararlar almalı ve aklını kullanmalıdır. Güncel bilgiyi takip etmeli, bilgi ve teknolojiyi kullanıp ve yönetebilmelidir. Ayrıca kurumun amaçları ve süreçleri ile ilgili teknik bilgiye sahip olmalı, açık fikirli ve nesnel yaklaşabilmelidir (Tablo 4).

Tablo 4. Yöneticilerin Bilimsellik Özellikleri



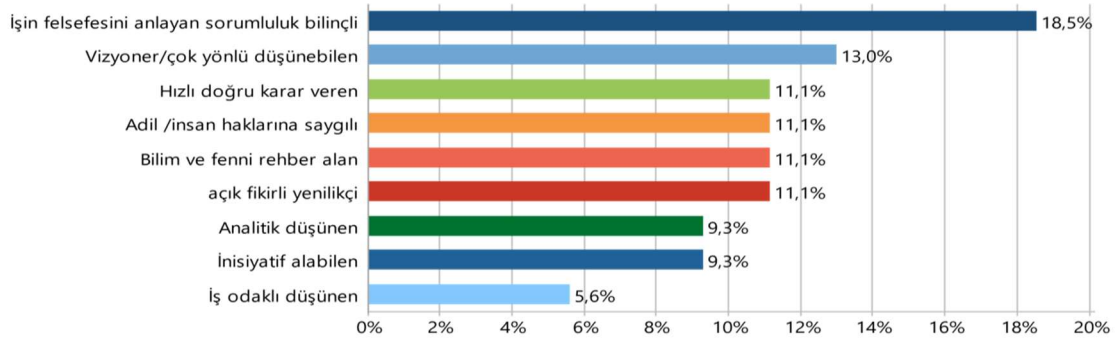
Yöneticilerin sahip olması gereken sanatsal özelliklere ilişkin saptanan bulgular şunlardır: Yöneticiler öncelikle estetik ve sanatsal bakış açısına sahip değildir. İnsan ruhunu motive eden her türlü sanatsal özelliğe sahip, çok yönlü olan ve olaylar arasında bağlantı kurabilen, sezgisel düşünebilen olması gerekmektedir. Ayrıca bilgi ve becerilerini hayata geçirebilme ve uygulayabilme, hitabet ve sahne yeteneği de olmalıdır (Tablo 5).

Tablo 5. Yöneticilerin Sanatsal Özellikleri



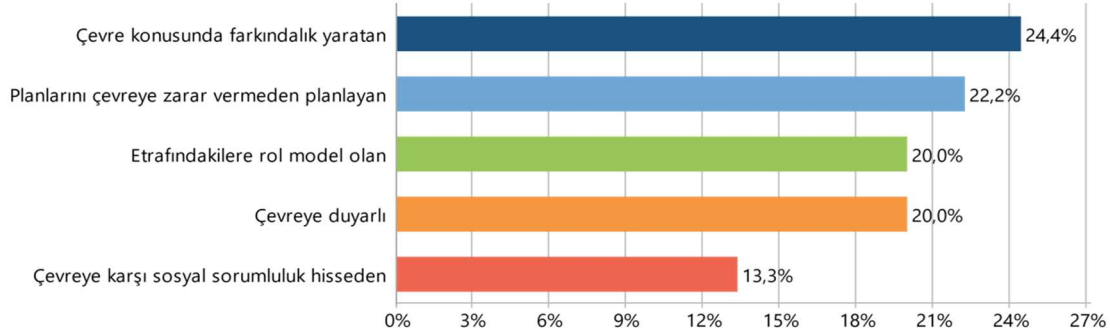
Araştırmada tespit edilen yöneticilerin sahip olması gereken düşünsel özellikler şunlardır: Yöneticiler öncelikle işin felsefesini anlamalı, sorumluluk bilinci olmalıdır. Çok yönlü düşünebilmeli, hızlı ve doğru karar verebilmelidir. Bununla birlikte bilim ve fennin rehberliğinde ve analitik düşünmeli, açık fikirli ve yenilikçi yaklaşmalı ve inisiyatif alabilmelidir. Ayrıca yöneticiler yönetimlerinde iş odaklı düşünmelidir (Tablo 6).

Tablo 6. Yöneticilerin Düşünsel Özellikleri



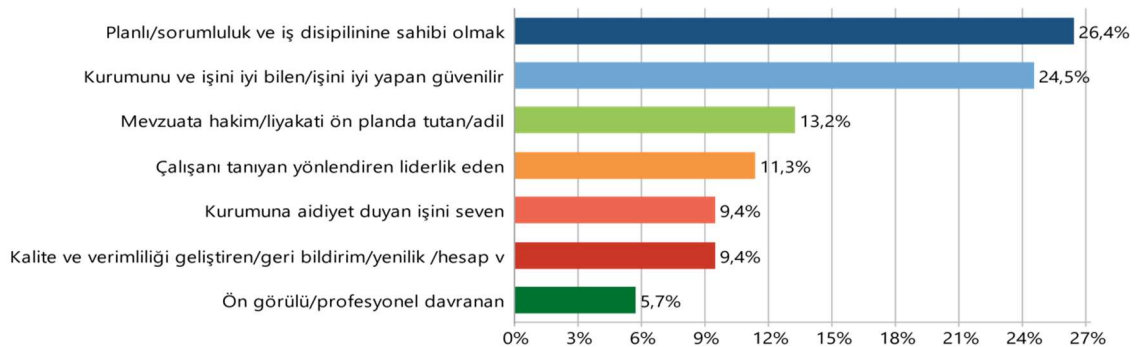
Araştırmada yöneticilerin sahip olması çevre bilinçlilik özelliklerine ilişkin tespitler şunlardır: Yöneticiler çevre konusunda farkındalık yaratmalı, planlarını çevreye zarar vermeden oluşturmalıdır. Çevreye duyarlı davranmalı ve etrafındakilere rol model olmalıdır. Yöneticiler aynı zamanda çevreye karşı sorumluluk duymalı ve sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmelidir (Tablo 7).

Tablo 7. Yöneticilerin Çevre Bilinçlilik Özellikleri



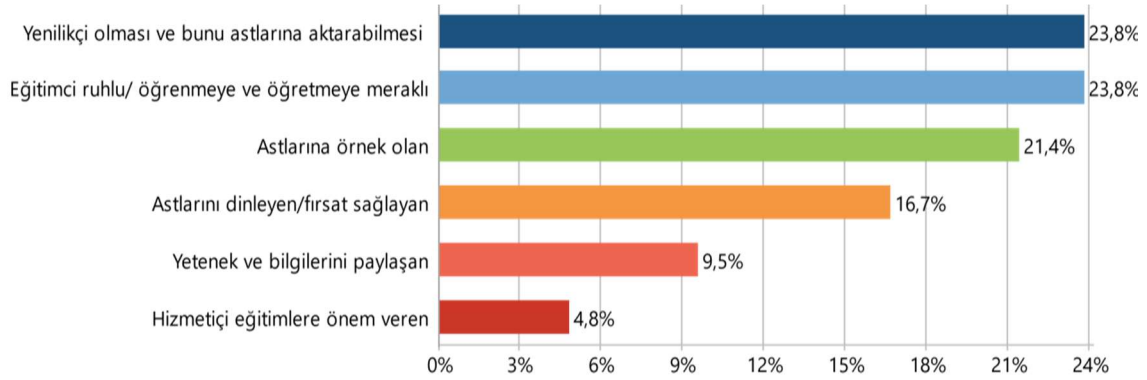
Yöneticilerin sahip olması görev bilinçlilik özelliklerine ilişkin bulgular şunlardır: Yöneticiler öncelikle işine karşı sorumluluk duymalı, iş disiplinine sahip olmalıdır. İşini iyi bilen ve iyi yaptığına inanılan olmalıdır. Yöneticiler aynı zamanda personelinin iyi tanımalı, onları yönlendirmeli ve liyakati esas almalıdır. Yöneticiler kurumsal değerleri iyi bilmeli, öngörülü, planlı olmalı, mevzuata göre sevk ve idare etmelidir (Tablo 8).

Tablo 8. Yöneticilerin Görev Bilinçlilik Özellikleri



Yöneticilerin sahip olması gereken eğitimcilik özelliklerine ilişkin saptanan bulgular şunlardır: Yöneticiler yenilikçi olmalı ve bunu astlarına aktarabilmelidir. Öğrenmeye ve öğretmeye meraklı olmalıdır. Astlarına örnek olmalı, onları dinlemeli ve kendilerini geliştirmelerine fırsat vermelidir. Yetenek ve bilgilerini astlarıyla paylaşmalı ve hizmetiçi eğitimlere önem vermelidir (Tablo 9).

Tablo 9. Yöneticilerin Eğitimcilik Özellikleri

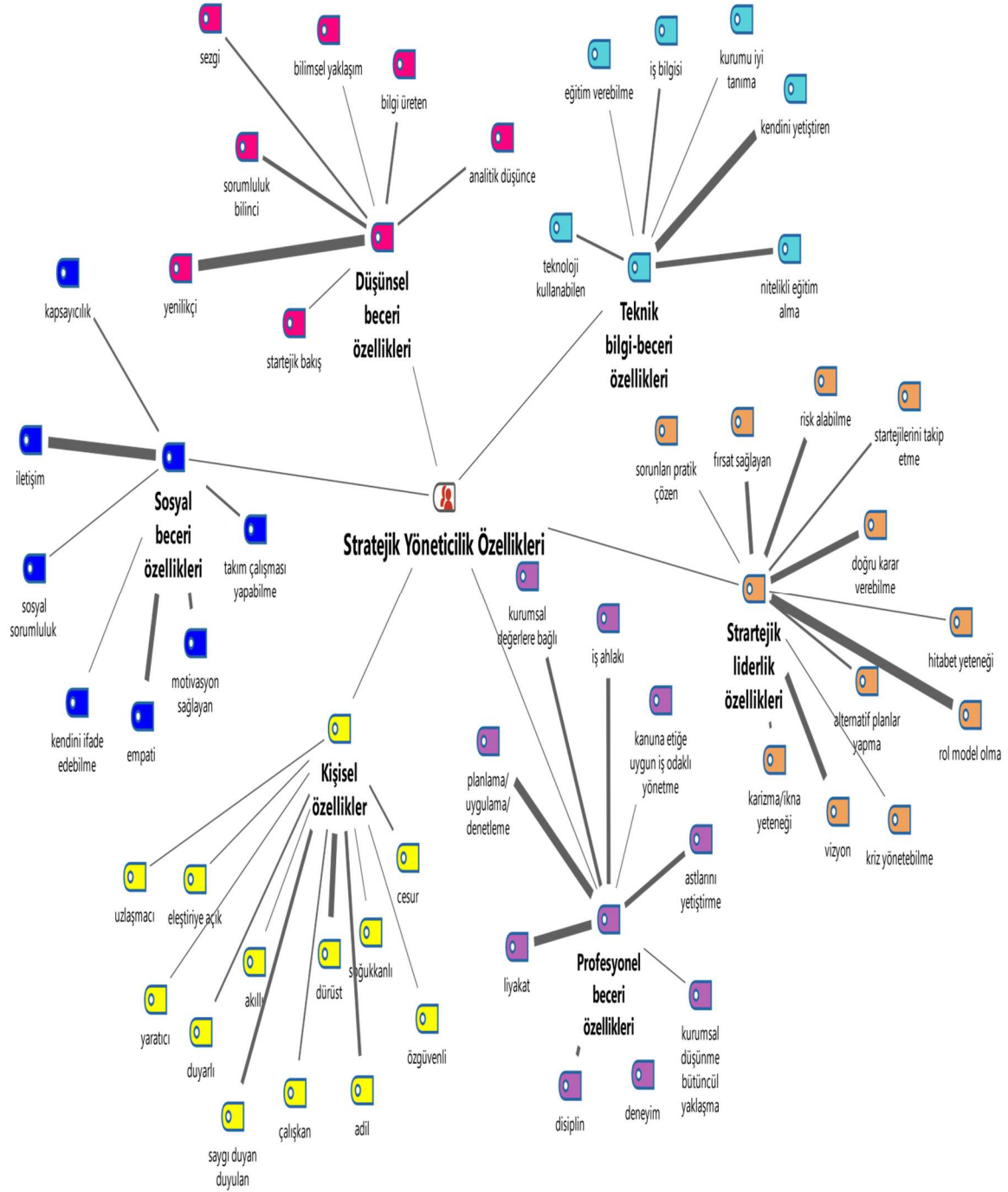


Tartışma

Araştırma bulgularına göre stratejik yönetim açısından yöneticilerin öncelikle profesyonel olarak yönetim konusunda eğitim eksiklikleri olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin bu eksikliklerini bireysel olarak kendilerini geliştirerek, araştırarak ve deneyim yoluyla aşmaya çalıştıkları görülmektedir. Bununla birlikte bürokrasi bir sorun olarak gösterilmiş ve yönetimde bürokrasinin gecikmelere ve aksaklıklara neden olduğu saptanmıştır. Araştırmanın kamu yöneticileriyle yapılması, kamu sektöründeki örgütsel yapının ve işleyiş süreçlerinin bürokratik engellere neden olduğu görüşünü doğruladığını göstermektedir. Aynı zamanda sorumluluk ve risk almada sorunlar olduğu, liyakatin uygulanmadığı, personel sisteminde sorunlar olduğu ve kaynakların yetersizliği de yapılan araştırmalarda (Uğurluoğlu, 2009; Yılmaz, 2019; Suklun, 2020) kamu sektöründe yaşanan sorunlar olarak saptanan bulgularla benzerlik gösterdiği saptanmıştır. Dolayısıyla kamu kurumlarında kurumsal yapı ve işleyiş, örgütsel çevre, örgüt kültürü gibi faktörlerin stratejik yönetim açısından yöneticilerin başarılarını etkileyebileceği söylenebilmektedir.

Stratejik yönetim açısından yöneticilik özelliklerinin literatürdeki bilgilerle incelenmesi sonucunda elde edilen bulgularda ise yöneticilik özellikleri; teknik bilgiye sahip olma, düşünsel beceriler, sosyal beceriler, profesyonel beceriler, kişisel özellikler ve stratejik liderlik yapabilme olarak sınıflandırılabilir. Bu modele göre yöneticiler dürüst, adil, saygılı, uzlaşmacı, yaratıcı, cesur, özgüvenli olma gibi “**kişisel özellikler**”e sahip olmalıdır. Bununla birlikte yöneticiler kendini yetiştirmeli ve teknolojiyi çok iyi kullanmanın yanı sıra nitelikli bir eğitim, kapsamlı işi ve kurumu hakkında bilgi sahibi olmayı içeren “**teknik bilgi ve beceri özellikleri**”ne sahip olmalıdır. Yöneticiler “**düşünsel beceri özellikleri**” kapsamında; sorumluluğunun bilincinde, yenilikçi, bilgi üreten, analitik düşünen, rasyonel ve bilimsel yaklaşım sergileyen, en önemlisi stratejik bakış açısına sahip olmalıdır. Yöneticilerin “**profesyonel beceri özellikleri**” kapsamında deneyim, liyakat, disiplin, iş odaklı yönetim, kurumsal düşünme ve kurumsal değerlere bağlı, etik ve yasal davranan, astlarını yetiştirme odaklı, planlama, uygulama ve denetleme yapabilme becerilerine sahip olması beklenmektedir. Ayrıca yöneticiler güçlü iletişim kurabilmeli, motivasyon sağlamalı, empati ve takım çalışması yapabilmeli, kapsayıcı olmalı, kendini ifade edebilmeli ve sosyal sorumluluk üstlenebilmelidir. Stratejik yönetim açısından yöneticilerin yöneticiliğin ötesinde “**stratejik liderlik**” yapmaları da beklenmektedir. Stratejik liderlik açısından yöneticilerin doğru karar verebilen, vizyoner, risk alabilen, rol model olan, alternatif planlar ve pratik çözümler üretebilen, karizmatik ve ikna edici, hitabet yeteneğine sahip olmaları beklenmektedir. Bununla birlikte personeline fırsat sağlamalı, stratejilerini takip edebilmeli ve krizi yönetebilmelidir (Şekil 5).

Şekil 5. Stratejik Yöneticilik Özellikleri Modeli



Araştırma sonucunda geliştirilen stratejik yöneticilik özellikleri modelinin işleyişi ise şu şekilde açıklanmıştır.

Şekil 6. Stratejik Yöneticilik Özellikleri Model İşleyişinin FIRST MAN Modeli ile Açıklanması



Dünya her geçen gün yeni gelişmelere tanık etmekte ve değişen koşullara hızlı şekilde uyum sağlayan kurumlar geleceğe taşınırken, uyum sağlayamayanlar entropi sürecinde yok olup gitmektedir. Stratejik yönetim yaşanan değişimlere hızlı uyum sağlayabilme avantajı yaratarak kurumlara yönetimde bir pusula olmaktadır. Örneğin küreselleşme, insanlar arasındaki sınırları kaldırmakta, ulaşım ve iletişimi kolaylaştırarak herkesin her yerden her şeye erişimini mümkün kılmaktadır. Bu durum kurum ya da işletmelerin hizmet alanlarını rekabet açısından tehdit etmektedir. Dolayısıyla kurum ya da işletmeler pazardan pay kapabilmek için örgütsel yapı ve işleyişlerini değiştirmek, farklı stratejiler geliştirmek durumunda kalmaktadır. Yine benzer şekilde teknolojik ilerlemeler, bilgi teknolojilerinin yoğun kullanımı değişimi getirmekte, teknolojiyi güncel takip ederek uyumlanma zorunluluk olmaktadır. İletişimin kolaylaşması insanların farkındalıklarını da artırmıştır. Rekabetin olduğu ortamda kalite öne çıkan bir olgu olmaktadır. Haklarının bilincinde olan insanlar daha iyi, daha kaliteli hizmet ve ürün talep etmenin yanı sıra kurum ya da işletmelerden sosyal sorumluluk almalarını, çevrelerine duyarlı davranmalarını da beklemektedir. Değişimler sadece talep edenlerin değil aynı zamanda üretenlerin ve hizmet sunanların davranış ve beklentilerinde de farklılaşmaya yol açmıştır. Kendini geliştiren, farkındalık düzeyi yüksek nitelikli personelin kurum ya da işletmeden çalışma koşulları, sosyal, kültürel, ekonomik beklentileri de güçlendirmeye odaklı, hak temelli, bireycil, çevreci olma gibi özellikler göstermektedir. Sonuç olarak bu durum stratejik hedeflerin ve politikaların belirlenmesini, stratejik planlama yapılmasını yani stratejik yönetimi getirmektedir.

Stratejik yönetim planlama ile başlar. Kurum ya da işletmenin mevcut durumunu tespit edilmesi, SWOT analizinin, alternatif planların yapılması, çevrenin ve değişimlerin çok iyi analiz edilmesi ve tüm aşamalarda katılımı en üst düzeyde tutularak uygulanması ve değerlendirilmesi de stratejik yönetimin önemli bileşenlerini oluşturmaktadır. Ancak doğru stratejileri belirleme, doğru karar verme, doğru yönlendirme, değişim ve gelişmelere hızlı uyum sağlama, motive ederek katılımı sağlama stratejik yönetimin başarılı gerçekleşmesinde kritik rol oynar. Bu noktada stratejik yönetim, stratejik yöneticiler gerektirir.

Stratejik yönetici doğru karar alıp doğru planlama yapabilmelidir. Bunun için stratejik bakış açısına sahip, analitik düşünen, yenilikçi olma gibi düşünsel özelliklerini kullanır. Hızlı değişimleri takip edebilmek, kurumunu ve işini çok iyi tanımak, çevreyi analiz edip tüm bileşenleri kapsamlı yorumlayabilmek ve güncel teknolojiyi kullanabilmek yöneticilerin teknik becerilerini gerektirmektedir. Deneyim ve iş odaklı düşünme, disiplin, etik davranış, kurumsal değerlere önem verme gibi profesyonel beceri özellikleri de stratejik yöneticilerin kurum ya da işletmeleri için doğru strateji belirlemelerinde önemli görülmektedir. Stratejik yöneticiler, stratejik liderler olmalıdır. Yönetim süreci ekip çalışmasıyla başarılı olur. Motivasyonu artırarak, onların niteliklerini geliştirerek, güçlendirerek yönetimine daha fazla katkı fırsatı sağlar. Ancak tüm bu özellikler stratejik yöneticilerin kişisel özellikleriyle etkinleşir. Adil, dürüst olamayan yöneticinin inandırıcılığı olmaz, özgüvenli, cesur ve yenilikçi olamayan bir yönetici doğru strateji belirleyemez.

Dolayısıyla stratejik liderlik, düşünsel beceri, teknik beceri, profesyonel beceri ve olumlu kişisel özelliklere sahip stratejik yöneticiler; bilgi, belge ve davranışlarıyla doğru kararlar verir, doğru planlama yapar, kurum ve işletmelerde misyonu belirler. Bununla birlikte tüm bu stratejik yöneticilik özellikleriyle değişim ve gelişmeleri iyi analiz ederek vizyonu belirler. Hatta başarılı stratejik yöneticiler, başarılı stratejik yönetimi gerçekleştirir ve küresel vizyona yön verebilirler.

Sonuç

Yönetim; tarihsel süreç içerisinde topluluk yönetimi, mülk yönetimi, egemenlik yönetimi, devlet yönetimi ve uluslararasılaşma gibi aşamalardan geçmiştir. Yönetici özellikleri de bu aşamalara paralel olarak biçim değiştirmiştir.

Günümüz yöneticilerinin aklını kullanan, planlı-programlı ve verimliliği dikkate almış, araştıran, teknolojiyi izleyen ve kullanabilen, inovatif düşünebilen ve yaratıcı, kendini ve yönetimi sürekli geliştiren; bilgiyi üreten, ürettiren, tüketen ve tükettiren, girişimci, ilkeli, güdüleyici ve eşgüdümçü, topluma, çevreye, dünya ve yurt sorunlarına duyarlı, amaçlı, eğitici, yöneltici ve denetçi, örgütleyici, yetiştirici ve vizyoner olmaları stratejik yönetimde yöneticilik özellikleri olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada katılımcı yöneticilerden elde edilen veriler şunlardır:

- Yöneticilerin kişisel özellikleri; dürüst, adil, saygılı, uzlaşmacı, yaratıcı, cesur, özgüvenli olma,
- Yöneticilerin teknik bilgi ve beceri özellikleri; kendini yetiştirme ve teknolojiyi çok iyi kullanma, nitelikli bir eğitim, işi ve kurumu hakkında kapsamlı bilgiye sahibi olma,
- Yöneticilerin düşünsel beceri özellikleri; sorumluluğunun bilincinde, yenilikçi, bilgi üreten, analitik düşünen, rasyonel ve bilimsel yaklaşım sergileyen, stratejik bakış açısına sahip,
- Yöneticilerin profesyonel beceri özellikleri; deneyim, liyakat, disiplin, iş odaklı yönetim, kurumsal düşünme ve kurumsal değerlere bağlı, etik ve yasal davranan, astlarını yetiştirme odaklı, planlama, uygulama ve denetleme yapabilme, güçlü iletişim kurabilme, motivasyon sağlama, empati ve takım çalışması yapabilme, kapsayıcı olma, kendini ifade edebilme ve sosyal sorumluluk üstlenebilme,
- Yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri; doğru karar verebilme, vizyoner, risk alabilme, rol model olma, alternatif planlar ve pratik çözümler üretebilme, karizmatik, ikna edici, hitabet yeteneğine sahip olma, personeline fırsat sağlama, stratejilerini takip edebilme ve krizi yönetebilme.

Sonsöz olarak; stratejik yönetim günümüz dünyasının en önemli sistemlerinden biridir. Bu sistemin doğru ve tam zamanında işletilebilmesini yöneticilik mesleğine göre hazırlanmış özellikleri toplamından ibaret olan yöneticilerin yetiştirilmesine bağlıdır. “Bir kurum ve

işletmedeki yönetimin çapı yöneticisinin çapı kadardır” özsözü stratejik yönetim ve buna uygun eğitim almış yöneticiler ve onların özellikleri toplamını açıklamaktadır.

Kaynakça

- Adair, J. (2011). *Bir Lider Nasıl Yetişir?*, İstanbul: Babiali Kültür.
- Baykal, A. N. (1999). *Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış: Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aksoy, E. (2021). *Örgütlerde Stratejik Yönetim Olgunluğu: Türk Savunma Sanayii Üzerine Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Almaz, F., Barca, M. & Çizel, B. (2020). Uygulamada Strateji Yaklaşımının Disiplin Temelleri: Giddens' ın Yapılaşma Kuramı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 319-338.
- Bullis, R. C. (2010). *The NFP Strategic Leader*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa.
- Çelik, A. & Şimşek, M. Ş. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erkul, H. (2005), “Atatürk’ün Yöneticilik Özellikleri”, İnönü Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Çarşamba Söyleşileri Bildirisi, Malatya
- Erkul, H. Kanten, P. Aydın, D. & Seçtim, H. (2020). Akademik Örgütlerde Yöneticilik Yetkinliklerinin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma, 7. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (485-497), Burdur/Türkiye, 01-02 Kasım 2019.
- Bonn, I. & Fisher, J. (2005). Corporate Governance and Business Ethics: Insights from the Strategic Planning Experience. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 730-738.
- Goyne, J. S. (2001). Critical Thinking in Nursing, Perceptions of Nursing Educators. Doktora Tezi. Alabama: Auburn University.
- Gökçe, O. & Şahin, A. (2004). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 3 (6), 133-156.
- Guillot, W. M. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. *Air & Space Power Journal*, 17(4), 67.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984). Upper Echelons: Organization as A Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9 (2):193-206.
- Hunter, D. (2009). *A Practical Guide to Critical Thinking: Deciding What to Do and Believe*. 2nd ed., John Wiley & Sons, New Jersey, USA
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4):63-74.
- Kıngır, S. & Şahin, M. (2005). *Örgütsel Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik*, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın.
- Koparal, C. (2001). Yönetim Kavramı, *Yönetim ve Organizasyon*, (Editör: İnan Özalp), Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Kosinova, N. N., Tolstel, M. S., Sazonov, S. P. & Vaysbeyn, K. D. (2016). Development of Methodological Approach to Enterprise's Financial Strategy Based on Comprehensive Evaluation of Its Strategic Potential. *European Research Studies Journal*, 19(2), 21-33.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Yönetişim. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (Editörler Hasan Basri Memduhoğlu & Kürşad Yılmaz) s. 1-39, Ankara: Pegem Akademi.
- Naktiyok, A. & Çiçek, M. (2014). Stratejik Düşünmenin Bir Öncülü Olarak Eleştirel Düşünme: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 157-178.
- Seçtim, H. & Erkul, H. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Suklun, H. (2020). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 795-803.
- Tortop, N., İsbir E. G., Aykaç B., Yayman H. & Özer M. A (2010). *Yönetim Bilimi*. 8. Baskı. Ankara: Nobel Yayın
- Tunçbilek, M. M. (2019). *İşletme Stratejisi ve İnsan Kaynakları Stratejisi Uyumu*. Ankara: İmaj Yayınevi
- Tzu, Sun (2014). *Savaş Sanatı*, (Çev. Pulat Otkan-Giray Fidan), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Programı Doktora Tezi. Ankara
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Yılmaz, O. K. (2019). Belediye Üst Kademe Yöneticilerinin Liderlik ve Mesleki Bilgi Kapasitelerinin Geliştirilmesine Yönelik Bir Eğitim Programı Önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(3), 729-752.

A RESEARCH ON CHARACTERISTICS OF MANAGER IN TERMS OF STRATEGIC MANAGEMENT

1. INTRODUCTION

"Strategic Management", which has been used frequently in the management literature after 1980, means that the research, examination, evaluation and selection efforts required for the planning of the strategies, the necessary structural and motivational measures within the organization for the implementation of these planned strategies, and then the implementation of the strategies before they are implemented, again to the objectives. It is expressed as the sum of the studies covering the control of compliance and the activities of the senior management of the institution (Tortop et al., 2010: 225).

According to the strategic management theory, successful management can be realized with strategic managers. The characteristics of strategic managers are the most determining factor of this. Therefore, determining the characteristics of strategic managers is a prominent issue in the successful realization of strategies.

2. METHODOLOGY

In the study, it was aimed to reveal the managerial characteristics in terms of strategic management in public institutions and in this context, the strategic management characteristics of the managers were examined within the scope of the information in the literature. In line with the data obtained as a result of the research, a model of characteristics of manager in terms of strategic management was prepared and presented.

Research; It is based on the phenomenological approach, which is one of the qualitative research designs, in order to obtain in-depth and detailed information about characteristics of manager within the framework of strategic management. The sample of the research consists of 19 top and middle managers working in public institutions. The research data were collected using the interview technique and content analysis was applied using the MAXQDA program in the analysis of the data.

3. RESULTS

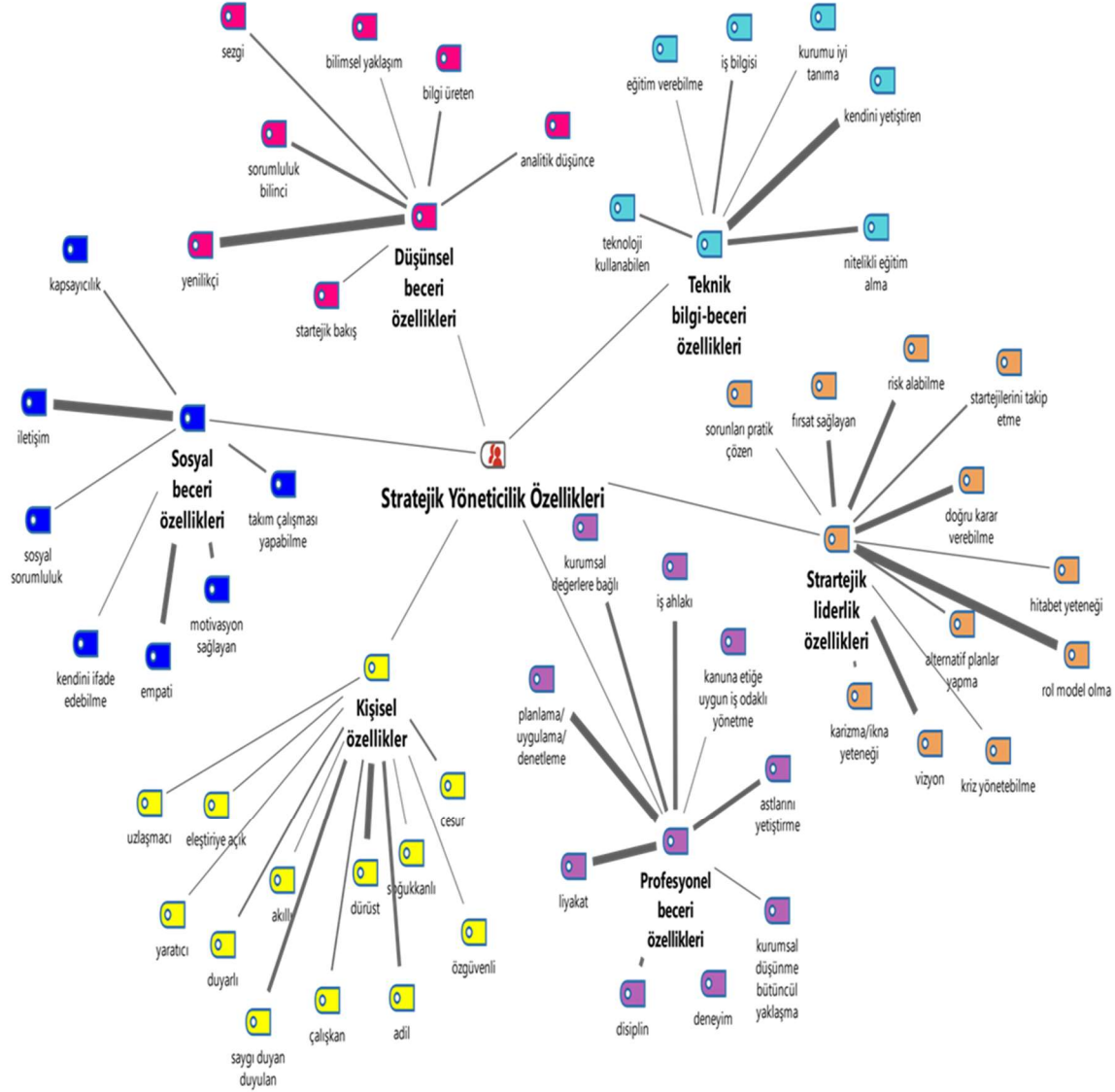
In the findings obtained as a result of examining the characteristics of manager in terms of strategic management with the information in the literature; It has been seen that it can be classified as personal characteristics, technical knowledge-skill characteristics, intellectual skill characteristics, social skill characteristics, professional skill characteristics and strategic leadership characteristics and a model proposal is presented.

4. DISCUSSION

According to the strategic management model, managers; should have "personal characteristics" such as being honest, fair, respectful, accommodating, creative, courageous and self-confident. However, managers should be self-educated and have "technical knowledge and skills", which includes using technology very well, a qualified education, comprehensive knowledge of their job and institution. Within the scope of "intellectual skill characteristics" of administrators; be aware of his responsibilities, be innovative, produce knowledge, think analytically, display a rational and scientific approach, and most importantly have a strategic point of view. Managers are expected to have the skills of experience, merit, discipline, business-oriented management, corporate thinking and organizational values, acting ethically and legally, focusing on training their subordinates, planning, implementation and supervision within the scope of "professional skill characteristics". In addition, managers should be able to communicate strongly, provide motivation, empathy and teamwork, be inclusive, express themselves and take on social responsibility. In terms of strategic management, managers are

also expected to perform "strategic leadership" beyond management. In terms of strategic leadership, managers are expected to be able to make the right decision, be a visionary, take risks, be a role model, produce alternative plans and practical solutions, be charismatic and convincing, and have the ability to speak. In addition, it should provide opportunities to its personnel, follow its strategies and manage the crisis (Şekil 6).

Figure 6. Strategic Manager Characteristics Model



CONCLUSION

Strategic management is one of the most important systems of today's world. The correct and timely operation of this system depends on the training of managers, who are the sum of the features prepared according to the management profession. The motto "The size of the management in an institution and business is as big as the diameter of its manager" explains the sum total of strategic management and managers who have been trained accordingly and their characteristics.