

STRATEJİK LİDERLERİN PERSONEL SEÇİMİ VE ÖRGÜT YÖNETİMİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA*

Ahmet AL

*İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Psikoloji Bölümü, İstanbul, Türkiye*

pskt.ahmetal@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7085-8860>

Öz

Bu çalışmada, çeşitli sektörlerde işe personel seçme yetkisi bulunan yöneticilerin, liderlik, problem çözme ve personel seçim kriterlerine yönelik tutumların incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, örgülerin üst yönetim kademelerinde görev yapan stratejik liderlerle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonucunda görüşme içerikleri ve elde edilen bilgileri analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, liderlik tanımının çoğunlukla gelişmeleri takip eden ve buna göre kendini yenileyen, iletişim becerisi yüksek, ekibine güvenen kişi özelliklerini içerdiği; personel seçiminde daha çok inisiyatif alabilen, gelişimlere açık, iletişim becerisi yüksek kişileri seçmeye dikkat edildiği ve zor kararlar alınırken problemi tanıma, nedenlerini anlama ve etkili problem çözme yöntemlerini kullandıkları görülmüştür. Sonuçlar literatür ışığında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Lider, Strateji, Örgüt, Stratejik Liderlik, Personel Seçimi.*

Abstract

In this study, it is aimed to examine the attitudes of managers, who are authorized to select personnel in various sectors, towards leadership, problem solving and personnel selection criteria. In this context, semi-structured

* Geliş Tarihi / Received: 31.08.2022 - Kabul Tarihi / Accepted: 28.11.2022
DOI: 10.17932/IAU.AIT.2015.012/ait_v08i2002

interviews were held with strategic leaders working at the top management levels of organizations. As a result of the interviews, the content of the interviews and the information obtained were analyzed. According to the results of the research, the definition of leadership mostly includes the characteristics of a person who follows the developments and renews himself accordingly, has high communication skills, and trusts his team. It has been observed that in the selection of personnel, attention is paid to choosing people who can take more initiative, are open to developments and have high communication skills, and they use the methods of recognizing the problem, understanding its causes and effective problem solving while making difficult decisions. The results are discussed in the light of the literature.

Keywords: *Leader, Strategy, Organization, Strategic Leadership, Personnel Selection.*

GİRİŞ

Günümüzde örgütler küreselleşen dünya ekonomisinin bir parçası haline gelmek için dönüşüm geçirmek zorundadır. Örgütler arası rekabet uluslararası düzeye varmış, pazarlar genişlemiş, teknolojinin gelişmesi ile birçok örgüt, gelişerek yeni ürün çeşitliliği oluşturmuştur. Bunun sonucunda birçok sektörde rekabetin artması ile örgütlerde geleceğe yönelik belirsizlikler ortaya çıkmıştır. Örgütlerin yönetim kademesindeki stratejik liderlerin değişime uğrayan bu bağlamda problemlerle başa çıkmak için örgütlerin stratejilerini belirlemek üzere örgüt yöneticilerini doğru bir şekilde seçmek ve yönlendirmek gerekliliği ortaya çıkmıştır (Eren, 2000).

Strateji ve liderlik kavramları zaman içerisinde farklı zamanlardan geçmiş ve günümüze örgütlerin üst yönetim kademelerinde olmazsa olmaz bir öge olarak konumunu almıştır. Günümüzde teknolojiye gelişme yaşanması ve rekabet şartlarının ağırlaşması ile küresel ekonomide sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için örgütlerin stratejik ve doğru kararlar vermesi gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik kararlar alma zorunluluğu olan örgüt liderleri küreselleşmenin hızlanması, rekabetin artması ve yeni ekonomilerin getirdiği değişimlerden etkilenmekte ve buna göre kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Cabar, 2005). Örgütlerin devamlılığı ise değişen koşullara karşı koymak yerine uyum sağlayan, çalışanları etkileyerek onları bu değişen sürece dahil eden, grup ile çalışma yeteneği gelişmiş olan,

örgüt yapısını bir bütün olarak değerlendiren ve örgütün geleceği ile ilgili stratejik kararlar verebilecek olan cesur ve kararlı liderlerle mümkündür (Şimşek, 2008).

Liderler, değişime uğrayan dış çevresel şartlar ve örgüt içi problemlerle mücadele edebilmek için örgüt yöneticilerini stratejik koşullara uygun seçmelidir. Bu değişimle birlikte rekabet konusunda üstünlük sağlayabilen örgütler için klasik yöntemler önemini yitirmiştir. İşletmelerin devamlılığı için bu değişime ayak uydurmak yeterli olamamakta, kalite ve hız gibi rekabet vasıtalarının birlikte uygulanması gerekmektedir (Akgemici ve Güleş, 2009).

Küreselleşen ve hızla değişime uğrayan dünyada rekabet ortamında örgütler, değişim mühendisliği ve stratejik yönetim gibi yöntemleri azami derecede kullanarak organize yapılarını, sistemlerini, süreçlerini tekrardan düzenlemektedir (Aktan, 2003). Bu nedenle liderlik zaman içinde değişik formalara girdiği görülmektedir. Çok işlevli bir özelliğe sahip olan strateji liderliği, değişimi kabullenerek belirli bir alandan ziyade işletmenin bütünlüğünü ve çalışanları doğru bir şekilde idare etmeyi amaç edinen bir süreç olarak tanım bulmaktadır (Besler, 2004).

Bu çalışmada, örgütlerin üst yönetim kademesindeki stratejik liderlerin yönetici seviyesinde personel seçimi ve yönetiminde aldıkları kararların örgüt içindeki etkisi ve bu durumun örgüt yönetimine katkısı değerlendirilecektir. Örgütlerin üst yönetim kademesinde görev yapan stratejik lider ile daha önce hazırlanmış yarı yapılandırılmış sorularla mülakat yapılarak liderlerin konu hakkındaki görüşleri alınmıştır. Mülakat sonucunda toplanan bilgiler analiz edilerek sonuçlar derlenmiş ve bu konuda detaylı bilgi vermek amaçlanmıştır.

1. STRATEJİK LİDERLİK

STRATEJİ VE

Stratejik liderlikte, strateji kavramı sıklıkla askeri alanda kullanılan bir terim olmakla birlikte tarih boyunca var olan bir kavramdır. Strateji kavramının örgütsel alanda 1970'ten itibaren örgüt içerisinde yaygın bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Strateji sözcüğü; "Bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak tanımlanabilir (Aktan, 2003).

Strateji, bir değerlendirme yöntemi olup örgütlerin üst yönetim kadrosunca tespit edilir. Strateji belirli hedeflere tabi bir unsurdur; bir örgütün stratejisi o örgütün genel hedeflerine yöneliktir ve işletmenin bütün seviyelerinde iş birliğini kolay hale getirir. Yönetim bilimi açısından strateji kavramı, “bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” olarak tanımlanabilir. Yönetim biliminde özellikle örgütlerin rakiplerine yönelik takip edeceği stratejiler, öncelikle “Stratejik Planlama”, devam eden süreçte “Stratejik Yönetim” adı verilen bir disiplinin meydana gelmesine sebep olmuştur. Stratejinin genel özellikleri olarak aşağıdaki maddeler sayılabilmektedir (Akgemci, 2008).

- Strateji, amaçlara bağlı bir tür analiz aracıdır,
- Strateji, örgüt içinde iş görenlere cesaret verme ve iş görenleri harektlendirme vasıtasıdır.
- Çevresel ilişkileri düzenler, parasal ve insani kaynakları uyumlu bir şekilde yönetir.
- Örgütlerin gelecekteki planlarıyla ilgilenir,
- Örgütün beşerî kaynaklarını cesaretlendirir ve aktive eder.
- İşletmenin ana faaliyet alanlarını belirler.

Liderlik kavramı, 1980’lerden sonra değişime uğrayarak yönetsel liderlikten, stratejik liderlik yönünde değişime uğramıştır. Hambrick ve Mason, liderlik araştırmalardaki değişimin, üst seviye idarecilerin eğitim, yaş, tecrübe gibi kişisel özelliklerinde kullandıkları bilgi türü ve miktarı ile verdikleri stratejik kararların örgüt başarısını etkilediğini öne sürmektedirler. Stratejik Liderlik Teorisi, Üst Kademe Teorisi’nden doğmuş ve gelişim göstermiştir. Stratejik liderlik, işletmenin bütün yükümlülüklerini üstlenen kişilere odaklanmakta ancak örgütün yönetim kademesindeki liderlerle beraber diğer üst yönetim personellerini de kapsamaktadır (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009). Stratejik liderlik kavramı; gereken stratejik değişimi ortaya çıkarmak için, geleceği öngörme, vizyon belirleme, esneklik yaratma ve çalışanları güçlü kılma becerisidir. Genel olarak stratejik liderlik, değişimi ön plana alarak daha çok işletmenin tamamını ve çalışanları yönlendirmeyi amaç edinen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Besler, 2004).

Stratejik liderler, vizyonları ile çalışanlarını arkalarından gelmelerini sağlamak için üç ana davranış şekli kullanırlar. Bunlar, geleceğe günümüz-

den bakmasını ve plan yapmasını sağlayan yolu görmek, gördüğü yolda emniyetli bir şekilde ilerlemek ve önüne çıkabilecek engelleri görebilmek için yolda yürümek ve ayrıca önüne çıkabilecek engelleri kaldırabilmek ve kendisini takip edenleri yönlendirebilmek için yol olmaktır. Bu doğrultuda bir stratejik liderin taşıması gereken yetenekler; doğru karar alabilme, stratejik ve analitik düşünme, iletişim yeteneği, etkili etkileşim, plan yapabilme, yetki verebilme, çalışanları değerlendirme ve geliştirme, risk alabilme, esnek davranabilme, bütüncül ve bağımsız olarak hareket edebilme olarak sayılabilir (Sevinç, 2009).

Stratejik lider örgütün üst kademe yöneticilerinin tamamını hedefine alır. Genel müdürler, departman müdürleri bir stratejik lider olabileceği gibi diğer idarecilerde olabilir. Stratejik liderlik kavramında örgütün küçük yönetim biriminden ziyade işletmenin tamamını yönetimiyle ilgilendirir. Stratejik liderlik, örgütün hedeflediği vizyona ulaşabilmesi için stratejilerin tespit edilmesi ve uygulanmaya yönelik kararları veren kişidir. Vizyon, örgütsel gücün kaynağı olarak kabul edilir. Bu gücün diğer iş görenlere iletilmesiyle en üst performans seviyesine ulaşılmaktadır. Bu konu hakkında Harvard Business School Profesörlerinden, John Kotter ve James Heskett'un vizyon sahibi örgütlerde yaptıkları araştırmada;

- Örgüt gelirlerinin dört kat daha hızlı arttığı,
- Çalışanların iş yapma kapasitesinin yedi kat daha yükseldiği,
- Kar artışının yedi buçuk kat daha yüksek olduğu görülmüştür (Doğan, 2007).

1.1 Stratejik Liderlik Özellikleri

Stratejik liderlik, liderlik kavramının daha özgü ve karmaşık bir türüdür. Ayrıca stratejik liderlik örgütün geleceğini öngörebilme, vizyon belirleyebilme, yerine göre davranabilme, çalışanları güçlü kılarak zamanında gerekli stratejik değişiklikleri yapabilme olarak tanımlanmasına karşın örgütün devamını ve rekabet yeteneğini sürdürebilmesiyle daha çok ilgilidir. Bu nedenle stratejik liderin belirgin özellikleri arasında, çalışanları geleceğe yönelik doğru yönlendirebilme becerisi diğer özelliklere göre daha önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Stratejik liderler, bugünden ziyade geleceği yönetirler, geleceğe yönelik

bir vizyon oluşturur ve açıklama yaparak uygularlar. İşletmenin stratejik yönetim kademelerine işletmenin bütün kademelerinden ve farklı yetenekteki kişilerden katılım sağlarlar. İş görenlerine zaman ayırarak problemleriyle ilgilenir ve belirli zamanlarda onlarla iletişim kurar. İş görenlerine hata yapma hakkı tanır. Çalışanların yaşadığı sorunları çözebilmeleri için onları cesaretlendirirler. İşletme içerisinde yetenekli çalışanlardan yeni liderler yetiştirirler. Örgüt çalışanlarının yaptıkları çalışmada sorumluluklarının geliştirmesi için onları motive eder güçlendirirler. Örgüt işleyişinde her şeye hâkim olmak ve kontrol etmek yerine diğer yöneticilere güvenerek onlara inisiyatif verirler. Yapılan işlerin doğru bir şekilde yapılabilmesi için çalışanlarına rol model olur, gerekli eğitimleri verir ve iş için gerekli zamanı tanırırlar (Ülgen ve Mirze, 2004).

Yöneticiler, çalışanların daha iyi performans göstermeleri için onları destekler ve cesaretlendirerek örgütsel özdeşleşmelerinin artmasında önemli rol oynarlar (Akça, 2020). Örgüt çalışanları, stratejik liderleri kendilerine yol gösterici, bir vizyon sahibi ve çalışmalarının doğru tarafa yöneltecek bir lider olarak görmek isterler. Görmek istedikleri liderde işletme için doğru bir amacın belirlenmesi, onlara gelecekle ilgili çalışmalara yöneltecek bir vizyon ve etkili bir şekilde çalışmalarını sağlayacak doğru bir yol gösterici olmalarını beklerler (Doğan, 2007). Stratejik liderin diğer yetenekleri, iş görenler tarafından takip edilebilecek bir rol model olmasıdır. Liderler giyimi, hareketleri ve konuşmasıyla örnek olmalıdır. Liderin son yeteneği ise, örgüt içerisinde yüksek performans ortaya koyabilmesi için iş görenlerin yeteneklerine güvenmesidir. Bu nedenle liderin çalışanlara yapacağı koçluk önemlidir (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009).

Pisapia'ya göre, stratejik liderliğin beş temel lider mevcuttur (Akyüz, 2018);

- Dönüşümcü liderlik, diğer liderlerin negatif taraflarını örten ve onaran niteliklere sahip olan liderdir,
- Yönetimsel liderlik, yönetim ve iş gören üzerinde etkili olma yeteneği sayesinde işletmede devamlılığı sağlayan liderdir,
- Etik liderlik, çalışanlar tarafından çalışma ortamında kabullenilmiş etik kuralların uygulanma aşamasında göstermiş olduğu hassas düşüncesini gösteren liderdir,
- Politik liderlik, farklı fikirlere karşı uygulamış oldukları anlaşma

yöntemlerini yansıtan lider,

- İlişkisel liderlik, işletme iş görenleri, diğer idareciler ve ortakları ile kurulan olumlu ve yapıcı ilişkilere dayalı lider.

1.2 Örgüt İçi Yönetimsel Kararlarda Stratejik liderlik

Örgütler küresel ekonomide rekabet edebilmek ve bunu sürdürebilmek için küresel ekonomi şartlarına uygun stratejiler geliştirmelidirler. Bu stratejileri planlamak örgütün yönetiminden sorumlu üst yönetim kademesindeki stratejik liderlere aittir. Stratejik liderler, örgütlerin geleceği hakkında öngörü sahibi, çalıştığı sektörü tanıyan ve buna göre gelecek planı yapabilen, yaptığı planları uygulatabilecek lider ve yönetici kadrosunu doğru bir şekilde belirleyebilen, onlara güvenen ve inisiyatif verebilen kişilerden olmalıdır. Stratejik liderin çalışanları üzerinde etki yaratabilmesi için, öncelikle stratejik düşünmeli, buna göre davranmalı ve çalışanlarını aldığı kararlarla etkilemelidir. Ayrıca konusuna hâkim olmalı ve yapmış olduğu plan çerçevesinde çalışanlarının yeteneğine göre iş dağılımı yapabilmelidir. Örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunların çözümü sadece görev değişimi ile yöneticinin alacağı stratejik karar ile olabilir.

Stratejik liderlik, günümüzde örgütlerde başarılı çalışmaktan ziyade örgütsel değişim ve dönüşümleri kalıcı hale getirecek şekilde planlamalar yapılmalıdır. Strateji kavramı bir plan olarak düşünüldüğünde, stratejik liderlik bu planı düşünmek, değerlendirmek ve plan hakkında karar vermektir. Kapsamlı işletmelerde, stratejik kararlar işletmenin üst kademesinde, örgütsel kararlar orta seviyede, üretim ve uygulama merkezli kararlarda alt seviye yönetim kademesinde alınmakta ve bu seviyedeki yöneticiler işin nasıl yapılacağı konusunda planlar yapmaktadır. Orta seviye yöneticiler genel olarak örgütsel konularda örgütün yakın ve orta vadeli planlamalarından ve üst kademedeki yöneticiler örgütün vizyonunu belirleyecek stratejik kararları vermekten sorumlu olurlar (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009).

Örgütün karşısına çıkan sorunları çözümlenebilmek için ne yaptığını iyi bilen yöneticiye, lidere ve yönetim sistemine ihtiyaç duyar. Liderler, iş görenlerine yaptıkları işi severek yapmalarını sağlayan ve bundan mutlu olmalarını sağlama becerisine sahip kişilerdir. Bu durumdaki en önemli etken liderin durumları herkesten farklı bir şekilde algılaması ve çözüm konusunda daha önce denenmemiş çözümler yaratmada yetenekli olduğunu göstererek çevresine güven vermesidir. Lider kişinin geleceğe yönelik

vizyonu olan bir lider olarak, yönetmek ile yönlendirme arasındaki farkı iyi kavramalı ve kendini devamlı geliştirmelidir.

Bennis ve Nausgöre üst yönetim kademesinde bulunan bir liderde bulunması gereken özellikler (Sevinç, 2009);

- 1- Örgüt çalışanlarının inanarak ve kendi çalışmalarına katabilecekleri bir vizyon geliştirme becerisine sahip olmak: Lider, vizyonunu örgütün günümüzden geleceğe köprü gibi kullanmalıdır. İdeal bir yönetim şekli, iş görenlere kendi arzusuyla çalışmayı göstererek bu durumdan mutlu olmalarıdır.
- 2- Bu vizyonun çalışanlara aktarılması ve uygulanması; örgütün misyonu, kültür ve değerlerine, çalışanlarına verilen eğitim ve kendini geliştirmeye bağlı gerçekleşmektedir.
- 3- Örgütsel güvene bağlı olan örgüt iklimi yaratma yeteneği: Güven, liderler ve onu takip edenleri ortak bir hedef çevresinde birlikte iş yapmaya yöneltir ve vizyonu gerçekleştirmeyi başarmaya yardımcı bir öğedir.

1.3 Örgütlerde Stratejik Liderlik Fonksiyonları

Örgütlerde stratejik liderlik fonksiyonları üç halka modeli ile açıklanabilir. Üç halka modelinde stratejik liderden beklenen en temel roller; kişiyi motive etmek ve geliştirmek, takım kurarak muhafaza etmek, ortak gayeyi başarmaktır.



Şekil 1. Stratejik Liderlik Fonksiyonlarında Üç Halka Modeli (Adair, 2004: 93-94)

Stratejik liderlik fonksiyonları üç halka modeline göre yedi farklı boyutta ele alınabilir. Bu boyutlar; işletmenin bütünü için bir yön belirleme, başarılı bir strateji ve politika takip etme, stratejileri uygulama, örgütlenme ve yeniden örgütlenme, işletmenin örgüt ruhunu meydana çıkarma, işletmeyi öteki işletmelere ve topluma bağlama, günümüzün lider kadrosunu seçme ve geleceğin lider kadrosunu yetiştirme olarak sayılabilir. Bu çerçevede stratejik lider, belirlediği amaçlara ulaşmak için, stratejik düşünerek, çalışanların motivasyonunu sağlayarak, örgütün tamamı ve alt kısımları arasındaki denge unsurunu sağlayarak takım ruhu içerisinde hareket eder (Ergen, 2011).

Örgütün insan kaynağını geliştirmekten ve yönetmekten stratejik liderler sorumludur. Örgütlerin insan kaynakları, kritik kaynak olarak değerlendirilir. İnsan kaynaklarında aranan kişinin bilgisi, becerisi, işe uygunluğu ve tecrübesi gibi özellikler kişinin ayırt edici becerilerini temsil etmektedir. Örgüt yönetiminde personel seçimiyle görevli stratejik liderler örgütün gelişimi için insan kaynaklarının doğru seçilmesinden ve seçilen personelin gelişimi için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmaktan sorumludurlar (Hitt ve diğerleri, 2007).

Bu çerçevede yönetim kademesinde personel seçimiyle görevli stratejik liderler, örgütsel yönetim için gerekli olan insan kaynağının doğru bir şekilde seçilip geliştirilmesi ve bu insan kaynağının strateji ile bütünleştirilmesi fonksiyonunu sağlarlar. Bu süreç içinde örgütlerin yönetim ve operasyon kadrolarında çalışan personellerin performansı, örgütlerin stratejilerinin kurgulanması ve bu stratejilerin uygulanması ile ilgili elde edilecek başarıya bağlıdır (Kara, 2018).

2- YÖNTEM

2.1 Araştırmanın Amacı

Yapılan bu çalışmada, örgütlerdeki personel seçimiyle görevli yönetici kademesindeki stratejik liderlerin, personel seçimi ve örgüt yönetiminde aldıkları kararların örgüt başarısına katkısının incelenmesi amaçlanmaktadır. Yapılan araştırma için daha önce hazırlanmış yarı yapılandırılmış bir form kullanılarak örgüt yönetiminde personel seçiminden sorumlu stratejik liderlerle yapılacak mülakatlar ile gerçekleştirilecektir.

2.2 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma için nitel ve betimleyici araştırma modeli kullanılarak değerlendirme yapılmıştır. Nitel araştırma modeli, araştırmaya katılanların daha önce belirlenmiş bir konu üzerinde görüş ve değerlendirmelerde buldukları ortamda ayrıntılı olarak incelendiği ve bulguların bütüncül bir şekilde sunulduğu bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada nitel araştırma modelinin ve betimleyici araştırma yönteminin kullanılma sebebi, örgütlerdeki personel seçimiyle görevli yönetici kademesindeki stratejik liderlerin, personel seçimi ve örgüt yönetiminde aldıkları kararların örgüt başarısına katkısının detaylı bir biçimde incelenmesidir.

2.3 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılığı

Araştırmanın kapsamı İstanbul ili ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın kısıtlılarında, çalışma zaman kısıtlılığı ve mali imkanlar göz önünde bulundurularak sadece İstanbul ilinde mevcut işletmelerin üst kademelerinde görev yapan ve personel alım yetkisi olan stratejik liderler ile sınırlı tutulmuştur. Ayrıca mülakatların stratejik liderler ile yüz yüze planlanmasına karşın bazı liderler ile görüşmeler çevrimiçi sistemler ile yapılmıştır.

2.4 Çalışma Grubu

Bu çalışmaya 2022 yılı içerisinde farklı sektörlerde çalışan, yönetici konumundaki on stratejik lider ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada katılımcıların seçimi maksimum çeşitlilik örnekleme ve ölçüt örnekleme yöntemleri ile gerçekleştirilmiştir.

Çeşitlilik örnekleme yöntemi ile problem sahası incelenirken farklı durumların belirlenmesi ve çalışmaların bu durumlar değerlendirilerek yapılması amaçlanmıştır. Ölçüt örnekleme yönteminde araştırmanın belli özelliklere sahip olan birimler üzerinden yapılması amaçlanmaktadır (Büyükoztürk vd., 2013).

Çalışmada kullanılan ölçütler, örgütlerin personel seçiminden sorumlu yönetici kademesinde en az üç yıl yöneticilik tecrübe sahibi olmasıdır. Katılımcıların, bu ölçütleri en iyi karşılayan yöneticiler içinden seçilmesine dikkat edilmiştir. Değerlendirmede belirlenen bu ölçütlere dikkat edilmesinin sebebi yöneticilerin, liderlik ve strateji gibi kavramlar hakkında daha fazla bilgiye sahip olabilecekleri varsayımdır. Katılımcılar

arasında farklı sektör ve farklı özellikler taşıyan yöneticilerin belirlenmesinin nedeni, stratejik liderlik algısının farklı değişkenlere göre ne şekilde değişebileceğinin incelenmesidir. Tablo 1’de bu çalışmaya katılan yönetim kademesindeki strateji liderlere ait bilgiler yer almaktadır.

S. NO	YÖNETİCİ KADEMESİ	ÇALIŞAN	İŞLETME ALANI
KT-1	Personel Eğitim Yönetici	600	Perakende
KT-2	Gayrimenkul Şirket Yönetici	40	Gayrimenkul
KT-3	Personel Amiri	200	Güvenlik
KT-4	Eğitim Koordine Müdürü	450	Eğitim
KT-5	Lojistik Şube Müdürü	200	Lojistik
KT-6	Okul Müdürü	80	Eğitim
KT-7	Orta Düzey Servis Müdürü	50	Teknik Servis
KT-8	Üst Düzey Yönetici	900	Telekomünikasyon
KT-9	Orta Düzey Yönetici	50	İmalat
KT-10	Güvenlik Yöneticisi	85	Güvenlik Hizmetleri

Tablo 1. Nitel araştırmaya katılan stratejik liderler ile ilgili bilgiler

2.5 Verilerin Toplanması

Bu çalışmada verilerin toplanması için önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu ile mülakatlar yapılmıştır. Ayrıca ihtiyaç halinde araştırmanın daha detaylı yapılabilmesi için detaylı ve ilave sorular sorulması planlanmıştır (Glesne, 2012). Bu çalışmada sorular açık uçlu sorular şeklinde hazırlanmış ve derinlemesine inceleme yapabilmek için sorular alt başlıklarla desteklenmiştir. Görüşme formunun hazırlanmasında araştırmanın konusu olan örgütlerdeki personel seçimiyle görevli yönetici kademesindeki stratejik liderlerin, personel seçimi ve örgüt yönetiminde aldıkları kararların örgüt başarısına katkısının derinlemesine incelenmiştir. Görüşmede kullanılan formun geçerliliğini sağlamak amacıyla, sosyal psikoloji ve örgütsel alanda akademik çalışmalar yürüten akademisyenlerin görüşleri alınarak forma son hali verilmiştir.

Bu çalışmada verilerin toplanması amacıyla hazırlanmış olan görüşme formu iki bölümden oluşmuştur. İlk bölüm, örgütler hakkında genel bilgi elde etmek maksadıyla örgütün yapısı, katılımcıların hangi pozisyonda çalıştığı ve iş gören sayısını gösteren bilgilerin yer aldığı kısımdır. Diğer kısımda, örgütlerde personel seçimiyle görevli yönetici kademesindeki

stratejik liderlerin, personel seçimi ve örgüt yönetiminde aldıkları kararların örgüt başarısına katkılarına yönelik görüşlerini belirlemeye yönelik hazırlanmış ucu açık sorular bulunmaktadır. Mülakatlardan önce araştırma hakkında katılımcılara kısa bilgi verilerek bu çalışmanın amacı açıklanmış ve bu mülakatın tamamen gönüllülük esasına doğrultusunda yapılacağı bildirilmiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşme ayrıntılı bir şekilde notlar alınarak veriler toplanmıştır.

2.6 Verilerin Analizi

Toplanan verilerin analiz edilmesinde içerik analizinden ve betimsel analizden faydalanılmıştır. İçerik analizi ağırlıklı olarak sosyal bilimler alanında sıkça kullanılan ve insan davranışları üzerinde doğrusal olmayan yöntemlerle araştırmaya imkân sağlayan bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2013). Ayrıca betimsel analiz yöntemi de kullanılarak katılımcılara özgü düşünce ve görüşlerin belirtilmesi amacıyla alıntılara yer ayrılmıştır. Mülakat süresi makul düzeyde tutularak, ayrıntılı bilgi toplanmış ve çalışmanın iç geçerliliği artırmak ve sağlıklı veri toplamak amaçlanmıştır.

2.7 Bulgular

Yöneticilerin liderlik tanımı;

Genel olarak mülakata katılan yöneticilerin tamamı liderlik tanımını; gelişim ve iletişime açık, birimler arası iletişim becerisi yüksek, işletme iş görenlerini belli bir çatı altında toplayabilen ve takım çalışmasının başarısına güvenen kişi olarak tanımlamışlardır. Ayrıca liderlik konusunun önemi üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda stratejik liderlik teorisi çerçevesinde günümüz liderlerinin de işletme için ulaşılabilir hedefler oluşturacak değişiklikleri başlatmak için geleceği öngörme, vizyon oluşturma, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve diğer çalışanlarla beraber hareket etme becerilerine sahip olunması gerektiği görüşü ön plana çıkmıştır.

KT-3'ün liderlik tanımını *“Yönettiği organizasyonu ve kişileri aynı amaç çerçevesinde buluşturabilen kişidir.”* Olarak tanımlarken KT-5'in liderlik tanımını *“Lider, organizasyonun belirlenen hedef doğrultusunda kendisini yenileyerek, geliştirerek, mevcut tüm kaynakları en etkin şekilde kullanacak şekilde ilerlemesi için yol gösteren kişidir.”* olarak tanımlamıştır.

Yöneticilerin kendi liderlikleri hakkında görüşleri;

Örgüt liderlerine kendi liderlikleri hakkında görüşleri ve zor karar alma durumlarına yönelik sorular yöneltilmiş ve alınan cevaplar doğrultusunda katılımcıların genel olarak kendilerini 1980 sonrası değişen liderlik kavramı doğrultusunda yeni nesil ve demokratik bir lider olarak tanımladıkları görülmüştür. Yeni nesil liderlik kavramı stratejik liderlik teorisine göre, yönetsel liderlikten stratejik liderliğe doğru değişim gerçekleşikçe örgütün rekabet gücü artacak ve gelecekle ilgili doğru kararlar daha hızlı alınacaktır.

KT-1 kendi liderliği hakkındaki “*Otoriter bir lider olamamakla beraber ekibinle hareket eden, ekip dinamiklerini önemseyen ve durumsal davranabilen. Gerekliyse çalışanı işten önce tutabilen.*” görüşünü bildirmiştir.

Yöneticilerin eski ve yeni liderlikleri karşılaştırmaları;

Örgüt yöneticilerine eski ve yeni liderliği karşılaştırmalarına yönelik soru yönlendirilmiş ve alınan cevaplar genel olarak katılımcıların çoğunluğu eski liderliklerin genel olarak otoriter bir yapıya sahip oldukları ve genel olarak bireysel kararlar aldıkları yönündedir. Yeni nesil liderlerin ise daha çok demokratik bir yapıya sahip olduklarını ve belli bir strateji çerçevesinde çevresine danışarak karar aldıklarını belirtmişlerdir.

KT-2'nin eski ve yeni liderlik hakkında “*Eski dönemde lider olan kişiler daha çok önder olan ve önden giden kişiler olmuştur, ancak yeni nesil liderleri öne çıkaran kişiler olarak görmekteyiz.*” olarak görüşünü bildirmiştir.

Yöneticilerin sorunlarla nasıl mücadele eder ve nasıl geribildirimde bulunurlar;

Örgüt yöneticilerine sorunlarla nasıl mücadele ettikleri ve nasıl geribildirimde bulduklarına yönelik etkili bir liderin, örgütteki kritik işlerle normal işleri birbirinden ayırabilmesi ve işe uygun personel seçebilmesi gerektiği yönünde cevaplar alınmıştır. Örgütlerin önüne çıkan sorunları çözebilmek için yöneticinin iyi ve tecrübeli olması, liderlik vasıflarına sahip olması ve iyi bir yönetim sistemine sahip olması gerekmektedir. İyi bir lider çalışanlarına severek işlerini yaptırıp, yaptıkları işlerden memnun olmalarını sağlayan kişidir. Mülakata katılan yöneticiler bir sorunla karşılaştıklarında öncelikle o sorunu tanımladıkları, çözüm yollarını araştırdıkları ve çözüm için mantık çerçevesinde hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca kendileri sorunun çözümü konusunda daha tecrübeli bir liderin tecrübelerinden faydalanabileceklerini de belirtmişlerdir.

KT-5 sorunla karşılaşması hakkında “*Sorunun sebebini bulup orayı değiştirip değiştirme şansım olmadığına bakarım. Olası çözüm yöntemlerini bulmaya çalışır, gerekli hallerde çalışma arkadaşlarımdan yardım isterim.*” olarak görüşünü bildirmiştir.

Yöneticilerin personel seçimlerinde nelere dikkat ederler ve çalışma arkadaşlarını nasıl seçerler;

Örgüt yöneticilerinden iş arkadaşlarını nasıl seçtikleri sorusuna alınan cevaplar, bir örgütün sürdürülebilir olması ve rekabet gücünün artması için yönetici ve çalışanların kendi kendine iş yapabilme kapasitesine sahip olması, gelişime ve iletişime açık olması gerektiği yönündedir. Katılımcılar çalışma arkadaşlarını seçerken, kendi kendine iş yapma kapasitesi olan, inisiyatif alabilen, öğrenmeye açık, problem çözme ve etkili iletişim becerisine sahip kişilerden seçtiklerini belirtmiş ve öncelikle kendi düşünce yapılarına yakın kişilerle çalışmayı tercih ettiklerini söylemişlerdir.

KT-8 yönetici kademesine lider seçimi hakkında “*Çeşitli zor senaryolar ile liderlik becerilerini ölçmeye çalışırım.*” olarak görüşünü bildirirken KT-2 bu konu hakkında “*Aslında ben seçmiyorum, onlar kendi kendilerini seçiyorlar. Eğer sürekli kendini anlatıyorsa, yaptıklarını ve yapacaklarını anlatıyorsa o kişiyi tercih etmiyorum. Yönetici dediğiniz kişi konuşmaz, sorar. Doğru soruları sorarak cevaplarını almaya çalışır. Bu yüzden görüşmelerimde genelde anlatan mı yoksa soran mı olduğuna dikkat ediyorum.*” görüşünü bildirmiştir.

3- SONUÇ VE TARTIŞMA

İnsanoğlu yaşamının büyük bir kısmını çalışarak geçirmekte ve varlığını devam ettirmektedir. Hayatının büyük bölümünü çalışarak geçiren insanlar için iş ortamına ilişkin sosyal ilişkilerin çalışan davranışları üzerinde etkili olabileceği belirtilmektedir (Korkut, 2014). Yapılan bu çalışmanın en önemli bulgusu, yönetici kademesindeki stratejik liderlerin personel seçimi ve yönetiminde aldıkları kararların etkinliği konusunda örgüt yönetimine sundukları katkının olumlu yönde olduğudur. Küresel ekonomilerin teknolojinin gelişmesiyle örgütlerin geleceğine yönelik öngörülü olarak planlamalar yapabilecek, çalışanların değişime uyum sağlamasını kolaylaştıracak ve yeni gelişen durumlar karşısında inisiyatif almalarına izin verecek yeni nesil liderlere ihtiyaç vardır. Stratejik liderlik gerek iç çevrede

gerekse dış çevre içerisinde nelerin yaşandığını ve bu yaşananlara karşı ne şekilde bir davranış sergileneceğini bilen, stratejik yönetim bilincine sahip yönetici ve liderlerin özellik ve davranışlarına odaklanan bir anlayıştır (Güllüce ve diğerleri, 2019).

Üst kademedeki görevli stratejik liderlerin öncelikli görevi örgütlerin geleceğine yönelik stratejiler geliştirmektir. Stratejik lider dönüştürücü, yönetsel, etik ve politik davranışlar sergileyen liderdir (Turan, 2014). Stratejik liderlerin vereceği etkin kararlarla ancak örgütlerin sürdürülebilir ve küresel ekonomide rekabet edebilir. Bu nedenle yönetici kademesine ve diğer kademelere seçilen kişilerin gerekli yer ve zamanda, etkin kararlar alabilecek kabiliyette olması önemlidir. Ayrıca lider personelin seçimi kadar seçilen liderlerin aldığı kararları uygulayan çalışanların da ihtiyaç göre seçilmesi ve yönetilmesi örgüt için büyük önem arz etmektedir. Özellikle hizmet sektöründe görev yapan yöneticilerin, personel seçimi ve yönetimi konusuna büyük önem verdiği görülmektedir.

Yapılan araştırmada katılımcıların tamamı personel seçiminin önemli olduğunu belirtmekle birlikte doğru ve istikrarlı personel yönetiminin örgütün hedefine ulaştıracak bir lokomotif görevi üstelendiğini vurgulamışlardır. Yöneticiler personel seçiminde kendini geliştirebilen ve gelişime açık, iletişim gücü kuvvetli, sorun çözme yeteneğine sahip, inisiyatif kullanabilme gibi özellikleri kriterleri dikkate aldıklarını belirtmektedir. Katılımcıların çalışanlardan beklentileri kendileri gibi gelişime ve iletişime açık, yapıcı fikirlerini doğru yer ve zamanda paylaşan, örgütü ile aidiyet bağı olan ve kendi kendine iş yapma kapasitesine sahip olmalıdır. Yönetici konumundaki liderin idaresi zor personelle karşılaştığında özellikle yeni nesil liderlerin bu konuya daha sağduyulu yaklaştıklarını ve personeli kaybetmekten ziyade kazanmaya çalıştıkları görülmüştür. Katılımcılar, idaresi zor bir çalışanla karşılaştıklarında, sorunun kaynağını tespit etme, iletişim bağını güçlendirme ve çalışanı sistemden çıkarmak yerine yeniden kazanma yönünde hareket etmenin doğru olduğunu belirtmişlerdir. Örgütlerde çalışanlar kadar, alınan kararlar ve bu kararların çalışanlar tarafından uygulanması önemlidir. Yöneticilerin bir sorunla karşılaştıklarında öncelikle o sorunu tanımladıkları, çözüm yollarını araştırarak sorunun çözümü konusunda daha tecrübeli bir liderin tecrübelerinden faydalanabileceklerini belirtmişlerdir.

Katılımcılar eski ve yeni liderlik özelliklerini karşılaştırdıklarında, genel olarak eski liderliğin günümüz şartlarında örgütlerin ihtiyaçlarını

karşılımadığını ve kendilerini yeni nesil lider olarak gördüklerini söylemişlerdir. Yeni nesil liderlikte çalışanlara karşı daha demokratik bir yaklaşımın olduğunu, örgüt hakkında alınan kararlarda çalışanların fikirlerine önem verildiği ve örgütün başarısına katkı sağladığı yönündedir. Eski liderlerin ise otoriter liderler oldukları, çalışanlarından kendilerine ve kararlarına koşulsuz itaat etmelerini bekledikleri yönünde görüş beyan etmişlerdir. Günümüz piyasa koşullarında otoriter liderler tarafından yönetilen örgütlerin başarılı olmadıkları görülmüş ve eski nesil liderlerin yerini yeni nesil liderler almaya başlamıştır. Katılımcılardan bir numaralı katılımcı (KT-1) özellikle güvenlik sektörü gibi bazı alanlarda otoriter liderliğin olabileceği konusunda görüş bildirmiştir.

Küresel ekonomide örgütlerin başarılı olabilmesi için doğru personel seçimi kadar personel yönetimi de önemlidir. Stratejik liderlerin personel seçimine verdiği önem kadar personel yönetimine de göstermelidir. Stratejik liderler kendileriyle uyumlu çalışabilecek personel seçmeleri ve bu personelleri doğru yönetmeleri örgütün gelişiminde büyük rol oynamaktadır. Yapılan araştırmada örgüt personel yönetiminde stratejik liderin yeni nesil liderlik özelliklerine sahip, iletişime açık, geleceğe yönelik planlar yapan ve yaptıklarıyla örgüt çalışanlarına örnek olan bir kişiliğe sahip olması örgütün başarısı için gereklidir. Örgüt çalışanların olumsuz tutumları karşısında stratejik liderin hareket tarzı, çalışanları kaybetmek yerine örgüt içinde çözümler yaratarak çalışanın örgüte kazanılması olmalıdır. Örgütün karşılaşacağı sorunlara karşı stratejik lider, çalışanlarının düşüncelerine önem vermeli ve çalışanlarıyla beraber takım olarak hareket etmelidir. Bu doğrultuda stratejik lider, değişime karşı geleceği görme, şekillendirme, yönlendirme, gerekli değişimleri sağlayabilme, kurum amaç ve hedeflerini dikkate alarak istenilen noktaya ulaşmaya sağlayan kurumun kaynakları etkili ve verimli kullanılmasını sağlayan kişidir (Sertoğlu, 2010).

Sonuç olarak, örgüt içinde personel seçme yetkisi olan yöneticilerin, stratejik lider olarak personel seçiminde ve yönetiminde aldıkları kararlar, örgütü küreselleşen ekonomi şartlarında rekabet edebilecek düzeyde geleceğe yönelik kararlar alıp bunları uygulayabilecek çalışan seçmeye gayret ettikleri görülmüştür. Ayrıca örgütü daha üst konumlara taşıyabilme hedefini gerçekleştirmeye yönelik tutumlar benimsedikleri ve bu doğrultuda kararlar aldıkları görülmektedir. Belirtilen düzeyde geleceğe yönelik planlar çerçevesinde hareket etmeyen örgütlerin kendini geliştiremediği görülmüştür. Bu durumu fark eden çok az örgüt yapısal olarak birçok değişik-

liğe giderek kapanmaktan son anda kurtulmuştur. Doğru şekilde hareket eden örgütlerin aldıkları stratejik kararlarla gelişerek daha da büyüdüğü ve başarılı oldukları görülmüştür.

KAYNAKÇA

Akça, M. (2020). *Stratejik Liderlik, Performans ve Örgütsel Özdeşleşme: Havacılık İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:13, Sayı:34, s.207-237

Adair, J. (2005). *Etkili Stratejik Liderlik*, (Çev. S.F. Güneş). Babıâli Kültür Yayıncılığı.

Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. 2. Baskı. Gazi Kitabevi.

Aktan, C.C. (2003), *Değişim Çağında Yönetim*. Sistem Yayıncılık.

Akkoca Y., Çetinkaya, F.F. (2021). *Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü*. Mehmet Akif Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1 s.66-84

Akyüz, M. (2018). *Stratejik Liderlik*. Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi Cilt:1, Sayı:1, s.45-66

Akgemci,T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Gazi Kitabevi, s.3

Besler, S. (2004), *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, Beta Yayınları, İstanbul.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Yayınları

Cabar, İ. (2005), “*Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Üzerine Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, Y. ve Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınevi

Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. Kare Yayınları

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Ya-

yım, s.6-8

Eren, E. (2006). *Stratejik Yönetim*. 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları

Ergen, T. (2011), *Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi.

Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. Es Yayınları.

Glesne, C. (2012). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (Çev.Ersoy A.& Yalçınoğlu P.). Anı Yayınları

Güllüce, A.Ç., Kaygın, E., Zengin, Y. (2019). *Stratejik Liderlik Anlayışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: İstanbul İli Örneği*. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:7, s.30-47

Kaplan, B. (2019). *Kriz Döneminde Stratejik Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi.

Kara, E. (2018). *Örgütlerde Stratejik Liderliğin Önemi Üzerine Bir Araştırma*. International Journal of Disciplines Economics. Cilt:4, Sayı: 9, s.423-436

Kırmaz, B. (2010). *Bilgi Çağı Lideri*. Ankara Barosu Dergisi. Yıl: 68, Sayı:2010/3.

Kızıl, S. (2016). *Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rolü*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.

Korkut, A.E. (2014). *Psikososyal Risk Faktörleri ve İnşaat Sektöründe Bir Çalışma*. İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.

Leblebici, D. N. (2008). *21. Yüzyılda Liderlik Anlayışına Bakış*. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:32, Sayı:1, s.61.72.

Mücahit, D., Günay M. ve Yenel, İ.F. (2019). *Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi Cilt: 2, Sayı: 2, s.333-347

- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2021). *Örgütsel Davranış* (Çev. İ. Erdem). Nobel Yayınları
- Saruhan, Ş. C. (2012). *İşletme Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sertoğlu R. (2010). *Stratejik Liderlik*. Etap Yayınevi.
- Sevinç, A.A. (2009). *İşletmelerde Stratejik Liderlik ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. 10. Baskı, Adım Matbaacılık. 464s.
- Taş, Y.F. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Taşdemir, B. (2017). *Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Telman, N. (1998). *Endüstri Psikolojisinin İnsan Kaynaklarındaki Yeri*. HR Dergi, Cilt:1, Sayı:2
- Tortop N. (1999), *Personel Yönetimi*. 6. Baskı, Yargı Yayınları.
- Turan, B. (2014). *Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Uğuroğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). *Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2
- Uyargil, C. ve Diğerleri. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı, Beta Basım A.Ş.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık, s.175
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları
- Yüksel Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitapevi.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Nobel Yayıncılık