

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH
Cilt / Volume: 1 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2018

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Yazışma Adresi / Mail Address

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta/E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, bilimsel bir dergidir. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi’nin görüşlerini yansıtmaz. Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi’nde yayınlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific journal which is being published bianually. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be preapared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOOBR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu

Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet BARÇA

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Recai COŞKUN

Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERYIGİT

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Asep HERMAWAN

Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Prof. Dr. Farzand Ali JAN

Comsats University, Pakistan

Prof. Dr. Mahir NAKİP

Çankaya Üniversitesi

Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah UÇKUN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS

Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

T.C. Merkez Bankası

Prof. Dr. Mesut İDRİZ

Mother Teresa Üniversitesi, MAKEDONIA

Prof. Dr. Shah JEHAN

Iqra National Üniversitesi, PAKİSTAN

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer TORLAK

Rekabet Kurumu

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN

Trisakti Üniversitesi Endonezya

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler
Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Adem BALTACI
Medeniyet Üniversitesi

Doç. Dr. Erkan ERDEMİR
Şehir Üniversitesi

Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Sema POLATCI
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Umut KOÇ
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ
Cumhuriyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ersin İRİK
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Engin KANBUR
Kastamonu Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Num.</i>
1. Editörden İlköz	1-2
2. Prof. Dr. Mehmet BARCA'dan Editöre Mektup	3-4
3. Prof. Dr. Ömer TORLAK'tan Editöre Mektup	5-6
4. Gelişmekte Olan Piyasalarda Çeşitlendirme Ve Uluslararasılaşma Stratejilerinin İşletme Grubu Düzeyinde İncelenmesi: Doğu Grubu Örneği Investigation Of Diversification And Internationalization Strategies On Business Group Level In Emerging Markets: The Case Of Doguş Group Serhat Türken	7-43
5. Stratejik Liderlik Strategic Leadership Müslüme Akyüz	45-66
6. Misyon Ve Vizyon İfadeleri Kurumu İfade Etmekte Midir: Kamu Hastane Birlikleri Örneği Does the Mission and Vision Statements Reflect Organizations: Turkish Public Hospital Unions Example Mehtap YAVUZ, Musa Said DÖVEN	67-100
7. Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarının İçsel Tutarlılık Açısından Değerlendirilmesi Evaluation of Strategic Plans of Municipalities In Turkey: A Consistency Analysis Mahmut Hızıroğlu, Mehmet Ali Karaköse, Sinan Cengiz	101-124
8. Özel Sağlık Sektöründe Mavi Okyanus Stratejisi Blue Ocean Strategy In Private Health Sector Mustafa AMARAT, Mahmut AKBOLAT, Özgün ÜNAL, Türker BAŞ	125-141

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal Of Strategic Management Research
Cilt / Vol.: 1, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2018, Sayfa / Pages: 45-66

Geliş tarihi/Recieved: 24.11.2017 – Kabul tarihi/Accepted:17.12.2017

Yayın tarihi/Published: 31.03.2018

STRATEJİK LİDERLİK

Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ ¹

ÖZET

Bilgi çağı yapısı itibariyle karmaşıklığın ve kompleks problemlerin var olduğu bir dönemdir. Tüm bu karmaşık ve kompleks problemlerin çözümünde ve bu süreçte görülen sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin çalışma hayatında yarattığı hızlı değişim ve dönüşümde rekabet avantajı kazanmak isteyen örgütlerin etkili liderlere ihtiyaçları vardır. Örgütlerde etkili liderlerin varlığı, örgütlerin başarı şansını her zaman artırmaktadır. Bu bağlamda, son dönemlerdeki değişimlere bağlı olarak dünyamızın içinde olduğu değişim sürecine ayak uydurabilecek ve örgütlerin bu değişime ayak uydurabilmesi için gerekli esnekliği oluşturabilecek, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak, vizyon oluşturabilecek ve stratejik düşünerek diğer çalışanları yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç vardır. Bu lider, stratejik lider olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan stratejik liderlik konusuyla ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan kaynaklar incelenerek, kavramın sınırlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Amaca yönelik olarak literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Stratejik liderlik, örgütün amaçlarını ve yeteneklerini içeren bir bütün olarak ele alan ve örgütün bilinen ve bilinmeyen gerçeklik ve olasılıklarla mücadele etmesinde, devamlılık ve bütünlüğü sağlamak için temel değer ve kimliğini yeniden doğrularak, geçmiş, bugün ve gelecek arasında bağ kuran liderlik olarak tanımlanır. Bu çalışma kapsamında stratejik liderlik kavramı örgütsel açıdan ele alınarak hangi kişisel özelliklere sahip olması gerektiği ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda, stratejik liderliğin sadece günümüzde değil, gelecekte de kendine yer bulacak önemli bir liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Liderlik, Stratejik Liderlik

¹ Cumhuriyet Üniversitesi, muslumeakyuz@hotmail.com

STRATEGIC LEADERSHIP

ABSTRACT:

It is a time when complexity and complex problems exist in the information age as its nature requires. The need for effective leaders of organizations that want to gain a competitive advantage in the rapid change and transformation and in the solution of all these complexity and complex problems of the social, economic and technological developments is seen in this process at the work life. The existence of effective leaders in organizations always increases the success of organizations. In this context, organizations need new leaders that will be able to keep pace with the process and changes in our world, and be able to adapt to these changes and create the necessary flexibility for the organizations to adapt to these changes, create a future that can be feasible for the organization. This leader is called the strategic leader. As a new concept in the study, it was aimed to determine the concept boundaries by examining the sources in the related domestic and foreign literature on the topic of strategic leadership. Literature search method was used for the purpose. The organization as a whole with its aims and capabilities; the concept of strategic leadership, defined as linking past, present and future, by reaffirming the core value and identity to ensure continuity and integrity in the fight against the known and unknown realities and possibilities, constitutes the scope of the study and what personal characteristics are possessed by these strategic leaders from an organizational point of view. As a result of this work, it is determined that strategic leadership is an important concept not only in today but also in the future.

Keywords: *Strategy, Leadership, Strategic Leadership*

GİRİŞ

20. yüzyılın sonlarına doğru bilim ve teknolojiye hızla değişimle birlikte (Akgemici ve Güleş, 2009: 1) ekonomiden siyasete, sosyal politikadan kültüre hemen hemen hayatın her alanındaki değişim (Çalık ve Sezgin, 2005: 56-57) günümüz toplumlarının hayatını büyük oranda etkilemiştir (Şenel ve Gençoğlu, 2003: 46). Bu değişim fiziksel sınırların ortadan kalkmasını, ihtiyaç duyulan ürünlerin her yerden tedarik edilebilmesini ve üretilen ürünlerin tüm dünya pazarlarına satılabilmesini sağlamıştır (Tokay vd., 2010: 225). Ticaretin bu denli yaygınlaşmasıyla birlikte artan ticaret hacmi, ihracatçı başına

pazar sayısı ve pazarbaşına düşen ihracatçı sayısını da artmıştır. Yaşanan bu süreç, örgütlerin yalnız kendi ülkelerinde değil tüm dünyada rekabet etmelerini ve beraberinde de ülkelerin rekabetçi olmasını kaçınılmaz hâle getirmiştir (Acar, 2014). Bu süreçle birlikte, rekabetçi üstünlük sağlayan örgütler için klasik varsayımların birçoğu önemini kaybetmiştir. Örgütlerin hayatta kalabilmeleri için, sadece bu sürece ayak uydurabilmeleri tek başına yeterli olmamakta, kalite ve hız gibi rekabet araçlarının eş zamanlı uygulanması gerekmektedir (Akgemici ve Güleş, 2009: 1). Bunun yanında maliyet, hız ve zaman faktörünün önemli olduğu küresel rekabet ortamında, (Ceran ve Karaçor, 2013: 10) örgütler, stratejik yönetim, değişim mühendisliği, toplam kalite gibi yeni yönetim yöntemlerini giderek artan bir şekilde benimsenmeye ve uygulanmaya başlamıştır (Aktan, 2003: 6).

Örgütlerin değişen çevre koşullarına kısa zamanda uyum sağlamak zorunda kalması işlerin yavaşlamasına ve bazen de durma noktasına gelmesine sebep olmaktadır (İlgar, 2000: 57). Örgütlerde işleyişin devam edebilmesi ise ancak gelişen ve değişen koşullara direnmek yerine uyum sağlayan, iş görenleri etkileyerek onları bu değişen sürecin içine dahil eden, takım çalışması becerileri yüksek olan ve nihayet örgütü bir bütün olarak gören ve örgütle ilgili stratejik kararlar alabilecek kadar cesur liderler ile mümkündür (Şimşek, 2008: III). Dolayısıyla günümüzdeki değişimlere paralel olarak liderliğin zamanla farklı formlara girdiğini ve klasik liderlik yaklaşımlarının ötesinde yeni bir boyut kazandığını söylemek mümkündür (Gelatt 2002).

Bu çalışmanın amacı, özellikle 21. y.y' daki hızlı değişimle birlikte toplumların yaşadığı sosyal, kültürel, ekonomik sorunları gören ve bu sorunlara ilişkin, çevresinde yer alan bireylere vizyon oluşturan ve oluşturulan bu vizyonu organize eden stratejik liderlik şeklinde isimlendirilen kavram incelenerek, özelliklerinin tespit edilmesidir.

Belirlenen amaca uygun olarak, çalışmada liderlik ile ilgili literatür taranarak, liderlik teorileri içerisinde stratejik liderlik kavramı tanımlanarak, stratejik liderliğin içeriği belirlenmeye ve stratejik bir liderin sahip olması gereken nitelikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, çalışmada stratejik liderlik kavramı daha önce yapılan çalışmalar çerçevesinde bir bütün olarak ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

1. Strateji Kavramı

Örgütsel yapıların ve rekabetçi güçlerin öneminin vurgulandığı günümüz çalışmalarında en sık kullanılan kavramların başında “Strateji, Stratejik Düşünce, Stratejik Yönetim, Vizyon, Misyon, Amaçlar, Hedefler, Lider, Liderlik” ve benzeri ifadeler gelmektedir. Bu paralelde Stratejik Liderlik kavramının daha net ifade edilebilmesi için öncelikle “Strateji”, sonrasında ise “Liderlik” kavramlarının irdelenmesi uygun olacaktır.

Strateji kavramı anlaşılması oldukça kolay, fakat tanımlanması zor olan kavramlardan biridir (Gündüz, 1997). Kavram aslında asırlardır askeri alanda, oyun ve spor karşılaşmalarında kullanılan bir kavram olmasına rağmen işletmecilik alanında 1970’li yıllardan sonra yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Akgemci ve Güleş, 2009: 5).

Strateji kavramının kökleri Eski Yunan dönemlerine kadar dayanmaktadır. Kavram Eski Yunancada “stratos” ve “ago” kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuş ve “sevk etmek, yöneltmek, göndermek, götürmek ve gütmek” anlamına gelmektedir (Burnes, 2004: Odabaş, 2004: 83–84; Besler, 2004: 15). Sözlük anlamı “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilen (Aktan, 2008: 1) strateji kavramı, özellikle 1960’lı yıllarda ve 1970’li yılların başlarından sonra çok sık kullanılmaya ve

yönetim alanında önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır (Maviş, 1988). Alan yazında strateji ile ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Kimi yazarlar stratejiyi, “yönetimin oyun planı” (Thompson ve Strickland, 2001); kimileri de “fark yaratmak” olarak tanımlamaktadır (Porter, 2002: 3). Daha ayrıntılı bir tanımla strateji, uzun dönemli plan ile aynı şey değildir. Strateji örgüt tarafından yapılan tüm çalışmaları kapsar. Örgütün yaptığı çalışmaların örgütün çevresi ile uyuşup uyuşmadığına bakar. Yapılan çalışmaların örgütün kaynak kapasitesi ile uyumunu dikkate alır. İşlemsel (operasyonel) kararları etkiler. Örgütteki değer ve inanışlardan etkilenir (Johnson ve Scholes, 1988).

Strateji kavramının yönetim alanında kullanılmaya başlamasıyla birlikte, strateji kavramında anlam kaymaları da yaşanmaya başlamıştır. Strateji, bir örgütün geniş çaplı büyük boyutlarıyla, yani büyük resmi görmekle ilgiliyken, bir kısım yazara göre de strateji, uzun dönem için bir orta noktayla ilgilenir. Stratejik çalışmaların, açık toplam bilgiyle ve kısa dönemin dağınık ayrıntılarının bulunduğu kullanıma hazır uygulamalarla ilgilendiğini, yani sadece büyük resmi görmek değil bunun yanında resimlerin ayrıntılardan oluştuğu da, göz ardı edilmemelidir (Davies, 2004). Yönetimsel alanda ise strateji kavramı, örgütlerin çevresi ile ilişkileri düzenleyen ve rekabet avantajı oluşturabilmesi için sınırlı olan kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilmesini sağlayan bir araç olduğu için önem taşımaktadır. Buradan hareketle strateji, örgütle çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün mevcut durumunun, vizyonunun ve amaçlarının belirlenmesi ve bunları gerçekleştirmek için hangi yönde çalışmalar yapması gerektiği ve örgütün var olan kaynaklarının en etkin şekilde kullanılması olarak tanımlamak mümkündür. Tanımdan da anlaşılacağı gibi stratejinin amacı, örgütlerin sınırlı kaynaklarla, en etkin şekilde önceden belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlamaktır.

Strateji bir örgütün önceden belirlenen amaçları doğrultusunda yakaladığı fırsatları değerlendirebilmesi için imkan tanımaktadır (Çetin, 2008: 13).

Strateji kavramının yönetim alanında bir yönetim aracı olarak kullanılabilmesi ancak stratejilerin bir plana bağlanmasıyla mümkündür (Bircan, 2002: 14).

2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, geçmişte Platon'dan günümüze kadar pek çok araştırmacının ilgisini çeken konulardan biri olmuştur (Barutçugil, 2014: 26). Liderlik kavramı özellikle 20. yüzyılın başlarından itibaren yönetim alanında odak noktası haline gelmiş ve araştırmacıların üzerinde en fazla çalışma yaptığı kavramlardan biri haline gelmiştir (Dhammika, 2014: 2). Aristo, Sokrates, Eflatun gibi Yunan düşünürler liderliği insanın kişisel, fiziksel, sosyal özellikleri ile incelemişken, ilerleyen zamanlarda liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu ileri sürülmüştür. Özellikle 1930'dan sonra fenomen haline gelen kavram değişik kategorilerde ele alınmış ve pek çok liderlik türü ve tanımı ortaya çıkmıştır (Barutçugil, 2014: 26). Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Yıllar	Araştırmacılar	Liderlik tanımları
1902	Cooley	Sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.
1921	Munson	En az çatışma ve en etkili işbirliği ile insanları başarıya ulaştırmaktır
1942	Copeland	İnsana özgü olarak var olan tüm alanlarda insanları etkileyebilme sanatıdır
1960	Terry	Grup amaçlarını gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
1996	Mullins	Örgütler için en iyiyi hayal etme ve gerçekleştirmeye çalışmadır.
1997	Gallagher vd.	Tüm potansiyelleriyle amaca ulaşmak için insanları etkilemektir
2001	Northhouse	Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme sürecidir.

Kaynak: Erçetin (2000:5-11); Yangil, (2016: 131)

Liderlik ile ilgili bu kadar çok tanım olmasına karşın tanımların çoğu kavramı tam olarak karşılar nitelikte değildir. Tarihin farklı dönemlerinde yapılan yukarıdaki verilen tanımlardan da görüldüğü üzere liderlik farklı boyutlar ile ele alınmıştır (Can, 1992: 155-156). Bu durumun iki temel sebebi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, liderliğin ele alındığı boyut, liderliği hangi yönü ile etkiliyorsa tanımlarda bu yön ön plana çıkmıştır (Hughes vd., 2002, 6). İkincisi ise, liderliğe ilişkin algı ve beklentilerin toplumun bütününe oluşturan alt sistemlerle birlikte eş zamanlı olarak değişmesidir. Her ortamda ve şarttaki liderliğin farklı özellikler taşımasıdır (Erçetin, 2000: 11). Başka bir ifadeyle, insanlığın tarihsel sürecinde her dönemde, her duruma ve her şarta göre değişik türde lider ve lider özelliklerinin ortaya çıktığı görülmektedir (Buluç, 1998: 2).

Tarihin farklı dönemlerinde pek çok farklı şekilde tanımlanan liderlik kavramı karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, mentorluk, vizyoner liderlik gibi farklı pek çok şekilde de adlandırılmıştır. 20. yüzyılın başlarında liderliğin doğuştan geldiğine inanılsa da 1930'lu yıllarda Lova Üniversitesinde yapılan çalışmalar ile etkili liderliğin eğitim ve tecrübe ile geliştirilebilir olduğu görüşü benimsenmiş liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecini etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğunu kabul eden Özellikler Teorisi ortaya atılmıştır (Elkins, 1980: 358). Liderlik kavramını açıklayan bir başka teori ise Davranışsal Liderlik Teorisidir. Bu teoriye göre ise liderleri etkin kılan faktörün liderlerin sahip olduğu özelliklerden çok liderlik yaparken gösterdikleri davranışlar olduğu ileri sürülmüştür (Owens ve Valesky, 2007: 227). 1970'lerden sonra ise Hersey ve Blanchard'ın ortaya attığı Durumsal Liderlik Teorisi ortaya çıkmıştır (Barutçugil, 2014: 28). Teoride liderlik sürecinde farklı durumların değişik liderlik tarzları gerektirdiği vurgusu yapılmıştır (Gray ve Starke, 1988: 77) Son dönemlerde Toplam

Kalite Yönetiminin ve çağdaş yönetim yaklaşımlarının getirdiği değişimle birlikte Etkileşimci Liderlik ve Karizmatik Liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

İnsan yaratılışı gereği toplu halde yaşamaktadır. Bu toplumsal düzen içerisinde birçok insanın gönüllü ya da gönülsüz hayatının bir kesitinde liderlik yapmış olduğunu ileri süren Gordon, bir örgütü yöneten ya da grubun sorumluluğunu üstlenen her insanı lider olarak tanımlamaktadır (Gordon, 1998: 4). Ancak liderlik yönetim boyutunda ele alındığında ise lider, örgütün ve çalışanlarının etkinliğini, gelişimini, çalışma performansını, izleyen uyum sağlamasına yardımcı olan, kurumun işleyişini dengeleyen kişidir (Saruhan, 2012:3). Bunlara ek olarak liderlik, bireylerin farklı durumlarda nasıl tepki vereceği ve kendilerini nasıl ele alacakları konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Daft, 2005).

3. Stratejik Liderlik

1960'lı ve 1970'li yıllarda örgütlerin karşılaştığı durum ve koşulların temel nedeni olarak yönetsel davranışlar ve örgütsel çıktılar görülmektedir. Bu noktada, liderliğin örgüt performansını etkileyecek kadar önemli bir kavram olmadığına inanılmıştır (Ireland ve Hitt 2005). Ancak 1980'li yıllar ile birlikte bu bakış açısı değişmiş ve liderlik becerilerinin örgütler üzerindeki etkisinin çok daha büyük olduğu görüşü ilk olarak Hambrick ve Mason (1984) Üst Kademe Teorisi'ni ileri sürmesi ile birlikte değişmeye başlamıştır (Davies ve Davies, 2004: 30). Teoriye göre üst düzey yöneticilerin kişisel özellikleri, stratejik kararları verirken kullandıkları bilginin türü ve miktarı gibi nedenler örgütsel etkinliği etkilemektedir. Üst Kademe Teorisinin kabul görmesiyle (Boal ve Hooijberg 2001: 516; Vera ve Crossan 2004: 223) birlikte liderlik ile ilgili bakış açısı yönetsel liderlik

kapsamından stratejik liderlik boyutuna değişmeye başlamıştır (Boal ve Hooijberg 2001; Yukl 2002).

Bu gelişmeler paralelinde, stratejik yönetim kavramının da literatürde kabul görmesiyle birlikte stratejik liderlik kavramı da pek çok araştırmaya konu olmaya başlamıştır. Ancak literatürde stratejik liderliğin ayrı bir liderlik türü olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır (Altinkurt, 2007:). Diğer liderlik türleri her seviyedeki bireylere hitap ederken, stratejik liderlik sadece üst düzey karar vericilere hitap etmektedir (Vera ve Crossan, 2004). Baron ve Henderson (1995: 180), stratejik liderliği ayrı bir liderlik türü olarak kabul ederken, Davies, Davies, ve Ellison (2006) stratejik liderliğin, dönüşümcü liderlik ve öğretim liderliği gibi bir liderlik türü olmadığını; sadece tüm liderlik türleri için gerekli olan bir özellik olduğunu belirtmektedir. Yapılan her çalışma ile birlikte her zaman farklı olmasa da pek çok stratejik liderlik tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları;

SYAD
2018/1

Tablo 2. Stratejik Liderliğe İlişkin Tanımlar

Yıllar	Araştırmacılar	Stratejik Liderlik tanımları
1997	Sullivan ve Harper	Stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir
1999	Ireland, Hitt, ve Hoskisson,	Gerekli olan stratejik değişimi sağlamak için geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik sağlama, ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir
2001	Rowe	Kısa dönemli finansal istikrarı korurken, uzun dönemde varlığı sürdürülebilirliği artıracak günlük kararları istemli olarak almaları için diğer çalışanları etkileme becerisidir
2009	Pisapia	Değişimin hızla yaşandığı ve karmaşanın fazla olduğu ortamlarda, amaçlar, davranışlar ve taktikler ile ilgili konularda karar alma yetisi yüksek olan bilge kişilerdir.
2013	Barutçugil	Örgüt çevresi dışında meydana gelen değişimlere açık, değişimlere uyum sağlayabilen, yenilikçi davranışlar sergileyebilen, esnek, sorun çözme yeteneği karar alma yeteneği yüksek kişilerdir.

Yapılan stratejik liderlik tanımlarına paralel olarak stratejik lider, stratejik düşünme ve stratejik planlama yeteneğine sahip olan liderdir

(Adair, 2005). Stratejik liderliğin temel özelliklerinden de olan stratejik değişimi sağlamak için geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik sağlama, ve çalışanları güçlendirme yeteneğine (Ireland vd. 1999: 15) ilişkin olarak stratejik liderler gelecekle ilgili öngörülerini doğrultusunda gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmesi gerekmektedir. Bunun için diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmelidir (Altıntaş, 2003).

Stratejik bir liderden ortak amaca ulaşmak, ekipler oluşturmak ve insan gücünü geliştirmek noktasında temelde üç rol beklenmektedir (Adair, 2004: 93-94). Stratejik liderlik, çevrede meydana gelen belirsizlikler karşısında örgütün temel yeteneklerini ön plana çıkarmaktadır. Bu çerçevede stratejik liderlik, değişimle örgütlerde yaşanan kaos ve karmaşaya karşı örgütsel etkinliği artıran faaliyetleri ön plana çıkarmakta ve örgüt için yol haritası çizmektedir (Boal ve Schultz, 2007: 12).

Stratejik liderlikle ilgili ampirik çalışmaların yapılması yönünde Pisapia beş boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekte yer alan stratejik liderlik boyutları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Pisapia vd., 2005).

Dönüşümcü liderlik, kavramı ilk kez 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiş sonrasında ise Bass (1985) kavramı bir adım daha ileriye götürerek genişletmiş ve kavram ile ilgili birçok araştırma yapmıştır (Burnes, 2004). Bass dönüşümcü liderleri ekiptekiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişi olarak tanımlamıştır (Bass ve Avolio, 1993). Pisapia (2007)'ya ise dönüşümcü lideri, liderlerin yaptığı yönetsel uygulamaların yapıcı ve kırıcı yönünü gerçekleştiren kişiler olarak

görmektedir. Dönüşümcü liderler gelişime, örgütsel vizyona ve örgütün çevresiyle olan uyumuna odaklanmaktadır. Cemaloğlu'na (2013) göre dönüşümcü liderlik, belirlenen vizyonu gerçekleştirmek için izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi eyleme dönüştürebilme yeteneğidir.

Yönetmel liderlik, Pisapia (2009)'a göre, yönetme becerisi liderliğin örgütün mevcut yapısını koruması ve sürdürülmesi noktasına odaklanma yönüdür. Yönetmel liderler günlük faaliyetleri ve kısa dönemli amaçları yönetmede oldukça iyidirler (Mullins, 1996). Örgütün var olan işleyişinde daha iyisi için bir talep olduğunda ve daha etkin olmaları gerektiğinde değişiklik yapabilirler (Pisapia (2009).

Etik liderliği, Etik, kelime anlamı itibari ile standardize edilmiş neyin doğru neyin yanlış olduğunu anlayabilme özelliklerini içeren bir kavramdır (Tappen, 2001). Stratejik Liderlik uygulamalarında etik liderlik şeffaflığı, hesap verebilme durumunu, objektifliği, dürüstlüğü ve örgüt çıkarlarını gözetebilmeyi içermektedir (Eryılmaz, 2013: 45)

Politik liderlik, politika kelime anlamı itibariyle farklı fikirler ve çatışmalarla baş edebilmek için kullanılan ve karşı tarafla anlaşabilmek için kullanılan bir müzakere sürecidir (Mullins, 1996). Liderlerin politik yetenekleri ekip çalışması ve örgütsel performans için gerekli olan iletişim yeteneklerini ve bu amaç için alınabilecek en etkin uygulamaları içermektedir. Politik yetenek liderlere sürekli değişimlerin yaşandığı dış çevreye karşı örgütün uyumu noktasında esneklik ve etkin bir şekilde çalışma imkanı tanımaktadır (Aldair, 2005).

İlişkisel liderlik, ilişkileri kurmaya ve geliştirmeye odaklanan bir liderlik türüdür. İlişkisel liderlikte odaklanılan nokta örgüt içinden veya dışından güçlü ve kudretli kişilerle ilişkiler kurmaktır. Bu ilişkilerde

stratejik liderin amacı kazan-kazan politikası güderek, kendi kişisel çıkarlarından daha çok örgütü güçlendirmek olmalıdır (Pisapia, 2009).

3. 1. Stratejik Liderlik Özellikleri

21. y.y. da örgütler ayakta kalabilmek, gelişimlerini sağlayabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için çevredeki fırsat ve tehditleri iyi değerlendirmeli, esnek yönetim anlayışlarını benimsemeli ve bu rolleri yerine getirecek stratejik liderlere sahip olmalıdır. (Hinterhuber ve Friedrich, 2002: 191).

Literatürde biri birinden farklı ancak keskin sınırlarla yine biri birinden ayıramayacak kadar benzeyen pek çok stratejik liderlik tanımı yapılmasına bağlı olarak birçok stratejik liderlik modeli ve liderlerin sahip olması gereken özelliğe vurgu yapılmıştır.

Ireland ve Hitt (2005) stratejik liderlerin sahip olması gereken niteliklere yönelik olarak örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek, örgütün temel yeteneklerini tespit etmek, insan gücünü geliştirmek, etkili bir örgüt kültürü oluşturmak, etik ilkelere vurgu yapmak ve örgütsel çıktılar için dengeli bir kontrol sistemi oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır.

İçinde yaşadığımız çok yönlü değişken ortamda bu görevleri başarabilmek için liderlerin çok yönlü değişik liderlik özellikleri göstermeleri gerekir. Pisapia (2009), stratejik liderlerin -dönüşümsel, yönetimsel, etik, politik ve ilişkisel- olmak üzere beş önemli stratejik liderlik davranışını doğru ortam ve duruma göre vurgulaması ve bunları uygulaması gerektiğini iddia etmektedir. Bunların yanında stratejik liderlerin tepe yönetimin sorumluluğunda olan örgütsel kültürü belirlemeleri gerekmektedir. Çalışanlar için stratejik liderler yol göstericidir. Bu nedenle liderlerin, çalışanların hangi yönde çalışmalarını

gerektiğini gösterecek vizyoner bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir (Wheelen ve Hunger, 1995).

Küresel rekabet ortamında çevrede meydana gelen hızlı değişimlere ayak uydurmak zorunda olan örgütlerin değişimlere ve gelişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Bu değişime uyum sağlama sürecinde üst düzey yöneticilerin rutin faaliyetlerinin dışına çıkıp stratejik davranması ve stratejik liderlik rolüne bürünmesi gerekmektedir. Bu süreç içerisinde örgütlerde gerek dış dünyada bir takım analizleri (dış çevre analizi) yapacak, gerekse kendi kurumu içerisinde (iç çevre analizi) bir takım analizler yapması gerekecektir. Dolayısıyla stratejik yönetim kurumlar için bir ihtiyaç olmuştur ve stratejik yönetim süreçlerini kurumlarda başarıyla uygulayacak olan stratejik liderlere ihtiyaç hiç olmadığı kadar mevcuttur. Yapılan bu analizlerin sonucunda örgütlerin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ve örgütlerin karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditler belirlenir. Sonrasında örgütlerin bunlara uygun stratejiler geliştirmesi, uygulanması, değerlendirilmesinde ve bütün bu uygulamaların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için, örgütsel değerleri ve standartları belirleme faaliyetleri de stratejik liderlerin üstlenmesi gereken görevler içerisinde (Mintzberg, 1998: 200).

Stratejik liderlik, ilk defa üst yönetim kavramı ile doğsa da tepeye basamak basamak çıkmak gerekmektedir. Stratejik liderlik kavramının temelini oluşturan örgütsel değerler, standartlar ve etik ile yöneticiler deneyim kazanmalı, uzmanlık bilgilerini geliştirerek örgüte yapılacak çalışmalar için rehber olmalıdır (Gulliot 2003).

Bunlara ek olarak stratejik liderler örgüt için vizyoner ve yönetsel liderliğin birleşiminden daha fazla fayda sağlama potansiyeline sahiptir. Stratejik liderler günlük ve uzun vadeli sorumlulukları yönetmekte, örgütün devamlılığı ve sürdürülebilir rekabet avantajı

sağlamak için uzun dönemli hedefler belirlemekte ve bu hedeflere uygun stratejiler geliştirmektedir. Ayrıca stratejik otoriteyi vurgulayarak, finansal ve stratejik otoriteyi kullanmakta, sahip olduğu bilgiyi kullanabilmekte ve bunları çalışanlarına aktarabilmektedir (Rowe, 2001).

Stratejik liderlerin, örgütsel yeteneklerinin yanı sıra sahip olmaları gereken kişisel özelliklerde önemlidir bunlardan bazıları ise;

Stratejik liderleri mevcut durum tatmin etmemektedir. Stratejik liderler en iyiyi ve en yeniyi yakalamak için sürekli çalışma içindedirler. Hep bir adım önde olmak isterler. Başarı ve kalıcılık stratejik liderler için vazgeçilmez öğelerdir. Belli bir oranda başarıyı ve istikrarı yakaladıklarında “bu kadar yeter” demek yerine, bir kademe daha yükselmeyi hedeflemektedirler. Bunlara ek olarak stratejik liderlerin kendi değer yargıları olmalı, çalışanları harekete geçirecek yeteneğe sahip olmalı, sosyal zekâya sahip olmalı ve tüm bu işlevleri yerine getirecek kadar hırslı olmalıdır (Ülker, 2009: 40-45)

Stratejik liderler çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayan, değişime açık, her alanda yenilikçi, esnek, problemleri çözme yeteneği yüksek olan kişilerdir (Barutçugil, 2014: 26). Stratejik lider, beraber çalıştığı bireyleri yönlendiren, motive eden, yeni fikirler ortaya koyabilen, kişiler arası ve örgüt içinde iletişim tekniklerini iyi kullanabilen iletişim konusunda sorun yaşamayan kişidir (Songür, 2013: 67)

Stratejik liderler liderlik bilgeliğine sahiptirler. Bilgelik farklı gerçeklikleri bir araya getiren yargılama anlayışını ve geniş sosyal ve etnik faktörleri dikkate almayı gerektirir; bilgelik, karar alma ve kararın uygulanması sırasında tecrübe edilir. Bu yüzden bilgelik, “neyin bilindiğinin (bilgi) ve en iyinin ne olduğunun (sosyal ve etnik faktörler)

dikkate alınarak en uygun davranışın sergilenmesi” olarak tanımlanabilir. Bilgelik, biriktirilmiş bilgidir. Bilgilik, bir alandaki kavramları yeni durumlara nasıl uygulanacağını anlamaktır (Orkan ve Çalışkan, 2011: 7).

3. 2. Stratejik Liderliğin İçeriği

21. yüzyılda yaşanan hızlı gelişmeler, örgütlerin tepesinde yer alan üst düzey yöneticilerin, örgütlerin yönünü belirlemede gerekli olan tüm değerlere sahip olmasını engellemektedir. Stratejik liderlik; iş görenleri, müşterileri, tedarikçileri kısaca tüm paydaşları strateji oluşturma sürecine dâhil edecek bir liderlik anlayışıdır (Kırım,2005: 84). Bu nedenle hiyerarşik piramidin en tepesindeki bir ya da birkaç kişi üzerine vurgu yapan stratejik liderlik anlayışı geçerliliğini kaybetmiştir (Besler, 2004: 17). Artık stratejik liderlik daha geniş bir düzlemde ele alınması gereken bir kavramdır.

Stratejik liderlik, artık sadece üst yönetimin dâhil edildiği bir yönetim anlayışının çok ötesine geçerek hızla gelişen ve değişen dünyada değişimin öngörülebilir bir kavram olduğuna inanarak değişime uygun planlar yapmak değil, değişimin belirsizliğini bir dünya görüşü olarak benimsemek ve bu değişimi fırsat olarak kullanabilmektir. Stratejik liderlik misyon ve vizyon tanımlarını kalite belgesi almanın zorunlu bir adımı olarak görmek değil o vizyona sıkı sıkıya sarılmaktır (Ünalı, 2002: 2).

Stratejik liderlik bir öğrenme sürecidir. Sürekli öğrenme kavramı ile kast edilen sadece liderlerin bireysel olarak verdikleri kararlar ile değil aynı zamanda diğer bakış açılarını ve yeni koşulları benimsemek ve sorgulayabilmektir. Dahası geliştirilen stratejilerin ardındaki beklentileri sorgulayarak doğru ve yanlışların hangi noktalarda yapıldığını sürekli incelemek ve elde edilen bilgileri diğer örgüt üyeleri

ile paylaşmaktır. Dolayısıyla stratejik liderlerin yönetimde etkin bir şekilde rol alabilmesinde sürekli öğrenmeye dayalı bir takım çalışması gerekmektedir (Akgemci, 2008: 517).

Stratejik liderlik kavramının bünyesinde bahsedilecek diğer bir kavram ise durum analizidir. Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntem SWOT analizi de denilen yöntemdir ve “örgütün faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak” tanımlanır (Daniels ve Ramey, 2005: 65). SWOT analizinden elde edilen sonuçlarla örgütlerin hangi yönde çalışacakları, güçlü ve zayıf yönleri, karşı karşıya kaldıkları fırsatlar ve tehditler belirlendiğinde durumları daha netleşmekte ve liderler için daha belirgin öngörüler ve sağlıklı bir perspektif kazandırılacaktır (Alkhafaji, 2003: 60-62).

Stratejik liderliğin içeriğinde bahsedebilmesi gereken diğer bir kavram ise katılımcı yönetim tarzıdır. Örgütlerin uzun dönemdeki hedeflerini belirlemek genellikle üst yönetimin bir görevi ve sorumluluğudur. Günümüzde stratejik liderler genel olarak üst düzey yönetimin bir üyesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst düzey yönetim alt kademe yöneticilere rehberlik etmeli ve amaç birliğini sağlamalıdır. İnsanlar oluşmasına katkıda buldukları planların uygulanması, politikaların uygulanması yönünde çaba harcarlar. İnsanların bir dava peşinde koşmaları için “çorbada tuzlarının” olmasını isterler. İşte tamda bu noktada katılımcı yönetim (çalışanların kendi faaliyet alanında yapacağı işlerle ilgili kararlara katılmaları) stratejik liderlik kavramı ile ilişkilendirilebilir (Ertuna, 2008: 36).

Stratejik liderlik sürecinde stratejiler oluşturabilmek ancak stratejik düşünme becerisi ile mümkündür. Stratejik düşünme, karmaşık durumların derinlemesine ve sistematik olarak düşünülmesi ve analiz edilmesi demektir. Stratejik liderlik bireyin ya da liderlerin sadece

bugünü değil geleceğe dair sürekli yenilenen ve geliştirilen çok boyutlu düşüncelere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu süreçte liderlerin belirlenen vizyon çerçevesinde, hedeflenen amaçlara ulaşmak için stratejik düşünmenin yararlarından faydalanması gerekmektedir (Leblebici, 2008: 68).

Sonuç

İnsanlığın var olduğu tarihten günümüze kadar tarihin her döneminde olduğu gibi günümüzde ve gelecekte de liderler, hayatın her alanın da topluma yön vermeye devam edecektir. Ayrıca bilginin hızla çoğalmasından ve kendini yenilemesinden kaynaklanan değişim, lider kavramını da etkileyecek ve liderler yaşadıkları zaman diliminin değerlerine uygun özelliklerle kendilerini donatacaklardır (Kırmaz, 2010: 219). Bu etkilerin sonucunda yönetim felsefeleri de değişmekte ve küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin yeni ve bu duruma uygun liderlik formlarını bulmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, kuramsal ve örgütsel liderlik çalışmaları gittikçe önemini artırmaktadır (Keyman, 1995: 145).

Dünyada giderek artan gelişmeler yaşanmakta ve bu gelişmelerin getirdiği değişim hareketleri her alanda ciddi etkiler yaratmaktadır (Ersen, 2003: 16). Bu süreçte geleceği düşünmeden, günlük sorunları hallederek yürütülen bir yönetim şekli örgütlerin hayatta kalabilmesini güçleştirmektedir. Teknolojik gelişmeler, toplumsal alanda ortaya çıkan anlayış değişiklikleri, nüfus yapısının değişimi, sosyo-kültürel yapıdaki değişimler, eğitim politikaları, ekonomi politikaları gibi pek çok faktör örgütleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Pamuk vd. 1978: 25). Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz çalışma hayatında örgüt yapılarının esnek ve çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlamalarına ek olarak, paydaşlar ve diğer ilgililerle de sürdürülebilir

koşulların olması gerekmektedir. Artık geleneksel liderlik yaklaşımlarının yerine, stratejik liderlik rol ve modelleri yüksek örgütsel performans göstermek isteyen örgütler için gerekli bir durumdur (Sütçü, 2008: 85).

Liderlerin örgütlerinde örgütsel etkinliği sağlayabilmesi ve var olan sorunlara uygun çözümler getirebilmesi için esnek olmaları ve kapsamlı stratejik liderlik özelliklerini yerine getirmelerini gerektirmektedir (Uğurluoğlu, 2009: 150). Öte yandan, bir örgütün uzun vadeli başarısı, liderinin gelişime kendisini ve ekibini hazır tutabilme konusundaki tutum ve etkinlikleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda stratejik liderlerden beklenen temel nitelik, geleceği tahmin edebilmesi ve geleceğe yönelik planlamalar yapmasıdır (Kırmaz, 2010: 219). Bu çalışmada da bugünden geleceği planlayan, amaçlar belirleyen stratejik liderlik kavramı, Pisapia (2009)'nın teorisi ile uyumlu olarak beş önemli bileşene sahip olarak ele alınmıştır. Bunlar dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik ve ilişkisel liderliktir. Bu paralelde liderlerin örgütlerinin geleceğini şekillendirebilmesi için örgüt içerisinde bir uzlaşma kültürüne, etik ilkelerin ön planda olduğu bir örgüt kültürüne, yönetsel beceriler yanında çevresinde olup biten gelişmeleri takip eden, stratejik değişimlere ayak uydurabilecek esneklikte ve kararları beraber alabileceği bir ekibe, esnek yönetim uygulamalarına ihtiyacı vardır.

Kaynakça

- Acar, A.Z. (2014). "Sektörel Rekabette Kümelenme Yaklaşımı ve Lojistik Köyler". *Ekonomi Yöntem Gazetesi*. <http://ekonomiyontem.com.tr/yazarlar/doc-dr-avni-zafer-acar/sektorelrekabettekumelenme-yaklasimi-ve-lojistik-koyler/19/> (Erişim Tarihi: 09.11.2017)
- Adair, J. (2004). *Etkili Stratejik Liderlik*. (S. F. Güneş: Çev.) İstanbul: Babiali.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Yenilenmiş 2. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Akgemci, T. ve Güleş, H.K. (2009) *.İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi .Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını.
- Aktan, C. C. (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”. *Çimento İşveren Dergisi*. Sayı: 4. Cilt: 22, 4-21.
- Alkhafaji, AF. (2003). “Strategic Management: Formulation”. *Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. The Haworth Press. Inc. New York.
- Altinkurt, Y. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*. Doktora Tezi Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- Altıntaş, N. (2003). “Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi”. <http://www.ntvmsnbc.com/news/249410.asp>. (Erişim Tarihi: 28.10. 2017)
- Baron, B. G. ve Henderson, M. V. (1995). “Strategic leadership. A Theoretical and Operational Definition”. *Journal of Instructional Psychology*. 22(2): 178-195.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A response to critiques. M. M. Chemers & R. Ayman içinde, *Leadership Theory and Research*. New York: Academic.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Boal, K. B. ve Hooijberg, R. (2001). “Strategic Leadership Research: Moving on”. *Leadership Quarterly*. Sayı 11: 515–549.
- Buluç, B. (1998). “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”. *Yeni Türkiye 21. yy. Özel Sayısı*. 20(4): 1- 13.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change*. London: Prentice Hall.
- Can, N. (2006). “Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi”. *Milli Eğitim Dergisi*. 155-156.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir (Ed). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama içinde*. (s. 131-177). Ankara: Pegem Akademi.
- Ceran, Y. ve Karaçor, S. (2013). “Pazarlama İletişimi Aracı Olarak Reklam: Reklam Maliyetleri ve Muhasebeleştirilmesi”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt: 6, Sayı: 1: 9-24.
- Çalık, T. ve Sezgin, F. (2005). “Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Cilt:13. No:1: 55-56.
- Çetin, S. (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarı*. (M. Ş. Şimşek, A. Çelik eds.). Stratejik Yönetim. Ankara: Eğitim Kitabevi.
- Daft, R. L. (2005). *The Leadership Experience* (3rd ed.). Mason. OH: Thomson. South-Western.
- Daniels, S. ve Ramey, M. (2005). “The Leader’s Guide to Hospital Case Management”. *Jones and Publishers*. Mississauga.

- Davies, B. (2004). "Developing The Strategically Focused School". *School Leadership & Management*. 24(1).
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2004). "Strategic Leadership". *School Leadership & Management*. Sayı. 24. No. 1.
- Davies, B. Davies, B. J. ve Ellison, L. (2006). *Success and Sustainability, Developing the Strategically Focussed School*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Dhammika, K. A. S. (2014). "Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference". *Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*. (ME14 DUBAI Conference) Dubai, 10-12.
- Elkins, A. (1980). *Management: Structures, Functions and Processes*. Addison-Wesley Pub.Co.
- Eryılmaz, B. (2013). *Kamu Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu üniversitesi Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ersen, H. (2003). *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*. 2. Baskı, İstanbul: Maestro Yayınları.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Es Yayınları.
- Gelatt, J.P. (2002). *Leadership*. Mann, C.J. ve Götz, K. (Ed.). The Development of Management Theory and Practice in The United States (65-86). USA: Pearson Custom Publishing.
- Gordon, T. (1998). *Etkili Liderlik Eğitimi*. (Çev. Emel Aksay) 6. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gray, J. L. ve Starke, F. A. (1988). *Organizational Behavior*. (4th ed.). New York: Merrill.
- Griffin, R.W. (2002). *Management*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Guillot, C.W. (2003). "Strategic Leadership: Defining the Challenge". *Air & Space Power Journal, Winter*. 67-75.
- Gündüz, H. E. (1997). *Dünya Klâsındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetim Aracı Olarak Faaliyetlere Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama*. SPK, 99.
- Ho, C. (2005). "Corporate Governance And Corporate Competitiveness: An International Analysis". *Corporate Governance: An International Review*. Vol: 13. No: 2: 211-253.
- Hinterhuber, H. H. ve Friedrich S.A. (2001). "Stratejik Liderliğin Teknolojik Boyutu/Üretim Ekonomisinde Liderliğin Meydan Okuması". *Science Direct International Journal of Production Economics*. 77: 191-203.
- Hughes, R. L. Ginnett, R. C. ve Curphy, G. J. (2002). *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*. 4th Ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (2005). "Achieving and maintaining strategic competence in the 21st century: the role of strategic leadership". *Academy of Management Executive*. 9(4): 63-74.
- Johnson, G. ve Scholes, K. (1988). *Exploring Cooperative Strategy* (2. b.). London: Prentice Hall.
- Keyman, F. (1995). "Demokrasi, Topluluk ve Fark: Türkiye'deki Liberalizm Tartışmasına Kuramsal Bir Katkı". *Toplum ve Bilim*. (66): 140-167.
- Kırım, A. (2005). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. 7. Baskı. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Kırmaz, B. (2010). "Bilgi Çağı Lideri". *Ankara Barosu Dergisi*. Yıl: 68, Sayı: 2010/3. Ankara.
- Leblebici, D. N. (2008). "21. Yüzyılda Liderlik Anlayışına Bakış". *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 32(1): 61-72.
- Maviş, F. (1988). "Stratejik Yönetim Modeli". *A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*. VI:1. Eskişehir.
- Minsberg, H. (1985). "The Organization as Political Arena". *Journal of Management Studies*. 22(2): 133-154.
- Mullins, L.J. (1996). "Management and Organizational Behavior". *Sixth Edition, Prentice Hall*.
- Northhouse, P. G. (2001). "Leadership: Theory and Practice". *2nd Edition Sage Publications INC*. California.
- Odabaş, Ç. (2004). "Stratejik Yönetim ve e-Devlet". *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 55. Ekim- Aralık 2004: 83-93.
- Orkan A.L. ve Çalışkan, B. (2011). "Bilişimin Temel Kavramları Veri: Enformasyon, Bilgi, Bilgelik". *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü Dergisi*. 4. Hafta, İstanbul.
- Owens, R. and Valesky, T. (2007) *Organizational behavior in education: Adaptive Leadership and School Reform*. Boston, MA: Pearson Education Inc
- Pamuk, G. Yucaoğlu, R.Y. Alev, T. Küçük, M. Yarar, R. ve Elgin, S. (1978). *Uzun Vadeli Planlama*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Pisapia, J. (2007). "Leading in Complexity". *Presented at the Annual Conference of the International Leadership Association*. Vancouver.
- Pisapia, J. (2009). *The strategic leader: New tactics for a globalizing world*. New York: Information Age.
- Porter, A. C. (2002). "Measuring the Content of Instruction: Uses in Research and Practice". *Educational Researcher*. 31(7): 3-14.
- Rowe, W. G. (2001). "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership". *Academy of Management Executive*. 15(1).
- Saruhan, Ş. C. (2012). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Songür, N. (2013). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sullivan, G.R. ve Harper, M.V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz* (Ayşe Bilge Dicleli, Çev.). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Sütçü, O. (2008). *Stratejik Liderlik*. Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.
- Şenel, A. ve Gençoğlu, S. (2003). “Küreselleşen Dünyada Teknoloji Eğitimi”. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*. Yıl 11. No:12: 45-65.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş 10. Baskı, Konya: Adım Matbaacılık. 464s.
- Şisman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tappen, M. R. (2001). *Nursing Leadership and Management*. Concept and Practice. Philadelphia: F. A. Davis Company.
- Thompson, A. A. ve Strickland A.J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases* (12. Baskı). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Tokay H.S. Deran A. ve Arslan S. (2010). “Lojistik Maliyet Yönetiminde İzlenebilecek Stratejiler ve Muhasebe Eğitiminden Beklentiler”. *XXIX. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu*. Alanya. 21-15 Nisan.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara.
- Ülker, M. (2009). “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi”. Kocaeli Üniversitesi Eğitim Bilimleri ABD. Yayınlanmış Yüksek lisans tezi. Kocaeli.
- Ünalı, H. (2002). “Strateji Nedir? Ne Değildir?”. *KOBİ Efor Dergisi*. Aralık 2002 sayısı.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). “Strategic Leadership and Organizational Learning”. *Academy of Management Review*. 29(2): 222-240.
- Wheelen, T. and Hunger, J. (1995). *Strategic management and business policy* (5. b.). USA: Addison-Wesley.
- Yangil, F. M. (2016). “Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik”. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı:48
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization*. (5. b.). New Jersey: Prentice Hall.