

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**STRATEJİK LİDERLİĞİN KURUMSAL DAYANIKLILIĞI
ARTIRMAYA YÖNELİK ETKİSİ: YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülnihal YAŞAR

Mühendislik Yönetimi Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

**TEMMUZ 2024
İSTANBUL**

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**STRATEJİK LİDERLİĞİN KURUMSAL DAYANIKLILIĞI
ARTIRMAYA YÖNELİK ETKİSİ: YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Gülnihal YAŞAR
221221001**

Mühendislik Yönetimi Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Tuğbay Burçin GÜMÜŞ

İstanbul 2024



T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Jüri Tez Onay Formu

22.07.2024

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Bu çalışma 22.07.2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Mühendislik Yönetimi Anabilim Dalı, Mühendislik Yönetimi (Tezli Yüksek Lisans) Programı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Tuğbay Burçin GÜMÜŞ

Danışman

İstanbul Gedik Üniversitesi

Doç. Dr. Murat SAĞBAŞ

Üye (İmza)

Milli Savunma Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer ÇELİKKOL

Üye (İmza)

İstanbul Gedik Üniversitesi

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “Stratejik Liderliğin Kurumsal Dayanıklılığı Artırmaya Yönelik Etkisi: Yazılım Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (22/07/2024).

Gülnehal YAŞAR

*Her koşulda yanımda
olan canım aileme...*



ÖNSÖZ

Araştırma kapsamında literatür taraması sırasında faydalandığım eserlerin yazarlarına, araştırma süresince yoluma ışık tutan, ilgisi, tecrübesi ve bilgisiyle beni destekleyen, aydınlatan değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Tuğbay Burçin GÜMÜŞ'e, araştırma süresince bana destek veren çalışma arkadaşlarıma, araştırmanın uygulama aşamasındaki görüşme sorularına katılım gösteren kurum ve kurum liderlerine ile her koşulda yanımda olan canım aileme sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Haziran 2024

Gülnihal YAŞAR
Endüstri Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT	xiii
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK LİDERLİK	3
2.1 Strateji Kavramı	3
2.2 Liderlik Kavramı	4
2.3. Liderlik Özellikleri.....	5
2.4 Liderlik Modelleri	6
2.4.1. Otokratik liderlik modeli	6
2.4.2. Demokratik katılımcı liderlik modeli	7
2.4.3. Tam serbestlik tanıyan liderlik modeli	7
2.5 Stratejik Liderlik	7
2.6 Stratejik Liderliğin Gelişimi.....	9
2.7 Stratejik Liderlik Özellikleri	11
2.8 Stratejik Liderlik Fonksiyonları	12
2.9 Stratejik Liderlik Biçimleri ve Boyutları	14
2.9.1 Dönüşümcü liderlik	14
2.9.2 Etik liderlik	15
2.9.3 Politik liderlik	15
2.9.4 Yönetmel liderlik	16
2.9.5 İlişkisel liderlik.....	17
2.10 Stratejik Liderliğin Kurumlara Sağladığı Faydalar	18
2.11 Literatürde Stratejik Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	19

3. KURUMSAL DAYANIKLILIK.....	21
3.1 Dayanıklılık Kavramı	21
3.2 Kurumsal Dayanıklılık Kavramı	22
3.3 Kurumsal Dayanıklılığa Dair Kavramsal Yaklaşımlar	24
3.3.1 Davranışsal yaklaşım	25
3.3.2 Sezgisel yaklaşım	26
3.3.3 Yenileme süreci yaklaşımı.....	27
3.3.4 Risk yönetimi yaklaşımı	27
3.3.5 Sistem yaklaşımı.....	28
3.4 Kurumsal Dayanıklılık Boyutları	28
3.4.1 Bilişsel dayanıklılık	28
3.4.2 Davranışsal dayanıklılık	29
3.4.3 Bağlamsal dayanıklılık	30
3.5 Kurumsal Dayanıklılık Kapasitesinin Geliştirilmesi ve Yönetimi.....	31
3.6 Kurumsal Dayanıklılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	32
4. STRATEJİK LİDERLİĞİN KURUMSAL DAYANIKLILIĞI ARTIRMAYA YÖNELİK ETKİSİ	34
4.1 Araştırmanın Amacı	34
4.2 Araştırmanın Varsayımları	35
4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	35
4.4 Araştırmanın Modeli	35
4.5 Araştırmanın Soruları	36
4.6 Veri Toplama Yöntemi.....	37
4.6.1 Araştırmanın Yapılacağı Kurumun ve Katılımcılarının Belirlenmesi.....	37
4.6.2 Araştırma ortamının belirlenmesi.....	38
4.6.3 Araştırma sorularının hazırlanıp belirlenmesi	38
4.6.4 Araştırma sorularının katılımcılara uygulanması	40
4.7 Bulgular	40
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	55
KAYNAKÇA	60
EKLER.....	64
Ek- A: Görüşme Kılavuzu Soruları	64
ÖZGEÇMİŞ.....	66

KISALTMALAR

Dr.	: Doktor
Öğr.	: Öğretim Görevlisi
CTO	: Chief Technology Officer (Teknolojiden Sorumlu Başkan)



ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa No:
Çizelge 2.1: Stratejik Liderlik Uygulamaları	10
Çizelge 2.2: Lider ve Yöneticinin Odaklandığı Konular	17
Çizelge 2.3: Literatürde Stratejik Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	20
Çizelge 3.1: Farklı Disiplinlerde Dayanıklılık Tanımları.....	22
Çizelge 3.2: Kurumsal Dayanıklılık Kavramı Tanımları	24
Çizelge 3.3: Literatürde Kurumsal Dayanıklılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	33
Çizelge 4.1: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	38

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No:
Şekil 2.1: Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci.....	12
Şekil 2.2: Üç Halka Modeli.....	13



STRATEJİK LİDERLİĞİN KURUMSAL DAYANIKLILIĞI ARTIRMAYA YÖNELİK ETKİSİ: YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu araştırmada kurumların değişen ve gelişen ekonomide, çevre koşullarında, artan rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi adına kurum dayanıklılıklarının artırılmasında stratejik liderlerin etkisi ele alınmıştır.

Kurumlardaki liderlerin stratejik rolü, liderlik tarafından kurumsal kültürün şekillenmesine etkileri, liderlik tarafından çalışanların yetkinliklerinin değerlendirilmesi, stratejik planlama ve risk yönetimi süreçlerinde liderlerin rolü, liderlik tarafından kurumsal dayanıklılık stratejilerinin belirlenmesi ve liderlerin kurumsal dayanıklılığı artırmaya yönelik etkisinin araştırılması ile bulgular sonucunda çeşitli öneriler geliştirilmesi araştırmanın amacıdır.

Araştırma, dinamik ve sürekli değişen bir dış çevreye sahip olan bir yazılım firmasında gerçekleştirilmiştir. Bu firmanın seçilme nedeni, iç yapısındaki bölümlerin ve bu bölümler arasındaki ilişkilerin fazlalığı, yoğun iletişim ve haberleşme ihtiyacının bulunmasıdır. Ayrıca, faaliyet gösterdiği yazılım sektöründe hızlı teknolojik gelişmelerin yaşanması, firmanın heterarşik bir yapıda olmasını ve matriks organizasyon yapısını benimsemesini zorunlu kılmaktadır. Bu özellikler, araştırmanın daha geniş ve derinlemesine bir bakış açısıyla ele alınmasına olanak tanımaktadır.

Araştırmada, niteliksel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmış görüşme yöntemine dayalı tümevarım analiz modelinden yararlanılmıştır. Araştırma yazılım sektöründeki bir kurumda 2023-2024 yılları içerisinde görev alan liderler ile yapılmıştır. Araştırmada stratejik liderlerin kurumsal dayanıklılığı artırmaya yönelik etkisine ilişkin hazırlanan araştırma soruları veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırma katılımcıları araştırma yapılan kurumdaki altı ekip liderinden oluşmaktadır. Katılımcılara araştırma soruları iletilmeden önce demografik özelliklerinin belirlenebilmesine ilişkin ad soyad, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kurumda çalışılan departman, kurumda çalışılan yıl, kurumdaki mevcut pozisyon, kurumda liderlik rolünde bulunulan yıl bilgilerinin alınmasına dair sorular sorulmuştur. Liderler kurum içerisinde farklı ekiplerde liderlik sorumluluğunu üstlenmektedir. Ekip liderlerine liderlik tarafından kurumsal kültürün şekillendirilmesi, liderlik tarafından çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi, stratejik planlama ve risk yönetimi süreçleri kapsamında liderlik rolü ve liderlik tarafından kurumsal dayanıklılık stratejilerinin belirlenmesi konularına ilişkin on dört soru iletilmiştir.

Katılımcıların araştırma sorularına verdikleri cevaplar toplandıktan, çözümlendikten, yorumlandıktan ve analiz edildikten sonra her bir soru için edinilen bulgular açıklanmıştır.

Bulgulardan kurumdaki stratejik liderlerin kurum dayanıklılığını artırmak için dayanıklılık bilincinin oluşması ve sürdürülmesinde, stratejik kararların alım ve

uygulama süreçlerinde, tehdit ve krizlerin fırsata dönüştürülmesi aşamasında, kurumun vizyon ve misyonu doğrultusunda belirlenen amaç ve hedeflerin uygulanabilmesi için belirlenen uzun vadeli planların yapılması, uygulanması, denetlenmesi ve sonuçlandırılması süreçlerinde etkileri olduğu; bu etkinin kurum yararına artırılması için liderlerin yekinciklik, sorumluluk, bilgi ve bilincinin artırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Strateji, Stratejik Liderlik, Dayanıklılık, Kurumsal Dayanıklılık*



IMPACT OF STRATEGIC LEADERSHIP ON IMPROVING CORPORATE RESILIENCE: A RESEARCH IN THE SOFTWARE INDUSTRY

ABSTRACT

In this research, the effect of strategic leaders in increasing institutions' resilience was discussed for institutions to survive and maintain continuity in a changing and developing economy, environmental conditions and increasing competitive environment.

The strategic role of leaders in institutions, the effects on the shaping of corporate culture by leadership, the evaluation of the competencies of the employees by the leadership, the role of leaders in the strategic planning and risk management processes, the determination of corporate resilience strategies by the leadership and the investigation of the effect of leaders on increasing corporate resilience, and the development of various suggestions as a result of the findings are the aim of the research.

The research was conducted in a software company with a dynamic and constantly changing external environment. The reason for choosing this company is the abundance of departments in its internal structure and the relationships between these departments, and the need for intense communication and communication. In addition, rapid technological developments in the software sector in which it operates require the company to have a heterarchical structure and adopt a matrix organizational structure. These features allow the research to be addressed from a broader and more in-depth perspective.

In the research, induction analysis model based on structured interview method from qualitative research methods was used. The research was carried out with the leaders who worked in an institution in the software sector in 2023-2024. In the research, the research questions prepared regarding the effect of strategic leaders on increasing corporate resilience were used as a data collection tool.

Research participants consist of six team leaders in the researched institution. Before the research questions were conveyed to the participants, questions were asked about the name, surname, age, gender, level of education, the department working in the institution, the year worked in the institution, the current position in the institution, the year of the leadership role in the institution regarding the determination of demographic characteristics. Leaders assume leadership in different teams within the organization. Fourteen questions have been conveyed to team leaders about shaping corporate culture by leadership, developing the competencies of employees through leadership, leadership role within the scope of strategic planning and risk management processes, and determining corporate resilience strategies by leadership.

After the participants' answers to the research questions were collected, analyzed, interpreted and analyzed, the findings obtained for each question were explained.

From the findings, it was concluded that the strategic leaders in the institution had effects on the creation, implementation, supervision and conclusion of the long-term plans determined to implement the goals and goals determined in line with the vision and mission of the institution, in the creation and maintenance of resilience awareness, in the acquisition and implementation processes of strategic decisions, in the transformation of threats and crises into opportunities, to implement the goals and goals determined in line with the vision and mission of the institution; It was concluded that to increase this effect for the benefit of the institution, the ability, responsibility, knowledge and awareness of the leaders should be increased.

Keywords: *Strategy, Strategic Leadership, Resilience, Institutional Resilience*



1. GİRİŞ

21. yüzyılda bilimin ilerlemesi, teknolojinin gelişmesi, ağırlaşan rekabet koşulları, küreselleşen ekonomide kurumların hayatta kalabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi için çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. İç ve dış çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek, ani ve beklenmedik durumlara karşı hızlı ve doğru tepki verebilmek, esnekliği sağlayabilmek, kurumun vizyon ve misyonunu göz önüne alarak belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda uzun vadeli planlar yapılabilmesi, kurum yeterliliğinin sağlanması, tehditlerin fırsata dönüştürülebilmesi, stratejik yönetim süreçlerin oluşturulması ve uygulanması için kurum dayanıklılığının olması gerekmektedir.

Tüm bu faaliyet ve çalışmaların planlanıp uygulanabilmesi, stratejik kararların kurum faydasına olacak şekilde alınabilmesi, kurum yeterliliği ve kültürünün oluşturulması, gelişen teknolojiye uyum sağlayıp fark oluşturacak yeni nesillerin de geliştirilmesi ancak stratejik liderler ile mümkündür.

Stratejik liderlerin, kurum devamlılığı için uygun strateji geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir. Küreselleşme, rekabet ve değişen ekonominin beraberinde getirdiği tüm değişimlerden doğal olarak liderler de etkilenmektedir.

Geçmiş yüzyıllarda doğrusal olarak gerçekleşen endüstrilerdeki değişim, değişen ve gelişen rekabet ortamı ve küreselleşen ekonomi ile kurumun yönünün tek bir bireyin bakış açısı ile belirlenebilir olmasını engellemiştir. Bu nedenle 21. yüzyıl kurumlarının yapısı değişerek stratejik liderlik uygulamalarının da farklılaşmasına sebep olmuştur.

Stratejik liderler küresel ekonomi ile oluşan değişiklikleri takip etmekte, değişikliklere uyum sağlayabilmek için esnek koşullar oluşturma, devamlılığını sağlayabilmek ve kurum vizyonu çerçevesinde belirlenen amaç ve hedef belirleme, bu amaç ve hedefe ulaşabilmek için faaliyetleri planlamaktadır. Değişen ve gelişen rekabet ortamında kurumun hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi liderin faaliyetlerine bağlıdır.

Kurumlar, kuruldukları an itibariyle iç ve dış çevrede değişen şartlara bağlı olarak belirli dönemlerde problemlerle karşılaşmaktadır. Bu problemlerli süreç boyunca bazı kurumlar problemleri aşamayıp çöküşe geçerken bazı kurumlar ise diğerlerine nazaran daha az hasarla bu zorlu süreci atlatabilmekte hatta bazı durumlarda var olan krizi fırsata dönüştürmeyi başararak bir öncekinden daha iyi bir performans da gösterebilmekteledir. Kurumlar benzer çevre koşullarından benzer problemlerli süreçler geçirseler dahi kurumların bu süreci atlatalmalarındaki farklılık kurumların dayanıklılık düzeylerinden kaynaklanmaktadır. Kurumların dayanıklılık düzeyinin artması kurumdaki stratejik liderlerin kuruma olan etkileri ile mümkündür.

Bu araştırmada stratejik liderliğin kurumsal dayanıklılığı artırmaya yönelik etkisi ele alınmıştır. Araştırmanın amacı kurumdaki liderlerin stratejik rolü, liderlik tarafından kurumsal kültürün şekillenmesine etkileri, liderlik tarafından çalışanların yetkinliklerinin değerlendirilmesi, stratejik planlama ve risk yönetimi süreçlerinde liderlerin rolü, liderlik tarafından kurumsal dayanıklılık stratejilerinin belirlenmesi ve liderlerin kurumsal dayanıklılığı artırmaya yönelik etkisinin araştırılması ile araştırma sonucunda çeşitli öneriler geliştirilmesidir.

Araştırma 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde stratejik liderlik, ikinci bölümde kurumsal dayanıklılık ele alınmıştır. Üçüncü bölümde stratejik liderliğin kurumsal dayanıklılığı artırmaya yönelik etkisi üzerinde bir çalışma yapılmıştır.

Araştırma yazılım sektöründeki bir kurumda, kurumdaki ekip liderleri ile yapılmıştır. Araştırma bir kurumdaki stratejik liderlerin kurum dayanıklılığını artırmaya olan etkisinin ele alınıp önerilerle katkı sağlanması amacıyla yürütülmüştür.

2. STRATEJİK LİDERLİK

2.1 Strateji Kavramı

Strateji kavramı, günümüzün iş dünyasında kurumsal yapıların ve rekabetçi güçlerin kullanılmakta olduğu ve öneminin vurgulandığı bir konudur. Kurumların iç ve dış çevresinde yaşanan hızlı değişimler, artan rekabet, hızlı teknolojik değişimler, hukuksal alandaki değişimler, pazar ve müşteri karakteristiğindeki değişim gibi birbiri ile ilişkisi bulunan birçok sayıdaki etkenden ötürü kurumların organizasyonel yapılarının devamlılığını sağlayabilmeleri zorlaşmıştır. Bu etmenler ve bunlara bağlı olarak hızlı değişen koşullar nedeniyle kurumlardaki başarı sadece klasik düşünce yapısına sahip başarılı yöneticiler ile, bu yöneticilerin yönetimi ile sağlanamamaktadır. Bu nedenle kurumlara; değişen koşulların varlığını kabul etmek ve buna bağlı olarak değişimleri zamanında yakalayarak uyum sağlamak için gerekli stratejileri geliştirebilecek yöneticiler gerekmektedir (Kırım, 2006).

Strateji, eski Yunancada ordu anlamına gelen “stratos” ile “yönetme, yön verme” anlamına gelen “ago” sözcüklerinin birleşmesi ile oluşarak “sevk etmek, yönlendirmek, göndermek, götürmek ve gütmek” anlamlarına gelmektedir.

Strateji kavramı, yüzyıllardır kullanılan bir kavram olup esasen askeri strateji kavramına dayanmaktadır. Askeri strateji, mevcut olan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıyla düşmanın gücünün, yeteneklerinin ve zayıf yönlerinin tespit edilerek zafere ulaşılmasını sağlamaktır (Aktan, 2008). Kavram askeri alanda kullanımının yanı sıra oyun ve spor karşılaşmalarında da kullanılmaktadır. 1970’li yıllar itibari ile strateji kavramı sadece askeri alanlarda kullanılmaktan çıkmış olup kurumlarda ve yönetim alanında da kullanılmaya başlamıştır.

1970’li yıllarda ekonomilerin yapısal değişimi ve pazardaki rekabet ortamının artması ile kurumlar devamlılıklarını sağlayabilmek ve kar elde edebilmek adına strateji kavramını ele almaya başlamıştır. Bu süreçte kurumlar, stratejiyi sadece bir planlama unsuru olarak değil aynı zamanda bir yönetim unsuru olarak da ele almışlardır (Hax, 1994).

Kurumsal strateji, çevre ve rakipleri dikkate alarak, hızlı değişim nedeniyle belirsizliğin var olduğu koşullarda, kurumun amacına ulaşması için elde bulunan kaynakları doğru ve verimli şekilde kullanabilmesi için yürütölen faaliyetleri kapsamaktadır. Stratejinin bir faaliyet planından farkı, dinamik olması ve değişen çevre koşulları ile rakipleri dikkate almasıdır. Bu bağlamda strateji rakiplerin davranışlarını gözlemleyerek, kurumun politikasına uygun olacak şekilde, amacına ulaşabilmesi için almakta olduğu uzun süreli, sonuç ve kar odaklı, dinamik kararlar ile kullandığı kaynaklar ve aldığı önlemler bütünüdür (Aktan, 2003).

Strateji; kurumun amaçlarına bağlı olan bir analiz olup kurumun ana faaliyet alanlarını belirlemekte, kurum içerisindeki çalışanları cesaretlendirmekte ve sürecin devamlılığını sağlamakta, kuruma ait makine ve teçhizatlar ile birlikte tüm fiziki ve beşeri kaynakların belirli bir uyum ve verimlilik hedefiyle kullanmakta, kurumların gelecek hedef ve amaçları ile bu hedef ve amaçlara bağlı planlarını yürütmekte rol oynamaktadır (Aktan, 2003).

Kurumların yönetim alanında uygulayacakları stratejiler, ilk olarak “Stratejik Planlama” ve ardından “Stratejik Yönetim” olarak adlandırılan ve bunları uygulayabilen yönetici anlamında “Stratejik Liderlik” olarak birbirine bağlı disiplinlerin oluşmasını sağlamıştır (Akgemci, 2019).

2.2 Liderlik Kavramı

İnsanlar topluluk halinde yaşıyan sosyal canlılar oldukları gibi, buldukları toplulukları yönetecek ve edinmiş oldukları amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak lider ile hiyerarşik bir bağlılığa ihtiyaç duymaktadırlar. Bireyler kendi istek ve ihtiyaçlarını, amaç ve hedeflerinin bir bölümünü gerçekleştirilebilmek için bir gruba, topluluğa ihtiyaç duymaktadır. Şu halde birey ve topluluğun olduğu her alanda lider kavramından ve gereksiniminden söz edilebilir (Doğan, 2021).

Liderlik kavramına tarihin en eski çağlarından itibaren yönetim işlevinin olduğu birçok alanda rastlamak mümkündür. Liderlik kelimesi ilk olarak 14. yüzyıllarda kullanılmaya başlasa da 19. yüzyıldan itibaren daha fazla alanda kullanılmaya başlanmıştır. Aristo, Sokrates, Eflatun’dan Kurt Lewin’e kadar birçok düşünür ve bilim insanı tarafından ele alınan liderlik, başta kişinin kendi bakış açısı ve kendisi için önemli olan özelliklere göre tanımlanmasına sebep olsa da

1950'lerden itibaren yapılan çalışmaların artması ile liderlik tanımı da gelişmiştir (Doğan, 2021).

Fransızca “leader” kelimesinden gelmekte olan lider kavramı Türk Dil Kurumunda karşılığını “Önder, Şef” kelimeleridir (Yıldırım, 2012).

Liderlik, bir grup insanı, belirli amaç ve hedefler ile bir araya getirme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirebilme bilgi ve yetisi bütünü olarak ifade edilebilir (Duacıoğlu, 2009). Liderlik, bir kişinin örgütün başarısına ve sürekliliğine katkıda bulunmak için başkalarını motive etme ve etkileme yeteneğidir. Lider kişi, bir topluluğun veya kurumun sahip olduğu amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için kurum içerisindeki bireyleri, çalışanları motive eden, onları hedefe yönlendiren kişidir. Liderler kurumun geleceğinin şekillenmesinde de önde yer alıyor olup liderlik sorumluluğu üstlendiği kurumdaki bireyleri, çalışanları etkileyen, belirlenen amaç ve hedef doğrultusunda harekete geçmelerini sağlayan kişidir (Güney, 2020).

2.3. Liderlik Özellikleri

Bir bireyin lider olabilmesi için, ardında onu izleyen topluluktaki bireylerden farklı kişilikte ve özelliklerde olması gerekmektedir. Lider, topluluğu oluşturan bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimi sağlayabilmelidir. Lider, topluluğu oluşturan bireylerin amaç ve çabalarını birbirleri ile uyumlu hale getirebilmelidir. Lider, bireyleri ortak amaç ve hedefler için harekete geçirebilmelidir. Lider, izlenen kişi olmalı, amaca giden yolda karşılaşılan engellerde danışılan ve yol gösteren olmalıdır (Bayram, 2013).

Tüm bunlarla birlikte liderlere bakıldığında aşağıdaki özelliklerin görülmesi mümkündür:

- Liderlerde insan sevgisi bulunmaktadır.
- Liderler, bireyler arasındaki ilişkiyi yönetebilecek beceridedir.
- Liderlerin iletişim becerileri kuvvetlidir.
- Liderlerin, kendine inancı ve güveni olmakta ve bunları kaybetmemektedir.
- Liderler vizyonerdir, yol göstericidir.
- Liderler beraberindeki topluluğu oluşturan bireylerin başarı ve mutluluğunu önemsemektedir.

- Liderler, bireylerdeki adanmışlık ve heyecan duygularını tetiklemektedir.
- Liderler sadece bireyi değil bilgiyi de yönetebilmektedir (Duacıoğlu, 2009).

İyi bir lider karar alma yeteneği, tutarlılık, şevk ve azim, hayal gücü, merak, çalışma isteği, analiz yeteneği, verimli yönetim yeteneği, esneklik ve değişime çabuk adapte olma, tehdidi fırsata dönüştürebilme yeteneği, girişimcilik, pratik zeka gibi yetilerle birlikte; doğruluk, sabır ve bağlılık, sosyal beceri, açık ve anlaşılabilirlik gibi niteliklere sahip olmalıdır (Duacıoğlu, 2009).

2.4 Liderlik Modelleri

Lider birey tarafından benimsenen liderlik davranışı, bireyin lider olarak etkinliğini etkilemektedir. Literatürde birçok liderlik modeli bulunmakta olup bunlardan en sık rastlanılanlar; otokratik (emir verici) liderlik, demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik modelleridir.

2.4.1. Otokratik liderlik modeli

Otorite, emir verme yetkisi veya gücü, bir işi başlatma ve bitirme kararını verebilme yetkisi, nüfuz ya da bilgiden kaynaklanan güç ve etki olarak tanımlanabilmektedir (Duacıoğlu, 2009).

Otokratik liderlik tek karar alıcının bulunduğu, sahip olunan yetkinin getirdiği otoritenin kullanıldığı, baskıcı ve saldırgan niteliklerin bulunabildiği, korku ceza ve tehdit sisteminin hakim olduğu liderlik modelidir. Otokratik liderler, otorite ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendileri alırlar ve bu sürece diğer takım üyelerini, astlarını dahil etmezler. Danışarak karar alma, fikir alışverişi bu liderlik modelinde söz konusu değildir. Bu liderlik modelinin bulunduğu bireyin yönetiminde olan topluluk veya işletmelerde karar alma süreci hızlıdır fakat takım ruhu, işbirliği ve buna bağlı olarak bireyler arası güven ve bağlılık söz konusu olmamaktadır. İtaatin beklendiği bu liderlik modeli genelde bürokrasinin hâkim olduğu ve gelenekçi yönetim kültürünün sürdürüldüğü örgütlerde görülmekte ve benimsenmektedir (Bayram, 2013).

2.4.2. Demokratik katılımcı liderlik modeli

Demokratik liderlik modelinde lider, yetkilerini paylaşma eğilimi göstermektedir. Demokratik lider, amaç ve hedefleri astlar ve diğer takım arkadaşları ile belirlemektedir. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi, iş bölümleri ve bu iş bölümlerinde görevlendirilecek kişiler, demokratik liderin fikir alışverişi yapması sonucu lider tarafından belirlenmektedir. Demokratik lider kararlarını paylaşmaktadır. Süreç hakkında liderlik yapılan topluluğa bilgi verme, karar alma sürecine astlarını dahil etme, paylaşımcı olma özelliklerini göstermektedir (Bayram, 2013).

2.4.3. Tam serbestlik tanıyan liderlik modeli

Tam serbest liderlik modelinde yönetim yetkisine az ihtiyaç duyulduğu, bireylerin kendi hallerine bırakıldığı, her bireyin kendi amaç, plan ve programının bulunmasına fırsat tanındığı görülmektedir. Tam serbest liderlik modelinde lider kendi yetkilerine sahip çıkmamakta, tüm yetkiler astların elinde bulunmaktadır. Bu liderlik modelinde otorite kullanılmamaktadır. Astlar amaçlar ve elde bulunan kaynaklar doğrultusunda planlar oluşturmaktadır. Liderin buradaki görevi astlara kaynak sağlamak ve sadece kendisine yöneltilen konulara katılmaktır. Alanında uzman olan ve yüksek tecrübeye sahip astlar için yeni fikir üretebilme ve hayata geçirebilmeleri açısından gayet uygun olan bu liderlik modeli; tecrübe bulunmayan, yetersiz bilgi ve kalitedeki bireyler için uygun olmamaktadır. Tam serbest liderlik modelinde bireylerin katılım oranı ve harekete geçmesi yüksektir fakat hiçbir otorite bulunmadığı için bireylerin farklı amaçlara yönelmesi olasıdır. Bu liderlik modelinde takım ruhu azalacağı gibi takım başarısı da düşmektedir (Duacıoğlu, 2009).

2.5 Stratejik Liderlik

1980’li yıllara kadar kurumlarda karşılaşılan durum ve koşulların temel nedeninin kurumun çıktıkları ile yönetsel davranış ve faaliyetleri olduğu; bu nedenle de liderliğin kurumun performansını etkileyecek önemli bir kavram olmadığı düşünülse de 1980’li yıllarda bu bakış açısı değişmeye başlamış ve liderlik becerileri önem kazanmaya başlamıştır çünkü bu tarih öncesine kadar konu ile ilgili yapılan bilimsel çalışma sayısı azdır. Kurumlarda liderlik becerilerinin etkisinin büyüklüğü

Hambrick ve Mason'un ileri sürdüğü Üst Kademe Teorisi ile fark edilmeye başlanmıştır. Teoriye göre örgütün etkinliğini üst düzey yönetici veya liderlerin kişisel özellikler, kurum için verilen stratejik kararlarda kullanmış oldukları bilgi ve yöntemler etkilemektedir. Bu teorinin kabul edilmesi ile liderlik bakış açısı yönetsel liderlikten stratejik liderliğe doğru evrilmiştir (Özyer, 2018).

Stratejik liderlik, bireyleri gönüllü olarak etkileyerek karar alma ve bu şekilde kurumun kısa ve uzun vadedeki faydalarını sağlama olarak tanımlanmaktadır. Stratejik lider, bir kurumun stratejisini oluşturan, planlayan, uygulayan ve kontrol eden kişidir. Stratejik değişimin gerektiği durumda stratejik liderlik yaklaşımına sahip lider, değişimi diğer bireylere önermekte, tasarlamakta, bu süreçteki esnekliği sağlamakta ve bireylerin değişime uyum sağlayabileceklerine olan inancını kuvvetlendirmektedir. Stratejik lider, yakın ve uzak geleceği tahmin ederek yapılması gerekenler için stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmektedir. Stratejik lider, geleceğe dönük amaçlarına ulaşabilmek için diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirir ve kurumun vizyonu doğrultusundaki hedeflere bireyleri yönlendirmektedir. Stratejik lider, günlük sorunlarla ilgilenmek yerine büyük resmi görmeye çalışmaktadır (Duacıoğlu, 2009).

Stratejik liderlikte amaç, bitiş noktalarını belirlemek, hedefe giden yolda en iyi ve etkili yöntemleri uygulamaktır. Strateji hedefe giden yolda uygulanan plan olarak düşünülürse, stratejik liderlik plan geliştirmek ve uygulamak için düşünmek ve karar vermek olarak ifade edilebilir (Uğuroğlu ve Çelik, 2009).

Stratejik liderler vizyon ve misyonları ile, kurum içerisinde liderlik sorumluluğunu üstlendiği bireylerin kendisini takip etmesi için üç ana davranış biçimine sahiptir. İlki bugünden geleceğe doğru planlama yapmasını sağlayan yolu görerek bu yolda güvenli şekilde ilerlemektedir. İkinci davranış, amaç ve hedefe giden yolda önüne çıkabilecek engelleri aşabilmek için bu yolda ilerlemektir. Üçüncü davranış ise önüne çıkabilecek engelleri aşabilmek ile beraber kurumlarda yaşanan kaos ve karmaşaya karşı kurumsal etkinliği artıran faaliyetleri ön plana çıkarmak ve arkasından gelenleri doğru yönlendirebilmek için bir yol olmaktır (Boal ve Sxhultz, 2007).

Stratejik lider, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanları motive etmek, etkilemek ve karar süreçlerine onları da dahil edebilmelidir. Bu doğrultuda stratejik lider; etkili karar alabilmeli, stratejik ve analitik düşünebilmeli,

iletişimi etkili kullanabilmeli, amaç ve hedef doğrultusunda planlar yapabilmeli, yönetilebilir risk alabilmeli, karşısına çıkabilecek durumlara karşı esnek davranabilmeli, kurum içerisinde doğabilecek kaos ortamını yönetebilmeli, bütüncül ve bağımsız hareket etmeli, çalışanların gelişimine destek olabilmek adına çalışanlarına yetki devredebilmeli ve çalışanlarını değerlendirebilmelidir (Nyong'a ve Maina, 2019).

2.6 Stratejik Liderliğin Gelişimi

Dünyadaki değişen ve gelişen rekabet ortamı, liderlerin rollerini de değiştirmektedir. Endüstrilerin küreselleşmesinin yanı sıra rekabetteki artış ve teknolojik gelişmeler, müşteri odaklı yaklaşım ile müşteri memnuniyetine odaklanma sebebiyle kurumlar bu durumu uyum sağlamakta güçlük yaşamaktadır. Bunun sonucunda liderler, bu değişim sürecini artan rekabet ortamında başarı sağlayacak şekilde yönetmek durumunda kalmaktadırlar (Doğan, 2021).

Stratejik liderlik üzerine yapılan çalışmaların başlangıç tarihi 1980'li yıllar olarak seçilebilir çünkü bu tarihten önce yapılan sistematik çalışmaların sayısı çok azdır. 1980'li yılların başlangıç seçilmesinin bir diğer sebebi ise Finkelstein ve Hambrick'e göre bu tarihte genel anlamda stratejik liderlik araştırmalarının hızlanmasına katkı sağlayacak iki önemli gelişmenin olmasıdır. Bunlardan ilki, Schendel ve Hofer'in 1979 yılında kaleme aldıkları, yönetim alanındaki birçok önemli kişinin görüşlerini özetleyen eser ile örgüt politikasının stratejik yönetim adı altında yeniden "vaftiz edilmiştir" (rechristening). Diğer önemli gelişme ise "Stratejik Yönetim Dergisi"nin (Strategic Management Journal) bu tarihlerde yayınlanmaya başlamasıdır (Doğan, 2021).

Günümüz dünyasının ağırlaşan rekabet koşullarında, küreselleşen ekonomide kurumların hayatta kalabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi için çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Stratejik liderlerin, kurum devamlılığı için uygun strateji geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir. Küreselleşme, rekabet ve değişen ekonominin beraberinde getirdiği tüm değişimlerden doğal olarak liderler de etkilenmektedir (Doğan, 2021).

Stratejik liderlik daha çok kurumun tüm sorumluluğunu alan bireylere odaklanmaktadır ancak yalnızca kurumun unvan sahibi bireylerini değil; üst yönetim

ekiplerini, yönetim kurulu üyelerini ve departman bazındaki genel yöneticiler gibi üyeleri de kapsamaktadır (Uğuroğlu ve Çelik, 2009).

Kurumlarda stratejik liderlerin asıl görevi, kurum için bir vizyon kazandırmak ve bu vizyona ulaşabilmek için gerekli şartları, amaç ve hedefleri oluşturmaktır. Özellikle kazanılan bu vizyon finansal başarı ile sonuçlanırsa stratejik liderin kurum içindeki konumu ve kurumdaki bireylerin lidere olan güveni de artmaktadır. Ancak 21. yüzyıl ile gelen ekonomik küreselleşme ile birlikte kurumların içinde buldukları durgun ve tahmin edilebilir çevre koşulları değişmiştir. Geçmiş yüzyıllarda doğrusal olarak gerçekleşen endüstrilerdeki değişim, değişen ve gelişen rekabet ortamı ve küreselleşen ekonomi ile kurumun yönünün tek bir bireyin bakış açısı ile belirlenebilir olmasını engellemiştir. Bu nedenle 21. yüzyıl kurumlarının yapısı değişerek stratejik liderlik uygulamalarının da farklılaşmasına sebep olmuştur (Uğuroğlu ve Çelik, 2009).

Aşağıda yer alan Çizelge 2.1’de 20 ve 21. yüzyıl stratejik liderlik uygulamaları arasındaki farklar karşılaştırılmıştır.

Çizelge 2.1: Stratejik Liderlik Uygulamaları

20. Yüzyıl Uygulamaları	21. Yüzyıl Uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Sabırlı ve güvenli	Güvenli fakat kibirsiz
Bilgiyi elde etmeye çalışır	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışları ilişkilerden etkilenir
Bütünlüğün önemi açıkça belirtilir	Bütünlüğün önemi eylemlerle gösterilir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenilir
Farklılıklar hoş görülür	Farklılıklar aranır
Çevresel değişime tepki verir	Çevresel değişimi önceden sezmek için hareket eder
Büyük lider olarak çalışır	Lider ve büyük bir grup üyesi olarak çalışır
Çalışanlar bir kaynak olarak görülür	Örgütsel çalışanlar kritik bir kaynak olarak görülür
Temelde yerel bir kafa yapısı ile çalışılır	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışılır
Çalışanların gelişimibe yatırım yapılır	Çalışanların sürekli gelişimine önemli miktarda yatırım yapılır

Kaynak: Ireland, R.D. ve 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.

2.7 Stratejik Liderlik Özellikleri

21. yüzyıl ile birlikte ağırlaşan rekabet koşullarında ve küreselleşen ekonomide kurumların hayatta kalabilmesi, gelişim gösterebilme ve devamlılığını sağlayabilmesi için çevredeki fırsat ve tehditleri iyi değerlendirmesi, yönetim anlayışının esnekleşmesi ve tüm bunları gerçekleştirebilecek stratejik liderlere sahip olması gerekmektedir (Özyer, 2018).

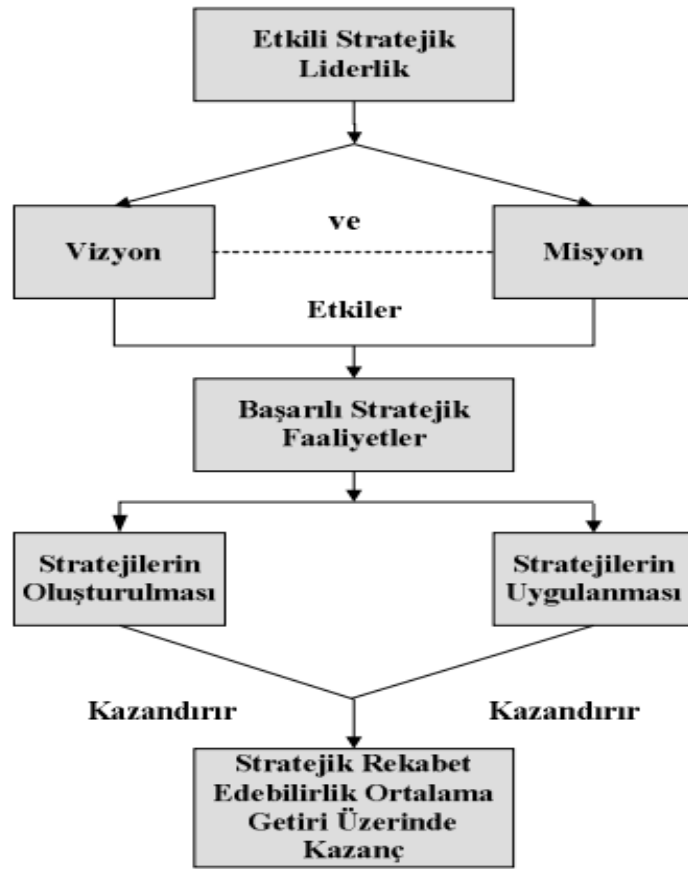
Literatürde birbirinden farklı ancak benzer birçok stratejik liderlik tanımı yapılmasına bağlı olarak stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikler de belirtilmiştir (Özyer, 2018).

Stratejik liderler, buldukları kurum içerisinde, kurumun geleceği konusundaki en etkili kişilerdir. Kurum içinde alınan kararlarda son sözü söyleyen kişilerdir. Stratejik liderin kurum içerisindeki en önemli görevi, kurumun iklimini belirlemek, etkin ve verimli şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Kurum içerisindeki bireyler, stratejik liderlerini rehber ve direktör olarak gördükleri için liderler, kendilerini izleyen bireylerin/çalışanların kurumun devamlılığı için belirlenmiş olan amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaları gerekmektedir. Kurum içerisindeki bireyler liderlerini takip ettikleri için liderlerin vizyon sahibi olması gerekmektedir, çalışanlarını kurumun uzun vadeli hedeflerine odaklanmalarını sağlaması gerekmektedir. Kurum içerisindeki tüm çalışanların birbirleri ile etkileşim içerisinde olmasına dikkat etmektedirler. Kurum için belirlenmiş olan hedeflerin ve bu hedeflere ulaşabilmek için belirlenen faaliyetlerin birim çalışanları tarafından doğru ve açık şekilde anlaşılmasını ve faaliyetlerin uygulama sürecinde takip edilmesini sağlamaktadırlar. Liderler, kurum kültürüne de önem vererek çalışanlar tarafından da dikkat edilmesini sağlarlar (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009).

Stratejik liderler küresel ekonomi ile oluşan değişiklikleri takip etmekte, değişikliklere uyum sağlayabilmek için esnek koşullar oluşturma, devamlılığını sağlayabilmek ve kurum vizyonu çerçevesinde belirlenen amaç ve hedef belirleme, bu amaç ve hedefe ulaşabilmek için faaliyetleri planlamaktadır. Değişen ve gelişen rekabet ortamında kurumun hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi liderin faaliyetlerine bağlıdır.

Stratejik liderler, kriz ortamında hızlı ve etkili verebilmeli, karar verirken karar sonuçlarının kuruma olan etkilerini göz önünde bulundurmalı, kurumun vizyonuna, amaç ve hedeflerine uygun hareket etmelidir.

Stratejik liderlik özelliklerine sahip olan ve bu özelliklerini bağlı olduğu kuruma yansıtabilen bir lider değişen ve gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilir, faaliyetlerini başarıyla sürdürebilir ve amaç ve hedeflerine ulaşarak kazanç sağlayabilir. Aşağıdaki görselde stratejik liderlik ve liderin yönetim süreci şemalaştırılmıştır.



Şekil 2.1: Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci

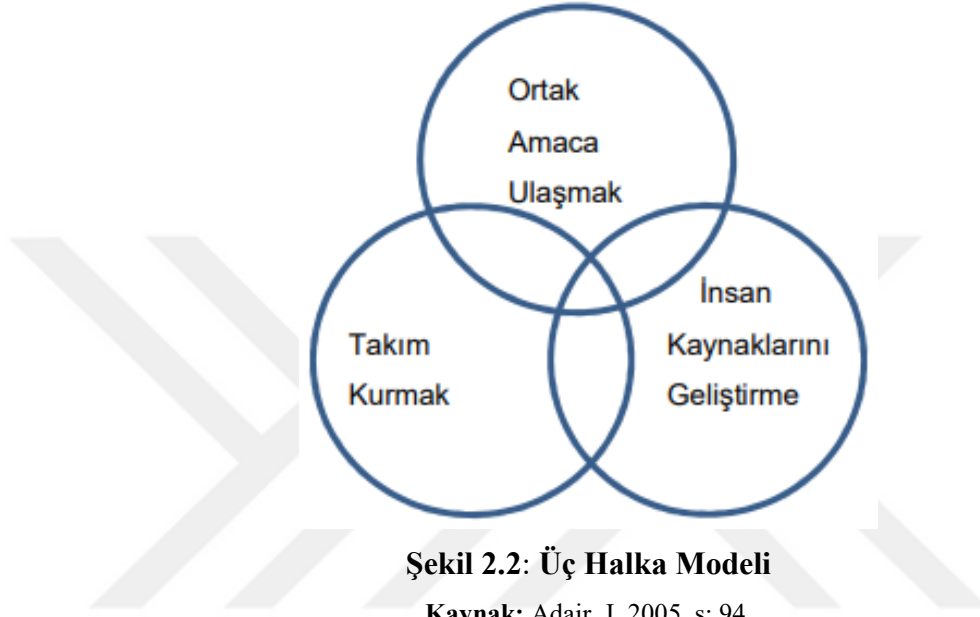
Kaynak: Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. (2007). Management of Strategy (International Student Edition). China: Thomson South-Western

2.8 Stratejik Liderlik Fonksiyonları

Stratejik Liderlik Fonksiyonları, Adair'in oluşturduğu "Üç Halka Modeli" ile açıklanabilir. Adair, stratejik liderliği Üç Halka Modeli'nin ilkelerine dayandırmaktadır. Üç maddede, başarılı bir stratejik stratejik liderde bulunması gereken temel beceriler açıklanmıştır. Üç Halka Modeli'ne göre stratejik liderin

görevi, diğer liderlerin üstesinden gelmek zorunda olduğu durumlarda başarıya ulaşmayı hedeflemesidir. Üç Halka Modeli'nde stratejik liderin üç görevi ele alınmaktadır (Adair, 2005).

- Ortak amaç ve hedefe ulaşmak,
- Takımı kurmak ve devamlılığını sağlamak,
- Takım çalışanlarının motivasyonunu sağlamak ve geliştirmek



Üç Halka Modeli'ne göre stratejik liderlik fonksiyonları yedi boyutta incelenmektedir. Bunlar:

- Kurum için bir yön belirleme,
- Verimli bir strateji ve aktif bir politika izleme,
- Hedeflenen kurum stratejilerini uygulama,
- Örgütlenme ve yeniden örgütlenme,
- Kurumun ruhunu ortaya çıkarma,
- Kurumu diğer kurumlara ve topluma bağlama,
- Çağın liderlerini belirleme ve geleceğin liderlerini yetiştirme (Ünal, 2012).

Stratejik liderlik fonksiyonları, kurumun yapısını, kurumun yönetimi için duyulan kaynakların doğru belirlenmesini, kurumun vizyonu ve misyonu çerçevesinde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için planlanan faaliyetleri ve stratejilere, motivasyonu, uyum ve işbirliğini sağlar (Ünal, 2012).

2.9 Stratejik Liderlik Biçimleri ve Boyutları

Pisapia'a (2009) göre stratejik liderlik biçimleri beş boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar; dönüşümcü, etik, politik, yönetsel ve ilişkiyel liderliktir.

2.9.1 Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramından ilk olarak Daunston'un (1973) "İsyan Liderliği" adlı çalışmasında bahsedilmiştir. Dönüşümcü liderlik, duygu ve kültürel değerleri ön planda tutmakta, kendisini takip edenler üzerinde bıraktığı izlenim, çalışanlarında oluşturduğu saygı, güven ve davranışlarıyla kitleleri etkilemektedir (Barutçugil, (2006).

Dönüşümcü liderlikte süreçler arası geçişte liderlerin onu takip eden diğer bireylere iyi bir yol gösterici olması liderliğin en önemli unsurudur. Dönüşümcü liderler, kriz ve risk gibi beklenmeyen sorunlarla mücadele edebilecek beceriye sahip bireylerdir (Taş, 2009). Değişime yatkın ve cesurlardır, örgüt içerisindeki diğer bireylerin performanslarından daha yüksek bir performansa sahiptirler ve sürekli eğitim içindedirler. Açık ve net bir hitabete sahiptirler, duygularını coşkularına katarak yetenekli hitabetleri ile bunu diğer bireylere yansıtabilirler (Barutçugil, 2006).

Dönüşümcü liderler örgüte sadıktır, aidiyet sağlarlar, örgüt kültürüne değer verirler, vizyon ve amaç belirleyerek strateji geliştirilmesinde etkili olurlar; yönetim, faaliyet ve görev dağılımı yaparak kurumdaki çalışanları şekillendirirler. İlim, bilim ve toplumsal değişim ve gelişmeye karşı kaliteyi de artırmak için çalışanların gelişimine daima katkı sağlarlar (Barutçugil, 2014).

Bass ve Avolio'ya (2000) göre dönüşümcü liderliğin üç ana etkisi bulunmaktadır. Bunlar çalışanların değerlendirmesine göre daha fazla çaba, doyum ve etkililiktir. Bass ve Avolio'ya göre bunlar dönüşümcü liderlik davranışları ile doğru orantılıdır. Liderlerin rolü bireylerin mevcut potansiyelini gözlemlemek ve geliştirmektir. Böylece çalışanların mevcut kapasitelerinden fazlasını yapabilme ve başarıya ulaşma, çalışma isteklerini artacaktır. Dönüşümcü liderlik anlayışına sahip liderlerin bulunduğu kurumlarda bireylerin istek ve ihtiyaçları karşılanmakta olup kurumsal gereklerin yerine getirilmesi konusunda liderlerin etkili olduğu

görülmektedir. Bu sayede liderler ile çalışanlar arasında memnuniyet ve güven duygusu oluşmaktadır.

2.9.2 Etik liderlik

Etik liderlik, belirli etik değerlere ve ilkelere ön planda sahip olmaya dayalı olan liderlik yaklaşımıdır. Pisapia etik liderliği, değişimler, inanç değerleri ile harmanlayarak meydana getiren liderlik olarak tanımlamaktadır (Pisapia, 2009).

Etik liderlikte liderler, etik kurallara bağlı kalarak doğru-yanlış, iyi-kötü dengesini kurmaya çabalarlar. Etik lider doğruluk ve hakkaniyet ilkelerine sadık olmalı, kurumun faydasını göz önünde bulundurmalı, dürüst olmalı ve işlerinde kuralları uygulamalı, kurumda kendilerini takip eden bireylerin sorunlarına duyarlı olmalı, farklı görüşlerin ifade edilmesine imkân tanımalıdır. Etik lider, çalışanlarını motive ederek amaç ve hedefe giden yolda ilerlemelerini sağlamalı, oluşabilecek sorunlarda bireylerin kimliğine değer veren bir çalışma kültürü oluşturarak tarafsız ve geniş görüşlü bir şekilde sorunlara yaklaşmalı, yol gösterici olmalı, etik ilke sınırları içinde kurumun tüm potansiyelini harekete geçirebilmelidir. Etik liderler kurumda da bir etik anlayışı oluşturabilmeli ve bu anlayış ile kurum içerisinde kendisini takip eden bireylerin de etik değer ve ilkeleri özümsemesini sağlamalıdır. Kurum kültürünün güçlü olması bireylerin de etik değer ve ilkeleri özümsemesinde katkı sağlamaktadır (Güçlü, 2017).

2.9.3 Politik liderlik

Politika, politik beceri gibi kavramlar birçok lider için olumsuz bir izlenim oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda liderlerin politik davranışlara karşı olumsuz bir bakış açısında oldukları, politik davranışları desteklemedikleri ve uygun bulmadıkları görülmektedir (Uğuroğlu ve Çelik, 2009). Kılıçkaya'nın 2013'te yapmış olduğu araştırma da kurumu olumsuz etkileyecek davranışların, kişisel çıkarların ön planda tutulma ihtimali ve aldatılma düşüncesinin liderlerin politik davranışlara karşı olumsuz bir bakış açısı içerisinde olduklarının bir göstergesi olmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Politika, düşüncelerdeki farklılık ve çatışmaların üstesinden gelebilmek için kullanılan müzakere süreci olup gruplar arasında kararların alındığı veya bireyler

arasındaki güç ilişkilerinin, kaynakların dağıtımı veya statü gibi diğer etkileşim biçimlerinin ilişkilendirildiği bir dizi faaliyeti ifade etmektedir. Basitçe uyumsuzluk ve belirsizliklerin çözümünde hangi gücün kullanılacağı ile ilgili faaliyetlerdir (Uğuroğlu ve Çelik, 2009).

Küreselleşen ve değişen ekonomide kurumlar, çalışanlarının motivasyonunu sağlayarak ekip performansını artırması, birlik ve beraberliği sağlaması, çalışanların yeteneklerini değerlendirebilmesi için politik yeteneği yüksek liderlere ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçlar, kendisini takip eden bireylerin davranışları üzerinde etki sahibi olan, durum ve şartlara göre esnek olan, sosyal ilişkileri gelişmiş, güçlü etkileşim kurabilen, güven ve motivasyon vererek ilham kaynağı olma becerilerine sahip politik liderler ile karşılanabilmektedir. Pisapia, politik liderlikte liderlerin bağlı oldukları kurumun başarıya ulaşabilmesi için varlıklarını güçlendirip liderin kendisinde var olan kaynakları etkili kullanabilmeyi amaçladığını ileri sürmektedir.

2.9.4 Yönetimsel liderlik

Liderlik ve yöneticilik kavramları iki ayrı ancak birbirini tamamlayan eylemler sistemini ifade etmektedir. Her birinin kendine has uğraş ve işlevi bulunmaktadır. Küreselleşen ve değişen ekonomiye bağlı olarak artan rekabet ortamında kurumların başarı sağlayabilmesi için her ikisine de ihtiyaç duymaktadır (Uğuroğlu, Çelik, 2009).

Bir kişi yönetici olmadığı halde lider olabileceği gibi bir lider olmaksızın yönetici olunabilmektedir. Bireyler liderlik ve yöneticilikte aynı anda başarı sağlayamayabilmektedir. Liderlik, gelişim ve değişim oluşturmak için gerekli yöneticilik sonuca ulaşabilmek için gerekmektedir. Liderlik yöneticilik ile birleştiğinde sistematik bir değişim üretebilir, yönetim liderlikle birleştiğinde ise kurumun çevreye uygun bir konumda tutulması sağlanabilmektedir. Her ne kadar lider yönetici veya yönetici liderden bahsedilse de ikisi ayrı sistemler olup liderlerin ve yöneticilerin odaklandıkları konular farklılık taşımaktadır.

Aşağıdaki Çizelge 2.2'de lider ve yöneticinin odaklandığı konular yer almaktadır.

Çizelge 2.2: Lider ve Yöneticinin Odaklandığı Konular

Liderlerin Odaklandığı Konular	Yöneticilerin Odaklandığı Konular
Vizyon	Hedefler
Ne satıyoruz ve niçin satıyoruz?	Nasıl ve ne zaman olduğunu anlatmak
Uzun menzil	Kısa menzil
İnsanlar	Organizasyon ve yapısı
Demokrasi	Otokrasi
Olanak tanıma	Engellemek
Geliştirme	Sürdürmek (var olan düzeni)
Meydan okuma	Uymak (itaat)
Yaratıcılık	Taklitçilik (örnek alma)
Yenilikçilik	İdarecilik
Politika	Kurallar
Esneklik	Kararlılık
Risk (fırsatları bulma)	Risk (tehlikeden kaçma)
Tepe noktası	Dip nokta

Kaynak: Duacıoğlu, E., Proje Yöneticilerinden Liderlik Davranışının Proje Başarısına Etkisi: Nitel Bir Araştırma, 302 sayfa, 2009.

Yönetsel liderlik, istikrar ver düzeni kapsamakta olup var olan kurum içi düzenin korunması olarak tanımlanmaktadır. Yönetsel liderliğin bu yönü, kurumların kısa dönemli amaçlarının yönetilmesinde, hedeflerin gerçekleştirilebilmesinde ve planlanmış olan günlük faaliyetlerin yönetiminde etkilidir.

Yönetsel liderler çözüm odaklıdır, çalışanların kuruma faydalı olabilmeleri için mevcut sorunları önceliklerine göre sıralayarak çözüm üretmekte, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için belirli yenilikler ve değişimler yaparak kurumun daha verimli şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Tüm bunları başarıyla gerçekleştirebilmek için iyi bir planlama, kurum organizasyonu, gerekli kaynakların tahsisi ve sıkı gözlem ile hareket edilmesi önemlidir.

2.9.5 İlişkisel liderlik

İlişkisel lider, çevresiyle ve kurumda kendilerini takip eden bireylerin kişisel ihtiyaçlarını ve değerlerini bilen, önem gösteren, bireyler ile güçlü iletişim kuran ve var olan ilişkiyi daha ileri noktaya taşımaya odaklanan liderlerdir (Groves, 2006).

İlişkisel liderliğin temel noktası, kurum içi ve dışında güçlü ilişkiler kurmaktır. Liderler çalışanlarla güvene dayalı bir ilişki geliştirerek, bireylere inisiyatif

kullanma özgürlüğü sağlayarak özgüvenlerini artırmayı, yeteneklerini ön plana çıkarmaların hedeflemektedir (Akyüz, 2018).

2.10 Stratejik Liderliğin Kurumlara Sağladığı Faydalar

Stratejik liderlik, küreselleşmenin ve rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında ve değişen ekonomide, kurumun devamlılığını, kurumun vizyon, amaç ve hedeflerinin kurum içerisindeki bireyler tarafından benimsenmesini sağlayan bir liderlik türüdür (Learning, 2012).

Stratejik liderler, kurum vizyonunun benimsenmesi, stratejik yönetim ile ilgili süreç ve faaliyetlerin etkin ve verimli yürütülüp başarıyla sonuçlandırılmasına katkı sağlamaktadır (Learning, 2012).

Stratejik liderlik yaklaşımı bir kuruma stratejik yönetim sürecinde etkinlik, stratejik esneklik ve rekabet üstünlüğü olarak üç önemli noktada katkı sağlamaktadır (Doğan ve Özdemir, 2021).

Stratejik yönetim, var olan rekabet ortamında kurumun devamlılığını sağlayabilmesi için analitik kavram, yaklaşım, yeni teknikler ve düşünce geliştirmelerinin yapıldığı, etkin şekilde yürütülmesi gereken bir süreçtir. Stratejik yönetimde üst yönetimin kararlı olması başarıya ulaşmada ilk ve önemli adımdır. Stratejik yönetimde ilk olarak stratejistler belirlenmelidir. Belirlenen stratejistlerin bir bölümü kurumun vizyon ve misyonuna uygun olacak şekilde, amaç ve hedefler doğrultusunda stratejik plan hazırlamalı, bir bölümü hazırlanan planları uygulamalı, bir bölümü de uygulanan planların sonuçlarını gözlemlemelidir. Bu sürecin doğru uygulanması halinde etkinlik sağlanmış olacaktır, süreçlerin doğru uygulanması da stratejik liderlik yaklaşımı ile mümkündür (Doğan ve Özdemir, 2021).

Küreselleşme ve gelişen ekonomi ile birlikte değişkenlik gösteren rekabet koşullarının öngörülmesi ve değişen koşullara hızlı şekilde adapte olunmasına stratejik esneklik denmektedir. Değişen çevre koşullarındaki karmaşa, dinamiklik, ani dalgalanmalar ve bu değişimlere hızlı adapte olabilmeleri için kurumların tüm faaliyet ve süreçlerinde esnekliğin ön planda olması gerekmektedir. Stratejik liderlik yaklaşımı ile kurumlar, rekabet ortamında devamlılıklarını sağlayabilmekte, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için belirlenen stratejik süreç ve faaliyetleri uygulayarak

başarıya ulaşabilmekte, değişen koşullara ve teknolojik gelişmelere de hızlı adapte olabilmektelerdir (Doğan ve Özdemir, 2021).

Rekabet üstünlüğü, bir kurumun rakiplerine göre belirli bir özellik, kaynak veya strateji sayesinde daha üstün olması durumudur. Rekabet üstünlüğü ile kurumlar, diğer rakiplerine göre daha başarı sağlamaktadır. Kurumların rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin iki yolu bulunmaktadır. Biri, sonunda başarıya ulaşma yolunda en iyi stratejik faaliyet ve süreçleri planlayıp uygulamaktır ancak bu rekabet üstünlüğü için tek başına yeterli olmamaktadır. Bir diğer ise kurumların stratejik konumlarıdır. Rekabet üstünlüğüne sahip kurumların, açık ve net bir stratejik konuma sahip oldukları görülmektedir. Rekabet sadece mevcut rakipleri değil, gelecekte sektöre girebilecek potansiyel rakipleri de kapsamaktadır. Bu nedenle kurumun rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için stratejik lider ters ve karmaşık rekabet koşullarını nasıl aşacağını bilmelidir. Stratejik liderliğin var olduğu kurumlar, mevcut ve potansiyel rakiplerine, eş zamanlı uygulanmayan, taklit etmeyen ve edilemeyen, hızlı değişim gösterme potansiyeline sahip stratejiler uygulayarak rekabet üstünlüğünü sağlamaktadırlar (Doğan ve Özdemir, 2021).

Kurumların rekabet koşullarında devamlılık gösterebilmek ve başarıya ulaşabilmeleri için aldıkları stratejik kararlar ve belirlenen plan ve süreçlerin başarıyla uygulanabilmesi gerekmektedir. Bunlar için de vizyoner, değişimi öngörebilen ve bu değişime hızlı adapte olup cevap verebilen, kendisini takip eden bireylerin de benzer aksiyonu alabilmesini sağlayan, risk ve krizlere karşı önlem alabilen, kurumun amaç ve hedeflerini gözetip bu amaç ve hedefler doğrultusunda stratejik kararlar alabilen, motivasyon sağlayıcı, iletişimi ve etkileşimi güçlü stratejik liderlere ihtiyaç vardır (Doğan ve Özdemir, 2021).

2.11 Literatürde Stratejik Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Literatürde strateji, liderlik, stratejik liderlik, kurumlarda stratejik liderlik, stratejik liderliğin kriz yönetimine etkisi, stratejik liderliğin yönetim başarısına etkisi gibi birçok çalışma yer almaktadır. Aşağıdaki Çizelge 2.3'te stratejik liderlik ile ilgili literatürde yer alan birkaç çalışma yer almaktadır.

Çizelge 2.3: Literatürde Stratejik Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Çalışma	Çalışma Sahibi	Çalışmanın Amacı
Kriz Döneminde Stratejik Liderlik	Büşra Kaplan (2019)	Kurumsal krizlerin yönetilmesi ve bu kriz yönetim süreçlerinde liderlik kavramının yeri ve önemi ele alınmıştır.
Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri	Özgür Uğurluoğlu Yusuf Çelik (2009)	Stratejik liderlik kavramı, önemi ve dört önemli stratejik liderlik özelliği ele alınmıştır.
Stratejik Liderlik Davranışının Kriz Yönetimine Etkisi: Malatya Organiza Sanayi Bölgelerinde Bir Araştırma	Serkan Doğan (2021)	Stratejik liderlik özelliği taşıyan yöneticilerin kriz yönetimine etkisi ele alınmıştır.
Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü	Senem Besler (2004)	Stratejik yönetim süreci başarısının stratejik liderlikle etkisi ele alınmıştır.
Stratejik Liderliği Algısı ve Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Stresi ile İlişkisi	Ahmet Al (2023)	Çalışanların kariyer stresi düzeylerinin liderleri ile olan etkileşimi ele alınmıştır.
Stratejik Liderlik Kavramı, Özellikleri, Yetkinlikleri ve Stratejik Liderlik Davranışının İşletmelere Sağladığı Katkıları	Serkan Doğan Lutfiye Özdemir (2021)	Strateji alanlarında yöneticilere ve liderlere odaklanmanın gerekliliğine inanılarak, stratejik liderlik kavramı alt başlıklarıyla birlikte detaylı olarak incelenmiş, yöneticilerin ve liderlerin stratejik liderlik davranışları ve bu davranışların işletmelere sağladığı katkılar ele alınmıştır.
Stratejik Liderlik – Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları	Şükrü Sert (2015)	Eğitim kurumlarında genel müdür stratejik liderlik uygulamaları ve bu uygulamaları etkileyen nedenlerden zaman, mali kaynaklar, yasal ve bürokratik etkenlerin okul müdürlerinin görüş ve düşünceleri ile belirlenmesi ele alınmıştır.

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

3. KURUMSAL DAYANIKLILIK

3.1 Dayanıklılık Kavramı

Kurumlar, kuruldukları an itibariyle iç ve dış çevrede değişen şartlara bağlı olarak belirli dönemlerde problemlerle karşılaşmaktadır. Bu problemlerli süreç boyunca bazı kurumlar problemleri aşamayıp çöküşe geçerken bazı kurumlar ise diğerlerine nazaran daha az hasarla bu zorlu süreci atlatabilmekte hatta bazı durumlarda var olan krizi fırsata dönüştürmeyi başararak bir öncekinden daha iyi bir performans da gösterebilmekteledir. Kurumlar benzer çevre koşullarından benzer problemlerli süreçler geçirseler dahi kurumların bu süreci atlatalarındaki farklılık kurumların dayanıklılık düzeylerinden kaynaklanmaktadır.

İngilizce “Resilience” olan dayanıklılık kavramı “olumsuz olaylar deneyimleyen kişinin mutluluk halini devam ettirebilmesi, bir cismin baskıya maruz kalmasının ardından eski halini alabilmesi ve başlangıç formunu koruması” şeklinde tanımlanmaktadır.

Dayanıklılık bir sistemin, kurumun veya toplumun, işleyişinde ve yapısında kabul edilebilir bir düzeye ulaşabilmesi için direnç gösterme veya değişme kapasitesidir. Bu, sosyal sistemin kendini organize etme yeteneğinin derecesi ve bir felaketten kurtulma kapasitesi de dahil olmak üzere öğrenme ve uyum kapasitesini artırma becerisi ile belirlenmektedir.

Dayanıklılık kavramı fizik, mühendislik, çocuk psikolojisi, ekoloji, stratejik yönetim gibi çeşitli bilim dalı ve disiplinde, farklı ülke ve bölgelerde, kurum ve bireylerde kurumsal bağlama odaklanan çeşitli alanlarda ele alınmaktadır. Çeşitli yaklaşımların ortak özelliği, dayanıklılık kavramının, dış çevre koşullarının değişikliklerine verilen farklı tepkileri nasıl anlamlandırmaya çalıştığıdır.

Çizelge 3.1’de farklı disiplinler çerçevesinde ele alınan dayanıklılık kavramına ait tanımlar yer almaktadır.

Çizelge 3.1: Farklı Disiplinlerde Dayanıklılık Tanımları

Yazar	Yaklaşım	Tanım
Holling (1973)	Ekolojik sistemler	Sistemin sürekliliği, değişikliği ve tahribatı absorbe ederek aynı ilişkiyi sürdürme ölçütü
Tilman ve Downing (1994)	Ekolojik sistemler	Sistemin maruz kaldığı tahribatın ardından eski denge noktasına dönüş hızı
Horne ve Orr (1998)	Örgütsel	Olayın beklenen döngüsünü bozan değişimlere üretken şekilde karşılık gösterme özelliği
Gunderson (2000)	Ekolojik sistemler	Bir sistemin değişikliği kontrol eden etmenlere maruz kaldığında katlanabileceği tahribatın büyüklüğü
Paton ve diğerleri (2000)	Afet yönetimi	Kendini düzeltmenin, öğrenilmiş beceriklilik ve büyümenin aktif süreci. Bireyin kapasitesi ve önceki deneyimleri yoluyla edindiği daha yüksek düzeyde psikolojik olarak işlev görmesi
Carpenter ve diğerleri (2001)	Sosyoekolojik sistemler	Bir sistemin farklı süreçler tarafından kontrol edilen tahribata katlanabilme büyüklüğü
Walker ve diğerleri (2002)	Sosyoekolojik sistemler	Bir sistem farklı etmenlerce tedirginleştirildiğinde aynı fonksiyonu devam ettirebilmesi
Coutu (2002)	Bireysel	Gerçeği kabul etme, hayatın anlamına dair yüksek inanç ve doğaçlama kabiliyetine sahip bireyler
Bruneau ve diğerleri (2003)	Afet yönetimi	Sosyal birimlerin tehlikeyi yatıştırarak, gelecek depremlerin etkisini azaltma, sosyolojik bozulmaları azaltacak iyileştirme aktivitesi
Hamel ve Valikangas (2003)	Örgütsel	Sürekli yeniden yapılanma
Walker ve diğerleri (2004)	Ekolojik sistemler	Sistemin tahribatı absorbe etmesi ve aynı fonksiyonunu, yapısını ve kimliğini elinde tutarken değişimin farkında olma kapasitesi
Bodin ve Wiman (2004)	Fiziksel sistemler	Yaşanan değişim sonrasında sistemin eski dengesine dönüşü
Luthans ve diğerleri (2006)	Psikoloji	Zorluk durumuna tepki gösterme kapasitesi
McDonald (2006)	Örgütsel	Çevrenin gerektirdiği değişimlere uyum sağlama ve çevreyi yönetebilme özelliği
Hollnagel ve diğerleri (2006)	Mühendislik	Farklılıkları, değişimi, tahribatı ve sürprizleri hissetme, farkına varma, uyarılma ve ortadan kaldırma yeteneği

Kaynak: Bhamra, R, Dani, S. ve Burnard, K. (2011). Resilience: The Concept, A Literature Review and Future Directions. International Journal of Production Research. 49(18): 5375-5393.

3.2 Kurumsal Dayanıklılık Kavramı

Günümüzde kurumlar, iç ve dış çevreden gelen çeşitli tehditler ile karşı karşıya kalmakta ve küreselleşme, değişen ekonomi ve artan rekabet ortamı ile bu

tehditlere karşı daha fazla zorlanmaktadır. Ekonomik sorunlar, doğal afetler, terör saldırıları, kaynak eksikliği, ekipman arızaları salgın hastalıklar ve insan kaynaklı hatalar kurumu ve kurumun çevresini hem güvenlik hem de devamlılık açısından zayıflatabilecek unsurlardandır.

Kurumların bu zorlu koşullarla karşılaşmaları sonrasında tekrar eski hallerine dönmelerinin yanı sıra kriz ve tehdidi fırsata çevirerek yeni fırsatlar oluşturma ve karşılaşılan olumsuz durumlar sonrası daha güçlü hale gelmeleri kurumların dayanıklı olduklarını göstermektedir.

Kurumsal dayanıklılık, kurumların karşılaştıkları zorlu koşullara direnerek mevcut durumun devamlılığını sağlamak, zorluklar karşısında güçlenerek beceri kazanmak, zorlukları avantaja çevirerek mevcut durumdan daha iyi hale gelmek olarak tanımlanabilmektedir. Daha öz bir ifade ile kurumsal dayanıklılık, öngörülemeyen ve elverişsiz durumlarla başa çıkma becerisidir (Okun, 2022). Kurumsal dayanıklılık, yalnızca kurumların mevcut durumunu korumakla kalmaz, aynı zamanda performansını sürdürmek için fırsatları da kullanır (Okun, 2022).

Dayanıklı bir kurumun, çevresel tehditler ve değişikliklerle mücadele edebilme, değişkenlik gösteren durumlara esneklik ilkesiyle hızlı adapte olabilme, zorlu koşullar ve kriz anlarında dahi kurumun devamlılığını sağlayabilmek için faaliyetlerini sürdürebilme, yıkıcı etkiyle yüzleştikten sonra, ekonomik anlamda başa baş noktasına kısa sürede dönebilme yeteneklerine sahip olduğu kabul edilmektedir (Lengnick-Hall ve Beck, 2009).

Araştırmacıların kurumsal dayanıklılık kavramını farklı şekilde açıkladığı ve tanımladığı görülmektedir. Çizelge 3.2’de kurumsal dayanıklılık kavramına ilişkin Ponis and Koronis (2012) tarafından derlenen tanımlar yer almaktadır (Ponis ve Koronis, 2018).

Çizelge 3.2: Kurumsal Dayanıklılık Kavramı Tanımları

Kurumsal Dayanıklılık Kavramı Tanımlar	
Wildavsky (1988)	Dayanıklılık, zaman içinde büyüyen ve gelişen kurumsal uyum yeteneğinin dinamik kapasitesidir.
Horne and Orre (1998)	Dayanıklılık, bireylerin, grupların, organizasyonların ve sistemlerin bir bütün olarak, uzun bir gerileme davranışı dönemi yaşamadan, değişikliklere etkin olarak yanıt vermesini sağlayan bir niteliktir.
Mallak (1998)	Dayanıklılık, bir bireyin veya kuruluşun, minimum strese katlanırken, mevcut duruma göre doğru ve adapte edilebilir pozitif davranışları hızlıca tasarlama ve uygulama yeteneğidir.
Coutu (2002)	Bir kurumun gerçeklerle kararlılıkla yüzleşmesi, zorlukları anlamlandırma ve hiç yoktan çözümler üretme yeteneğidir.
Sutcliffe ve Vogus (2003) Vogus ve Sutcliffe (2007)	Kurumsal dayanıklılık, kurumun mevcut koşullardan daha güçlü ve daha becerikli çıkması için zorlu koşullar altında olumlu uyumun sürdürülmesidir.
Hamel ve Valikangas (2003)	Kurumsal Dayanıklılık, sürekli yeniden yapılanma kapasitesini ifade eder. Yenilikler karşısında sürdürülebilirliği sistematik olarak destekleyen kurumsal değerler, süreçler ve davranışlar açısından inovasyon gerektirir
Fiksel (2006)	Bir işletmenin değişimler karşısında hayatta kalma, uyum sağlama ve büyüme kapasitesidir.
Lengnick-Hall et al. (2011)	Bir kurumun olayları etkin bir şekilde özümseme, duruma özel tepkiler geliştirme ve nihayetinde kurumun hayatta kalmasını tehdit eden yıkıcı sürprizlerden yararlanmak için dönüştürücü faaliyetlerde bulunma yeteneğidir.

Kaynak: (Ponis and Koronis, 2012'den uyarlanmıştır.)

Çizelgede yer alan tanımların ortak noktasının, kurumların tehdit, belirsizlik ve değişimle baş etmesi ve bulunduğu çevrede oluşan zorlukları yönetmesi ve değişimlere adapte olması olarak ifade edilebilir.

Dayanıklı kurumlar, blundukları çevrede oluşan tehditi, zorluk ve değişimlerle baş edebilir, bu değişimleri etkili şekilde yönetebilir ve değişen koşullara hızlı adapte olabilir, zorlu şartlar altında dahi devamlılığını sağlayabilmek adına mevcut faaliyetlerini sürdürebilir, meydana gelen yıkıcı olaylara etkili bir şekilde karşılık gösterebilir ve yıkıcı olay ve değişen durumlar sonrasında mevcut durumuna geri dönebilir hatta eskisinden daha iyi bir duruma gelebilir.

3.3 Kurumsal Dayanıklılığa Dair Kavramsal Yaklaşımlar

Kurumsal dayanıklılık kavramı, literatürde 5 farklı perspektifte ele alınmakta ve bu yaklaşımlar doğrultusunda analiz edilmektedir. Bunlar; davranışsal yaklaşım,

sezgisel yaklaşım, yenileme süreci yaklaşımı, risk yönetimi yaklaşımı ve sistem yaklaşımı şeklindedir.

3.3.1 Davranışsal yaklaşım

Davranışsal yaklaşıma göre dayanıklı bir kurum, çevresel değişiklikleri önceden tahmin edebilen, algılayabilen ve hızlı adapte olabilen, uyum kapasitesine sahiptir (Chan, 2011).

Horne ve Orr'un "Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations" isimli makalelerinde kurumsal dayanıklılığın gelişimine katkı sağlayan yedi davranış akışı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu davranış akışları, bir örgütün karşı karşıya kaldığı değişikliğe vermiş olduğu tüm sistem yanıtını oluşturmaktadır ve bu akışlar ayrı ayrı belirtilen ancak birbiriyle örtüşen akışlardır. Bunlar; topluluk, yeterlilik, bağlantılar, iletişim, koordinasyon ve değerlendirmelerdir (Horne ve Orr, 1998).

Topluluk: Kurum içerisindeki bireylerin kurumun amaç ve hedeflerini, misyon, vizyon ve değerlerini benimseme düzeyini ifade etmektedir. Aynı zamanda bireylerin, kurumun eğitim, öğrenme, ücretlendirme, çalışma standartları, kültür ve çalışma ortamı gibi faktörler bakımından birey ile kurumun ne kadar örtüştüğü derecesini yansıtmaktadır. Bir başka ifade ile kurum içerisindeki bireylerin "Biz birlikte kimiz?" sorusunu cevaplama yeteneğidir.

Yeterlilik: Kurumların yoğun stres dönemlerinde, iç ve dış çevrenin taleplerini karşılamak için sahip oldukları bilgi birikimi ve becerilerini ifade etmektedir. Bir başka ifade ile yeterlilik, kurumun "Değişen çevre koşulları içerisinde talepleri nasıl karşılayabiliriz?" sorusunu cevaplama yeteneğidir.

Bağlantılar: Kurumun dayanıklılığını, stres altında yanıt verme kapasitesini ve esnekliğini belirleyen bireyler, gruplar ve sistem arasındaki ilişkilerin özelliklerini ifade etmektedir. Bağlantılar, kurum içi uyumun sağlanması ve devamlılığını sağlamaktadır.

Bağlılık: Kurumdaki farklı bölümlerin, belirsizlik ve stres altında dahi kurumun değerlerine sahip çıkması, kurumun devamlılığı için çabalama, iyi niyet ve güven içerisinde çalışabilmesi yeteneğini ifade etmektedir. Bağlılık ile, kurum içerisindeki bireyler arasındaki iyi niyet ve güven sürdürülmektedir.

İletişim: Bağlılık akışında birbirleri ile iyi niyet ve güven içerisinde, uyumlu çalışan bireylerin, bölümlerin arasındaki bağlantıyı sağlayan temel işlevdir. İletişim, kurum içerisinde yapılanları, yapılacakların ve hedefin, nereye doğru gidildiğine dair yapılan paylaşımı ifade etmektedir.

Koordinasyon: Kurum içerisindeki tüm bireylerin bir uyum oluşturarak ortak bir amaç ve hedef doğrultusunda birleşmelerini ifade etmektedir.

Değerlendirme: Kurum içerisindeki bireylerin kendilerini kurum ile özdeşleştirmeleri sonucunda, kurumda meydana gelen değişiklikleri kabul etmesini ifade etmektedir. Bireylerin değişiklikleri kabul etmeleri ile verdikleri tepkiler, kurumun bir hesap verilebilirlik ve uyum ölçüsü elde edebilmesi için bir fırsat ve katkı oluşturmaktadır.

Weick ve arkadaşlarına göre, bu davranışlar bir akış meydana getirmekte, bu sayede kurumların çevresel değişiklikleri önceden tahmin ederek hızlı adapte olmasını sağlamakta ve doğru tepkide bulunarak üstesinden gelmesini sağlamaktadır (Kurşuncu, 2022).

3.3.2 Sezgisel yaklaşım

Sezgisel yaklaşıma göre dayanıklı bir kurum, aksaklık ve tehditleri öngörebilme yeteneğine sahiptir. Bu yaklaşımda kurumların farkındalık ve tahmin edebilme özelliklerinin dayanıklılığı sağlayabilmek için önemli olduğu ifade edilmektedir (Kurşuncu, 2022).

Weick Mann Gulch yangınına analiz ederek, tehlikenin var olduğu karmaşık ve zamana duyarlı ortamda kurum sezgilerinin azalması, yitilmesi veya bozulmuş olmasından kaynaklı ortaya çıkan olumsuz sonuçları göstermek istemiştir. Sezgisel yaklaşım bakış açısını kullanarak, kurumların sahip oldukları sezgilerin azalması, kaybolması ya da bozulması durumlarının ortaya çıkardığı olumsuz sonuç ve etkileri ele almıştır. Bir kurumda sezgisel eksikliklerin ve farkındalığın azalmasının kurumsal dayanıklılığı zayıflattığı, olumsuz olaylar karşısında kırılganlığa sebep olan bir unsur olduğunu belirtmiştir.

Sezgisel yaklaşımı "kurumsal farkındalık" kavramı ekseninde değerlendiren Issel ve Narasimha da bir sağlık girişimi programını analiz ederek, kurumsal

farkındalığı arttıran ve azaltan unsurlara ilişkin örnekler sunmuşlardır (Issel ve Narasimha, 2007).

3.3.3 Yenileme süreci yaklaşımı

Yenilenme süreci yaklaşımına göre dayanıklı bir kurum, kendini yenileyebilme yeteneğine sahiptir. Yenilenme sürecinde, zorlu koşulları önden farkına varmanın önemi üzerinde durulmaktadır.

Reinmmoeller ve Baardwijk ile Cho ve diğerleri kurumların kendilerini sürekli yenileyebilmesi sürecine dair çalışmalar yapmış inovasyon stratejilerin kurum dayanıklılığına olan pozitif etkisi ele alınarak çalışmalar sonucunda keşfetme, girişimcilik, bilgi yönetim ve iş birliği şeklinde dört inovasyon stratejisi geliştirilmiştir. Dayanıklı kurumlar, değişen çevre koşullarına adapte olabilmek için bu inovasyon stratejilerini devamlı revize ederek stratejilerinin tamamını etkin şekilde kullanmaktadırlar. Ayrıca yapılan çalışmalarda dayanıklılık düzeyinin yüksek olması, kurumların yeniliklerin hızlı ve başarılı şekilde benimsenmesine katkı sağladığı görülmüştür (Cho et al., 2007).

3.3.4 Risk yönetimi yaklaşımı

Risk yönetimi yaklaşımına göre dayanıklı bir kurum, kriz veya stres altında var olan belirsiz ve yıkıcı olaylar karşısında devamlılığını sürdürebilecek yeteneğe sahiptir. Bu yaklaşımla kurumlar, kriz anlarında mevcut sistem ve konumlarını bırakarak alternatif sistem ve süreçler ile mümkün olan en kısa sürede krizi atlatacak mevcut durumlarına geri dönmek üzerine durmaktadır. Mevcut durumunu sürdürme veya hızla geri dönebilme etkili risk yönetimi ile bağlantılıdır. Yapılan araştırmalarda kurumların dayanıklılıklarını farklı yollarla artıracakları görülmektedir. Bunlar; deneme yanılma yoluyla öğrenme, kurumlar arası öğrenme, kurumun çevresinden öğrenmesi ve inovasyon yaratma kapasitesi olarak ifade edilebilir (Chan, 2011).

Son dönemlerde birçok büyük kurum karşılaşılan riskler ve etkilerinin azaltılması yoluyla riskleri yönetebilmek için sistematik yaklaşımlar özümsemiştir. Bu yaklaşım ile kurum dayanıklılığına odaklanan kurumlar, belirsiz olaylar karşısında, olumsuz durumun üstesinden gelme konusunda beceri kazanmaktadır. Kurumsal dayanıklılık, kurum süreçlerine yönelik olması ile risk yönetiminden de

öte, çeşitli etkenler ve faaliyetler ile riskin düşürülmesinde etkili olmaktadır. Buna göre kurumsal dayanıklılığın sağlanabilmesi için risk analizleri tek başına yeterli olmamaktadır, kurumsal süreçlerin de gözden geçirilmesi gerekmektedir.

3.3.5 Sistem yaklaşımı

Sistem yaklaşımına göre dayanıklı bir kurum, dayanıklılığını sürdürmek ve artırabilmek için kriz ve değişikliklerin üstesinden gelerek hızlı adapte ve çözüm sağlama konusunda geniş bakış açısına sahiptir.

Fiksel, dayanıklılık kavramını sistem türleri ve özellikleri ile açıklamaktadır. Fiksel'e göre eşitlik, verimlilik, uyarlanabilirlik ve uyum özellikleri, kurum dayanıklılığını artıran sistem özellikleridir. Farklı direnç, kontrol ve çeşitteki sistemlerin dayanıklılıkları değişen çevre koşulları ve karşılaşılan risklere gösterdikleri tepki, esneklik ve denge durumuna göre belirlenmektedir (Chan, 2011).

3.4 Kurumsal Dayanıklılık Boyutları

Literatür çalışmaları incelendiğinde dayanıklılık kavramının bilişsel, davranışsal ve bağlamsal boyutlarının ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlar, kurumların güncel durumunu anlamlandırma ve kurum bazında düzenlemeler yapma yeteneğini artırmaktadır. Yapılan çalışmalarda kurumun hızlı ve beklenmedik değişimlere cevap vermesinde bu üç boyutun farklı ancak bütünleyici bir rol oynadığı görülmüştür (Lengnick-Hall ve Beck, 2005).

3.4.1 Bilişsel dayanıklılık

Zihinsel süreçler ve kavramsal yönelim olarak bilinen bilişsel dayanıklılık, “kurumun beklenmedik durumların farkına varması, bu durumları yorumlaması, analiz etmesi ve bu durumlara karşı göstereceği tepkiyi formüle etmesi” olarak tanımlanmaktadır (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Bilişsel dayanıklılık, kurumun güçlü bir amaç, değer ve vizyon doğrultusunda daha önce ve benzeri görülmemiş şartlar ve olaylara karşı içinde bulunulan durumu doğru değerlendirip tepki vermesi yeteneği olarak da ifade edilebilmektedir (Lengnick-Hall ve Beck, 2005).

Bir kurumda bilişsel dayanıklılığın oluşabilmesi için yapıcı anlamlandırma ve ideolojik kimlik olarak iki faktör bulunmaktadır.

Dayanıklılık becerisi bulunan kurumlar bünyelerinde var olan bilgiyi hızlı şekilde algılayıp anlamlandırma ve yorumlamaya ihtiyaç duyarlar. Yapıcı anlamlandırma kapasitesi kurumların çeşitli olay ve durumları anlama ve yorumlaya yardımcı olmakta olup ortaya çıkan sorunları çözerken etkili bir yapı kurarak dayanıklılığı artırmada etkili olurlar. Yapıcı anlamlandırma, kurumsal dayanıklılığı sağlamada yer alan bilişsel temeller gerçekliği sağlam bir şekilde kavrama ve temel varsayımları sorgulamak için istek gerektirir. İdeolojik kimlik ise kurumun güçlü bir amaç, değer, kurumsal kimlik ve ortak bir dil kullanabilir olması becerisi olarak ifade edilmektedir.

3.4.2 Davranışsal dayanıklılık

Davranışsal dayanıklılık, bilişsel dayanıklılık ile elde edilen bilgi ve verilerin analizi ve bu analiz ile harekete geçme becerisidir. Bir başka deyişle kurumun mevcut durumundan daha iyi bir duruma taşıyan itici güç, motor görevi gören bir araçtır. Davranışsal dayanıklılık, kurumun zorlu şartlar altında beklenmedik ve olumsuz durumları öğrenmesine, yeni alışkanlıkları hayata geçirmesine, zorlu ve beklenmedik durumlarda devamlılığını sağlamasını için elde bulunan kaynakların tamamından faydalanmasına destek sağlayan davranış biçimlerinin bir araya gelmesi olarak ifade edilebilmektedir.

Davranışsal dayanıklılık; öğrenilmiş beceriklilik, sıradışı çeviklik, pratik alışkanlıklar ve davranışsal hazırlık olarak 4 alt elementten oluşmaktadır.

Öğrenilmiş beceriklilik, kurum ve bireylerin zorlu ve beklenmedik durumlarla mücadele edebilmek için alışılmadık, beklenmeyen ancak dayanıklı tepkiler verebilme becerisidir. Öğrenilmiş beceriklilik, tecrübe ve pratik ile gelişmektedir.

Sıradışı çeviklik, zorlu ve beklenmedik durumlar karşısında kurumun mevcut çalışma biçiminin dışında daha hızlı ve farklı şekilde hareket edebilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Lengnick-Hall ve Beck, 2005).

Pratik alışkanlıklar, öğrenilmiş beceriklilik ile elde edilen rutine dönüşen ve öğrenilmiş alışkanlıkların, zorlu ve beklenmedik durumlar ile karşı karşıya kalındığında tepki verme becerisi olarak ifade edilmektedir.

Davranışsal hazırlık, diğer elementler ile köprü olurken aynı zamanda kurumun sahip olduğu beceriler sayesinde rekabet içerisinde olduğu diğer kurumların fark edemediği fırsatları görmelerini sağlamaktadır. Bir olay gerçekleşmeden önce harekete geçmek, fark edilmeyen durumları fırsata dönüştürmektir. Davranışsal hazır olma becerisi ile kurumların, fırsatları belirlemesi ve yeni beceriler kazanması mümkün olmaktadır ((Lengnick-Hall ve Beck, 2009).

3.4.3 Bağlamsal dayanıklılık

Bağlamsal dayanıklılık, kurumların yıkıcı, şaşırtıcı ve kurumun uzun dönemli faaliyetlerini olumsuz etkileyen zorlu şartlarda hızlı aksiyon alması için gereken uygun koşulların oluşmasında etkili olan kişilerarası bağlantı, kaynak ve tedarik hattını ifade etmektedir. Bağlamsal dayanıklılık boyutu kurumsal dayanıklılığın bilişsel ve davranışsal yönünün bir araya gelmesinde ve kullanılmasında olanak sağlamakta olup bağlantılar ve kaynaklardan oluşmaktadır (Lengnick-Hall ve Beck, 2009).

Bağlamsal dayanıklılık boyutu; psikolojik güvenlik, yoğun sosyal sermaye, geniş kaynak ağları, dağılmış güç ve hesap verilebilirlik olarak dört temel koşulun bir araya gelmesi ile oluşmaktadır.

Psikolojik güvenlik, kurum içerisindeki bireyin risk almaya elverişlilik seviyesini ifade etmektedir. Kurumsal dayanıklılık bireylerarası bir risk barındırdığından psikolojik olarak güven oluşması önem arz etmektedir. Kurum üyelerinin risk alma durumlarında birbirlerine ve kuruma karşı iyi niyetli oldukları, kurumun mevcut durumuna zarar vermek yerine katkıda bulunmak davranışta bulunacakları kabul edilmektedir.

Yoğun sosyal sermaye, zorlu ve belirsiz şartlara rağmen gelişim göstermek ve ortaya çıkan olumsuz durumlara hızlı tepki verebilmek için kişilerarası temeli sağlamaktadır. Kurum içerisindeki bireylerde yüz yüze, akıcı ve saygı, sadakat ve güvenin esas alındığı etkileşimler sağlanır. Kurum içerisindeki gruplar arasında dayanışma duygusu belirginleşir ve bilgi paylaşımı artar, farklı bakış açıları ile kurumun fonksiyonları arasındaki iş birliği pekişmektedir (Lengnick-Hall ve Beck, 2009).

Geniş kaynak ağları, kurumun sahip olduğu, harekete geçirilebilen ağlar, memnuniyetle karşılanabilecek bireyler, maddi manevi destek sağlayabilecek birey veya kurumların bütünü olarak somut ve soyut kaynakların tamamını içermektedir.

Dağılmış güç ve sorumluluk, dayanıklı kurumların hiyerarşik bir yapıda yönetilmek yerine esnek bir yapıda yönetilmelerini ifade etmektedir. Kurumsal dayanıklılık anlayışına sahip kurumlardaki bireylerin sağduyu ve sorumluluk bilinci yüksek olmalı, öncelikle dayanıklı olmalıdır. Bu unsura sahip olan kurumlarda yer alan bireylerin statü, görev ve sorumlulukları fark etmeksizin kurumun devamlılığı ve gelişimini sağlamak temel amaçtır (Lengnick-Hall ve Beck, 2011).

3.5 Kurumsal Dayanıklılık Kapasitesinin Geliştirilmesi ve Yönetimi

Başarılı ve güçlü kurumlar dahi zorlu ve istenmeyen, beklenmedik olaylarla karşılaşmaktadır. Karşılaşılan bu zorlu şartlara doğru zamanda ve şekilde tepki vererek devamlılığı sağlayabilen kurumların dayanıklılık kapasitesi bulunmaktadır. Bir kurumun dayanıklılık kapasitesi, kurumun karşı karşıya kaldığı zorlu ve beklenmedik olaylara karşı tepki verebilmesi, krizi fırsata çevirebilmek için gerekli faaliyetlerde bulunabilme yeteneğini içermektedir. Dayanıklılık kapasitesi, kurumun zorlu ve beklenmedik olayları etkin şekilde özümsemesini, tepki vermesini ve karşılaşılan olumsuz durumu fırsata çevirmesini sağlayan çok boyutlu bir niteliktir. Dayanıklı kurumlar, çalışanlarının faaliyet, davranış ve etkileşimlerini göz önüne almaktadır. Bireysel faaliyetler ve dayanıklılık kurumun gücünde önemli bir faktör olmasının dışında kurumun dayanıklılık kapasitesi, hem bireyler arası etkileşime hem de kurumsal süreçlerin etkinliğine bağlıdır (Megele, 2014).

Kurumsal dayanıklılık yönetimi, çevredeki ve mevcut şartlardaki değişimleri öngörebilmek, yapılabiliyorsa önleyebilmek veya değişime hazır olmak, değişim karşısında zamanında ve doğru tepki verebilmek için gereken faaliyet planlamasının karar verilmesine dair yönetim çerçevesidir. Kurumsal dayanıklılık yönetimi ile risk yönetim süreci birbiri ile ilişkilidir. Kurumların risk yönetimi altında yapmış olduğu iş sürekliliği ve acil durum yönetimi planlamaları dayanıklılık yönetimi çatısında birleşmektedir. Dayanıklılık yönetimi ile dayanıklılık rutini oluşturan faaliyetlerin bir parçası haline gelerek kurumların zorlu ve stresli durumlarla başa çıkmaları, kriz anlarında kurumun devamlılığını ve başarı sağlamasına etki eden bir kavramdır (Linkov ve Palma-Oliveira, 2017)

Risk yönetimi olumsuz olaylara karşı hazırlanma ve yapılacak eylemlerin planlanmasını sağlarken dayanıklılık yönetimi sistemin bu olumsuz olayları etkisiz hale getirme, iyileştirme ve değişime ayak uydurabilmek için geçici faaliyet süreçleri dahik ederek sistemin krizi fırsata dönüştürerek mevcut konumundan daha iyi bir konumuna geçişini sağlamaktadır. Dayanıklılık yönetiminin etkin şekilde sağlanması ile kurumlar krizleri fırsata dönüştürmekte, hedeflerini desteklemekte, risk olasılıkları ve sonuçlarını minimize etmek için etkileşim içerisinde faaliyet yürütme ve kaynakların optimizasyonunu sağlamaktadır (Linkov, 2014).

Dayanıklılık yönetim süreci; farkındalık oluşturma, kurumun temel bileşenlerinin seçimi, güvenlik açığının değerlendirilmesi, belirlenmesi ve önceliklendirilmesi ile entegre edilebilir kapasitenin artırılması öğelerinden oluşmaktadır.

Ayrıca kurumsal dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesinde ve dayanıklılık yönetiminde de insan kaynaklarının rolü bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda, kurum çalışanlarının bireysel yetkinliğini artırılmasının kurumsal dayanıklılığı artırmaya etkisi olacağı görülmüştür. Dayanıklılık yönetiminde insan kaynaklarının önemli rolü olmasının yanı sıra yönetimin de önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Gelecekte olması muhtemel olayları tahmin etme, olumsuz sonuçların etkisini azaltma, geçmiş olayları ve sonuçlarını inceleyip tecrübe edinme, sistemin motivasyonunu ve esnekliğini sağlama, bireyler arası uyumu sağlama, kaynakları hazır bulundurma, güvenliği sağlama yönetim sorumlulukları arasında yer almaktadır.

3.6 Kurumsal Dayanıklılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Literatürde dayanıklılık, kurumsal dayanıklılık, kurumsal dayanıklılığın kriz yönetimine etkisi, kurumsal dayanıklılık geliştirme süreçleri gibi birçok çalışma yer almaktadır. Çizelge 3.3’de kurumsal dayanıklılık ile ilgili literatürde yer alan birkaç çalışma yer almaktadır.

Çizelge 3.3: Literatürde Kurumsal Dayanıklılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Çalışma	Çalışma Sahibi	Çalışmanın Amacı
5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Örgütsel Dayanıklılık Düzeylerinin Kriz Yönetimine Etkisi ile İlişkilendirilmesi: Ankara Örneği	Tunahan Pekdemir (2023)	Planlı ve adaptif boyutlarıyla ele alınan örgütsel dayanıklılık ile kriz yönetimi ilişkisi ele alınmıştır.
Kurumsal Yönetim ile Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişki	Melike Sercan Sevimli (2021)	Kurumsal yönetimin, örgütsel dayanıklılık üzerine etkisi ele alınmıştır.
Örgütsel Dayanıklılığın Geliştirilmesi Süreci ile İnovasyona İlişkin Değişkenlerin İlişkilendirilmesi	Olcay Okun (2022)	Örgütsel dayanıklılığın geliştirilmesi süreci ile inovasyona ilişkin değişkenlerin ilişkilendirilmesi ele alınmıştır.
Örgütsel Çevikliğin Kriz Yönetim Süreci ile Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği	Özlem Bek Yağmur (2023)	Örgütsel dayanıklılık ve kriz yönetim sürecini geliştirmeye yönelik öneriler ele alınmıştır.
Örgütsel Güven, Örgütsel Dayanıklılık, Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Sinizm: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma	Rabia Sultan Kurşuncu (2022)	Örgütsel güven, örgütsel dayanıklılık, örgütsel dışlanma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin eğitim sektörüne göre incelenmesi ele alınmıştır.

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

4. STRATEJİK LİDERLİĞİN KURUMSAL DAYANIKLILIĞI ARTIRMAYA YÖNELİK ETKİSİ

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, yazılım sektöründe faaliyet gösteren ve matris (heterarşik) organizasyon yapısına sahip bir kurumda stratejik liderliğin kurumsal dayanıklılığı artırmadaki etkisini incelemektedir. Yazılım sektörü, sürekli değişen ve gelişen teknolojik yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamayı gerektiren dinamik bir çevreye sahiptir. Bu bağlamda, araştırmanın özgün değeri, bu sektöre özgü organik ve heterarşik yapıdaki organizasyonlarda stratejik liderlerin rolünü ve bu liderlerin kurumsal dayanıklılığı nasıl şekillendirdiğini ortaya koymasında yatmaktadır. Araştırma, stratejik liderlik kavramının yazılım sektörüne uygulanabilirliğini ve bu sektörün kendine özgü dinamikleri içinde stratejik liderlerin kurumsal dayanıklılığı artırmadaki kritik rolünü ilk defa bu kapsamda ele alarak, literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Bu çalışma, sektöre özgü liderlik ve dayanıklılık stratejilerinin belirlenmesine yönelik benzersiz ve yenilikçi içgörüler sağlamaktadır.

Araştırmanın amacı, stratejik liderlik modelini benimsemiş liderlerin kurumlarının dayanıklılığına ve dayanıklılığı artırmaya yönelik etkilerini incelemektir. Bu çerçevede, stratejik liderler tarafından kurumsal dayanıklılık stratejilerinin belirlenmesi, kurumsal kültürün şekillendirilmesi, stratejik planlama ve risk yönetimi süreçlerindeki liderlik rolü ile çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi konuları ele alınmıştır.

4.2 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır.

1. Araştırmaya katılan liderlerin stratejik liderlik ve kurumsal dayanıklılık hakkındaki görüş ve değerlendirmelerinde araştırma sorularını içten ve nesnel cevaplayacakları kabul edilmektedir.
2. Araştırmaya katılan stratejik liderlerin görüşlerinin alınması açısından yeterli soru kullanıldığı kabul edilmektedir.
3. Araştırmacı tarafından kullanılan niteliksel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmış görüşmenin veri elde etmek için yeterli olduğu kabul edilmektedir.

4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır.

1. Araştırmaya katılan liderlerin stratejik liderlik ve kurumsal dayanıklılık hakkındaki görüş ve değerlendirmeleri, görüşmeden elde edilen veriler yapılandırılmış görüşme soruları ile sınırlıdır.
2. Araştırma yazılım sektöründeki bir kurumda 2023-2024 yılları içerisinde görev alan stratejik liderler ile sınırlıdır. Kurumdaki diğer çalışanlar ve sektördeki diğer kurumlar çalışma kapsamı dışındadır.
3. Araştırma kurumdaki stratejik liderlerin verdiği bilgiler ile sınırlıdır.
4. Araştırma katılan stratejik lider sayısının az olması ile sınırlıdır.
5. Araştırma katılımcıların tümüne aynı soruların, aynı sırada iletilmesi ve aynı süre aralığında cevaplanması ile sınırlıdır.

4.4 Araştırmanın Modeli

Araştırmada kurumdaki stratejik liderlerin görüş ve değerlendirmeleri alınarak liderlerin buldukları kurumlara, kurumların dayanıklılığına ve kurum dayanıklılığını artırmaya etkisinin incelenmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmış görüşme yöntemine dayalı tümevarım analiz modelinden yararlanılmıştır.

Nitel araştırma, incelenen problemi veya bir olguyu doğal ortamları içerisinde sorgulayıcı, yorumlayıcı ve derinlemesine şekilde anlamaya çalışılan bir sorgulama sürecidir. Nitel araştırma daha önceden bilinen veya fark edilmemiş problemlerin algılanmasına, probleme ilişkin olguların ele alınmasına yönelik öznel bir süreç ifade edilmektedir. Nitel araştırma, sayısal olmayan verilerin derlenmesine yardımcı olmaktadır, iletişime dayalı veri toplama yöntemlerine dayanmaktadır. Odaklanılan alanlar birey, toplum ve kültürdür (Bhat, 2024).

Nitel araştırmada veriler doğal ortamında, katılımcıların soruları deneyimledikleri yerde toplanır. Çoğunlukla gözlem, görüşme, dokümantasyon ile söylev analizi gibi nitel veri toplama teknikleri kullanılmaktadır. Veriler toplandıktan sonra çözümlenir, yorumlanır ve analiz edilir. Nitel araştırma karmaşık akıl yürütmeyi içermektedir. Nitel araştırma sürecinde katılımcıların karşılaştığı sorun veya konuları anlamaya odaklanılır, sorunlar dokümente edilir ve buna göre önlem alınır (Bhat, 2024).

Yapılandırılmış görüşme, katılımcıya yöneltilecek soruların önceden hazırlandığı ve katılımcıların tamamına aynı soruların aynı sıra ile sorularak verilerin toplandığı nitel araştırma yöntemidir. Yapılandırılmış görüşmede sorular daha öncesinden belirlenmesi, cevap kategorileri oluşturulması veya soruların açık uçlu olması sebebiyle esnek bir yapıya sahip değildir. Yapılandırılmış görüşme, genellikle geniş bir örneklem kitlesi üzerinde bir çalışma yapıldığında tercih edilir. Bu nitel araştırma yöntemi farklı zamanlarda aynı tür verinin elde edilmesine olanak sağlamaktadır (girişDömbekci ve Erişen, 2022).

Katılımcılar, çalışmanın yapılacağı kurumdaki CTO H.M.A. ile yapılan görüşme sonrası belirlenmiştir.

4.5 Araştırmanın Soruları

Araştırmada aşağıdaki konular üzerinden katılımcılara görüşme soruları hazırlanmıştır.

1. Stratejik liderlik tarafından kurumsal kültürün şekillendirilmesi
2. Stratejik liderlik tarafından çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi
3. Stratejik planlama ve risk yönetimi süreçlerinde stratejik liderlik rolü

4. Stratejik liderlik tarafından kurumsal dayanıklılık stratejilerinin belirlenmesi

4.6 Veri Toplama Yöntemi

4.6.1 Araştırmanın Yapılacağı Kurumun ve Katılımcılarının Belirlenmesi

Araştırma, stratejik planlamaların yapıldığı, ani ve beklenmedik olaylarla karşılaşılması yüksek, dayanıklılık gerektiren bir kurumda yapılması öngörüldüğü için seyahat şirketlerine uçtan uca bulut sistemleri sunan bir yazılım şirketinde gerçekleştirilmiştir. İlgili kurum seyahat şirketlerine servis sağlayıcılığı, strateji ortaklığı yapmakta ve veri bilimi konusunda çözüm üretmektedir.

Araştırmanın yapıldığı kurumun dış çevresinde değişimler fazla olması, kurum içerisindeki bölümlerin fazla ve bölümler arası ilişkinin fazla olması, bölümler ve kişiler arası iletişim ve haberleşme ihtiyacının fazla olması, kurumun faaliyet gösterdiği yazılım sektöründeki teknolojik çalışma ve gelişmenin fazla olması, çalışanların birden fazla yöneticiye ve yöneticiye yanıt veren birden fazla raporlama hattına sahip olması sebebiyle matriks organizasyon yapısı benimsenmiştir.

Araştırmanın örneklem çerçevesi kolayda örneklemedir. Kurumda toplamda 59 çalışan bulunmakta olup 6'sı ekip liderliği rolünü üstlenmektedir. Pisapia'a (2009) göre beş boyutta ele alınan stratejik liderlik boyutlarından ilişkisel liderlik boyutunun taraflarınca benimsendiği 6 stratejik lider üzerinde çalışma yapılmıştır. İlişkisel lider, çevresiyle ve kurumda kendilerini takip eden bireylerin kişisel ihtiyaçlarını ve değerlerini bilen, önem gösteren, bireyler ile güçlü iletişim kuran ve var olan ilişkiyi daha ileri noktaya taşımaya odaklanan liderlerdir (Groves, 2006).

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan katılımcı soruları bu 6 ekip liderine iletilerek görüşme sağlanmıştır. Katılımcıların tümü sorulara dair görüşlerini açık ve net şekilde, dış etkenlere maruz kalmadan cevap vermişlerdir. Görüşmede olumsuz bir durum yaşanmamıştır, sorulara verdikleri cevapların uzunluğu ve derinliği farklılık gösterebilmektedir.

Çizelge 4.1'de araştırmanın yapılacağı katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır.

Çizelge 4.1: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Bilgileri

No	Ad Soyad	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Seviyesi	Mevcut Departman	Kurumda Çalışılan Yıl	Mevcut Pozisyon	Liderlik Pozisyonunda
1	Z.B.	36	Kadın	Ön Lisans	Müşteri Başarısı	6,5 yıl	Müşteri Başarısı Takım Lideri	3,5 yıl
2	V.Y.	42	Erkek	Yüksek Lisans	Mühendislik	1 yıl	Mühendislik Direktörü	1 yıl
3	U.P.	35	Erkek	Üniversite (devam)	Tasarım	4,5 yıl	Tasarım Bölüm Lideri	4,5 yıl
4	H.M.A.	38	Erkek	Yüksek Lisans	Teknoloji Yönetim	3,5 yıl	Baş Teknoloji Sorumlusu	3,5 yıl
5	A.S.B.	40	Erkek	Üniversite (devam)	Devops Takımı	5 yıl	Devops Takım Lideri	4 yıl
6	D.E.	46	Kadın	Üniversite	Yazılım Geliştirme	3 yıl	Mühendislik Müdürü	3 yıl

4.6.2 Araştırma ortamının belirlenmesi

Gerekli izinlerin alınması sonrası katılımcılara çalışma hakkında bilgi verilerek görüşme soruları iletilmiştir. Sorular için 3 günlük bir cevaplama süresi verilmiştir. Geçerli süre içerisinde katılımcılar soruları cevaplamıştır. Soruların cevaplanma süresi içerisinde devamlı bir iletişim kurulmuştur.

4.6.3 Araştırma sorularının hazırlanıp belirlenmesi

Araştırmada stratejik liderlik, kurumsal dayanıklılık, stratejik liderliğin kurumsal dayanıklılığı artırmaya yönelik etkisini incelemek amacıyla literatürden yararlanılan ve literatür taraması sonucu oluşturulan EK A'da görülen görüşme kılavuzu sorularından faydalanılmıştır. Görüşme sorularının hazırlanmasında, Senem Besler (2004) "İşletmelerde Stratejik Liderlik" kitabında yer alan görüşme kılavuzu sorularından, Şükrü Sert'in (2015) doktora tezi "Stratejik Liderlik - Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları" görüşme sorularından ve literatür taraması sonucu araştırmacı tarafından oluşturulan sorulardan faydalanılmıştır.

Araştırma soruları belirlenirken 4.5’de belirtilen konular referans alınmıştır. Toplamda 14 sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme sorularında stratejik liderlik tarafından kurumsal kültürün şekillendirilmesi konu başlığı altında 1, 2, 3, 4 ve 5. sorular; stratejik liderlik tarafından çalışanlarının yetkinliklerinin geliştirilmesi konu başlığı altında 1, 2, 3, 4, 5 ve 14. sorular; stratejik planlama ve risk yönetimi süreçlerinde stratejik liderlik konu başlığı altında 6, 7, 8, 11, 12 ve 14. sorular; stratejik liderlik tarafından kurumsal dayanıklılık stratejilerinin belirlenmesi konu başlığı altında 9, 10, 11, 12 ve 13. soruları hazırlanmıştır.

Araştırma soruları aşağıda yer almaktadır. Katılımcıların tümüne aynı sorular, aynı sırada iletilmiş ve aynı süre aralığında cevaplanması istenmiştir.

1. Stratejik ekip lideri olarak mevcut konumunuzu yapılan işlere göre değerlendirebilir misiniz?
2. Kurumsal yapı ve üstlendiğiniz stratejik liderlik rolü kurumun yapısına ve yürütülen çalışmalara uygun mu?
3. Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine dair bilgi sahibi misiniz?
4. Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlenirken stratejik lider olarak sizin görüşleriniz alındı mı?
5. Bir stratejik lider olarak kuruma etkiniz nelerdir? Hangi alan, durum ve olaylarda nasıl bir rol üstlenmektedir?
6. Ani ve beklenmedik durumlarda nasıl bir tepki verirsiniz? Bu gibi durumlarda size düşen rol nedir, etkileriniz nelerdir?
7. Kurum içi planlanan hedefler için belirlenen süreçler var mı? Görevler nasıl ve neye göre belirlenmektedir? Bu süreçlere dair katkılarınız ve etkileriniz nelerdir?
8. Kurumun çevresel değişimlere karşı zayıf ve güçlü yönleri var mı? Bu yönleri belirlemek için ileriye dönük bir çalışma yapılıyor mu? Değişimlerden doğan kriz ve fırsatları nasıl değerlendirirsiniz?
9. Kurum içerisinde dayanıklılığa dair genel bir görüş veya anlayış var mı?
10. Kurumda dayanıklılığı artırmaya yönelik neler yapılmaktadır?

11. Kurumsal dayanıklılığı artırmak için belirlenen stratejiler var mı? Var ise bunları nasıl belirlemekte ve uygulamaktasınız? Sizin lider olarak etkiniz nelerdir?
12. Değişen durumlara karşı kurumun esnekliğini, ani ve beklenmedik kriz durumlarına karşı dayanıklılığını nasıl değerlendirirsiniz?
13. Kurumun dayanıklılığını etkileyen faktörler sizce nelerdir?
14. Kurumsal dayanıklılığı artırabilmek için size düşen görev nedir? Dayanıklılık anlayışını ekibe kazandırmak ve sürdürüebilmek için sizler neler yapmaktasınız?

4.6.4 Araştırma sorularının katılımcılara uygulanması

Araştırmada katılımcı soruları toplamda 14 adettir. Katılımcıların tümüne aynı sorular, aynı sırada iletilmiş ve aynı süre aralığında cevaplanması istenmiştir. Katılımcıların soruları duygu ve düşüncelerine, bakış açılarına, görüş, değerlendirme ve önerilerine göre cevaplanması istenmiştir, herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır. 6 katılımcının her birine farklı ortamda sorular yöneltilmiştir, birbirlerinin cevaplarından etkilenmeleri söz konusu değildir. Katılımcılara 14 sorunun haricinde ilk olarak demografik özelliklerine dair verilerin elde edilebilmesi için ad, soyad, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kurumda çalıştıkları departman, kurumdaki çalışma yılları, mevcut pozisyonları ve liderlik pozisyonunda kaç yıldır buldukları soruları sorulmuştur. Katılımcıların demografik özellikleri Çizelge 4.1’de detaylandırılmıştır. Görüşme için öncesinden izin alındığı ve görüşme vakit aralığı belirlendiği için aksi bir durum ile karşılaşılmadan görüşme sağlanmıştır.

4.7 Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcı sorularına verilen cevapların çözümlenmesi, toplanan verilerin analiz edilmesi ve yorumlanmasına yer verilmiştir. Veriler soru bazlı olarak her katılımcının verdiği cevaplar doğrultusunda önce katılımcı bazlı yorumlanmış, ardından katılımcıların verdiği cevaplar karşılaştırılarak kurum çerçevesinde yorumlanmıştır. Katılımcı bazlı yorumlamada her katılımcının soruya vermiş olduğu cevap eklenmiştir. Kurum çerçevesinde yorumlamada da katılımcılar arası cevap farklılığı var ise belirtilerek yorumlanmıştır.

1. Stratejik ekip lideri olarak mevcut konumunuzu yapılan işlere göre değerlendirebilir misiniz?

A.S.B. her projenin başından sonuna kadar devops kültürünü yönettiğini, ayrıca devops takımının eğitim ve danışmanlık konusunda da destek verdiğini belirtmektedir. H.M.A. teknoloji ve ürün geliştirme süreçlerini yönettiğini, yapılan çalışmaların stratejik uyumluluğunu sağladığını, proje yönetimi, strateji belirleme, ekip yönetimi ve inovasyon gibi alanlarda aktif rolü olduğunu belirtmektedir. V.Y. yapılan tüm işlerle doğrudan ilişkili olduğunu, etkin bir yöneticilik rolü üstlendiğini belirtmektedir. Z.B. standart bir stratejik ekip liderinin yapması gereken sorumlulukları yerine getirmeye çalışmasının yanı sıra kurum yönetimi de dahil olmak üzere birçok alanda desteği olduğunu belirtmektedir. D.E. liderliğini üstlendiği ekibin yük dağılımını dengelemek, geliştirmelerde tıkanma oluşturan noktaları tespit etmek ve çözüm üretmenin yanı sıra yapılan işin daha iyi kavranabilmesi için müşteri gözü ile bakılabilmelerini sağlamak konularında destek verdiğini belirtmektedir. U.P. liderliğini üstlendiği ekibin oluşturulması, sürekliliği, gelişimi ve sağlığı için devamlı iletişimi baz alarak tasarım stratejilerinin oluşturulmasında tüm takıma destek olduğunu, kurum portföyü ve stratejilerine uygun tasarımsal çözüm üretilmesini sağlamak olduğunu belirtmektedir.

Tüm katılımcılar liderliğini üstlendikleri ekibin görevini yerine getirmesini sağlamanın yanı sıra ekip içi ve dışında da destek sağladığını belirtmektedir. Ekip içindeki ve kendi ekipleri ile diğer ekipler arasındaki ilişkiyi, faaliyetler arası bağlantıyı, karar süreçlerini, stratejik adımları tüm kurum yararına almayı hedeflemekte, bunun için gayret göstermektedirler. Ekiplerin, projelerin ve kurumun yönetiminde söz ve sorumluluk sahibidirler.

2. Kurumsal yapı ve üstlendiğiniz stratejik liderlik rolü kurumun yapısına ve yürütülen çalışmalara uygun mu?

A.S.B, H.M.A, V.Y. ve Z.B. kurumsal yapı ve üstlendikleri liderlik rolünün kurumun yapısına ve yürütülen çalışmalara uygun olduğunu söylerken D.E. ve U.P. büyük ölçüde uygun olduğunu ancak bazı eksiklikler olduğunu belirtmektedirler.

D.E. içeride tam anlamıyla kurumsal bir yapının olmadığını; bu durumun dezavantajları olduğu kadar avantajları olduğunu; kurumsallığın süreçlerin daha belirgin olmasını sağlarken bireyin inisiyatif alanlarını daraltabildiğini iletmektedir.

Üstlenilen rolün inisiyatif alanının genişliğinin bu açıdan fayda sağlayabildiğini ancak görev ve sorumluluk sınırlarında belirsizlikler meydana getirebildiğini iletmektedir. U.P. de iletişim noktasında büyük oranda uyumlu olmaları ile birlikte tasarım odaklı inovasyon yaklaşımları için halen daha gelişim göstermeye çabaladıklarını iletmektedir. Kurumun temel motivasyonunun teknoloji üretmek olduğunu, bu motivasyonun yanına tasarımsal düşünce yaklaşımını eklemek istediklerini belirtmektedir.

3. Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine dair bilgi sahibi misiniz?

Tüm katılımcılar görev, yetkinlik ve sorumlulukları kapsamında kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine dair bilgi sahibi olduklarını belirtmektedir. U.P. kurum portföyünün çok geniş olması sebebiyle bazen geriden gelme durumları olsa da iç iletişim ile senkron olmanın çok zor olmadığını iletmektedir.

Kurum kimliği; bir kurulun sembolleri, logoları, renkleri ve somut ürünleri gibi görsel unsurlarının yanı sıra, o kuruluşun kurumsallaşmasının ne şekilde olduğu, merkezi olup olmadığı ve alanlarının, şubelerinin veya markalarının olup olmadığı hakkında bazı ipuçları verebilmektedir. Kurum kimliğinin unsurları içinde ise kurumun vizyon ve misyonunu içeren kurum felsefesi, ürün, iletişim ve çevre dizaynlarını içeren kurum dizaynı, kurumun ekonomik, toplumsal siyasi davranışı ile bilgilendirme ve kalite davranışlarının toplamından oluşan kurumsal davranış ve kurumsal iletişim bulunmaktadır. Sibel Selvi'nin "Marka Oluşumunda Kimlik ve Kültürün Etkisi: Goldaş Markası Üzerinde Araştırma" adlı çalışmada kurumun vizyon ve misyonunun kurumun kimliğinin oluşmasında etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedeflerinin biliniyor olmasının kurum kimliğinin oluşmasına, buna bağlı olarak dolaylı yoldan dahi olsa kurum dayanıklılığının oluşmasında etkili olduğu gözlemlenmektedir.

4. Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlenirken stratejik lider olarak sizin görüşleriniz alındı mı?

A.S.B. kurum kültürü gereğince görüşünün alınmasına hep dikkat edildiğini, H.M.A. kendisi ekibe katılmadan önce vizyon ve misyonun belirlendiğini ancak strateji belirlemede katkısının olduğu belirtmektedir. V.Y. ve Z.B. de görüşlerinin

alındığını iletmektedir. D.E. görüşünün alındığı ancak yeterli olmadığını, U.P. da zaman zaman alındığını ancak kurum odaklı değil proje bazlı alındığını iletmektedir.

5. Bir lider olarak kuruma etkiniz nelerdir? Hangi alan, durum ve olaylarda nasıl bir rol üstlenmektesiniz?

A.S.B. yeni veya var olan tüm projelerde bütüm kurum çalışanlarının uyum içerisinde çalışmasını sağlamak, tüm projelerde tüm alt yapıyı yönetmek ve bununla birlikte tüm mimari konularda aktif rol almasının en önemli etki alanlarından olduğunu belirtmektedir. Yaşanılan veya yaşanılması tahmin edilen tüm teknik sorunlarda başında bulunduğu ekibe ve tüm kuruma danışmanlık etmenin, yöneticilerin izin verdiği sınır ve yetkilerde şirketin ihtiyaç duyduğu tüm konularda şirketin menfaatine uygun görüş ve önerilerde bulunmanın üstlendiği roller arasında olduğunu da iletmektedir. H.M.A. stratejik yönlendirme, stratejik uyumluluk, stratejik yönetim ve liderlik ile teknolojik yönetim ve yönlendirme konularında etkisi olduğunu belirtmektedir. V.Y. mühendislik ve inovasyon ile ilgili kararları kurumun CTO'su ile birlikte aldığını, etkin ve stratejik bir rol üstlendiğini iletmektedir. Z.B. neredeyse kurumun kurulduğundan beri çalıştığını belirterek kendi departmanı dışında da bilgisi dahilinde tüm ekip arkadaşlarına destek olduğunu iletmektedir. Geliştirilen ürün ve projelerin her aşamasında katkı sağladığını belirtmektedir. D.E. hem müşteri ilişkileri hem de geliştirme süreçleri anlamında etki ettiğini belirtmekle birlikte müşteri ilişkileri ile geliştirme süreçlerinin paralel ve ihtiyacı karşılayacak bir senkronizasyonda ilerlemesinin ana sorumluluk alanı olduğunu iletmektedir. U.P. 3. soruda da belirttiği gibi kurum içindeki tasarım odaklı inovasyon bilincini oluşturmanın temel odağı olduğunu, bunun yanında sürekliliği sağlayacak süreçler oluşturarak ekip ve şirketin tasarım geliştirme süreçlerine katkı sağladığını belirtmektedir.

Katılımcıların tümü yetkinlikleri, sorumlulukları ve kurumun onlara vermiş olduğu sınırları ölçüsünde kendi ekipleri ve diğer ekiplere destek olmakta, stratejik kararlara dahil olmaktadır. Kurum içi dengelerin sağlanması, kurumun devamlılığının sağlanması ve müşteri memnuniyeti için yetkinlikleri dahilinde görevlerini yerine getirmekte, aldıkları veya alınmasına destek oldukları stratejik kararlarla tam bir liderlik rolü üstlenmektedirler.

Araştırma katılımcılarının görüşme sorularına vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda stratejik liderlerin, stratejik liderlik davranışlarının artmasının, kriz

yönetim becerilerinin gelişmesinin, stratejik karar alma süreçlerine dahil olma oranının artmasının kuruma olumlu yönde etki sağladığı görülmektedir. Bu bulgu, stratejik liderlik ile ilgili çeşitli alanlarda yapılan diğer araştırmalarla uyumluluk göstermektedir. Örneğin Uğurluoğlu'nun "Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi" başlıklı çalışmada, yapılan analizler sonucunda hastane yöneticilerinin, yaklaşık % 50'sinin stratejik liderlik özelliklerini kullandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, aynı çalışmada stratejik liderlik özelliklerini kullanmalarının bireysel başarı düzeyinin artmasında etkili olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Başka bir örnek olarak Chen'in "Strategic Leadership and School Reform In Taiwan" başlıklı çalışmada Tayvan'daki bir okulda, müdürün, okulu yeniden dönüştürme çabalarını araştırmıştır. Okul müdürünün stratejik odaklı çalışmaları sonucunda okulda gelişimin ve motivasyonun arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

6. Ani ve beklenmedik durumlarda nasıl bir tepki verirsiniz? Bu gibi durumlarda size düşen rol nedir, etkileriniz nelerdir?

A.S.B ani ve beklenmedik durumlarda öncelikle konuyu doğru anlamak ve eldeki verilere bakarak tecrübeyi de kullanarak ilk adımları atmaya başladığını belirtmektedir. Somut duruma gelmiş bir konuda hızlı davranmaya çalışmanı en önemli önceliği olduğunu, mümkün olduğu kadar sakin ve bilinçli şekilde ani ve beklenmedik durumları yönetmeye ve aksiyon almaya çalıştığını iletmektedir. H.M.A. genel olarak beklenmedik durumun ne olduğuna bağlı olabileceğini belirterek genel olarak beklenmedik durumlardaki stratejisinin, öncelikle bu durumun ne olduğunu ve etkisini anlamaya çalışmak olarak ifade etmektedir. Daha sonra bu durumu ortadan kaldıracak gerekli kişilerin sorun üzerinde çalıştıklarından emin olmak, onlara moral vermek ve desteklemek, önlerinde engel olabilecek bir durum varsa ortadan kaldırmak, sorunu yaşayan kişilerle iletişimde olması gereken kişilerin bu iletişimi sağladığından emin olmak, daha farklı bir bilgilendirme ihtiyacı varsa bu bilgilendirmeyi pozitif ve şeffaf bir şekilde yapmak, sonrasında ise kök neden çalışmasının yapıldığından emin olmak ve aksiyonun devamının yönetici arkadaşlar tarafından sürdürülmesini sağlamanın kendisine düşen rol olduğunu belirtmektedir. V.Y. ani ve beklenmedik durumlarda kurum stratejisini ve yönetim ekibi ile birlikte uygulanan taktikleri göz önünde bulundurarak planlı ve sonuç odaklı hareket etmeyi hedeflediğini belirtmektedir. Temel rolünün ise sakin ve hedef odaklı kalarak işi ve

ekipleri motive etmek ve yönlendirmek olduğunu ifade etmektedir. Z.B. departmanı gereği ani ve beklenmedik durumları karşılayan ekip içerisinde bulunduğunu ve bu işinin bir parçası olduğu için stratejik ekip lideri olarak sakin kalarak o an yapılabilecek en doğru hareketlerin planlanmasında, uygulanmasında ve müşteri dönüşlerinde destek sağladığını belirtmektedir. D.E. hem müşteri hem ekip tarafında sakinleştirici bir tutum takındığını, müşterinin endişesinin azalması, ekibin ise çözüme odaklanabilecekleri bir alan bulmasını sağlama yönünde etki ettiğini ifade etmektedir. U.P. ani durumlarda önce yaşanan süreci anlayıp, şirketin bu konudaki yönünü sorguladığını, çözüme ulaşan yolları kolaylaştırma konusunda her zaman süreçlere destek sağlamaya çalıştığını ifade etmektedir. Şeffaf iletişim ve sorun üzerinde kalabalık bir ekiple sentezleme yapmanın en efektif sonucu oluşturduğunu düşünmektedir.

Katılımcıların tümü ani ve beklenmedik durumlar karşısında ilk olarak durumun ne olduğunu anlamaya çalışmakta, ardından sakin, bilinçli ve hedef odaklı şekilde aksiyon almaktadır. Sadece ani ve beklenmedik durumla başa çıkarak atlatmayı değil, bu süreci fırsata dönüştürmeyi, ekip içerisindeki iletişim ve bilgi akışının sağlığını, ekip üyelerinin stres seviyesini azaltmayı, müşteri odaklı olmayı ve herkesin faydasına olacak stratejileri almayı sorumlulukları arasına almaktadırlar. Kurum CTO'su H.M.A. tüm aksiyonlar sonrası kök neden için gereken çalışmaların yapılması konusunda da gerekli stratejik karar ve takibi üstlendiğinin de altını çizmektedir.

Stratejik liderler, analiz ve strateji oluşturmada, yaşanan durumdan ders çıkarıp tekrarlanmaması için çalışmalar yapma konusunda başarılı olmasına rağmen ani ve beklenmedik değişimlerdeki baskı ve tehditlere karşı kurum varlığını sürdürebilmek için zayıf ve güçlü yönlerini belirleyip stratejik liderlik uygulamalarını geliştirmesi gerekmektedir.

Serkan Doğan'ın Stratejik Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimine Etkisi: Malatya Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Araştırma çalışmasında "İşletme yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasında anlamlı bir ilişki ve pozitif bir etki bulunmaktadır" hipotezini doğrulamıştır. Bu bulgu, bu konuda daha önce yapılan çalışmaların ulaştıkları sonuçlarla da uyumluluk arz etmektedir. Örneğin Arslan'ın "Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışması ile uyumlu olduğu görülmektedir. Bu kapsamda yapılan

alan araştırması sonucunda araştırmaya katılan kurumdaki stratejik liderlerin görüşme sorularına verdikleri görüş ve değerlendirmeleri çerçevesinde stratejik liderlik davranışlarının, ani ve beklenmedik durumlarda alınan aksiyonlar ve verilen stratejik kararlar üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

7. Kurum içi planlanan hedefler için belirlenen süreçler var mı? Görevler nasıl ve neye göre belirlenmektedir? Bu süreçlere dair katkılarınız ve etkileriniz nelerdir?

A.S.B. kurum için belirlenen hedeflerin bulunduğunu ileterek gelirlerin ve müşteri sayısının artırılması, paralelde altyapının ve yazılımın da aynı ivme de geliştirilerek dünyaya açılması en büyük başlangıç hedefleri olduğunu belirtmektedir. Bunun için tüm paydaşlar ekip ve takımlarla birleşerek sürece destek olmak ve şirketin hedeflerinde paralel yürümeyi sağlamanın tüm çalışanların asli görevi olduğunu ifade etmektedir. H.M.A. kurumda stratejik eksenli çalışmaların müşteri ile birlikte periyodik olarak yapıldığını, eksikleri ve geliştirilmesi gereken parçaları olmasına rağmen süreçlerin işleyişinin ve prosedürün oldukça net olduğunu belirtmektedir. Süreç eksenli çalışmaların ise liderler tarafından bölümler aracılığıyla yapıldığını, burada genellikle gördüğü eksiklerin giderilmesi için diğer ekip liderlerine yönlendirici yorumlar ve geribildirimler vermeyi tercih ettiğini ifade etmektedir. V.Y. hedefler çerçevesinde belirlenen ve ekipten ekibe değişen birçok sürecin bulunduğunu, ekiplerin süreç bazında görevleri ve sorumlulukları belirlenirken kişilerin teknik yetkinlikleri, iş gereksinimleri, müşterilerin ihtiyaç ve talepleri, piyasa dinamikleri gibi birçok parametrenin dikkate alındığını belirtmektedir. Bu süreçlerin oluşturulması ve uygulanmasında doğrudan ve planlama/uygulama seviyesinde etkisi olduğunu ifade etmektedir. Z.B. kurum içi planlanan hedefler için belirlenen süreçler olduğunu, görevlerin kişilerin istekli olmalarına ve yetkinliklerine göre belirlediğini ifade etmektedir. Kendisine ve ekibine verilen hedef ve görevleri, en iyi şekilde ve zamanında yerine getirmeye çalıştığını, bunun dışında bu hedef ve süreçlerin oluşturulduğu esnada da üst yönetime destek olduğunu belirtmektedir. D.E. planlanan hedefler için süreçler tanımladıklarını, ekiplerin zaten bu planlamalar ve sürecin ihtiyaçlarına göre oluşturulduğunu aktarmaktadır. Süreçler oluşturulurken, ekibin uygun yetkinlikte kişilerden oluşturulması, olası bloklama noktalarının tespiti, hedefin paydaşları arasında koordinasyonun sağlanması noktalarında destek verdiğini belirtmektedir.

U.P. kurumda süreç planı genellikle önceden belirlenmiş takımların ürettiği iş hedeflerine göre, ilgili takım paydaşları tarafından üretildiğini ifade etmektedir. Her rol için bölümler önceden oluşturulduğunu, her bölüm üyesinin eşit şekilde önceden tanımlanmış bölümlere destek olmak için kaynak oluşturduğunu belirtmektedir.

Katılımcıların tümü kurumda planlanan hedefler için süreçler olduğunu, bu süreçler ve süreçlerdeki görevlerin bireyin yetkinliğine ve sorumluluk düzeyine göre belirlendiğini ifade etmektedir. Süreçler sağlıklı ve bilinçli şekilde planlanmakta, görev dağılımı adil ve yetkinlik odaklı yapılmakta ve uygulanmaktadır.

Ahmet Al'ın 2022'de yapmış olduğu "Stratejik Liderlerin Personel Seçimi ve Örgüt Yönetimi Üzerine Nitel Bir Araştırma" çalışmasına göre, lider personelin seçimi kadar liderlerin aldığı kararları uygulayan çalışanların da kurumun ihtiyacına göre seçilmesi, doğru bir şekilde yönetilmesi ve çalışan ile lider arasında iyi bir etkileşimin olması kurumun başarısı ve devamlılığı için önem arz etmektedir. Çalışanların mevcut işe göre doğru bir şekilde seçilmesinin ve çalışanın kabiliyeti ile ilgili işlerde görevlendirilmesinin, çalışanların kurum aidiyetini artıracak, yürütülen faaliyetlerin sağlıklı ilerleyeceği, çalışanların kuruma karşı duydukları güven seviyesinin artacağı, stres ve kaygı düzeyinin azalacağı, adalet, bilgi akışı ve iletişimin yüksek olacağı görülmektedir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri görüş ve değerlendirmeler sonucunda elde edilen bulgularda, çalışanlar ile liderler arasında oluşan görev belirleme ve dağılımının adil ve yetkinlik odaklı olmasının stratejik liderlerin kurum içi belirlenen hedefler için yürütülen süreçlere olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

8. Kurumun çevresel değişimlere karşı zayıf ve güçlü yönleri var mı? Bu yönleri belirlemek için ileriye dönük bir çalışma yapılıyor mu? Değişimlerden doğan kriz ve fırsatları nasıl değerlendirirsiniz?

A.S.B. kurumun karşılaştığı problemlere hızlı çözüm bulması açısından güçlü yönleri olduğunu, problemlerden ders çıkarmalarının ve olası senaryolara karşı çözümler bulmalarının krizi fırsata dönüştürebileceğini iletmektedir. H.M.A. çevresel değişimlerin birçok farklı şekilde olabileceğini belirterek dayanıklı bir kurum olabilmeleri için hem organizasyonel yapılarında hem kültürel yapılarında hem de değişen koşullara göre müşterileri ile beraber stratejik toplantılarla beraber proaktif kalmaya çalıştıklarını iletmektedir. Örnek olarak ekonomik durumların ortaya çıkardığı çalışan sirkülasyonuna karşı kurumda ekip içi rotasyonlar yapılarak birkaç

kişinin ayrılmasından etkilenmediklerini belirtmektedir. Sektörel durumlarda müşteriye birden çok ürün ve daha sağlam strateji sunduklarını da eklemektedir. V.Y. geliştirilen ürünler piyasa dinamikleri açısından tekrarlanması veya rekabet edilmesi oldukça zor ve yüksek maliyetli ürünler olduğundan dayanıklılık anlamında güçlü oldukları kanaatinde olduklarını iletmektedir. Kurumun uzun zamandır aynı sektörde ürün geliştirdiğinden değişimlere tepki verme ve adapte olma anlamında hızlı davranabildiğini belirtmektedir. Z.B. güçlü oldukları yönlerde sürekliliği sağlamaya, zayıf oldukları yönleri de sürekli olarak daha iyi hale getirmeye çalıştıklarını iletmektedir. Değişimlerde yaşadıkları krizlerin onlara sürekli yeni şeyler öğretmekte olduğunu, krizlerden ders alarak daha dayanıklı hale geldiklerini belirtmektedir. D.E. zayıf yönlerinin henüz değişimi öngörebilme becerilerinin düşük olması, güçlü olan yanlarının ise oluşan problem ve krize yönelik hızlı ve doğru yetkinlikte çözüm ekibi oluşturabiliyor olmalarını iletmektedir. U.P. kurumum seyahat sektörü odaklı işler geliştirdiğini, özellikle pandemi döneminde ciddi krizler atlattığını belirtmektedir. Tek bir sektörde hareket etmek bu tip global problemler nedeniyle neredeyse durma noktasına geldiğini ancak sağlanan ürün çeşitliliği ve krizin gereksinimlerini önden tanımlayarak çözüm üretme çevikliği kurumun bu süreçten sıyrılmasını sağladığını aktarmaktadır.

Katılımcılar verdikleri cevaplar ile kurumun zayıf yönlerini güçlendirmek, güçlü yönlerinin de devamlılığını sağlayabilmek için karşılaşılan problemleri ve krizleri iyi değerlendirmeye çabaladıklarını, krizi fırsata dönüştürmek için krizi önden tanımlayıp çözümler ürettiklerini ifade etmektedir. Problemlerle karşılaştıklarında hızlı tepki verebiliyor olmaları, çabuk adapte olabiliyor olmaları, krizlerden ders çıkarabilmeleri ile daha dayanıklı hale gelebilecekleri kanaatindedir.

Katılımcıların verdiği cevaplarda kurumda buldukları yıl, atlatılan krizler ve bu süreçlerde alınan stratejik kararların boyutları görülmektedir. Uzun süre kurumda bulunan ve pandemi gibi büyük kriz süreçlerini başarıyla atlatıldığı zaman zarfında kurumda bulunan stratejik liderlerde kurumun güçlü ve zayıf yönlerine dair bakış açısı, ani ve beklenmedik durumlara verilen tepkilerin skalasının daha geniş olduğu görülmektedir. Yürütülen süreçler, ani ve beklenmedik durumların ve verilebilecek tepkilerin çeşitliliği stratejik karar almanın önemini ortaya koymaktadır. Hall ve Williams, liderin; sahip olduğu yönetim becerisi, yaş ve deneyiminin

gelecekteki krizlerle baş edebilme olasılığını artırdığını belirtmektedir. Stratejik liderlerin araştırma sorularına vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda karşılaşılmış olduğu beklenmedik durumların sayısı ne kadar çok ve etkisi ne kadar olumsuz ise karar alma süreçlerindeki becerilerinin de aynı ölçüde arttığı gözlemlenmektedir. Bu bulgu Hall ve Williams'ın iletmiş olduğu görüş ile paralellik olduğunu göstermektedir.

9. Kurum içerisinde dayanıklılığa dair genel bir görüş veya anlayış var mı?

A.S.B ve Z.B. genel olarak dayanıklılığa dair bir anlayış olduğunu iletmektedirler. H.M.A. ve V.Y. dayanıklılığın genel stratejileri olmadığını, çevresel stratejileri olduğunu, kurumsal seviyede bir çalışma olmasa da kurumun tüm çalışanlarının ve ürünleri piyasa dinamiklerine ve rekabete karşı adapte olma ve hızlı tepki verme konusunda iyi durumda olduğunu belirtmektedirler. D.E. ve U.P. dayanıklılığın var olduğunu ancak geliştirilmeye açık olduğunu belirtmektedirler.

Kurumsal dayanıklılık kavramı, literatürde 5 farklı perspektifte ele alınmakta ve bu yaklaşımlar doğrultusunda analiz edilmektedir. Bunlar; davranışsal yaklaşım, sezgisel yaklaşım, yenileme süreci yaklaşımı, risk yönetimi yaklaşımı ve sistem yaklaşımı şeklindedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda kurumdaki dayanıklılık kavramının sistem yaklaşımına dayandığı görülmektedir. Sistem yaklaşımına göre dayanıklı bir kurum, dayanıklılığını sürdürmek ve artırabilmek için kriz ve değişikliklerin üstesinden gelerek hızlı adapte ve çözüm sağlama konusunda geniş bakış açısına sahiptir.

10. Kurumda dayanıklılığı artırmaya yönelik neler yapılmaktadır?

A.S.B. ve Z.B. karşılaşılan problemlerden çıkardıkları dersleri bir sonraki problemin çözümünde kullanmalarının, karşılaşılan her problemde kurum ve bireyin daha tecrübeli ve yetkin olmasının, olası krizlerin önceden tahmin edilmesinin dayanıklılığı artırmak için yaptıkları çalışmalardan olduğunu iletmektedir. H.M.A. değişimle, sorunlarla ve hatalarla barışık olarak, çözümlerden önce problemleri önemseyerek dayanıklılığı artırabileceklerini ifade etmektedir. V.Y. yerel ve global pazardaki rakiplerin takip edilmesi, ürün ve özellik bazında pazar analizi yapılması, hedef müşteri kitlesinin ihtiyaç ve isteklerinin değerlendirilerek yeni ürün ve özelliklerin geliştirilmesi gibi çalışmaların kurumda dayanıklılığı artırmak için yapılanlar arasında olduğunu aktarmaktadır. D.E. tüm ekipte rotasyon uygulayarak ürün geneline hakimiyeti arttırmaya, böylece zayıf ve problematik alanları önceden

tespit etmeye, önlem almaya çalıştıklarını, diğer taraftan müşteri-ekip diyalogu oluşturarak, müşterinin ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların ne yönde değişebileceğini de öngörmeye çalıştıklarını ifade etmektedir. U.P. şeffaf iletişim için teknolojik çözümleri kullanmanın kurum dayanıklılığını artıracaklarını, verileri sürekli takip ederek olası durumları önden ekiplerle paylaşmanın yapılan çalışmalar arasında olduğunu belirtmektedir.

11. Kurumsal dayanıklılığı artırmak için belirlenen stratejiler var mı? Var ise bunları nasıl belirlemekte ve uygulamaktasınız? Sizin lider olarak etkiniz nelerdir?

A.S.B. ve H.M.A. ekip içi rotasyon, inovasyon kültürü, hata ve problemlerle barışık olma, esneklik ve şeffaflığın uygulanması ve iyileştirilmesinde etkileri olduğunu belirtmektedirler. V.Y. risk değerlendirme ve yönetim stratejilerinin belirlenmesi, çalışanların teknik anlamda yeterli seviyede olmasının sağlanması, iletişim tekniklerinin güçlendirilmesi ve standart hale getirilmesi, teknolojik altyapının yeterli ve güçlü halde tutulması gibi stratejilerin kurum açısından öne çıktığını belirterek teknik yönetim, risk yönetimi ve teknolojik altyapı konularında etkin ve strateji planlayıcı olarak görev aldığını aktarmaktadır. Z.B. kriz anları sonrasındaki analizlerinin sonucunda öncelikle sistemseller neler yapılmalı/yapılabilir konularını bir araya gelerek tartıştıklarını, daha sonrasında en uygununa karar verip uygulamaya geçtiklerini ifade etmektedir. Bu karar anlarında belirli bir ekibin bir araya gelip görüşlerini bildirdiğini ve ortak bir karar almaya çalıştıklarını aktararak kendisinin de karar anlarında ekip içerisinde olarak görüş ve geri bildirimde bulunduğunu eklemektedir. D.E. bu konuda stratejiler oluşturmanın üzerinde yeni yeni çalışmaya başladıkları bir konu olduğunu, henüz kat etmemiz gereken yolun uzun olduğunu aktarmaktadır. Bu konudaki çalışmaların da sorumluluk alanına yeni girmekte olduğu için, şu an net cevaplayamadığını ifade etmektedir. U.P. iletişim ve yöntemlerinin en temel stratejileri olduğunu, kendisinin kendi takım üyeleri ile haftalık takımca görüşmeler ve 15 günde bir 1:1'ler yaparak olası kriz senaryolarını erken aşamada fark edip ilgili iletişimlerini sağlayarak dayanıklılığı artırmayı hedeflediğini aktarmaktadır. Ayrıca tasarım süreçlerini haftalık toplantılarda konuşarak sürekli geliştirmeye çalıştıklarını, kalabalık ekiple çalışmanın ortak noktalarını, ihtiyaçlarını belirlediklerini ve süreklilik için beraber düzenlediklerini de eklemektedir.

Katılımcıların verdiği cevaplarda kurumdaki dayanıklılık stratejileri belirleme sürecinin daha yeni olduğunu ancak tüm liderlerin kendi yetki ve sorumlulukları çerçevesinde stratejiler geliştirmekte oldukları, kurum içi genel stratejiler ve ekip içi stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında söz ve etki sahibi oldukları görülmektedir.

12. Değişen durumlara karşı kurumun esnekliğini, ani ve beklenmedik kriz durumlarına karşı dayanıklılığını nasıl değerlendirirsiniz?

A.S.B ve H.M.A. iyileştirilmesi gereken noktaların var olduğunu ancak tüm ekibin çabasının göz ardı edilemez olduğunu ifade etmektedirler. H.M.A. ayrıca kurumdaki yöneticiler olarak kendilerinin bu durumlarda kurum kültürünün ve ekibin motivasyonunun kalıcılığı ve çıkarılacak dersler sonucu alınan aksiyonları denetlediklerini belirtmektedir. V.Y. kurum ve kuruma ait ürünlerin mümkün olduğu kadar dinamik ve çevik iş süreçleri ile yönetildiğini, uygulanan yönetim metodolojisinin kişi yönetiminden çok iş yönetimine odaklandığını ifade etmektedir. Şirket içi iletişim yöntemleri ve kullanılan araçlar hızlı ve aracısız iletişime olanak verdiğini de eklemektedir. Bu parametreler dikkate alındığında kurumun esnekliği ve dayanıklılığının iyi seviyede olduğu değerlendirilmesinde bulunmaktadır. Z.B. bunun aslında çok değişken bir durum olduğunu ifade ederek oluşan krizin çeşit ve yoğunluğuna göre değişen bir cevabının mevcut olduğunu ancak gün sonunda bütün krizlerin çözülüp dayanıklılıklarını artırdıklarını aktarmaktadır. Aksi halde aynı durumları tekrardan yaşamaya devam edebileceklerini de belirtmektedir. D.E. bu anlamda henüz gelişme kaydetmeleri gerektiğini düşünmekte olup sıkça engellendikleri durumlar yaşadıklarını ve bunları yeterli hız ve etkinlikte çözemediklerini ifade etmektedir. U.P. karşılama konusunda iletişimin kuvvetli olmasından dolayı iyi olduklarını düşünmektedir ancak sonrasındaki sürecin, ekipler kalabalıklaştıkça zorlaştığını ve bir yerden sonra konuların dağıldığını da belirtmektedir. Yapılan yönetimin kalitesinin yeterli seviyeye erişemediğini ancak genellikle hiçbir şey yapmamak yerine burada üretilen çözüm ve yaklaşımlar hatalı da olsa uygulanmaya devam edildiğini aktarmaktadır.

Başarılı stratejik liderler, kendisini takip eden çalışanlarını davranışlarıyla motive eden, çevresiyle kurduğu etkileşimde iletişim becerilerini iyi kullanabilen, karşısına çıkan sorunları mantık çerçevesinde çözebilen ve belirlenen ortak amaçlar çevresinde çalışanlarını birleştirip rehberlik eden ve örgütün hedeflerine ulaştırma

yolunda doğru bir şekilde yönlendiren kişilerdir (Aydın, 2012). Çalışanın stratejik liderin yönlendirmelerini doğru algılaması, anlaması ve liderini takip etmesi; kurum kültürünün içselleştirilmesini, bilgi akışı, iletişim ve belirlenen süreçler doğrultusunda yürütülen tüm faaliyetlerin ve alınan kararların kurum yararına olacak şekilde alınmasını, ani ve beklenmedik durumlarda hızlı ve doğru tepki verebilmeyi, karar süreçlerinde stratejik bir yol izlenmesini sağlayacaktır. İyi bir stratejik lider ani ve beklenmedik durumlara karşı kendisini geliştirmeli ve değişen koşullara hızlı uyum sağlamalıdır.

13. Kurumun dayanıklılığını etkileyen faktörler sizce nelerdir?

A.S.B. ve Z.B. kurumun dayanıklılığını kriz anlarındaki yaşanan sistemsel sorunlar ve bu andaki kişilerin yaklaşımlarının etkilediğini belirtmektedirler. H.M.A. yazılım sektörü, ekonomik faktörler ve krizler, personel yetkinlik havuzu, turizm sektörü, sezonsallığın getirdiği anlık ihtiyaçlar, teknolojik değişimler ve gelişimler ile rekabet ortamı olarak sıralamaktadır. V.Y. stratejik planlama, liderlik, ekibin teknik ve iş anlamında yeterliliği, kriz yönetimi, risk yönetimi, teknoloji ve inovasyon olarak H.M.A ile paralel cevap vermektedir. D.E. kurumun dayanıklılığını şu ana için etkileyen en önemli faktörün ekibin yeniliği, uygulamanın büyük ve çok yönlü olması nedeniyle geliştirme ekibinde ürünün bütününe hakimiyetin düşük olması olarak belirtmektedir. U.P. ekip kültürü, iletişim, süreçler ve esnek yapılar, nitel ve nicel veriler olarak kurum dayanıklılığını etkileyen faktörleri sıralamaktadır.

Katılımcıların bakış açılarına bakıldığında H.M.A. ve V.Y. daha çok kurum dışındaki faktörleri sıralarken diğer katılımcılar kurum içerisindeki faktörleri ifade etmişlerdir. H.M.A'nın baş teknoloji sorumlusu, V.Y.'nin de mühendislik direktörü olduğu göz önünde bulundurulduğunda dış çevre ile daha temasta olmaları, kurumda daha fazla yetki ve sorumluluğa sahip olmaları, rakipler ve rakiplerin stratejilerini daha bütünsel okuyabilmeleri sebebiyle kurum dışındaki faktörleri sıraladıkları gözlemlenmektedir.

14. Kurumsal dayanıklılığı artırabilmek için size düşen görev nedir? Dayanıklılık anlayışını ekibe kazandırmak ve sürdürülebilmek için sizler neler yapmaktasınız?

A.S.B. hali hazırda kurumda dayanıklılığı artırma anlayışının var olduğunu, kendisinin de dayanıklılık bilincini artırmak için strateji belirleme, süreç iyileştirme,

esneklik sağlayabilme, hızlı tepki verebilme konularında kurumun yetkinlik kazanmasının sağlanabileceğini aktarmaktadır. H.M.A. kurumsal dayanıklılığın kendi ölçeklerinde ana stratejilerinden biri haline gelebileceğini ve süreç inovasyonunu dayanıklılıklarını artıracak şekilde önceliklendirebileceklerini ifade etmektedir. Bunun için süreçleri iyileştirmek için inovasyon çalışmaları yaptıklarını eklemektedir. Dayanıklılık bilincini artırabilmek için bu konunun daha çok gündemlerine gelmesini sağlayacak tartışmalar ve eğitimler düzenlenebileceğini belirtmektedir. Şirket iş stratejilerinin çevresel faktörlerden daha az etkilenir, daha sağlam hale getirilmesi ile imkanları dahilinde olmayan krizlerin kendilerine olan etkisi azaltılabileceğini veya kontrol altına alınabileceğini; her bir fonksiyonun ve her bir ürünün çevresel değişikliklere dayanıklılığını artıracak yapısal önlemler alınarak değişimlere daha dayanıklı, önleyici hamleler yapılabileceğini aktarmaktadır. Çözüm üretme süreçlerini optimize ederek değişim durumlarına daha hızlı cevap verebilir hale getirmek ve o şekilde tutabilmek için benimsedikleri kültürü destekleyip paralel çözüm arama kültürünü destekleyebileceklerini de ayrıca belirtmektedir. V.Y. yeterli seviyede delegasyon, ekiplerin tıkandığı noktaları belirleyerek gereken yerlerde müdahale etmek, piyasa koşullarının ve rakip ürün stratejilerinin dikkate alınmasıyla yönetim politikalarının güncellenmesi, ekip içi iletişimin sürekli olarak iyileştirilmesi, teknolojik inovasyonun sürekli ve sürdürülebilir tutulması gibi alanlarda görev aldığını belirtmektedir. Z.B. gördüğü ve kendi analiz ettiği, özellikle değişmesini ve gelişmesini istediği her durum ve kişi için görüş bildirip gerek görüldüğünde destek sağladığını ifade etmektedir. D.E. bu konudaki en önemli görevinin, ekibin yetkinliğini ve çevik süreçlere uyumunu artırma yönünde teşvik edici olmak, daha önceki deneyimleri ekibe yeni katılanlara aktarmak olduğunu belirtmektedir. U.P. kişisel olarak kendi takım üyeleri ile haftalık takımca görüşmeler ve 15 günde bir 1:1'ler yaparak olası kriz senaryolarını erken aşamada fark edip ilgili iletişimleri sağlayarak dayanıklılığı artırmayı hedeflediğini belirtmektedir. Ayrıca tasarım süreçlerini haftalık toplantılarda konuşarak sürekli geliştirmeye çalıştıklarını, kalabalık ekiple çalışmanın ortak noktalarını, ihtiyaçlarını belirlediklerini ve süreklilik için beraber düzenleme yaptıklarını da eklemektedir.

Pearson ve Mitroff (1993)'a göre kurum, ancak ani ve beklenmedik durumlar ortaya çıkmadan önce sinyal tespitini, sonraki aşamada hızlı müdahale ve toparlanma sürecini, krizin sona ermesiyle öğrenme faaliyetlerini içeren kriz yönetimi süreci ile

dayanıklı olabilir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri görüş ve değerlendirmelerde kurumun karşılaştığı ani ve beklenmedik durumlara karşı önceden belirlenen bir tespit olmaması nedeniyle Pearson ve Mitroff'un dayanıklılık anlayışı ile paralellik göstermemektedir ancak hızlı müdahale ve toparlanma süreci ile kriz sonrası öğrenme faaliyetlerinin yürütülmesi aşaması kurumda yürütülen süreçler olması açısından Pearson ve Mitroff'un dayanıklılık anlayışı ile paralellik olduğunu göstermektedir.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde stratejik liderliğin kurumsal dayanıklılığı artırmaya yönelik etkisi üzerine yapılan çalışmaya dair bulgular değerlendirilerek sonuç ve öneri geliştirilmiştir. Araştırmada amaç yazılım sektöründe bulunan kurum liderlerine yöneltilen sorular ile liderlerin kurum dayanıklılığına etkisinin değerlendirilmesidir.

Araştırma, niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım analizi modelinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak da yüzyüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklem çerçevesi kolayda örneklemedir.

Kurumdaki stratejik liderlerin kurum dayanıklılığına etkisi Bölüm 4.5'te de belirtilen araştırma sorularına göre incelenmiştir.

Stratejik liderlerin stratejik liderlik tarafından kurumsal kültürün şekillenmesi ile ilgili sorulara verdikleri cevaplardan çıkarılan sonuçlar şunlardır:

- Stratejik liderler kendi ekiperini yönetmenin yanı sıra diğer ekiplere de destek vermektedir. Bu destek sadece kendi ekiplerince iş yürütülmediğini, ekipler arası ilişki, faaliyet akışı ve kararların da herkesin yararına olacak şekilde şekillendiğini göstermektedir.
- Stratejik liderler ekip, proje ve kurum yönetiminde de söz ve sorumluluk sahibidirler.
- Kurum yapısı tüm stratejik liderlerce doğru ve yeterli bulunmasa da süreci iyileştirmek için yapılması gerekenler olduğu bilincindedir. Kurumun, gelişmesi gereken, gelişmesi gerektiğini bilen ve bunun için çabalayan stratejik liderlik yapısına sahiplerdir.
- Stratejik liderler kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine dair bilgi sahibidiler. Bu da her ekibin diğer ekiplerle ve kurumun üst yönetimi ile iletişimde olduğunu göstermektedir.
- Stratejik liderler kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenme anlarında karara dahil olmasalar dahi bir şekilde katkı verebilecekleri,

fikirlerinin alınabileceği düşüncesine sahiplerdir. Bu düşünce hem kurumu sahiplenmelerini hem de sorumluluk almalarını artırmaktadır.

Stratejik liderlik tarafından çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ile ilgili çıkarılan sonuçlar şunlardır:

- Stratejik liderler kurum çalışanlarının daima gelişmesi gerektiği düşüncesine sahiplerdir. Görev dağılımlarının yetkinlik ve sorumluluk düzeyine göre verilmesi, alınan kararlarda tüm süreç ve ekiplerin göz önünde tutulması yetkinlik geliştirme için bir adım olarak görülmektedir.
- Stratejik liderler yetkinlikleri, sorumlulukları ve kurumun onlara vermiş olduğu sınırları ölçüsünde kendi ekipleri ve diğer ekiplere destek olmakta, stratejik kararlara dahil olmaktadır.
- Stratejik liderler kurum içi dengelerin sağlanması, kurumun devamlılığının sağlanması ve müşteri memnuniyeti için yetkinlikleri dahilinde görevlerini yerine getirmekte, aldıkları veya alınmasına destek oldukları stratejik kararlarla liderlik rolü üstlenmektedirler.
- Stratejik liderlerin karşılaşmış olduğu beklenmedik durumların sayısı ne kadar çok ve etkisi ne kadar olumsuz ise stratejik karar alma süreçlerindeki beceriler ve verilen tepkideki doğruluk ve hız da benzer ölçüde artmaktadır.

Stratejik planlama ve risk yönetimi süreçlerinde stratejik liderlik rolü ile ilgili çıkarılan sonuçlar şunlardır:

- Stratejik liderlerin tümü ani ve beklenmedik durumlar karşısında ilk olarak durumun ne olduğunu anlamaya çalışmakta, ardından sakin, bilinçli ve hedef odaklı şekilde aksiyon almaktadır.
- Sadece ani ve beklenmedik durumla başa çıkarak atlatmayı değil, bu süreci fırsata dönüştürmeyi, ekip içerisindeki iletişim ve bilgi akışının sağlığını, ekip üyelerinin stres seviyesini azaltmayı, müşteri odaklı olmayı ve herkesin faydasına olacak stratejileri almayı sorumlulukları arasına almaktadırlar.
- Stratejik liderlik davranışlarının, ani ve beklenmedik durumlarda alınan aksiyonlar ve verilen kararlar üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.
- Tüm aksiyonlar sonrası kök neden için gereken çalışmaların yapılmaktadır. Kararın verilmesi, çalışmanın planlanıp uygulanması ve bu sürecin takibi çeşitli liderler ve ekipler tarafından yürütülmektedir.

- Stratejik liderlerin tümünde kurumda planlanan hedefler için süreçler olduğu, bu süreçler ve süreçlerdeki görevlerin bireyin yetkinliğine ve sorumluluk düzeyine göre belirlendiği anlayışı yer almaktadır.
- Çalışanlar ile stratejik liderler arasında oluşan görev belirleme ve dağılımının adil ve yetkinlik odaklı olmasının stratejik liderlerin kurum içi belirlenen hedefler için yürütülen süreçlere olumlu etkisi olduğu bulunmaktadır.
- Stratejik liderlerde kurumun zayıf ve güçlü yönlerine dair hem benzer hem de farklı görüşler yer almaktadır. Kurum için verilen ortak kararlar, tüm ekipleri etkileyen beklenmedik durumlar ve bu durumlara dair verilen tepkilere dair görüşler tüm liderler için ortakken kendi sorumlulukları dahilinde yaptıkları gözlemlere dayalı zayıf ve güçlü yönler farklılık göstermektedir.
- Kurum dayanıklılığına dair stratejik liderlerin anlayışı sistem üzerinde dayanıklılığın artırılması ancak çalışanların tümünde dayanıklılık algısının oluşturulması ön planda tutulmamaktadır. Stratejik liderlerin her birinin dayanıklılıktan anladığı farklı görülmektedir. Her bir liderin dayanıklılık algısı bir parça, ancak tüm liderler bir araya geldiğinde anlamlı bir dayanıklılık kavramı oluşabilmektedir.

Stratejik liderlik tarafından kurumsal dayanıklılık stratejilerinin belirlenmesi ile ilgili çıkarılan sonuçlar şunlardır:

- Stratejik liderler kurumsal dayanıklılığı mevcut haliyle ön planda tutmamaktadırlar. Dayanıklılık liderler için öncelikli görülmemektedir. Dayanıklılık bilincinin oluşması, artırılması ve geliştirilmesi için çeşitli çalışmalar yapılması gerektiği fikrindedirler.
- Stratejik liderlerin dayanıklılığın artmasına yönelik anlayışı tecrübe olarak görülmektedir. Ani ve beklenmedik bir durumla karşılaştıklarında daha önce benzer bir durum yaşanmadı ise tüm boyutuyla krizi karşılamakta, sonrasında tekrarının yaşanmaması için ders almaktadırlar. Benzer veya farklı olay veya durumlarda aynı strateji ile ilerlemekteler. Olay veya durumların yaşanmasını engellemek için önlemler almaktan çok yaşanan olay ve durumlardan edinilen tecrübe ile en az hasarla atlama anlayışına sahiplerdir.
- Stratejik liderlerde kişi yönetiminden çok iş yönetimi anlayışı bulunmaktadır. Ani ve beklenmedik bir durumla karşılaşıldığında kimin yapacağından çok

nasıl yapılacağı ile ilgilenmektedirlerdir. Bu anlayış ile dayanıklılık konusunda mevcut konumlarının iyi olduğunu söylemektedirlerdir.

- Stratejik liderlerin kimi kurum dayanıklılığını etkileyen faktörlere kurum içi olarak kimi ise kurum dışı olarak bakmaktadır. Bütüncül bir yaklaşımdan ziyade karşılaşılan durumlardan edinilen tecrübenin sınırları çerçevesinde bir yaklaşım sergilenmektedir.

Küreselleşme, rekabet ve değişen ekonominin beraberinde getirdiği tüm değişimlerden doğal olarak etkilenen kurumların devamlılığının sağlanabilmesi, ani ve beklenmedik durumlara karşı hızlı tepki verebilmesi, esneklik kazanması, belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda faaliyet gösterebilmeleri liderlerin stratejik rolü ve kurum dayanıklılığına olan etkisi ile sağlanmaktadır.

Stratejik liderlerin kurum dayanıklılığını artırmak için yapacağı çalışma ve faaliyetler, kazanacakları, sürdürecekleri ve aktaracakları dayanıklılık bilinci önem arz etmektedir.

Aşağıda araştırma yapılan kurumdaki stratejik liderlerden edinilen bilgiler, toplanıp değerlendirilen veriler ve bulgular doğrultusunda çıkarılabilecek öneriler şunlardır:

- Stratejik liderlerin kurumsal dayanıklılığa dair olan bilgi birikimi artırılmalıdır. Kurumda dayanıklılık bilincinin oluşması sağlanmalıdır. Sadece liderler özelinde değil tüm ast ve üst çalışanların dayanıklılık bilinci oluşmalıdır.
- Dayanıklılık bilincinin oluşması için dayanıklılığın ne olduğu, nasıl artırılacağı, yapılması ve yapılmaması gereken faaliyet ve davranışların belirlenmesine yönelik kurum içi ve dışı çeşitli seminer, aktivite, eğitim ve programlar oluşturulmalı ve katılım sağlanmalıdır. Dayanıklılık bilincinin artırılmasına yönelik yapılan her çalışma öncesi ve sonrasında çalışanların görüşleri alınmalıdır.
- Stratejik liderlerde bilinen misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin tüm çalışanlarca benimsenmesi kurum birlikteliğine katkı sağlayacaktır.
- Ani ve beklenmedik durumlara karşı en az hasarla karşılama ve durumu karşılaşmadan önleme seçeneklerine dair senaryolar geliştirilmelidir. Bu

senaryoların amacının kurumun dayanıklılığının artırılması için bir çalışma olduğu bilinci tüm çalışanlarda oluşmalıdır.

- Kurumda kurumsal bir yapı olup olmadığı değerlendirilmelidir. Kurumsal yapı var veya yok ise olması veya olmaması halindeki avantaj ve dezavantajların belirlenmesi mevcut yapının düzenlenmesi ve geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.
- Stratejik kararların alınmasında sadece stratejik liderlerin değil karar çevresinde etkilenebilmesi muhtemel tüm çalışanların fikir belirtmesine teşvik edilmelidir. Tüm çalışanların fikirlerine önem veriliyor olması sadece stratejik liderler özelinden çıkıp kurum kültürü haline geldiğinde çalışanların kuruma verdiği katkı ve güven derecesi artacaktır.
- Kurumun güçlü ve zayıf yönlerine dair olan görüşlerin sadece stratejik liderler gözüyle değil tüm çalışanlardan alınıp verilerin toplu değerlendirilmesi daha geniş bir açıdan bakıp karar almayı sağlayacaktır.
- Kurumdaki stratejik liderlerin gelişmesi gerektiğini düşündükleri alan ve konuları belirli sürelerde tüm stratejik liderleri ile bir araya gelerek konuşması kurumun bütüncül göz ile görülmesine, kararların kurum stratejisine yarayacak biçimde alınmasına, farklı ekiplerin buldukları seviye, zayıf ve güçlü yönlerin, eksikliklerin, düzeltilmesi gereken alanların belirlenmesine fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adair, J.** (2005), Etkili Stratejik Liderlik, Çev.S.Fatih Güneş, Babıali Kültür Yayınları, İstanbul.
- Akgeçici, T.** (2019). Stratejik Yönetim (5. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Akman Dömbekci, H. Erişen, M. A.** (2022), Nitel Araştırmalarda Görüşme Tekniği, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 22, Sayı: Özel Sayı 2, Eskişehir.
- Aktan, C.C.** (2003), Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık.
- Aktan, C. C.** (2008), Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren Dergisi, Cilt: 22, Sayı:4 Sayfa: 4-21.
- Akyüz, M.** (2018), Stratejik Liderlik, Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Sayfa: 45-66, Tokat.
- Aydın, M. K.** (2012), “Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Barutçugil, İ.** (2006), Stratejik Yönetim , Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ.** (2014), Liderlik, Kariyer Yayıncılık.
- Besler, S.** Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, Sayfa: 77-86, Eskişehir.
- Boal, K. ve Sxhultz, P.** (2007). Storytelling, Time and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems”, The Leadership Quarterly, 18(4), Sayfa: 411-418.
- Chan, Joseph W.K.** (2011), “Enhancing Organisational Resilience: Application of Viable System Model and MCDA in a Small Hong Kong Company”. International Journal of Production Research. Cilt:49, Sayı:18, Sayfa: 5545-5563.
- Chen, P.** (2008), Strategic Leadership and School Reform In Taiwan, School Effectiveness and School Improvement, Cilt: 19, Sayı: 3, Sayfa: 293-318.
- Cho, S. Mathiassen, L. and Robey, D.** (2007), Dialectics of Resilience: A Multi-Level Analysis of A Telehealth İnnovation, Journal of Information Technology, Cilt: 22, Sayı: 1, Sayfa: 24-35.
- Çelik, Y. Uğuroğlu, Ö.** (2009), Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, 122 Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, İstanbul.
- Çoban Kumbalı, H.** (2018), Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi (doktora tezi), Denizli.

- Demirtaş, H.** (2000), Kriz Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt: Yaz 2000, Sayı: 2, Sayfa: 353, Malatya.
- Doğan, S. Özdemir, L.** (2021), Stratejik Liderlik Davranışının Kriz Yönetimine Etkisi: Malatya Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Araştırma (doktora tezi), Malatya.
- Doğan, S. Özdemir, L.** (2021), Stratejik Liderlik Kavramı, Özellikleri, Yetkinlikleri ve Stratejik Liderlik Davranışının İşletmelere Sağladığı Katkılar, Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Sayfa: 1-13, İstanbul.
- Güçlü, N. ve diğerleri,** (2017), Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi, Milli Eğitim, Sayı: 215, Sayfa: 167-191.
- Gümüş, İ. Özkan, M.** (2021), Stratejik Yönetim Uygulamalarının İşletmelerin Kriz Yönetimine Etkilerinin Analizine Yönelik Bir Araştırma, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, Sayı: 56, İstanbul.
- Güney, S.** (2020). Davranış Bilimleri, Nobel Yayıncılık.
- Hax, A.** (1994), Defining the Concept of Strategy. Minneapolis: West Publishing Company.
- Horne, J. F, Orr, J. E.** (1998), Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations, Employment Relations Today, Cilt: 24, Sayı: 4, Sayfa: 29-39.
- Issel, L. M, Narasimha, K. M.** (2007), Creating Complex Health Improvement Programs as Mindful Organizations: From Theory to Action, Journal of Health Organization and Management, Cilt: 21, Sayı: 2, Sayfa: 166-183.
- Karakaya, A.** (2004), Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma, Teknoloji, Cilt:7, Sayı: 2, Sayfa: 225-233, Karabük.
- Karaköse, T.** (2007), Örgütler ve Kriz Yönetimi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 13, Kütahya.
- Kırım, A.** (2006), Strateji ve Birebir Pazarlama- CRM, Sistem yayıncılık, İstanbul.
- Korkusuz, M. H, Kutluk, E.** (2015), Stratejik Yönetim Sürecinde Krizler ve Örgüt Üzerindeki Psikolojik Etkileri, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 7, Ankara.
- Kurşuncu, R. S.** (2022), Örgütsel Güven, Örgütsel Dayanıklılık, Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Sinizm: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma (doktora tezi), Osmaniye.
- Learning, C.** 2012. Stratgic Leadership: Managing the Strategy-Making Process for Competitive Advantage.
- Lengnick-Hall, C. A. Beck, T. E.** (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. Journal of Management. Cilt: 31, Sayı: 5, Sayfa: 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A. Beck, T. E.** (2009), Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. Resilience

Engineering Perspectives, Preparation and Restoration. London: CRC Press.

- Lengnick-Hall, Cynthia A , Beck, Tammy E., Lengnick-Hall , Mark L.** (2011), Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management". Human Resource Management Review, Sayı: 21, Sayfa: 247.
- Linkov, I. Bridges, T. Creutzig, F. Decker, J. Fox-Lent, C. Kröger, W. ... and Thiel-Clemen, T.** (2014), Changing The Resilience Paradigm, Nature Climate Change, Cilt: 4, Sayı: 6, Sayfa: 407-409.
- Linkov, I. Palma-Oliveira, J. M.** (2017), Resilience and Risk: Methods and Application in Environment, Cyber and Social Domains, Portugal: Springer, Published in Cooperation with NATO Emerging Security Challenges Division, DOI.
- Megele, C.** (2014), Resilient Organizations Turning Challenges Into Opportunities: HR Occupies A Central Place In Preparing Companies For Change, Human Resource Management International Digest, Cilt: 22, Sayı: 5, Sayfa: 1-4.
- Nyong'a, T.M. Maina, R.** (2019), Influence of strategic leadership on strategy implementation at kenya revenue authority, southern region in Kenya. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Cilt: 3, Sayı: 5, Sayfa: 128-159.
- Okun, O.** (2022), Örgütsel Dayanıklılığın Geliştirilmesi Süreci ile İnovasyona İlişkin Değişkenlerin İlişkilendirilmesi, Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 11, Sayfa: 1-13.
- Öztürk, A.** (2018), Sağlık Sektöründe Hizmet Yenilikçiliğine Dair Yenilikçi Eğilimler ile Örgütsel Dayanıklılık İlişkilerinin İncelenmesi (doktora tezi), Kocaeli.
- Koronis, E. and Ponis, S.** (2018), A Strategic Approach to Crisis Management and Organizational Resilience, Better than Before: The Resilient Organization in Crisis Mode, Journal of Business Strategy, Cilt: 39, Sayı: 1, Sayfa: 32-42.
- Pearson, C., M. ve Mitroff, I., I.** (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. Academy of Management Perspectives. Cilt: 7, Sayı: 1, Sayfa: 48- 59
- Pisapia, J.** (2009), The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World, Information Age.
- Sert, Ş.** (2015). Stratejik Liderlik - Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları (doktora tezi), İstanbul, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, S.** (2009), Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği, Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, Sayfa: 1-9.
- Temiztürk, H.** (2019), Röportaj Teknikleri: Tanımlar, Kurallar, Örnek Röportajlar, Erzurum.

Uğurluoğlu, Ö. (2009), “Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi”, (Doktora Tezi), Hacettepe Üni., Sağlık BE, Ankara.

Ünal, M. (2012). Stratejik Yönetim ve Liderlik, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Yaman Galantini, Z. D. (2021), Belirsizliklere Karşı Kurumsal Dayanıklılık ve Beş Bileşenli Kent Planlama Süreci (doktora tezi), Ankara.

Yurdunkulu, A. (2023), Öğretmenlerin Kişisel Performanslarına Yönelik Algıları ile Örgütsel Dayanıklılık Düzeyleri ve Okul Müdürünün Kuantum Liderlik Düzeyi Arasındaki İlişki (doktora tezi), Eskişehir.

www.questionpro.com, Alındığı tarih: 12.05.2024, Adres:
<https://www.questionpro.com/blog/tr/nitel-arastirma-nedir/>



EKLER

Ek- A: Görüşme Kılavuzu Soruları

- İlk Aşama Soruları – Demografik Özellikler
 1. Adınız nedir?
 2. Yaşınız nedir?
 3. Cinsiyetiniz nedir?
 4. Eğitim seviyeniz nedir?
 5. Kurumda hangi departmanda çalışıyorsunuz?
 6. Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?
 7. Şu anki pozisyonunuz nedir?
 8. Liderlik pozisyonunda kaç yıldır bulunuyorsunuz?
- İkinci Aşama Soruları – Stratejik Liderliğin Kurumsal Dayanıklılığı Artırmaya Yönelik Etkisi
 1. Stratejik ekip lideri olarak mevcut konumunuzu yapılan işlere göre değerlendirebilir misiniz?
 2. Kurumsal yapı ve üstlendiğiniz stratejik liderlik rolü kurumun yapısına ve yürütülen çalışmalara uygun mu?
 3. Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine dair bilgi sahibi misiniz?
 4. Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirlenirken lider olarak sizin görüşleriniz alındı mı?
 5. Bir lider olarak kuruma etkiniz nelerdir? Hangi alan, durum ve olaylarda nasıl bir rol üstlenmektesiniz?
 6. Ani ve beklenmedik durumlarda nasıl bir tepki verirsiniz? Bu gibi durumlarda size düşen rol nedir, etkileriniz nelerdir?
 7. Kurum içi planlanan hedefler için belirlenen süreçler var mı? Görevler nasıl ve neye göre belirlenmektedir? Bu süreçlere dair katkılarınız ve etkileriniz nelerdir?

8. Kurumun çevresel değişimlere karşı zayıf ve güçlü yönleri var mı? Bu yönleri belirlemek için ileriye dönük bir çalışma yapılıyor mu? Değişimlerden doğan kriz ve fırsatları nasıl değerlendirirsiniz?
9. Kurum içerisinde dayanıklılığa dair genel bir görüş veya anlayış var mı?
10. Kurumda dayanıklılığı artırmaya yönelik neler yapılmaktadır?
11. Kurumsal dayanıklılığı artırmak için belirlenen stratejiler var mı? Var ise bunları nasıl belirlemekte ve uygulamaktasınız? Sizin lider olarak etkiniz nelerdir?
12. Değişen durumlara karşı kurumun esnekliğini, ani ve beklenmedik kriz durumlarına karşı dayanıklılığını nasıl değerlendirirsiniz?
13. Kurumun dayanıklılığını etkileyen faktörler sizce nelerdir?
14. Kurumsal dayanıklılığı artırabilmek için size düşen görev nedir? Dayanıklılık anlayışını ekibe kazandırmak ve sürdürebilmek için sizler neler yapmaktasınız?

ÖZGEÇMİŞ

ÖĞRENİM DURUMU:

- Lise: : 2018, Uluslararası Pendik Kız Analodu İmam Hatip Lisesi
- Lisans : 2022, Doğuş Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği
- Yüksek lisans : 2024, İstanbul Gedik Üniversitesi, Fen Bilimleri Anabilim Dalı, Mühendislik Yönetimi Programı

MESLEKİ TECRÜBELER:

- Customer Success Specialist: Gordion Teknoloji (2022 -)