

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN AKADEMİSYEN ALGILARI
(AİBÜ ÖRNEĞİ)

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Hilal Cansu ÖNDER

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN

BOLU – 2014

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Hilal Cansu ÖNDER'e ait "Üniversite Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarına İlişkin Akademisyen Alguları (AİBÜ Örneği)" adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir. 19/08/2014

Akademik Unvan, Ad ve Soyad

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN



Üye : Yrd. Doç. Dr. Nuri AKGÜN



Üye : Doç. Dr. Kaya YILDIZ



Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onayı

Doç. Dr. Türkan ARGON
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	iii
TABLOLAR DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TEŞEKKÜR	ix
ABSTRACT	xi
ÖZET	xiii

BÖLÜM I

1. Giriş.....	1
1.1. Problem Cümlesi	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Sayıltıları	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.6. Tanımlar	6

BÖLÜM II

2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür.....	7
2.1. Liderlik.....	7
2.1.1. Liderlik tanımları	9
2.1.2. Liderlik yaklaşımları.....	10
<i>Liderin özellikleri yaklaşımı.....</i>	11
<i>Davranışsal yaklaşım.....</i>	13
<i>Durumsallık yaklaşımı.....</i>	15
2.2. Stratejik Liderlik.....	18
2.2.1. Strateji Kavramı	19
2.2.2. Stratejik liderlik tanımları.....	23
2.2.3. Stratejik liderin özellikleri	24

2.2.4. Stratejik liderlik modelleri (uygulamaları)	29
Adair'in stratejik liderlik modeli.....	29
Davies'in stratejik liderlik modeli.....	31
Ülgen - Mirze stratejik liderlik modeli	35
Pisapia'nın stratejik liderlik modeli.....	36
2.3. Yükseköğretim.....	43
2.3.1. Yükseköğretimden beklentiler	43
2.3.2. Yükseköğretim yönetiminde yönelimler	45
2.3.3. Yükseköğretimde yöneticiler	46
2.4. İlgili Araştırmalar.....	49

BÖLÜM III

3. Yöntem	55
3.1. Araştırmanın Modeli	55
3.2. Çalışma Evreni	55
3.2.1. Akademisyenlerin Demografik Özellikleri.....	56
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	59
3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması	61
3.5. Verilerin Analizi	62

BÖLÜM IV

4. Bulgular ve Yorumlar.....	64
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	64
4.1.1. Yönetimsel uygulamalar (Managing).....	66
4.1.2. Dönüşümsel uygulamalar (Transforming).....	66
4.1.3. Uzlaşma uygulamaları (Bartering).....	67
4.1.4. İlişkisel uygulamalar (Bridging).....	67
4.1.5. Etik uygulamalar (Bonding).....	68
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	69
4.2.1. Yaş.....	69
4.2.2. Cinsiyet.....	72
4.2.3. Eğitim durumu	73

4.2.4. Unvan.....	75
4.2.5. Mesleki çalışma yılı.....	77
4.2.6. Kurum çalışma yılı.....	79
4.2.7. İdari görev.....	82
4.2.8. Akademik birim.....	83

BÖLÜM V

5. Sonuçlar ve Öneriler	85
5.1. Sonuçlar.....	85
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	85
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin sonuçlar.....	86
5.2. Öneriler.....	89

KAYNAKÇA	91
-----------------------	-----------

EKLER	99
EK 1. Veri Toplama Aracı	100
EK 2. Enstitü İzni	102
EK 3. Rektörlük İzni	103
EK 4. Etik Kurulu İzni	104
EK 5. Etik Kurul Ek Süre İzni.....	105
EK 6. Gönüllü Bilgilendirme Formu	106
EK 7. Ölçek Yazar İzni	108
EK 8. Ölçek Uyarlayıcı İzni	109
EK 9. Özgeçmiş.....	110

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2-1. Stratejik Liderliğe İlişkin Tanımlar.....	23
Tablo 2-2. Stratejik Liderliğe İlişkin Beceriler.....	26
Tablo 3-1. Ölçeklerin geri dönüş oranı.....	56
Tablo 3-2. Akademisyenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	56
Tablo 3-3. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Onaylayıcı Faktör Analizi.....	60
Tablo 3-4. Ortalama Puanların Yorumlanmasında Kullanılan Kriterler.....	63
Tablo 4-1. Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	65
Tablo 4-2. Akademisyenlerin Yaşlarına Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları ...	69
Tablo 4-3. Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları	72
Tablo 4-4. Akademisyenlerin Eğitim Durumlarına Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları	73
Tablo 4-5. Akademisyenlerin Ünvanlarına Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları	75
Tablo 4-6. Akademisyenlerin Mesleki Çalışma Yılına Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları	78
Tablo 4-7. Akademisyenlerin Mevcut Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları.....	80

Tablo 4-8. Akademisyenlerin İdari Görevlerine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları	82
Tablo 4-9. Akademisyenlerin Çalıştığı Akademik Birime Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları.....	83

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Stratejik bir liderin anatomisi.....	26
Şekil 2. Stratejik Liderlik Uygulamaları: Üç Halka Modeli.....	30
Şekil 3. Bir stratejik liderlik modeli.....	35
Şekil 4. Ülgen ve Mirze’ye göre stratejik liderlik uygulamaları.....	35
Şekil 5. Stratejik Değişim Piramidi.....	42

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın planlanması, geliştirilmesi ve sonlandırılması sürecinde her aşamada bana rehberlik eden, lisans eğitimimden beri bana öğrenmeyi ve araştırmayı sevdiren, desteğini ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN'a ve sürekli bilgisine başvurduğum, her konuda bana yol gösteren hocam Yrd. Doç. Dr. Nuri AKGÜN'e ve Doç. Dr. Kaya YILDIZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bilgilerine başvurduğum hiçbir zaman beni geri çevirmeyen ve görüş ve önerileriyle önemli katkılar sağlayan hocam Doç. Dr. Zekeriya NARTGÜN'e, Doç. Dr. Ahmet KILINÇ'a ve Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'ndaki tüm hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Çalışmamda sürekli bana destek ve motivasyon kaynağı olan arkadaşım Melike KILIÇ ve ailesine, ilgileri ve içtenliklerinden ötürü sonsuz teşekkür ederim. Tez çalışmama görüşleriyle katkıda bulunan Dr. Özlem KARAKIŞ'a, Mahmut Remzi SOYSAL'a ve özveri ve sabrıyla çalışmama katkı sağlayan M. Süalp GÜLER'e yardımları için teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim boyunca bana destek olan aileme, Yabancı Diller Yüksekokulu'ndaki çalışma arkadaşlarıma ve eşim Mert ÖNDER'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Hilal Cansu ÖNDER

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN METİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN AKADEMİSYEN ALGILARI (AİBÜ ÖRNEĞİ)**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 17/07/2014

Hilal Cansu ÖNDER

ABSTRACT

ACADEMICIAN PERCEPTIONS ON STRATEGIC LEADERSHIP ACTIONS BY UNIVERSITY ADMINISTRATORS (SAMPLE OF AİBU)

Hilal Cansu ÖNDER

Thesis of MA

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Thesis Advisor: Yrd. Doç. Dr. Bahri Aydın

August 2014; xiv + 110 Pages

The purpose of this study is to define academician perceptions on strategic leadership actions by university administrators.

In this descriptive survey model study, 319 academicians, working in all of the faculties, graduate schools and vocational schools in Abant İzzet Baysal University, were asked their opinions. As a data collecting instrument, “Strategic Leadership Questionnaire (SLQ)” developed by Pisapia and Reyes-Guerra (2011) and adapted into Turkish by Aydın (2013) was used along with a demographic information form. The collected data was analyzed using SPSS 20 and means, standard deviations were calculated; one way analysis of variance and independent sample T-test were performed to solve the research questions.

In the study, it was found that there is a significant difference between the strategic leadership actions of the faculty, graduate school and vocational school administrators in all of the action sets. The study reached the conclusion that strategic leadership actions are used at “medium” level by faculty and vocational school administrators.

The study reaches the conclusion that faculty administrators use Managing and Bridging actions at “high” level, but Bartering, Transforming and Bonding actions at “medium” level; vocational school administrators use Managing, Bridging and Bonding actions at “medium” level and Transforming and Bartering actions at “low” level; graduate school administrators use Managing, Transforming, Bridging and Bonding actions at “high” level and Bartering actions at “medium” level.

When the differences between the demographic features of the academicians working in all faculties, graduate schools and vocational schools of Abant İzzet Baysal University and strategic leadership actions and action sets were examined, it was found that there is a significant difference in strategic leadership actions and all action sets in age, gender, title, years of experience, previous administrative duty and academic unit variables. In education variable, it was found that there is a significant difference in Managing, Transforming and Bridging actions; in experience in current institution variable, there is a significant difference in Bartering and Bonding actions.

Key Words: Leadership, Strategic Leadership, Academician, Higher Education

ÖZET

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN AKADEMİSYEN ALGILARI (AİBÜ ÖRNEĞİ)

Hilal Cansu ÖNDER

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN

Ağustos 2014; xiv + 110 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, üniversite yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin akademisyen algılarının belirlenmesidir.

Tarama modelindeki bu çalışmada, Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan 319 akademisyenin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmada, kişisel bilgi formu ile Pisapia ve Reyes-Guerra (2011) tarafından geliştirilen, Aydın (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan "Stratejik Liderlik Ölçeği (SLQ)" veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Alt problemlerin çözümlenmesi amacıyla ölçek aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 20 paket programına aktarılmış, aritmetik ortalamaları, standart sapma değerleri hesaplanmış, One-Way Anova (Tek Yönlü Varyans) analizi ve Independent Sample (Bağımsız Örneklem) T-testi analizi yapılmıştır.

Araştırmada, fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokulu yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları arasında tüm boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Stratejik Liderlik Uygulamalarını fakülte yöneticilerinin orta düzeyde, yüksekokul yöneticilerinin yüksek düzeyde, meslek yüksekokulu yöneticilerinin ise orta düzeyde sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, fakülte yöneticilerinin İlişkisel ve Yönetimsel Uygulamaları yüksek düzeyde, Uzlaşma, Dönüşümsel ve Etik Uygulamaları orta düzeyde sergiledikleri; meslek yüksekokulu müdürlerinin Yönetimsel, İlişkisel ve Etik Uygulamaları orta düzeyde, Dönüşümsel Uygulamalar ve Uzlaşma Uygulamalarını düşük düzeyde; yüksekokul yöneticilerinin Yönetimsel, Dönüşümsel, İlişkisel ve Etik Uygulamaları yüksek düzeyde, Uzlaşma Uygulamalarını orta düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin demografik özelliklerine göre stratejik liderlik uygulamalarının geneli ve alt boyutlarına ilişkin farklılıklar incelendiğinde; yaş, cinsiyet, unvan, mesleki çalışma yılı, idari görev ve akademik birim değişkenlerinde stratejik liderlik uygulamalarının geneli ve tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumu değişkeninde Yönetimsel, Dönüşümsel ve İlişkisel Uygulamalarda; mevcut kurum çalışma yılı değişkenine göre ise Uzlaşma ve Etik Uygulamalar boyutlarında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Stratejik Liderlik, Akademisyen, Yükseköğretim

BÖLÜM I

1. Giriş

Stratejik liderlik, çağdaş yönetim dünyasında yadsınamaz bir olgu olarak gündem oluşturmaya başlamıştır. Günümüzde, stratejik liderler tarafından yönetilen örgütlerin, amaçlarına daha kolaylıkla ulaşabilecekleri kabul görmektedir. Bu tarz yönetim uygulamaları sergileyen liderlerin, örgüt içi ve örgüt dışı çevre ile sürdürülebilir ilişkiler içinde olmaları örgütsel başarının temel kaynağı olarak algılanmaktadır (Sütçü, 2008).

Ireland ve Hitt (2005), örgütlerin dinamik unsuru ve yönetimin bir parçası olan stratejik liderliği, stratejik yönetimin önemli bir unsuru olarak görmüştür. Kuşkusuz bu önem, stratejik liderliğin; örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerisi olarak tanımlamasından kaynaklanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkılırsa kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinin başarısının en önemli belirleyicisi olarak stratejik liderler, önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaya başlamıştır.

Amacı değişime ve gelişime ayak uydurabilecek, geleceğe dönük bireyler yetiştirmek olan eğitim kurumlarının yöneticilerinin değişimi ve gelişimi yakalamak, daha üretken olmak, öğretmenlerini güdüleyebilmek ve daimi başarıya imza atmak için sahip olmaları gereken liderlik özelliklerinin bilincinde olmaları gerekmektedir. Tüm bu özelliklere sahip olmak, beraberinde stratejik liderlik özelliklerine de sahip olmak demektir (Ülker, 2009).

Besler (2004)'e göre değişimlerin anlık olduğu yeni küresel dünya düzeninde, diğer örgütler gibi eğitim örgütleri de, gelişmelere uyum sağlayabilecek etkili stratejiler geliştirmelidirler. Bu tür stratejilerin geliştirilmesi ise değişime uyum sağlama yeteneğine sahip örgüt liderlerinin görevidir. Bu değişim sürecinde liderlerin rolü tamamen değişmekte ve stratejik liderliği gerekli kılmaktadır demektedir. Günümüz liderleri kurumlarını etkileyen toplumsal ve kurumsal güçleri tanımlamakta problem yaşamakta ve kurumlarını başarıya taşıyacak yaklaşım ve değişimleri yakalayamamaktadırlar. Bunlara ilave olarak liderler örgütlerinin başarısının, diğer kurum çalışanlarının gelişim ve bakış açılarına bağlı olduğunu da göz ardı etmektedirler. Liderler değişim için gerekli olan fikirleri, kurum personelinin bakış açısı ve istekleri ile bağdaştıramamakta, kurum personelini etkileyebilmek için sınırlı sayıda liderlik özelliği kullanmaktadırlar. Dolayısıyla da kullandıkları sınırlı liderlik özellikleri ile içinde bulundukları şartlar uyum gösterdiğinde başarılı olabilmektedirler (Pisapia vd, 2005).

Pisapia (2010), stratejik liderlerin, stratejik liderliğin alt boyutu olarak tanımladığı dönüşümsel uygulamaları (Transforming), yönetsel uygulamaları (Managing), etik uygulamaları (Bonding), uzlaşma uygulamalarını (Bartering) ve ilişkisel uygulamaları (Bridging) diğer liderlere göre daha fazla kullanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Pisapia stratejik liderliği, kullanılan çeşitli uygulamalar arasındaki dengeleri vurgulayan çok faktörlü bir yaklaşım ortaya koyarak açıklamaya çalışmıştır. Başarılı liderlerin bu liderlik özelliklerini, başarısız liderlere göre daha fazla kullanması beklenmelidir.

Bu araştırmada üniversite yöneticilerinin sergilediği stratejik liderlik davranışları incelenmiştir. Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de eğitim sektöründe artan rekabetten en fazla etkilenen kurumların başında yükseköğretim kurumları gelmektedir. Ülkemizde, 2003 yılında 70 olan üniversite sayısı, 2014 yılı itibariyle 196'ya yükselmiştir. Bu ani artış, üniversiteler arasındaki rekabetin hızlı bir şekilde artmasına sebep olmuştur. Bu nedenle, üniversitelerin değişen rekabet ortamına ayak uydurabilmesi ve gelecek hedeflerine ulaşmada başarılı olabilmeleri açısından stratejik

liderlik uygulamaları büyük öneme sahiptir. (<https://faaliyet.yok.gov.tr/KATALOG/raporlar/tumUnversitelereAitIletisimBilgileri.zul?raporTipi=xls,29.06.20142>'te erişildi).

1.1. Problem Cümlesi

Üniversite yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin akademisyen algıları nedir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan yöneticilerinin sergilediği stratejik liderlik davranışlarına ilişkin akademisyen algılarının belirlenmesi ve stratejik liderlik davranışlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin algılarına göre; dekan, yüksekokul müdürü ve meslek yüksekokulu müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri ve

- a) Yönetimsel uygulamalar,
- b) Dönüşümsel uygulamalar,
- c) Uzlaşma uygulamaları,
- d) İlişkisel uygulamalar,
- e) Etik uygulamalar

alt boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir?

2. Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin; dekan, yüksekokul müdürü ve meslek yüksekokulu müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını ve Yönetimsel,

Dönüşümsel, Uzlaşma, İlişkisel ve Etik uygulamalar alt boyutlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algıları;

- a) yaş,
- b) cinsiyet,
- c) eğitim durumu,
- d) unvan,
- e) mesleki çalışma yılı,
- f) mevcut kurumda çalışma yılı,
- g) idari görev
- h) çalıştığı akademik birim

açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada, yükseköğretim kurumlarında dekan, yüksekokul müdürü ve meslek yüksekokulu müdürlüğü yapan yöneticilerinin sergilediği stratejik davranışlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Stratejik Liderlik, işletme alanında oldukça ciddiye alınmasına rağmen, eğitimde ve eğitim liderliğinde belirgin bir etkiye sahip değildir. Yönetim açısından özerk bir yapıya sahip olan üniversiteler, geleceğe ilişkin bir vizyona ve kendi geleceklerine katkıda bulunabilecek stratejiler geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Fakat sadece liderin stratejik planlama ve davranış konusunda kendi çabaları örgüte güvenli bir gelecek sağlamaya yeterli değildir. Çünkü stratejik liderliğin en önemli unsuru, örgütün gelecekte ne olması gerektiğine dair paylaşılan bir vizyona sahip olmaktır (Rowe,2001).

Alanyazında stratejik lider olarak tepe yöneticisi ele alınmaktadır (Besler, 2004). Ancak 21. yüzyılda yaşanan hızlı değişimler örgütlerin başındaki yöneticilerinin, örgütlerin yönünü belirlemede gerekli olan tüm değerlere sahip olmasını engellemektedir. Stratejik liderlik; işgörenleri, müşterileri, tedarikçileri ya da en geniş kitleyi strateji oluşturma sürecine dahil edecek bir liderlik anlayışıdır (Kırım, 2005). Bu

yüzden hiyerarşik piramidin en üstündeki bir ya da birkaç kişi üzerine odaklanan stratejik liderlik anlayışı geçerliliğini yitirmiştir (Besler, 2004). Artık stratejik liderlik daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmaktadır (Altinkurt, 2007).

Yeni stratejik liderlik anlayışında, yönetici kurumun tüm çalışanlarını sürece dahil ederek, örgütün yaşayabilirliğini ve gelecekteki başarısını sağlamak amacıyla değişime ayak uydurabilmeli ve tüm üyeler tarafından paylaşılan hedeflere doğru ilerlemeyi ve gelişimi sağlayabilmelidir.

Bu araştırma, Türkiye’de yükseköğretim yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarının incelendiği ilk araştırma olarak; üniversitelerin değişen koşullara ne derece uyum sağlayabildiği ve gelecek hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak uygulamaların neler olduğunu belirlemek adına bir başlangıç niteliğindedir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmaya katılan, Abant İzzet Baysal Üniversitesi’ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında çalışan akademisyenlerin veri toplama aracındaki maddelere yansız ve bağlı oldukları akademik birim yöneticisinin etkisinde kalmadan cevaplandıkları kabul edilmiştir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma 2013-2014 akademik yılı Bahar döneminde Abant İzzet Baysal Üniversitesi’ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında çalışan yöneticilerin (dekan, yüksekokul müdürü, meslek yüksekokulu müdürü) stratejik liderlik davranışlarını ne düzeyde sergilediklerine ait “Stratejik Liderlik Ölçeği”ne ilişkin akademisyenlerin algılarıyla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Strateji: Strateji, bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatıdır. Geleneksel olarak strateji, her zaman, bir örgüt için yön belirleme fikriyle ilişkilendirilmiştir. Her ne kadar strateji daha çok gelecek ile ilişkilendirilse de örgütün geçmişi ve şu anını da kapsar (Aktan, 2006).

Stratejik liderlik: Geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve iş görenleri yetkilendirerek, onları örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Altıntaş, 2003).

Akademisyen: 2013-2014 akademik yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı, tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında eğitim veren, araştırma yapan kişilerdir.

Üniversite: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Yönetici: 2013-2014 akademik yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı, tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında; dekan, yüksekokul müdürü ve meslek yüksekokulu müdürü olarak görev yapan kişilerdir.

Yükseköğretim: Ortaöğretim düzeyi üstündeki öğretim kurumudur.

BÖLÜM II

2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür

Bu bölümde öncelikle liderliğe ilişkin tanımlar, liderlik yaklaşımları; daha sonra strateji kavramına yer verilmiş, alanyazında bulunan stratejik liderlik modelleri, stratejik liderlik üzerine ülkemizde ve dünyada yapılan çalışmalara ve görüşlere değinilmiştir. Son olarak da, yükseköğretim yönetimi, yükseköğretimde stratejik liderliğin önemi ve gerekliliği üzerinde durulmuş ve niçin yükseköğrenim kurumlarının stratejik liderler tarafından yönetilmesi gerektiği açıklanmıştır.

2.1. Liderlik

Toplum halinde yaşamının doğal bir sonucu olarak, insanlar kendi yaşam alanlarındaki çeşitli görev ve sorumlulukları belirli bir işbölümü düzeni içerisinde birlikte paylaşmışlardır. Bireyler amaçlarını gerçekleştirebilecekleri ve aynı zamanda içinde bulundukları insan grubunda amaçlarıyla çatışmayacak ya da ters düşmeyecek ortamlara sahip olmayı arzularlar. Ancak, bütün bu çabaların düzenli bir şekilde gelişim göstermesi, amaçlarına ulaşmayı hedefleyen bu bireylerin koordineli ve belli prensipler çerçevesinde hareket etmesini gerektirir. Bunun doğal sonucu olarak bu insanların içinde diğerlerini ikna edebilecek, onları belirli hedeflere yönlendirebilecek insanlara – liderlere – ihtiyaçları vardır (Bayrak, 1997).

Liderlik ve liderlik süreçlerine ilişkin araştırmalar ve yönetici kadroların birer lider olarak eğitimi için çalışmalar, gelişmiş ülkelerde son 50 yılda yoğunluk kazanmıştır. Türkiye de son 20 yıldır bu akımın içerisinde yer almaktadır. Çok sayıda özel ve resmi

kuruluş, üst düzey yönetici kadrolar başta olmak üzere, seminer, sempozyum, kurs ve benzeri programlar aracılığıyla bu bireyleri eğitmeye çaba sarf etmektedir.

Eğitim yönetimi alanında da, var olan kurallar çerçevesinde belirli hedeflere ulaşmak amacıyla yasal gücü ve makam yetkilerini kullanarak sistemi idame ettiren yöneticiler yerine; okullarını geleceğe taşımada stratejik becerilere sahip, yenilikçi ve vizyon sahibi liderlerin bu pozisyonlarda bulunmalarının önemi algılanmıştır.

Toplumun en önemli yatırımının gittikçe artan şekilde insanların eğitimi olduğu görülmektedir. Her ülkenin eğitim tedarikinin yüksek beklentiler okulların yönetimi ve liderlik edilmesinden yükümlü olanlar üzerinde büyük sorumluluk yerleştirir. Bu beklentilerin karşılanmasında okul liderlerinin çok büyük rol oynadığı ileri sürülmektedir.

Okullarda liderliğin önemi alanda yapılan reformlar açısından da ifade edilebilir. Eğitim alanında gerçekleştirilmek istenen reformların başarısı büyük ölçüde okul merkezli girişimlere ve okul liderlerine bağlıdır. Merkezi otoritelerin eğitimle ilgili aldıkları kararlar, uygulamaya yansımakla bir anlam ifade etmemektedir. Dolayısıyla eğitimde değişimin odak noktasının okul olması ve bu değişim sürecinde de okul yöneticilerinin liderlik rolü üstlenmeleri gereklidir. Okulun geliştirilmesi sürecinde, müdürlere daha çok destek ve özerklik sağlanmalı, okulun yeniden yapılandırılmasında, özellikle okul müdürleri, liderlik becerilerini işe koşturmalıdır (Şişman, 2002).

Liderlik ile çoğu tartışmalarda liderliğin daha çok geleceğe dönük boyutu önem kazanmaktadır. Eğitimde liderliği ve okul reformu kapsamında yapılan tartışmalarda ise eğitimde başarılı bir reform için geleceğe ilişkin yeni vizyonlar ortaya koyabilecek, gelecek merkezli düşünen, yaratıcı ve yenilikçi eğitim liderlerine ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır (Maxcy, 1991). Bu bağlamda liderlerin duygusal yönden istikrarlı olması belirtilirken zihni yönden de gelecek yönelimli olması üzerinde durulmaktadır (Şişman, 2002).

2.1.1. Liderlik Tanımları

“Liderlik” kelimesi dilimize İngilizce “leadership” kelimesinden geçmiştir. Kelime asıl olarak, yol göstermek, rehberlik etmek, önderlik etmek veya insanları etkilemek anlamına gelen “lead” fiilinden türemiştir.

Türkiye Türkçesi’nde “liderlik” kelimesinin karşılığı olarak “önderlik” ve “yederlik” önerilmişse de, yaygın olarak “liderlik” kelimesi kullanılmaktadır (Şişman, 2004).

Liderlik olgusu üzerine binlerce akademik araştırma yapılmış ve yüzlerce tanım literatüre kazandırılmıştır (Şişman, 2003). Bu kadar çok tanım olmakla beraber bu tanımların çoğu tam anlaşılır nitelikte değildir. Liderliğin çeşitli boyutlarını anlatan bu tanımlar, paralel oldukları noktalarda bile net bir ifade yapısı kuramamaktadır. Bu, her ortamdaki ve şarttaki liderliğin farklı özellikler taşımasından ileri gelmektedir. Bu yüzden liderliğin anlamı, liderin içinde bulunduğu konuma, gruba ve sürece bağlı olarak farklı algılanmaktadır (Erçetin, 2000). Bu tanımlamalara birkaç örnek olarak aşağıdakiler verilebilir (aktaran: Çelik, 2003:6);

1. Belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci (Sabuncuoğlu, 1998).
 2. Liderlik “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 1998).
- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass, 1985).
 - Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis & Nanus, 1985).
 - Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen, 1976).
 - Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris, 1976).
 - Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni, 1964).

- Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Zaleznik, 1977).

Bütün bu liderlik tanımlarında ortaya çıkan ortak olarak belirtilmeye çalışılan amaç, lider, izleyenler ve ortam olmak üzere dört temel öge vardır:

- Amaç: Grup bireylerinin bir araya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve ihtiyaçlardan oluşan ögedir.
- Lider: Grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt ögesidir.
- İzleyenler (Üye): Liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişilerdir.
- Ortam: Üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştirebilirliği güdülenme ve motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel ögedir (Başaran, 1992:53, aktaran: Güner, 2002:8).

Liderlikle ilgili tanım ve açıklamalarda da görüldüğü gibi liderlik, bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Can, 1992: aktaran: Akgün, 2001: 11). Böylece yönetici örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütün yapı ve prosedürü doğrultusunda insan ve madde kaynaklarını kullanan kişi olarak tanımlanabilir. Lider ise belli amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak örgüt içindeki insanları etkileyerek eyleme geçiren, yeni yapı ve prosedürü başlatan, bireysel ve örgütsel amaçları dengeleyebilen, yapıcı ve yaratıcı kişi olarak tanımlanabilir (Akgün, 2001: 11).

2.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderliği anlamaya ve betimlemeye çalışan çağdaş yaklaşımlar dört noktada açıklanmaktadır (Aydın, 2008):

1. Liderlik, liderin grupla ilişkilerinde kullandıkları davranış biçimleri açısından ele alınabilir.
2. Lider davranışı için önemli noktalar, hangi ölçüde yönlendirici (otoriter), hangi ölçüde katılımcı (demokratik) olması gerektiğidir.

3. Tüm koşullarda uygulanabilecek en iyi ve evrensel tek bir liderlik biçimi yoktur. Durumsal özelliklerin ve koşulların değerlendirilmesi, bir lider davranış biçiminin seçilmesi açısından zorunludur.
4. Etkililik, bir liderlik biçiminin seçilmesinde en uygun ölçüttür. Hangi davranış ve liderlik biçimi, en üst düzeyde örgütsel etkililik yaratıp örgütün amacını en iyi gerçekleştiriyorsa, liderlik biçimi seçiminde ölçüt bu olmalıdır.

Liderlik, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir (Rost, 1993). Bu etkileşim sırasında kişilerin amaçları, liderin ve izleyicilerin özellikleri, karşılıklı davranışları ve çevresel koşullar bir bütün halinde ele alınması gereken faktörlerdir. 1900’lerde başlayan “Liderlik nedir?” sorusunun cevabını bulmaya çalışan araştırmalar gösteriyor ki, yüzyılın başında karizmatik özellikler lider olmak için yeterli sayılıyordu. Ancak, yoğun olarak 1930 – 1940 yılları arasında Liderin Özellikleri Yaklaşımı’na odaklanan çalışmaların; farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğinin ortaya konmasıyla, yetersizliklerinin farkına varılmış oldu. Bunun sonucunda 1940’dan 1960’ların sonuna kadar Liderin Davranışları üzerine araştırmalar yapılmış, 1960 – 1980 yılları arasında ise liderliği durumsal gerekler ile liderin bu gereklerle uygun davranışına ilişkilendiren görüşler üzerine yoğunlaşmıştır. 1978’de Burns ve Bass’ın getirdiği yeni ayırımla Çağdaş Yaklaşımlar olarak adlandırılan Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik görüşü ortaya çıkmış ve günümüze kadar güncelliğini korumuştur.

Liderin özellikleri yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı başlığı altında toplanan liderlik yaklaşımında, lider olarak kabul görmüş kişinin nitelikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Özellikler yaklaşımı kapsamında liderin zihinsel, sosyal, duygusal, fiziksel ve kişisel yapısı incelenmiş ve bu incelemeler sonucunda evrensel sayılabilecek niteliklerin bulunup bulunmadığı sorusuna cevap aranmıştır (Kurtuluş, 2007).

Özellikler yaklaşımı, liderlikle ilgili sınırlı ve tanımlanabilir niteliklerin var olduğunu ve bunların lideri, lider olmayandan ayırdığını ileri sürmektedir. Önemli olan nokta, başarılı ve başarısız liderin kişisel nitelikleridir. Bir başka deyişle özellikler kuramı içerisinde hangi kişisel niteliklerin bireyi lider yaptığı ya da liderlik konumuna getirdiği üzerinde durularak bütün dikkatler liderin sahip olduğu psikolojik ve fiziksel niteliklere çevrilmiştir (Paksoy, 2001).

Özellikler teorisine göre, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için çeşitli özellikler itibariyle bulunduğu grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekmektedir (Owens,1976; Ertürk, 2000; aktaran: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 220).

Eğer grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılabilirse lideri bulmak mümkün olabilecektir. Başka bir ifade ile bu teorinin odak noktası grup üyeleri arasında, başarılı lideri başarısız liderden ayırdığı düşünülen özelliklere sahip olanları bulmak üzerinedir (Koçel,1999).

Geleneksel Yaklaşım olarak da adlandırılan Liderin Özellikleri Yaklaşımı'nda liderlerin sahip oldukları özellikler belirlenmeye çalışılmış ve bu özellikler fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık durumu, mükemmel görünürlük “fiziksel özellikler”; iyi eğitim almış, sosyal açıdan başarılı, yükselme gösteren “sosyal özellikler”; ve uyumlu, güven veren, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişimci ruhlu olmak “kişilik özellikleri” arasında sayılabilir (Kurtuluş, 2007).

Zamanla bu görüş, yerini insanlardaki önderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübe ile de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır. Bunların sonucunda yapılan birçok araştırma önderin özellikleri arasında aşağıdaki hususların yer alabileceğini ortaya koymuştur (Koçel, 2005):

- Yaş
- Cinsiyet,
- İleriyi görebilme,
- Olgunluk,

- İnisiyatif sahibi olma,
- Yakışıklılık,
- Başkalarına güven verme,
- Zeka,
- Güzel konuşma yeteneği,
- Bilgi,
- Duygusal olgunluk,
- Kararlılık,
- Kendine güven duyma,
- Samimiyet,
- Açık sözlülük, doğruluk ve dürüstlük,
- İşi başarma yeteneği,
- İnsanlar ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneği.

Özellikler yaklaşımı, liderin sahip olduğu özel niteliklerin ve yeteneklerin anlaşılması konusunda liderlik teorisine önemli katkıda bulunmuş olmakla birlikte, liderlik sürecini sadece “lider” değişkenini temel alarak incelediği için yeterli görülmemiştir (Koçel, 1999).

Bu yaklaşım, her konumda lider yeteneklerinin değişmesi gerektiği düşüncesiyle geçerli kabul edilmemiştir (Şimşek, 1999). Bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların önder olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Koçel, 1999). Bunun üzerine, liderlik özelliklerinin yetersiz kalması, araştırmaları liderin göstermiş olduğu davranışlar üzerine yoğunlaştırmıştır (Kurtuluş, 2007).

Davranışsal yaklaşım

Özellikler Yaklaşımının liderlik olgusunu anlamada yetersiz kalması sebebiyle daha sonraki araştırmalarda liderin davranışları dikkate alınmaya başlamıştır. İşte bu araştırmaların genel adı olarak kabul edilen davranışsal liderlik yaklaşımı, etkin olan ve olmayan liderlerin davranışları üzerine odaklanmıştır. Bir başka ifade ile bu yaklaşım

etkin olan ve olmayan liderlerin gerçekte ne yaptıkları; yani astlara nasıl iş devrettikleri, çalışanlarla nerede ve ne zaman iletişim kurdukları, rollerini nasıl ifa ettikleri gibi konular üzerinde durmuştur (Erdoğan, 2000).

Özellikler kuramı, grup ya da örgütlerin yönetilmesinde “doğru kişiyi” seçmek için bazı temeller ararken, davranış kuramcıları önderlerin başarılı olmaları için gerekli davranış tarzlarını bulmaya ve kişileri bu yönde eğitmeye yönelmektedir (Can, 2006).

Davranışsal liderlik teorileri (kuramları) Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Likert’in sistem 4 modeli, Blake ve Mouton’un yönetim gözeneği kuramı, McGregor’un X Y kuramı, Tannenbaum ve Schmidt’in liderlik doğrusu kuramını kapsamaktadır. Davranışsal kuramın temelini iki önemli davranış boyutu oluşturmaktadır (Akgün, 2001):

1. Görev yönelimli, işe yönelik veya üretime yönelik davranışlar,
2. İlişki yönelimli, kişiyi dikkate alma veya kişiler arası ilişkilere yönelik liderlik davranışlarıdır.

1945’te başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması, davranışsal liderlik teorisine önemli katkılar sağlayan çalışmalardan biridir. Bu çalışmada, psikoloji, sosyoloji ve ekonomi bölümlerinden araştırmacılar bir araya gelmiş; liderlerin çeşitli durumlardaki davranışlarını analiz etmek için, Lider Davranışı Tanımlama Ölçeği’ni (Leader Behavior Description Questionnaire LBDQ) geliştirmişlerdir. Araştırma sonucunda görev yönelimli ve ilişki yönelimli olmak üzere, iki liderlik davranış boyutu belirlenmiştir; bu çerçevede liderler (Çelik, 2003):

1. Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek iş görenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.
2. Grup üyelerine destek sağlayarak iş görenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

Ohio State Üniversitesi çalışmalarından iki yıl sonra, Rensis Likert yönetiminde Michigan Üniversitesi çalışmaları başlamıştır. Michigan Üniversitesi Araştırması, örgütlerde liderlik konusunda yapılmış olan ilk ve kapsamlı araştırmadır. Araştırmanın

temel amacı, örgütlerde verimi yüksek olan bölümlerle; verimi düşük olan bölümlerin yöneticilerinin kişilik özellikleri bakımından farklılıkları olup olmadığını ortaya koymaktır.

Grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlayan bu çalışmalarda; personel devir hızı, maliyet, motivasyon, verimlilik, iş tatmini gibi ölçütler dikkate alınmıştır (Likert, 1961).

Michigan Üniversitesi çalışmalarının ortaya çıkardığı sonuç, kişiye yönelik liderlerin etkin liderlik davranışı gösterdikleri, astların iş tatmini ve performanslarını olumlu yönde etkiledikleridir (Likert, 1967).

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı, örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması açısından popülerdir. Bu kuram Ohio State Üniversitesi çalışmalarında vurgulanan göreve ağırlık verme ya da kişiyi dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar; Michigan Üniversitesi çalışmalarında ifade edilen iş görene yönelik ya da üretime yönelik lider davranışı boyutlarıyla da benzerlik göstermektedir. Bu modelde liderlik iki ana boyutta ele alınmaktadır. Yatay eksenle üretime önem veren, dikey eksenle ise iş görenlere önem veren liderlik davranışı bulunmaktadır. İki boyutta bulunan liderlik faktörleri ile 1'den 9'a kadar derecelendirilen bir matris elde edilmiş; bunun sonucunda 81 farklı liderlik biçimi ortaya çıkmış ve bundan da 5 ana liderlik biçimi oluşmuştur (Blake ve Mouton, 1982).

Tannenbaum ve Schmidt ise liderlik tiplerini bir doğru üzerinde açıklamaktadır. Doğrunun bir ucu aşırı otoriterliği gösterirken, diğer ucu aşırı özgürlükçülüğü simgelemektedir.

Durumsallık yaklaşımı

1960'lı yılların başından itibaren, diğer sosyal bilimler alanlarında olduğu gibi, örgüt ve yönetim çalışmalarına ilişkin olarak ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler, liderlik araştırma ve kuramlarında, liderle birlikte etrafındaki çevrenin de analize dahil

edilmesi gerektiğini göstermiştir. Bunun sonucunda durumsallık yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Durumsallık kuramları çağdaş liderlik kuramları arasında yer almaktadır. Liderlik konusunda daha önce yapılan çalışmalarda liderin kişisel özellikleri ve davranışsal özellikleri arasında durulmuştur. Durumsallık kuramları ise farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını ifade etmektedirler (Çelik, 2003).

Durumsallık yaklaşımları, değişik durum veya şartların değişik liderlik tiplerini zorunlu kıldığını varsaymaktadır. Yani, izleyicilere veya astlara nezaret etmede en iyi tek yol olmadığı, farklı tarzların geçerli olduğu koşul ve durumların mevcut bulunduğu kabul edilmiştir (Kılınç, 1995).

Bu kuramların en çok bilinenleri Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli, House'un Yol-Amaç Kuramı ve Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modelidir.

Fiedler'in çalışması, liderin etkinliğinin belli koşullara bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, liderin kişilik özellikleri, durum ile uyumlu ise lider etkili olmaktadır (Ergeneli, 2006). Yani bir anlamda, liderin etkili olabilmesi ortama bağlıdır. Fiedler, durumsallık yaklaşımını tanımlamak için lider ile izleyenlerin arasındaki ilişki, görevin iyi yapılandırılması ve liderin konumsal gücü olmak üzere üç faktör belirlemiştir (Kırel, 1998).

Lider ile izleyenlerin arasındaki ilişkinin olumlu olarak kabul edilmesi için, liderin izleyenleri tarafından kabul görmesi gerekir. Görevlerin iyi yapılandırılmış olması, iş tanımlarının tam olarak yapıldığı, planlı bir iş ortamına işaret eder. Son olarak da, konumsal güç; liderin örgüt içindeki, bireysel güçlerinden ayrı olan, yaptırım gücünü açıklamaktadır.

Yol-Amaç Kuramı, lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramda, liderin izleyicileri nasıl etkilediği,

iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı, amaca ulaşma yollarının neler olduğu ve izleyenlerin nasıl güdüleneceği üzerinde durulmaktadır.

Lider davranışlarının, astların motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan bu kuram, aşağıdaki gibi dört tip liderlik davranışı üzerinde durmuştur:

Emir Verici: Karar vermeye astlar katılmaz, neyin ne zaman yapılacağına yönetim karar verir.

Destekleyici: Yönetici astlarına ilgi gösterir ve arkadaşça yaklaşımda bulunur.

Katılmacı: Yönetici astların öneri ve tekliflerine açıktır, astların da karara katılmalarını ister.

Başarı Arayıcı: Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlara güven duyar.

Vroom – Yetton'un Karar Verme Modeli, belirli bir durumda, en iyi liderlik stilini belirlemeyi amaçlayan bir teoridir. Model karar ağacı şeklindedir ve 7 olasılık ile 5 liderlik stilini kapsamaktadır. Buradaki liderlik stilleri; tek başına karar verme, astların bilgilerini alıp kararı kendi başına verme, astların bilgi ve değerlendirmelerini alıp kararı kendi başına verme, astları ile durumu tartışıp kararı kendi başına verme ve grup olarak tartışıp karar vermedir (Ergeneli, 2006).

Her durumda aynı liderlik yaklaşımının geçerli olamayabileceğini ileri süren Durumsallık Yaklaşımlarından sonra liderlik konusunda yapılan araştırmaların sonuna geldiğini ileri sürmek mümkün değildir. Dünyanın hızla değiştiği günlerde, örgütlerin yapılarının, örgütü oluşturan üyelerin algılarının ve tercihlerinin de değişimi kaçınılmazdır. Bu noktada; etkili liderlik uygulamalarının araştırılması, kuşkusuz, yönetim bilimi var olduğu sürece devam edecektir.

2.2. Stratejik Liderlik

1980’lerden beri, liderlik çalışmaları hem bir yenilenme süreci yaşamış hem de başkalaşıma uğramıştır. Liderlik çalışmalarında yeniliklere, yönetim alanının ilgisini kaybettiği eski bir kavram gözüyle bakılmaya başlanmıştır. 1970’lerin sonunda ve 1980’lerin başında, bir çalışma alanı olarak liderlik bir çıkmazdaydı: çok az yeni teori üretilmekte ve ciddi bilim insanları alanda bir sonraki aşamanın ne olacağı sorusuyla değil, liderliğin bir öneminin olup olmadığı sorusuyla ilgilenmekteydiler (Boal ve Hooijberg, 2000).

Bu noktada, çıkış yolunu bulmak liderliğe ilişkin bakış açısını değiştirmekle mümkün olmuştur. İlk olarak Hambrick ve Mason (1984) Üst Kademe Teorisi’ni ortaya sürmüş ve örgütlerin etkililiğinin ve kullandığı stratejilerin, tepe yöneticilerin karakter özelliklerinin bir yansıması olduğunu ifade etmişlerdir. Üst kademe perspektifinin üç önemli faydası: 1) örgütsel çıktıları tahmin etmede araştırmacıları daha güçlü kılması, 2) tepe yöneticilerinin seçimi ve gelişiminde yarar sağlaması, 3) rakiplerinin eylemlerini tahmin etmede strateji oluşturanlara yarar sağlaması, olarak sıralanabilir (Hambrick ve Mason, 1984). Boal ve Hooijberg’e (2000) göre, liderlik alanında “yönetimsel” liderlik çalışmalarından, stratejik liderliğe uzanan başkalaşım süreci, Üst Kademe Teorisi (Hambrick ve Mason, 1984) ve Tepe Yönetimi Takımları (Finkelstein ve Hambrick, 1996) çalışmalarına; ve Bryman’ın (1992) “yeni” liderlik teorileri olarak adlandırdığı çalışmalara dayanmaktadır (aktaran: Davies ve Davies, 2004: 30).

Stratejik liderlik, stratejik yönetim yaklaşımıyla birlikte alanyazına girmiş bir liderlik kavramıdır. Ancak alanyazında stratejik liderliğin ayrı bir liderlik biçimi olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır (Altınkurt, 2007). Barron ve Henderson (1995) stratejik liderliğin, yeni bir liderlik türü ya da stili olduğu görüşünü savunurken, Davies ve Davies (2006) stratejik liderliği bütün liderlik türleri için gerekli bir “özellik” olarak nitelemiştir. Thomson ve Strickland’e (2001) göre stratejik liderlik, pek çok liderlik rollerine sahip olma, doğru zaman ve koşullarda bu rollerinden uygun olanları yerine getirme olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla stratejik liderlik, bünyesinde diğer liderlik biçimlerini barındıran şemsiye bir kavramdır (Altınkurt, 2007).

Teknolojik gelişmelere ve artan küreselleşmeye bağlı olarak rekabet ortamı da zorlaşmaktadır. Örgütlerin karşılaştıkları stratejik sorunlar da, bu çekişmede değişimler meydana getirmektedir. Bu rekabet ortamında etkili olabilmek, avantajları yakalayabilmek yeni bir tür örgütün varlığını gerektirir. Çünkü yeni rekabet ortamında, örgütler ciddi bir belirsizlikle, kuşku ve sürekli çoğalan stratejik sorunlarla karşı karşıya kalacaklardır (Ülker, 2009). Bu noktada stratejik liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır.

2.2.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramı anlaşılması oldukça kolay, fakat tanımlanması zor olan kavramlardan biridir. Strateji denildiği zaman, herkesin aklında birtakım ortak anlamlar ve çağrışımlar belirlemektedir. Kavram dahilinde paylaşılan bu ortak algılama ciddi tartışmalara yol açan türde de değildir. Ancak bu kavram tanımlanmaya çalışıldığında, strateji deyimiyle benzer şeyler anlaşılmadığı fark edilmektedir. Bu durum biraz da günümüzde strateji kavramına yüklenilmek istenen anlamların, bu kavramın ilk kullanıldığı boyutları aşmış olmasından kaynaklanmaktadır (Gündüz, 1997).

Bu kavram, yüzyıllardır kullanılan ve daha çok askeri alanda hâkim olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında satranç başta olmak üzere çeşitli oyun ve spor karşılaşmalarında da oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Strateji kavramının işletmecilik alanında ise özellikle 1970’li yıllardan sonra yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Akgemci, 2008).

Etimolojik kökeni Eski Yunanca’ya dayanan strateji kelime anlamı itibariyle, "sevk etmek, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmek" demektir. Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Stratos kavramının açılımında, “ordu” ve “lider” anlamları vardır. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı da sanılmaktadır. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince’de “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir. Bu köken ve kelimelerin yorumunu önderlik ekme,

ordunun hareketlerini yönlendirme ve yok edici saldırı eylemini yapabilme anlamlarını içeriyor (Aktan, 2008).

Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur (Eren, 1998). Askeri kökenli bir kavram olan stratejinin bu alandaki anlamı, mevcut kaynakları etkili ve verimli kullanarak zafere ulaşmaktır (Adair, 2005).

Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir. Yukarıda belirtildiği gibi, askeri alandaki strateji kelimesi, savunma alanındaki bilgi ve taktiklerle yakından ilgilidir. Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim bilimi açısından strateji kavramı, “bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamını taşımaktadır. Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce “Stratejik Planlama”, ilerleyen yıllarda ise “Stratejik Yönetim” adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Günümüzde Stratejik Yönetim, yönetim biliminde çok önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır (Aktan, 2008).

Strateji kavramı 1970’lerden sonra çok sık kullanılmaya ve işletme alan yazında önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır (Maviş, 1988). Alan yazında genel örgüt yönetimi alanında da strateji ile ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Bazı yazarlar stratejiyi, “yönetimin oyun planı” (Thompson ve Strickland, 2001); bazıları da “fark yaratmak” olarak tanımlamaktadır (Clayton, 2002: 94-95; Kathleen ve Sull, 2002: 125; Porter, 2002: 35). Daha ayrıntılı bir tanımla strateji, örgütün iç kaynakları ve yetenekleriyle, dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak etkinliklerdir (Papatya, 2003).

Strateji, bir analiz etme sanatıdır; bu da birtakım bilgilerden hareketle istenilen sonuca gitmektir. Stratejiler üst yönetim tarafından belirlenir; bunu yaparken de daha önceki stratejiler göz önünde bulundurulur. Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur; bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar

etrafında toplanmasını sağlar. Strateji işletmenin bütün unsurlarını uyum içinde çalıştırır; örgütün bütün kademelerinde koordinasyonu kolaylaştırır (Çetin, 2005).

Davies (aktaran: Adair, 2004) stratejiyi, yön belirlemeyi içermek, geniş çaplı bütünleşmiş işler olarak, geleceği görme bakış açısı ve mevcut etkinlikleri değerlendirmeye karşı olan bir şablon olarak tanımlar. Strateji büyük resmi görmeyi ve büyük bir tuval üzerinde çalışmayı gerektirir. Fakat resimler ayrıntılardan oluşur.

Strateji bir kavram olarak, yaygın kullanımında yanlış anlaşılıyor olabilir. Strateji, çoğu liderlik ve yönetim uygulamalarında sık sık hatalı olarak ilişkilendirilerek iyi bir kavram olarak algılanır. Bir kavrama göre, strateji, bir örgütün geniş çaplı büyük boyutlarıyla ilgiliyken diğerine göre strateji, uzun dönem için bir orta noktayla ilgilenir. Stratejik çalışmaların, açık toplam bilgiyle ve kısa dönemin dağınık ayrıntılarının bulunduğu kullanıma hazır uygulamalarla ilgilendiğini düşünmek olasıdır.

Geleneksel olarak strateji, her zaman, bir örgüt için yön belirleme fikriyle ilişkilendirilmiştir. Bir örgütün tarihini ve şu anki durumunu yeni yönler belirleyebilmek için anlamak gereklidir. Bu, Mintzberg (1995)'in stratejik düşünmeyi “ileriye görmek”, “üstü görmek”, “altı görmek”, “yanı görmek”, “ötesini görmek” olarak tanımlamasından doğmuştur. Doğrusal bir planla ilişkilendirmek yerine, strateji bir bakış açısı olarak düşünülebilir. Böyle bir görüş, stratejik uyum yaratmak için daha açık yön belirleme fikrini oluşturacaktır. Diğer bir deyişle, strateji kısa dönemli planlamalar ve uygulamalara karşı olan bir şablon oluşturur (Davies, 2004).

Strateji kelimesinin oldukça eski bir tanımına ekonomi alanında rastlamak mümkündür. İktisatçı ve matematikçi olan Neuman ve Morgenstern stratejiyi “kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde tanımlamaktadırlar. Burada strateji ekonomi açısından ele alınmakta ve kişisel faydasını maksimum yapmak isteyen oyuncuların rakiplerin davranışlarını olasılık hesaplarına dayandırarak matematiksel açıdan değerlendirip aldıkları kararlara vurgu yapılmaktadır (Akgemci, 2008).

Yönetim ve işletme alanında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Buradan hareketle strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkân tanımaktadır (Çetin, 2008).

Strateji kelimesi günlük yaşamda da sıklıkla duyulmaktadır. Örneğin, bir spor karşılaşmasında, rakibe göre daha atak ya da savunmacı bir oyun stratejisi belirlemek, örgütlerinin büyümesi, küçülmesi ya da mevcut durumunu koruması, ulusal ya da uluslararası bir şirketle birleşmek gibi stratejiler kullanılmaktadır. Eğitimde strateji, okulun hedeflerine ulaşması için atacağı adımlardır. Bunun yanında sanayi örgütlerinde olduğu gibi özellikle mesleki eğitim veren okullarda mevcut çevre olanaklarını ve beklentilerini dikkate alarak yeni bölümler açma ya da var olan bölümleri kapatma gibi stratejiler de kullanılabilir. Stratejiler, hedefe ulaşmak için ne yapılmasını gerektiğini söylemektedir. Her hedef için birden fazla strateji hazırlanacağı gibi, tek bir strateji ile de, birden fazla hedefin başarısı sağlanabilir (Layton ve diğerleri, 1998; aktaran: MEB, 2002: 33).

Yönetimsel stratejinin genel özellikleri Eren (2003) tarafından şöyle ifade edilmiştir:

- Strateji bir analiz etme sanatıdır.
- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. Strateji örgütün çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenler.
- Strateji devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir.
- Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.
- Strateji, karışık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler.

- Strateji, karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

2.2.2. Stratejik liderlik tanımları

Stratejik liderlik kavramı ortaya çıktığından beri, hem işletme yönetimi alanında, hem de eğitim yönetimi alanında - Türkiye’de sayıca fazla olmamasına rağmen - çokça çalışılmış ve farklı araştırmacıların ilgilendiği bir konu olmuştur. Bu durum alanda araştırma yapan herkesin, her zaman çok farklı olmasa da, kendilerine uygun tanımlar ortaya koymasına neden olmuştur. Tanımlardaki farklılık, zaman zaman çalışmaların ilgili olduğu konu nedeniyle, zaman da araştırmacıların farklı bileşenlere vurgu yapma isteğinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 2-1. Stratejik liderliğe ilişkin tanımlar

Çeşitli Stratejik Liderlik Tanımları	
1.	Gerekli olan stratejik değişimi sağlamak için geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik sağlama, ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999).
2.	Geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Altıntaş, 2003).
3.	Geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi gerçekleştirme ve performansı geliştirme yeteneğidir (Besler, 2004).
4.	Hem dönüştürücü, hem de işlemci liderlik davranışları sergileyerek, örgüte dış çevrede rekabet üstünlüğü sağlamak (Vera ve Crossan, 2004).
5.	Örgütü geleceğe hazırlamak, yeni iş imkânları geliştirmek, gerekli kaynakları sağlamak ve değişen durumlarla başa çıkabilmek gibi örgütün bütününe kapsayan konularla ilgili süreçlerdir (Adair, 2005).
6.	Örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve içinde bulunulan ortama uygun liderlik davranışında bulunmaktır (Altunkurt, 2007).
7.	Çok değişken, kaotik bir ortamda hedefler, eylemler ve taktiklerle ilgili önemli kararlar alabilme bilgeliği ve yeteneğidir (Pisapia, 2009).

Davies (2004)’e göre stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve iş görenleri yetkilendirerek, onları örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve

yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir.

Stratejik liderlik, örgütün içinde bulunduğu kaotik ortamda varlığını idame ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi amacıyla, geleceği öngörerek doğru stratejileri belirlemek, uygulamak ve bu süreçte doğru zamanda doğru liderlik davranışını seçerek, örgütü hedeflerine ulaştırma becerisine *stratejik liderlik*; bu sürecin merkezinde yer alan, süreci yöneten, takipçilerinin gelişimine katkıda bulunan, ortama ve duruma uygun doğru liderlik davranışını kıvraklıkla seçerek ustalıkla uygulayabilen kişiye *stratejik lider* denir (Aydın, 2013).

Stratejik liderlik, örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak adına stratejik kararlar verme noktasında sadece tepe yöneticisi ya da yöneticiler takımı ile ilintili görünse de; örgütteki her bireyin paylaşılan bir vizyonla, aynı hedefe ulaşmak üzere uyum içinde çalışması, örgütün geleceği için son derece büyük bir öneme sahiptir. Stratejik liderin rolü tam da bu noktada devreye girmektedir çünkü birçok diğer özelliğe sahip olmanın yanı sıra, örgütün bir bütün olarak çalışmasındaki uyumu sağlayabilen kişi stratejik liderdir.

2.2.3. Stratejik liderin özellikleri

Stratejik liderliğe ilişkin tanımlarda da görüldüğü gibi, alanyazında stratejik liderin özellikleri konusunda da farklılık gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Davies ve Davies (2004)'e göre, stratejik liderin özellikleri, stratejik liderlik rolünü başarıyla üstlenen bireylerin karakter özelliklerini belirtmektedir. Fakat iyi liderlikten, stratejik bileşeni ayırma konusunda bir güçlük mevcuttur. Özetle, “iyi” bir liderin sergilediği özellikleri, “stratejik liderlik” özelliklerinden ayırt etmek her zaman kolay değildir (Davies, 2003).

Hambrick ve Pettigrew (2001) liderlik ve stratejik liderlik arasındaki iki farkı işaret etmektedirler. İlkinde göre, stratejik liderlik örgütün üst düzeyindeki insanlarla ilgiliyken, liderlik örgütün her düzeyindeki liderler ile ilgilidir. İkincisi liderlik temel

olarak lider ve izleyenler arasındaki ilişkilere odaklanırken, stratejik liderlik daha makro boyutlu olarak yalnızca bu ilişkisel faaliyetlerle ilgilenmemekte, aynı zamanda stratejik faaliyetlere de odaklanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik konusundaki önemli rolü, elbette diğer düzeylerdeki yöneticilerin stratejik liderlik süreçlerinden uzak tutulacağı anlamına gelmemelidir. Özellikle orta düzey yöneticiler stratejileri uygulama temel sorumluluğu dışında belirli stratejik yönelimlerin belirlenmesine de katkıda bulunabilirler (Swayne vd, 2006).

Ülgen ve Mirze (2004)'e göre, stratejik lider, geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnek olabilme, ve diğer kişileri güçlendirme gibi yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Dinçer (2007:352), stratejik lideri, bir işletmenin veya stratejik iş biriminin stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır. Adair (2005)'e göre, stratejik lider, diğer liderlerin kısımlar için başarımları gereken şeyleri bütünün tamamı için gerçekleştiren kişidir. Sosik vd. (2005) göre stratejik lider, örgütün, stratejisini etkin bir şekilde geliştirmesi ve uygulaması için kilit faktörler olarak nitelendirilebilecek davranışları gösteren strateji odaklı yöneticidir.

Gulliot (2003), stratejik liderin anatomisini bir piramit şeklinde ifade ederek, sahip olması gereken özellikleri bu piramitte ortaya koymuştur. Gulliot (2003)'e göre stratejik liderlik örgütsel değerler, standartlar ve etik ile başlamaktadır. Bunlar isin temelleridir. Bu temeller üzerine yönetici deneyimlere bağlı olarak uzman bilgisi geliştirir. Sürekli eğitim bu gelişimi etkileyebilir ve hızlandırabilir. Sonraki aşamada, yönetici sorumluluk ve mesuliyetler ile yetkilendirilir. Bundan sonra stratejik düşünme becerileri konusundaki alacağı eğitim, yöneticinin yeteneklerini artırır. Son olarak yönetici stratejik karar verme sürecine katılacak ve stratejik bir lider olacaktır. Stratejik liderliğe giden yolda herkes bu süreçlerden geçmelidir. Kimse piramidin tepesinden başlayamaz. Kısacası stratejik lider olarak doğulmaz fakat olunur (aktaran: Uğurluoğlu, 2009:).



Şekil 2-1. Stratejik bir liderin anatomisi. Gulliot (2003), stratejik liderin sahip olması gereken becerileri bir piramit şeklinde ifade etmiştir.

Davies ve Davies (2004) stratejik liderlikle ilgili iki ayrı gruptan oluşan dokuz faktör öne sürmüşlerdir. Birinci grupta, örgütsel etkinlikleri üstlenmeye ilişkin beceriler; ikinci grupta ise bireysel beceriler bulunmaktadır.

Tablo 2-2. Stratejik liderliğe ilişkin beceriler

Örgütsel Etkinlikleri Üstlenmeye İlişkin Beceriler	Bireysel Beceriler
1. Strateji odaklı olma	6. Mevcut durumla yetinmeme
2. Stratejiyi eyleme dönüştürme	7. Özümseyici kapasiteye sahip olma
3. Bireyleri ve örgütleri düzenleme	8. Uyumlayıcı kapasiteye sahip olma
4. Etkili stratejik müdahale noktaları belirleme	9. Bilgelik
5. Stratejik kabiliyetler geliştirme	

Kaynak: Davies ve Davies, 2004.

Wheelen ve Hunger (1995)'e göre stratejik liderler olarak üst düzey yöneticilerin önemli bir sorumluluğu, tüm örgütün iklimini belirlemeleridir. Örgüt içerisinde çalışanlar, stratejik liderlerini rehber ve direktör olarak görürler ve hangi yöne doğru çalışmaları gerektiğini gösterecek bir vizyona sahip olmak isterler. Bu yönü çalışanlara verecek olan da stratejik liderlerdir. Bu tip liderler üç temel karakteristiğe sahiptirler.

İlki örgüt için üstün bir amaç belirlemeleridir. Liderin örgüt için ortaya koyduğu vizyon, örgüt içi faaliyet ve çatışmaları yeni bir perspektife sokar. Tüm çalışanlara işi ile ilgili faaliyetlerin yenilendiği hissini verirken, işlerinin detaylarına takılıp kalmalarından çok, işlerinin tüm örgüt üzerindeki etkilerini görmelerini sağlar.

Stratejik liderin ikinci özelliği izleyenleri için takip edilecek bir model sunmasıdır. Lider davranışları ve giyimi ile örnek teşkil eder. Liderin örgütün amaç ve faaliyetleri ile ilgili tutum ve değerleri oldukça kesindir ve sıkça konuşmalar ve eylemlerle ortaya koyulur. Üçüncü özelliği ise stratejik liderin yüksek performans standartları ortaya koyması, fakat aynı zamanda bu standartları karşılamak için izleyenlerinin becerilerine güven duymasıdır. Liderin burada üstleneceği koçluk rolü büyük önem taşımaktadır (aktaran: Uğurluoğlu, 2009).

Rowe'a (2001) göre stratejik liderler örgüt için, vizyoner ve yönetsel liderliğin birleşiminden daha fazla fayda sağlama potansiyeline sahiptir. Stratejik liderler;

- Yönetimsel ve vizyoner liderliğin bir sentezini yapmakta,
- Etik davranışlar ve değer odaklı kararları vurgulamakta,
- Operasyonel (günlük) ve stratejik (uzun vadeli) sorumlulukları yönetmekte,
- Örgütün devamlılığı, büyümesi ve uzun vadeli yaşayabilirliğini sağlamak için uzun vadeli hedeflerin korumakta ve doğrudan etkili olacak stratejiler yaratmakta ve uygulamakta,
- Kendilerinden, astlarından, üstlerinden ve denklerinden bekledikleri performans anlamında, olumlu ve güçlü beklentilere sahip olmakta,
- Stratejik otoriteyi vurgulayarak, finansal ve stratejik otoriteyi kullanmakta,
- Bireysel ve örgütsel düzeylerde, açık ve örtülü bilgiyi kullanmakta ve aktarmakta,
- Doğrusal ve doğrusal olmayan düşünme modellerini kullanmakta,
- Stratejik seçimlere, yani seçimlerinin, örgütlerinde ve çevrelerinde bir fark yarattığına inanmaktadırlar (Rowe, 2001).

Swayne ve diğerkleri (2006) ise stratejik bir liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi özetlemektedir:

1. Gelecek için heyecan verici bir vizyon oluşturur ve açıklar.
2. Stratejik yönetim süreçlerine örgütün tüm düzeylerinden ve farklı deneyimlere sahip insanların katılımını sağlar.
3. Bugünden çok yarını yönetir.
4. Çalışanlarına zaman ayırır ve problemlerini anlamaya çalışır ve düzenli aralıklarla onlarla konuşur.
5. İnsanların hata yapmasına izin verir. Ürünler, hizmetler ve yönetim süreçlerinde yenilik yapılabilmesi çalışanların risk almasına bağlıdır. Bazen insanlar hata yapabilirler, fakat başarıya ulaşmak için çabalamak gerekmektedir.
6. Örgütün her yerinde liderler geliştirir. Üst düzey yöneticiler izleyenlerini örgüte yön verme ve çalışanları motive etme konularında sorumluluk almaları için cesaretlendirirler.
7. Her şeyi en küçük ayrıntısına kadar kontrol etmek yerine, en iyi kararları vermek için örgütteki diğerlerine güvenir.
8. İşlerin yürümesi için zaman tanır.
9. Davranışları ile örnek olur.
10. Problemleri çözmek için çalışanları güçlendirir.

Bütün bu bilgiler ışığında, stratejik lider özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Ireland ve Hitt, 2005):

- Örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek
- Örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak ve sürdürmek
- İnsan kaynağını geliştirmek
- Etkili bir örgüt kültürü sürdürmek
- Etik uygulamaları vurgulamak
- Dengeli bir örgütsel kontrol oluşturmak

2.2.4. Stratejik liderlik modelleri (Uygulamaları)

Stratejik liderliğe ilişkin öne sürülen farklı tanımlar ve stratejik liderlere özgü farklı davranış ve özelliklerden bahsettikten sonra, değişik modellere (uygulamalara) değinmek kaçınılmaz bir hale gelmiştir. 1980’lerden beri alanda yapılan çalışmalarda, kimi yazarlar araştırmalarını varolan teorilere dayandırmış; diğer yazarlar ise edindikleri bilgiler ışığında yeni teoriler geliştirmişlerdir. Bu bölümde öne çıkan modellere değinilecektir.

Adair’in stratejik liderlik modeli

Stratejik liderliği 1980’lerde, muhtemelen, ilk ortaya atan kişi olduğunu söyleyen John Adair (2005) stratejik lideri, “örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi” olarak tanımlamaktadır.

Adair (2005: 93)’e göre, insan “şahıs” olarak ele alındığında, iki fikir ortaya çıkacaktır. Birincisi, her insan farklı bir fert olduğu ve kendine has şahsi özelliklere sahip olduğu gibi, gruplar da (şayet bir arada kalırlarsa) bir grup şahsiyeti geliştirirler. Büyük takımlar olan teşkilatlar da, bir teşkilat şahsiyeti ya da bir kurumsal kültür ortaya koyarlar. Bu durum, grubun kendine özgü davranış şeklinde kendisini gösterir. Böyle bir teşkilatın stratejik lideri olarak ilk ihtiyaç duyulacak şey, söz konusu yegâneliğin farkında olmaktır. Bireylerin birbirinden farklı olmasına rağmen, paylaştıkları bazı ortak noktalar mevcuttur.

Bu benzerlikten yola çıkıldığında, tüm örgütlerin kendi içlerinde üç ihtiyaç sahası bulunmaktadır:

- Ortak gayeyi başarma ihtiyacı,
- Birlikte tutulma ve işleyen bir birim olarak muhafaza edilme ihtiyacı,
- Bireylerin, örgüte beraberlerinde getirdiklerine olan ihtiyaç.

Bu ihtiyaçların her biri, herhangi bir örgütte diğerlerini iyi ya da kötü yönde etkileyerek, bağımlı bir şekilde hareket etmektedir (Adair, 2005).

Adair'in (2005) stratejik liderlik modelinde, bir liderde olması gereken temel vasıflar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2. Stratejik Liderlik Uygulamaları. Üç Halka Modeli (Adair, 2005).

Stratejik liderliğin bu boyutları, üç halka modeli açısından değerlendirildiğinde, aralarında yakın bir ilişki görülmektedir. Stratejik liderler, amaca ulaşmak için, stratejik düşünerek, bütün ve kısımlar arasındaki dengeyi sağlayarak ve bireyleri motive ederek takım ruhuyla faaliyette bulunurlar (Ağraş, 2007).

Adair, bu üç rolü temel alarak, stratejik liderlik uygulamalarını yedi boyutta ele almıştır. Bunlar:

1. Örgütün tamamı için bir yön belirleme
2. Başarılı bir strateji ve politika izleme
3. Stratejileri uygulama
4. Örgütlenme ve yeniden örgütlenme
5. Örgüt ruhunu ortaya çıkarma

6. Örgütü diğer örgütlere ve topluma bağlama
7. Bugünün liderlerini seçme ve yarının liderlerini yetiştirme olarak sıralanabilir.

Davies'in stratejik liderlik modeli

Doğrusal bir planla ilişkilendirmek yerine, strateji bir bakış açısı olarak düşünülebilir. Böyle bir görüş, stratejik uyum yaratmak için daha açık yön belirleme fikrini oluşturacaktır. Diğer bir deyişle, strateji kısa dönemli planlamalar ve uygulamalara karşı olan bir şablon oluşturur (Davies, 2004).

Davies'e göre, Stratejik liderlerin sahip olması gereken iki gruptan oluşan beceriler vardır. Örgütsel sorumlulukları üstlenmeye ilişkin beceriler:

1. Stratejik olarak odaklanma becerisi: Bu nitelik hem uzun süreli geleceği, büyük resmi görme yeteneğini hem de örgütün mevcut yapısını anlamayı içerir (aktaran: Davies, 2004: 31). Stratejik odaklanma, uzun dönemli vizyonu ve kavramları günlük çalışmaya bağdaştırma yeteneğidir.

Stratejik odaklanma, gelecekle ilgili olası yönleri belirleyen, stratejik görüşmelerle meşgul olan ve en gerekli yön ve yaklaşımlara odaklanmak için tartışmalar geliştiren örgütün kuruluşu olarak düşünülebilir (Davies ve Davies, 2004).

2. Stratejiyi eyleme dönüştürme becerisi: Stratejik liderlerin, örgüt için en uygun stratejiyi üretmenin yanı sıra onu işlemsel kelimelere dökerek eyleme dönüştürmesi de gerekir. Kaplan ve Norton (2001), bunun stratejik haritalar ve dengelenmiş puan tablolarıyla yapılabileceğini söyler ve bu tarz yaklaşımların stratejiyi tutarlı ve anlayışlı bir şekilde tanımlamak için bir çerçeve oluşturduğunu belirtir. Stratejik liderin yapabildiği, geri çekilmek ve örgütün mevcut durumunu, okulun stratejik mimarisini açıklamak ve diğerlerini okulun geleceğinin ve mimarisinin nasıl olacağı konusunda yönlendirmektir.

3. Bireyleri ve örgütleri aynı düzeye getirme becerisi: Bu yetenek, gelecekteki örgütsel seviyeye ulaşmak için bireyleri yada okulu bir bütün olarak aynı seviyeye getirmeyi içerir (Gioia, Thomas, 1996; Gratton, 2000; Davies, 2003). Bu yeteneğin temel taşı paylaşılan değerler yoluyla bağlılığı arttırmaktır (Boal & Bryson, 1988). Stacey (1992), yön belirlemeyle ilgisi olduğu için stratejinin okuldaki herkes için anlam yaratılmasıyla yakından ilgili olduğuna inanır. Diğerleri için de gerçekçi olan bir vizyon yaratmak, ikna yeteneği ve hırs gerektirir. Duygu içerir. Boal ve Hooijberg (2000), stratejik liderlerin anlam yaratmaya ve örgüt için amaçlara odaklandığını belirtir. Bu yüzden stratejik liderlik, değişen amaçları ve yetenekleri içeren örgütlerin gelişimini bir bütün olarak incelemeye ilgilendir (aktaran: Davies ve Davies, 2004:32).

4. Etkili stratejik müdahale noktaları belirleme: Stratejik liderler, örgütteki stratejik değişim için doğru zamana karar verebilmelidirler. Bu beceri, tepe yöneticilerinin stratejik farkındalığa sahip olmasını gerektirir. Aynı zamanda, alıcı kapasite, değişim kapasitesi ve stratejik sıçrama noktasını fark etmek, taşıdığı potansiyeli yakalamak ve örgütün bu fırsattan nasıl yararlanacağını anlamak ve kritik zamanda doğru hareketi seçmek için gerekli yönetsel bilgeliği de gerektirir (Boal ve Hooijberg, 2000).

Örgütün gelişimindeki kritik noktalar, yeni vizyonlar oluşturulup yeni stratejiler yaratılması gerektiğinde ve yeni yollara gidilmesi gerektiğinde ortaya çıkmaktadır. Bunlara stratejik müdahale ya da stratejik fırsat noktaları da denir. Kilit nokta, sadece stratejik olarak ne yapacağını bilmek değil, aynı zamanda tam olarak ne zaman müdahale edeceğini ve yön değiştireceğini bilmektir. Bu yüzden, stratejik liderler sadece stratejik olarak ne değiştireceklerini değil aynı zamanda stratejik olarak ne zaman değiştireceklerini de belirleme yeteneğine sahiptirler (Ülker, 2009).

5. Stratejik kabiliyetler geliştirme: Bir örgütün (okulun) gelişimi ve uzun vadede sürdürülebilir olması için stratejik kabiliyetler geliştirmesi gerekmektedir. Bu kabiliyetler, yapılan işin özünün (temelinin) anlaşılması, örgütsel bir problem çözme kültürü ve öğrenme amaçlı değerlendirme olarak sıralanabilir. Problem çözme konusunda yaratıcılık ve takım çalışması da örgüte sağlam temelli stratejik kabiliyetler

sağlayan kaynaklar olarak düşünülebilir. Bu yetenekler, örgütün yeni kaynak ve yetenekler geliştirmek yerine var olanları kullanarak karşılaşılan zorluklarla başarıyla mücadele etmesini sağlamaktadır (Davies ve Davies, 2004).

İkinci grupta bireysel özellikler (liderin kişisel becerileri) bulunmaktadır:

1. Mevcut durumla yetinmeme: Stratejik liderler, değişimin güçlü savunucuları olarak hareket ederken, bir örgütün yapmak istediği “stratejik sıçramayı” (strategic leap) öngörebilmektedirler. Stratejik liderler, bir örgüt kültürünün kendileri kadar “ileriye düşünen” (forward-thinking) olmadığı gerçeği ile yaşayabilirler. Bu, ilerleme ve değişim ile ilgili huzursuzluk duymaya devam ederken, örgütte yeterince hızlı değişim yapamama karmaşasıyla yaşama yeteneğidir. Bu durumdaki liderler, fikirlerle savaşırlar, daha iyi fikirler ve süreçler ararlar. Mevcut durumla sürekli çekişme içindedirler ve gelecekte daha iyi olmak isterler. Mevcut durumdan tatmin olmamanın ve değişimi istedikleri kadar hızlı yapamamanın verdiği belirsizlikle baş etmek zorundadırlar (Davies ve Davies, 2004).

2. Özümseyici kapasiteye sahip olma: Cohen ve Levinthal (1990), özümseyici kapasiteyi, yeni fikirler edinme ve özümseme, bu fikirleri asimile etme, onlardan bir şeyler öğrenme ve en önemlisi onları yeni sonuçlara bağlama olarak tanımlarlar. Hambrick (1998), stratejik liderliğin, belirsizlikle çevrelenmiş, karmaşıklık ve bilgi yüklemesinin fazla olduğu çevrelerde ortaya çıktığını belirtir. Bu yüzden stratejik liderlerin yeni bilgiyi fark etmesi, analiz edip yeni çıktılara uyarlaması önemlidir; liderlerin öğrenme yeteneğine gereksinimleri vardır. Boal ve Hooijberg (2000) de bunu “alıcı kapasite” olarak adlandırırlar ve liderlerin örgüt içerisinde var olan hareket modellerini geliştirme ve değişim için eşsiz yetenekleri olduğunu savunurlar. Bu nedenle, stratejik liderler öğrenmenin olabileceği bir örgütsel içerik oluşturmalıdır (Davies ve Davies, 2004).

3. Uyumlayıcı kapasiteye sahip olma: Black ve Boal (1996) ve Hambrick (1989) “uyumlanıcı kapasiteyi” değişim yeteneği olarak tanımlar. Sanders (1998) bu görüşü, değişim ve hükmetme karışıklığının (mastering chaos), karmaşıklık ve değişim, yeni düşünme ve görme yolları gerektirmesinden yola çıkarak, stratejik liderler, öğrenme

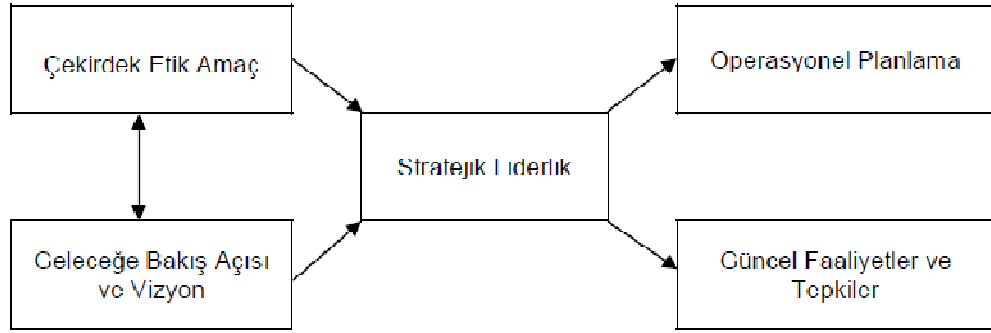
yeteneğine sahip olmalılardır diyerek açıklar. Whittington (2001), liderler sürekli bir amaç duygusu ve devamlı bir motivasyon duygusuna gereksinim duyarlar der. Bu Hitt ve diğerlerinin (1998) “stratejik esneklik” (strategic flexibility) tanımında görülebilir (aktaran: Davies ve Davies, 2004).

Yeniliklerin ve başarının esnek stratejik cevaba bağlı olduğu sürekli öğrenme çağında, bu özellikle önemlidir ve acil strateji ya da stratejik amaç yaklaşımını tercih edebilir. Davies (2004)’in “stratejik fırsatçılık” (strategic opportunism) kavramıyla ilişkilendirildiğinde, liderler kendilerini fırsatlardan yararlanacak şekilde konuştururlar. Eğer değişime açık olup onu kabullenecek akıl yapısına bağlı olan bilişsel esnekliğe sahipse, liderler örgüt için yeni stratejik yönleri alıp yönlendirebilirler (Davies ve Davies, 2004).

4. Bilgelik: Davies ve Davies (2004)’e göre, bilgelik kısaca doğru zamanda, doğru eylemi uygulama becerisi olarak tanımlanabilir. 2002 Uluslararası Düşünme Yeteneği Konferansında (International Thinking Skills Conference), Robert Sternberg liderlerin niçin bilgeliğe sahip olması gerektiği ile ilgili maddeleri şöyle sıralamaktadır:

- Yeni fikirler bulmak için yaratıcılık yeteneklerine ihtiyaç vardır.
- Fikirlerin doğru olup olmadığına karar vermek için analitik yeteneklere gerek vardır.
- Fikirlerinizi işlevsel kılmak ve diğerlerini fikirlerinizin değeri hakkında ikna etmek için pratik yeteneklere ihtiyaç vardır.

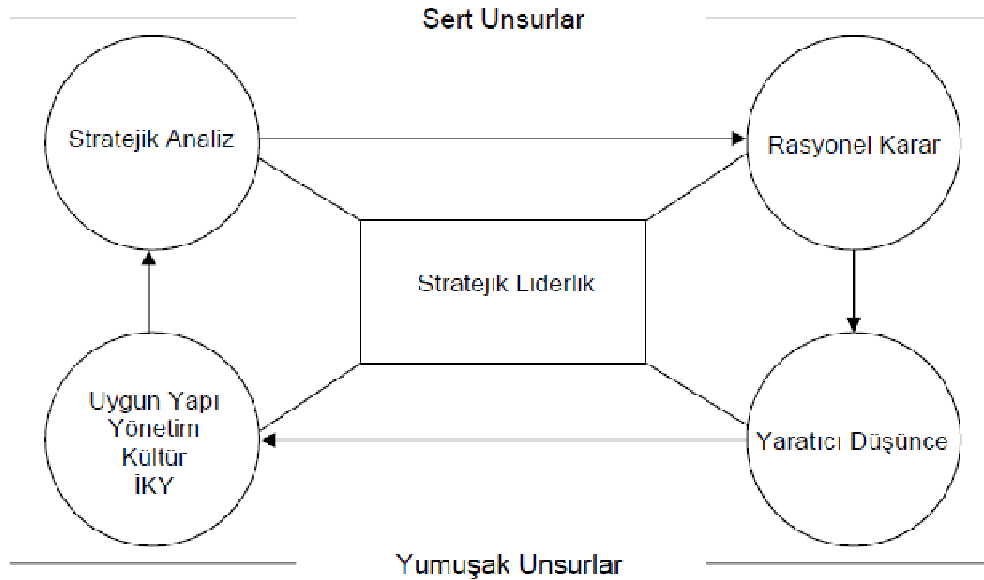
Hem kısa hem de uzun vadede, fikirlerin; kendi, başkaları ve örgütler üzerindeki etkilerini dengede tutmak için ise bilgeliğe ihtiyaç vardır.



Şekil 2-3. Davies - Bir stratejik liderlik modeli

Ülgen - Mirze stratejik liderlik modeli

Ülgen ve Mirze (2004) stratejik liderlik uygulamalarını, “sert unsurlar” ve “yumuşak unsurlar” olarak iki boyutta ele almışlardır (Bkz. Şekil 2-4). Ülgen ve Mirze stratejik liderlik uygulamalarındaki sert ve yumuşak unsurları şöyle açıklamaktadırlar (2004):



Şekil 2-4. Ülgen ve Mirze'ye göre stratejik liderlik uygulamaları.

Ülgen ve Mirze (2004), stratejik liderliği stratejik yönetim sürecinin merkezinde önemli bir yere koymakta ve stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarından birisi olarak görmektedir.

Ülgen ve Mirze (2004)'ye göre stratejik analiz ve rasyonel karar verme, sürecin sert unsurlarını oluştururken, işletmenin yetenekleri, örgüt kültürü ve stratejik liderlik örgütün başarılı olabilmesi için gerekli olan, insan ile ilgili konuları kapsayan stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarını oluşturmaktadır. Stratejik liderlik, neyin olup bittiğini ve işlerin nasıl yapılacağını bilen stratejik yönetim bilincine sahip yönetici ve liderlerin özellik ve davranışlarına odaklanmaktadır. Stratejik uygulama sürecinde, stratejik analiz ve karar verme konularının analizler yoluyla nesnel bir bakış açısı gerektirdiği süreçler “sert unsurlar” olarak tanımlanmaktadır. Sert unsurlar, stratejik liderlik uygulamalarının teknik konularını içermektedir. Stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesinde belirli yöntem ve teknikler kullanıldığından bu konular “sert unsurlar” içerisinde incelenmektedir.

Stratejiyi oluşturanlar, seçenler ve uygulayanlar, farklı değer, düşünce ve özelliklere sahip insanlardır. Stratejik uygulamalarda insan ile ilgili konular “yumuşak unsurlar” olarak tanımlanmaktadır.

1. Neyin olup bittiğini bilen stratejik yönetim bilincine sahip liderin özellik ve davranışları (Stratejik Liderlik)
2. Performans artırıcı, etik standartların gelişmiş olduğu, değişime fırsat yaratacak yeni fikir ve görüşlere açık, işgörenlerin sahip olduğu ortak değerlerin benimsendiği etkili bir örgüt ortamının sağlanması (Örgüt kültürü ve etik değerler).
3. Liderliğe yatkın ve benimsenen örgüt ortamına uygun insan kaynağı (İnsan kaynakları).

Pisapia'nın stratejik liderlik modeli

Bu araştırmanın kuramsal dayanağı olan Pisapia (2007, 2009)'nın stratejik liderlik modeline göre, stratejik liderlik sadece üst yönetimle ilgili değildir. Örgütün her

bir anahtar konumunda yer alan liderler stratejik bir biçimde çalışabilirler. Pisapia'nın geliştirdiği modele göre, hemen her ülkede liderler küresel toplumun taleplerini karşılamada güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Stratejik liderliğe olan ihtiyacı ortaya koymak için, günümüz post modern dünyasında liderlerin neden başarısızlığa uğradığının sebeplerini irdelemek gerekmektedir. Liderler belirsizlik ve karışıklığın şekillendirdiği günümüz piyasalarında, fayda sağlaması mümkün olmayan bir doğrusal (linear) düşünme kafa yapısına sahiptirler. Ayrıca değişim ile ilgili fikirleri de doğrusaldır. Bu doğrusal düşünme biçimi, ölçülebilir parametrelere odaklanmalarına sebep olmakta ve başarıya götüreceği yolun rasyonel olarak yapılacak planlamadan geçtiğine inanmalarını sağlamaktadır (Aydın, 2013).

Liderler bulundukları çevreyi etkileyen toplumsal ve kurumsal güçleri tanımlamakta da problem yaşamakta ve bu sebeple de örgütlerini başarıya taşıyacak önemli yaklaşım ve trendleri yakalayamamaktadırlar. Bunun yanında liderler örgütlerinin başarısının, diğer örgüt ve bireylerin faaliyet ve bakış açılarına bağlı olduğunu da görememektedirler. Liderler örgütsel değişim için gerekli olan hayati bazı fikirleri, örgüt çalışanlarının bakış açısı ve istekleri ile ilişkilendirememekte ve örgüt çalışanlarını etkileyebilmek için sınırlı sayıda liderlik özelliklerini kullanmaktadırlar. Dolayısıyla da yalnızca yürüttükleri sınırlı liderlik özellikleri, içinde bulundukları şartlar ile uyumlu olduğunda başarılı olabilmektedirler (Pisapia, Reyes-Guerra ve Semmel, 2005).

Günümüzün post modern gerçekliği, liderlerin içinde bulundukları stratejik şartları anlamalarını ve kurumlarını bu şartlara uyarlamak için de kendine güvenen, yetenekli ve esnek liderler olmalarını gerektirmektedir (Pisapia vd., 2005: 42). Pisapia'nın stratejik liderlik modeline göre, liderlerin yeni bir liderlik yapısı geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Hedefler dış çevre tarafından konulmamışsa, bu hedefleri stratejik liderler koymalıdır. Eğer hedefler herkesçe biliniyorsa, örgüt üyelerini harekete geçirme, ilişki ağı kurma, kaynak sağlama, ahenk oluşturma ve dış çevreye uyarlانmış bir öğrenme ortamı oluşturarak sonuçlar elde etmek stratejik liderlerin görevidir (Pisapia, Reyes-Guerra ve Yasin, 2006).

İçinde yaşadığımız çok yönlü değişken ortamda bu görevleri başarabilmek için liderlerin çok yönlü değişik liderlik özellikleri göstermeleri gerekir. Pisapia (2007), stratejik liderlerin dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik (iletişim ve kaynak sağlama) olmak üzere dört önemli stratejik liderlik davranışını doğru ortam ve duruma göre kıvraklıkla seçerek ustalıkla uygulaması gerektiğini ifade etmektedir. Stratejik liderlik, dönüşümcü (yapıyı değiştiren), yönetsel (yapıyı sürdüren), varolan politik gerçeklik (kaynak sağlama ve etki alanını genişletme) ve işin etik doğası arasındaki dengeleri vurgulayan çok faktörlü bir yaklaşımdır ve başarılı liderlerin bu liderlik özelliklerini, başarısız liderlere göre daha fazla kullanması beklenmelidir (Pisapia ve Lin, 2011).

Pisapia (2007), stratejik liderin pusulasında dört yön olduğunu öne sürmektedir. Bunlar yön belirleyici olarak kuzeyde dönüşümsel eylemler, güneyde ise yönetsel eylemlerdir. Pisapia bu modelde dengeleyici olarak doğuda etik eylemler, batıda ise politik eylemlere yer vermiştir. Liderlerin, günümüz çok yönlü, postmodern dünyasında, daha etkili olabilmek için bu dört eylemler dizisini de etkili bir şekilde kullanmaları gerektiğini savunmaktadır. Burada devreye bu eylem paletinden doğru zamanda, ortamda ve durumda doğru eylemi seçmek yani işin sanatkarlığı devreye giriyor (Pisapia, 2007).

Pisapia (2009)'nın stratejik liderlik modeline göre, liderlerin yeni bir liderlik yapısı geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Günümüzün post modern gerçekliği, liderlerin içinde bulundukları stratejik şartları anlamalarını ve kurumlarını bu şartlara uyarlamak için de kendine güvenen, yetenekli ve esnek liderler olmalarını gerektirmektedir. Pisapia (2009) stratejik liderlerin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini kullanması gerektiğine inanmaktadır. Stratejik liderlik, dönüşümcü (değişim ihtiyacı), yönetsel (istikrar ihtiyacı), varolan politik gerçeklik ve işin etik doğası arasındaki dengeleri vurgulayan çok faktörlü bir yaklaşımdır ve başarılı liderlerin bu liderlik özelliklerini, başarısız liderlere göre daha fazla kullanması beklenmelidir.

a. Dönüşümsel uygulamalar (Yapıyı kırıcı uygulamalar): Pisapia (2007)'ya göre, Dönüşüm yeteneği, liderlerin yapıyı kırıcı yönüdür. Dönüşümcü liderler değişim ve

gelişim odaklıdır. Şimdiki zamanla ilgili sürekli bir memnuniyetsizlikleri vardır. Örgütsel vizyona odaklanırlar ve örgütün çevresiyle olan uyumu üzerinde dururlar. Kendilerini liderlerin lideri olarak, takipçilerini ise aynı değerleri ve bağlılığı paylaşan meslektaşları olarak görürler. Takipçilerini güdülemek için vizyonu ve etkileyici, ikna edici anekdotları kullanırlar. Örgüte yön belirlemek için pusulanın kuzeyinde yani dönüşümsel bölümünde yer alan stratejik liderlerin, davranış değişikliği yaratmak ve vizyonu yönetmek için kullanabileceği belli başlı eylemler şunlardır:

- Ortak bir vizyon oluşturur.
- Politika oluşturur ve uygular.
- Takipçilerinin fikirlerini şekillendirir.
- Takipçilerini lider olmaya özendirir.
- Takipçilerini örgütün uzun hedeflerine bağlı kalmaları için teşvik eder.
- Takipçilerinin fırsatları görmelerini sağlar.

b. Yönetimsel uygulamalar (Yapıyı sürdürücü davranışlar): Pisapia (2009)'a göre, yönetme yeteneği, liderliğin istikrarı sürdüren (yapıyı koruyan ve sürdüren) yönüdür. Yöneticiler, genellikle düz bir çizgide işleyerek kısa vadeli amaçlara ulaşan örgütleri yönetmeyi tercih ederler. Takipçilerini, iyi işçilere dönüşebileceklerini düşündüğü kişiler, yani kendinden aşağıda olan kişiler olarak görürler. İşleyişte, daha iyi için bir talep olduğunda ve daha etkili ve etkin olmaları gerektiğinde değişiklik yapabilirler. Bu durumların üstesinden gelmek için, planlama, organize etme, tahsis etme ve gözlemeyle ilgili eylemleri kullanırlar. Örgütsel istikrarı korumak için pusulanın güneyinde yani yönetimsel liderlik bölümünde yer alan stratejik liderlerin, örgütün güncel işleyişinin etkililiği ve yeterliliğini korumaya verdikleri önemi gösteren belli başlı eylemler şunlardır:

- İşlerin nasıl yapılacağına kendisi karar verir.
- Kuralları ve prosedürleri işletir.
- Sonuçlardan takipçileri sorumlu tutar.
- Örgüt içi hiyerarşinin takip edilmesini ister.
- Takipçilerini verdikleri sözlerden sorumlu tutar.

c. Etik uygulamalar (Güven, etik ve değer oluşturan davranışlar): Pisapia (2009)'a göre, Etik liderler değişiklikleri inançlarla bağdaştıran kişilerdir. Bu yetenek, ilke ve erdemleri üstün tuttuğu, ortak iyi için çalıştığı ve her durumda herkesin haklarına saygı gösterdiği için, liderliğin dengeleyici bir yönü olarak düşünülür. Etik liderler, neyin doğru neyin yanlış olduğunu sorgularlar ve sonra neyin doğru olduğuna ilişkin kendi doğrularını desteklerler. Takipçilerinin işleri yerine getirmesi için, erdemli davranırlar, en doğru eylemleri seçerler ve kararlarını değerlere ve ortak iyiye uygun olarak verirler. Pusulanın doğru yönünde yani etik liderlik bölümünde yer alan stratejik liderlerin, işleri doğru yapmak için sergiledikleri belli başlı eylemler şunlardır:

- Takipçilerine karşı dürüştür.
- Takipçilerini doğru olanı yapmaları için teşvik eder.
- Takipçilerinin görüşlerine saygı duyar ve onları dikkate alır.
- Takipçilerinin özel hayatına saygı duyar.
- Örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.

Politik uygulamalar (Etki alanını ve ilişki ağını genişletmeye yönelik davranışlar): Pisapia (2009)'a göre, politik liderler, güçlerini arttırıp korumak ve örgütsel başarıları kolaylaştırmak için kaynakları tahsis edip etkili kullanmaya odaklanırlar. Bireyleri ve örgütsel amaçları desteklemek için, karşılıklı bağımlı ilişkiler geliştirmeye dayanan bu yetenek liderliğin dengeleyici bölümüdür. Politik liderler, izleyenlerini rakip olarak görür ve onlarla gereksinimlerini görüşüp karşılama yoluyla ilişkiler geliştirmeye özen gösterir. Faydacıdırlar ve olabildiğince çok kişiyi tatmin edebilmek için mümkün olan her şeyi yapmaya çalışırlar. Bütün bu amaçları yerine getirmek için ortaklık geliştirmeye, görüşmeler yapmayla, ilişkiler kurmayla ve uzlaşmayı desteklemeye ilgili olan eylemleri kullanırlar.

İlerleyen çalışmalarda, Pisapia ve Reyes-Guerra (2011) politik uygulamaların da kendi içinde Takas Etme (Bartering) ve Köprü Kurma (Bridging) boyutları olarak ikiye ayrıldığını belirlemişlerdir. Türkiye’de stratejik liderlikle ilgili Pisapia’nın stratejik liderlik modeli ve geliştirdiği Stratejik Liderlik Ölçeği (SLQ) kullanılarak yapılan çalışmalarda, kuramsal çerçeve dört boyutu kapsamaktadır. Bu çalışmada, beş boyuttan oluşan yeni kuramsal çerçeveden yararlanılmıştır.

d. Uzlaşma Uygulamaları (Bartering): Stratejik liderler, ilişki ve ortaklık kurma çabalarının etkililiğini sağlamlaştırmak adına takas etme yoluna giderler. Liderler takası, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede, etik ve ahlaki olduğu müddetçe, ödül, uzlaşma ve takas konusunda söz vermeye istekli olarak gerçekleştirirler. İzleyenlerin gözüyle, lider kendisine yardım edildiğinde karşılığını veren kişi olarak görülmektedir. Lider karşısındakinden bir şeyler beklemekte ve bunun karşılığını vermeye de hazır bulunmaktadır. Bireysel motivasyon unsurlarını ve etki eylemlerini anlamak, stratejik yönetime takas yöntemini geliştirme konusunda yardım etmektedir. Uzlaşma uygulamaları şu eylemleri içermektedir:

- İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergilerler.
- Kendisine yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.
- Takipçileriyle karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.
- İşlerin yapılabilmesi için ödül vaat eder.

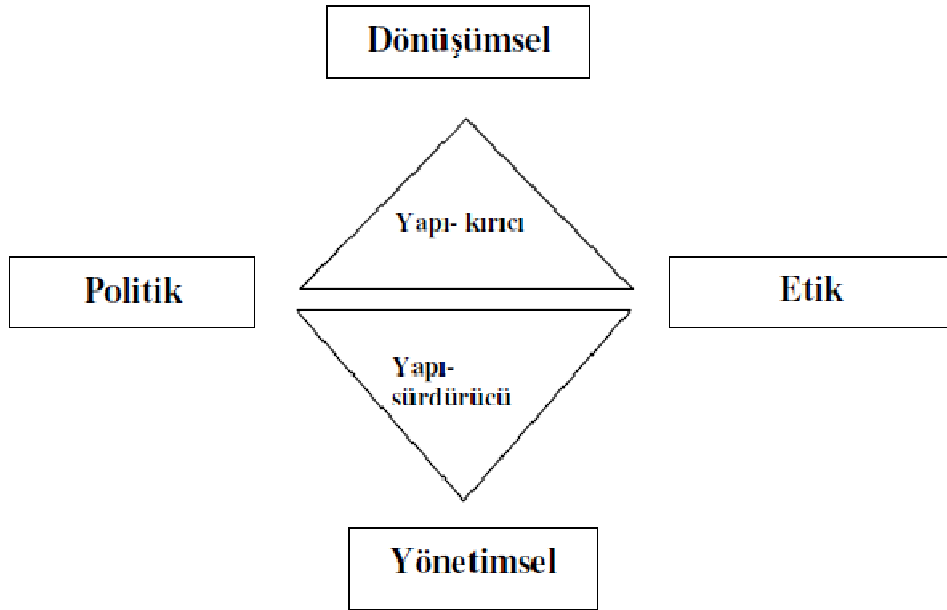
e. İlişkisel Uygulamalar (Bridging): Stratejik Liderler ilişkiler kurmaktadırlar, bunun yanı sıra, hedeflere olan desteği arttırmak için de güce ulaşmaya çalışmaktadırlar. Köprü kurma, örgüt içi ve örgüt dışından güç ve nüfuz sahibi kişilerle ortaklık geliştirme yoluyla, stratejik liderler tarafından kullanılan bir yöntemdir. İzleyenlerin gözüyle, lider işlerin yapılabilmesi için nüfuzlu kişilerle ilişki kuran ve etki sahibi bireylere ulaşmaya çalışan kişidir.

Köprü kurma ve ortaklık geliştirme, stratejik liderlerin güce ulaşmak amacıyla kullandıkları kilit yöntemlerdir. Bu yöntemlerin amacı, hem örgüt içinde farklı mevkilerden hem de örgüt dışındaki rakip ve yan kuruluşlar sayesinde kaynaklara erişim, fikir ve destek elde etmektir. Şüphesiz, bu köprü karşılıklı görüşmelerin, kurumsal bütünlüğü savunmanın ve halkla ilişkiler geliştirmenin de yükünü taşımaktadır. Karşılıklı etki, ortaklıklar, taahhütler ve yükümlülükler köprü kurma stratejisinin temel taşlarını oluşturmaktadır. İlişkisel uygulamalar aşağıda verildiği gibidir:

- Nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurarlar.
- Örgüt dışından kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirirler.
- İşlerin yerine getirilmesinde etkili olan kişilere ulaşmaya çalışır.

- Geniş bir insan kitlesiyle ilişkidir.
- Görüş ayrılıklarında bir orta yol bulur.

John Pisapia'nın Stratejik Liderlik Çarkında bahsettiği hangi davranış seti seçilirse seçilsin, dönüşümsel ya da yönetimsel, bu eylemler politik ve etik düşüncelerle dengelenir. Davranış setlerini iki piramit olarak düşünebiliriz. Bir piramit yönetimsel eylemlere odaklanır, politik ve etik eylemlerle dengelenir. Lider, yönetsel bir amacı takip ederken politik ve etik konuların çekişmesi gündeme gelir ve bunlarla ilgilenilmesi gerekir. İkinci piramitteki dönüşümsel eylemlerde de politik ve etik konuların çekişmesi gündeme gelir ve bunlarla da baş edilmesi gerekir. Politikaların ve değerlerin çarpışması her zaman vardır ve stratejik eylemleri yerine getirirken bunlar göz önünde bulundurulmalıdır.



Şekil 2-5. Stratejik Değişim Piramidi (Pisapia,2007).

2.3. Yükseköğretim

Yükseköğretim, 2547 sayılı Yükseköğretim Yasası'nın 3. Maddesine göre, "Milli eğitim sistem içinde ortaöğretime dayalı, en az dört yarıyılı kapsayan her kademedeki eğitim-öğretimin tümü" olarak tanımlanmakta ve Türk Dil Kurumu'na göre de "Bilim kollarının birinde yüksek bilgi ve araştırma yetkisi veren öğretim olarak tanımlanmaktadır (aktaran: Okçabol, 2007: 4).

Yükseköğretimin, toplumsal yaşamın sürdürülmesi için gereksinim duyulan hizmet ve üretim sektörlerinde çalışacak insan gücünü yetiştirmek; toplumun genel kültür düzeyini yükseltmek; güzel sanatların gelişmesine katkıda bulunmak; teknolojileri geliştirmek, araştırma yapmak, bilgi üretmek, bilgi paylaşıp öğretmek ve sorun çözmek gibi pek çok amaç ve işlevi vardır. Yükseköğretim, sorunların çözümüne, bireysel ve toplumsal gelir düzeyinin çoğalmasına, suçların azalmasına ve hukuksallığın benimsenip yaygınlaşmasına, kültürel değerlerin tanınıp korunmasına ve geliştirilmesine, yaşamın demokratikleşmesine, insan haklarının anlaşılıp benimsenmesine, toplumsal refahın artmasına, ulusal ve evrensel barış ile birlik ve beraberliğin güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Okçabol, 2007).

Yüksek öğretimde yaşanan diğer önemli global trendlerden biri üniversite yönetimi (university governance) alanında görülmektedir. Üniversite yönetimi, üniversitenin vizyon, misyon ve değerlerinin belirlenmesi, stratejik amaç ve hedeflerinin tespit edilmesi, karar alma mekanizmaları, yetki ve sorumlulukların çerçevesi, özerklik ve sorumluluk, kaynak kullanımı ve dağıtımı, üniversite dışındaki paydaşlarla işbirliği gibi konuları içeren bir kavramdır (Aktan, 2007).

2.3.1. Yükseköğretimden beklentiler

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren gelişmiş ülkelerde bilgi toplumuna (knowledge society) geçiş süreci başlamış ve bilgi ekonomisi (knowledge economy) adı verilen yeni bir küresel ekonomik yapı oluşmuştur. Bu yeni yapıda bireylerin ekonomik gücü, bilgi ve öğrenim düzeyleri ile ülkelerin rekabet gücü ise beşeri ve sosyal

sermayeleri ile ölçölür hale gelmiştir. Bu süreç, bilginin üretilmesi ve paylaşılmasından birinci derecede sorumlu olan üniversitelerden beklentileri arttırmış ve hemen hemen tüm ülkelerde yükseköğretim toplumların ilgi odağı haline gelmiş ve bu artan beklentileri karşılayacak şekilde, yükseköğretimin yeniden yapılandırılması gündeme getirilmiştir (YÖK, 2007).

Dünyada yüksek öğretim sektörünü ve yüksek öğretim kurumlarını etkileyen başlıca dinamikler şunlardır:

- Az gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde nüfus artışı,
- Globalleşme,
- Bilgi toplumu,
- Yeni temel teknolojiler,
- Devlet reformları; devletin küçültülmesi ve yeniden yapılandırılması; iyi yönetim (good governance) uygulamaları,
- Artan rekabet,
- Yüksek öğretime talebin sürekli artma eğiliminde olması,
- İngilizce'nin "global dil" özelliğine sahip olması, yüksek öğretim sektöründe hizmetlerin sunumu, finansmanı, organizasyon ve yönetimi, eğitim yöntemleri ve araçları gibi konularda çok ciddi sonuçlar doğurmaktadır (Aktan, 2007).

Küreselleşme, piyasa ekonomilerine geçiş ve özellikle hizmetlerin serbest dolaşımı yönündeki hızlı gelişmeler nedeniyle yükseköğretim, Birleşmiş Milletler, UNESCO, OECD, AB Komisyonu, Dünya Bankası ve hatta Dünya Ticaret Örgütü gibi uluslararası kuruluşların da öncelikli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. Bilgi toplumuna ve ekonomisine geçiş sürecinde değişik toplum kesimlerinin üniversiteden artan beklentileri;

1. Daha fazla öğrenciye ve daha geniş bir yaş grubuna eğitim vermek, yani "yığınlaşmak"(massification),
2. Hızla üretilen yeni bilgilerin ve oluşan yeni bilgi alanlarının tümünü kapsayacak şekilde programlarını genişletmek (academic expansion),
3. Eğitimde, mezunların iş bulabilmesi, araştırmada ise bilginin yanısıra uygulamaya yönelmek (relevance),

4. Toplumla güçlü köprüler kurarak, bölgesel ve ulusal kalkınmaya daha fazla katkıda bulunmak,
5. Paydaşlarına hesap verebilen, açık ve saydam yönetim modelleri geliştirmek (accountability),
6. Tüm bu beklentileri, giderek göreceli olarak azalan kamusal kaynaklar ile karşılayabilmek olarak şekillenmiştir denilebilir. Bir taraftan artan beklentiler, diğer taraftan azalan kamu kaynakları arasında sıkışan üniversiteler ise, daha fazla özerklik (autonomy) sağlayarak, gelir kaynaklarını artırıp çeşitlendirmek ve daha verimli yönetim modelleri geliştirmek için yeni arayışlara girmişlerdir (YÖK,2007).

2.3.2. Yükseköğretim yönetiminde yönelimler

Günümüzde yükseköğretimin yönetimi için arayışlar bir uçta Kuzey Amerika ülkelerindeki “iş yönetimi” (managerial) modeli ile diğer uçta Kıta Avrupası’nın “meslektaşlar yönetimi“ (collegial) modeli arasındaki geniş yelpazede sürmekte ve ülkeler bu iki uç arasında kendilerine en uygun modeli bulmaya çalışmakta ve çoğunlukla “girişimci” üniversite modeli diye adlandırılan bir modele yönelmektedirler (YÖK, 2007).

“İş Yönetimi Modeli” (ABD, Kanada) tümüyle üniversite dışından atanan üyelerden oluşan bir “Yönetim Kurulu/ Mütevelli Heyeti” (Board of Trustees), bu kurul tarafından üniversite içinden veya dışından atanan, tam yetkili bir Başkan (President) ve Yönetim Kurulu’nun onayı ile Başkan tarafından üniversite içinden veya dışından atanan diğer yardımcıları ile akademik birim yöneticilerinden (Dekan, Bölüm Başkanı v.b.) oluşan güçlü dikey bir yönlendirici çekirdeği (strong steering core) bulunan bir modeldir (YÖK, 2007).

“Meslektaşlar Yönetimi Modeli” (Finlandiya, Yunanistan, Fransa, Almanya, İsviçre, Japonya) ise sınırlı yetkilerle donatılmış yöneticilerin (Rektör, Dekan, Bölüm Başkanı v.b.) seçim ile belirlenmesini ve Senato, Üniversite Konseyi, Fakülte ve Bölüm Kurulları ile de yatay bir yönetimi öngörmektedir. Bu modeli uygulayan ülkelerde

yöneticilerin seçimi ve yöneticiler ile kurumlar arasındaki yetki paylaşımı açısından önemli farklılıklar gözlenmektedir (YÖK, 2007). Geleneksel *meslektaş modeli* (*collegial model*) günümüzde giderek önemini kaybetmekte ve bu yönetim modelinde ciddi ağırlığı olan meslektaş organlarının (değişik fakültelerin temsilcileri ile oluşturulan üniversite senatoları ve yönetim kurulları, fakülte kurulları,) yönetimde etkinliği azalmaktadır (Aktan, 2007).

“Girişimci Model”de (İngiltere, Avustralya, Hollanda v.b.) ise çoğunluğunu üniversite dışından atanan üyelerin oluşturduğu bir “Yönetim Kurulu” idari ve mali sorumluluğu ve yönetimi üstlenmekte, rektörü seçip atamakta, “Üniversite Senatosu” ise akademik yönetimi üstlenmektedir. Benzer şekilde Rektör tarafından atanan Dekanlar ve Dekanlar tarafından atanan Bölüm Başkanları kendi birimlerinde tam yetki ile idari ve mali yönetimi, bu birimlerin akademik kurulları ise akademik yönetimi üstlenmektedir. “İş Yönetimi Modeli”ni benimseyen ABD ve Kanada gibi ülkelerde üniversiteler ile Federal ve/veya Eyalet Hükümetleri arasındaki ilişki “Üniversite Mütevelli” heyetleri tarafından sağlanırken, “Meslektaşlar Yönetimi” veya “Girişimci Yönetim” modelini uygulayan ülkelerde yükseköğretim kurumları genellikle bir bakanlığa (Eğitim Bakanlığı, Yükseköğretim Bakanlığı veya Bilim Teknoloji Bakanlığı) bağlıdırlar (YÖK, 2007). Yeni yönetim modelinde, daha fazla yetki rektörlere verilmekte, hesap verme sorumluluğu ise üniversite dışından üyelerden oluşan Üniversite Yönetim Konseyi’ne devredilmektedir (Aktan, 2007).

2.3.3. Yükseköğretimde yöneticiler

Yönetim denildiği zaman akla gelen kavramlardan ilki yönetici diğeri ise liderdir. Yönetim literatüründe çok sık karşılaşılan bu iki kavramın kimi zaman birbirlerinin yerine ve eş anlamlı olarak kimi zaman ise farklı anlamlarda kullanıldığı gözlenmektedir. Aslında, işlevsel olarak birbirine yakın olan bu kavramların yüklendikleri anlamlar birbirinden farklıdır. Yöneticinin başlıca özelliği, atama ile göreve gelip kurumun mevcut yapısını koruyarak örgütsel amaçları gerçekleştirmektir; liderin başlıca özelliği, örgütün amaçları ile tüm işgörenlerin ihtiyaçlarını dengeleyerek,

onları işbirliği içerisinde amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirmektir (Gümüşeli, 1996).

Korkut (1999)'a göre, üniversite yöneticileri başlangıçta, göreve geliş biçimleri nedeniyle, birer statü lideri konumundadırlar. Başka bir deyişle, formal yetkilerini kullanan “üst” konumundadırlar. Bu formal yetkilerin yanı sıra, yöneticinin sosyal ve teknik yetkiler kazanması onu kolayca lider durumuna getirmektedir. Akademik liderler, yönetim kademeleri her zaman göz önünde olduğu için, kurumdaki yönetsel süreçlerin işleyişinden sorumlu oldukları gibi, kurumdaki işbirlikçi ve paylaşımcılığa dayalı bir kültürün oluşturulmasındaki kilit kişi konumundadırlar. Bununla birlikte, göreve atanma sürecinde lider konumunda bulunması, grubunun onu lider görmesiyle gerçekleşecektir (Bursalıoğlu, 2002).

Yükseköğretim kurumlarının geliştirilmesi kapsamında yapılan çalışmaların birçoğunda bu kurumlarda görev yapan yöneticilerin profesyonel gelişimleri ve yaşadıkları bireysel sıkıntılar çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Oysa rektör yardımcıları, dekan ve enstitü müdürü gibi orta ve üst düzey yönetim kademesinde bulunan liderler de eğitime ve kendilerini sürekli geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Akademik yönetim görevi yürütenlerin yönetim, bilgi, beceri ve deneyimleri yeterli düzeyde değilse, kendileri ile aynı akademik yeterliğe sahip kişileri yönetmede ilk yıllarda çeşitli uyum sorunları yaşamaları ve direnişlerle karşılaşmaları doğal bir durum olacaktır. Dolayısıyla, ilk yıllarda temel olarak bu iki sorunla ilgili etkinliklere odaklanılır. Yükseköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin akademik başarı ve yeterlilikleri yüksek olsa da bu, etkili bir yönetici ve lider oldukları anlamına gelmemektedir (Hacıfazlıoğlu, 2010).

Öğretim elemanları yönetici olarak düşünüldüğünde, yöneticilik rolü ve uzmanlık rolünün aynı kişi tarafından gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Bu durum, kurum içinde rol çatışmalarına neden olabilmektedir. Jadot (1985)'e göre yüksekokul yöneticileri, yönetim alanında eğitim görmelidirler (aktaran: Henden, 1995). Uzman bir kişi yönetici olduğunda meslek sorumluluğu ve yönetim sorumluluğu arasında ikilem yaşayabilir; uzman yönetici karar vermede güçlük çekebilir. Yönetimin üst

basamaklarına gelen uzman, diğer uzmanların görüşlerinden yararlanma yoluna gitmezse, iyi bir uzman başarısız bir yönetici durumuna düşebilir ve iki yönlü bir kayıp söz konusu olabilir.

Yöneticiler zamanlarının çoğunu yönetim işlerine harcamaktadırlar. Bu nedenle uzmanlık alanlarıyla ilgili literatürü ve gelişmeleri yeteri kadar takip edemeyebilirler. Bu açıdan bakıldığında, uzman öğretim elemanının zorunlu olarak alan dışında kullanıldığı söylenebilir. Herhangi bir alanda sağlanan akademik unvanın öğretim elemanına, eğitim sistemi, yönetim kuramları, liderlik özellikleri, planlama, denetim, yükseköğretim ve örgütsel davranış disiplinleriyle ilgili bilgi vermediğine göre, bu bireylerin yükseköğretim yöneticisi olarak atanmasının ne derece uygun olacağı tartışmalıdır (Henden, 1995: 4).

Kerr ve Gade (1986) üniversite rektörleri üzerine yaptıkları çalışmalarında rektörlerin; kişiliklerine, kullandıkları stratejilere ve görev yaptıkları kuruma göre farklı kategorilerde tanımlanabileceklerini ifade etmektedir. Araştırmacıların yaklaşık 20 yıl önce üniversite rektörleri için yaptıkları bu sınıflandırma, yükseköğretimde diğer liderlik kademelerinde bulunan rektör yardımcıları, dekanlar ve bölüm başkanlarına da uyarlanabilir. Rektörlerin liderlik türleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;

Kalıpları kıran lider (pathbreaking leader). Bu lider görev aldığı kurumda fark yaratmakta ve üniversiteyi bulunduğu konumdan farklı bir konuma taşıyabilmektedir. Bu liderlerde vizyon, cesaret, kararlılık ve zorluklara karşı mücadele gücü bulunmaktadır.

Yönetici lider (managerial leader). Bu liderler, kurumda işlerin düzenli sürdürülebilmesi için ne yapıldığı ve ne yapılması gerektiği ile ilgilenen kişilerdir. Bu liderlerin yeni ve yaratıcı girişimlerde bulunmak yerine var olanı devam ettirme eğiliminde olan kişiler olduğu söylenmektedir.

Varlığını Korumaya Çalışan Lider (Survivor Leader). Bu liderler kurumlarını uzun ya da kısa zamanda bir yerlere taşıyabilmekten ziyade kendi konumlarını mümkün

olduğunca saygın bir şekilde koruyabilme kaygısındadırlar. Bu liderler rektörlük dönemlerinde beş yıl içinde hiç bir kötü olay veya hareketle anılmadan görevlerini tamamlayıp başka bir kuruma rektör olarak geçme arzusunda olan liderler olarak tanımlanmaktadırlar. Az da olsa rastlanabilen bu kategorideki liderlerin genellikle güçlünün ve gücün yanında olmayı tercih eden kişiler oldukları ifade edilmektedir.

Günahkeçisi Liderler (scapegoat leader). Hiçbir lider kendini bu şekilde tanımlamak istemese de zaman içinde bulunulan şartlar ve olayları ele alma tarzına bağlı olarak lider kendini bu kategoride bulabilmektedir. Bu durumda lider her türlü sorun ve aksaklıkların sebebi hâline gelmektedir. (Kerr ve Gade, 1986, s. 69-72: aktaran: Hacıfazlıoğlu, 2010: 2227).

2.4. İlgili Araştırmalar

Stratejik Liderlik, 1980'lerde ilk olarak literatüre girmiş olmasına rağmen alanda yapılan çalışmalar 30 yıllık bir süreç için son derece az sayıdadır. Alanda çalışan bilim insanlarının konu hakkında farklı görüşlere sahip olması nedeniyle, stratejik liderlik algısı biraz belirsiz kalmış olsa da iki farklı bakış açısı hakimiyet kurmuştur. Birincisi, stratejik liderliğin, yöneticinin, örgütün geleceğini ve yaşayabilirliğini sağlamak adına verdiği kararlar üzerinde yoğunlaşarak; bir liderlik özelliği ya da uygulaması olduğu üzerinde durmuştur. İkinci bakış açısına göre stratejik liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik ya da transformasyonel liderlik gibi, yeni bir liderlik türüdür.

Bu araştırmanın temelini oluşturan bakış açısı, Pisapia (2007)'nin öne sürdüğü, beş farklı boyuttan oluşan stratejik liderlik modelidir. Bu boyutlar etik, yönetsel, dönüşümsel, iletişim ve uzlaşma uygulamalarını içermekte ve böylece stratejik liderliğin, liderlerin eklektik bir bakış açısını benimseyerek daha esnek ve etkili hareket etmelerini sağlayan bir liderlik uygulaması olduğu vurgulanmaktadır.

Turna (2007) "Stratejik Liderlik: Üç Farklı Tür Kurumda Bir Alan Araştırması" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında; stratejik yönetim felsefesi ve çağdaş örgüt

liderliğinin örtüştüğü stratejik liderlik yaklaşımının kamu sektöründe de uygulanmasının kamu kurumlarına önemli katkıları olacağı düşüncesini desteklemiştir. Kamu kesiminde sürekli olarak reform tartışmalarının yaşandığı Türkiye’de stratejik yaklaşımın ve stratejik liderliğin elbette tek tek kurumların yanı sıra ve daha da önemlisi kamu kesiminin bütününde yaygın hale gelmesi ve kurumsallaştırılması daha sağlıklı olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Altinkurt (2007) okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları ve bu uygulamaları etkileyen etmenlere ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, Eskişehir il merkezindeki altı endüstri meslek liselerinde görev yapan ve okulun kadrosunda bulunan 592 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, öğretmenlerinin, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ve bu uygulamaları etkileyen etmenlere ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” adlı anket kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı oldukları ancak, bu uygulamaların geliştirilmesi gerektiği belirlenmiştir. Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri; yöneticilik deneyimi ve görev yapılan okul bağımsız değişkenlerine göre bazı boyutlarda farklılık göstermekte, branş ve hizmet süresi bağımsız değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını, yasal-bürokratik, zaman ve mali kaynaklar kısmen sınırlandırmaktadır. Stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin öğretmen görüşleri; branş ve görev yapılan okul bağımsız değişkenine göre bazı boyutlarda farklılık göstermekte, yöneticilik deneyimi ve hizmet süresi bağımsız değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile stratejik liderlik uygulamaları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Altinkurt, 2007).

Uğurluoğlu (2009) “Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi” konulu doktora tez çalışmasında; Stratejik liderlerin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini kullanması gerektiğine inanmaktadır. Yapılan analizler sonucu araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin yaklaşık yarısının stratejik liderlik özelliklerini kullandıkları tespit edilmiş, etik liderliğin yöneticilerin en fazla kullandıkları liderlik özelliği olduğu sonucuna ulaşmıştır. Stratejik liderlik özelliklerinin ve özellikle dönüşümcü liderliğin kullanımının yöneticilerin başarı algısını artırdığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin stratejik liderlik özellikler gerektiğine inanmaktadır. Yapılan analizler sonucu araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin yaklaşık yarısının stratejik liderlik özelliklerini kullandıkları tespit edilmiş, etik liderliğin yöneticilerin en fazla kullandıkları liderlik özelliği olduğu sonucuna ulaşmıştır. Stratejik liderlik özelliklerinin ve özellikle dönüşümcü liderliğin kullanımının yöneticilerin başarı algısını artırdığı tespit edilmiş. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları üzerinde etkili olan değişkenler, kurumsal çevrenin durağan ya da değişken olması, yöneticilerin çalıştıkları bölge, o bölgedeki rekabet durumu ve çalıştıkları hastanenin yatak kapasitesidir. Bu çalışma stratejik liderlik özelliklerinin önemini vurgulamasının yanında, yöneticilerin içinde bulundukları çevrede stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları durumunda, daha başarılı olarak algılandıklarını ortaya koymaktadır.

Ülker (2009) ortaöğretim eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini saptamayı amaçlayan bir araştırma yapmıştır. Araştırma verileri Kocaeli ilinde ortaöğretim kurumlarında (genel liseler ve Anadolu liseleri olmak üzere) görev yapan 591 öğretmene uygulanan Stratejik Liderlik Ölçeği (2007) ile elde edilmiştir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin stratejik liderlik boyutlarında (dönüşümsel, yönetsel, etik, politik) belirtilen özelliklerle ilgili algı düzeyleri, stratejik liderlik boyutları arasında nasıl bir ilişki olduğu, öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olunan fakülte, çalışma yılı, şu anda bulundukları okuldaki çalışma süreleri ve şu anki okul müdürleriyle birlikte çalışma süreleri) stratejik liderlik algıları değişip değişmediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Elde edilen araştırma bulgularına göre, ortaöğretim okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olunan fakülte, çalışma yılı, şu anda bulundukları okuldaki çalışma süreleri ve şu anki okul müdürleriyle birlikte çalışma süreleri gibi değişkenlere göre farklılık göstermemektedir, fakat stratejik liderliği oluşturduğu belirlenen dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik boyutlar arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Ülker, 2009).

Aydın (2013), kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları ile kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla bir araştırma yürütmüştür. İlişkisel tarama modelindeki bu çalışmada, İstanbul ili Avrupa yakasında 7 farklı ilçeden rastgele seçilen 24 kamu ve 10 özel ilköğretim okulunda görev yapan toplam 606 öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin (Dönüşümsel, Yönetimsel, Etik ve Politik boyutlardan oluşan) stratejik liderlik özelliklerini ölçmek için Pisapia tarafından geliştirilen “Stratejik Liderlik Ölçeği” (SLQ) ile okulların örgütsel öğrenme düzeylerini ölçmek için ise Watkins ve Marsick tarafından geliştirilen “Örgütsel Öğrenmenin Boyutları Ölçeği” (DLOQ) olmak üzere iki farklı ölçek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır; devlet okulları ile özel okul müdürlerinin algılanan stratejik liderlik puanları arasında bütün boyutlarda anlamlı bir fark bulunmuştur. Hem devlet okulu hem de özel okul müdürlerinin en çok etik liderlik davranışları en az ise politik liderlik davranışları sergiledikleri görülmüştür.

Bu çalışmada hem kamu hem de özel ilköğretim okullarında stratejik liderliğin bütün boyutları ile örgütsel öğrenmenin bütün boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. En güçlü anlamlı ilişkiler dönüşümsel liderlik uygulamaları ile örgüt düzeyi ve toplum düzeyi öğrenme arasında bulunmuştur. Hem kamu hem de özel ilköğretim okullarında dönüşümsel, etik ve politik liderlik uygulamaları örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı yordayıcılardır. Diğer taraftan yönetimsel liderlik uygulamalarının örgütsel öğrenmenin hiçbir boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcılığı

bulunmamıştır. Bu araştırmanın sonucu olarak, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları gösterme sıklığı arttıkça okullarda algılanan örgütsel öğrenme düzeyinin arttığı ortaya çıkmıştır (Aydın, 2013).

Kılınçkaya (2013), İl Milli Eğitim Müdürleri'nin stratejik liderlik özelliklerinin araştırılması amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Tarama modelindeki bu çalışmada, Türkiye genelinde 81 il milli eğitim müdürlüğünde görev yapan, müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şeflerinin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmada il milli eğitim müdürlerinin (Dönüşümsel uygulamalar, yönetsel uygulamalar, etik uygulamalar, politik uygulamalar ve iletişim becerileri alt boyutlarından oluşan) Stratejik Liderlik özelliklerini ölçmek için Pisapia tarafından geliştirilen “Stratejik Liderlik Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Alt problemlerin çözümlenmesi amacıyla, ölçek aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 17 paket programına aktarılmış, aritmetik ortalamaları, standart sapma değerleri ve frekans yüzdeleri hesaplanmıştır. İstatistiksel analizlerde .01 anlamlılık düzeyi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını genelde az kullandığı, Stratejik Liderliğin alt boyutları olan “Yönetsel uygulamalar, Etik uygulamalar ve İletişim becerisine yönelik uygulamaları” yüksek ancak geliştirilmesi gereken düzeyde “dönüşümsel uygulamaları” ortaya yakın düzeyde sergiledikleri; diğer taraftan “politik uygulamaları ise çok az seviyede uyguladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan stratejik liderliğin yönetsel uygulamalar alt boyutu ile ankete katılanların yaş, görev yaptığı yer, görevdeki deneyim, değerlendirdiği kişi ile çalışma süresi, değişkenleri arasında, dönüşümsel uygulamalar alt boyutu ile yaş, görev yeri değişkenleri arasında ve politik uygulamalar alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kılınçkaya, 2013).

Eğitim alanında, stratejik liderlik ile ilgili yükseköğretim seviyesinde yapılan araştırmalar son derece sınırlı sayıdadır. Pisapia'nın (2007, 2009) stratejik liderlik modelini kullanarak yükseköğretim alanında yapılan iki çalışma bulunmaktadır. Birincisi, Yasin (2006) tarafından yürütülen doktora tezi çalışmasıdır. Araştırmacı, Malezya ve Amerika'da bulunan üç farklı üniversitede 22 dekan ve 124 akademisyenin

katılımıyla dekanların stratejik liderlik eylemlerini kullanımı ve izleyenlerin algılarına göre dekanların başarılı olup olmadığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları Stratejik Liderlik Ölçeği'nin güvenilir olduğunu göstermiş ve başarılı liderlerin daha çeşitli liderlik stratejileri kullandığı önermesini doğrular niteliktedir.

Yasin ve Tahir (2013) Amerika ve Malezya üniversitelerinde, liderlerin stratejik liderlik eylemleri ve başarıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Bu araştırmanın evrenini Amerika ve Malezya'daki akademisyenler oluşturmaktadır. Katılımcılar rastgele tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir ve kendilerinden SLÖ'deki (Stratejik Liderlik Ölçeği) 77 maddeyi cevaplamaları istenmiştir. Araştırmada, başarılı liderlerin, başarısız liderlere oranla daha geniş çeşitlilikte liderlik stratejileri kullandığı bulunmuştur. Ayrıca, Amerika ve Malezya üniversitelerinde görev yapan başarılı liderlerin kullandıkları eylemler dizisiyle, başarısız liderlerin kullandıkları eylemler dizisi arasında da anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu nedenle, çalışmada elde edilen bulgular; Pisapia (2009)'un, "liderlerin başarısız olmalarının temel nedeni, lineer bir düşünme yapısına bağlı kalmaları ve bu yönde eğitilmiş olmalarıdır ki bu belirsizlik ve karmaşa ile karakterize edilen durumlarda işe yaramamaktadır" şeklindeki önermelerini destekler niteliktedir.

Eğitim örgütlerinde stratejik liderliğe ilişkin araştırmalar kısıtlı sayıdadır. Son 10 yılında alanda yapılan araştırmaların tümü Milli Eğitim'e bağlı kurumlarda yapılmıştır. Bu araştırma, ülkemizde, stratejik liderliğe ilişkin yükseköğretim kurumlarındaki durumu ortaya koyması nedeniyle öneme sahiptir.

BÖLÜM III

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi ve aracı, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımda araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde ve var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2002). Bu modeldeki araştırmalar; bilginin anlaşılmasında, artırılmasında kuramcılara ve uygulayıcılara önemli katkılar sağlamaktadır (Balcı, 1997).

Bu doğrultuda, çalışmada Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin, yöneticilerinin sergilediği stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları saptanmaya çalışılmıştır.

3.2. Çalışma Evreni

Araştırmanın çalışma evrenini, 2013-2014 akademik yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyen oluşturmaktadır. Çalışma evreni kapsamında 10 fakülte, 6 yüksekokul ve 5 meslek yüksekokulunda görev yapmakta olan; uzman, okutman, araştırma görevlisi,

öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesör unvanlı 1218 akademisyen bulunduğu bilgisine ulaşılmıştır. Ölçeklerin geri dönüş oranı tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Ölçeklerin geri dönüş oranı

Akademik Birim	Dağıtılan Ölçek Sayısı	Geri Dönen Ölçek Sayısı	Geri Dönen Ölçek Yüzdesi
Meslek Yüksekokulu	124	38	% 30,64
Yüksekokul	210	102	% 48,57
Fakülte	884	179	% 20,24
Toplam	1218	319	% 26,19

3.2.1. Akademisyenlerin demografik özellikleri

Araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar Tablo 3-2’de gösterilmiştir.

Tablo 3-2. Akademisyenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Özellikler	Kategoriler	N	%
Yaş	21-26	34	10,7
	27-31	70	21,9
	32-36	68	21,3
	37-41	51	16,0
	42-46	51	16,0
	47 ve Üzeri	45	14,1
Cinsiyet	Kadın	137	42,9
	Erkek	182	57,1
Eğitim Durumu	Lisans	46	14,4
	Yüksek Lisans	101	31,7
	Doktora	172	53,9

Tablo 3-2. (Devamı) Akademisyenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Unvan	Okutman	76	23,8
	Araştırma Görevlisi	57	17,9
	Öğretim Görevlisi	37	11,6
	Yardımcı Doçent	79	24,8
	Doçent	40	12,5
	Profesör	30	9,4
İdari Görev Alma Durum	Evet	127	39,8
	Hayır	192	60,2
Mesleki Çalışma Yılı	0-5 yıl	70	21,9
	6-10 yıl	74	23,2
	11-15 yıl	56	17,6
	16-20 Yıl	49	15,4
	21 ve üzeri	70	21,9
Mevcut Kurumdaki Çalışma Yılı	0-5 yıl	133	41,7
	6-10 yıl	91	28,5
	11-15 yıl	53	16,6
	16-20 Yıl	25	7,8
	21 ve üzeri	17	5,3
Çalıştığı Akademik Birim	Fakülte	163	51,1
	Yüksekokul	118	37,0
	Meslek Yüksekokulu	38	11,9
Toplam		319	100,0

Tablo 3-2’de gösterilen Abant İzzet Baysal Üniversitesi’nde görev yapan akademisyenlerin demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar incelendiğinde; “21-26” yaş aralığında olan %10,7 akademisyen, “27-31” yaş aralığında olan %21,9 akademisyen, “32-36” yaş aralığında olan %21,3 akademisyen, “37-41” yaş aralığında olan %16,0 akademisyen, “42-46” yaş aralığında olan %16,0 akademisyen ve “47 ve üzeri” yaş aralığında olan %14,1 akademisyen bulunmaktadır.

Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre dağılımlar incelendiğinde; %42,9 kadın

akademisyen ve %57,1 erkek akademisyen bulunmaktadır.

Akademisyenlerin eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %14,4 lisans mezunu akademisyen, yüksek lisans mezunu %31,7 akademisyen ve doktora mezunu %53,9 akademisyen bulunmaktadır.

Akademisyenlerin unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde; %23,8 okutman unvanına sahip akademisyen, %17,9 araştırma görevlisi unvanına sahip akademisyen, %11,6 öğretim görevlisi unvanına sahip akademisyen, %24,8 yardımcı doçent unvanına sahip akademisyen, %12,5 doçent unvanına sahip akademisyen ve %9,4 profesör unvanına sahip akademisyen bulunmaktadır.

Akademisyenlerin mesleki çalışma yıllarına ilişkin dağılımları incelendiğinde; “0-5 Yıl” mesleki çalışma yılına sahip %21,9 akademisyen, “6-10 Yıl” mesleki çalışma yılına sahip %23,2 akademisyen, “11-15 Yıl” mesleki çalışma yılına sahip %17,6 akademisyen, “16-20 Yıl” mesleki çalışma yılına sahip %15,4 akademisyen ve “21 ve Üzeri Yıl” mesleki çalışma yılına sahip %21,9 akademisyen bulunmaktadır.

Akademisyenlerin mevcut kurumdaki çalışma yıllarına ilişkin dağılımları incelendiğinde; “0-5 Yıl” mevcut kurumdaki çalışma yılına sahip %41,7 akademisyen, “6-10 Yıl” mevcut kurumdaki çalışma yılına sahip %28,5 akademisyen, “11-15 Yıl” mevcut kurumdaki çalışma yılına sahip %16,6 akademisyen, “16-20 Yıl” mevcut kurumdaki çalışma yılına sahip %7,8 akademisyen ve “21 ve Üzeri Yıl” mevcut kurumdaki çalışma yılına sahip %5,3 akademisyen bulunmaktadır.

Akademisyenlerin idari görev alıp almama durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; araştırmaya katılan %39,8 akademisyen idari görev almış ve %60,2 akademisyen idari görev almamıştır.

Akademisyenlerin çalıştıkları akademik birimlere göre dağılımları incelendiğinde; %51,1 akademisyen fakülte bünyesinde, %37,0 akademisyen

yüksekokul bünyesinde ve %11,9 akademisyen meslek yüksekokulu bünyesinde çalışmaktadır.

Genel itibari ile araştırmaya katılan 319 (%100,0) akademisyen bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Veri toplama aracı, araştırmacı tarafından hazırlanan 9 sorudan oluşan kişisel bilgiler bölümü ve 35 maddeden oluşan Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ) olarak iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Pisapia tarafından geliştirilen, daha sonra Pisapia ve Reyes-Guerra (2011) tarafından güncellenen Stratejik Liderlik Ölçeği'nin (SLQ) Aydın (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 35 maddelik Stratejik Liderlik Davranışları bölümü kullanılmıştır. Anketin uyarlamasını yapan araştırmacıdan 12.10.2013 tarihinde (Ek-8), anket yazarından da 17.09.2012 tarihinde (Ek-7) gerekli izin alınmıştır.

SLÖ' nün bu yeni versiyonu Pisapia tarafından 2010 yılında Çin'de 106 okul müdürü üzerinde gerçekleştirilen pilot uygulaması neticesinde Cronbach's Alfa (α) katsayıları hesaplanarak ölçek toplamı ($\alpha = .94$) yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Buna göre dönüşümsel uygulamalar alt boyutu için ($\alpha = .946$), yönetimsel uygulamalar için ($\alpha = .84$), uzlaşma uygulamaları (bartering) için ($\alpha = .86$), ilişkisel uygulamalar (bridging) boyutunda ($\alpha = .87$) ve etik uygulamalar boyutunda ($\alpha = .94$) güvenilirlik değerlerine ulaşılmıştır.

Tablo 3-3'de Stratejik Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarına ait onaylayıcı faktör analizine ilişkin faktör yükleri ve güvenilirlik değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3-3. Stratejik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Onaylayıcı Faktör Analizi

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükleri	Alpha
Yönetimsel Uygulamalar	8. İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.	,451	0,77
	14. Kuralları ve politikaları işletir.	,836	
	24. Verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	,356	
	25. Çalışmalarımızı takip eder.	,795	
	28. Müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	,458	
Dönüşümsel Uygulamalar	2. Fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.	,884	0,93
	13. Bizi lider olmaya özendirir.	,827	
	15. Okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	,778	
	23. Fırsatları görmemize yardım eder.	,871	
	29. Ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	,900	
Uzlaşma Uygulamaları	1. İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler.	,916	0,89
	7. Yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	,904	
	16. Kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	,613	
	20. Yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	,760	
Etik Uygulamalar	3. Bize karşı dürüsttür.	,871	0,93
	6. “Doğru olanı” yapmamız için bizi teşvik eder.	,868	
	10. görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	,928	
	11. Çalışanların özel hayatına saygı duyar.	,788	
	22. okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	,785	
İlişkisel Uygulamalar	12. Okul dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir.	,580	0,73
	27. İşlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	,641	
	30. İşlerin yerine getirilmesinde okul çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.	,807	

Stratejik Liderlik Ölçeği (Pisapia ve Reyes-Guerra, 2011), Türkiye’de farklı araştırmacılar tarafından farklı gruplara uygulanmış geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış bir ölçektir. Fakat şimdiye kadar anketin Türkçe’ye uyarlamasını yaparak

kullanan araştırmacılar (Aydın, 2013; Kılınçkaya, 2013, Uğurluoğlu, 2009; Ülker, 2009), Stratejik Liderlik Ölçeği'nin ilk versiyonunda (Pisapia, 2007) bulunan dört boyutlu (Yönetimsel, Dönüşümsel, Etik ve Politik Uygulamalar) modeli kullanmışlardır. Bu araştırmada, Pisapia ve Reyes-Guerra (2011) tarafından güncellenen Stratejik Liderlik Ölçeği'nde bulunan beş boyutlu (Yönetimsel, Dönüşümsel, Uzlaşma, İlişkisel ve Etik Uygulamalar) model kullanılmıştır.

Verilere AMOS 20 kullanılarak Onaylayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Bu analiz sırasında Pisapia'nın bulmuş olduğu beş faktörlü yapının örneklemimizde onaylanması amaçlanmıştır. Her bir faktör altında toplanan maddeler ilişkilendirildiğinde ilk yapılan OFA çözümlemesinde Bridging altında yer alan 4. ve 31. Maddelerin düşük faktör yüklerine sahip olmasından dolayı (4. için 0.50, 31. için -0.31), bu maddelerin çıkarılmasına karar verilmiştir. Kalan yapının üzerinden tekrar uygulanan OFA sonucunda maddelerin aşağıdaki gibi uygun faktör yüklerine (0.30'dan fazla [REF]) sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca beş faktörlü yapı güçlü fit indisleri üretmiştir (Ki-Kare= 391.118, sd=160, Ki-Kare /sd=2.44, NFI=0.95, TLI=0.95, CFI=0.97, GFI=0.90, RMSEA=0.067).

Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ), Pisapia'nın stratejik liderlik kuramsal modeli temel alınarak oluşturulmuştur. Bu ölçek, stratejik anlayışı geliştiren beş eylem türünü; değişimi güçlendirmek (dönüşümsel uygulamalar), örgütsel istikrarı oluşturup korumak (yönetimsel uygulamalar), doğru eylemlere karar vermek (etik uygulamalar), eylem alanlarını genişletmek (ilişkisel uygulamalar) ve işlerin yapılmasını sağlamak (uzlaşma uygulamaları) alt boyutlarının bileşiminden meydana gelmektedir. Liderin bu çok yönlü eylemleri kullanabilme yeteneği, sürekli değişen ve hem içsel hem de dışsal olarak karmaşık örgütsel çevredeki etkililiği ile bağlantılıdır (Pisapia, 2010).

3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Araştırmada veri toplama aracının uygulanması için öncelikle Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan (Ek-4) izin

alınmış, bu izinle Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne başvuru yapılmış ve Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğü'nden (Ek-3) Stratejik Liderlik Ölçeği'nin tüm fakülte ve yüksekokullarda uygulanması hususunda izin alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu, Google Documents üzerinden katılımcılara e-posta yoluyla uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan çeşitli unvana sahip 1218 akademisyene, Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü vasıtasıyla internet üzerindeki anket bağlantısı toplu e-posta yoluyla ulaştırılmış ve gönüllülük esasına göre katılım sağlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında, stratejik liderlik uygulamalarının geneli ve alt boyutlarında akademisyenlerin, yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarına ait ortalama, frekans ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Akademisyenlerin yaş, eğitim durumu, unvan, mesleki çalışma yılı, mevcut kurumdaki çalışma yılı ve çalıştığı akademik birim değişkenlerine göre stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farklılığı belirlemek için One-Way Anova (Tek Yönlü Varyans) analizi yapılmıştır. Akademisyenlerin cinsiyet ve idari görev alıp almama durumları değişkenlerine göre stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farklılık Independent-Sample (Bağımsız Örneklem) T-Testi analizi ile incelenmiştir.

Bu analizler sonucu elde edilen ortalama puanlar arasındaki karşılaştırma Tablo 3-4'te yer alan kriterlere göre yorumlanmıştır.

Tablo 3-4. Ortalama Puanların Yorumlanmasında Kullanılan Kriterler

İfade	Kriter Aralığı	Düzy
Her zaman	4.21-5.00	Çok Yüksek
Genellikle	3.41-4.20	Yüksek
Ara sıra	2.61-3.40	Orta
Nadiren	1.81-2.60	Düşük
Hiç	1.00-1.80	Yetersiz

BÖLÜM IV

4. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın problemi ve alt problemleri doğrultusunda yapılan analizlere dayalı olarak bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde, Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenin algılarına göre; dekan, yüksekokul müdürü ve meslek yüksekokulu müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri incelenmiştir.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin algılarına göre dekanların, yüksekokul müdürlerinin ve meslek yüksekokulu müdürlerinin, stratejik liderlik uygulamalarının alt boyutlarına ilişkin gerçekleşme düzeylerinin ortalamaları ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular Tablo 4-1'de gösterilmektedir.

Tablo 4-1. Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Stratejik Liderlik Uygulamaları	Çalıştıkları Birim	N	$\bar{X}$	S
Yönetimsel Uygulamalar (Managing)	Fakülte	163	3,60	,90
	Yüksekokul	118	3,66	,67
	Meslek Yüksekokulu	38	2,99	1,03
Dönüşümsel Uygulamalar (Transforming)	Fakülte	163	3,10	1,24
	Yüksekokul	118	3,49	,97
	Meslek Yüksekokulu	38	2,48	1,13
Uzlaşma Uygulamaları (Bartering)	Fakülte	163	3,13	1,15
	Yüksekokul	118	3,35	,85
	Meslek Yüksekokulu	38	2,46	1,09
İlişkisel Uygulamalar (Bridging)	Fakülte	163	3,41	1,08
	Yüksekokul	118	3,56	,80
	Meslek Yüksekokulu	38	3,02	1,03
Etik Uygulamalar (Bonding)	Fakülte	163	3,28	1,34
	Yüksekokul	118	3,77	,87
	Meslek Yüksekokulu	38	2,85	1,21
Stratejik Liderlik (Leadership)	Fakülte	163	3,30	1,05
	Yüksekokul	118	3,56	,73
	Meslek Yüksekokulu	38	2,76	1,02

Fakültelede, stratejik liderlik ölçeğinin genelinde $\bar{X}=3,30$ ortalama ile stratejik liderlik davranışlarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin akademisyen algılarının “orta” düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır.

Yüksekokullarda $\bar{X}=3,56$ ortalama ile stratejik liderlik davranışlarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin akademisyen algılarının “yüksek” düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır. Bu bulgu, stratejik liderlik uygulamalarının akademik birimler arasında en çok yüksekokullarda kullanıldığı anlamına gelmektedir; fakat ortalama puanın orta düzeye yakın olması nedeniyle geliştirilmesi gerektiğinin de altı çizilmelidir.

Meslek yüksekokullarında $\bar{X}=2,76$ ortalama ile stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin akademisyen algılarının “orta” düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır.

4.1.1. Yönetimsel uygulamalar (Managing)

Fakültelerde, $\bar{X}=3,60$ ortalama ile yönetimsel uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin akademisyen algılarının “yüksek” düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır.

Yüksekokullarda $\bar{X}=3,66$ ortalama ile akademisyenlerin yönetimsel uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin “yüksek” düzeyde algıya sahip oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır. Bu bulgular Aydın’ın (2013) Kamu ve Özel İlköğretim Okullarında okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile ilgili bulguları destekler niteliktedir.

Meslek yüksekokullarında, $\bar{X}=2,99$ ortalama ile akademisyenlerin yönetimsel uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin “orta” düzeyde algıya sahip oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır.

4.1.2. Dönüşümsel uygulamalar (Transforming)

Fakültelerde, $\bar{X}=3,10$ ortalama ile akademisyenlerin dönüşümsel uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin “orta” düzeyde algıya sahip oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır. Bu bulguya göre, dekanların en az sergilediği uygulamalar dönüşümsel uygulamalardır. Bu nedenle fakülte yöneticilerinin, personeli vizyon ve misyon oluşturma süreçlerine daha fazla dahil etmesi, paylaşılan hedeflere yönelik işbirliği içinde hareket edilmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Yüksekokullarda, $\bar{X} = 3,49$ ortalama ile akademisyenlerin dönüşümsel uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin “yüksek” düzeyde algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

Meslek yüksekokullarında, $\bar{X} = 2,48$ ortalama ile akademisyenlerin dönüşümsel uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin “düşük” düzeyde algıya sahip oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır. Bu bulgu Altınkurt’un (2007: 68) “okullardaki vizyon ve misyon belirleme sürecinde, öğretmen görüşlerine yeterli düzeyde önem verilmediği” bulgusuyla örtüşmektedir.

4.1.3. Uzlaşma uygulamaları (Bartering)

Fakültelerde, $\bar{X} = 3,13$ ortalama ile akademisyenlerin uzlaşma uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin “orta” düzeyde algıya sahip oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır. Yüksekokullarda, $\bar{X} = 3,35$ ortalama ile akademisyenlerin uzlaşma uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin “orta” düzeyde algıya sahip oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır. Bu bulgu, uzlaşma uygulamalarının yüksekokul müdürleri tarafından en az kullanılan uygulamalar olduğunu göstermektedir ve Uğurluoğlu (2009) ve Aydın (2013)’ın bulgularını destekler niteliktedir. Yüksekokullarda görev yapan akademisyenlerin, yöneticilerin orta yol bulma konusunda uzlaşmacı tavır sergilemediği ve yaptıkları yardımların karşılıksız bırakıldığı algısına sahip olduğu söylenebilir.

Meslek yüksekokullarında $\bar{X} = 2,46$ ortalama ile akademisyenlerin uzlaşma uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin “düşük” düzeyde algıya sahip oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır.

4.1.4. İlişkisel uygulamalar (Bridging)

Fakültelerde, $\bar{X} = 3,41$ ortalama akademisyenlerin ilişkisel uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine karşı “yüksek” düzeyde algıya sahip oldukları bulgusuna

ulaşılmaktadır. Bu bulgu, puanların yorumlanmasında kullanılan kriterlere göre “yüksek” düzeyde yer alsa da orta düzeyin 0,01 puan üzerinde yer almaktadır. Bu nedenle fakülte yöneticilerinin, kurum çalışanlarının bilgisine daha fazla başvurması gerektiği ve etki sahibi kişilerle ilişki kurması ve bu ilişkileri sürdürmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Yüksekokullarda, $\bar{X} = 3,56$ ortalama ile akademisyenlerin ilişkisel uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin “yüksek” düzeyde algıya sahip oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır. Bu bulgular, Altınkurt (2007), Ülker (2009) ve Aydın (2013)’ın bulgularıyla örtüşmektedir.

Meslek yüksekokullarında, $\bar{X} = 3,02$ ortalama ile akademisyenlerin ilişkisel uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin “orta” düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Meslek yüksekokulu yöneticilerinin, stratejik liderlik uygulamaları arasında en fazla kullandıkları uygulamaların ilişkisel uygulamalar olması dikkat çekicidir.

4.1.5. Etik uygulamalar (Bonding)

Fakültelerde, $\bar{X} = 3,28$ ortalama akademisyenler etik uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin “orta” düzeyde algıya sahip oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır.

Yüksekokullarda, $\bar{X} = 3,77$ ortalama ile akademisyenler etik uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine karşı “yüksek” düzeyde algıya sahip oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır. Bu uygulamalar yüksekokul yöneticilerinin en fazla kullandıkları uygulamalar olarak öne çıkmaktadır ve Uğurluoğlu (2009)’nun hastane yöneticileri ile ilgili ve Aydın (2013)’ın okul müdürleri ile ilgili araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Meslek yüksekokullarında, $\bar{X} = 2,85$ ortalama ile akademisyenlerin etik uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin “orta” düzeyde algıya sahip oldukları bulgusuna ulaşılmaktadır. Bu bulgu, meslek yüksekokulu müdürlerinin çalışanlarının özel hayatına daha fazla saygı duyması, görüşlerini daha fazla dikkate alması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin; dekan, yüksekokul müdürü ve meslek yüksekokulu müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını ve alt boyutlarını kullanma düzeylerine ilişkin algıları yaş, cinsiyet, eğitim durumu, unvan, mesleki çalışma yılı, mevcut kurumda çalışma yılı, idari görev, idari görev süresi ve çalıştığı akademik birime göre ortalama puan ve standart sapmalar bu bölümde incelenmiştir.

4.2.1. Yaş

Tablo 4-2’de, stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ve geneline ilişkin akademisyenlerin yaşlarına göre stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algıları arasındaki farklılık incelenmiştir.

Tablo 4-2. Akademisyenlerin Yaşlarına Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Stratejik Liderlik Uygulamaları	Yaş	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Yönetimsel Uygulamalar (Managing)	21-26	34	3,59	,91	3,21	,008	2>4, 2>5
	27-31	70	3,79	,71			
	32-36	68	3,61	,81			
	37-41	51	3,28	,95			
	42-46	51	3,30	,88			
	47 ve Üzeri	45	3,62	,86			

Tablo 4-2. (Devamı) Akademisyenlerin Yaşlarına Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Dönüşümsel Uygulamalar (Transforming)	21-26	34	3,15	1,17	3,98	,002	2>4, 2>5
	27-31	70	3,56	,86			
	32-36	68	3,39	,92			
	37-41	51	2,89	1,34			
	42-46	51	2,81	1,26			
	47 ve Üzeri	45	2,97	1,44			
Uzlaşma Uygulamaları (Bartering)	21-26	34	3,12	1,02	3,52	,004	2>4
	27-31	70	3,47	,89			
	32-36	68	3,29	,90			
	37-41	51	2,74	1,07			
	42-46	51	3,00	1,27			
	47 ve Üzeri	45	2,97	1,22			
İlişkisel Uygulamalar (Bridging)	21-26	34	3,45	,82	2,73	,020	2>5
	27-31	70	3,69	,72			
	32-36	68	3,55	,90			
	37-41	51	3,32	,99			
	42-46	51	3,13	1,22			
	47 ve Üzeri	45	3,21	1,18			
Etik Uygulamalar (Bonding)	21-26	34	3,38	1,09	4,01	,002	2>4, 2>6
	27-31	70	3,83	,98			
	32-36	68	3,61	,91			
	37-41	51	3,04	1,30			
	42-46	51	3,22	1,44			
	47 ve Üzeri	45	3,12	1,41			
Stratejik Liderlik (Leadership)	21-26	34	3,34	,90	3,91	,002	2>4, 2>5
	27-31	70	3,67	,73			
	32-36	68	3,49	,78			
	37-41	51	3,05	1,06			
	42-46	51	3,09	1,12			
	47 ve Üzeri	45	3,18	1,14			

Kategoriler: 21-26=1; 27-31=2; 32-36=3; 37-41=4; 42-46=5; 47 ve Üzeri=6

Yönetimsel uygulamalar boyutunda, akademisyenlerin yaşlarına göre algı düzeyleri arasında $F=3,21$, $p=,008<,05$ 'e göre; dönüşümsel uygulamalar boyutunda, akademisyenlerin yaşlarına göre algı düzeyleri arasında $F=3,98$, $p=,002<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “27-31” yaş aralığında olan akademisyenlerin algı düzeylerinin “37-41” yaş aralığında olan akademisyenlerin algı düzeylerinden ve “42-46” yaş aralığında olan akademisyenlerin algı düzeylerinden daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Uzlaşma uygulamaları boyutunda, akademisyenlerin yaşlarına göre algı düzeyleri arasında $F=3,52$, $p=,004<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. “27-31” yaş aralığında olan akademisyenlerin algı düzeylerinin $\bar{X}=3,47$, “37-41” yaş aralığında olan akademisyenlerin algı düzeylerinden $\bar{X}=2,74$ daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

İlişkisel uygulamalar boyutunda, akademisyenlerin yaşlarına göre algı düzeyleri arasında $F=2,73$, $p=,020<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “27-31” yaş aralığında olan akademisyenlerin algı düzeylerinin $\bar{X}=3,69$, “42-46” yaş aralığında olan akademisyenlerin algı düzeylerinden $\bar{X}=3,13$ daha büyük olması nedeniyledir.

Etik Uygulamalar boyutunda, akademisyenlerin yaşlarına göre algı düzeyleri arasında $F=4,01$, $p=,002<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “27-31” yaş aralığında olan akademisyenlerin algı düzeylerinin $\bar{X}=3,83$, “37-41” yaş aralığında olan akademisyenlerin algı düzeylerinden $\bar{X}=3,04$ ve “47 ve Üzeri” yaş aralığında olan akademisyenlerin algı düzeylerinden $\bar{X}=3,12$ daha büyük olması sebebiyledir.

Stratejik liderlik ölçeğinin genelinde, akademisyenlerin yaşlarına göre stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin algı düzeyleri arasında $F=3,91$, $p=,002<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “27-31” yaş aralığında olan akademisyenlerin stratejik liderlik algı düzeylerinin $\bar{X}=3,67$, “37-41” yaş

aralığında olan akademisyenlerin algı düzeylerinden $\bar{X}=3,05$ ve “42-46” yaş aralığında olan akademisyenlerin algı düzeylerinden $\bar{X}=3,09$ daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

4.2.2. Cinsiyet

Tablo 4-3’te stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilmesinde akademisyenlerin cinsiyetleri ile algı düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Tablo 4-3. Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları

Stratejik Liderlik Uygulamaları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Yönetimsel Uygulamalar (Managing)	Kadın	137	3,69	,74	2,61	317	,009
	Erkek	182	3,44	,93			
Dönüşümsel Uygulamalar (Transforming)	Kadın	137	3,37	1,05	2,59	317	,010
	Erkek	182	3,02	1,24			
Uzlaşma Uygulamaları (Bartering)	Kadın	137	3,28	,99	2,11	317	,035
	Erkek	182	3,02	1,12			
İlişkisel Uygulamalar (Bridging)	Kadın	137	3,58	,87	2,65	317	,008
	Erkek	182	3,29	1,05			
Etik Uygulamalar (Bonding)	Kadın	137	3,58	1,10	2,23	317	,027
	Erkek	182	3,28	1,27			
Liderlik (Leadership)	Kadın	137	3,50	,87	2,66	317	,008
	Erkek	182	3,21	1,02			

Yönetimsel uygulamalar boyutunda, $t_{(317)}=2,61$, $p=,009<,05$ ’e göre, dönüşümsel uygulamalar boyutunda $t_{(317)}=2,59$, $p=,010<,05$ ’e göre, uzlaşma uygulamaları boyutunda, $t_{(317)}=2,11$, $p=,035<,05$ ’e göre, ilişkisel uygulamalar boyutunda $t_{(317)}=2,65$, $p=,008<,05$ ’e göre, etik uygulamalar boyutunda $t_{(317)}=2,23$, $p=,027<,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılık kadın akademisyenlerin etik

uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılarının erkek akademisyenlerden daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Stratejik liderlik ölçeğinin genelinde kadın akademisyenlerin stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeyleri $\bar{X} = 3,50$ ile erkek akademisyenlerin stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algıları $\bar{X} = 3,21$ arasında $t_{(317)} = 2,66$, $p = ,008 < ,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık kadın akademisyenlerin stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılarının erkek akademisyenlerden daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulgular ışığında, kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere kıyasla daha olumlu algılara sahip olduğu söylenebilir.

4.2.3. Eğitim durumu

Tablo 4-4'te akademisyenlerin eğitim durumlarına göre stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Tablo 4-4. Akademisyenlerin Eğitim Durumlarına Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Stratejik Liderlik Uygulamaları	Eğitim Durumları	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Yönetimsel Uygulamalar (Managing)	Lisans	46	3.52	.82	4,07	,018	2>3
	Yüksek Lisans	101	3,75	,77			
	Doktora	172	3,44	,91			
Dönüşümsel Uygulamalar (Transforming)	Lisans	46	3.33	1.13	3,60	,028	2>3
	Yüksek Lisans	101	3,37	1,03			
	Doktora	172	3,01	1,25			
Uzlaşma Uygulamaları (Bartering)	Lisans	46	3.09	.99	2,52	,082	
	Yüksek Lisans	101	3,32	1,03			
	Doktora	172	3,03	1,11			
İlişkisel Uygulamalar (Bridging)	Lisans	46	3.36	.85	3,03	,049	2>3
	Yüksek Lisans	101	3,61	,84			
	Doktora	172	3,32	1,08			

Tablo 4-4. (Devamı) Akademisyenlerin Eğitim Durumlarına Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Etik Uygulamalar (Bonding)	Lisans	46	3.48	1.21	2,60	,076	2>3
	Yüksek Lisans	101	3.61	1.06			
	Doktora	172	3.27	1.28			
Stratejik Liderlik (Leadership)	Lisans	46	3.36	.88	3,55	,030	2>3
	Yüksek Lisans	101	3.53	.86			
	Doktora	172	3.21	1.03			

Kategoriler: Lisans=1; Yüksek Lisans=2; Doktora=3

Yönetimsel uygulamalar alt boyutunda, $F=4,07$, $p=,018<,05'$ e göre, dönüşümsel uygulamalar alt boyutunda, $F=3,60$, $p=,028<,05'$ e göre, ilişkisel uygulamalar alt boyutunda $F=3,03$, $p=,049<,05'$ e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; yüksek lisans mezunu olan akademisyenlerin algı düzeylerinin $\bar{X}=3,62$, doktora mezunu olan akademisyenlerin algı düzeylerinden $\bar{X}=3,32$ daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Uzlaşma uygulamaları alt boyutunda, akademisyenlerin eğitim durumlarına göre uzlaşma uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algıları arasında $F=2,52$, $p=,082>,05'$ e göre ; etik uygulamalar alt boyutunda, $F=2,60$, $p=,076>,05'$ e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen, yüksek lisans mezunu olan akademisyenlerin algı düzeylerinin, lisans ve doktora mezunu olan akademisyenlerin etik uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Stratejik liderlik ölçeğinin geneli incelendiğinde, akademisyenlerin eğitim durumlarına göre stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeyleri arasında $F=3,55$, $p=,030<,05'$ e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; Yüksek lisans mezunu olan akademisyenlerin stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılarının $\bar{X}=3,53$, doktora mezunu olan akademisyenlerin algı düzeylerinden $\bar{X}=3,21$ daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

4.2.4. Unvan

Tablo 4-5'te akademisyenlerin unvanlarına göre stratejik liderlik ölçeğinin ve alt boyutlarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılar arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Tablo 4-5. Akademisyenlerin Ünvanlarına Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Stratejik Liderlik Uygulamaları	Unvan	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Yönetimsel Uygulamalar (Managing)	Okutman	76	3,67	,63	5,39	,000	1>5, 2>3, 2>4, 2>5
	Araştırma Görevlisi	57	3,90	,81			
	Öğretim Görevlisi	37	3,40	,87			
	Yardımcı doçent	79	3,47	,76			
	Doçent	40	3,08	1,24			
	Profesör	30	3,61	,77			
Dönüşümsel Uygulamalar (Transforming)	Okutman	76	3,66	,84	7,01	,000	1>3, 1>4, 1>5, 1>6, 2>3, 2>5
	Araştırma Görevlisi	57	3,46	1,07			
	Öğretim Görevlisi	37	2,75	1,11			
	Yardımcı doçent	79	3,06	1,06			
	Doçent	40	2,65	1,50			
	Profesör	30	2,89	1,40			
Uzlaşma Uygulamaları (Bartering)	Okutman	76	3,49	,81	5,19	,000	1>3, 1>5, 2>3, 2>5
	Araştırma Görevlisi	57	3,40	,98			
	Öğretim Görevlisi	37	2,66	1,15			
	Yardımcı doçent	79	3,03	1,01			
	Doçent	40	2,78	1,27			
	Profesör	30	3,03	1,21			
İlişkisel Uygulamalar (Bridging)	Okutman	76	3,61	,74	4,26	,001	1>5, 2>5
	Araştırma Görevlisi	57	3,77	,83			
	Öğretim Görevlisi	37	3,23	1,03			
	Yardımcı doçent	79	3,35	,96			
	Doçent	40	3,01	1,23			
	Profesör	30	3,19	1,20			

Tablo 4-5. (Devamı) Akademisyenlerin Ünvanlarına Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Stratejik Liderlik Uygulamaları	Unvan	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Etik Uygulamalar (Bonding)	Okutman	76	3,94	,78	6,66	,000	1>3, 1>4, 1>5, 1>6, 2>3
	Araştırma Görevlisi	57	3,61	1,11			
	Öğretim Görevlisi	37	2,87	1,29			
	Yardımcı doçent	79	3,32	1,11			
	Doçent	40	2,97	1,53			
	Profesör	30	3,19	1,41			
Stratejik Liderlik (Leadership)	Okutman	76	3,68	,66	6,33	,000	1>3, 1>4, 1>5, 2>3, 2>5
	Araştırma Görevlisi	57	3,63	,85			
	Öğretim Görevlisi	37	2,98	1,00			
	Yardımcı Doçent	79	3,25	,88			
	Doçent	40	2,90	1,28			
	Profesör	30	3,18	1,13			

Kategoriler: Okutman=1; Araştırma Görevlisi=2; Öğretim Görevlisi=3; Yardımcı Doçent=4; Doçent=5; Profesör=6

Yönetimsel uygulamalar alt boyutunda, $F=5,39$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; okutman unvanına sahip akademisyenlerin algılarının, doçent unvanına sahip akademisyenlerin algılarından büyük olmasından; ve araştırma görevlisi unvanına sahip akademisyenlerin algılarının, öğretim görevlisi, yardımcı doçent ve doçent ünvanına sahip akademisyenlerin algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Akademik ünvan yükseldikçe, yönetimsel uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerine yönelik algıların düştüğü görülmektedir.

Dönüşümsel uygulamalar alt boyutunda $F=7,01$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; okutman ünvanına sahip akademisyenlerin algılarının, öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesör ünvanına sahip akademisyenlerin algılarından büyük olmasından; ve araştırma görevlisi ünvanına sahip akademisyenlerin algılarının öğretim görevlisi ve doçent ünvanına sahip akademisyenlerin algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Uzlaşma uygulamaları alt boyutunda, $F=5,19$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; okutman ve araştırma görevlisi ünvanına sahip akademisyenlerin algı düzeylerinin, öğretim görevlisi ve doçent ünvanına sahip akademisyenlerin algı düzeylerinden büyük olması sebebiyledir.

İlişkisel uygulamalar alt boyutunda, akademisyenlerin ünvanlarına göre liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algıları arasında $F=4,26$, $p=,001<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; okutman ve araştırma görevlisi ünvanına sahip akademisyenlerin algılarının, doçent ünvanına sahip akademisyenlerin algılarından büyük olması nedeniyledir.

Etik uygulamalar alt boyutunda, $F=6,66$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; okutman ünvanına sahip akademisyenlerin algılarının, öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesör ünvanına sahip akademisyenlerin algılarından büyük olmasından; ve araştırma görevlisi ünvanına sahip akademisyenlerin algılarının, öğretim görevlisi ünvanına sahip akademisyenlerin algı düzeylerinden büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Stratejik liderlik ölçeğinin genelinde $F=6,33$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; okutman ünvanına sahip akademisyenlerin, öğretim görevlisi, yardımcı doçent ve doçent ünvanına sahip akademisyenlerden daha yüksek algıları olması; ve araştırma görevlisi ünvanına sahip akademisyenlerin, öğretim görevlisi ve doçent ünvanına sahip akademisyenlerden daha yüksek algıları olması sebebiyledir. Bu bulgular incelendiğinde; akademik unvan yükseldikçe stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algıların düştüğü söylenebilir.

4.2.5. Mesleki çalışma yılı

Tablo 4-6'da akademisyenlerin mesleki çalışma yıllarına göre stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine dair algılar arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Tablo 4-6. Akademisyenlerin Mesleki Çalışma Yılına Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Stratejik Liderlik Uygulamaları	Mesleki Çalışma Yılı	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Yönetimsel Uygulamalar (Managing)	1-5 Yıl	70	3,59	,82	4,50	,001	1>5, 2>5 4>5
	6-10 Yıl	74	3,77	,70			
	11-15 Yıl	56	3,55	,78			
	16-20 Yıl	49	3,65	,78			
	21 ve Üzeri	70	3,20	1,06			
Dönüşümsel Uygulamalar (Transforming)	1-5 Yıl	70	3,14	1,11	4,39	,002	2>5
	6-10 Yıl	74	3,52	,87			
	11-15 Yıl	56	3,18	1,23			
	16-20 Yıl	49	3,29	1,18			
	21 ve Üzeri	70	2,74	1,34			
Uzlaşma Uygulamaları (Bartering)	1-5 Yıl	70	3,07	1,10	3,70	,006	2>5
	6-10 Yıl	74	3,49	,77			
	11-15 Yıl	56	3,05	1,03			
	16-20 Yıl	49	3,18	1,08			
	21 ve Üzeri	70	2,84	1,25			
İlişkisel Uygulamalar (Bridging)	1-5 Yıl	70	3,43	,86	3,48	,008	2>5
	6-10 Yıl	74	3,70	,67			
	11-15 Yıl	56	3,29	1,13			
	16-20 Yıl	49	3,52	,97			
	21 ve Üzeri	70	3,13	1,18			
Etik Uygulamalar (Bonding)	1-5 Yıl	70	3,36	1,17	3,29	,012	2>5
	6-10 Yıl	74	3,70	1,00			
	11-15 Yıl	56	3,44	1,12			
	16-20 Yıl	49	3,56	1,21			
	21 ve Üzeri	70	3,01	1,42			
Stratejik Liderlik (Leadership)	1-5 Yıl	70	3,32	,91	4,48	,002	2>5
	6-10 Yıl	74	3,64	,68			
	11-15 Yıl	56	3,30	,98			
	16-20 Yıl	49	3,44	,94			
	21 ve Üzeri	70	2,98	1,17			

Kategoriler: 1-5 Yıl=1; 6-10 Yıl=2; 11-15 Yıl=3; 16-20 Yıl=4; 21 ve Üzeri=5

Yönetimsel uygulamalar alt boyutunda, $F=4,50$, $p=,001<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; "21 ve üzeri" mesleki çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarının, "1-5 yıl", "6-10 yıl" ve "16-20 yıl" mesleki çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarından daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Dönüşümsel uygulamalar alt boyutunda $F=4,39$, $p=,002<,05$ 'e göre, uzlaşma uygulamaları alt boyutunda $F=3,70$, $p=,006<,05$ 'e göre, ilişkisel uygulamalar alt boyutunda, $F=3,48$, $p=,008<,05$ 'e göre, etik uygulamalar alt boyutunda, $F=3,29$, $p=,012<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; "6-10 Yıl" mesleki çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarının, "21 ve üzeri" mesleki çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Stratejik liderlik ölçeğinin genelinde, $F=4,48$, $p=,002<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; "6-10 Yıl" mesleki çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarının $\bar{X}=3,64$, "21 ve üzeri" mesleki çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarından $\bar{X}=2,98$ büyük olmasından kaynaklanmaktadır. "6-10 Yıl" mesleki çalışma yılına sahip olan akademisyenlerin stratejik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılarının "21 ve üzeri yıl" mesleki çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarından daha büyük olduğu görülmektedir.

4.2.6. Mevcut kurumda çalışma yılı

Tablo 4-7'de akademisyenlerin mevcut kurumdaki çalışma yıllarına göre stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılar arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Tablo 4-7. Akademisyenlerin Mevcut Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin

One-Way ANOVA Sonuçları

Stratejik Liderlik Uygulamaları	Kurumdaki Çalışma Yılı	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Yönetimsel Uygulamalar (Managing)	1-5 Yıl	133	3,57	,81	1,34	,256	
	6-10 Yıl	91	3,65	,79			
	11-15 Yıl	53	3,43	,96			
	16-20 Yıl	25	3,58	,96			
	21 ve Üzeri	17	3,19	1,05			
Dönüşümsel Uygulamalar (Transforming)	1-5 Yıl	133	3,17	1,11	2,01	,093	
	6-10 Yıl	91	3,37	1,03			
	11-15 Yıl	53	3,02	1,36			
	16-20 Yıl	25	3,16	1,38			
	21 ve Üzeri	17	2,58	1,31			
Uzlaşma Uygulamaları (Bartering)	1-5 Yıl	133	3,13	1,01	3,19	,014	2>5
	6-10 Yıl	91	3,38	1,00			
	11-15 Yıl	53	2,92	1,18			
	16-20 Yıl	25	3,10	1,20			
	21 ve Üzeri	17	2,53	1,16			
İlişkisel Uygulamalar (Bridging)	1-5 Yıl	133	3,39	,91	2,20	,069	
	6-10 Yıl	91	3,59	,87			
	11-15 Yıl	53	3,24	1,27			
	16-20 Yıl	25	3,60	1,01			
	21 ve Üzeri	17	2,98	,99			
Etik Uygulamalar (Bonding)	1-5 Yıl	133	3,42	1,18	3,11	,016	2>5
	6-10 Yıl	91	3,65	1,08			
	11-15 Yıl	53	3,12	1,32			
	16-20 Yıl	25	3,57	1,27			
	21 ve Üzeri	17	2,75	1,31			
Stratejik Liderlik (Leadership)	1-5 Yıl	133	3,33	,91	2,78	,027	2>5
	6-10 Yıl	91	3,53	,86			
	11-15 Yıl	53	3,15	1,13			
	16-20 Yıl	25	3,40	1,08			
	21 ve Üzeri	17	2,81	1,07			

Kategoriler: 1-5 Yıl=1; 6-10 Yıl=2; 11-15 Yıl=3; 16-20 Yıl=4; 21 ve Üzeri=5

Yönetimsel uygulamalar alt boyutunda $F=1,34$, $p=,256>,05$ 'e göre, dönüşümsel uygulamalar alt boyutunda $F=2,01$, $p=,093>,05$ 'e göre, ilişkisel uygulamalar alt boyutunda $F=3,19$, $p=,014<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen, 6-10 yıl çalışma yılına sahip olan akademisyenlerin algılarının en yüksek ortalama olduğu ve “21 ve üzeri yıl” mevcut kurum çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarının ise en düşük ortalama olduğu görülmektedir.

Uzlaşma uygulamaları alt boyutunda, akademisyenlerin mevcut kurumdaki çalışma yıllarına göre liderlik özelliklerini gerçekleştirme düzeyleri arasında $F=3,19$, $p=,014<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “6-10 Yıl” mevcut kurum çalışma yılına sahip akademisyenlerin uzlaşma uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılarının $\bar{X}=3,38$, “21 ve Üzeri Yıl” mevcut kurumdaki çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarından $\bar{X}=2,53$ büyük olmasından kaynaklanmaktadır. 6-10 yıl mevcut kurumdaki çalışma yılına sahip olan akademisyenlerin uzlaşma uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılarının 21 ve üzeri yıl mevcut kurum çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarından büyük olduğu görülmektedir.

Etik uygulamalar alt boyutunda $F=3,11$, $p=,016<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “6-10 Yıl” mevcut kurum çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarının, “21 ve Üzeri Yıl” mevcut kurum çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Stratejik liderlik ölçeğinin genelinde $F=2,78$, $p=,027<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “6-10 Yıl” mevcut kurum çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarının, “21 ve Üzeri Yıl” mevcut kurum çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

4.2.7. İdari görev

Tablo 4-8’de akademisyenlerin idari görev alma durumlarına göre stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin liderlik özelliklerinin gerçekleştirme düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Tablo 4-8. Akademisyenlerin İdari Görevlerine Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları

Stratejik Liderlik Uygulamaları	İdari Görev Alma Durumu	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Yönetimsel Uygulamalar (Managing)	Evet	127	3,39	,92	2,78	317	,006
	Hayır	192	3,66	,80			
Dönüşümsel Uygulamalar (Transforming)	Evet	127	2,92	1,30	3,19	317	,002
	Hayır	192	3,34	1,05			
Uzlaşma Uygulamaları (Bartering)	Evet	127	2,96	1,13	2,37	317	,019
	Hayır	192	3,25	1,02			
İlişkisel Uygulamalar (Bridging)	Evet	127	3,29	1,11	1,82	317	,070
	Hayır	192	3,50	,89			
Etik Uygulamalar (Bonding)	Evet	127	3,20	1,30	2,51	317	,013
	Hayır	192	3,55	1,12			
Stratejik Liderlik (Leadership)	Evet	127	3,15	1,06	2,80	317	,006
	Hayır	192	3,46	,88			

Yönetimsel uygulamalar alt boyutunda $t_{(317)}=2,78$, $p=,006<,05$ ’e göre, dönüşümsel uygulamalar alt boyutunda $t_{(317)}=3,19$, $p=,002<,05$ ’e göre, uzlaşma uygulamaları alt boyutunda $t_{(317)}=2,37$, $p=,019<,05$ ’e göre, ilişkisel uygulamalar alt boyutunda $t_{(317)}=1,82$, $p=,070>,05$ ’e göre, etik uygulamalar alt boyutunda $t_{(317)}=2,51$, $p=,013<,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık idari görev almış olan akademisyenlerin stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılarının, idari görev almayanların algılarından küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

4.2.8. Akademik birim

Tablo 4-9’da akademisyenlerin çalıştığı akademik birime göre stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ilişkin liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeyleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Tablo 4-9. Akademisyenlerin Çalıştığı Akademik Birime Göre Stratejik Liderlik Uygulamalarının Gerçekleştirilme Düzeylerine İlişkin One-Way ANOVA Sonuçları

Stratejik Liderlik Uygulamaları	Çalıştığı Akademik Birim	N	$\bar{X}$	S	F	P	Post Hoc (Tukey)
Yönetimsel Uygulamalar (Managing)	Fakülte	163	3,60	,90	9,80	,000	3<1, 3<2
	Yüksekokul	118	3,66	,67			
	Meslek Yüksekokulu	38	2,99	1,03			
Dönüşümsel Uygulamalar (Transforming)	Fakülte	163	3,10	1,24	11,87	,000	1>3, 2>3 2>1
	Yüksekokul	118	3,49	,97			
	Meslek Yüksekokulu	38	2,48	1,13			
Uzlaşma Uygulamaları (Bartering)	Fakülte	163	3,13	1,15	10,42	,000	1>3, 2>3 2>1
	Yüksekokul	118	3,35	,85			
	Meslek Yüksekokulu	38	2,46	1,09			
İlişkisel Uygulamalar (Bridging)	Fakülte	163	3,41	1,08	4,45	,012	2>3
	Yüksekokul	118	3,56	,80			
	Meslek Yüksekokulu	38	3,02	1,03			
Etik Uygulamalar (Bonding)	Fakülte	163	3,28	1,34	10,77	,000	1>3, 2>3 2>1
	Yüksekokul	118	3,77	,87			
	Meslek Yüksekokulu	38	2,85	1,21			
Stratejik Liderlik (Leadership)	Fakülte	163	3,30	1,05	10,73	,000	1>3, 2>3 2>1
	Yüksekokul	118	3,56	,73			
	Meslek Yüksekokulu	38	2,76	1,02			

Kategoriler: Fakülte=1; Yüksekokul=2; Meslek Yüksekokulu=3

Yönetimsel uygulamalar alt boyutunda $F=9,80$, $p=,000<,05$ ’e göre, dönüşümsel uygulamalar alt boyutunda $F=11,87$, $p=,000<,05$ ’e göre, anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, meslek yüksekokullarında çalışan akademisyenlerin algılarının, yüksekokul ve fakülte bünyesinde çalışan akademisyenlerden daha düşük algıya sahip olmalarıdır.

Uzlaşma uygulamaları alt boyutunda $F=10,42$, $p=,000<,05$ 'e göre, etik uygulamalar alt boyutunda $F=10,77$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; meslek yüksekokulunda çalışan akademisyenlerin algılarının, yüksekokul ve fakülte bünyesinde çalışan akademisyenlerin algılarından daha küçük olmasından; ve yüksekokulda çalışan akademisyenlerin algılarının, fakülte bünyesinde çalışan akademisyenlerin algılarından daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

İlişkisel uygulamalar alt boyutunda, akademisyenlerin çalıştığı akademik birime göre liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algıları arasında $F=4,45$, $p=,012<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; meslek yüksekokulunda çalışan akademisyenlerin, yüksekokulda çalışan akademisyenlerden daha düşük algıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Stratejik liderlik ölçeğinin genelinde $F=10,73$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; meslek yüksekokulunda çalışan akademisyenlerin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının, yüksekokul ve fakülte bünyesinde çalışan akademisyenlerin algılarından daha küçük olmasından; ve yüksekokulda çalışan akademisyenlerin algılarının fakülte bünyesinde çalışan akademisyenlerin algılarından daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu bulgulara göre, stratejik liderlik uygulamaları en fazla yüksekokul yöneticileri tarafından kullanılmaktadır.

BÖLÜM V

5. Sonuçlar ve Öneriler

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Öncelikle stratejik liderlik ve alt boyutlarına (Yönetimsel, Dönüşümsel, Uzlaşma, İlişkisel ve Etik Uygulamalar) ilişkin sonuçlara, daha sonra demografik özelliklere (Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu, Mesleki Çalışma Yılı, Mevcut Kurum Çalışma Yılı, Unvan, İdari Görev ve Akademik Birim) ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar

- Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin algılarına göre stratejik liderliğe ilişkin ortalama algı puanları incelendiğinde; stratejik liderlik uygulamalarını fakülte yöneticilerinin orta düzeyde, yüksekokul yöneticilerinin yüksek düzeyde, meslek yüksekokulu yöneticilerinin orta düzeyde sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin algılarına göre stratejik liderliğin alt boyutlarına ilişkin ortalama algı puanları incelendiğinde; fakülte yöneticilerinin İlişkisel ve Yönetimsel Uygulamaları yüksek düzeyde, Uzlaşma, Dönüşümsel ve Etik Uygulamaları orta düzeyde sergiledikleri; meslek yüksekokulu müdürlerinin Yönetimsel, İlişkisel ve Etik Uygulamaları

orta düzeyde, Dönüşümsel Uygulamalar ve Uzlaşma Uygulamalarını yüksek düzeyde sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

- Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı yüksekokullarda görev yapan akademisyenlerin algılarına göre; yüksekokul yöneticilerinin Yönetimsel, Dönüşümsel, İlişkisel ve Etik Uygulamaları yüksek düzeyde, Uzlaşma Uygulamalarını orta düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı yüksekokullarda görev yapan akademisyenlerin algılarına göre yüksekokul müdürlerinin en fazla kullandıkları liderlik uygulamalarının Etik Uygulamalar olduğu, en az kullandıkları uygulamaların ise Uzlaşma Uygulamaları olduğu sonucuna varılmıştır.
- Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin algılarına göre stratejik liderliğe ilişkin alt boyutların ortalama algı puanlarında, akademik birim değişkenine göre tek benzerlik, hem fakülte hem de yüksekokul yöneticilerinin en az kullandıkları uygulamalar Dönüşümsel Uygulamalar olarak öne çıkmasıdır.

5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar

1. Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin yaş değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarının geneli ve alt boyutlarına ilişkin farklılıklar incelendiğinde; 27-31 yaş aralığında olan akademisyenlerin hem Yönetimsel, Dönüşümsel, Uzlaşma, İlişkisel ve Etik Uygulamalar alt boyutlarında, hem de stratejik liderlik uygulamalarının geneline ilişkin algılarının daha yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2. Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin cinsiyet değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarının geneli ve alt boyutlarına ilişkin farklılıklar incelendiğinde; akademisyenlerin cinsiyetlerine göre liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılıklar olduğu

- sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun kadın akademisyenlerin stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılarının erkek akademisyenlerden daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.
3. Abant İzzet Baysal niversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin eğitim durumu değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarının geneli ve alt boyutlarına ilişkin farklılıklar incelendiğinde; Yönetimsel, Dönüşümsel ve İlişkisel Uygulamalar boyutlarında ve stratejik liderlik uygulamalarının geneline ilişkin anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bu anlamlı farklılıklar yüksek lisans mezunu akademisyenlerin stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilmesine ilişkin algılarının doktora mezunu olan akademisyenlerden daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Anlamlı farklılık bulunmayan Uzlaşma Uygulamaları ve Etik Uygulamalar boyutlarında da yüksek lisans mezunu akademisyenlerin algılarının doktora mezunu akademisyenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.
4. Abant İzzet Baysal niversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin stratejik liderlik leğinin alt boyutları ve geneline ilişkin akademisyenlerin nvanlarına göre liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine dair algılar arasındaki farklılıklar incelendiğinde; araştırma görevlisi ve okutman kadrosunda olan akademisyenlerin stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine yönelik algılarının, diğer akademik ünvanlara sahip olan akademisyenlerin stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılarından anlamlı farklılık yaratacak düzeyde büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
5. Abant İzzet Baysal niversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin stratejik liderlik leğinin tüm alt boyutları ve geneline ilişkin algıları arasında akademisyenlerin mesleki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. "6-10 yıl" mesleki çalışma yılına sahip olan akademisyenlerin stratejik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algılarının "21

ve üzeri yıl” mesleki çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarından daha büyük olduğu görülmektedir.

6. Abant İzzet Baysal Üniversitesi’ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin mevcut kurumda çalışma yılı değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarının geneli ve alt boyutlarına ilişkin farklılıklar incelendiğinde; stratejik liderlik uygulamalarının geneli ve Uzlaşma ve Etik Uygulamalar alt boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bu farklılık, “6-10 yıl” mevcut kurum çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarının, “21 ve üzeri yıl” mevcut kurum çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarından daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Anlamlı farklılık bulunmayan Yönetimsel, Dönüşümsel ve İlişkisel Uygulamalar alt boyutlarında da “6-10 yıl” mevcut kurum çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarının, “21 ve üzeri yıl” mevcut kurum çalışma yılına sahip akademisyenlerin algılarından daha büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
7. Abant İzzet Baysal Üniversitesi’ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin idari görev değişkenine göre stratejik liderlik uygulamalarının geneline ve tüm alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Daha önce idari görev yapmış olan akademisyenlerin, idari görev almamış akademisyenlere göre stratejik liderlik uygulamalarının yönetici tarafından gerçekleştirilmesine ilişkin daha düşük düzeyde algıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
8. Akademisyenlerin çalıştıkları akademik birime göre stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutları ve genelinde liderlik uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine ilişkin algıları arasındaki farklılığa ait sonuçlar incelendiğinde; meslek yüksekokulunda çalışan akademisyenlerin, yüksekokul ve fakülte bünyesinde çalışan akademisyenlerin gerçekleştirilme düzeylerine yönelik algılarından daha düşük algılara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

1. Bu araştırma sonucunda genel olarak üniversite yöneticilerinin, stratejik liderlik uygulamalarını orta düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu düzeyin, alanyazında kamu kurumlarında daha önce yapılan çalışmalarda edinilen sonuçlardan daha düşük olması yükseköğretim yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarını diğer kamu kurumu yöneticilerinden daha az kullandıkları anlamına gelmektedir. Yükseköğretim kurumları, hızla artan rekabet ortamında yaşayabilirliklerini sağlamak amacıyla, yöneticilerini farklı liderlik uygulamaları konusunda bilgilendirebilir ve bu uygulamaları teşvik edebilir.
2. Yükseköğretimde, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında bulunduğu şekliyle hizmetiçi eğitimler bulunmamakta, akademisyenler kendi alanlarıyla ilgili konferans, seminer ve çalıştay benzeri etkinliklere kendi inisiyatifleri dahilinde katılım göstermektedirler. Yöneticilik pozisyonlarına atanan akademisyenlerin, yönetim ve liderlikle ilgili etkinliklere katılım göstermeleri teşvik edilmeli, üniversiteler kendi bünyelerinde idari görev alan akademisyenlere bu alanda eğitim alabilecekleri olanaklar sağlamalıdır.
3. Üniversitelerde yönetici pozisyonlarında görev yapan akademisyenler, bu görevleri yerine getirirken bir takım sorunlar yaşayabilirler. Bu sorunların etkili bir şekilde çözülmesi, yöneticilerin kendi becerilerini geliştirebilmesi ve değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurabilmesi için akademisyenlere yönelik üniversite bünyesinde kısa ve uzun vadeli çalıştaylar düzenlenebilir.
4. Üniversite yöneticilerinin, akademik liderler için düzenlenen ulusal ve uluslararası çalıştaylara katılımları sağlanabilir. Deneyimlerin paylaşıldığı bu platformlar, akademisyenlerin liderlik rollerine uyum süreçlerini kolaylaştırabilmektedir.
5. Ülkemizde yükseköğretim yöneticiliği görevlerine atamada, akademisyenlerin bilim dalında elde ettiği akademik unvan kriter olarak ele alınmakta; akademik unvanın yönetim bilgi ve becerisi ile ilişkili olma şartı aranmamaktadır. Dünyanın önde gelen üniversiteleri ve diğer yükseköğretim kurumları yöneticilerini, yönetim alanında ya da akademik liderlik alanında eğitim görmüş kişiler arasından seçmekte ve böylece, yeni kurulan üniversiteler hızla

gelişmekte ve başarılı olabilmektedirler. Ülkemizde, ilk olarak akademik liderlik ve üniversite yöneticiliği eğitimi veren lisansüstü programlar açılmalı ve yaygınlaştırılmalı, daha sonra ise yükseköğretim yöneticiliği görevlerine atanmada yönetimle ilgili eğitim şartı aranmalıdır.

6. Bu araştırmada 2014 yılında, sadece Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin algılarına göre üst düzey yöneticilerin (dekan, yüksekokul müdürü, meslek yüksekokulu müdürü) stratejik liderlik davranışlarını kullanma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Gelecek araştırmalarda bölüm başkanlarının stratejik liderlik davranışları incelenebilir.
7. Bu araştırma üniversite yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin akademisyen algıları ile sınırlı olduğu için, gelecek araştırmalarda yönetici görüşlerine başvurulması yararlı olabilir.
8. Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ), Pisapia ve Reyes-Guerra (2011) tarafından geliştirilen Strategic Leadership Questionnaire (SLQ)'in sadece stratejik davranış bölümü alınarak Türkçeye uyarlanmıştır. Stratejik düşünme becerilerini de kapsayan ikinci bölümün de Türkçeye uyarlaması yapılarak kullanılabilir ve böylelikle yurtdışında yapılan çalışmalarla karşılaştırma yapılması söz konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *Etkili stratejik liderlik* (çev. S. F. Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ağraş, S. (2007). *Stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin Türk turizm sektöründeki Türk işletmelerinde nitel bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim* (Yenilenmiş 2.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliği*. Yayımlanmamış Doktora tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, C. C. (2006). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 4(22), 4–21.
- Aktan, C. C. (2007). Yüksek öğretimde değişim: Global trendler ve yeni paradigmlar: Değişim çağında yüksek öğretim, Global Trendler ve Paradigmal yönelimler, (ss.10-15) İçinde, İzmir: Yaşar Üniversitesi Yayını.
- Aktan, C. C. (2008). *İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve eğitimi*. (<http://www.canaktan.org/yönetim/insan-yönetim/gelistirme-egitim.htm>, 31.08.2011 tarihinde erişildi).
- Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altıntaş, N. (2003). *Stratejik liderlik ve yetenek yönetimi*. (<http://www.ntvmsnbc.com/news/249410.asp>, 12.06.2014 tarihinde erişildi).

- Aydın, A. H. (2008). *Yönetim bilimi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, K. (2013). *Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Balcı, A. (1997). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler* (2. Baskı) (ss. 77) İçinde, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Baron, B. G., Henderson, M. V. (1995). Strategic leadership. A theoretical and operational definition. *Journal of Instructional Psychology*, 22(2).
- Bayrak, S. (1997). Değişen liderlik anlayışı ve Türkiye gerçeği. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu* (ss 3-19) İçinde, İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1982). Theory and research for developing a science of leadership. *Journal of Applied Behavioural Science*, 18, 275-91.
- Boal, K.B., Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (12. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Can, N. (2006). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, S. (2008). Çağdaş yönetim ve örgütsel başarımlar. M. Ş. Şimşek, A. Çelik (eds.), *Stratejik yönetim*. Ankara: Eğitim Kitabevi.

- Çetin, S. (2005). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 449, 93-100.
- Davies, B. (2004). Developing the strategically focused school. *School Leadership & Management*, 24(1).
- Davies, B. J., Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24,(1).
- Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. *Educational Management and Administration*. 31(3), 295-312.
- Davies, B. J. Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*. 34(1), 121-139.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (8. Baskı). İstanbul: Alfa Basım.
- Erdoğan, İ. (2000). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Stratejik yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executivesand their effects on organizations*. St Paul, MN: West Publishing Company.
- Gulliot, C.W. (2003). Strategic leadership: Defining the challenge. *ASPJ*, 67-75.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etmenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6.

- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Gündüz, H. E. (1997). Dünya klâsındaki işletmelerde bir maliyet yönetim aracı olarak faaliyetlere dayalı maliyet sistemi ve bir uygulama. *SPK*, 99.
- Güner, M. (2002). *Eğitim yöneticisinin yetenekleri* (1. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010). Yükseköğretimde lider olarak göreve uyum sağlama süreci: Türkiye ve Amerika'dan kadın liderlerin deneyimleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 10(4), 2221-2273.
- Hambrick, D., Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hambrick, D., Pettigrew, A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36-44.
- Henden, R. (1995). Yükseköğretimde yöneticilik. *Eğitim Yönetimi*, 1(1).
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., Hosskisson, R.E. (1999). *Strategic Management* (3. Baskı). Thomson South Western.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness: The role of strategic leadership, *Academy of Management Executive*, 13(1).
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st.century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-74.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization*. Boston: Harvard Business School Pres.

- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılınç, T. *Liderlik kuramlarında durumsallık ötesi yaklaşımlar* (<http://www.merih.net/m2/lid/lidtanil.htm>, 26.01.2014 tarihinde erişildi).
- Kılınçkaya, B. (2013). *İl milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerinde bir uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kırım, A. (2005). *Yeni dünyada strateji ve yönetim* (7. Baskı). İstanbul: Sistem Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar* (Gözden Geçirilmiş 7. Baskı). İstanbul: Beta A. Ş.
- Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüştürücü liderlik: Bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Likert, R. (1967). *The human organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- MEB (2002). *Okul gelişim modeli. Planlı okul gelişimi*. Ankara: EARGED.
- Mintzberg, H. (1995). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 107-114.
- Okçabol, R. (2007). *Yükseköğretim sistemimiz*. Ankara: Ütopya Yayınevi.

- Paksoy, M. (2001). *Önderlikte özellikler kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın "M"leri*. İstanbul: Deniz Harp Okulu Yayınları.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra D., Semmel E.C. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5, 41-67.
- Pisapia, J. (2005). Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership. *The Hong Kong Institute of Educational Research, Education Policy Studies Series*, 61.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra D., Yasin, M. (2006). Strategic thinking and leader success. *Annual Meeting of the International Conference on Advances in Management*, 19-22.
- Pisapia, J., Pang, S. K. (2009). Rethinking leadership: New tactics for a globalizing world. *Paper presented at the Global Leadership Forum*, 6.
- Pisapia, J. (2009). *The strategic leader: New tactics for a globalizing world*. Charlotte, NC: Information Age Press.
- Pisapia, J. (2006). *The Strategic leader: New tactics for a globalizing world*. USA: IAP, Information Age Publishing, Inc.
- Pisapia, J. (2010). *The principles of strategic leadership*. The Chinese Executive Leadership Academy, Pudong (CELAP), Shanghai, China May 20, 2010.
- Pisapia, J., Lin, Y. (2011). Values and actions: An exploratory study of school principals in mainland china. *Frontiers of Education in China*, 6(3), 361- 387.
- Rost, C.J. (1993). *Leadership for the 21st century*. Connecticut: Praeger.
- Rowe, W. G. (2001) Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1).

- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji* (4. Basım). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sosik, J.J., Jung, D.I., Berson, Y., Dionne, S., Jaussi, K. (2005). Making all the right connections: The strategic leadership of top executives in high-tech organizations. *Organizational Dynamics*, 34(1), 48.
- Swayne, L. E., Duncan, W.J., Ginter, P.M. (2006). *Strategic management of health care organizations* (5.Baskı). Cornwall: Blackwell Publishing.
- Sütçü, O. (2008). *Stratejik liderlik*. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Damla Yayınları.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- TDK. *Güncel Türkçe Sözlük*. (www.tdk.org.tr., 23.04.2012 tarihinde erişildi).
- Thompson, A. A., Strickland A.J. (2001). *Strategic management: Concepts and cases* (12. Baskı). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Turna, A. (2007). *Stratejik liderlik: Üç farklı tür kurumda bir alan araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Ülker, M. (2009). *Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vera, D., Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222–240.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (1995). *Strategic management and business policy* (5. Baskı). USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Yasin, M. Z. (2006). *The use of strategic leadership actions by deans in Malaysian and American universities*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida: Florida Atlantic University.
- Yasin, M. Z., Tahir, L. M. (2013). Strategic leadership actions and success of leaders in Malaysian and American Universities. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(8).
- YÖK (2007). *Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi*. Ankara.

EKLER

Ek-1. Veri Toplama Aracı

Değerli Öğretim Üyesi,

Bu anket kurumunuzdaki yöneticinin (dekan / yüksekokul müdürü) stratejik liderlik özelliklerini ne düzeyde sergilediğini ölçmek amacıyla uygulanmaktadır. Tüm maddelere cevap vermeniz araştırma için büyük önem taşımaktadır. Vereceğiniz cevaplar akademik amaçlarla kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmaya sağladığınız katkı için teşekkür ederim.

Okt. Hilal Cansu ÖNDER
AİBÜ Yabancı Diller Yüksekokulu Z-17
Dahili: 2815 E-posta: sahin_hc@ibu.edu.tr
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM – KİŞİSEL BİLGİLER**1. Yaşınız**

☐ 21-26 ☐ 27-31 ☐ 32-36 ☐ 37-41 ☐ 42-46 ☐ 47-51 ☐ 52-56 ☐ 57-61 ☐ 62-66

2. Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

3. Eğitim Durumunuz

☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

4. Unvanınız

☐ Uzman ☐ Okutman ☐ Araştırma Görevlisi

☐ Öğretim Görevlisi ☐ Yardımcı Doçent ☐ Doçent

☐ Profesör

5. Mesleki çalışma yılınız

☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11- 15 ☐ 16-20 ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35

6. Mevcut kurumunuzda çalışma yılınız

☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11- 15 ☐ 16-20 ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35

7. Daha önce idari görevde bulundunuz mu?

☐ Evet ☐ Hayır

8. İdari göreviniz varsa süresi

☐ 0-1 ☐ 2-3 ☐ 4-5 ☐ 6-7 ☐ 8-9 ☐ 10-11 ☐ 12-13

9. Çalıştığınız akademik birim

☐ Fakülte ☐ Yüksekokul ☐ Meslek Yüksekokulu

II. BÖLÜM

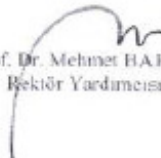
STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

AÇIKLAMA: Bu bölümde yöneticinizin (Dekan/Yüksekokul Müdürü) sergilediği stratejik liderlik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Size yöneltilen her bir soru için, var olan durumu olduğu şekliyle işaretleyiniz.					
Yöneticimiz...	Hiç	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
1. işlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5
2. fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.	1	2	3	4	5
3. bize karşı dürüsttür.	1	2	3	4	5
4. nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
5. sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
6. "doğru olanı" yapmamız için bizi teşvik eder.	1	2	3	4	5
7. yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	1	2	3	4	5
8. işlerin nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
9. kurum çalışanları ile ortaklık geliştirir.	1	2	3	4	5
10. görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	1	2	3	4	5
11. çalışanların özel hayatına saygı duyar.	1	2	3	4	5
12. üniversite dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir.	1	2	3	4	5
13. bizi, lider olmaya özendirir.	1	2	3	4	5
14. kuralları ve politikaları işletir.	1	2	3	4	5
15. kurumun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	1	2	3	4	5
16. kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	1	2	3	4	5
17. ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	1	2	3	4	5
18. politika oluşturur.	1	2	3	4	5
19. bize karşı dürüsttür.	1	2	3	4	5
20. yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	1	2	3	4	5
21. kurum için, çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
22. kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	1	2	3	4	5
23. fırsatları görmemize yardım eder.	1	2	3	4	5
24. verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
25. çalışmalarımızı takip eder.	1	2	3	4	5
26. yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.	1	2	3	4	5
27. işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	1	2	3	4	5
28. müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	1	2	3	4	5
29. ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
30. işlerin yerine getirilmesinde kurum çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.	1	2	3	4	5
31. güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	1	2	3	4	5
32. tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.	1	2	3	4	5
33. görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	1	2	3	4	5
34. geniş bir insan kitlesiyle ilişkidedir.	1	2	3	4	5
35. bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.	1	2	3	4	5

Ek-2. Enstitü İzni

	T.C ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü
Sayı :26073066-605 - 101 Konu : Araştırma İzni Oluru (Hilal Cansu ÖNDER)	10.02.2014
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA (Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı)	
Anabilim Dalınız Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Hilal Cansu ÖNDER' in tez çalışması kapsamında hazırlanmış olduğu Stratejik Liderlik Ölçeği'ni, Üniversitemiz Fakülte ve Yüksekokulları bünyesindeki akademisyenlere uygulama talebinin Rektörlük tarafından uygun görülmesi ile ilgili yazı, yazımız ekinde sunulmuştur.	
Bilgilerinize rica ederim.	
 Doç.Dr. Türkan ARGON Enstitü Müdürü	
EK: 1-Onay Örneği	
Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İzzet Baysal Kampüsü 14280 Bolu Tel: 0 (374) 253 50 20 Fax: 0 (374) 253 50 24	

Ek-3. Rektörlük İzni

	T.C. ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı		
Sayı : 79594239-302.14- 9340 Konu : İzin.		Bolu, 05 / 02 / 2014	
05.02.2014 1291			
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE			
İlgi: 29.01.2014 tarih ve 26073066-605-66 sayılı yazımız.			
Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hilal Cansu ÖNDER'in tez çalışması kapsamında hazırlanmış olduğu Stratejik Liderlik Ölçeği'ni, Üniversitemiz Fakülte ve Yüksekokulları bünyesindeki akademisyenlere uygulama talebi Rektörlüğümüz tarafından uygun görülmüştür.			
Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.			
Saygılarımla,			
 Prof. Dr. Mehmet BAHAR Rektör Yardımcısı			

Ek-4. Etik Kurulu İzni



**Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu**

Hilal Cansu Önder
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi A.B.D.

Sayın Hilal Cansu Önder

“Akademisyenlerin Yöneticilerinin Sergilediği Stratejik Liderlik Davranış Düzeylerine İlişkin Algıları” konulu araştırmanızla ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2014/01) Kurulumuzun 22.01.2014 tarihli ve 2014/01 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.


Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)


Doç. Dr. Mehmet ERYİĞİT (Üye)


Doç. Dr. Midhat DURAK (Üye)


Doç. Dr. Altay EREN (Üye)


Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ (Üye)


Yrd. Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)


Av. Zühal DEMİRCİ (Üye)

Ek-5. Etik Kurul Ek Süre İzni

Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Hilal Cansu Önder
 Abant İzzet Baysal Üniversitesi
 Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi A.B.D.

Sayın Hilal Cansu Önder,

"Akademisyenlerin Yöneticilerinin Sergilediği Stratejik Liderlik Davranış Düzeylerine İlişkin Algıları" konulu araştırmanızla ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2014/01) Kurulumuzun 22.01.2014 tarihli ve 2014/01 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştu. 03.04.2014 tarihli başvurunuzda proje sürenizin Haziran 2014'e kadar uzatılması ve gözlem sayınızın artırılması Kurulumuzun 06.05.2014 tarihli ve 2014/42 toplantısında değerlendirilerek uygun görülmüştür. Bilgilerinize sunarız.


 Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)


 Doç. Dr. Mehmet ERGİT (Üye)

Doç. Dr. Mithat DURAK (Üye) (izinli)


 Doç. Dr. Altay EREN (Üye)

Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ (Üye)


 Yrd. Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)

Av. Zühal DEMİRCİ (Üye)



Ek-6. Gönüllü Bilgilendirme Formu

GÖNÜLLÜ BİLGİLENDİRME FORMU (Katılımcı Onam Formu)

Akademisyenlerin Yöneticilerinin Sergilediği Stratejik Liderlik Davranış Düzeylerine İlişkin Algıları konulu çalışmaya katılmak üzeresiniz.

Bu çalışmada, Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademik personelin, yöneticilerinin sergilediği stratejik liderlik davranış düzeylerine ilişkin algıları araştırılacaktır. Çalışma yaklaşık 1200 akademisyene uygulanacaktır.

Araştırmada yaklaşık 10 dakika sürecektir. Bu süre size uygun değilse lütfen bildiriniz. Ankette yer alan Kişisel Bilgi formu ve Stratejik Liderlik Ölçeği doldurulacaktır. Her maddeyi dikkatlice okuyarak kendinize en uygun şekilde doldurunuz. Doğru veya yanlış, az veya çok davranış diye bir şey yoktur. Bu çalışmada bulunan ölçek maddelerine verdiğiniz cevaplar incelenecek ve gerekli analizler yapılacaktır.

Bu çalışmaya katılım, GÖNÜLLÜLÜK esasına bağlıdır. Araştırmanın tümünden elde edilen veriler ve kimlik bilgileri SAKLI olarak kalacaktır. Araştırma sonuçlarının, akademik personelin yöneticilerinin sergilediği stratejik liderlik davranış düzeylerine ilişkin algılarını belirlemede fayda sağlayacağı umulmaktadır. Vereceğiniz cevaplar sadece araştırma amacıyla kullanılacak olup kişisel bilgileriniz kesinlikle GİZLİ tutulacaktır. Verileri isimle değil kod numarasıyla (A1, A2...) kodlanacak, araştırmacı tarafından saklanacaktır, yayınlanmada da hiçbir risk taşımamaktadır.

Bu çalışma sırasında herhangi bir nedenden ötürü rahatsızlık hissederseniz katılımdan vazgeçebilirsiniz. Bunun için hiçbir gerekçe veya özür belirtmeniz gerekmemektedir ve bu durum sizin için olumsuz bir sonuç yaratmayacaktır.

Bu çalışmaya katılımınız için sizden herhangi bir ücret istenmeyecektir. Size de bu katılımınızdan dolayı bir ücret ödenmeyecektir.

Araştırmada sizi riske sokabilecek bir durum bulunmamaktadır.

Çalışmamıza olan katkılarınızdan dolayı TEŞEKKÜR EDERİZ.

Araştırmaya yönelik sorularınızı Abant İzzet Baysal Üniversitesi İng. Okt. Hilal Cansu Önder'e iletebilirsiniz (Yabancı Diller Yüksekokulu, 0374 254 1000-2815, sahin_hc@ibu.edu.tr).

Çalışma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi (AİBÜ) Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır. Araştırma ile ilgili herhangi bir şikayetiniz varsa Abant İzzet Baysal Üniversitesi (AİBÜ) Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'na (0 374 254 1000/1310) bildirebilirsiniz. Her türlü şikayetiniz gizlilikle değerlendirilecek, araştırılacak ve sonuç hakkında tarafınıza bilgi verilecektir.

EK 7. Ölçek Yazar İzni**FW: SLQ**

Inbox x

**Bahri Aydın** <bahriaydin@hotmail.com>

9/18/12 ☆



to me ▾

From: Pisapia@comcast.netCC: bahriaydin@hotmail.com

Subject: SLQ

Date: Mon, 17 Sep 2012 15:45:17 -0400

Hilal

Enclosed you will find the SLQ -- and the coding sheets – please keep me informed as your research goes forward

John

EK 8. Ölçek Uyarlayıcı İzni

Stratejik Liderlik Ölçeği
Inbox x

Hilal Cansu Onder

Merhaba Hocam, Ben Abant İzzet Baysal Üniversite

12/10/13

M.KEMAL AYDIN

<kemal06@gmail.com>

12/10/13

to me

Turkish

>

English

[Translate message](#)

[Turn off for: Turkish](#)

Merhaba hocam,

Tabiki kullanabilirsiniz. Umarım çalışmalarınızda işe yarar. Sonuçlardan bizi de haberdar ederseniz sevinirim.

Kolay gelsin.

--

Mehmet Kemal AYDIN
 İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü
 AB Projeleri Birimi

EK-9. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Hilal Cansu Önder
Doğum Tarihi ve Yeri: 03/04/1986 – Beyoğlu
Medeni Durumu: Evli

EĞİTİM BİLGİLERİ

Ortaöğretim: Beşiktaş Sakıp Sabancı Anadolu Lisesi - 2004
Lisans: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Bölümü – 2008
Yüksek Lisans: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı – 2014
Setifikalar: Certificate in English Language Teaching to Adults (CELTA) - 2011
Yabancı Diller: İngilizce, Fransızca

İŞ TECRÜBESİ

- Dodurga Abdi Sın İlköğretim Okulu, İngilizce Öğretmeni - 2008
- Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu Hazırlık Bölümü Okutman – 2008- Devam Ediyor

İLETİŞİM

E-posta: sahin_hc@ibu.edu.tr
Adres: AİBÜ Yabancı Diller Y.O. Z-17 PK: 14100 Gölköy/BOLU
Telefon: 0374 254 1000/2815