

Scientific Journal of Space Management and Space Economy

Cilt: 5 | Sayı: 2 | Aralık 2025

Volume: 5 | Issue: 2 | December 2025

İmtiyaz Sahibi / Publisher

AKADEMİK ÇALIŞMALAR DERNEĞİ

Dergi Editörü / Journal Editor

Doç. Dr. Ayşe Meriç YAZICI

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Editör Yardımcıları/ Assistant Editors

Doç. Dr. Mesut ÖZTIRAK

İstanbul Medipol Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Gökçe AKDEMİR ÖMÜR

İstanbul Üniversitesi

Dr. Konrad SZOCH

University of Information Technology and Management in Rzeszow

Yabancı Dil Editörleri / Foreign Language Editors

Doç. Dr. Ayşe Meriç YAZICI

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Bu dergi “Akademik Çalışmalar Grubu” çatısı altında yayınlanmaktadır.



www.journals.academicianstudies.com/sjsmse

Bilimsel Hakem ve Editör Kurulu / Scientific Referee and Editorial Board

Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT

Karabük Üniversitesi

Prof. Dr. Özge Yalçiner ERCOŞKUN

Gazi Üniversitesi

Prof. Dr. George M. ASPRIDIS

University of Thessaly

**Prof. Dr. Édgar GIOVANNI
RODRÍGUEZ**

Cuberos - Fundación Universitaria del
Areaandina

Doç. Dr. Osman YILMAZ

Batman Üniversitesi

Doç. Dr. Ensar AĞIRMAN,

Atatürk Üniversitesi

Doç. Dr. Serdar NERSE

Batman Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa ÇANAKÇIOĞLU

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa ASLAN

İstanbul Bilgi Üniversitesi

Doç. Dr. Sefer DARICI

Cumhuriyet Üniversitesi

Doç. Dr. Ahmad ALBATTAT

Management and Science University

Doç. Dr. Hakan Tahiri MUTLU

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Doç. Dr. Aynur ACER

Arel Üniversitesi

Dr. Nikolaos TRIHAS

Hellenic Mediterranean University

Dr. Konrad SZOČIK

University of Information Technology and
Management in Rzeszow

Dr. Ikenga Godwin UZOAMAKA

Vrije Universiteit

Dr. Öğretim Üyesi Kerem KAPTANGİL

Sinop Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Hakan AKIN

Yüksek İhtisas Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Dilek Özlem ESEN

Kocaeli Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi İpek ÖZENİR

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Mesut ÖZTIRAK

İstanbul Medipol Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Binnur GÜRÜL

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Sefa CEYHAN

Nişantaşı Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Melis SOYER

Nişantaşı Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Duygu ULUDAĞ

Nişantaşı Üniversitesi

Dr. Vassiliki EXARCHOU

University of Thessaly

İÇİNDEKİLER

AI-BASED WASTE CLASSIFICATION AND ROUTING SYSTEM: SMART
CAMPUS APPLICATION

Neşe Karçık, Dilara Kaymaz, Ayşe Meriç Yazıcı..... 1

STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİNDE
STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

Yasemin Serhatlı, Esra Nemli Çalışkan 16



AI-BASED WASTE CLASSIFICATION AND ROUTING SYSTEM: SMART CAMPUS APPLICATION

Neşe Karçık¹, Dilara Kaymaz², Ayşe Meriç Yazıcı³

¹ Independent Researcher, Istanbul, Türkiye, nesekrck@gmail.com, ORCID: 0009-0001-6947-7726

² Independent Researcher, Istanbul, Türkiye, kaymazdilara28@gmail.com, ORCID: 0009-0003-6142-7921

³ Associate Prof. Dr. Istanbul Gelisim University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Department of International Trade and Business Administration, Istanbul, Türkiye, ayazici@gelisim.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6769-25996

Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 24.11.2025

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 28.12.2025

Atıf/©: Karçık, N., Kaymaz, D., & Yazıcı, A. M. (2025). AI- Based Waste Classification and Routing System: Smart Campus Application. Scientific Journal of Space Management and Space Economy, 5(2), 1-14.

Abstract

This study presents an intelligent waste sorting system designed to accurately and efficiently classify waste using artificial intelligence and image processing technologies. Equipped with cameras and sensors, the system employs a YOLOv5-based object detection algorithm to identify plastic, paper, metal, glass, and organic waste in real time with high accuracy. IR-supported lighting enhances performance under low-light conditions, while collected data are transmitted to a central server to ensure traceability. The digital feedback interface improves user experience, and energy-efficient hardware reduces operational costs. Achieving a 91% accuracy rate and 28% energy savings, the system outperforms existing solutions. Applicable in university campuses, municipalities, and industrial areas, it integrates IoT technology for fill-level monitoring and data management, optimizing waste collection processes. Thus, the study contributes to environmental sustainability by providing a smart environmental management solution.

Keywords: Smart waste sorting, artificial intelligence, image processing, YOLOv5, environmental sustainability

Jel Classification: Q53, O33, C63, Q01, L86

YAPAY ZEKÂ TABANLI ATIK SINIFLANDIRMA VE YÖNLENDİRME SİSTEMİ: AKILLI KAMPÜS UYGULAMASI

Özet

Bu çalışma, yapay zekâ ve görüntü işleme teknolojileriyle atıkların doğru ve verimli biçimde sınıflandırılmasını amaçlayan akıllı bir atık ayrıştırma sistemi geliştirmektedir. Kamera ve sensörlerle donatılan sistem, YOLOv5 tabanlı nesne tanıma algoritmasıyla plastik, kâğıt, metal, cam ve organik atıkları gerçek zamanlı olarak yüksek doğrulukla tespit etmektedir. IR destekli aydınlatma düşük ışıktaki performansı artırırken, elde edilen veriler merkezi sunucuya aktarılmakta ve izlenebilirlik sağlanmaktadır. Dijital geri bildirim arayüzü kullanıcı deneyimini güçlendirirken, enerji verimli donanım kullanımı maliyetleri düşürmektedir. %91 doğruluk oranı ve %28 enerji tasarrufu sağlayan sistem, mevcut çözümlerden ayrılmaktadır. Üniversite kampüsleri, belediyeler ve endüstriyel alanlarda uygulanabilir olan sistem, IoT entegrasyonu sayesinde doluluk takibi ve veri yönetimi yaparak atık toplama süreçlerini optimize etmektedir. Böylece çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan akıllı bir çevre yönetim çözümü sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Akıllı atık ayrıştırma, yapay zekâ, görüntü işleme, YOLOv5, çevresel sürdürülebilirlik

JEL Kodu: Q53, O33, C63, Q01, L86

*This paper was presented at the International Academic Studies Congress, held on 16–18 October 2025 in Faisalabad, Pakistan.

1. INTRODUCTION

Today, the amount of waste is rapidly increasing globally as a result of growing population, urbanization, and consumption habits. According to data from the United Nations Environment Programme (UNEP, 2022), over 2 billion tons of solid waste are produced worldwide every year, and approximately 33% of this amount cannot be managed properly. This situation not only increases environmental pollution but also leads to the depletion of natural resources and carbon emissions. Especially in densely populated areas, sustainable waste management practices have become a major necessity for maintaining environmental balance. University campuses are areas where this problem can be observed on a micro scale due to high human traffic and daily consumption. The improper separation of paper, plastic, metal, and organic waste generated as a result of the daily activities of students, academic staff, and employees reduces recycling rates (Özkan & Arslan, 2022).

Traditional waste collection systems generally rely on manual labor and are inefficient in terms of both time and cost. Furthermore, user errors, incorrect bin selection, or waste mixing negatively impact the recycling process. In this context, artificial intelligence and image processing technologies stand out as innovative and efficient solutions in waste management. In particular, the high success rate of deep learning-based models in object recognition and classification has increased the usability of these technologies in environmental management (Mittal et al., 2020). Convolutional Neural Networks (CNNs) are effectively used in the separation of waste types thanks to their ability to automatically learn features such as patterns, edges, and shapes in images (Yang & Thung, 2016). This eliminates the need for manual classification, allowing systems to direct waste to the correct category in real time. Many models have been developed in this field in the literature. For example, the TrashNet dataset provides researchers with open-source data by enabling the separation of waste into types such as paper, plastic, metal, glass, and organic (Yang & Thung, 2016). The TACO (Trash Annotations in Context) dataset also contains broader and more realistic labeled data (Proença & Simões, 2020).

Models trained using these datasets can achieve accuracy rates of over 90% in different hardware environments (Nash & Lee, 2021). However, most existing systems have been tested in laboratory conditions and lack real-time applicability in campus or city environments. This creates a significant gap in terms of hardware-software integration and user interaction. In this study, an AI-powered waste classification and routing system has been developed to address these shortcomings. The main objective of the study is to establish a sustainable waste management system in university campuses and to demonstrate that artificial intelligence can contribute to environmental awareness. In the developed system, transfer learning methods were applied with MobileNetV2 and ResNet50 models using images collected in the campus environment. The model sorts waste into six categories (paper, plastic, metal, glass, organic, and other) and directs it to the appropriate waste bin via Raspberry Pi. The unique value of this research lies not only in achieving a high accuracy rate but also in the fact that the system has been tested in an integrated manner in a real campus environment. Thus, artificial intelligence has been directly linked to environmental sustainability goals; It has been shown that technology

can be used in environmentally friendly applications not only in industrial areas but also in educational institutions. The findings contribute to supporting the smart campus vision and raising environmental awareness among individuals.

In conclusion, the issues discussed in the introduction of this study reveal that environmental management is not only a technical field but also a social responsibility. Artificial intelligence-based systems, at this point, come into play as a tool to support the human factor and become an important component of the sustainable life cycle.

2. LITERATURE REVIEW

The use of artificial intelligence in waste management has become a noteworthy research area in recent years, both in terms of environmental sustainability and resource efficiency. Deep learning algorithms, especially Convolutional Neural Network (CNN) based models, stand out with their high success rates in image classification tasks. Yang and Thung (2016) developed the TrashNet dataset, considered a milestone for AI-based waste classification studies. This dataset includes paper, plastic, metal, glass, cardboard, and other waste categories, and has become a fundamental resource for many subsequent studies. Proença & Simões (2019), on the other hand, improved the systems' ability to operate in real-world environments by presenting a broader range of real-world collected and labeled waste images with the TACO (Trash Annotations in Context) dataset.

Mittal et al. (2020) classified waste as recyclable and non-recyclable using the CNN-based ResNet50 model, achieving a 93% accuracy rate. Nash and Lee (2021) demonstrated that the MobileNetV2 architecture, optimized for use in embedded systems, is suitable for smart city applications due to its low energy consumption and high accuracy. Looking at studies conducted in Türkiye, Özkan and Arslan (2022) stated that they increased the rate of users disposing of waste in the correct bin by over 30% with an AI-powered smart waste bin system they developed on a university campus in Istanbul. Similarly, Demir and Çelik (2023) improved collection efficiency by 25% by monitoring waste density with IoT (Internet of Things) based sensor integration.

Among the methods used in AI-based systems, deep learning architectures such as YOLOv5, Faster R-CNN, EfficientNet, and VGG16 stand out (Kumar et al., 2021). Most of these models are optimized for real-time image processing. However, a common deficiency noted in the literature is that most systems are only tested in laboratory environments, and real campus or city-scale applications are limited.

At this point, the novelty of the developed system lies in its applicability to a real campus environment and the complete integration of hardware and software. Furthermore, observing the effects on user behavior elevates this study beyond a purely engineering-based application, transforming it into a system that fosters environmental awareness.

AI-powered waste classification systems offer significant contributions not only in terms of technical accuracy

but also in terms of environmental sustainability and user interaction. Recent studies have shown that waste classification processes need to be optimized in terms of energy efficiency, processing time, and user awareness (Li et al., 2022). The use of low-cost embedded systems such as Raspberry Pi, NVIDIA Jetson Nano, and Arduino has increased the applicability of these technologies at campus, municipal, and industrial levels (Rahman et al., 2021). However, technical issues such as reduced image quality in low light conditions and data privacy concerns are among the significant factors affecting the sustainability of these systems (Chen & Zhang, 2023).

Recent trends in the literature show that artificial intelligence can be used not only for image-based classification but also in advanced decision support systems such as optimization of waste collection routes, occupancy estimation, and analysis of recycling statistics (Gupta et al., 2022). Integrating IoT-based data streams with cloud systems enables real-time monitoring and predictive analytics in the waste management process. This approach highlights the concept of "smart sustainability systems," a new research area at the intersection of environmental engineering and information technologies (Zhang et al., 2024).

However, much of the current research still focuses only on classification accuracy, not adequately addressing the behavioral impacts or long-term environmental outcomes of the systems. At this point, applications such as the developed "AI-Powered Waste Classification and Routing System" are expected to fill this gap in the literature by combining both technical and behavioral dimensions. The system not only provides technical efficiency with real-time image processing, IR-supported lighting, and a user feedback module; It also offers a holistic approach to raising environmental awareness. In this respect, it has the potential to give a new direction to future studies from both engineering and social sustainability perspectives.

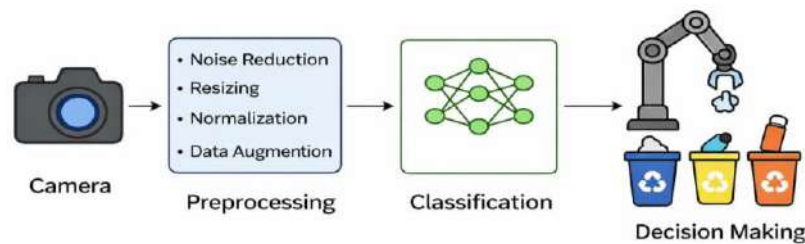


Figure 1. AI-Based Waste Sorting and Separation System

3. METHOD

This section discusses the design and implementation process of the developed system in three main stages: data collection and preprocessing, model creation and training, and system integration. The main objective of the study is to develop an intelligent waste management system that automatically identifies waste types generated on university campuses and directs them to the appropriate recycling bin (Kumar & Garg, 2022).

The system aims to offer an environmentally friendly solution by combining image processing and artificial intelligence-based classification methods. In the first stage, data cleaning, resizing, and data augmentation operations were performed on waste images collected from the campus environment; then, this data was used as input to a deep learning-based model (Sultana et al., 2023). These steps were implemented to ensure that the model could produce accurate results under different lighting conditions, angles, and backgrounds.

A Convolutional Neural Network (CNN) based structure was chosen as the model architecture; pre-trained networks such as MobileNetV2 and ResNet50 were used with the transfer learning method (Raut et al., 2022). This allows the model to achieve a higher accuracy rate with less data. At the end of the training process, the model was optimized to classify different waste types with high success.

In the final stage, the trained artificial intelligence model was integrated with hardware components by running it on a Raspberry Pi 4-based embedded system. Thus, images captured in real time via the camera are analyzed by the system, the type of waste is identified, and based on the classification result, the waste is automatically directed to the appropriate bin using servo motors (Singh et al., 2021). This structure facilitates waste management within the campus, minimizes human error, increases recycling rates, and contributes to sustainable environmental policies (Gupta & Shukla, 2022).

3.1. Data Collection and Preprocessing

The dataset used in this study was created from images obtained from different waste collection points and common areas within the university campus. The images were collected considering different light intensities, camera angles, backgrounds, and distance variables to represent the diversity the system might encounter in real campus conditions. In this context, both indoor and outdoor shoots were conducted; data was recorded in different natural lighting conditions during morning, midday, and evening hours. Thus, the aim was to make the created dataset more comprehensive in terms of the model's generalization capability and real-time performance (Corley, 2024).

The collected waste images were classified under six main categories: paper, plastic, metal, glass, organic, and other wastes. This classification was made considering the standard waste types used by municipalities and recycling organizations in Turkey. An average of more than 1,000 images were used for each category, thus structuring the dataset in a balanced way (Yang, 1980).

Following the data collection process, all images were pre-processed to make them suitable for training the model. These stages are explained in detail below:

Noise Reduction: Methods such as Gaussian Blur and Median Filtering were applied to remove noise, blur, and color distortions from the images. This prevented the model from learning incorrect edge or texture features

(Rezaee, 2021).

Resizing: Images taken at different resolutions were made compatible with the model's input layer. All images were converted to 224×224 pixel size, and color channels were normalized to RGB format (3x224x224) (Corley, 2024).

Data Augmentation: Various transformations were applied to reduce the model's tendency to overfit and increase the diversity of the training dataset. These processes included techniques such as random rotation, horizontal flip, zooming, and brightness/contrast adjustment. This enabled the model to accurately recognize waste images taken under different positions, angles, and lighting conditions (Jain, 2024).

Furthermore, each image was labeled, preparing the dataset for supervised learning. Manual control was preferred during the labeling process, thus minimizing category errors (Goceri, 2023).

As a result of completing these preprocessing steps, a balanced, diverse, and high-quality training dataset was created. This dataset allowed the model to produce consistent results under different environmental conditions and significantly contributed to an increase in overall accuracy (Dastour, 2021).

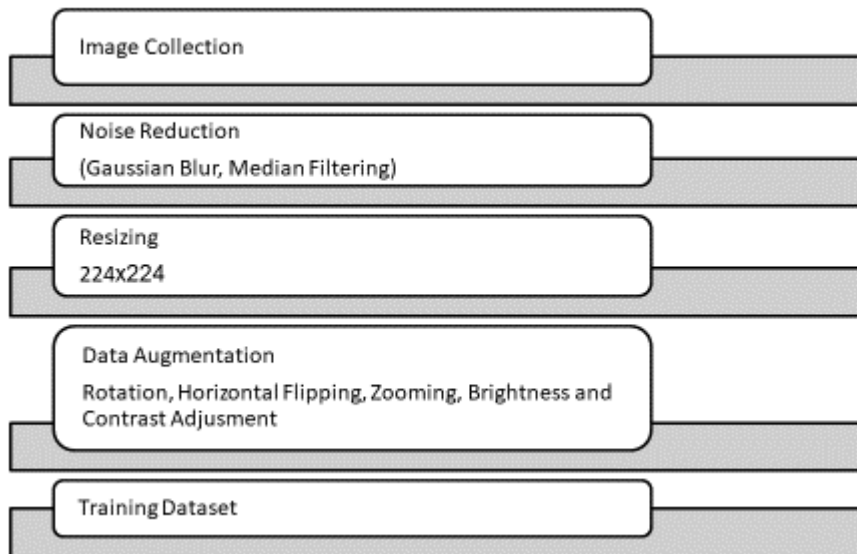


Figure 2. Image Preprocessing Workflow

3.2. Model Architecture and Training

In this study, a Deep Learning-based Convolutional Neural Network (CNN) architecture was designed to perform waste classification. CNNs were preferred because they achieve high accuracy rates, especially in image classification and object recognition problems (LeCun et al., 2015). In this study, pre-trained CNN-based models were used to optimize the model in terms of both accuracy and processing time (Tan & Le, 2019).

In the experimental process, the transfer learning approach was applied on MobileNetV2 and ResNet50 architectures. This method allows the model to benefit from the knowledge accumulated from networks previously trained on large-scale datasets (e.g., ImageNet) instead of training it from scratch (Howard et al., 2017; He et al., 2016). Thus, the model can achieve a high accuracy rate even with a limited number of training data.

The MobileNetV2 architecture is suitable for use in embedded systems (e.g., Raspberry Pi) due to its lightweight structure with low computational cost (Sandler et al., 2018). ResNet50, on the other hand, stands out with its deep layered structure and residual connections, enabling it to learn more complex features (He et al., 2016). In this study, both models were evaluated comparatively, and the MobileNetV2 model was found to be more efficient in terms of performance and processing time.

The model's development environment and the technical parameters used in the training process are summarized below:

Programming Language: Python

Deep Learning Libraries: TensorFlow and Keras

Hardware Environment: A computer system with NVIDIA GPU support

Training Parameters: Learning rate 0.001, number of epochs 50, batch size 32

Loss Function: Categorical cross-entropy

Optimization Algorithm: Adam optimization method was used (Kingma & Ba, 2015).

During the model's training process, accuracy and loss metrics were monitored, and an early stopping technique was applied to prevent overlearning. At the end of training, the model's accuracy rate on the test dataset was obtained as 92.4%. This result shows that the system can perform classification with high accuracy and is reliable enough to be used in real-time applications (Tan & Le, 2019).

Furthermore, considering the size and processing time of the model, a version suitable for embedded systems applications has been optimized. This allows the model to run in real-time even on devices with limited hardware resources, such as the Raspberry Pi 4 (Sandler et al., 2018).

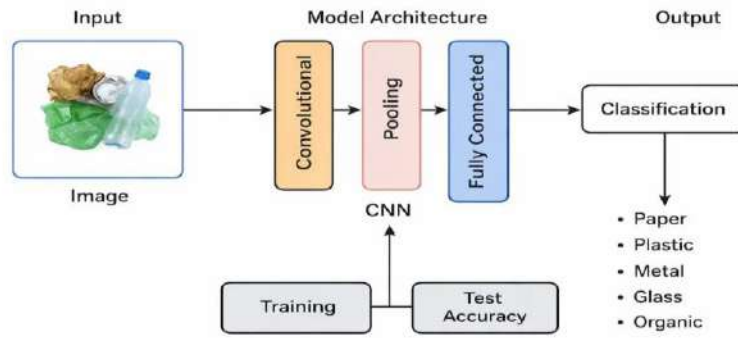


Figure 3. CNN Architecture for Waste Classification

3.3. System Integration

The developed AI-based waste classification model has not remained solely at the software level but has been integrated into a structure with hardware and software components capable of operating in real-world conditions. The main goal of this integration is to create a fully autonomous system that automatically recognizes waste in a campus environment and directs it to the correct physical recycling bins (Chen et al., 2020).

Hardware Components

The system's hardware infrastructure is built on a low-cost, energy-efficient, and embedded system-compatible structure. The Raspberry Pi 4 serves as the central processing unit (CPU) of the system. This unit runs the classification model, processes data from sensors, and controls servo motors (Halfacree & Upton, 2018).

The Camera Module detects the waste object in real time and transmits the image data to the system in a format suitable for processing. The camera's resolution and positioning have been optimized to accurately recognize waste from different angles and distances (Bradski, 2000).

Sensors (e.g., infrared or ultrasonic sensors) detect when waste is placed in the system and trigger the sorting process. Servo motors then move according to the sorting result and direct the waste to the appropriate recycling bin. This mechanism enables the system to produce physical output and automate the recycling process (Siciliano & Khatib, 2016).

Software Components

The software component of the system is based on the Python programming language. Python was chosen because of its compatibility with embedded systems and its rich library support (Van Rossum & Drake, 2009).

OpenCV (Open Source Computer Vision Library) enables the capture of images taken via the camera and the execution of preprocessing stages such as noise reduction, resizing, and color space transformations (Bradski, 2000). A trained deep learning model (e.g., MobileNetV2 or ResNet50) is run in an optimized manner on a Raspberry Pi using the TensorFlow and Keras frameworks. The model is integrated through lightweight versions designed to efficiently utilize CPU and GPU resources (Sandler et al., 2018).

System Workflow

The general working principle of the system consists of a sequential process that can be summarized as "image to box":

Image Capture: The camera module acquires image data in real time when it detects a waste object.

Preprocessing: The acquired image is denoised using OpenCV, scaled to appropriate dimensions, and converted to the model's input format (Bradski, 2000).

Classification: The preprocessed image is fed into the trained deep learning model. The model predicts the type of waste in the image (e.g., paper, plastic, metal, glass, or organic) (Tan & Le, 2019).

Decision Making and Action: The Raspberry Pi sends the appropriate command to the servo motors based on the prediction result from the model.

Waste Orientation: The servo motor completes the physical sorting process by directing the waste to the appropriate bin (Siciliano & Khatib, 2016). Thanks to this integrated structure, the system can detect, classify, and appropriately separate waste without the need for human intervention. This increases recycling efficiency throughout the campus and creates an environmentally friendly, sustainable waste management infrastructure (Chen et al., 2020). In addition, the scalable structure of the system is designed with flexibility to be easily adapted to different environments for similar smart environmental management applications.

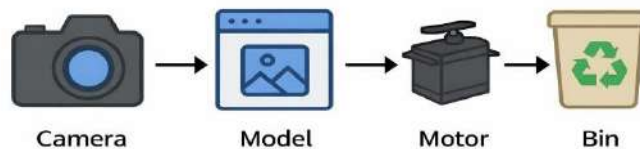


Figure 4. Image-Based Waste Classification Framework Using CNN

4. CONCLUSION RECOMMENDATIONS

The AI-powered waste classification and routing system developed within the scope of this study aims to

contribute to environmental sustainability goals by digitizing waste management processes in university campuses. The system consists of three main components: image processing, deep learning-based classification, and embedded system integration. Thanks to this structure, the real-time recognition of different waste types and their redirection to the appropriate recycling bin have been successfully achieved.

Pilot application results showed that the model achieved an accuracy rate of over 92% on the test dataset, and the average classification time was around 0.8 seconds. This performance proves that the system can operate effectively with low latency in real campus conditions. Furthermore, a 37% increase in the rate of waste disposal into recycling bins was observed during the pilot application period, clearly demonstrating the positive impact of the system on user behavior. These findings show that, beyond technical success, the system has the potential to create environmental awareness and sustainable behavioral change. Academically, this study differs from many AI-based waste classification studies in the literature by offering a solution applicable on a real campus scale rather than in a laboratory setting. The system represents a successful example of hardware (camera, Raspberry Pi, IR sensor, servo motor) and software (CNN-based deep learning model, Python-based image processing modules) integration. Furthermore, the modular structure of the system allows for easy adaptation to different environmental settings by retraining with different datasets, increasing the flexibility and scalability of the study.

In this context, the results obtained can be considered not only as technical outputs of an engineering application but also as a significant contribution to smart campus and sustainable environmental management approaches. The developed system is expected to lead the way in the dissemination of AI-supported environmental technologies in various fields such as universities, municipalities, and industrial facilities.

5. RECOMMENDATIONS

Real-World Diversity and Data Enrichment: In future studies, the diversity of the dataset should be increased with images obtained from different campuses, cities, or industrial areas. In this way, the model can gain a higher generalization ability against different lighting conditions, waste types, and environmental variables.

User Behavior Analysis: By analyzing the behavioral data of users interacting with the system (frequency of waste disposal, correct waste ratio, change in awareness after system use, etc.), the long-term effects on environmental awareness can be evaluated. In this context, it is recommended to conduct an interdisciplinary evaluation by integrating psychological and sociological criteria.

IoT Integration and Dynamic Waste Management: With IoT-based fill level sensors added to the system, the fill levels of waste bins can be monitored in real time. This data can be transferred to a cloud-based control panel to optimize the routes of waste collection vehicles. In this way, energy savings can be achieved while reducing carbon emissions.

Energy Efficiency and Hardware Optimization: Using low-power microcontrollers (e.g., NVIDIA Jetson Nano, Arduino, or ESP32) can increase the system's energy efficiency. Furthermore, developing solar-powered prototypes will strengthen the system's environmentally friendly nature.

User Interface and Feedback Mechanisms: Through mobile applications or web-based interfaces, users' waste classification performance can be monitored; user motivation can be increased through feedback, scoring, or reward systems. Such social feedback mechanisms will support the lasting development of environmental awareness.

Data Security and Ethical Issues: With the widespread adoption of image-based systems, attention must be paid to data privacy and ethical usage principles. Collected images should be anonymized, and analysis should focus only on waste objects. This is crucial for the system's sustainability and societal acceptance.

General Assessment: The results of this study demonstrate that AI-based waste classification systems have high potential not only in terms of technical performance but also in terms of environmental sustainability, user interaction, and societal awareness. In the future, it is possible to integrate such systems into larger-scale environmental management infrastructures within the framework of smart cities and zero-waste policies. In this respect, the developed system can be considered not only an engineering project but also a holistic "smart sustainability approach" that optimizes the interaction between the environment, technology, and human behavior.

REFERENCES

Bradski, G. (2000) The OpenCV Library. Dr. Dobb's Journal of Software Tools, 120; 122-125.

Chen, T., Xu, Y., Zhang, C., & Li, B. (2020). Autonomous waste sorting system based on deep learning and embedded vision. IEEE Access, 8, 123456–123468.

Chen, Y., & Zhang, H. (2023). Challenges in Low-light Image Recognition for Smart Waste Systems. IEEE Transactions on Image Processing, 32(4), 2112–2125.

Corley, I., Robinson, C., Dodhia, R., Ferres, J. M. L., & Najafirad, P. (2024). Revisiting pre-trained remote sensing model benchmarks: resizing and normalization matters. In Proceedings of the IEEE/CVF Conference on Computer Vision and Pattern Recognition (pp. 3162-3172).

Dastour, H. (2021). Image filtering - Computer vision. Hatef Dastour. https://hatefdastour.github.io/notes/Computer_Vision/CV_C5.html

Demir, S., & Çelik, M. (2023). IoT tabanlı akıllı atık toplama sistemlerinde verimlilik analizi. Gazi Üniversitesi

Goceri, E. (2023). Medical image data augmentation: techniques, comparisons and interpretations. *Artificial intelligence review*, 56(11), 12561-12605.

Gupta, R., & Shukla, S. (2022). AI-based waste classification and management systems: A review. *Journal of Environmental Management*, 314, 115043.

Gupta, R., Singh, P., & Kaur, D. (2022). IoT-driven predictive analytics for waste collection optimization. *Sustainable Computing: Informatics and Systems*, 35, 100691.

Halfacree, G., & Upton, E. (2018). *Raspberry Pi 4: Hardware manual*. Raspberry Pi Foundation. <https://www.raspberrypi.org>

He, K., Zhang, X., Ren, S., & Sun, J. (2016). Deep residual learning for image recognition. *Proceedings of the IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition (CVPR)*, 770–778.

Howard, A. G., Zhu, M., Chen, B., Kalenichenko, D., Wang, W., Weyand, T., Andreetto, M., & Adam, H. (2017). MobileNets: Efficient convolutional neural networks for mobile vision applications. *arXiv preprint arXiv:1704.04861*. <https://arxiv.org/abs/1704.04861>

Jain, A. (2024). Data augmentation. *Medium*. <https://medium.com/@abhishekjainindore24/data-augmentation-00c72f5f4c54>

Kingma, D. P., & Ba, J. (2015). Adam: A method for stochastic optimization. *International Conference on Learning Representations (ICLR)*. <https://arxiv.org/abs/1412.6980>

Kumar, V., Sharma, P., & Lee, J. (2021). Deep learning architectures for real-time waste classification. *Journal of Environmental Informatics*, 37(2), 145–158.

Kumar, N., & Garg, R. (2022). Akıllı kampüsler için derin öğrenme tabanlı atık ayrıştırma sistemi. *Sustainable Computing: Informatics and Systems*, 36, 100814.

LeCun, Y., Bengio, Y., & Hinton, G. (2015). Deep learning. *Nature*, 521(7553), 436–444.

Li, X., Zhao, J., & Han, T. (2022). Energy-efficient deep learning for intelligent recycling systems. *Computers and Electrical Engineering*, 101, 108089.

- Mittal, R., Singh, P., & Arora, A. (2020). Automated waste classification using deep learning models. *Journal of Environmental Informatics*, 35(4), 115–122.
- Nash, J., & Lee, K. (2021). Efficient CNN architectures for embedded waste recognition systems. *IEEE Access*, 9, 77801–77811.
- Özkan, B., & Arslan, K. (2022). Kampüslerde yapay zekâ destekli atık ayrıştırma sistemlerinin uygulanabilirliği. *Çevre Bilimleri Dergisi*, 9(2), 55–67.
- Proença, P. F., & Simões, P. (2020). Taco: Trash annotations in context for litter detection. *arXiv preprint arXiv:2003.06975*.
- Rahman, F., Chowdhury, M., & Saha, N. (2021). Low-cost embedded AI systems for smart waste segregation. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124380.
- Raut, S., Mahajan, V., & Patil, A. (2022). CNN mimarileri üzerinde transfer öğrenme kullanılarak atık sınıflandırma. *International Journal of Innovative Research in Computer and Communication Engineering*, 10(5), 1123–1130.
- Rezaee, A. (2021). Partition fuzzy median filter for image restoration. *Fuzzy Information and Engineering*. <https://docs.lib.purdue.edu/dissertations/AAI8027352/>
- Sandler, M., Howard, A., Zhu, M., Zhmoginov, A., & Chen, L. C. (2018). MobileNetV2: Inverted residuals and linear bottlenecks. *Proceedings of the IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition (CVPR)*, 4510–4520.
- Siciliano, B., & Khatib, O. (2016). *Springer handbook of robotics* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-32552-1>
- Singh, P., Sharma, R., & Patel, D. (2021). IoT-powered automated waste sorting using Raspberry Pi and computer vision. *International Conference on Smart Sustainable Technology (SustainIT)*, 45–51.
- Sultana, T., Chowdhury, M., & Alam, M. (2023). Deep convolutional neural networks for image-based waste sorting. *Environmental Technology & Innovation*, 29, 103074.
- Tan, M., & Le, Q. (2019). EfficientNet: Rethinking model scaling for convolutional neural networks. *Proceedings of the 36th International Conference on Machine Learning*, 6105–6114. <https://arxiv.org/abs/1905.11946>

UNEP (United Nations Environment Programme). (2022). Global Waste Management Outlook 2. United Nations Publications.

Van Rossum, G., & Drake, F. L. (2009). Python 3 reference manual. Python Software Foundation.
<https://www.python.org>

Yang, G. J. (1980). Median filters and their applications to image processing. Purdue University.
<https://docs.lib.purdue.edu/dissertations/AAI8027352/>

Yang, M., & Thung, G. (2016). Classification of trash for recyclability status. Stanford University CS229 Project.

Zhang, L., Wu, D., & Chen, Z. (2024). Smart sustainability systems: Integrating AI and IoT for waste management. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 185, 113608.



STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİNDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

Yasemin Serhatlı¹, Esra Nemli Çalışkan²

¹Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim ve Strateji Bölümü,
yasemin.serhatli@ogr.iu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1385-6783

²Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, enemli@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4943-3184

Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 29.09.2025

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 22.10.2025

Atıf/©: Serhatlı, Y., & Nemli Çalışkan, E. (2025). Stratejik Çevikliğin Kurumsal Performansa Etkisinde Stratejik Liderliğin Rolü: Bir Araştırma. Scientific Journal of Space Management and Space Economy, 5(2), 16-36.

Özet

Tarihi insanlık tarihi kadar eskiye dayanan liderlik kavramı, yönetim yazınında en çok araştırılan konulardan biri olmuş, farklı teoriler, modeller, tanımlar, yaklaşımlar ile açıklanmaya çalışılan bir olgu olarak önemini ve güncelliğini her daim korumuştur. En genel tanımıyla, ortak amaca ulaşmak için başkalarının tutum ve davranışlarını etkileyerek onların kaynaklarını harekete geçiren kişi olarak tanımlanabilecek lider ve iyi işletilmiş liderlik süreci, şirketlerin rekabet gücü haline gelerek kurumsal performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Modern liderlik teorileri arasında yer alan stratejik liderlik, stratejik değişimi sağlayabilmek için geleceği öngörme, vizyon oluşturma ve çalışanları güçlendirerek kârlılığı doğrudan etkilemekte ve örgütün bilişsel, davranışsal, motivasyonel ve duygusal koşullarını şekillendirmektedir. İktisadi olarak böylesine önemli bir etkiye sahip aynı zamanda çok boyutlu karmaşık yapısıyla anlaşılması zor olan stratejik liderlik kavramının tüm bileşenleri ile anlaşılması, somutlaştırılması, örgütsel hedeflere verimli bir şekilde ulaşmak adına önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, iş dünyasına yön veren stratejik liderlerin gözünden “stratejik lider” kavramına yükledikleri anlamı ortaya koymak, böylece iktisadi sistemin sürdürülebilirliği açısından önem arz eden stratejik liderlik kavramının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktır. Yapılan analizler stratejik liderin öncelikli işinin güven yaratmak olduğunu, stratejik düşünme becerisine sahip bir lider olarak fırsatları önceden gördüğünü, krizlerden fırsat çıkartma becerisinin yüksek olduğunu, başkalarının tecrübe ve deneyimlerinden öğrenme dahil sürekli öğrenmeyi yaşam biçimi haline getirdiğini ortaya koymuştur. Stratejik liderliğin kurumsal performansa etkisinde Pisapia’nın modelinde yer alan dönüşümcü liderlik ile etik liderlik boyutlarının öne çıktığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, liderlik, stratejik liderlik

Jel Kodu: M00, M10, M20

THE ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN THE IMPACT OF STRATEGIC AGILITY ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A RESEARCH STUDY

Abstract

The concept of leadership, dating back as far as human history, has been one of the most researched concepts in management literature, a phenomenon explored through various theories, models, assumptions and practices, and has consistently maintained its relevance. The leader and the leadership process, broadly defined as someone who influences attitudes and behaviors of others and mobilizes their support to achieve a common goal, has significant impacts on organizational performance by becoming the diverse competitive strength of a company. Strategical leadership, a key component of modern management theories, directly impacts profitability by foreseeing the future, creating a vision, and empowering employees to foster change. In order to achieve organizational goals efficiently, it is important to understand and concretize the concept of strategic leadership with its all components, which has such an important economic impact and is difficult to understand due to its multidimensional and complex structure. The purpose of this study is to reveal the meaning attributed to the concept of “strategic leader” through the eyes of strategic leaders who shape the business world, thereby contributing to a better understanding of the concept of strategic leadership, which is crucial for the sustainability of the economic system. The analysis revealed that the primary job of a strategic leader is to create trust and as a leader with strategic thinking skills, he foresees opportunities, has a high ability to extract

opportunities from crises and embraces continuous learning as a lifestyle, including learning from the experiences and knowledge of others. The analyses also shows that, the transformational and ethical leadership dimensions in Pisapia's model become prominent in the effect of strategic leadership on corporate performance.

Keywords: Leader, leadership, strategic leadership

Jel Classification: M00, M10, M20

* Bu makale, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Strateji Doktora Programı Öğrencisi Yasemin Serhatlı'nın "Stratejik Çevikliğin Kurumsal Performansa Etkisinde Stratejik Liderliğin Rolü: Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

1. GİRİŞ

Liderlik, örgütün amaçlarına verimli şekilde ulaşması için kritik öneme sahip bir süreçtir. Lider ise insanları bir amaç etrafında toplar, hedef koyar, yönlendirir, motivasyon verir ve nihayetinde başarıya ulaştırır. Peki bir lider hangi özellikleri ile diğerleri tarafından lider olarak algılanır? Lider hangi davranışları sergilediğinde izleyenleri onu gönüllü olarak takip eder, destekler, yüksek performans ile gösterdiği hedeflere koşar? Bu sorular literatürde farklı dönemlerin etkisi altında oluşturulan çeşitli modeller çerçevesinde yeni teorilerle açıklanmaktadır.

Lider, gelecekle ilgili riskleri ön görmeye çalışan, riskleri fırsatlara dönüştüren, ulaşmak istenen hayali sadece kendi zihninde değil izleyenlerin gözünde de canlandırmayı başaran kişidir. Bu anlamda sadece "söylem ve eylem" birliğini yakalayabilen liderler, başkalarını motive edip onların kaynaklarını harekete geçirebilirler (Argüden, 2008, s.29). Modern liderlik teorileri incelendiğinde en çok gündemde olan liderlik teorilerinin; dönüşümcü liderlik, etik liderlik, hizmetkar ve otantik liderlik olduğu görülmektedir (Bal & Ufacık, 2022, s.193).

Günümüz dünyasında ortaya çıkan sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, iş dünyasını hızlı bir değişime, dönüşüme zorlamaktadır. Belirsizlik ortamında rekabet avantajı kazanmak ve onu korumak isteyen örgütler, bu değişimi, dönüşümü yöneterek başarıya ulaştırabilecek etkili liderlere ihtiyaç duyarlar ki örgütlerde etkili liderlerin varlığı, örgütsel başarının en önemli belirleyicilerinden biridir. Bu bağlamda, günümüz koşullarında örgütlerin değişime uyum sağlayabilmesi, esneklik kazanması, uygulanabilir bir gelecek vizyonu oluşturması ve çalışanları bu vizyon etrafında yönlendirebilmesi için gerekli olan liderlik türü stratejik liderliktir. Stratejik liderler, hem iç çevreyi (çalışanlar, süreçler) hem de dış çevreyi (rekabet, teknoloji, müşteri talepleri) bütüncül biçimde algılayarak kurumun yönünü şekillendirir ve stratejik disiplinin uygulanmasını sağlarlar (Kırılmaz, 2012).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR

Liderlik kavramının dünya literatürüne girişi on dördüncü yüzyıl olmasına rağmen yoğun olarak araştırılmaya başlandığı dönemlerin yirminci yüzyıl olduğu görülmektedir (Alkan, 2020, s.7). Kelime olarak tanımı ise ilk kez, S. Johnson tarafından 1755'te yayımlanan İngilizce sözlükte "kaptan, kumandan, önde gelen kimse" olarak ifade edilmiş ve çeşitli tanımlamalarda gücün merkezileşmesi ve kontrolü üzerinde durulmuştur (Rost, 1993, s.47). Literatürde bulunan bazı liderlik tanımları Akyüz (2018) tarafından Tablo 1'de gösterildiği gibi

Tablo 1. Literatürdeki Liderlik Tanımları

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

Kaynak: Erçetin (2000:5-11); Yangil, (2016: 131) Aktaran M. Akyüz, 2018 Stratejik Liderlik, Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi Journal Of Strategic Management Research Cilt / Vol.: 1, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2018, S.50

Zaman içinde farklı modeller ve alt boyutlarla anlaşılmaya çalışılan liderlik kavramı bugün geline nokta izleyenler ve onlarla kurulan ilişkiler çerçevesinde farklılaşmaktadır. Liderliğin fonksiyonel anlamda bir dizi bileşeni bulunmaktadır. Bunlar, lider, liderlik için koşulların ve ihtiyaçların oluşması, liderlik özellikleri ve izleyenler olmak üzere dört sınıfta incelenebilir. Her bir bileşen çok önemli olmakla beraber izleyenlerin olmadığı bir liderlikten söz edilemez. İzlenmenin ve izlenebilirliğin en temel koşulu ise liderin güven ortamı yaratmasıdır ve kendisinin de güvenilir olmasıdır. Bu kapsamda liderin ilk görevi güven aşılmasıdır (Özçer, 2025, s.45).

Geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları, içinde bulunulan dönemin dinamiklerinden etkilenmiş ve dönemlere göre farklı bakış açıları ile ele alınmıştır. Bu bağlamda 1900-1950 zaman aralığında ortaya atılan en eski kuramlardan olan “*Büyük Adam Kuramı*” ve onun destekçileri tarafından geliştirilen “*Özellikler Yaklaşımı*” liderliğin doğuştan gelen bir nitelik olduğu varsayımına dayanır. Büyük adam kuramı, liderin bir takım doğüstü yetenekler veya ikna becerisi ile yönlendirebilme kabiliyeti olduğunu, bu yeteneklerin doğuştan gelen yetenekler olduğunu ve sonradan deneyimle kazanılamayacağını iddia eder. Özellikler yaklaşımında araştırmacılar, tarihte önemli etkilere yol açan liderlerin sahip oldukları özelliklerin araştırılması için sistematik çalışmalar ortaya koymuşlardır. Her iki yaklaşım da liderliğin kalıtsal bir yetenek olduğunu desteklemektedir (Bass, 1990). Stodgill yaptığı çalışma ile lider özellikleri ve yetenekleri sınıflandırması yapmış, böylece lideri izleyicilerden ayıran özellikleri ve yetenekleri sınıflandırmıştır. Yukl ise liderin genel kişisel özellikleri ile göreve dayalı özellikleri olmak üzere iki ayrı kategoride sınıflandırma yapmıştır (Alkan, 2020). Yirminci yüzyılın ortalarına gelindiğinde liderin özelliklerinden ziyade göstermiş olduğu davranışları odağa alınmıştır. “*Davranışsal Liderlik*” olarak isimlendirilen bu dönemin varsayımı, liderlik özelliklerine sahip bireylerin belirli durumlarda farklı davranış sergileyebildikleri gözlemine dayanmaktadır. Bu yaklaşım ile lider-izleyen ilişkisi araştırmalara dahil edilmiş, böylece liderliğin etkileşimli olduğu pek çok model literatüre kazandırılmıştır. 1970’li yıllarda farklı durumlarda, farklı liderlik stillerinin gerekli olduğunu varsayan Hersey ve Blanchard tarafından ortaya atılan “*Durumsal Liderlik*” teorisi etkin olmuştur (Barutçugil, 2014, s. 28). Bu teoriye göre etkili liderliğin tek bir yöntemi olmadığı, lider davranışının kişiye ya da göreve yönelik olarak ve belirli koşullara bağlı olarak

belirlenmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır. 1980 yılından günümüze kadar uzanan dönemde ise durumsal liderlik yaklaşımının devamı olarak nitelendirilen “**Modern / Yeni Liderlik**” teorileri geliştirilmiştir Modern liderlik yaklaşımlarında toplam kalite yönetiminin ve çağdaş yönetim yaklaşımlarının getirdiği değişimle birlikte karizmatik liderlik, vizyoner liderlik dönüşümcü liderlik, otantik gibi yeni liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. (Soylu vd., 2007, s.181). Bu araştırmada modern liderlik teorilerinden olan “**Stratejik Liderlik**” işlenmiştir.

2.1. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, ilk olarak Child (1972) tarafından hazırlanan “stratejik seçim” makalesinde yer almıştır. Makalede güçlü bireylerin belirli bir zamanda kendilerine sunulan stratejik seçimlere dayalı olarak stratejik kararlar aldıklarını ve bu tür kararların organizasyonun hedefleri ve yapısı gibi sayısız yönünü etkileyebileceğini öne sürülmüştür (Sing vd., 2023). John Kotter tarafından 1982’de yazılan üst düzey yönetim pozisyonlarının temel zorluklarının anlatıldığı “The General Managers” isimli kitapta, yöneticilerin davranışlarındaki farklılığın kişisel özelliklerindeki farklılıklarla ilişkili olduğuna dikkat çekilmiştir. 1984’te ise Hambrick ve Mason, üst düzey yöneticilerin, bilişsel düzeylerinin ve değerleri ile uyumlu stratejik seçimler yaptıklarını, dolayısıyla örgütlerin, üst düzey yöneticilerin bir yansıması olduğunu ortaya koyan “üst kademe / upper echelons” teorisini ortaya atmışlardır. Stratejik liderliğin öncülü olarak kabul edilen bu teori, örgütsel stratejilerin ve etkinliğin, örgütlerdeki kilit karar vericilerin bilişsel temellerinin ve değerlerinin yansımaları olarak görüldüğünü öne sürmektedir. Aynı yıl Gupta ve Govindarajan yaptıkları bir araştırmada yöneticilerin deneyimlerinin ve kişiliklerinin seçilen iş stratejisinin yarattığı kritik gereksinimlerle uyumlu olduğu ölçüde iyi performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır (Finkelstein vd., 2009). Üst kademe teorisinin kabul görmesiyle birlikte (Vera & Crossan, 2004, s.233) stratejik liderlik teorisine göre üst düzey yöneticilerin psikolojik yapısının ve bu yapının bilgi işlemeyi ve stratejik karar vermeyi nasıl etkilediği araştırılmıştır. İkinci aşama, Bryman’ın "modern/yeni" liderlik teorileri olarak adlandırdığı karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner liderlik teorilerini içerir. Modern teoriler karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner liderliğe odaklanmaktadır. Kendisinden önceki teorilerin aksine, yeni teoriler lider ve takipçiler arasındaki kişilerarası süreçleri vurgulamaktadır. Son aşamada ise davranışsal ve bilişsel karmaşıklığın yanı sıra sosyal zekayı da araştıran teoriler yer almaktadır. Bu son aşamada stratejik liderliğin özünün öğrenme kapasitesini, değişim kapasitesini ve yönetsel bilgeliği içerdiği savunulmaktadır (Boal & Hooijberg, 2001). Stratejik liderlik, yalnızca yönetsel kararlar almakla kalmayıp, organizasyonun uzun vadeli vizyonunu belirleyip, bu vizyona ulaşmak için gerekli kültürel, yapısal ve insani dönüşümü sağlayan liderlik biçimidir (Boal & Hooijberg, 2001). Ireland ve Hitt’e göre stratejik liderlik, stratejik düşünme yoluyla içinde bulunduğu örgütü, ulaşmayı planladığı bir geleceğe ulaştırmak, bunun için de ihtiyaç duyulan değişim hareketini başlatmak amacıyla gerçekçi bir öngörü, vizyon ve esneklik oluşturmak iken (Ireland & Hitt, 2005, s.63), Rowe’a göre stratejik liderlik, örgütün uzun vadede hayatta kalmasını sağlayan günübirlik kararları ve kısa dönemli finansal istikrarı sağlamada gönüllü olarak rol alan, başkalarını etkileyen kişilik yeteneğidir. (Rowe, 2001, s.81) Pisapia’ ya göre stratejik liderlik, belirsizliklerin çok olduğu bir ortamda belirlenmiş olan hedef, eylem ve stratejilerle ilgili alınması gereken önemli kararları yerinde alabilme kabiliyetidir (Düzgün, 2018). Boal ve Schultz stratejik liderlik kavramına gelecekte olması muhtemel liderin seçilmesi, yetiştirilmesi, örgütte etkili bir kültür oluşturması görevlerini de eklemiştir (Boal & Schultz, 2007,

Stratejik liderlik teorisi yıllar içerisinde gelişerek dönüşüme uğramıştır. Stratejik liderliğin ilk on yılının (1980-1990) ana teması, Gupta ve Mintzberg'e göre yönetsel çalışma ve organizasyon yapısıdır. İkinci on yılının (1991-2000) ana teması, Finkelstein, Hambrick, Pfeffer, Miller, Mintzberg ve Smith'e göre yöneticilerin organizasyondaki rolüdür. Üçüncü on yılının (2001-2010) ana teması, Finkelstein ve Hambrick'e göre, üst kademelerdir. Stratejik liderliğin dördüncü on yılının (2011-2020) ana teması Chen, Li ve Wang gibi kadınların yönetim kurulu temsili, inovasyon ve bilgi teknolojisi yeteneklerine ışık tutan yeni yazarların ortaya çıkması da dahil olmak üzere dijital dönüşüm ve kadınların güçlendirilmesi yoluyla rekabet avantajının kazanılmasıdır (Sing vd., 2023).

Stratejik liderlik tarzını oluşturan dört prensip bulunmaktadır. Bunları, vizyon, sistem, takım ve başarıdır. Ortaya güçlü bir vizyon koymak, yetenekli bir takım kurup yüksek performanslı ekip ruhunu oluşturmak, ekibin de bu vizyonu sahiplenmesini sağlayarak onları vizyona odaklamak, vizyona ulaştıracak gerekli sistemleri kurmak ve faaliyetleri başarıyla yürüterek sonuç almak olarak açıklayabiliriz (Baş, 2021, s.16).

Stratejik lider, örgütteki üst idarecilerdir fakat liderliğe ait özellikleri de kişisel olarak taşımaları, örgüt amaçlarına ulaşma adına büyük bir önem taşımaktadır bu açıdan yönetici ve lider niteliklerini birlikte bulundurması gereken bireylerdir. Hosmer (1982) stratejik lideri çevresel özellikleri, kaynakları, yönetsel değişimleri öngörerek bu değişikliklere en hızlı şekilde uyum sağlamakla ilgili stratejik yönetimden sorumlu kişi olarak tanımlarken, Ireland & Hitt (1999), stratejik liderin, değişimi sağlamak için geleceği öngörme, vizyon belirleme, esneklik sağlama ve çalışanları güçlendirme yeteneğine vurgu yapmışlardır. Stratejik lider hem iç çevreyi hem dış çevreyi bütüncül biçimde algılayabilen, kurumun yönünü şekillendiren ve uygulama disiplini hayata geçiren kişidir. Ayrıca stratejik yönetim anlayışında stratejik lider; rasyonel, demokratik, çözüm üreten ve dönüşümcü kişilerdir, çünkü stratejik yönetim, katılımcı yönetişim ana fikri üzerine kuruludur (Kırılmaz, 2012, s.117).

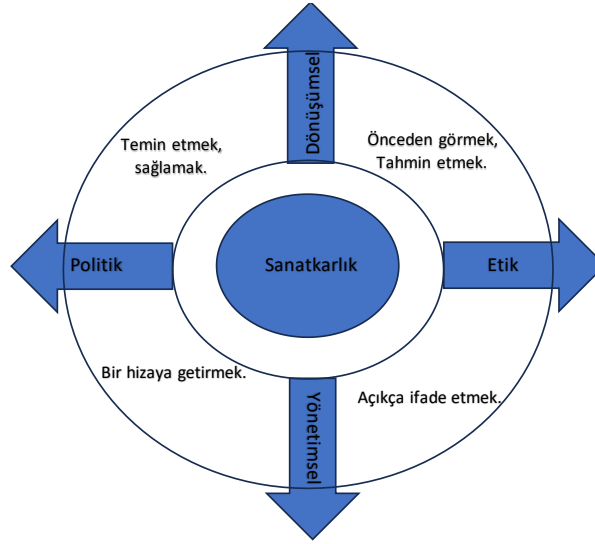
2.2. Stratejik Liderlik Modelleri

Stratejik liderlik teorisinde Davies (2004), Adair (2005) ve Pisapia (2006) modelleri öne çıkmaktadır. Davies modeli, stratejik liderliğe daha çok vizyon, stratejik planlama ve paydaş yönetimi perspektifi kazandırır. Bu modelde lider, uzun vadeli hedefler doğrultusunda örgütün yönünü belirler, stratejik kararlar alır ve paydaşlarla etkili iletişim kurar (Davies, 2004). Adair modeli, liderin görev odaklı liderlik, takım odaklı liderlik ve birey odaklı liderlik olmak üzere üç temel rolünü ortaya koyar. Bu model, liderin yalnızca görevleri yerine getirmekle kalmayıp, takım üyelerinin motivasyonunu artırmak ve bireysel ihtiyaçları gözetmek durumunda olduğunu vurgular (Adair, 2005). Pisapia modeli, liderin belirsizlik ve karmaşanın yoğun olduğu ortamda kapsamlı bir çerçeve sunan ve böylece kritik kararlar alabilmesini sağlayan beş boyutu kapsar: dönüşümcü, yönetsel, etik, politik ve ilişkisel liderlik boyutlarından oluşan model için çeşitli tarihlerde ölçekler de geliştirmiştir (Pisapia, 2006). Üç modelin odak noktası, güçlü yönleri ve sınırlılıklarını karşılaştıran tablo aşağıda Tablo 2'de

Tablo 2. Stratejik Liderlik Modelleri Karşılaştırma Tablosu

Model	Odak Noktası	Güçlü Yönleri	Sınırlılıkları	Örnek Uygulama
Davies Modeli (2004)	Stratejik vizyon, paydaş yönetimi	Uzun vadeli hedefler ve stratejik planlama için güçlü; paydaş etkileşimini ön plana çıkarır	Günlük operasyonel liderlik ve bireysel motivasyon konularına sınırlı odak	Hastane yöneticisinin hasta memnuniyeti için stratejik plan geliştirip hem iç hem dış paydaşlarla koordinasyonu sağlaması
Adair Modeli (2005)	Görev, takım ve birey dengesi	Günlük operasyonlarda uygulanabilir; birey ve takım motivasyonunu destekler	Stratejik vizyon ve paydaş yönetimi üzerinde sınırlı vurgu	Proje yöneticisinin ekip üyelerinin yeteneklerini değerlendirip görev dağılımını optimize etmesi
Pisapia Modeli (2006)	Dönüşümcü, yönetsel, etik, politik ve ilişkisel liderlik boyutları	Belirsizlik ve karmaşanın yüksek olduğu ortamlarda karar alma becerisi; kapsamlı stratejik çerçeve	Karmaşık ve kapsamlı olması nedeniyle uygulamada zorlayıcı olabilir	Küresel teknoloji şirketi CEO'sunun inovatif stratejiler geliştirirken etik, politik ve ilişkisel süreçleri yönetmesi

Bu çalışmada stratejik liderlerin gözünden aktarılan konuların Pisapia'nın modelindeki alt boyutlarla ne kadar örtüştüğü ele alınacaktır. Bunun sebebi belirsizlik ve karmaşanın yüksek olduğu ortamlarda Pisapia'nın liderlik yaklaşımının karar alma becerisini desteklemesi ve stratejik çerçeve sunmasıdır. Bu anlamda karlılığı doğrudan etkilemesi ve örgütün bilişsel, davranışsal, motivasyonel ve duygusal koşullarını şekillendirmesidir (Ho vd., 2023, s.838). Dönüşümcü liderlik boyutu, vizyon oluşturma ve çalışanları bu vizyon etrafında motive etme yeteneğine odaklanır. Örgütleri statükodan uzaklaştırarak yenilikçi yapılar kurmayı hedefler, stratejik liderlik bu dönüşüm kapasitesiyle örtüşür (Bass & Avolio, 1994). Yönetsel liderlik, örgütün mevcut yapısını koruması ve sürdürülmesine odaklanan yönüdür, günlük operasyonları ve kısa dönemli hedefleri yönetmeyi kapsar. Liderin planlama, organizasyon, kontrol ve kaynak tahsisi gibi temel yönetim fonksiyonlarında etkin olması, stratejik kararların uygulanabilirliğini sağlar (Pisapia, 2009). Etik liderlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve adalet gibi değerlerin örgüte yansıtılmasını sağlar. Liderliğin bu yüzü stratejik kararların içselleştirilmesinde önemli rol oynar (Brown vd., 2005). Liderler etkili olmak için görev, ilişki ve değişim odaklı lider davranışlarına ek olarak etik lider davranışları da sergilemelidir (Yukl vd., 2013). Politik liderlik, liderin müzakere ve diplomasi becerilerini kullanarak örgütün dış çevreye uyumunu sağlamasına hizmet eder. Paydaşlar arası çıkarları dengelerken politika geliştirme ve ilişki yönetimi becerisine sahip olmalıdır (Boal & Schultz, 2007). İlişkisel liderlik ise modelin tümünü kapsayan hem iç hem de dış paydaşlarla güçlü ve güvene dayalı ilişkiler kurmayı hedefler. Pisapia'nın modelinin görseli Şekil 1'de gösterildiği gibidir.



Şekil 1. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli (Pisapia, 2006, s.12).

3. YÖNTEM

En geniş anlamıyla araştırma, bir şey hakkında sürece katılmadan önce bildiğimizden daha fazlasını öğrendiğimiz sistematik bir süreçtir. Amaçlarına göre farklı tipleri vardır. Bir alandaki bilgi tabanına katkıda bulunmak (saf araştırma), belirli bir disiplinin uygulamasını geliştirmek (uygulamalı araştırma), bir şeyin değerini değerlendirmek (değerlendirme araştırması) veya belirli bir sorunu ele almak (eylem araştırması) bunlara örnektir. Araştırma amacına uygun olarak her araştırmanın bir deseni, tasarımı vardır. Bu tasarımlarda bir dizi varyasyon bulunur. Örneğin anket veya tanımlayıcı tasarımlar, belirli bir fenomenin gerçeklerini ve özelliklerini veya olaylar ve fenomenler arasındaki ilişkileri sistematik olarak tanımlamayı amaçlamaktadır. Araştırmacılar, insanların deneyimlerini nasıl yorumladıklarını, dünyalarını nasıl inşa ettiklerini ve deneyimlerine hangi anlamı yüklediklerini anlamakla ilgilendiklerinde nitel araştırma yöntemine başvururlar (Merriam & Tisdell, 2016). Bu araştırmanın amacı da katılımcıların deneyimlerini anlamakla ilgilidir ve bu yüzden nitel bir tasarım tercih edilmiştir. Araştırmanın konusu olan “stratejik lider konumundaki yöneticilerin stratejik liderlik algıları” öznel ve bireysel deneyimlerle şekillenen bir olgu niteliği taşımaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin stratejik liderlik kavramını nasıl tanımladıklarını, nasıl deneyimlediklerini ve hangi faktörlerle ilişkilendirdiklerini derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma yaklaşımı daha uygun görülmüştür. Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan olgu bilim deseni tercih edilmiştir. Olgu bilim, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanan, yaşanan olgu ile ilgili bilgiler elde etmek için olguyu deneyimleyen bireylerin görüşüne başvuru, öznel deneyime öncelik veren nitel araştırma yöntemi desendir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Stratejik liderlerin “stratejik lider” olmaya yükledikleri anlam, bu anlamı oluşturan öğrenilmiş dersler, yaşanmış tecrübe ve deneyimlerden yola çıkılarak edinilmiş davranış kalıpları derinlemesine anlaşılmalı çalışılmıştır. Nitel araştırmalarda güvenilirlik kontrolü için araştırmacının yaptığı kodlamanın ve puanlamanın zaman içerisindeki tutarlılığına geçerlilik kontrolü için katılımcılara sorulan açık uçlu soruların araştırma sorularını ne derece kapsadığına bakılmalıdır (Christensen

vd., 2011). Bu kapsamda araştırmanın açık uçlu soruları, konusunda uzman üç ayrı akademisyen tarafından incelenerek geçerlilik sağlanmıştır. Katılımcıların verdiği cevaplar yazarlar tarafından farklı zaman dilimlerinde birbirinden bağımsız şekilde iki kez kodlanmış ve sonuçlar karşılaştırılarak tekleştirilmiştir.

3.1. Verilerin Toplanması

Araştırmanın örneklemi, kamuya yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarında yazdıklarına göre stratejik yönetim sürecini kurum kültürü haline getirmeyi başarmış, bu disiplini sağlamak için kurum içinde birimler kurmuş ve çalışan sayısı bakımından büyük işletme kategorisine giren çoğu holding yapılanması ile bünyesinde farklı sektörleri barındıran 10 firmanın üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu kişileri stratejik lider olarak tanımlamamızın sebebi, sadece küçük bir birimin değil genel bir işletmenin yönetimini üstlenmiş olmaları, aynı zamanda önemli kararlar alma sorumlulukları taşıyor olmalarıdır. Tipik olarak kuruluşların operasyonel seviyeler tarafından geliştirilen girişimler, üst düzey yöneticiler tarafından alınan kararlar çerçevesinde belirlenir. Bu nedenle üst düzey yöneticiler kuruluşların ne olduğu üzerinde baskın bir etkiye sahiptirler. Genel olarak başka hiçbir küçük grubun işletmenin yapısı ve geleceği üzerinde bu kadar büyük etkisi yoktur (Finkelstein vd., 2009, s.6). Çalışma grubu, işletme sahibi, genel müdür, çoklu görev ve sorumluluklara sahip genel müdür yardımcısı, ticaretten sorumlu direktör gibi stratejik lider olan üst düzey yöneticiler arasından seçilmiştir. Bu kapsamda tepe yönetici, tepe yöneticiye birinci dereceden bağlı (n-1) ve ikinci dereceden bağlı (n-2) olmak üzere üç farklı düzeyde yönetici ile görüşülmüştür. Bu kişilerin seçilmesindeki kriterler, örgütlerinin vizyonunu oluşturan, hedefleri belirleyen, karlılığa etki edecek kararları alan ve kurum kültürünü oluşturan etkili kişiler olmalarıdır. Araştırmanın amacı onların gözündeki algıyı ortaya koymak olduğu için görüşmelerde açık uçlu soru sorulmuş, yönlendirme içeren hazır çerçevelerden uzak durulmuştur. Araştırma, konuyu en iyi temsil eden katılımcılardan oluşan nitelikli bir grupta ve derinlemesine mülakat yöntemi ile tek bir konu odağında yapıldığı için araştırmacının aynı yorumları tekrar tekrar duymaya başlaması ile veri doygunluğuna ulaşıldığı düşünüldüğü onuncu görüşmede sonlandırılmıştır. Doygunluk yaklaşımı, nitel araştırmada veri toplama ve/veya analizinin durdurulması için bir kriter olarak kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda, katılımcıların bakış açıları tam anlaşılana kadar görüşmeler araştırmacılar tarafından devam ettirilmektedir (Yağar, 2023).

Bu yöneticilerin çalıştıkları şirketler 15.000+ ortalama çalışan sayısına sahip büyük ölçekli işletmeler olup şirketlerin yaş ortalaması 50+yıl ve üzerindedir. Katılımcılardan 2 tanesi yönetim alanında doktora düzeyinde, 2 tanesi yüksek lisans düzeyinde, biri hariç tümü lisans derecesinde eğitime sahip olup katılımcılar arasında en yüksek deneyim 42 yıl, en düşük deneyim 20 yıl olmak üzere sahip olunan ortalama deneyim yaklaşık 30 yılı bulmaktadır. Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere çalışma grubu büyük ve köklü şirketlerin üst yönetimlerinde görev alan oldukça donanımlı, deneyimli ve nitelikli stratejik liderlerden oluşmaktadır. Katılımcıların bazı tanımlayıcı bilgileri Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Tanımlayıcı Bilgileri

Sıra No	Yönetim Düzeyi	Görevi	Sorumluluk Alanı	Toplam Çalışan	Toplam Deneyim
1. Katılımcı	n	CEO/Grup Koordinatörü	Kurucu Lider	55.000+	40 Yıl
2. Katılımcı	n	YKB	Kurucu Lider	8.000+	42 Yıl

3. Katılımcı	n-1	Yönetim Kurulu Üyesi	İK ve Süreç	55.000+	39 Yıl
4. Katılımcı	n-1	İcra Kurulu Üyesi	İK ve Strateji	5.000+	28 Yıl
5. Katılımcı	n-1	İcra Kurulu Üyesi	Tedarik Zinciri	4.000+	27 Yıl
6. Katılımcı	n-1	Genel Müdür	Genel Yönetim	1.000+	25 Yıl
7. Katılımcı	n-2	Genel Müdür Yardımcısı	Üretim ve Tedarik	5.000+	26 Yıl
8. Katılımcı	n-2	Genel Müdür Yardımcısı	İmalat	6.500+	22 Yıl
9. Katılımcı	n-2	Direktör	Denim Kategorisi	5.000+	20 Yıl
10. Katılımcı	n-2	Direktör	Teknik ve Tedarik	6.000+	25 Yıl

Veri toplama aracı olarak 4 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu oluşturulmuştur. Katılımcıların özgün düşüncelerini alabilmek için herhangi bir yönlendirme içermeyen açık uçlu sorular tercih edilmiş olup, sorular oluşturulurken nitel araştırma konusunda uzman iki akademisyenden görüş alınmıştır. Stratejik liderliğe atfettikleri anlamı olabildiğince somutlaştırabilmek için düşüncelerini kendi deneyimlerindeki yaşanmış olay ve kişilerin davranışları üzerinden anlatmaları istenmiştir. Her görüşme en az bir saat sürmüş olup tüm görüşmeler katılımcılardan izin alınarak ses kaydı ile kayıt altına alınmıştır. Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Stratejik liderlik denildiğinde aklınızda ne beliriyor?
2. Kendi tanımınız çerçevesinde yakın veya uzak çevrenizde stratejik lider olarak nitelendirdiğiniz biri var mı? Varsa bu çağrışımı ne oluşturdu?
3. Kendinizi stratejik lider olarak görüyor musunuz? Görüyorsanız hangi gerekçeye dayandırıyor sunuz?
4. Stratejik liderliğin kurumun performansını etkilediğini düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise stratejik liderliğin hangi bileşeninin bu rolde öne çıktığını düşünüyorsunuz?

3.2. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde veriler araştırma soruları doğrultusunda sınıflandırılarak kodlanır ve kavramlar ölçülerek kategorize edilir ve temalaştırılır. Öncelikle görüşmeler sırasında yapılan ses kayıtları SonixScript programıyla metne dönüştürülmüş, daha sonra ses kayıtları tekrar dinlenerek program tarafından eksik / yanlış yazılan ifadeler, araştırmacı tarafından düzenlenerek analize hazır hale getirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinden önce metin dosyaları Maxqda programına yüklenerek baştan sona okunmuş böylece verilere aşina olunmuştur. Kodlama aşamasına geçildiğinde araştırma sorularıyla ilişkili olduğu düşünülen metin parçaları, katılımcıların özgün tanımlamaları esas alınacak şekilde kodlanmıştır. Nitel bir araştırmada kodlama, bir veriyi betimlemek amacıyla sembolik olarak kullanılan özetleyici, çarpıcı, özü yansıtan ve/veya çağrışımsal nitelikteki ifadelerdir (Saldana, 2024). Tümevarımsal kodlama ile hiyerarşik bir kod sistemi oluşturulmuştur. Kodlamada katılımcıların özgün ve çarpıcı ifadelerinin korunmasına dikkat edilmiştir. Tüm görüşmelerin kodlamaları bittikten sonra kodlamada derinleşme aşamasına geçilmiş olup içerik olarak birbirine yakın anlam taşıyan kodlar tekilleştirilerek kod yapısı sadeleştirilmiştir. Bazı ifadelerde anlaşılmayan kısımlar olmuş, katılımcılara tekrar ulaşılarak doğrulanmıştır. Analiz aşamasına geçildiğinde ise bu kodlar aracılığıyla verilerin içerisindeki örüntüler ve bu örüntülerin işaret ettiği nedenler kodlanmıştır.

4. BULGULAR

Tüm görüşmeler belirlenen süreyi aşmış olup liderlerin liderlik konusunda şevkle ve ilgiyle konuştukları, konuya çok önem verdikleri, üzerinde düşündükleri, gelişim için zaman ve kaynak ayırdıkları gözlemlenmiştir. Kodların görselleştirme aşamasında her bir kod, ifade ettiği anlam açısından gruplandırılmıştır. Bazı ifadeler liderin yetkinliklerinden bahsederken bazı ifadeler liderin karakteristik özelliklerini anlatmaktadır. Tüm kodlamalar bu bakış açısıyla incelenerek gruplandığında ortaya çıkan yapıda, katılımcıların stratejik liderlik algılarını 5 farklı kategori altında tanımlama eğiliminde oldukları görülmüştür. Bu kategoriler Şekil 2’de, gösterildiği gibidir.



Şekil 2. Stratejik Liderlik Kategorileri

Her bir kategorinin altındaki kodların frekansları yanlarına yazılmış ve aynı kategoride olan kodların frekans toplamalarına göre bir sıralama yapılmıştır. Bu sıralamaya göre, katılımcıların en çok stratejik liderin sahip olduğu yetkinlikler (39), liderin karakteristik özellikleri (32), liderin izleyenler karşısında sergiledikleri davranış kalıpları (28), tercih ettikleri iletişim kodları (27) ve son olarak liderin karar alma yaklaşımları (26) konularında görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu veriden yola çıkarak bu çalışma grubu için özellikler teorisi ile davranışsal teorilerin geçerliliğini koruduğu söylenebilir. Bu kategorilerin altındaki kodlar ve frekanslar Tablo 4’te gösterilmektedir. Katılımcıların bazı ifadeleri açıklayıcı ve çarpıcı olarak değerlendirilmiş olup bulgu tablosunun altına özgün ifadeler olarak tırnak içerisinde eklenmiştir.

Tablo 4. Stratejik Liderlik Algıları Kodları ve Frekansları

Alt Kodlar		Frekans
Yetkinlikleri		39
1	Stratejik düşünmek, öngörülü olmak	15
2	Fırsat odaklı olmak / fırsatı önceden görebilmek, krizden fırsat çıkartmak	8
3	Analitik ve bütüncül bakışa sahip olmak	7
4	Dış ve iç çevreyi doğru okumak, kuruma doğru yön verebilmek	7
5	Tecrübe ve deneyim sahibi olmak	2
Karakteristik Özellikleri		32
6	Dayanıklı / Cam kırıkları yiyebilen	8
7	Hesaplanmış risk alabilen	8
8	Meydan okuyan / Challenger	6
9	Kararlı/ Vizyonunuz ile değerleriniz arasındaki kuvvetli bağ	6
10	Zor kararları alabilen	4
Davranış Biçimleri		28
11	Sürekli Öğrenen / Başkalarının tecrübelerinden öğrenen	14
12	Ekip yetiştiren / İşleri Delege eden / Yetki veren	6
13	Sistem Yaklaşımını Benimsemek	4
14	Aksiyona geçmek	2
15	Önceliklendirme yapmak, 80/20 kuralını uygulamak	2
İletişim Kodları		27
16	Güven yaratmak	16
17	Koçluk mentorluk deneyim paylaşımı	5
18	Kültür oluşturmak	2
19	İletişimde açıklık şeffaflık	2
20	İzleyenlerde etki yaratma	2
Karar Alma Yaklaşımları		26
21	Etik değerlere bağlı karar alabilmek / Adil olmak	9
22	Stratejiden operasyona kadar sürece hakimiyet / Sahada olmak, yerinde	6
23	Karar alma süreçlerinde matrix düşünme becerisi / Gerçekçi olma	6
24	Karar alma süreçlerinde olgunluk	3
25	Sezgisel karar alabilme becerisi	2

Tabloya göre en çok konuşulan kavram kategorilerden bağımsız olarak “*Güven yaratmak* (16)” olmuştur. Onu “*Stratejik Düşünmek* (15) ve “*Sürekli Öğrenen* (14) davranış biçimi izlemiştir.

Tabloyu kategoriler bazında incelediğimizde frekansı en yüksek olan ilk kategoride stratejik liderin sahip olması gereken en önemli yetkinliğin “*Stratejik Düşünme Becerisi*” (15) olduğu görülmektedir. Genel olarak tecrübe ve deneyim sahibi bir lider olarak bütüncül ve analitik bakış açısıyla dış ve iç çevreyi doğru okuma becerisinin

olması, öngörülerıyla fırsatları önceden görebilmesi ve krizlerden fırsat çıkarma becerisi öne çıkmıştır. Katılımcılardan iki tanesinin özgün ifadeleri yol gösterici olduğu düşünülmüş ve aşağıda verilmiştir.

Stratejik Düşünme Becerisi

“Stratejik liderin en önemli özelliğinin stratejik düşünme becerisi olduğunu düşünüyorum. Hem geçmişi hem bugünü hem geleceği birleştirip ama gitmek istediğiniz yere kimlerle gidiyorsanız aynı hızda gidebilmeyi matriks düşünceyle tabi, işte ben bunu yapıyorum ama ona uyar mı ya da o benle gelir mi ya da ben bunu yapıyorum ama benim tedarikçim bunla çalışır mı benim çalışanım buna hazır mı ya da ben bu ürünü veriyorum ama bizim toplum bunu kabul eder mi gibi soruları şimdi ve pazar araştırması yapmadan öngörebiliyor olmalı. Bu hem analitik hem kavramsal bir şey. İki kesinlikle birlikte.”

“Bu iki kavram yan yana geldiğinde anlamlı bir bütün oluşturabilmesi için yani hem strateji kavramının liderliği desteklemesi hem de liderliğin strateji kavramını desteklemesi için bu iki kavramdan birbirine pozitif geçişler olması gerektiğini düşünüyorum. Şöyle ki stratejik deyince her zaman uzun vadeli diye bakmamız lazım yani geleceğini görmeye çalışan, geleceği öngörüp ona göre pozisyonunu belirleyen ve ona hazırlık yapan diye anlıyorum stratejik kelimesini. Çünkü kısa vadeli stratejik bir şey olmaz, Hüsserl’in paranteze alma yaklaşımı içerisinde hangi özelliği paranteze alırsak stratejiyi doğru tanımlamış oluruz? Strateji için birçok şey söyleyebilirsiniz ama ileriye görebilme, geleceği tahmin etme, uzun vadeli düşünme unsurunu çıkardığınız zaman bir şey stratejik olmaktan çıkar diye düşünüyorum. Tabii ki gelecek için günümüzden vazgeçme anlamında söylemiyorum ama bu perspektifi muhakkak içermesi gerektiğini düşünüyorum. Dolayısıyla stratejik liderliğin geleceğe bakan bir yüzü, geleceği öngörme ve onu hazırlanmaya, onu önemseyen bir tarafının olması gerektiğini düşünüyorum.”

Tabloya göre ikinci kategori olan stratejik liderin karakteristik özellikleri hakkındaki görüşler arasında dayanıklılık (8) ve hesaplanmış risk alma (8) özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Katılımcılardan biri tarafından özgün bir tanımlama olan “Cam Kırığı Yemek” metaforu dile getirilmiştir. Genel olarak zor kararları alabilme cesaretini gösteren, kararlı ve meydan okumayı seven karakter özelliklerinin de altının çizildiği görülmektedir. Katılımcılardan bir tanesinin dayanıklılık konusundaki deneyiminin ilham vereceği düşünülmüş ve ayrıca “Cam Kırığı Yemek” metaforunun çağrışımının anlamlı ve akılda kalıcı bir etki yaratacağı düşünüldüğünden aşağıda paylaşılmıştır.

Dayanıklı, “Cam Kırığı Yiyebilen”

“Hiçbir başarının kendiliğinden, olağan, sıradan geldiğini görmedim. Hep bir zorluklarda ortaya çıkıyorlar. Dayanıklılık, zorluklar ortaya çıktığında niye bunlar benim başıma geliyor demedim bunlar beni geliştirecek dedim. Zorluklar insanı geliştiriyor, kesinlikle konfor alanından çıkıyorsun. Mevlana’nın sözü var ya “İstediğin bir şey olunca bir hayır ara, istediğin bir şey olmadığında ise bin hayır hayır ara” ben ona çok inanıyorum. Hiçbir şey toz pembe olmadı. İlk start up girişimimizde pişmiş tavuğun başına gelmeyen her şey geldi bizim başımıza. Hepsini yaşadık. Zorluklar, engeller, müşteriler, ürünümüz kaldı, ödemelerimiz yapılmadı, bize

verilen çekler sahte çıktı, dünya kadar zorlukları hepsini yaşaya yaşaya 80'lere, 90'lara geldik. 2000 krizinde çok büyük kriz yaşadık ama hepsinden dönüşerek, güçlenerek çıktık."

"Elon Musk'ın bir videosu var, arkadaşıyla konuşurken diyor ki bizim gibi start-up'çılar cam kırığı yerler. Öyle doğru ki. Cam kırıklarını yemek ne demek? Kimsenin yapamadığı, kimsenin eritemediği zor şeyleri yemek zorundasın, dayanmak zorundasın. Gerçekten öyle anlar oluyor ki, sen ekip kuruyorsun, transfer ediyorsun, sistem kuruyorsun, alıyorsun ama o dönüşün yapılamadığı yerler var. Kolları sıvayıp liderin giriyor olması lazım. Temeline kadar, detayına kadar, uzmanlarla birlikte çalışıyor öğreniyor ve o şeyi çözüyor olması lazım. Bunun için de büyük bir istek olması lazım."

Tablo incelendiğinde üçüncü kategori olan liderin sergilediği davranış biçiminde öne çıkan davranışın sürekli öğrenen, başkalarının tecrübelerinden öğrenen (14) davranışı öne çıkmaktadır. Ekip yetiştiren, yetki veren, işleri delege eden, sistematik yaklaşımı benimsemiş aksiyona geçen ve öncelik belirlemede iyi olan lider davranışları katılımcılar tarafından aktarılmıştır. Sürekli öğrenmenin hiç bitmediğinin altını çizen ve başkalarından öğrenerek kendi büyük ve önemli kararlarını aldığını anlatan iki katılımcının ifadeleri diğer liderlere örnek olması açısından aşağıda paylaşılmıştır. Ayrıca bir diğer katılımcının önemle altını çizdiği önceliklendirme konusundaki ifadeler de dikkat çekmek amacıyla verilmiştir.

Sürekli Öğrenen, Başkalarının Deneyimlerinden Öğrenen

"Ben bunu genç yaşta başkalarının deneyimini görerek öğrendim, onlar yaşadı ben bunu yaşamamalıyım dedim. Bir Amerikan atasözü, "akıllı insan kendi aklından, daha akıllısı başkasının aklından yararlanır (George Bernard Shaw)". Etrafındaki ortaklıkların neden bozulduğunu, ailelerin neden birbirine düştüğünü dert edip araştırırsan, kökündeki şeyin de aslında insan fitratının temelinde olan nefisti, egoydu, çekememeydi, kıskançlıktı vs olduğunu görürsen, şeytanın yarattığı vesveselere dayandığını görürsen ya onunla savaşacaksın ya da kaçacaksın. Akıllı insan şeytanla savaşmak yerine şeytanın gezdiği alanlardan uzak durur. İlk kararımı ben öyle aldım."

"Hayatım boyunca ben hep "expiration/esinleyici" hedeflere koştum. Avrupa'nın en iyisi olacağım diye bir vizyon koyuyorsan o "expiration" hedef seni o yolda tutuyor. Başaramayabilirsin bu hiç önemli değil. Ama o yolda mısın? Sürekli olarak öğreniyor musun? Gelişiyor musun? Önemli olan o. Ne derler; "Güneşi hedefledin ama boş ver yıldızlara çıktıysan o da güzel bir şey."

Odaklanma, Öncelik Belirleyebilme, 80/20 Kuralı

"Kritik nokta şu, öncelikleri belirle. 80/20 kuralı. Olayı sistemi doğru oku, lider olarak aynı anda 3-5 tane konuya odaklanman gerekir ki sonucu %80 harekete geçirsin. Derin düşünmen, olaya hakim olman, sistemi iyi tanıyabiliyor olman, dünyanın, teknolojinin nereye gittiğini, rakiplerin nereye gittiğini bunu çok iyi biliyor olman lazım. İş çok iyi biliyor olman lazım, ayrıntıyı çok iyi biliyor olman lazım. Ondan sonra da ben lider olarak zamanımı buraya odaklayacağım, öğreneceğim detaylı bir şekilde. O 3 tane 5 tane alana odaklandığında

o 3-5 alan sonucu %80 etkiliyor. Sonucu en çok etkileyecek alanı seçmek bir liderin en önemli konusu. Orayı alıp bir yere koyup teslim edip başka bir yere geçmesi ikinci bir konu ama bir lider aynı anda 30-40 yere odaklanıyorsa onu yapamaz mümkün değil. Öncelik önemli.”

Tabloda dördüncü kategori olan stratejik liderlerin tercih ettikleri iletişim kodlarında güven yaratmak tüm kategoriler içinde en fazla kodlanan kavram olmuştur. İstisnasız her katılımcı güven yaratmanın liderlikte, başarıda, performansta ve sürdürülebilir karlılıkta çok önemli olduğunu altını çizmiştir. Kültür yaratma, izleyenlerde etki bırakma ve açık iletişim de stratejik liderin öne çıkan diğer iletişim kodları olarak kayıt altına alınmıştır. İki farklı katılımcının ifadeleri aşağıda paylaşılmıştır.

Güven Yaratmak

“Kurumun çalışanına güven vermesi çok önemli, ben güvene çok önem veriyorum çünkü güven hem maliyet düşüren hem de işi hızlandıran çok önemli bir parametre. Özellikle değerler kısmının örtülü kısmı da güven, güvenilmek ve güvenmekle çok ilgili diye düşünüyorum.”

“Lider olmak yetmiyor, güvenilir olmak çok önemli. Bunları yapabilmemizin bana sorarsanız tek sebebi vardı nedir biliyor musunuz güvenilir olmamız. Müşteriye güven vermemiz. Bizim Rusya’da en iyi işi yapmamızın sebebidir güvenilir olmak. Niye çünkü Rusların hepsi buraya geliyordu %70’i de kadın müşteriler, buradan ürünleri alıyorlar Rusya’ya götürüyorlardı eğer ürün hatalı çıkarsa yapacakları hiçbir şey yoktu çünkü geri getirme şansları yoktu. Ürünleri buradan alırken tek tek görmeleri de mümkün değildi. Biz o güvenle çok iyi bir müşteri kitlesi oluşturduk. Çünkü kişi düzgünse ürünü de düzgündür hile yapmaz.”

Tabloda görüldüğü üzere son kategori olan liderlerin karar alma yaklaşımlarında öne çıkan referans noktası etik değerlere bağlılık olmuştur. İyi bir liderin isabet derecesi yüksek kararlar alması beklenen olmasına karşın aslında çok zor bir görevdir. Bu sebepten karar süreci de gözden geçirilmelidir. Karar alma sürecinde etik değerler bir referans çizgisi olarak karar vericilere yol gösterdiği gibi değerler açısından izleyicilere önemli mesajlar vererek güven ortamını da beslemektedir. Aşağıda iki ayrı katılımcının ifadeleri bu konuda esnek olmayan tavizsiz yaklaşım oldukları için değerli görülmüş ve örnek olması açısından paylaşılmıştır.

Etik Değerleri Önceleyen

“Bir de eğer etik bir değer varsa bu değere uygun hareket edeceksin. Çok imtihan olduğum zamanlar oldu. Bir sürü kararlar var, hepsinde ilkelerime sadık kaldım. Bana birisi kendi liderlik tarzına isim koy dese ben kendime “Erdemli Liderlik” ismini tercih ederim. En çok takdir edilen kişiler kimlerdir? Erdemli kişilerdir. Erdemli davranışın da bir maliyeti vardır. Ben bu maliyeti peşinen ödüyorum. Bunun maliyeti şeytanınla, nefsinle, egonla cenkleşmek. Bu dünyanın en zor imtihanı ama zarar göreceğini bilsen bile doğru olanı yapmak çok önemli.”

“Esneklik tanımında da öyle derim mesela esneklik değerlerinizle ilgiliyse dimdik durmak demektir, her

Genel olarak araştırmacı, kurucu liderlerin sahip oldukları şartların çok ötesinde hayaller kurduklarını, gerçekleşmesi imkansız olmasa da çok zor olan bu hayallerinin peşinden koşmayı bırakmayı hiçbir zaman düşünmediklerini, ortaya koydukları vizyonun kendi hayat öykülerinde yaşamsal bir karşılığı olduğunu, karşılına çıkan her türlü zorluğu vizyonları ve değerleri arasındaki bu güçlü bağ sayesinde aşabildiklerini, dayanıklılıklarını ve yılmazlıklarını bu bağa dayandırdıklarını düşünmektedir. İşin en tepesindeki liderler olarak işlerin detayına hâkim oldukları, ayrıca detaylara hâkim olmanın rekabette öne çıkmanın anahtarı olduğuna inandıklarını, başkalarının tecrübelerinden öğrenmenin en ekonomik ve akılcı yaklaşım olduğunu düşündüklerini kaydetmiştir.

Tepe yönetimin kurmayları olan “n-1” düzeyindeki yönetim kurulu üyesi, icra kurulu üyesi, genel müdür görevlerini ifa eden liderlerin ise deneyim ve tecrübenin yanında ciddi anlamda akademik bilgi birikimine sahip oldukları, teorik bilgi ile işin gereklerini kapsayan pratik deneyimi birleştirmede mahir oldukları, model gibi soyut kavramları hayata geçiren yapılar kurabildikleri, alt kadrolara bunları somutlaştırarak anlatabildikleri ve bu açıdan hissedar, işletme sahibi, yönetim kurulu ile işi yöneten üst düzey yöneticiler arasında köprü, dönüştürücü liderlik yaptıkları düşünülmektedir. Bu düzeydeki stratejik liderlerin şirketin yönünü belirleyen iradenin en büyük yardımcıları, belirlenen yönün doğruluğunun araştırmacıları, risklere ve tehditlere karşı uyarıcıları, fırsatların alıcıları ve ilerleme hızının belirleyicileri konumunda oldukları söylenebilir. Bu düzeyin konularının daha çok strateji, sistem, süreç ve takım kurmak olduğu gözlemlenmiştir.

Yönetimde n-2 düzeyinde bulunan ve çoklu görevler üstlenen genel müdür yardımcısı, direktörler ise işlerin, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, rakiplerin, sivil toplum örgütlerinin, resmi ve kamu kuruluşlarının genel olarak tüm paydaşların esenliğinden sorumlu hissettiği gözlemlenmiştir. Hesap verme ve işlerden sorumlu olma duygusunun en derin hissedildiği yönetim düzeyinin bu seviye olduğu düşünülmektedir. Bir üst yönetim düzeyinde algılanan işe felsefi ve yukardan bakışın yerini sorunların kalıcı olarak aynı zamanda olabilecek en az maliyetle ve hızla çözme baskısının aldığı gözlemlenmiştir. Bu seviyede departmanlar arası ve ekip içi ilişkilerin yönetimi öne çıkmaktadır.

Son olarak katılımcılara, “Stratejik liderliğin kurumun performansını etkilediğini düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltildiğinde istisnasız tüm katılımcıların cevabı evet olmuştur. “Stratejik liderliğin hangi yönünün bu rolde öne çıktığını düşünüyorsunuz?” diye sorulduğunda ise alınan cevaplar Tablo 5’teki gibi kodlanmıştır. Bu kodlamalara bakıldığında Pisapia’nın modelinde tarif ettiği stratejik liderliğin alt boyutlarından “Dönüşümcü” ve insan odaklı liderlik ile erdemli liderliğin üst başlığı olarak “Etik” liderlik tarzlarının öne çıktığı görülmüştür. Her ikisi için özgün ifadeler aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 5. Öne Çıkan Stratejik Liderlik Tarzları

Liderlik Tipi	18
Dönüşümcü liderlik	8
İnsan odaklı liderlik	5
Erdemli liderlik	2
Çift kanatlı liderlik	2
Durumsal liderlik	1

“Dönüşümcü liderliğin ön plana çıktığını söyleyebilirim. Bununla birlikte bu değişikliği yapabilmek için bu dönüşümün planlanması önemli. Kurumda insanların yer değiştirmesi konfor alanlarından çıkması en zor şeylerden birisi, hiçbir şekilde insanlar bulundukları yeri değiştirmek istemiyorlar bunun da çok hakkı nedenleri var çünkü insanların bulundukları konum, örnek vermek gerekirse ip üzerinde yürüyen insanlar bir şekilde böyle kollarını açarak sağa sola gittiğinde durumunu tutturmuşlar iptе dümdüz duruyor şirketlerde biraz öyle değil miyiz bir kişi konumunu değiştirince herkesin konumu etkileniyor. Aslında iş çıkarmak çok zorlaşıyor, yani bu konfor alanı olayını kötü bir şey hale getirdik ama evrimsel düşüncede yani o açıdan baktığımda bir sonraki konumu netleştirmeden konfor alanından çıkmak çok zor. Yani konfor alanından çıkmak ölüme açık hale gelmek demek de olabilir”.

“Etik liderlik. Etik olmadan diğerlerinin olmasının bir anlamı yok.”

Katılımcılardan birinin dile getirmiş olduğu “Çift Kanatlı Lider” metaforu stratejik liderlik açısından güçlü bir metafor olarak kayda değer bulunmuş olup katılımcının özgün tanımı aşağıda aktarılmıştır.

Çift Kanatlı Liderlik

“Çift kanatlı liderlik metaforunu kullanıyoruz biz şu anda. “Çift Kanatlı Liderlik” der ki bir kanadında, dürüst, adil, hakkaniyetli, yardımsever olmalısın diğer kanadında yaptığın işte dünyadaki en iyi teknik donanıma sahip olmalısın. O şekilde uçacaksın. Bunun için de birincil şart erdem olabilir. Büyüklerin duasına da ihtiyacın var, çalışanlarının güvenine de ihtiyacın var, toplumun desteğine de ihtiyacın var ama bu yolda bir sürü yerde nefsinle de egonla da imtihan olacaksın. Başkaları sana çamur da atacak, hata da yapacaksın, hatalarından öğreneceksin, özür de dileyeceksin. Bu böyle bir yolculuk.”

Katılımcıların stratejik liderlik kavramına dair yaptıkları açıklamalardan oluşmuş kelime bulutu Şekil 3.’te gösterilmektedir. Bağlaçlar ve özel isimler ile kişilerin konuşma pratiğinden kaynaklanan sürekli yinelediği kelimeler hariç tutularak yapılan analizde en çok kullanılan kelimeler şekilde görüldüğü gibi, lider, liderlik, stratejik lider ve stratejik liderlik yanında etik, hedefler, çevik/çeviklik, finansal, süreç, kontrol, etki, performans, planlama, kritik, bütçe, marka, kurum, güven, teknoloji, kurumsal yönetim kelimeleri olmuştur. Araştırmacı bunu liderlik bağlamında stratejik liderliğin öne çıkmış olduğu şeklinde yorumlamıştır. Etik, hedef, çeviklik kelimelerinin bütçe, finans, kontrol kelimelerinden daha çok kullanılmasının liderlikteki paradigma değişiminin



Şekil 3. Stratejik Liderlik Kelime Bulutu

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada stratejik liderlerin kendi gözünden stratejik liderlik algıları ölçülmüş olup kendi hayatlarından kesitlerle anlattıklarından çıkarımlar yapılmıştır. Görüşülen kişilerin yaşadıkları ve gözlemledikleri deneyimlerle sınırlı kalmak koşuluyla sonuçlara bakıldığında, stratejik liderin en önemli görevinin “Güven Yaratmak” olduğu ortaya konmuştur. Bu açıdan çalışma, bir liderin ilk görevi güven aşılmasıdır diyen Özçer’i, (2025) desteklemektedir. Stratejik liderin sahip olması beklenen en önemli yetkinlik “Stratejik Düşünme Becerisi” olarak öne çıkmıştır. Stratejik liderlerin “Sürekli Öğrenen, Başkalarının Deneyimlerinden Öğrenen” yaklaşımları ortak davranış biçimi olarak ifade edilmiştir. Stratejik liderlerin karar alma süreçlerinde “etik değerleri önceleyen” bir tutum sergiledikleri ortaya konmuştur. Yine stratejik liderlerin öne çıkan karakteristik özelliklerinden birinin yılmazlık, dayanıklılık metaforik olarak “cam kırığı yiyebilen” diğeri ise “hesaplanabilir riskleri alabilen” kişiler oldukları ortaya konmuştur. İktisadi sistemin sürdürülebilirliği açısından bir rekabet kaynağı olarak görülen stratejik liderliğin özellikle dönüşümcü ve etik boyutunun öne çıkması; “kurumun performansı açısından hangi liderlik alt boyutlarının daha kritik olduğunu” ortaya koymuştur. Bu açıdan çalışma, Bal & Ufacık, (2022) tarafından yapılan bibliyometrik analizi ampirik olarak desteklemiştir. Bal & Ufacık (2022), liderlik kavramı ile ilgili yaptıkları bibliyometrik analiz çalışmalarında işletme ve yönetim alanında 2018-2022 yılları arasındaki Web of Science (WOS) veri tabanında yer alan SSCI endeksindeki makaleleri incelemiş ve araştırma bulguları sonucunda “Liderlik” konusunda en sık kullanılan anahtar kelimelerin “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etik Liderlik” kavramları olduğunu saptamışlardır.

Çalışmanın bir diğer amacı, belirsizliklerin ve karmaşanın yüksek olduğu ortamlarda özellikle de Türkiye

bağlamında stratejik liderlerin stratejik liderlik algılarının Pisapia'nın modelindeki alt boyutlarla ne kadar örtüştüğünü ortaya koymaktı. Ulaşılan sonuçlara bakıldığında “*Dönüşümcü Liderlik*” boyutu ve “*Etik Liderlik*” boyutunun bire bir örtüşmekte olduğu görülmektedir. Alt kodlar arasında yer alan ekip yetiştirme, işleri delege etme, yetki verme, detaylara hâkim olma, sahada olma ifadelerinin günlük operasyonları ve kısa dönemli hedefleri yönetmeyi kapsayan “*Yönetmel Liderliğı*” desteklediğı, dış ve iç çevreyi doğru okumak, kuruma doğru yön vermek alt kodu örgütün dış çevreye uyum sağlaması için politika üretimine olanak sağlayacağı için “*Politik Liderliğı*” desteklediğı söylenebilir. Yine aynı şekilde alt kodlarda yer alan koçluk, mentorluk, deneyim paylaşımı güçlü ve güvene dayalı iletişime olanak sağlayacağından “*İlişkişel Liderliğı*” desteklemektedir. Bu açıdan çalışma literatürde yer alan Pisapia'nın stratejik liderlik modelini desteklemektedir.

Literatürde en çok araştırılan konulardan biri olan liderlik kavramı, akademik çalışmalar ile profesyonel deneyimin birbirlerini beslemesiyle ve dönemin mega trendleri ekseninde sürekli değişmekte ve dönüşmektedir. Bu dönüşüm ve değişimin ilerleyen zamanlarda da devam edeceği aşıkardır. Bu kapsamda gelecekteki araştırmacılara ve iş dünyasına öneriler aşağıda yer almaktadır.

Stratejik liderler için öneriler: Katılımcıların yönetim düzeyleri, görevleri, sorumluluk alanları, çalıştığı şirketin büyüklüğü, çalışan sayısı, liderin eğitim düzeyi ve sahip olduğu deneyimin, sergilediğı liderlik tarzına etki ettiğı tartışılmaz bir olgudur. Gerek kurucu lider pozisyonunda olan gerek onlara birinci düzeyden bağı stratejik liderlerin iş yaptıkları pazarların dinamik, kaotik ve öngörülemez krizlerini kırk yılı aşan bir süredir yaşadıkları ve bu krizlerden şirketlerini büyüterek çıktıkları göz önüne alındığında bilge birer kişiliğe dönüştükleri düşünülmektedir. Bu sebeple özellikle öğrenme kapasitesi, değişme kapasitesi ve yönetmel bilgelik (Boal & Hooijberg, 2001) konularındaki deneyimlerini, öğrenilmiş derslerini ve kırk yılın sonunda edindikleri liderlik yaklaşımlarını daha çok yöneticiye anlatarak geleceğın liderlerine ilham vermelerinin büyük bir sorumluluk olduğu ve kadim geleneklerimizden biri ve dört ana ilkesi iyi ahlaklı olmak, çalışmak, akıl ve bilim olan “*Ahilik*” yaklaşımındaki gibi sektördeki genç liderlere koçluk ve mentorluk yaparak aktarmaları tavsiye edilmektedir.

Genç liderler için öneriler: Araştırma sonuçlarından yola çıkarak genç liderlerin güven ortamı yaratmaları, sürekli öğrenmeyi yaşam biçimi haline getirmeleri, stratejik düşünme becerilerini geliştirmeleri, başkalarının tecrübelerinden ders çıkarmaları, karar alma süreçlerinde etik değerlere bağılılıklarını korumaları ve özellikle yaşadıkları durumlar karşısında dayanıklılıklarını arttırmaları önerilmektedir.

Örgütler için öneriler: Kendi bünyelerinde veya dışarıdan alınacak eğitimlerle özellikle orta ve üst düzey yöneticilerinin stratejik düşünme becerilerini geliştirmelerine destek olmaları, üniversiteler ile daha yakın iş birlikleri geliştirerek yeni yönetim yaklaşımlarını içselleştirmeleri, hatalardan öğrenmeyi teşvik eden sistemler kurmaları önerilmektedir. Ayrıca kurumun etik değerlerini güvence altına alan sistemlerin kapsama alanını genişleterek güvenlik hissini yaygınlaştırmaları ve derinleştirmeleri önerilmektedir.

Gelecek araştırmacılar için öneriler: Araştırmacılar, gelecek çalışmalarda sektör farklılıkları veya kültürel

karşılaştırmalar yapabilirler. “cam kırığı yiyebilen lider”, “çift kanatlı liderlik”, “erdemli liderlik” gibi iş dünyasındaki stratejik liderler tarafından dile getirilen metaforların modellenerek literatüre kazandırılması da öneri olarak sunulmaktadır.

KAYNAKÇA

Adair, J. (2005). Etkili Stratejik Liderlik, Çeviren: S.F. Güneş Babıalı Kültür Yayıncılığı.

Alkan, D. P. (2020). Dördüncü Sanayi Devrimi Megatrendleri Ekseninde Liderlik, Der Yayınları.

Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik, Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi Journal of Strategic Management Research, 1(1), 45-66.

Argüden, Y. (2008). Geleceği Şekillendirmek, Rota Yayınları.

Bal, F. Ufacık, O. E. (2022). A Bibliometric research on the concept of leadership, Asead, 11(1), 193-207.

Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. Kariyer Yayıncılık.

Bass, B.M. (1990). Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications. 3.Baskı. New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. sage. (Eds.).

Baş, A. (2021). Stratejik yönetim ve kurumsal performans sistemi. Nobel Bilimsel.

Boal, K., & Hooijberg, R. (2001) Strategic Leadership Research: Moving on. The Leadership Quarterly, 11(4), 515-549.

Boal, K. Schultz, P. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems, The Leadership Quarterly, 18, 411-428.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134.

Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2011). Research methods, design, and analysis, (11. baskı). Pearson: New York.

Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic Leadership. *School Leadership & Management*, 24/1.

Düzgün, A. (2018). Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler: Iso 500 İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma. (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.

Ho, G., Lam, C., & Law R. (2023). Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for coping with environmental uncertainty. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 835-852.

Hosmer, T. (1982) The Importance of Strategic Leadership. *Journal of Business Strategy*, 3(2), 47-57.

Ireland, R., & Hitt, M. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.

Kırılmaz, S. (2012). Sosyal Girişimciliğin Başarı Faktörlerinin Girişimci Kişilik ve Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Araştırılması. (Doktora Tezi), Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4. baskı). John Wiley & Sons: New Jersey.

Özçer, N. (2025). Girişimci bir kültür yaratmak. Matiz Kitap.

Pisapia, J., (2006). *Mastering Change in a Globalizing World: New Directions in Leadership*, Faculty of Education, Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong, 12.

Pisapia, J. (2009). The strategic leader: New tactics for a globalizing world. *Information Age*.

Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger Publishers.

Rowe, W. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.

Saldana, J. (2024). Nitel araştırmacılar için kodlama el kitabı. Pagem Akademi.

Singh, A. Vd. (2023) The State of the art of Strategic Leadership Journal of Business Research, 158, 113676.

Soylu, Y., Tabak, A., & Polat, M. (2007). Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile Bir Çalışma. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5), 179-191.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. Academy of Management Review, 29(2), 222-240.

Yağar, F. (2023). Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesi: veri doygunluğu. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(2), 138-152.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership Journal of Leadership & Organizational Studies, 20(1), 38-48.