

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

STRATEJİK DÜŞÜNMENİN TEMEL BİLEŞENLERİ: TÜRK YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Kübranur ÇAKIR² & Yunus Emre TAŞGİT³

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirmeye dayanak (temel) oluşturacak ifade seti (Item Set) önerisi sunmaktır. Karma (Nitel/Nicel) araştırma yönteminin kullanıldığı araştırma, kuramsal anlamda ifade setinin oluşturulması ve uygulama aşaması olmak üzere iki aşamalı bir süreçte gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kuramsal ifade seti oluşturulması aşaması için, stratejik yönetim alanında çalışmaları ve yetkinliği olan 11 kişiden (uzman-akademisyen) uzman değerlendirme formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında ise Düzce ilinde faaliyetlerini sürdüren 20 işletmenin strateji konusuyla ilgilenen 20 üst düzey yöneticisinden anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre stratejik düşünme özelliklerinin yetenek, tutum, davranış, eğilim ve niyet olmak üzere beş unsurdan oluştuğu tespit edilmiştir. 230 ifade üzerinden gerçekleştirilen betimleyici analiz çerçevesinde yetenek boyutu ile ilgili 24, davranış boyutu ile ilgili 15, tutum boyutu ile ilgili 17, eğilim boyutu ile ilgili 10 ve niyet boyutu ile ilgili 6 ifade olmak üzere toplamda 72 özellik tanımlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Türk Yöneticiler, Strateji, Stratejik Düşünme.

JEL Kodu: M10, L21.

Başvuru: 13.08.2019

Kabul: 20.01.2020

1 “Türk Yöneticilerin Stratejik Düşünme Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Önerisi: Düzce İli Örneği” başlıklı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

2 Uzman, kubranurcakir@gmail.com, Düzce, Türkiye, ORCID ID: orcid.org/0000-0003-2953-6418

3 Doçent, Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, yunusemretasgit@duzce.edu.tr, Düzce, Türkiye, ORCID ID: orcid.org/0000-0003-2176-1733

BASIC COMPONENTS OF STRATEGIC THINKING: A RESEARCH ON TURKISH MANAGERS⁴

Abstract

The main purpose of this study is to propose an item set that will form a basis for developing a scale to determine the strategic thinking characteristics of Turkish managers. The research, which uses the mixed (qualitative / quantitative) research method, was carried out in a two-stage process. In the process of establishing the theoretical expression set of the research, data were collected from the expert evaluation form of 11 people (expert-academician) who have studies and competence in the field of strategic management. In the implementation phase of the research, data were obtained from 20 senior executives who are interested in the strategy of 20 enterprises in Düzce. According to the results of the research, it was found that strategic thinking features consisted of five elements as ability, attitude, behavior, tendency and intention. As a result of the descriptive analysis performed on 230 expressions, a total of 72 features were identified, 24 of which were related to the talent dimension, 15 related to the behavior dimension, 17 related to the attitude dimension, 10 related to the tendency dimension and 6 related to the intention dimension.

Keywords: Management, Turkish Managers, Strategy, Strategic Thinking.

JEL Codes: M10, L21.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Kustschera ve Ryan’a (2009) göre, stratejik düşünme, çeşitli konuları analiz etme ve sezginin kullanımı yoluyla karar verme sürecine rasyonel bir unsur sunma yöntemidir. Stratejik düşünme yöneticinin içsel ve dışsal çevresini daha iyi tanımasına imkân sağlayan birçok yeteneği içermektedir (Mintzberg, 1994). Stratejik düşünme sayesinde yöneticiler, organizasyonun başarılı ve rakiplerinden farklı olmasını sağlayabilmekte, fikir üretmek için yeni fırsatlar bulabilmekte, girişimci bir bakış açısıyla dünyaya geleceğe yönelik farklı bir açıdan bakabilmeyi öğrenebilmektedirler (Abraham, 2005). Ayrıca stratejik düşünme aracılığıyla, rekabet avantajının sürekliliğini sağlamak noktasında işletmelerin güçlü yönlerini, temel becerilerini ve deneyimlerini göz önüne almaları kolaylaşarak çevresel değişimleri belirleme, müdahale etme ve yönetme yolları çeşitlenebilmekte, yeni bilgi/kritik bilgi endeksli uzmanlık geliştirme gibi çekici sonuçlara ulaşım sağlanabilmektedir (Sanders, 1998). Dolayısıyla

⁴ The Extended English Summary is located below the Turkish article.

günümüz iş dünyasında yöneticilerin stratejik düşünme yönlü özelliklere sahip olması gerek işletme açısından gerekse bireysel açıdan kritik bir öneme sahip görünmektedir. Aynı şekilde stratejik düşünme özelliklerinin “kategorik ve sistematik bir yapıya kavuşturulması” ve “bir yöneticide varlık durumu” ve “ne düzeyde” olduğunun tespiti yönlü ölçüm araçlarının geliştirilmesi akademik açıdan çalışılması gereken önemli konular arasında yer almaktadır. Literatür incelendiğinde uluslararası alan yazında konuyu farklı bakış açılarıyla açıklamaya yönelik önemli ve kapsamlı girişimlerin varlığı dikkati çekerken ulusal alan yazında aynı hassasiyet ve yeterlilik düzeyinde ele alınmadığı görülmektedir. Karşılaşılan bu problemten hareketle araştırmanın amacı, Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini belirlemeye yönelik bir kategorizasyon çalışması yürüterek ölçek geliştirme önerisi sunmaktır. Araştırmanın kritik bir konuda farklı bir kültüre ait tanımlayıcı bulgular sunduğu için hem uluslararası hem de ulusal stratejik düşünme literatürüne özgün katkılar yapması beklenmektedir. Aynı şekilde uygulayıcılara, stratejik düşünmenin daha iyi anlaşılması konusunda yardımcı olacağı ve yönlendirici bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir.

1.1. Literatür Taraması

1.1.1. Stratejik Düşünme

Stratejik düşünme kavramının ilk savunucuları, stratejik düşünmeyi, belirli özelliklere sahip olan bir düşünce biçimi olarak ifade etmektedir. Önde gelen savunuculardan biri olarak kabul edilen Mintzberg'e (1994) göre stratejik düşünme, “girişimin bütünlük bir perspektifi” olan sonucu veren, sezgiyi ve yenilikçiliği kullanan bir sentez sürecidir (Liedtka, 1998). Etkili stratejik düşünmenin rekabet avantajına neden olduğunu savunan Goldman ve arkadaşlarına (2009) göre ise stratejik düşünme, organizasyonlara fayda sağlayan rekabetçi bir düşünce faaliyetidir. Ohmae (1982), stratejik düşünmeyi, geleneksel ve sistem tabanlı düşünce yaklaşımlarının aksine, “nihai doğrusal olmayan düşünme aracı” olarak tanımlamaktadır. Oyun teorisyenleri stratejik düşünmeyi rakibin üstesinden gelme sanatı olarak tanımlamakta; rakip sizinle aynı şeyi yapmaya çalışıyor vurgusunu yapmaktadır (Amitabh ve Sahay, 2008). Stacey (1992)'e göre stratejik düşünme, muhtemel olanı keşfetmek için yapılan entelektüel bir çalışma değil, yenilikçi fikirler geliştirmek için kıyaslamalar ve özellikli benzerlikler kullanmak demektir. Haycock ve arkadaşları (2012) ise stratejik düşünmeyi, bir şirketin vizyonunu etkileyebilecek kısırtıcı ve yenilikçi bir diyalog kurarak değer oluşturmak için eşsiz fırsatlar bulmak ve geliştirmeye odaklanmak olarak tanımlamaktadır. Stratejik düşünme, geçmiş zamanı, içinde bulunulan zamanı ve geleceği içine almaktadır. Amaç geçmişteki hatalardan dersler çıkararak ve başarıları ilerletmeyi umarak, birçok endüstri ve örgütü dolaysız etkileyen, sürekli değişen ve kararsız çevre şartlarında geleceğe yönelik bilgi oluşturmaktır (Liedtka, 1998). O'Shannassy (2003) stratejik düşünmeyi, stratejik problemleri çözmek için özel bir yol, üretkenliği ve akılcı düşünce süreçlerini birleştiren bireysel ve kurumsal düzeyde fırsatları açma süreci olarak tanımlamaktadır. Allio (2006), stratejik düşünmeyi organizasyo-

nun sistematik analizi ve daha uzun vadeli yönelimi olarak tanımlamaktadır. Stratejik düşünmenin bilişsel bir yetenek olduğuna vurgu yapan Dickson ve arkadaşlarına (2001) göre ise stratejik düşünme, yöneticilerin planlama ve stratejilerine ilişkin varsayımlarda kullandıkları zihinsel modellerdir.

2. ARAŞTIRMA METODU

2.1. Araştırmanın Yöntemi

Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirme önerisi sunmak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada karma (nitel/nicel) araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma yönteminin; verilerin doğal ortamında doğrudan kaynağından derinlemesine elde edilmesi, olgu ve davranışların nasıl ve neden gerçekleştiğine odaklanmayla birlikte daha esnek bir araştırma desenine sahip olması; Nicel araştırmanın ise verilerin sayısallaştırılmasıyla birlikte sistematize edilerek yorumlanabilirliğinin ve anlaşılmasının kolaylaştırılması (Büyüköztürk ve arkadaşları, 2016: 245) gibi temel özellikleri dikkate alındığında, araştırma amacının gerçekleştirilmesinde nitel yöntemin tercih edilmesinin isabetli olduğu söylenebilir. Ayrıca literatürdeki ölçek geliştirme çalışmalarının başlangıç aşamalarında izlenen süreç incelendiğinde, araştırma kapsamında takip edilen süreç açısından oldukça benzer yönlerin varlığı dikkati çekmektedir. Şöyle ki başarılı ölçeklerin ön çalışmalarında konuya ilişkin derinlemesine bilgi sahibi olmak için uzman kişilerden doğru bilgilerin nitel yöntemlerle elde edildiği sonrasında nicel analiz yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

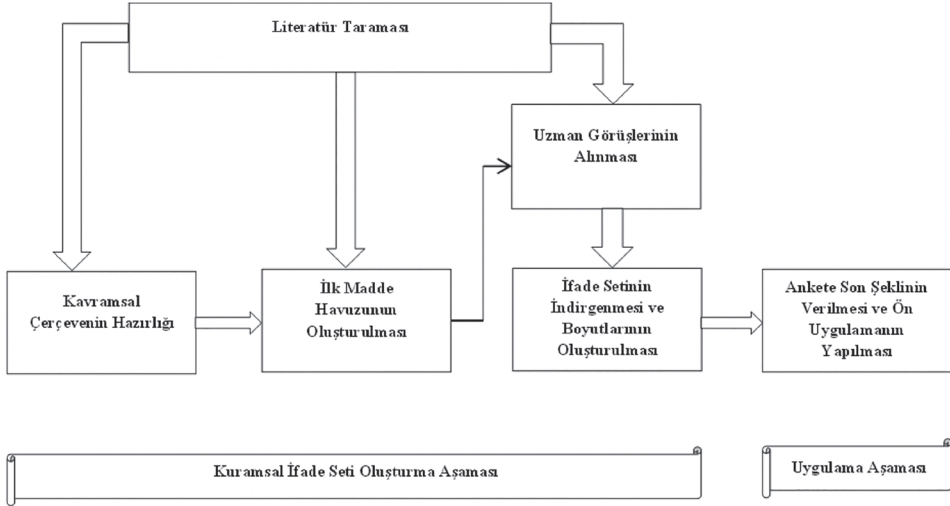
Araştırmanın hedef evrenini işletmelerin strateji konusu ile ilgili Türk yöneticiler oluştururken, ulaşılabilir evrenini Düzce ilinde faaliyet gösteren işletmelerin strateji konusu ile ilgili Türk yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde iki farklı örneklem grubu ile çalışılmıştır. Araştırmanın kuramsal ifade seti oluşturulması aşaması için, stratejik yönetim alanında çalışmaları ve yetkinliği olan 11 (uzman-akademisyen) kişiye ulaşılmış ve uzman değerlendirme formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Araştırmanın uygulama aşaması için gerçekleştirilen pilot uygulamada ise Düzce ilinde faaliyetlerini sürdüren 20 işletmenin strateji konusuyla ilgilenen 20 üst düzey yöneticisinden anket tekniği ile veriler elde edilmiştir.

2.3. Veri Toplama Tekniğinin Oluşturulması

Bilgi elde etme sürecinin geçerlik ve güvenirlik düzeyinin düşük olmasını engellemek için ifade setinin oluşturulması, uyarlanması ve uygulanması süreçlerinde birçok ölçütü birlikte

özellikle konunun sınırlarının net çizilmesi (çerçeveleme), doğru ifade yazımı, doğru kişilere doğru zamanda uygulama ve süreci şeffaf bir şekilde paylaşma gibi kurallara dikkat edilmiştir. Bu kapsamda verilerin elde edilmesinde izlenen süreç görsel olarak Şekil 1’de gösterilmekte ve devamında her bir aşama ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Şekil 1. Veri Elde Etme Süreci



İfade seti oluşturmada ilk adım teorik bağlam için ayrıntılı bir bakış açısı geliştirmekle ilgilidir. Kavramsal çerçevenin hazırlandığı bu aşamada detaylı bir literatür taramasıyla teorik zemin oluşturulmuş, mevcut yapının kapsam ve sınırlarının kesinleşmesi sağlanmıştır. Ayrıca, konuya ilişkin daha önce ölçek geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiş çalışmalar, oluşturulan araçlar ve bunların eksiklikleri ve olumlu yönleri belirlenerek (Netemeyer ve arkadaşları, 2003: 90) karşılaştırılması muhtemel olumsuz sonuçların oluşumu engellenmeye çalışılmıştır. Bu süreç içerisinde araştırılacak kavram çok geniş ya da çok dar kapsamlı olarak tanımlanmamıştır. İfade setinin kavramsallaştırılmasından sonraki aşamada *ilk madde havuzu* oluşturulmuştur. Bu bağlamda, yapıyla ilgili geniş kapsamlı temsili unsurların içerikte yer alması sağlanmıştır (Campbell ve Fiske, 1959). Dolayısıyla, stratejik düşünmeyi temsil edecek şekilde havuza yeterli sayıda örnek ifade konulmuştur. Kavramsallaştırma sürecine dayanarak, stratejik düşünmeyi temsil eden ifadelerin listesi, uluslararası literatür taraması yapılarak elde edilmiştir. İfade miktarı yükseldikçe güvenilirlik düzeyi arttığı için ifade havuzunun geniş kapsamlı olması istenilmektedir (Churchill ve Peter, 1984). Çok boyutlu ve geniş bir yapı için 250 ve üzeri sayıda ifadeden bir madde havuzunun oluşturulması uygun bulunmaktadır (Robinson ve arkadaşları, 1991: 12-13). Dolayısıyla bu çalışmada literatür

taraması sonucunda 230 ifade oluşturulmuştur. Ulaşılan ifadelerin kapsam ve içeriği dikkate alınarak literatüre uygun şekilde stratejik düşünme ile ilgili beş boyut (yetenek, eğilim, davranış, niyet, tutum) belirlenmiştir. Her bir ifade mantıksal olarak uygun bulunan boyutlara yerleştirilmiştir. Bu aşamada araştırmacıların aynı veya benzer manaya yönelik ifadeleri birleştirme yoluna gitmesiyle birlikte ilk madde havuzunu toplamda 127 ifadeden oluşturulmuştur. İlk madde havuzu oluşturulduktan sonra üçüncü aşamada ifade setinin uzman görüşleri çerçevesinde indirgenmesi ve boyutların teyit edilmesi sağlanmıştır. Bu aşamada stratejik yönetim konusunda yetkin kişilerle (uzman-akademisyen) sette yer alan ifadelerin düzenlemesi noktasında irtibata geçilmiş ve uygun zaman ve koşullarda ifadeler üzerinde müzakere tarzında tartışmalar gerçekleştirilmiştir. İfade setini düzenlemek için yönerge ve sorularıyla birlikte uzman değerlendirme formunun oluşturulması (Büyüköztürk ve arkadaşları, 2016: 105) bu aşamada gerçekleştirilmiştir. Uzman değerlendirme formunda her bir ifade, “*anlaşılabilirlik, amaca uygunluk, ayırt edilebilme ve kültürel uygunluk*” olmak üzere dört kriter kapsamında değerlendirilmiştir. İfadelerin indirgenmesi için cevaplayıcılardan 1 ile 10 arasında (1:Kesinlikle uygun değil, 10:Kesinlikle uygun) puan vermeleri istenmiştir. Uzman değerlendirme formunun doldurması sonucunda elde edilen verilerle 127 ifade, gerçekleştirilen madde geçerlilik tespiti oranları doğrultusunda 83 ifadeye indirgenmiştir. Geçerli madde tespiti bulgusu, bulgular kısmında ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Üçüncü aşama tamamlandıktan sonra anket formu oluşturulmuştur ve uygulama aşamasına geçilmiştir. Anket formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, 83 önermeden oluşan stratejik düşünme ile ilgili ifadeler yer almaktadır. İfadelerin ölçme düzeylerinin daha kullanılabilir olması ve geçerli, güvenilir sonuçlar vermesi (Reise ve arkadaşları, 2000: 289) amacıyla, ifadelerin ölçülmesinde 5’li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) kullanılmıştır. İkinci bölümde, yöneticilerin demografik özellikleriyle ilgili ifadeler yer almaktadır. Yöneticilerin demografik özelliklerinin yer aldığı bölümde kategorik ölçekler kullanılmıştır. 20 yöneticinin anket formunu doldurması sonucunda elde edilen verilerle 83 ifade, gerçekleştirilen madde geçerlilik tespiti doğrultusunda 72 ifadeye indirgenmiş ve Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirmeye temel oluşturacak ifade seti (Item Set) önerisine son hali verilmiştir.

2.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinin ilk aşamasında kuramsal ifade setinin oluşturulması için stratejik yönetim alanında yetkinliği varsayılan uzman-akademisyenlere e-posta aracılığıyla uzman değerlendirme formları gönderilmiştir. Gönderim tarih ve saatleri araştırmacı ve katılımcılar tarafından belirlenmiştir. Veri toplama işlemi 15.01.2018 ile 15.02.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Uzman değerlendirme formunun cevaplanma süresinin 25 ila 35 dakika arasında olduğu belirlenmiştir. Veri toplama süreci sonucunda, toplam 11 uzman değerlendirme

dirme formuna ulaşılmıştır.

Uzman değerlendirmesinden sonra elde edilen kuramsal ifade seti uygulama için hazır hale getirilmiş (anket formuna dönüştürülmüş) ve katılımcılarla paylaşılmıştır. Anket formunun katılımcılar tarafından doldurulması yüz yüze gerçekleştirilen kişisel görüşmeler yoluyla sağlanmıştır. Veri toplamak için tespit edilen yöneticilere telefon aracılığıyla ulaşılmış ve görüşme talebi iletilmiştir. 50 yöneticiye görüşme teklifi sunulmuştur ancak yöneticilerin çoğunun görüşme talebini kabul etmemesi nedeniyle 20 yöneticiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme saat ve yerleri katılımcılar tarafından belirlenmiştir. Görüşme sürecinde katılımcılara sorular sorulmuştur ve fikirlerini değiştirici, yönlendirici hiçbir müdahale de bulunulmamıştır. Gerçekleştirilen görüşme süresi ortalama 20-30 dakika sürmüştür. Katılımcıların iş yoğunluğu sebebiyle görüşmelerin gerçekleştirilmesi sürecinde çeşitli zorluklar yaşanmıştır. Veri toplama işlemi 25.03.2018 ile 28.05.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada toplanan verilerin analizi için betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre tanımlandığı, ilişkilendirildiği ve yorumlandığı nitel veri analiz türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

3.1. Uzman Görüşleri

Bu aşamada uzman değerlendirme formundan elde edilen veriler analiz edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Uzman değerlendirme formundaki her bir ifadeyi akademisyenler; anlaşılabilirlik, amaca hizmet edebilme, ayırt edebilme, kültürel uygunluk olmak üzere toplamda 5 değerlendirme kriteri açısından 1'den 10'a kadar puanlama yaparak değerlendirmiş ve her bir ifade için bu doğrultuda toplam skorlar oluşmuştur. Kriterlere yönelik skor ortalamaları 1 ile 2,99 arasında olan ifadeler için çok sorunlu, ortalamaları 3 ile 4,99 arasında olan ifadeler için *sorunlu*, ortalamaları 5 ile 6,99 arasında olan ifadeler için *düzeltilmesi gerekli*, ortalamaları 7 ile 8,99 arasında olan ifadeler için *iyi*, ortalamaları 9 ile 10 arasında olan ifadeler için çok güçlü biçiminde kategoriler oluşturulmuştur. Ortalama skoru 5'in altında olan yani çok sorunlu ve sorunlu kategorisinde yer alan maddeler ifade setinden çıkarılmıştır. Değerlendirmeye ilişkin ayrıntılar; *Yetenek, Davranış, Tutum, Eğilim ve Niyet* boyutlarındaki ifadelerin *anlaşılabilirlik, amaca hizmet edebilme, ayırt edebilme* ve kültürel uygunluk açısından geçerli madde tespiti değerlendirmesi bulguları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Boyutlarla ilgili Geçerli Madde Tespiti

Boyutlar	Başlangıç İfade Sayısı	Düzeltilen İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı	Eklene İfade Sayısı	Net İfade Sayısı
Yetenek	37	22	14	2	25
Davranış	25	10	7	1	19
Tutum	32	11	13	-	19
Eğilim	19	11	7	-	12
Niyet	14	6	6	-	8

Sonuçta uzman değerlendirme formlarına yönelik analiz çerçevesinde yetenek boyutuyla ilgili 25, davranış ve tutum boyutuyla ilgili 19'ar, eğilim boyutuyla ilgili 12 ve niyet boyutuyla ilgili 8 olmak üzere toplamda 83 geçerli ifade elde edilmiştir.

3.2. Uygulama Aşaması

Uzman görüşüne dayalı geçerli madde tespiti yapıldıktan sonra bu aşamada hazırlanan anket formunun yöneticilere uygulanmasıyla birlikte elde edilen veriler analiz edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Uygulama aşamasına katılan yöneticilerin 13'ü erkek, 7'si kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Eğitim düzeyi itibarıyla yöneticilerden 4'ü lise, 4'ü ön lisans, 11'i üniversite, 1'i yüksek lisans mezunudur. Faaliyet alanı açısından yöneticilerin çoğunluğu inşaat, perakende ve ulaşım sektöründe yer alırken, bilişim, danışmanlık, lojistik gibi sektörlerden yöneticilerden de veriler elde edilmiştir.

3.2.1. Yönetici Değerlendirmeleri Geçerli Madde Tespiti

Yöneticilerden elde edilen anketlerin değerlendirilmesinde 3 ölçüt eşiği belirlenmiştir. Bu kapsamda 3'e eşit ve 3'ten küçük ortalama skoruna sahip maddeler *sorunlu maddeler*, 3'ten büyük ve 4'e eşit skora sahip maddeler için *iyi maddeler*, 4'ten büyük ve 5 ortalama skoruna sahip maddeler için ise çok *güçlü maddeler* biçiminde kategoriler oluşturulmuştur. Aşağıda yetenek, davranış, tutum, eğilim ve niyet boyutlarının geçerli madde analizlerine ait bilgiler bulunmaktadır.

3.2.1.1. Yetenek Boyutu Analizi

Yetenek boyutuyla ilgili oluşturulan ifadeler yöneticilerin verdikleri cevaplara dayalı olarak yapılan geçerli madde tespiti analizine ait bilgiler Tablo 2' de gösterilmektedir. Toplamda 20 katılımcı yöneticinin her bir ifadeye ilişkin yaptığı puanlamanın ortalaması alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 2. Yetenek Boyutu Geçerli Madde Tespiti

İfade No		Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Çok Güçlü Maddeler					
Y23	Riskleri azaltmak için problemi daha temel bir düzeyde ele alırım.	3	5	4,35	,875
Y2	Oyundan ne zaman çekilmem gerektiğini kolayca anlarım.	1	5	4,10	1,294
Y7	Yaptığım her eylem (aksiyon) için rakiplerimin bir karşı-eylem yapacağını bilerek hareket ederim.	2	5	4,10	1,021
Y8	Rakiplerimin benimle eş zamanlı yaptıkları hamleleri kolayca çözerim.	2	5	4,05	,999
Y16	Stratejik hamleleri, başkalarının düşüncelerini benim lehime bir yönde değiştirecek şekilde tasarlarım.	3	5	4,05	,510
İyi Maddeler					
Y18	Stratejik hamleyi, inanılır yapan bir davranışla devam ettiririm.	1	5	4,00	1,170
Y12	Kendimi rakiplerimin yerine koyarak kendim için en iyi hamleleri saptamayı çok iyi yaparım.	2	5	3,95	1,099
Y3	Rakiplerimin ne yaptığını/yapmaya çalıştığını kolayca analiz edebilirim.	2	5	3,90	,912
Y11	Oyunda taraflar anlaşmazsa sonuçların ne olacağını kolayca anlayabilirim.	2	5	3,90	,912
Y10	Getirisinin bedelinden fazla olacağı stratejiyi kolayca belirleyebilirim.	3	5	3,80	,768
Y25	Stratejileri ortaya koyarken ileriye bakma analizi ile stratejinin değer tahminini birleştiririm.	2	5	3,80	,768
Y14	Beni rakiplerimden daha başarılı yapan stratejiyi oluşturmakta zorlanmam.	3	5	3,75	,851
Y19	Rakiplerimin öngörülmeden yapmaya çalıştığı bir hamleyi önlemek için gerekli tedbirleri alırım.	2	5	3,75	1,118
Y22	Rakiplerimin yapmasını beklediğim hamlenin tersine hareket edeceğini kolayca anlayabilirim.	2	5	3,75	,716
Y17	Stratejik hamleyi, hareket planı hazırlayarak başlatırım.	1	5	3,70	1,418
Y6	Rakiplerimin eylemlerine bakarak neler başarabileceklerini kolayca anlayabilirim.	2	5	3,65	,875
Y15	Bir oyunda tutarsız davrananı kolayca saptarım.	1	5	3,65	1,565
Y1	Rakiplerimin amaç odaklı olduklarını bilerek kararlar alırım.	1	5	3,60	1,501
Y21	Rakiplerimin yanlış yönlendirme ihtimalini düşünerek, görmem için yapmış oldukları hamleleri kolayca anlayabilirim.	1	5	3,60	1,046
Y9	Herkesin kazanmak için nasıl bir yol izleyeceğini tahmin ederek oyunu çözerim.	2	5	3,55	,999
Y20	Rakiplerimin beni yanıltmak için yaptığı taktik değişikliklerini kolayca anlarım.	2	5	3,50	,761
Y24	Birçok hamlesi olan herhangi bir oyun için, en iyi stratejiyi kolayca bulurum.	1	5	3,50	1,100
Y4	Oyunda hamleyi ilk kimin yapacağını kolayca tahmin ederim.	1	5	3,45	1,356
Y13	Her koşulda, bütün seçenekleri geride bırakan stratejiyi ortaya koyabilecek öngörüye sahibimdir.	1	5	3,20	,894
Sorunlu Maddeler					
Y5	Stratejik karar verirken rakiplerimin iç görülerini erkenden sezerim.	1	4	3,00	1,026

Tablo 2 incelendiğinde yöneticilerin puanlandırmaları sonucunda 5 maddenin (Y23, Y2, Y7, Y8, Y16) çok güçlü maddeler; 19 maddenin (Y18, Y12, Y3, Y11, Y10, Y25, Y14, Y19, Y22, Y17, Y6, Y15, Y1, Y21, Y9, Y20, Y24, Y4, Y13) iyi maddeler; 1 maddenin ise (Y5) sorunlu maddeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

3.2.1.2. Davranış Boyutu Analizi

Katılımcı yöneticilerin cevaplarına bağlı olarak davranış boyutu kapsamında ortaya çıkan geçerli madde tespitine ilişkin sonuçlar Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Davranış Boyutu Geçerli Madde Tespiti

İfade No		Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Çok Güçlü Maddeler					
D3	Esnek olmayarak rakiplerimi taviz vermeye zorlarım.	1	5	4,15	,988
İyi Maddeler					
D8	Gerçekleştireceğim hamle için ilk olarak farklı senaryoların her birinin getirisini hesaplarım.	3	5	4,00	,725
D18	Hamle için en uygun zamanı bekleyerek öngörülebilir olmayan bir hamle uygularım.	2	5	4,00	,918
D4	Hamleleri karıştırıp, rakiplerimin öngörmediği şekilde davranırım.	1	5	3,95	1,276
D1	Rakiplerle çatışmaları hesaba katarak karar veririm.	1	5	3,85	1,089
D10	Eş zamanlı hamlelerde etkin olmayan stratejiyi çıkartırım.	3	5	3,70	,865
D13	Rakiplerim yaklaşımını belli ettikten hemen sonra gerekli karşılığı kesin veririm.	2	5	3,65	,933
D2	İşbirliğinden yararlanarak karar vermeye çalışırım.	1	5	3,55	1,276
D9	Rakiplerimin stratejisini tahmin ederek onlarla eş zamanlı hareket ederim.	2	5	3,55	1,099
D14	Rakiplerimin yanlış algılamasının muhtemel olduğu durumlarda kısasa-kıساس stratejisinden kaçınırım.	1	5	3,50	1,051
D11	Rakiplerimin ne yaptığını bilsem bile, kendi oyunumu değiştirmem.	1	5	3,45	1,191
D7	Rakiplerimin karşı hamlelerini hesaplayarak, bunları şimdiki en iyi hamleyi hesaplamakta kullanırım.	1	5	3,40	1,188
D15	Bir stratejiyi değerlendirirken ne kadar iyi işlediğini ölçerim.	1	5	3,45	1,191
D17	Rakiplerimin zayıf noktalarının farkında olarak onlara karşılık veririm.	1	5	3,45	1,191
D5	İnatçı bir rakibe karşı direnmem gerektiğinde sonuna kadar direnirim.	1	5	3,25	1,552
Sorunlu Maddeler					
D12	Rekabeti sağlayabilecek hamleyi yaparak rakiplerimi iş birliğine zorlarım.	1	5	3,00	1,338
D16	Rakiplerimin hamlelerine bağımlı olarak cezalandırıcı veya ödüllendirici hamlelerde bulunurum.	1	5	3,00	1,376
D6	Problemleri parça parça değil, bütün olarak çözerim.	1	4	2,90	1,119
D19	Kısasa-kıساس oyunun yalnızca bir kısmında değil tamamında uygularım.	1	5	2,85	1,268

Tablo 3'e göre tek madde (D3) çok güçlü maddeler kategorisinde; 14 madde (D8, D18, D4, D1, D10, D13, D2, D9, D14, D11, D7, D15, D17, D5) iyi maddeler kategorisinde, 4 madde ise (D6, D12, D16, D19) sorunlu maddeler kategorisinde yer almaktadır.

3.2.1.3. Tutum Boyutu Analizi

Yöneticilerin cevaplarına dayalı olarak tutum boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin geçerli madde tespitine ilişkin sonuçları Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4. Tutum Boyutu Geçerli Madde Tespiti

İfade No		Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapmalar
Çok Güçlü Maddeler					
T5	Bir vaatte bulunduğumda gereğinden fazlasını vaat etmem.	3	5	4,40	,598
T18	Uygulama sistemini koşullardaki değişikliklere göre düzenlemek gerektiğine inanırım.	3	5	4,30	,733
İyi Maddeler					
T14	Hamleyi karşılayacak rakiplerin etkinliğini düşürmek için yapılabilecek en önemli şeyin, rakiplerin hamlemi tahmin etme durumunu ortadan kaldırmak olduğuna inanırım.	1	5	4,00	1,026
T4	Fikrimi açığa çıkarmam gereken oyunları çok iyi bilirim.	3	5	3,95	,686
T9	İşbirliği geçmişim olan rakiplerim için daha dikkatli bir strateji oluştururum.	1	5	3,90	,912
T6	Öngörülebilir olmayan stratejiyi kullanarak başarılı olacağıma inanırım.	2	5	3,85	,875
T17	Risk olasılıkları arasındaki ölçüyü dikkatli bir şekilde kontrol etmeye çalışırım.	1	5	3,85	1,089
T19	Bir hamle yapmadan önce, hamleyi rakiplerimin bakış açısından değerlendiririm.	3	5	3,85	,745
T12	İnanırdıcı olmak için oyunda bir stratejik hamle denediğimde genelde geri adım atmam.	3	5	3,75	,910
T7	En iyi stratejimi, rakiplerim en iyi stratejisine karşı oluştururum.	2	5	3,70	1,174
T8	Rakiplerimle iş birliğimi bozmayarak, gelecekteki hamlelerimde zarar etme bedelini engellerim.	1	5	3,70	,923
T3	Oyunda önceliği yakalayıp ilk hamleyi yapmayı severim.	2	5	3,55	1,191
T13	Taahhütlerimi inanırdıcı yapmak için, onları yerine getirmediğimde cezalandırılmayı kabul ederim.	1	5	3,40	1,095
T16	Rakiplerimden amacımı gizleyerek ilk hamleyi yapmayı çok anlamlı buluyorum.	1	5	3,25	1,410
T2	Hamlelerimde öngörülebilir olmamaya odaklanırım.	2	5	3,15	1,089

T11	Rakiplerin eyleminden sonra rakiplere karşı herhangi bir amaç belirtmeden yapılan hamlelerin etkili olmadığına inanırım.	2	5	3,10	,788
T10	Rakiplerimle oyunda hilenin kural olduğu anlaşılırsa, rakiplerimi başarısız edecek bir strateji oluştururum.	1	5	3,05	1,234
Sorunlu Maddeler					
T15	Rakiplerimin söylediği şeyleri yok sayarak tam tersinin doğru olduğunu düşünürüm.	1	5	2,40	1,501
T1	Her durum için ayrı kararlar almayı genellikle tercih etmem.	1	4	2,35	1,226

Tablo 4 incelendiğinde 2 maddenin (T5 ve T18) çok güçlü maddeler; 15 maddenin (T14, T4, T9, T6, T17, T19, T12, T7, T8, T3, T13, T16, T2, T11, T10) iyi maddeler ve 2 maddenin ise (T15 ve T1) sorunlu maddeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

3.2.1.4. Eğilim Boyutu Analizi

Katılımcı yöneticilerin yanıtlarına dayalı olarak eğilim boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin geçerli madde tespiti sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Eğilim Boyutu Geçerli Madde Tespiti

İfade No	Maddeler	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Çok Güçlü Maddeler					
E2	Yeni bir taahhüde girişmeden, var olan pazarlık gücümü kullanırım.	3	5	4,40	,754
İyi Maddeler					
E1	Ortaya çıkan problemlerin nedenlerini anlayarak olumsuz sonuçları engellerim.	2	5	3,90	,912
E7	Rakiplerim belirli bir davranış tarzı uyguladığında bundan yararlanırım.	1	5	3,75	1,020
E12	Rakiplerimin kendi stratejileri dışında bir yol izlediğini anlarsam, bunu kendi yararına kullanmaya çalışırım.	1	5	3,65	1,387
E5	Eğer etkin olmayan stratejim varsa ondan kaçınırım.	2	5	3,50	1,000
E3	Karar verirken sadece gelecekteki kendi seçeneklerime değil, rakiplerimin-kine de bakarım.	1	5	3,45	1,191
E4	Eğer riske girmem gerekiyorsa bunu olabildiğince çabuk yapmaya çalışırım.	2	5	3,40	,995
E9	Rakiplerimin kendimin de zararına olan hamlelerinin kötü sonuçlarını göstererek eylemlerini engellemeye çalışırım.	1	5	3,20	1,240
E6	Benim için en iyi olan hamleyi rakiplerimin ne yaptığına bağımlı olarak belirlemeye çalışırım.	1	5	3,10	1,714

E8	Kendimin de zararına olan bir durumda, rakiplerimin de kaybedeceklerini göstererek onları hareket etmeye ikna etmeye çalışırım.	1	5	3,05	1,356
Sorunlu maddeler					
E10	Rakiplerimi tercih edilen bir amaç için ikna etmek üzere onlara ödül verebilirim.	1	5	2,95	1,468
E11	Rakiplerimin istemediğim bir eylemi yapmasını önlemek için onlara ödül verebilirim.	1	5	2,50	1,433

Tablo 5 incelendiğinde tek maddenin (E2) çok güçlü maddeler kategorisinde, 9 maddenin (E1, E7, E12, E5, E3, E4, E9, E6, E8) iyi maddeler ve 2 maddenin ise (E10, E11) sorunlu maddeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

3.2.1.5. Niyet Boyutu Analizi

Yöneticilerin cevaplarına dayalı olarak niyet boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin geçerli madde tespiti sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. Niyet Boyutu Geçerli Madde Tespiti

İfade No		Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Çok Güçlü Maddeler					
N1	Alternatif hamleleri olan oyunlarda, hamlelerin sonuçlarını tahmin etmek için, geriye doğru akıl yürütürüm.	3	5	4,10	,852
N4	Rakiplerimin tahminimi kullanmasını önlemek için son ana kadar bir yön göstermem.	2	5	4,05	,999
İyi Maddeler					
N3	Diğer oyunlarda kaybetmemek için herhangi bir oyunda hile yapmam.	1	5	3,80	1,322
N2	İleriye bakıp geriye doğru akıl yürütmeyi gerçekleştirebilmek için stratejilerimi değişmez hale getiririm.	1	5	3,15	1,137
N5	Rakiplerimi anlamaya zorlamak için, fark edilebilir bir riski oluşturarak eylemlerini etkilerim.	1	5	3,10	1,410
N8	Açgözlü davranıyor şeklinde algılanmamak için uzlaşılabilir görünmekten kaçınırım.	1	5	3,05	1,234
Sorunlu Maddeler					
N6	Kısasa-kısası uzun süreliğine, iş birliğini kısa süreliğine düşünürüm.	1	5	2,90	1,804
N7	Stratejilerimin öngörülebilir olmaması için, rakiplerimle amaçlarımız büyük ölçüde aynı doğrultuda olduğunda onlarla işbirliği yaparım.	1	5	2,80	1,361

Tablo 6 incelendiğinde 2 maddenin (N1 ve N4) çok güçlü maddeler kategorisinde, 4 maddenin (N3, N2, N5, N8) iyi maddeler kategorisinde ve 2 maddenin (N6 ve N7) sorunlu maddeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Son tahlilde yöneticilerin yanıtlarına dayalı olarak gerçekleştirilen analiz sonucunda ifade setinden 11 madde daha çıkartılmıştır. Başlangıçta araştırmacılar tarafından literatür taraması sonucunda elde edilen stratejik düşünme ile ilgili 230 ifade, kavramsal çerçevenin oluşturulması aşamasında 127 ifadeye indirilmiş, uzman-akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda 83 ifadeye, son tahlilde yöneticilerin değerlendirmeleri sonucunda ise 72 ifadeye düşürülmüştür. Geçerliliği tespit edilemeyen maddeler çıkartıldıktan sonra her bir boyuta ait hesaplanan ortalama, standart sapma ve ifade sayısı Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma	İfade Sayısı
Yetenek	3,78	,59853	24
Davranış	3,66	,44533	15
Tutum	3,69	,48839	17
Eğilim	3,57	,44177	10
Niyet	3,54	,58208	6
Tüm Boyutlar İçin Genel Ortalama: 3,64			

Tablo 6 incelendiğinde yetenek boyutunun (3,78) en yüksek, eğilim (3,57) ve niyet (3,54) boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırma örneklemini kapsamında incelenen Türk yöneticilerin, stratejik düşünme özelliklerini oluşturan boyutlardan yetenek konusunda skorlarının daha yüksek, eğilim ve niyet boyutlarındaki skorlarının ise daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Tüm boyutlara ilişkin genel ortalamaya bakıldığında katılımcı Türk yöneticilerin stratejik düşünmenin özelliklerini yansıtmada konusunda orta düzeyde bir görünüm sergiledikleri söylenebilir (Ort: 3,64).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik düşünme, dayandığı temel felsefe ve uygulamaya dönük çıkarımlar açısından son zamanlarda stratejik yönetim alanının dikkati çeken en kritik konuları arasında yer almaktadır. Literatür incelendiğinde farklı disiplinlerin yönlendirici konularına dayanılarak çeşitli yönleriyle incelemeye konu olan stratejik düşünmenin, bireysel anlamdaki davranışı yönlendir-

dirme ile ilgili özelliklerinin belirlenmesi ve ölçülmesi konusunda yeterli düzeyde kapsamlı çalışmaların olmadığı göze çarpmaktadır. Alan yazındaki mevcut bu boşluğu doldurmaya yönelik bir ilk adım olma noktasında tasarlanan bu çalışmada, karma bir araştırma yöntemi ile Türk yöneticilerin stratejik düşünme konusundaki özelliklerini belirlemeye yönelik bir ifade seti oluşturularak “stratejik düşünmenin temel bileşenleri” konusunda ölçek geliştirme çabalarına zemin hazırlayabilecek bir öneri sunulması amaçlanmıştır.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda, bireysel davranışı yönlendirici özelliklerden yola çıkarak, stratejik düşünmenin bileşenleri olarak değerlendirilebilecek beş kategori belirlenmiştir: *Yetenek, Davranış, Tutum, Eğilim ve Niyet*. En genel tanımlarıyla yetenek, bir olguyu hemen kavrama, doğuştan gelen ya da deneyimle kazanılan zihni gücü başarıyla kullanma olarak tanımlanırken; davranış, belirli bir olay ya da duruma karşı kişilerin sergiledikleri refleks ve hareketler olarak değerlendirilmektedir. Tutum ise kişinin bir sorun veya belirli olgulara karşı takındığı değişmeyen (süreklilik arz eden) tavır olarak ele alınmaktadır. Diğer taraftan eğilim, bir olaya karşı yönelimci bir tavır sergileme durumu olarak değerlendirilirken; niyet bir sonucu elde etmeye veya olayı gerçekleştirmeye yönelik istek, arzu ve beklentiyi kapsayan bir durum olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik düşünmenin bileşenlerine yönelik kategorizasyon yapıldıktan sonra yazın taraması sonucunda elde edilen 230 ifade, bu kategorilere yerleştirilmiştir. Yapılan içerik değerlendirmesi sonucunda bu ifade havuzunda yer alan birbirine yakın anlamları çağrıştıran 103 madde ifade havuzundan **çıkartılarak, ifade havuzu 127 ifadeye** indirgenmiştir. Toplamda 5 boyutu oluşturan bu 127 ifade, stratejik yönetim alanında yetkin 11 uzman-akademisyenin “anlaşılabilirlik, amaca uygunluk, ayırt edebilme ve kültürel uygunluk” kriterleri açısından yaptıkları geçerli madde tespiti değerlendirmesi sonucunda, 44 ifade gerekli geçerliliği sağlayamadığı için ifade havuzundan çıkartılarak ifade seti 83 maddeye indirilmiştir. Son olarak uygulama aşamasında ifade setinde kalan 83 ifade (Yetenek: 25, Davranış: 19, Tutum: 19, Eğilim: 12, Niyet: 8) anket formunda 5’li likert ölçeği tipinde hazırlanarak işletmelerinin stratejik konularıyla ilgilenen 20 yöneticiye yüz yüze anket tekniğiyle paylaşılmıştır. Elde edilen veriler üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda stratejik düşünmenin temel bileşenleri ile ilgili ifade seti 5 bileşen ve 72 maddeden oluşmuştur.

Genel anlamda bir değerlendirme yapılacak olursa araştırma kapsamında incelenen Türk yöneticilerin, bireysel davranış anlamında, stratejik düşünmenin özelliklerini yansıtmada konusunda orta düzeyde bir görünüm sergiledikleri söylenebilir. Spesifik bir değerlendirmede ise Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini oluşturan bileşenlerden yetenek konusundaki skorlarının daha yüksek, eğilim ve niyet boyutlarındaki skorlarının ise daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Aynı şekilde stratejik düşünmenin temel bileşenlerinden “yetenek” boyutunda çok güçlü maddeler kategorisindeki ifadelerin çokluğu dikkati çekerken diğer boyutlar “niyet” ve “tutum” özellikle “davranış” ve “eğilim” boyutlarındaki çok güçlü maddeler kategorisindeki ifadelerin azlığı göze çarpmaktadır.

Stratejik düşünmenin temel bileşenlerinden yetenek boyutunda; yöneticilerin “problemi daha temel bir düzeyde ele alma, oyundan ne zaman çekilmesi gerektiğini kolayca anlama, yapılan her eylem (aksiyon) için rakiplerin bir karşı-eylem yapacağını bilerek hareket etme, rakiplerin eş zamanlı hamlelerini kolayca çözmeye, başkalarının hamle ve düşüncelerini kendi lehine çevirecek şekilde hamle tasarlanmasına” gibi temel özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Davranış boyutunda ise yöneticilerin; “esnek olmayarak rakiplerini taviz vermeye zorlama, farklı senaryoların her birinin getirisini hesaplama, hamle için en uygun zamanı bekleme ve öngörülebilir olmayan bir hamle uygulama, çatışmaları hesaba katarak karar verme, eş zamanlı hamlelerde etkin olmayan stratejiden uzaklaşma, rakipler yaklaşımını belli ettikten hemen sonra gerekli karşılığı kararlı bir şekilde verme” gibi davranışsal özellikler dikkati çekmektedir.

Tutum boyutu yöneticilerin; “gereğinden fazlasını vaat etmeme, koşullardaki değişikliklere göre kendini yeniden düzenlemenin gerekliliğine inanma, rakiplerin etkinliğini düşürmek en önemli şeyin hamlenin tahmin edilme durumunu ortadan kaldırma olduğuna inanma, düşüncenin açığa çıkarılması gereken oyunları çok iyi bilme, işbirliği geçmişi olan rakipler için daha dikkatli bir strateji oluşturma, öngörülebilir olmayan stratejinin başarılı olacağına inanma, risk olasılıkları arasındaki ölçüyü dikkatli bir şekilde kontrol etme, bir hamle yapmadan önce, hamleyi rakiplerin bakış açısından değerlendirme, inandırıcı olmak için oyunda stratejik bir hamle denediğinde genelde geri adım atmama, rakiplerle iş birliğini bozmayarak, gelecekteki hamlelerde zarar etme bedelini engelleme” gibi tavırlarını içermektedir.

Eğilim boyutu yöneticilerin; “yeni bir taahhüde girişmeden var olan pazarlık gücünü kullanma, ortaya çıkan problemlerin nedenlerini anlayarak olumsuz sonuçları engelleme, rakipler belirli bir davranış tarzı uyguladığında bundan yararlanma, rakiplerin kendi stratejileri dışında bir yol izlediğini anladığında bunu kendi yararına kullanmaya çalışma” gibi özellikleri ile ilgiliyken niyet boyutu yöneticilerin; “oyunlarda geriye doğru akıl yürütme, hamlenin anlaşılmasında için son ana kadar bir yön göstermeme, diğer oyunlarda kaybetmemek için herhangi bir oyunda hile yapmama, rakipleri anlamaya zorlamak için, fark edilebilir bir riski oluşturarak eylemlerini etkilerime, açgözlü davranıyor şeklinde algılanmamak için uzlaşılabilir görünmekten kaçınma” gibi özellikleriyle ilgilidir.

Elde edilen sonuçlar literatürdeki stratejik düşünme ile ilgili çeşitli araştırmaların; doğrusal olmayan şekillerde düşünebilme (Taş vd., 2017: 155), yönlendirici olma Goldman (2007), fırsat yönelimli uzun dönemli düşünebilme (Özer, 2015: 73), görünüşte ilişkisiz olan olay ya da durumlar arasındaki bağlantıları bulma (Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu, 2010: 69), sistem düşüncesi, niyet odaklılık, akıllı fırsatçılık, zamanında düşünme, hipotez odaklılık (Liedtka, 1998) gibi sonuçlarıyla önemli düzeyde örtüşmektedir.

Gelinen noktada Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini geliştirici faaliyetlerde bulunmaları gerektiği açıkça görülmektedir. Hesaplanan ortalama skorlar açısından yetenek, davranış ve tutum boyutları her ne kadar orta düzeyde bir görünüm sergilese de geliştirici

eylemlere ihtiyaç vardır. Ortalama skorlara göre eğilim ve niyet boyutlarındaki durum ise daha kötü bir görünüm arz etmektedir.

Yapılan araştırma spesifik bir bölgedeki (Düzce ili) üst düzey yöneticiler üzerinde gerçekleştirildiği için sonuçların genellenebilme imkanı yoktur. Fakat bundan sonra yapılacak nicel ve nitel araştırmalara yön gösterici nitelikte olduğu düşünülmektedir. Özellikle stratejik düşünmenin temel bileşenleri ile ilgili olarak elde edilen 72 maddelik öneri setinin, nicel bir araştırma yöntemi kullanarak daha fazla sayıdaki yönetici grubuna yapılması konuya ilişkin bir ölçüm mekanizmasının oluşturulmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

EXTENDENT ABSTRACT

BASIC COMPONENTS OF STRATEGIC THINKING: A RESEARCH ON TURKISH MANAGERS

1. INTRODUCTION

In terms of basic philosophy and practical implications, strategic thinking is has recently been one of the most critical issues of the strategic management area. In this study, it is aimed to present a proposal that can prepare a basis for scale development efforts on the “basic components of strategic thinking” by creating a set of expressions for determining the strategic thinking characteristics of Turkish managers.

Strategic thinking includes many abilities that allow the manager to get to know his inner and outer environment better (Mintzberg, 1994). In today’s business world, the fact that managers have strategic thinking features seems to be critical for both business and individual. According to Goldman et al. (2009), strategic thinking is a competitive thinking activity that benefits firms. The purpose of strategic thinking is to create information about the future in constantly changing and unstable environmental conditions (Liedtka, 1998).

2. RESEARCH METHOD AND FINDINGS

A mixed (qualitative / quantitative) research method was preferred in this study. The universe of the research is composed of Turkish executives related to the strategy subject of enterprises operating in Düzce province. During the research process, two different sample groups were studied. For the stage of establishing the theoretical expression set of the research, 11 (expert-academician) people who have studies and competencies in the field of strategic

management were reached and data were collected through the expert evaluation form. For the application phase of the research, data were obtained from the 20 senior executives of 20 enterprises operating in Düzce, who are interested in the strategy, using the survey technique.

As a result of the literature review, five categories have been identified that can be evaluated as components of strategic thinking based on the characteristics that guide individual behavior: Ability, Behavior, Attitude, Tendency and Intention. After categorizing the components of strategic thinking, 230 items obtained from the literature were placed in these categories and item pool created. As a result of the content evaluation, 103 items that evoke close meanings were removed from the item pool and it was reduced to 127 expressions. These 127 expressions, which constitute 5 dimensions in total, were subjected to valid substance determination evaluation in terms of “understandability, purposefulness, discrimination and cultural suitability” by 11 experts-academicians who are competent in strategic management. After the evaluation, 44 expressions, could not provide the necessary validity, were removed from the item pool. 83 expressions (Ability: 25, Behavior: 19, Attitude: 19, Tendency: 12, Intention: 8) that remained in the item set during the application phase were prepared in the form of a 5-point Likert scale in the questionnaire form and shared with the face-to-face survey technique to 20 managers who are interested in the strategic issues of their businesses. Finally, according to the evaluation on the data obtained, the item set related to the basic components of strategic thinking consisted of 5 components and 72 items.

3. DISCUSSION AND CONCLUSION

If an overall assessment is made, it can be said that the Turkish managers examined within the scope of the research show a medium level view in reflecting the characteristics of strategic thinking in terms of individual behavior. In a specific assessment, it is understood that Turkish managers have higher scores on ability the components that constitute the strategic thinking features, however, their scores in tendency and intention dimensions are lower.

At this point, it is clearly seen that Turkish managers should engage in activities that develop their strategic thinking characteristics. Although the dimensions of ability, behavior and attitude in terms of calculated average scores show a moderate appearance, there is a need for improvement actions. According to the average scores the situation in tendency and intention dimensions presents a worse appearance.

The results cannot be generalized since the research was carried out on top level managers in a specific region (Düzce province). However, it is thought to be a guiding for the quantitative and qualitative researches to be conducted from now on. Especially making the 72-item set of suggestions obtained regarding the basic components of strategic thinking to a larger number of executive groups using a quantitative research method will significantly contribute to the creation of a measurement mechanism on the subject.

KAYNAKÇA

- Abraham, S. (2005). "Stretching Strategic Thinking", *Strategy & Leadership*, 33 (5), 5-12.
- Allio, R. (2006). "Strategic Thinking: The Ten Big Ideas", *Strategy and Leadership*, 34 (4), 4-13.
- Amitabh, M. and Sahay, A. (2008). Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link. http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy-01-Manu_Amitabh_final.pdf. adresinden 20 Temmuz 2007 tarihinde alınmıştır.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, (Ankara: Pegem Akademi, 21. Baskı).
- Campbell, D.T. and Fiske, D.W. (1959). "Convergent and Discriminant Validation By The Multitrait-Multimethod Matrix", *Psychological Bulletin*, 56 (2), 81-105.
- Churchill, G.A. Jr. and Peter, J. P. (1984). "Research Design Effects On The Reliability Of Rating Scales: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, 21, 360-375.
- Dickson, P. R., Farris, P.W. and Verbeke, W.J. (2001). "Dynamic Strategic Thinking", *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 29 (3), 216-37.
- Goldman, E. (2007). "Strategic Thinking at the Top". *MIT Sloan Management Review*, 48 (4), 75-81.
- Goldman, E., Cahill, T., Filho, R. and Merlis, L. (2009). "Experiences That Develop The Ability To Think Strategically", *Journal Of Healthcare Management*, 54 (6),7-416.
- Haycock, K., Cheadle, A. and Bluestone, K. S. (2012). "Strategic Thinking Lessons For Leadership From The Literature", *LibraryLeadership & Management*,26 (3/4),1-23.
- Kutschera, I. and Ryan, M. (2009). "Implications of Intuition for Strategic Thinking: Practical Recommendations for Gut Thinkers", *SAM Advanced Management Journal*,74 (3), 12-20.
- Liedtka, J. (1998). "Strategic Thinking; Can It Be Taught?", *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Mintzberg, H. (1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, 72 (1), 107-114.
- Netemeyer, R.G., Bearden, W. O. and Sharma, S. (2003). Scaling Procedures: Issues and Applications, California: SAGE Publications, Thousand Oaks
- O'Shannassy, T. (2003). "Modern Strategic Management, Balancing Strategic Thinkking and Strategic Plannig For Internal and External Stakeholders", *Singapore Management Review*, 25 (1), 53-67.
- Ohmae, K. (1982). The Mind Of The Strategist, New York: McGraw-Hill
- Özer, M. (2015). "İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Bir Değerlendirme", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7 (14), 70-85.

- Reise, S.P., Waller, N.G. and Comrey, A.L. (2000). “Factor Analysis and Scale Revision”, *Psychological Assessment*, 12 (3), 287-297.
- Robinson, J.P., Shaver, P.R. and Wrightsman, L.S. (1991). Criteria for Scale Selection and Evaluation (Editörler: J. P. Robinson, P.R. Shaver, L.S. Wrightsman). *Measures Of Personality and Social Psychological Attitudes*. San Diego: Academic Press,1-15.
- Sanders, T. I. (1998). *Strategic Thinking and the New Science*, New York: The Three Press
- Stacey, R. (1992). *Managing The Unknowable*, San Francisco: Jossey-Bass
- Taş, A., Hızıroğlu, M., Ersoy, A. Y., and Özer, K. (2017). “Kutadgu Bilig’de Stratejik Düşünmenin İzini Sürmek”, *Bilig*, 80, 147–178.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Demirkasımoğlu, E. (2010). “Ankara’da Bir Kamu Hastanesinde Çalışan Yöneticilerin Stratejik Düşünme Ve Karar Verme Becerilerinin Değerlendirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9 (1), 67-75.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Yunus Emre TAŞGİT
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Yunus Emre TAŞGİT
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Kübranur ÇAKIR
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Yunus Emre TAŞGİT Kübranur ÇAKIR
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Kübranur ÇAKIR