

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİ GELİŞTİRMEDE
BİLİŞSEL HARİTALAMA YÖNTEMİNİN KULLANILMASI :
BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

ADEM YAVAŞ

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

KOCAELİ-2009

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİ GELİŞTİRMEDE
BİLİŞSEL HARİTALAMA YÖNTEMİNİN KULLANILMASI :
BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

ADEM YAVAŞ

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN : PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ-2009

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİ GELİŞTİRMEDE
BİLİŞSEL HARİTALAMA YÖNTEMİNİN KULLANILMASI:
BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

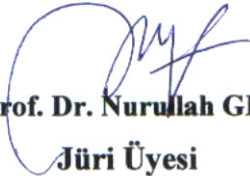
Tezi Hazırlayan : ADEM YAVAŞ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 01072009-2009/16



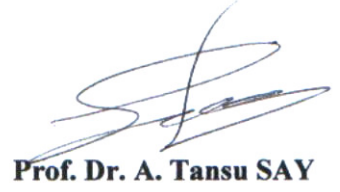
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Tez Danışmanı



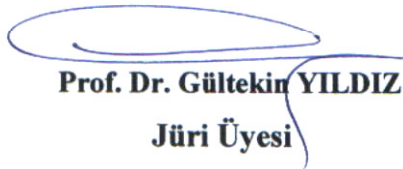
Prof. Dr. Nurullah GENÇ

Jüri Üyesi



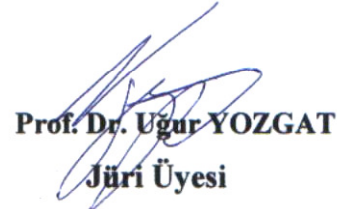
Prof. Dr. A. Tansu SAY

Jüri Üyesi



Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Jüri Üyesi



Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Jüri Üyesi

ÖNSÖZ

Üst yönetim takımının sorumluluklarından bir tanesi de strateji geliştirmektir. Strateji geliştirme sürecinde problem alanıyla ilgili farklı bilgilere ulaşılması ve bu bilgilerin kullanılması gerekir. Dolayısıyla bu süreçte stratejistler bilişsel bir yükü karşılaşırlar. Stratejistlerin zihinsel modelleri bu yükü baş etmede bir araç vazifesi görür. Deneyim ve zamanla şekillenen bu modeller, aynı çevrede farklı amaç ve bu amaca ulaştıracak araçların seçilmesinin nedeni olarak da görülebilir. Bilişsel yükü aşmada ve problem alanının farklı yönlerinin tespitinde stratejistler grup olarak çalışırlar. Ancak strateji geliştirme sürecinde grup olarak çalışma iyi yönetilmediği takdirde çatışmalara neden olabilir. Ayrıca sürecin başlangıcında hızlı bir görüş birliğine varılması, alternatiflerin yeteri kadar araştırılmaması ve kötü kararlar alınmasıyla sonuçlanabilir. Diğer taraftan stratejinin etkin bir şekilde uygulamaya konulması stratejistlerin görüş birliğini gerektirir. Dolayısıyla stratejistlerin önündeki ikilem, bir yandan görüş farklılıklarından yararlanırken diğer yandan eyleme geçilecek bir görüş birliğinin oluşturulmasıdır. Bu ikilemin çözümünde ve daha iyi stratejiler geliştirilmesinde ihtiyaç duyulan çoklu bakış açısının oluşturulmasında bilişsel haritalama yönteminin sağlayacağı katkının araştırılması tezin amacını oluşturmaktadır.

Strateji geliştirme sürecinde stratejistler tarafından deneyimlenen bilişsel yük, bu tezin gerektirdiği araştırmanın yapılmasında yazarın kendisi tarafından da deneyimlenmiştir. Ancak bu yük, kaynak, zaman ve değerli görüşlerini benden esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Nihat Erdoğan, eleştirileri ile beni daha çok okumaya yönlendiren Prof. Dr. Tansu Say ve motivasyonumu korumamda yardımcı olan Prof. Dr. Nurullah Genç tarafından paylaşılmıştır. Kendilerine değerli katkıları için teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezin yürütüldüğü işletmede değerli saatlerini benden esirgemeyen, zamanı geldiğinde programlarını benim için değiştiren katılımcılara da teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca bu tezin gerektirdiği maddi ve manevi desteği benden esirgemeyen annem Ayşe Yavaş, babam Hikmet Yavaş, Dr. Şebnem Efendi, Prof. Dr. Hüsni Efendi ve Okt. Elif Abat'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak bu tez, oğlum Deniz'den çalınan zamanın ürünüdür. Her ne kadar tez ve babalık görevlerini beraber yürütmek istesem de, bunu başaramadıysam kendisinin ileride beni affedeceğini umuyorum.

Adem Yavaş

İzmit, Mayıs, 2009

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	III
ÖZET	VIII
ABSTRACT	X
KISALTMALAR	XII
ŞEKİLLER	XIII
GRAFİKLER	XV
TABLolar	XVI
1. GİRİŞ	1
Araştırmanın Amaç ve Problemi	5
Araştırmanın Önemi ve Beklenen Fayda	5
Araştırmanın Sınırlılıkları	6
Araştırmanın Yöntemi	7
Tezin Yapısı	7
2. STRATEJİK BİLİŞ	8
2.1. Strateji ve Stratejist	8
2.1.1. Stratejinin Tanımı	9
2.1.2. Stratejistin Tanımı	11
2.1.2.1. Ekonomik Rasyonel Adam Olarak Stratejist	12
2.1.2.2. Sınırlı Rasyonel Adam Olarak Stratejist	13
2.2. Biliş	15
2.2.1. Bilişin Tanımı	15
2.2.2. Bilişin Unsurları	16
2.2.2.1. Bilişsel İçerik	16
2.2.2.2. Bilişsel Yapı	17
2.2.2.3. Bilişsel Süreç	17
2.2.3. Bilişin Teorik Temelleri	18
2.2.3.1. Kelly'nin Kişisel Yapı Teorisi	18
2.2.3.2. Bilgi İşleme Teorisi	21

2.3. Bilişin Stratejiye Etkileri	24
2.3.1. Bilişsel Temellerin İkamesi Olarak Demografik Verilerin Kullanıldığı Çalışmalar	25
2.3.1.1. Yaşın Stratejik Seçime Etkisi	25
2.3.1.2. Eğitim Düzeyinin Stratejik Seçime Etkisi	27
2.3.1.3. Örgütte Bulunma Süresinin Stratejik Seçime Etkisi	29
2.3.1.4. Fonksiyonel Geçmişin Stratejik Seçime Etkisi	30
2.3.1.5. Örgüt Kademesindeki Yerin Stratejik Seçime Etkisi	31
2.3.2. Bilişsel Temellerin İkamesi Olarak Demografik Verilerin Kullanılmasının Eleştirisi	32
2.3.3. Bilişsel Temellerin Stratejik Seçime Etkisini Araştıran Diğer Çalışmalar	33
2.3.4. Bilişsel Kısıyollar ve Önyargıların Potansiyel Etkileri	35
3. BİLİŞSEL HARİTALAMA YÖNTEMİ	40
3.1. Bilişsel Haritanın Tanımı ve Çeşitleri	40
3.1.1. Bilişsel Haritanın Tanımı	40
3.1.2. Bilişsel Harita Tipleri	48
3.1.1.1. Kavram Haritaları	48
3.1.1.2. Semantik Haritalar	49
3.1.1.3. Neden-Sonuç Haritaları	49
3.2. Bireylerin Bilişsel Haritaların Oluşturulması	51
3.2.1. Bilişsel İçeriğin Oluşturulmasında Temel Yaklaşımlar	52
3.2.1.1. Bilişsel İçeriğin Dolaylı Elde Edilmesi	52
3.2.1.2. Bilişsel İçeriğin Doğrudan Elde Edilmesi	53
3.2.1.2.1. Bilişsel İçeriğin Katılımcı Tarafından Oluşturulması	54
3.2.1.2.1.1. Yüksek Sesle Düşünme Tutanakları (Think Aloud Protocols)	54
3.2.1.2.1.2. Kendine Soru Sorma Yöntemi (Self-Q)	54
3.2.1.2.1.3. Basamaklı Mülakat Yöntemi	55
3.2.1.2.2. Bilişsel İçeriğin Araştırmacı Tarafından Oluşturulması	56
3.2.1.2.3. Bilişsel İçeriğin Katılımcı ve Araştırmacı Tarafından Birlikte Oluşturulması	56

3.2.1.3. Bilişsel İçeriğin Sınırlandırılması	57
3.2.1.3.1. Likert Ölçekli Sınırlama	58
3.2.1.3.2. Kart Sıralama Yöntemi	59
3.2.2. Bilişsel Yapının Oluşturulmasında Temel Yaklaşımlar	60
3.2.2.1. Kağıt-Kalem Yöntemi	60
3.2.2.2. İkili Karşılaştırmalar Yöntemi	61
3.2.2.3. Yöntemlerin Karşılaştırılması	61
3.3. Grup Haritalarının Oluşturulması	62
3.3.1. Atölye Çalışması Yöntemi	62
3.3.2. Birleştirme Yöntemi	62
3.3.3. Toplama Yöntemi	64
3.4. Bilişsel Haritalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik	66
3.5. Bilişsel Haritaların Yapısal Analizi	67
3.5.1. Baş ve Kuyruk Analizi	67
3.5.2. Döngü Analizi	67
3.5.3. Konu Adaları: Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Kümeler	69
3.5.4. Sorun Şebekeleri: Hiyerarşiyi Dikkate Alan Kümeler	71
3.5.5. Etkili Seçenekler	72
3.5.6. Konunun Anafikri Olarak Merkezi Kavramlar	73
3.5.7. Konunun Basitleştirilmesi	75
3.6. Bilişsel Haritalarda Nicel Analizler	76
3.7. Bilişsel Haritaların Karşılaştırılması	78
3.7.1. Nitel Karşılaştırma Yöntemleri	78
3.7.2. Nicel Karşılaştırma Yöntemleri	79
3.7.2.1. Langfield-Smith ve Wirth Formülü	80
3.7.2.2. Markoczy ve Goldberg Formülü	81
3.8. Strateji Alanında Bilişsel Haritalama Yöntemi	82
3.8.1. Strateji Alanında Bilişsel Haritaların Kullanılması İçin Gerekçeler	83
3.8.2. Strateji Alanında Bilişsel Haritalama Yönteminin Kullanıldığı Çalışmalar	85

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	87
4.1. Araştırma İçin Seçilen İşletmenin Tanıtılması ve Seçim Gerekçeleri	88
4.2. Araştırmanın Modeli	91
4.2.1. Stratejistlerin Örgütlerinin Stratejik Eylemleri İle İlgili Bilişsel Yapılarının Modellenmesi	91
4.2.1.1. Bilişsel İçeriğin Tespiti	91
4.2.1.2. Bilişsel İçeriğin Sınırlandırılması	95
4.2.1.2.1. Seçilecek Kavram Sayısının Tespiti	95
4.2.1.2.2. Kavram Seçim Yöntemi	97
4.2.1.3. Bilişsel Yapının Oluşturulması	98
4.2.2. Stratejistlerin Grup Modelinin Oluşturulması	100
4.2.3. Haritaların İncelenmesi ve Stratejik Eylemlerin Tespitine Yönelik Analizler	101
4.2.4. Haritaların Stratejistler Tarafından Değerlendirilmesi	102
4.2.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik	102
5. BULGULAR	103
5.1. Stratejistlerin Örgütlerinin Stratejik Eylemleri İle İlgili Bilişsel Yapılarının Modellenmesi	103
5.1.1. Bilişsel İçeriğin Tespiti	103
5.1.2. Bilişsel İçeriğin Sınırlandırılması	103
5.1.3. Bilişsel Yapının Oluşturulması	107
5.2. Stratejistlerin Grup Modelinin Oluşturulması	110
5.3. Stratejik Eylemlerin Tespitine Yönelik Analizler	112
5.3.1. Bilişsel Farklılık Düzeyinin Ölçümü	112
5.3.2. Döngü analizi	112
5.3.3. Baş ve Kuyruk Analizi	113
5.3.4. Merkeziyet Analizleri	114
5.3.4.1. Doğrudan Alan Analiz	114
5.3.4.2. Merkeziyet Analizi	115
5.3.5. Küme Analizleri	116
5.3.5.1. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Kümeler	116
5.3.5.2. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Kümeler	123

5.3.6. Etkili Seçenek Analizi	123
5.3.7. Basitleştirme Analizi	130
5.4. Haritaların Stratejistler Tarafından Değerlendirilmesi	131
6. SONUÇ	139
EK I	142
EK II	154
EK III	160
KAYNAKLAR	163

ÖZET

Stratejistler strateji geliştirmede gerekli olan bilginin hem sağlayıcısı hem de de kullanıcısıdır. Ancak stratejistler bilişsel sınırlara sahiptir. Bu sınırlar zaman ve deneyimle kazanılmış olan zihinsel modellerin kullanımına neden olur. Dolayısıyla problem alanının tamamı yerine bir kısmını görebilirler. Bunu aşmak için, gerekli olan çoklu bakış açısının oluşturulması amacıyla stratejistler grup olarak çalışılır. Ancak strateji geliştirme sürecinde grup olarak çalışma iyi yönetilmediği takdirde çatışmalara neden olabilir. Ayrıca sürecin başlangıcında hızlı bir görüş birliğine varılması alternatiflerin yeteri kadar araştırılmaması ve kötü kararlar alınmasıyla sonuçlanabilir. Diğer taraftan stratejinin etkin bir şekilde uygulamaya konulması stratejistlerin görüş birliğini gerektirir. Dolayısıyla stratejistlerin önündeki ikilem bir yandan görüş farklılıklarından yararlanırken diğer yandan eyleme geçilecek bir görüş birliğinin oluşturulmasıdır. Bu ikilemin çözümlünde ve daha iyi stratejiler geliştirilmesinde ihtiyaç duyulan çoklu bakış açısının oluşturulmasında bilişsel haritalama yönteminin sağlayacağı katkının araştırılması tezin amacını oluşturmaktadır.

Belirlenmiş amaca ulaşmada uygulanan bilişsel haritalama yöntemi bazı yenilikler taşımaktadır. İlk olarak katılımcılar haritalama öncesi görüş birliğine zorlanmamışlardır. Bu suretle eşit katılımın sağlandığı ve bilişsel farklılıkları içeren bir grup modeli oluşturulmuştur. Analizler bu model üzerinden yürütölmüştür. İkinci olarak analizlerin sonuçları hakkında katılımcılardan geri besleme alınmıştır. Geri besleme alınması haritaların oluşturulmasında katkı sağlayan kişilerin aynı zamanda üretilen sonuçları kullanacak kişiler de olması itibarıyla önemlidir.

Çalışma Kobi kapsamında yer alan bir işletmede 6 katılımcıyla yürütölmüştür. Çalışmanın başlangıcından sonuna kadar geçen zaman toplam 29 saat 15 dakika olarak raporlanmıştır. Çalışmanın yürütöldüğü grupta yüksek bilişsel farklılık düzeyi olmasına rağmen oluşturulan haritaların analizi katılımcılar tarafından da kabul gören sonuçlar üretmiştir. Dolayısıyla ilk olarak görüş birliğine varılması ve stratejik öneme sahip eylemlerin sonra tespit edilmesi yerine görüş farklılıklarının korunması ve yaratılan bağlantılara göre stratejik eylemlerin tespit edilebileceği görüşü destek bulmuştur.

Ayrıca katılımcılar, görüş farklılıklarının üretilen haritalar üzerinde çalışılarak görüş birliğine dönüştürülebileceğini ve stratejik öneme sahip olarak tespit edilen eylemler ve bu eylemlere ulaştıracak araçların uygulanabilir değerinde olduğunu raporlamışlardır.

ABSTRACT

Strategists are both the providers and the users of the information necessary for strategy development. However, strategists have cognitive boundaries. These boundaries are the reasons to use cognitive models gained through time and experience. Therefore, they can spot a part of the problematic area instead of the whole. In order to overcome this, strategists work as teams to gain a multiple perspective. Nevertheless, when working as a team is not managed properly, conflicts may arise. Moreover, reaching a quick consensus in the beginning of the process may result in not analyzing the alternatives properly and making bad decisions. On the other hand, implementing a strategy effectively, requires a consensus. The dilemma before the strategists, therefore, is to benefit from different perspectives while composing a consensus necessary for action. The purpose of this dissertation is to investigate the contribution of cognitive mapping method to solving this dilemma and to foster multiple perspectives to develop better strategies.

The cognitive mapping method used to reach this purpose, bares some innovations. First of all, the participants were not made to reach a consensus prior to the mapping process. In this manner, a group model was formed having equal participation and including cognitive differences. Analyses were carried out using this model. Secondly, feedbacks were provided from the participants regarding the analyses outcomes, which is very important as the participants are the ones who are going to use the outcomes.

The study was carried out in a medium-sized enterprise with six participants. The total time spent in the enterprise for research was 29 hours and 15 minutes. Though the group embodied a high level of cognitive difference, the analyses of the maps yielded approved results by the participants, which supported our view that instead of firstly reaching a consensus and then determining strategically important actions, they can be identified by sustaining the differences in the created contexts.

Lastly, the participants stated that different perspectives could be transformed into a consensus by working on the maps and that the actions which proved to be strategic and the means to reach these actions were feasible.

KISALTMALAR

K.K.Y.T. : Kelly'nin Kişisel Yapı Teorisi

ŞEKİLLER

Şekil 1. Karar Vericinin Kısıtları	13
Şekil 2. Birey ve Örgütün Bilgiyi İşleme Süreci	22
Şekil 3. Bilişin Stratejiye Etkisini Araştıran Çalışmaların Sınıflandırılması	24
Şekil 4. Bilişin Stratejik Seçime Etki Süreci	26
Şekil 5. Kavram Haritası	48
Şekil 6. Semantik Harita	49
Şekil 7. Bilişsel Haritaların Unsurları	51
Şekil 8. Bilişsel Haritalamada Kağıt-Kalem Yöntemi	61
Şekil 9. Birleştirme Öncesi Bilişsel Haritalar	63
Şekil 10. Birleştirme Sonrası Bilişsel Haritalar	64
Şekil 11. Baş ve Kuyruk Analizi	68
Şekil 12. Döngü Analizi	68
Şekil 13. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Küme Analizi	70
Şekil 14. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Küme Analizi	72
Şekil 15. Etkili Seçenek Analizi	73
Şekil 16. Doğrudan Alan Analizi	74
Şekil 17. Merkeziyet Analizi	75
Şekil 18. Bilişsel Haritalarda Nicel Analizler (Örnek)	76
Şekil 19. Stratejist 4'ün Basamaklı Mülakat Yöntemi Sonuçları	94
Şekil 20. Stratejistlere Sunulan Örnek Eylem Kartı	99
Şekil 21. Kavramların Stratejistler Tarafından Seçilme Sıklığı	106
Şekil 22. Stratejist 1'in Bilişsel Haritası	107
Şekil 23. Stratejist 2'nin Bilişsel Haritası	108
Şekil 24. Stratejist 3'ün Bilişsel Haritası	108
Şekil 25. Stratejist 4'ün Bilişsel Haritası	109
Şekil 26. Stratejist 5'in Bilişsel Haritası	109
Şekil 27. Stratejist 6'nın Bilişsel Haritası	110
Şekil 28. Stratejistlerin Grup Modeli	111
Şekil 29. Döngü Analizi Sonuçları	113
Şekil 30. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Küme 1	117
Şekil 31. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Küme 2	118

Şekil 32 . Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Küme 3	119
Şekil 33. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Küme 4	120
Şekil 34. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Küme 5	121
Şekil 35. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Kümelerin Modelde Dağılımı	122
Şekil 36. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Küme 1	124
Şekil 37. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Küme 2	125
Şekil 38. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Küme 3	126
Şekil 39. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Küme 4	127
Şekil 40. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Küme 5	128
Şekil 41. Modeldeki Olumsuzlukların Stratejik Döngüyle Etkileşimi	130
Şekil 42. Basitleştirme Analizi Sonuçları	131

GRAFİKLER

Grafik 1. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 1 Başının Değerlendirilmesi	132
Grafik 2. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 1 İçeriğinin Değerlendirilmesi	132
Grafik 3. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 2 Başının Değerlendirilmesi	132
Grafik 4. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 2 İçeriğinin Değerlendirilmesi	133
Grafik 5. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 3 Başının Değerlendirilmesi	133
Grafik 6. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 3 İçeriğinin Değerlendirilmesi	133
Grafik 7. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 4 Başının Değerlendirilmesi	134
Grafik 8. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 4 İçeriğinin Değerlendirilmesi	134
Grafik 9. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 5 Başının Değerlendirilmesi	134
Grafik 10. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 5 İçeriğinin Değerlendirilmesi	135
Grafik 11. Stratejik Aracın Değerlendirilmesi	135
Grafik 12. Döngünün Değerlendirilmesi	135
Grafik 13. Basitleştirilmiş Modelin Değerlendirilmesi	136
Grafik 14. Yöntemin Strateji Geliştirmeye Katkısının Değerlendirilmesi	136
Grafik 15. Yöntemin Görüşbirliğine Olan Katkısının Değerlendirilmesi	137
Grafik 16. Sonuçların Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi	137
Grafik 17. Yöntemin Stratejistlerin Farkındalığına Etkisinin Değerlendirilmesi	138

TABLolar

Tablo 1. Bilişsel Basitleştirme Süreçlerinin Strateji Geliştirmeye Etkileri	39
Tablo 2. Bilişsel Temellere Ulaşma Yöntemleri	41-46
Tablo 3. Komşuluk Matrisi	52
Tablo 4. Ulaşılabilirlik Matrisi	52
Tablo 5. Grup Bilişsel Harita Oluşturma Yöntemleri	65
Tablo 6. Grup Bilişsel Haritası Oluşturmada Grup Büyüklüğüne Göre Önerilen Birleştirme Yöntemleri	65
Tablo 7. Ulaşılabilirlik Matrisi (Örnek Sonuç)	78
Tablo 8. Bilişsel Haritalarda Potansiyel Olarak Anamlı Farklılığı İşaret Eden Göstergeler	79
Tablo 9. Strateji Geliştirmede Kullanılan Yöntem ve Modeller	82
Tablo 10. Strateji Alanında Seçilmiş Bilişsel Haritalama Uygulamaları	86
Tablo 11. Bilişsel Haritalama Yöntemini Kullanan Seçilmiş Çalışmalarda Katılımcı Sayıları	90
Tablo 12. Stratejistlerin Demografik Özellikleri	91
Tablo 13. Araştırmanın Modeli	92
Tablo 14. Bilişsel İçeriği Tespit Süreleri	95
Tablo 15. Bilişsel Yapının Oluşturulma Süreleri	100
Tablo 16. Araştırmada Kullanılacak Analizler	101
Tablo 17. Stratejistler Tarafından Seçilen Kavramlar	104-106
Tablo 18. Bilişsel Farklılık Düzeyi Sonuçları	112
Tablo 19. Döngü Analizi Sonuçları	113
Tablo 20. Baş Analizi Sonuçları	114
Tablo 21. Kuyruk Analizi Sonuçları	114
Tablo 22. Doğrudan Alan Analizi Sonuçları	115
Tablo 23. Merkezîyet Analizi Sonuçları	116
Tablo 24. Etkili Seçenek Analizi Sonuçları	129

1. GİRİŞ

Yeni ekonomik düzen, örgütlerin deneyimledikleri beklenmedik krizleri, hızla değişen tüketici beklentilerini ve artan rekabeti olağanlaştırmıştır. Örgütler, bu koşullar altında varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için stratejiler geliştirirler. Bu stratejileri geliştirebilmek için farklı alanlardan gelecek bilgiye ihtiyaç duyulur. Ancak, örgütlerin bu bilgiye ulaşmada zaman ve maliyet kısıtları vardır. Zaman ve maliyet kısıtlarını aşması durumunda bile, çevreden sağlanan bilgi, örgütlerin sorunlarına hazır çözümler sunmaz. Bu bilginin yöneticiler tarafından yorumlanması ve stratejik öneme sahip olanların tespiti gerekir. Dolayısıyla, üst düzey yöneticiler, strateji için ihtiyaç duyulan bilginin hem belirleyicisi, hem de işleyicisidirler.

Farklı alanlardan sağlanan bilginin yorumlanması tek bir kişinin bilişsel sınırlarını aşar. Dolayısıyla, yöneticiler, bu durumu aşmada grup olarak çalışırlar.¹ Biliş, bireylerin algıları ve algılarına dayalı eylemlerinin, daha önceden kazanılmış olan kavram ve inanç topluluğunun süzgecinden geçme süreci olarak tanımlanabilir.² Grup çalışmasından beklenen, yaratılan çoklu bakış açısının stratejik amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak araçların tespitine imkan vermesidir. İdealleştirilmiş bu süreç uygulamada pek çok sorunu beraberinde getirir. İlk olarak, yöneticilerin bilişsel haritalarının farklı olması görüş birliğine varılmasını güçleştirebilir. Bilişsel harita, bireyin çevreyi anlamada kullandığı kavram ve kavramlar arası ilişkilerin içsel temsilidir.³ İkinci olarak, grubun bir an önce görüş birliğine varma arzusu, karar alanı ve alternatiflerin yeteri kadar araştırılmaması ile sonuçlanabilir. Dolayısıyla, iyi bir strateji geliştirebilmek, çoklu bakış açısını oluşturmayı, oluşturulan bu bağlamda stratejik amaç ve bu amaçlara ulaştıracak araçları ayırt edebilmeyi ve bunlar üzerinde görüş birliğine varabilmeyi gerektirmektedir.

¹ David M. Schweiger, William R. Sandberg, Paula L. Rechner, "Experiential Effects Of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, And Consensus Approaches To Strategic Decision Making", **Academy of Management Journal**, Vol 32, No 4, s. 745

² Jeffrey A. Hart, "Cognitive Maps of Three Latin American Policy Makers", **World Politics**, Vol 30, No 1, Oct 1977, s. 116

³ Jacky A. Swan, "Exploring Knowledge and Cognitions in Decisions About Technological Innovation: Mapping Managerial Cognitions", **Human Relations**, Vol 48, No 11, 1995, s.1257

Yukarıda çizilmiş olan problem alanı strateji geliştirme sürecinde dikkatleri üst düzey yöneticilere ve oluşturdukları gruplara çekmektedir. Ancak, yöneticilerin bilişsel yapılarının ve oluşturdukları grupların çalışılması çağrısı yeni değildir. Bu çağrı, yönetim disiplini içerisinde farklı teori ve yöntemlerin kullanıldığı çalışmalara zemin hazırlamıştır.

İlk olarak, "Üst Düzeydekiler Teorisi" kapsamlı çalışmalardan bahsedilebilir. Bu teori, yöneticilerin bilişsel yapılarına ulaşmada, demografik verilerin kaba temsiller olarak kullanılabilceğini önermektedir.⁴ Ancak, demografik verilerin kullanımı kaba temsiller olması ve temsilin derecesinin araştırılmamış olmasıyla eleştirilmiştir. Bu eleştiriler temelinde bilişsel yapılara ulaşmada geliştirilen metot ve yöntemler ikinci bir çalışma alanı oluşturmuştur. Hem birey hem de grupların bilişsel yapılarının çalışılmasında geliştirilen yöntemlerden birisi de bilişsel haritalama yöntemidir. Son olarak, yöneticilerin bilişsel yapıları ile ilişkilendirilen bir çalışma alanı, yöneticilerin karar alanına taşıdıkları önyargı ve kestirimler olmuştur.

Her üç alandan gelen bilgiler ışığında, yöneticilerin bilişsel yapılarının strateji geliştirmeye hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğu ve iyi stratejilerin geliştirilmesi için, yüksek düzeyde görüş birliği ve farklılıktan kaçınılması gerektiği görüşleri desteklenmiştir.

Sonuç olarak, strateji geliştirebilmek için gerekli bilginin sağlanması ve işlenmesinde yöneticiler yetersiz kalabilir ve hatta karar alanına taşınan önyargı ve kestirimler yanlış kararlar alınmasına yol açabilir. Bu durum, çoklu bakış açısının oluşturulması gereğine dikkat çekmektedir. Ancak, çoklu bakış açısından yararlanılabilmesi için, oluşturulan bu bağlamda, stratejik amaç ve amaçlara ulaştıracak araçların ayırt edilebilmesi ve sürecin görüş birliğine varmayı da desteklemesi gerekmektedir.

Bu çalışmada sınırları çizilmiş problem alanının çözümünde bilişsel haritalama yönteminin katkısı incelenmiştir.

⁴ Donald C. Hambrick, Phyllis A. Mason, "Upper Echelons: The Organization As A Reflection Of Its Top Managers", **The Academy of Management Review**, Vol 9, No 2, 1984, s. 196

Bilişsel haritalama, bireyin bilişsel haritasına ulaşma ve bunu görsel olarak ortaya koymak amacıyla kullanılan bir yöntemdir.⁵ Bilişsel haritalamayla ilgili çalışmaların teorik temellerini “Kişisel Yapı Teorisi” oluşturur. Uygulama alanının temelini ise politik seçkinlerin bilişsel haritalarının çalışıldığı Axelrod’un “Kararın Yapısı” çalışması oluşturmuştur.⁶

Bu alandaki çalışmalar kullanım amacına göre iki farklı yön izlemiştir. İlk olarak, operasyonel araştırma disiplini içinde haritalama ve haritaların analizinde yöntemlerin geliştirilmesi üzerinde çalışılmıştır. Bu alanın gelişmesinde Eden’in “Bilişsel Haritalama” isimli çalışması etkili olmuştur.⁷ İkinci olarak, bilişsel haritaların nicel karşılaştırmalarının yapılabilmesi için formüller geliştirmeye çalışılmıştır. Örneğin, Markoczy, yöneticiler tarafından paylaşılan inançların kaynaklarını araştırdığı bir çalışmada bu formüllerden yararlanmışır.⁸

Yönetim disiplini içinde köklü bir geçmişe sahip olmasına rağmen bilişsel haritalama yöntemi Türkiye bağlamında yeterince araştırılmamıştır.

Türkiye bağlamında, strateji alanında bilişsel haritalama yönteminin kullanılmasına yönelik çalışmalar araştırıldığında, Özen⁹ ve Bandak¹⁰, çalışmalarını örnek olarak gösterilebilir. Ancak, her iki çalışmanın görüş farklılıklarından yararlanmaya ve süreç içerisinde görüş birliğinin oluşturulmasına katkıları sınırlı kalmıştır.

Özen’in çalışması iki yönden eleştirilebilir: İlk olarak, kullanılan yöntemle haritalama öncesi amaç ve araçlar üzerinde görüş birliği arayışı bireysel farklılıkların haritaya yansımamasına ve alternatiflerin yeterince araştırılmamasına neden olabilir. İkinci olarak, Özen’in bilişsel yapıyı oluşturmada kullandığı yöntem eleştirilebilir. Özen, bilişsel yapıyı oluşturmada, ikili karşılaştırma yöntemini kullanmıştır. İkili

⁵ Swan, a.g.e., s.1257

⁶ Robert Axelrod, (e.d.), **Structure of Decision**, New Jersey: Princeton University Press, 1976

⁷ Colin Eden , "Cognitive Mapping", **European Journal Of Operational Research**, Vol 36, No 1, 1988, s. 1-13

⁸ Livia Anna Markoczy, “**Barriers to Shared Belief: The role of strategic interest, managerial characteristics and organisational factors**”, (Basılmamış Doktora Tezi, The University of Cambridge, December, 1994)

⁹ Ümit Y. Özen, “**Modeling And Analyzing Strategic Thoughts Using Cognitive Mapping**”, (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2000)

¹⁰ Mahmut Bora Bandak, “**La Methode de Carte Cognitive Pour Planification Strategique**”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2003)

karşılaştırma yöntemi, katılımcılar tarafından seçilmiş kavramların birbirine etkisini bir matris üzerinden araştırmayı sağlar. Ancak, ikili karşılaştırmalar çalışmaya katılanların tamamı tarafından yapılamadığı için, az sayıda katılımcıyla süreç tamamlanıp, oluşturulan harita diğer katılımcıların onayına sunulmuştur. Dolayısıyla, haritaların, alternatiflerin yeterince değerlendirilmesine katkısı sınırlı kalmıştır.

Bandak'ın çalışması ise sadece grup haritalarının değil bireysel haritaların oluşturulması itibarı ile de daha detaylıdır. Ancak, haritalamada izlenen süreç haritaların birbirleriyle nicel olarak karşılaştırılmasına uygun değildir. Dolayısıyla, bilişsel düzeyde, katılımcılar arasındaki görüş farklılıklarının ölçümü mümkün değildir.

Özen ve Bandak, oluşturulan haritaların yapılarını aynı yöntemleri kullanarak analiz etmişlerdir. Ancak, her ikisi de analizlerin ürettiği sonuçlar hakkında katılımcılardan bir geri besleme almamışlardır. Dolayısıyla, yöntemin ürettiği sonuçların katılımcılar tarafından algılanan faydası ve kabulü raporlanmamıştır.

Strateji geliştirme amaçlı kullanılmamakla beraber, Atasoy'un çalışmasında da bilişsel haritalama yöntemi kullanılmıştır.¹¹ Bu çalışmada kavramlar arası ilişkiler ağırlıklandırılmak suretiyle incelenmiş ve nicel analizlerden yararlanmıştır. Ancak, çalışma farklılıklara odaklandığından, katılımcıların haritaları birleştirilerek nihai bir model üzerinde inceleme yapılmamıştır. Ayrıca çalışma incelendiğinde kavramlar arası ilişkilerin ikili karşılaştırma yöntemi ile oluşturulmadığı görülmektedir. Bilişsel haritaların oluşturulmasında ikili karşılaştırma yönteminin kullanılması bir ön koşul değildir. Ancak, bireyin bilişsel haritasının ortaya konulabilmesi için bilişin hem geri çağırma hem de tanıma ile ilgili süreçlerine ihtiyaç vardır.¹² Dolayısıyla, tek bir yöntemin kullanılması bilişsel yapıyı ortaya koymada yeterli olmayabilir.

¹¹ Güzide Atasoy, "Using Cognitive Maps For Modeling Project Success", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007)

¹² Gerard P. Hodgkinson, A. John Maule, Nicola J. Bown, "Causal Cognitive Mapping In The Organizational Strategy Field: A Comparison Of Alternative Elicitation Procedures", **Organizational Research Methods**, Vol 7, No 1, January 2004, s. 18

Sonuç olarak, stratejik amaç ve araçları tespit için, bilişsel farklılıklardan yararlanmayı destekleme amaçlı “Bilişsel Haritalama” yönteminin kullanılmasına yönelik araştırma alanında bir boşluk olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın Amaç ve Problemi

Araştırmanın problemi, “Çoklu bakış açısının oluşturulmasında Markoczy-Goldberg protokolü ile çizilen haritalar birleştirilerek, stratejik konuların teşhisi ve geliştirilmesinde kullanılabilir mi?” olarak tespit edilmiştir.

Araştırmanın alt problemleri aşağıda belirtilmiştir:

- Katılımcıların, örgütlerinin stratejileri ile ilgili görüşleri birbirinden farklı mıdır?
- Bilişsel farklılıkları içeren bir grup modeli nasıl oluşturulabilir?
- Bilişsel farklılık düzeyinin yüksek olduğu gruplarda, grup modeli analiz edilerek, stratejik amaç ve araçlar tespit edilebilir mi?
- Görüş farklılıklarının değerlendirilebileceği amaç ve araçlardan oluşan bağlamlar oluşturulabilir mi?
- Amaç ve araçlardan oluşan bağlamlar katılımcıların onayını almakta mıdır?

Bu problemler çerçevesinde ulaşılmak istenilen amaç, örgütlerde üst yönetim takımının stratejik konuları tespit edebilmeleri ve strateji geliştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları çoklu bakış açısının oluşturulmasına yardımcı olmaktır.

Araştırmanın Önemi ve Beklenen Fayda

Bu araştırmanın önemi ve beklenen fayda üç yönlü tartışılabilir;

İlk olarak, Türkiye bağlamında strateji geliştirmede kullanımı yeterince araştırılmamış olan bilişsel haritalama yönteminin, stratejik konuların tespiti ve geliştirilmesinde kullanılabilirliğini ortaya koyması yönüyledir. Bu çalışma, bilindiği kadarı ile Türkiye bağlamında Markoczy-Goldberg protokolünün uygulanarak,

stratejistlerin görüş farklılıklarını içerecek şekilde bir grup modelinin oluşturulduğu ve bu model üzerinde analizlerin yapıldığı ilk çalışma olacaktır.

İkinci olarak, haritaların analizlerinin ürettiği sonuçların uygulanabilirliğinin katılımcılar tarafından değerlendirilmesi yönüyledir. Bilişsel farklılıklara rağmen, analizlerin ürettiği sonuçlar katılımcılar tarafından uygulanabilir olarak algılandığı sürece, bilişsel haritalama yöntemi stratejinin uygulamaya konulmasına katkı sağladığı yönünde değerlendirilebilir.

Üçüncü olarak, strateji geliştirme sorumluluğunu taşıyan yöneticilerin bu süreçteki düşüncelerini geleneksel araştırmalardan farklı olarak ele almasıyla. İlk olarak, bilişin yapısı algının daha önyargısız bir göstergesidir.¹³ İkinci olarak, yöneticinin düşünsel sistemindeki neden sonuç ilişkisi, ilişkinin gücü ve merkezi kavramlar bir bütün olarak Likert tipi ölçeklerle yakalanamamaktadır.¹⁴ Dolayısıyla, uygulanan yöntem, yöneticilerin örgütlerinin stratejileri ile ilgili derinlemesine bilgiye ulaşılmasına imkan sağlamaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma bireylerin bilişsel yapılarına dayanmaktadır. Ancak, bilişsel yapılar bireylere özgü içsel süreçlerdir. Bu süreçlerin dış dünyaya sunumu olan bilişsel haritalar, katılımcıların ifade ettikleri ölçüde bilişsel yapıları temsil etmeleri itibarı ile sınırlıdır.

Bilişsel haritaların oluşturulmasında, bireysel farklılıkları ortaya koymak amaçlı çalışmalar, yüksek kavram sayısı ve kavramlar arası ilişkilerin incelenmesini gerekli kılar. Çalışma, bilişsel içeriği oluşturan kavramların ilişkisini ikili karşılaştırma yöntemi ile tespit edeceğinden, katılımcılar tarafından seçilecek kavram sayısı 15 ile sınırlandırılmak durumunda kalmıştır.

¹³ Allison Astorino-Courtois, "The Cognitive Structure of Decision Making and the Course of Arab-Israeli Relations, 1970-1978", **Journal of Conflict Resolution**, Vol 39, No 3, September 1995, s. 426

¹⁴ Beverly B. Tyler, Devi R. Gnyawali, "Mapping Managers' Market Orientations Regarding New Product Success", **The Journal of Product Innovation Management**, Vol 19, 2002, s. 261

Ayrıca, katılımcı sayısının bilişle ilgili çalışmalarda önerildiği üzere sınırlı tutulması ve yöntemin uygulanabilirliği ve ürettiği sonuçlara odaklanması ile araştırma genelleme yapmaya yönelik değildir.

Araştırma belirtilmiş bu sınırlar dahilindedir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma nitel bir örnek uygulama araştırmasıdır. Araştırılan konu yöntemin seçiminde etkili olmuştur. En temel düzeyde bu çalışmada katılımcıların bilişsel haritaları araştırılmaktadır. Bu haritaların oluşturulması katılımcılarla derinlemesine ve uzun süreli çalışmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca bilişsel harita araştırmaları anket yönteminin kullanılmasına uygun değildir. Dolayısıyla nitel yöntem seçilmiştir. Ancak çalışma Jaccard formülüne dayalı analizler, Markoczy ve Goldberg formülü ile karşılaştırmalar gibi nicel araçlarla da desteklenmiştir. Örgütsel davranış, tepkiyi veren bireyin ve çevrenin özellikleri ile birey-çevre etkileşiminin bir fonksiyonudur. Bu tip etkileşimler, doğal çevrede örnek uygulamaların derinlemesine analiziyle en iyi şekilde çalışılabilmektedir.¹⁵ Dolayısıyla çalışma, örnek uygulama şeklinde yürütülmüştür.

Tezin Yapısı

Tezin girişi izleyen bölümü, strateji ve biliş ilişkisinin ortaya konulmasını amaçlamıştır. Bu bölümde, temel tanımlar ve stratejistlerin bilişsel temellerinin stratejiye etkilerini araştıran çalışmalara yer verilmiş, bilişsel haritalama yönteminin alan içindeki yeri ortaya konulmuştur. Tezin üçüncü bölümünde, bilişsel haritalama yöntemi detaylı olarak incelenmiş, strateji alanında kullanılma gerekçeleri ve uygulama örnekleri verilmiştir. Tezin dördüncü bölümü yönteme ayrılmıştır. Tezin beşinci bölümünde, araştırmanın bulguları ve bu bulguların katılımcılar tarafından nasıl değerlendirildiği sunulmuştur. Araştırmanın son bölümünü sonuç oluşturmaktadır.

¹⁵ Fred Luthans, Tim R.V. Davis, "An Idiographic Approach To Organizational Behavior Research: The Use Of Single Experimental Designs And Direct Measures", **Academy of Management Review**, Vol 7, No 3, 1982, s. 384

2. STRATEJİK BİLİŞ

Farklı koşullar altında stratejilerin nasıl geliştiğini anlayabilmek için stratejistlerin aklından geçenlerin anlaşılması gerekir.¹⁶ Diğer bir ifadeyle, stratejiyi anlayabilmek için stratejist hakkında daha çok bilgiye ihtiyaç vardır.¹⁷ Yöneticilerin bilgi temelleri, buldukları örgüt, rakipler, dış paydaşlar, daha önceki stratejik girişimler ve örgüt içinden çevrenin nasıl algılandığı ile ilgili açık veya örtük bilgi ve inançları içerir.¹⁸ Bu bilgi yapılarının ve inançların modellenmesi veya haritalanmasında biliş bilimi farklı yaklaşımlar sunar.¹⁹

Ancak, bir bilgi yapısı, olayların sadece sınırlı bir alanını tahmin etmeye uygundur. Bu yapılar bazı durumlarda olayları yorumlamada kullanışlıyken bazı durumlarda aynı yapılar çok az kullanılır. Bir başka deyişle, yapı ve yapı sistemlerinin genel bir kullanım alanı yoktur.²⁰ Bu araştırma, stratejistlerin örgütlerinin amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak araçları ile ilgili bilişsel yapılarına odaklandığından, bu yapıları daha genel bilişsel yapılardan ayırmak için stratejik biliş terimi kullanılmıştır.

2.1. Strateji ve Stratejist

2.1.1. Stratejinin Tanımı

Bir başlangıç olarak, strateji alanında yapılan bir çalışmanın cevap vermesi gereken ilk soru, strateji kelimesi kullanıldığında yazar tarafından neyin kastedildiğidir. Ancak, stratejiyi tanımlamaya çalışanların görüş birliğine vardığı ender hususlardan birisi, stratejinin, üzerinde görüş birliğine varılan bir tanımının

¹⁶ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, **Strategy Safari**, Newyork: The Free Press, 1998, s.150

¹⁷ Terry McNulty, Andrew Pettigrew, "Strategies On The Board", **Organization Studies**, Vol 20, No 1, 1999, s. 47

¹⁸ Kim Church, Rod Smith, "REA Ontology-Based Simulation Models For Enterprise Strategic Planning", **Journal of Information Systems**, Vol 22, No 2, 2008, s. 306

¹⁹ Joshua Klayman, Paul J.H. Schoemaker, "Thinking About The Future: A Cognitive Perspective", **Journal of Forecasting**, Vol 12, No 2, 1993, s. 161

²⁰ Richard E. Plank, Joel N. Greene, "Personal Construct Psychology And Personal Selling Performance", **European Journal of Marketing**, Vol 30, No 7, 1996, s. 33

olmadığıdır.²¹ Dolayısıyla, farklı strateji tanımlarından örnekler verilerek tez kapsamında benimsenecek tanım yapılmaya çalışılacaktır.

Strateji, örgütün uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi, eylem biçiminin tespiti ve amaçlara ulaşmak için gerekli kaynakların tahsisidir.²²

Strateji, üstün bir duruma ulaşmak ve avantajlı amaçlar elde etmekle ilgili olarak güç ve kaynakların kullanım şeklidir.²³

Strateji, örgütün çevresiyle başa çıkmasını sağlama yöntemidir.²⁴

Strateji, bir kurumun nasıl başarılı olabileceğine ilişkin geliştirdiği fikirdir.²⁵

Strateji, bir veya birden fazla kişinin zihninde şekillenen bir öz anlayıştır.²⁶

Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur.²⁷

Strateji, işletmeyi sıkı güçlük ve karışıklıkları ortadan kaldırarak, ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçların seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemidir.²⁸

Strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir.²⁹

²¹ Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", **Academy of Management Review**, Vol 10, No 1, 1985, s. 89

²² Chandler, A.D., Jr., **Strategy and Structure**, Cambridge, MA: MIT Pres, 1962, s. 13 den Chaffee, a.g.e., s. 90

²³ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul: Beta, 2000, s. 114

²⁴ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetim**, 3. b, Ankara: Feryal Matbaası, 2000, s. 216

²⁵ Mehmet Barca, "**Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?**", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, Mayıs 2006, s. 435

²⁶ Geoffrey P. Chamberlain, "Researching Strategy Formation Process: An Abductive Methodology", **Quality and Quantity**, Vol 40, 2006, s. 291

²⁷ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4. b., Arıkan, 2007, s. 33

²⁸ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. b., İstanbul: Beta, 2002, s. 6

²⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. b., İstanbul : Beta, 2004, s. 21

Stratejik olan, uzun dönemle (üç yıldan fazla), genelle (örgütün bütünü ile ilgili) ve üst yönetimle (sahip-girişimciler, yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulu başkanı gibi) ilişkilidir.³⁰

Bu çalışmada strateji, örgütün uzun vadeli amaçları ve bu amaçlara ulaşmada örgütün bütününe etkileme gücüne sahip eylemler ile ilgili üst yönetim takımının geliştirdiği zihinsel bir araç-sonuç ilişkisi olarak tanımlanacaktır.

Stratejinin zihinsel olarak tanımlanması perspektif olarak strateji sınıflaması,³¹ stratejik düşünce okulu sınıflamalarından biliş okulu sınıflaması,³² fikir olarak strateji tanımı,³³ zihinsel bir öz kavram olarak strateji tanımı,³⁴ yorumlayıcı strateji modeli,³⁵ ve stratejik karar vermede yorumlayıcı yaklaşımı³⁶ ile tutarlıdır.

Bu ilişkinin araç ve sonuçlara dayandırılması, stratejik karar vermeyi uzun dönemli hedeflerin (sonuç), ve bu hedeflere ulaştıracak olan eylemlerin (araç) belirlenmesi ile başlayan bir dizi araç-sonuç kararları şeklinde tanımlanmasıyla tutarlıdır.³⁷

Stratejinin, amaç ve bu amaçlara ulaştıracak araçlar olarak iki aşamada değerlendirilmesi yeni bir yaklaşım değildir. Ancak, yapılan araştırmalarda amaç ve/veya araçlar üzerinde görüş birliğine varmanın önemi ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır.³⁸ Ulaşılan farklı sonuçların altında örgütlerde bu görüş birliğine nasıl

³⁰ A. Tansu Say, Mustafa Köksal, "The Use of Scientific Method in Strategic Planning", Proceedings of International Strategic Management Conference, Çanakkale, June 2005, s. 105

³¹ Henry Mintzberg, "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy", **California Management Review**, Fall 1987, Vol 30, No 1, s. 16

³² Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, a.g.e., s.170-172

³³ Barca, a.g.e., s. 435

³⁴ Chamberlain, a.g.e., s. 291

³⁵ Chaffee, a.g.e., s. 93

³⁶ John Hendry, "Strategic Decision Making, Discourse and Strategy as Social Practice", **Journal of Management Studies**, Vol 37, No 7, 2000, s. 958

³⁷ L.G. Hrebiniak, W.F. Joyce, Implementing Strategy, Macmillan, New York, 1984, s. 28'den aktaran Gregory G. Dess, "Consensus On Strategy Formulation And Organizational Performance: Competitors In A Fragmented Industry", **Strategic Management Journal**, Vol 8, No 3, 1987, s. 259

³⁸ Peter J. Brews, Michelle R. Hunt, "Learning To Plan And Planning To Learn: Resolving The Planning School/Learning School Debate", **Strategic Management Journal**, Vol 20, 1999, s. 898; L. J. Bourgeois III, "Performance And Consensus", **Strategic Management Journal**, Vol 1, 1980, s. 239; Dess, a.g.e., s. 273

ulaşıldığı yatabilir. Grup karar süreçlerinde bir an önce görüş birliğine varılma baskısı kötü seçimler yapılmasına neden olabilir.³⁹

2.1.2. Stratejistin Tanımı

Stratejist, işletmelerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmalarını başlatan ve bu sürecin her aşamasında yer alan, stratejik faaliyetlerden sorumlu görevlilerdir.⁴⁰

Stratejist, strateji geliştirmede kritik rol üstlenmesi beklenen CEO, başkan, kurucu, üst düzey yönetici ve yönetim takımı gibi kişileri kapsayan geniş bir kavramdır.⁴¹

Yukarıda yer alan tanımlar stratejistin kim olduğu ile ilgili bir fikir vermekle beraber, stratejistin karar sürecindeki rolü hakkında yeterli bilgi sunmamaktadır. Dolayısıyla, ekonomik-rasyonel adam ve sınırlı-rasyonel adam olarak stratejistin rolü karşıt kutuplar çerçevesinde tartışılacaktır.

2.1.2.1. Ekonomik Rasyonel Adam Olarak Stratejist

Stratejik yönetim alanındaki erken dönem çalışmalar bireylerin rasyonelliğine ekonomik temelli bir yaklaşımda bulunmuşlardır.⁴² Davranışın en iyilenmesi kavramının kökleri, ekonomik rasyonel adam varsayımından hareket eden geleneksel ekonomi teorisine dayanır. Ekonomik rasyonel adamın, çevresi ile ilgili yeterli ve açık olan bilgiye, amaçlara ulaştıracak olan araçlara sahip olduğu düşünülür. Bu ideal koşullar altında yapılması gereken davranışı en iyileyecek şekilde olasılıkların değerlendirilmesidir.⁴³ Ayrıca ekonomik yaklaşım, stratejistin değerlendirmesi gereken çevrenin objektif bir çevre olduğunu varsaymaktadır. Objektif çevre modeli,

³⁹ Richard L. Priem, David A. Harrison, Nan Kanoff Muir, "Structured Conflict And Consensus Outcomes In Group Decision Making", **Journal of Management**, Vol 21, No 4, 1995, s. 691

⁴⁰ Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 59

⁴¹ Henk W. Volberda, Tom Elfring, **Rethinking Strategy**, London: Sage Publications, 2001, s. 58

⁴² Paul R. Sparrow, "Strategy and Cognition: Understanding The Role Of Management Knowledge Structures, Organizational Memory And Information Overload", **Creativity and Innovation Management**, Vol 8, No 2, 1999, s. 142

⁴³ E. Frank Harrison, Monique A. Pelletier, "Managerial Attitudes Towards Strategic Decisions: Maximizing Versus Satisficing Outcomes", **Management Decision**, Vol 35, No 5, 1997, s. 358-359

örgütün kendisi dışında, bağımsız bir dış çevre içinde bulunduğunu varsayar. Dolayısıyla, stratejistin yapması gereken, çevrede hazırda bulunan bu bilgilere ulaşmak, organize etmek ve hatasız olarak değerlendirmektir.⁴⁴

2.1.2.2. Sınırlı Rasyonel Adam Olarak Stratejist

Sınırlı rasyonellik, karar vermede ilgili bilginin işlenmesi ve yorumlanmasında yöneticiler tarafından deneyimlenen sınırları ifade etmektedir.⁴⁵ Stratejik kararlar, karar vericilerin bilişsel süreçlerini zorlayıcı faaliyetlerde bulunmalarını gerektirir.⁴⁶ Karar vericilere veya örgütlere, amaçlarına ulaşmak için gerekli olan alternatifler önceden verilmediğinde, bu alternatiflerin geliştirilmesi sürecine ihtiyaç duyulur. Ancak, karar vericinin sınırlı zihinsel kapasitesi, tüm alternatiflerin değerlendirmesinde engel teşkil eder.⁴⁷ İnsan beyni aynı anda en fazla sekiz veriye odaklanabilmekte ve karar vermede temel olan olasılıkların hesaplanmasında, özellikle iki veya daha fazla olasılığın birleştirilmesinde, sınırlı kalmaktadır.⁴⁸ Bu sınırlar, alternatiflerin gelecekteki sonuçlarının tahminine de etki eder. Dolayısı ile karar vericiler amaçlarına ulaşmak için bilişsel kısayollara başvururlar.⁴⁹ Bu kısayollar, karar verme sürecinde gerekli bilginin araştırılmasına da etki eder. Karar vermede, mevcut bilginin ötesine geçme amaçlı bilgi arayışının sonlandırılmasına, yeterli olana razı olma denir.⁵⁰ En iyileme yerine yeterli olana razı olma, saman yığını içerisinde en keskin iğne yerine dikmek için yeterince keskin olanın aranmasına benzetilebilir.⁵¹ Razı olunan yeterli bilgi seviyesi, çevresel koşullar ve bireylerin alandaki deneyimleri tarafından etkilenir.⁵² Yeterli olana razı

⁴⁴ Linda Smircich, Charles Stubbart, "Strategic Management in an Enacted World", **Academy of Management Review**, Vol 10, No 4, 1985, s. 725

⁴⁵ Amrit Tiwana ve diğerleri, "The Bounded Rationality Bias in Managerial Valuation of Real Options: Theory and Evidence from IT Projects", **Decision Sciences**, Vol 38, No 1, Feb 2007, s. 160

⁴⁶ Ed Bukszar, Terry Connolly, "Hindsight Bias and Strategic Choice. Some Problems in Learning From Experience", **Academy of Management Journal**, Vol 31, No 3, 1988, s. 628

⁴⁷ David Dequech, "Bounded Rationality, Institutions, and Uncertainty", **Journal of Economic Issues**, Vol 35, No 4, December 2001, s. 913

⁴⁸ Amitai Etzioni, "Humble Decision Making", **Harvard Business Review**, July-August 1989, s. 123

⁴⁹ Dequech, a.g.e., s. 913

⁵⁰ Tiwana ve diğerleri, a.g.e., s. 161

⁵¹ Sidney G Winter, "The Satisficing Principle in Capability Learning", **Strategic Management Journal**, Vol 21, No 10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, 2000, s. 984

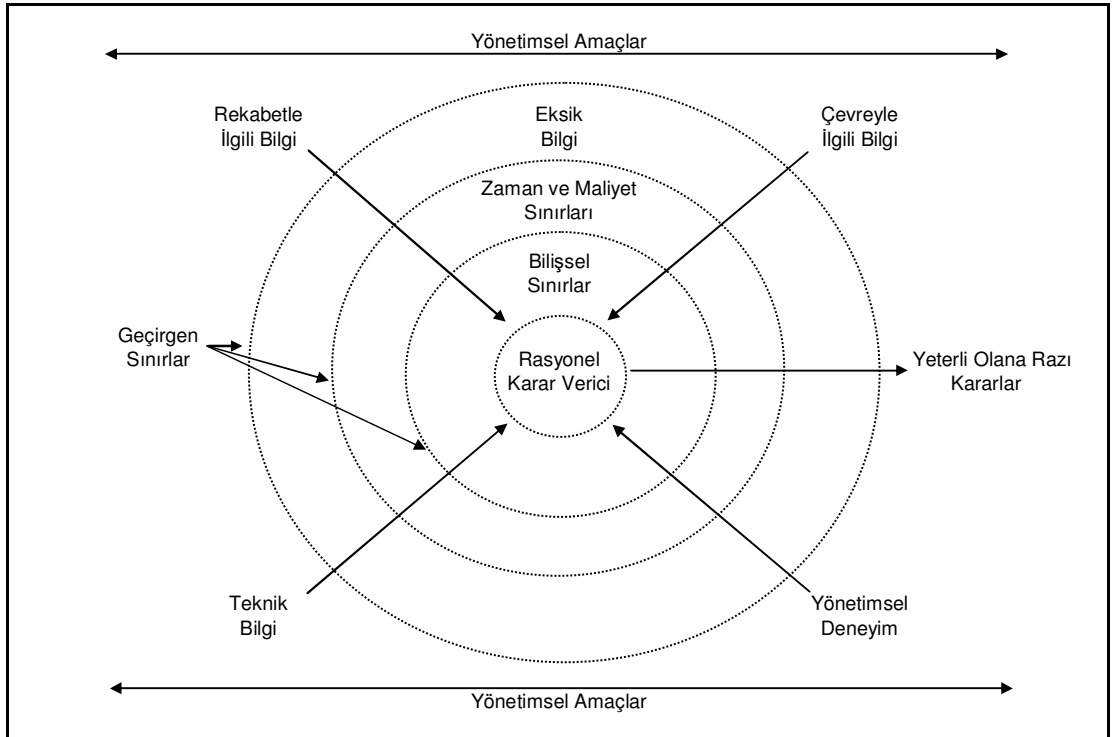
⁵² Hugh Schwartz, "The Role of Aspirations and Aspirations Adaptation in Explaining Satisficing and Bounded Rationality", **The Journal of Socio-Economics**, Vol 37, No 3, 2008, s. 950

olma süreci, karar vericilerin ön yargılara açık olmasına neden olur.⁵³ Sonuç olarak, karar vericiler en iyi yerine yeterli olan çözüme razı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, insan davranışı niyet olarak rasyonelliği amaçlasa da ancak sınırlı olarak buna ulaşabilir.⁵⁴

Şekil 1’de görüldüğü üzere karar verici pek çok yönden kısıtlanır;⁵⁵

- Bilgi kısıtları; rasyonel karar verici gerekli bilgiden yoksun olabilir veya doğru olmayan bilgiden hareketle eyleme geçebilir.
- Zaman ve maliyet kısıtları; zaman ve maliyet kısıtları rasyonel karar vericinin araştırabileceği olası eylem alternatiflerinin sayısını kısıtlayabilir.
- Bilişsel sınırlar; kompleks problemlerin formüle edilmesi ve çözülmesinde insan beyninin kapasitesi sınırlıdır. Bu bilişsel sınırlar karar vericinin gerçek dünya ile baş edebilmesi için ilgili durumların basitleştirilmiş modellerinin yapılandırmasını gerektirir.

Şekil 1. Karar Vericinin Kısıtları



Kaynak : Harrison ve Pelletier, a.g.e., s. 361

⁵³ Tiwana ve diğerleri, a.g.e., s. 161

⁵⁴ Dequech, a.g.e., s. 913

⁵⁵ Harrison ve Pelletier, a.g.e., s. 360-361

Çevreden elde edilen görüş, çoğunlukla çevrenin tipik özellikleri ile örgüttekiler tarafından bunların nasıl algılanıp değerlendirildiği arasındaki ayrımı belirsizleştirir. Gerçek ile onun nasıl değerlendirildiği arasındaki ayrımları gözden kaçırmamak gerekmektedir. Çünkü bu ayrımlar örgütteki karar vericilerin açıkça gözlemlenebilir örgütsel değişmelere pratikte neden tepki vermediklerini açıklayabilirler.⁵⁶ Dolayısıyla, objektif çevre yerine çevresel algı, iş stratejisi geliştirmede öncelikli girdiyi oluşturur.⁵⁷

Objektif çevre ve algılanan çevre arasındaki ayrım çevrenin anlamındaki bir değişiklikten kaynaklanmamaktadır. Çevre, gerçek, somut ve dışsaldır. Ancak, objektif çevre ve algılanan çevre arasındaki ayrım stratejistler arası farklılıktan kaynaklanmaktadır. Stratejistler sınırlı rasyonellik ile tam ve mükemmel olmayan çevresel algı arasında sıkışmışlardır. Uygulamada stratejistin önündeki sorun, algısal çevre ile gerçek çevre arasındaki boşluğun kapatılmasıdır.⁵⁸

Weick'e göre ise, yöneticiler çevrenin objektif kriterlerini yeniden yapılandırarak, seçerek ve tahrip ederek kendi kısıtlarını yaratırlar. Yaratılan bu kısıtlar içinde seçim kriteri dış çevresel koşullarla değil örgüt üyelerinin bu koşulları nasıl işledikleri ile ilgilidir. Seçim, yaratılan ham veriden anlam çıkararak ve ona anlam yüklenerek gerçekleştirilir. Bu süreçte yorumlama şemalarına ve bilişsel repertuara uyanlar seçilir.⁵⁹

Sonuç olarak, objektif çevre yerine algılanan veya meşrulaştırılan çevre ile ilgili unsurların strateji sürecine girmesinin nedeni, çevreyi değerlendirecek stratejistin sınırlı rasyonelliğinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla stratejist, strateji geliştirmede hem verileri değerlendiren hem de bu sürece sınırlı rasyonelliği ile dahil olan bir veri rolü oynamaktadır.

⁵⁶ John Child, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", **Sociology**, Vol 6, No 1, 1972, s. 4-5

⁵⁷ L. J. Bourgeois III, "Strategy And Environment: A Conceptual Integration", **The Academy of Management Review**, Vol 5, No 1, 1980, s. 37

⁵⁸ Smircich ve Stubbart, a.g.e., s. 726

⁵⁹ W. Graham Astley, Andrew H. Van de Ven, "Central Perspectives And Debates In Organization Theory", **Administrative Science Quarterly**, Vol 28, No 2, Jun 1983, s. 257

2.2. BİLİŞ

Türkçe’de kognisyon, biliş ve bilişimin İngilizce *cognition* teriminin yerine kullanıldığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük taramasında kognisyon terimine rastlanmamıştır. Bilişim kelimesi ise enformatik anlamında kullanılmıştır. Biliş bilme, anlama, kavrama tanımıyla en uygun karşılığa sahiptir.⁶⁰ Dolayısıyla Türkçe’nin kendi imkânlarından faydalanmak amacıyla tez içinde biliş teriminin kullanılması kararı alınmıştır.

2.2.1. Bilişin Tanımı

Biliş, bireylerin algıları ve algılarına dayalı eylemlerinin, daha önceden kazanılmış olan kavram ve inanç topluluğunun süzgecinden geçmesi süreci olarak tanımlanabilir.⁶¹

Biliş, bilme, algılama, farkında olma eylemi ile bilginin edinildiği zihinsel bir eylem veya süreçtir.⁶²

Biliş, bireylerin duyuları, geçmiş yaşantıları ve ilişkilerinden oluşan bir süzgeçten geçen verinin algı, hafıza, dil, ve düşünce süreçleri tarafından seçilip dönüştürüldüğü, yeniden düzenlendiği ve bunun sonucu olarak dış dünyaya ait gerçekle ilgili bir temsilin kurulduğu, bilginin inşa edildiği veya algının çarpıtıldığı bir sistemdir.⁶³

Örgüt ve yönetim teorisinde bilişin teorik temellerini oluşturan görüşler aşağıda kısaca özetlenmiştir;⁶⁴

⁶⁰ <http://tdkterim.gov.tr>

⁶¹ Hart, a.g.e., s. 116

⁶² John M. Bryson, Fran Ackermann, Colin Eden, Charles B. Finn, **Visible Thinking**, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 2004, s. 309

⁶³ Sibel A. Arkonaç, Sosyal Psikoloji, 3. Baskı, İstanbul: Alfa, 2005, s. 93

⁶⁴ Antonio Strati, "(Mis)Understanding Cognition In Organization Studies", **Scandinavian Journal of Management**, Vol 14, No 4, 1998, s. 317

- Biliş, bireye özgü ve zihinsel bir eylemdir ancak bir örgütteki diğer kişilerin eylemleri ile ilişkili olarak gerçekleşir ve bu, karşılıklı bağımlılıkla sınırlanır.
- Biliş, tepki ve adaptasyon yerine, zihnin eylemi anlama ve kavrama yeteneğini gösterir, böylelikle kişiler örgütsel eylemin gerçek baş aktörleridir.
- Anlamaların inşa edilmesi ve geçici de olsa örgütsel hedefler, karar kuralları, beklentiler ve hafıza üzerinde uzlaşılması yolu ile örgütün yaratılımdır.
- Biliş, karar verme sürecinin, dolayısı ile örgütsel yaşamın temelini oluşturan bireye özgü bir eylemdir.
- Biliş, bilginin işlenmesini, karmaşıklığının azaltılmasını ve iletilmesini sağlayan bireye özgü bir eylemdir.
- Biliş, rasyonel ve rasyonel olmayan arasındaki alanı kapsar.
- Biliş, örgütsel faaliyetler aracılığı ile yerleşmiş rutin ve şemalar ürettiği gibi örgütsel eylemler için de reçeteler üretir.
- Biliş, örgütsel öğrenmeyi sağlar.
- Biliş, neden sonuç olarak yapılandırılabilir ve neden-sonuç haritaları ile temsil edilebilir.

2.2.2. Bilişin Unsurları

2.2.2.1. Bilişsel İçerik

Bilişsel içerik, yöneticilerin belirli bir duruma taşıdıkları bilgi ve varsayımları ifade eder. Bu bağlamda bilişsel içerik belirli bir konuyla ilgili bilişsel yapıyla ilişkili bilgidir. Dolayısıyla bilişsel içerik bilişsel yapının öncülüdür. Bilişsel içeriğin belirleyicisi, geçmiş deneyimler ve onlara eşlik eden bilgidir.⁶⁵

⁶⁵ Robert Galavan, “Exploring The Belief Systems of Senior Managers, Antecedents of Managerial Discretion”, (Basılmamış Doktora Tezi, Cranfield University, School of Management, 2005), s. 56

Uygulamalı araştırmalarda içeriğin belirlenmesi, yönetimsel bilişin çalışılmasında ilk adımları oluşturması itibarıyla önemlidir. Bilişsel yapı temsil ettiği çevre ile bilgi belirlenmeden araştırılmaz.⁶⁶

2.2.2.2. Bilişsel Yapı

Bilişsel yapı, yöneticilerin belirli bir duruma taşıdıkları neden-sonuç ilişkilerine dair inançlardır. Dolayısıyla bilişsel yapı, içeriğin düzenlenmiş halidir. Bilişsel yapı, strateji alanında sıkça kullanılan ve genellikle bilişsel haritalama yöntemi ile operasyonel olarak ulaşılan bir kavramdır.⁶⁷

Bilginin bilişsel yapılara dayalı işlenmesi, dikkati odaklama, anlam yüklenmesini ve hafızadan geri çağırılmasını sağlama, yorumlamaya yardımcı olma ve problem çözümlerini hızlandırma yönüyle yararlıdır. Ancak, bu yapılar bilgi alanının birey tarafından anlaşılmasını da sınırlayabilir. Basmakalıp düşünme, boşlukların yanlış bilgiyle doldurulması, farklı ancak önemli bilginin göz ardı edilmesi, yaratıcı problem çözümlerini engellemesi bilişsel yapıların kullanılmasının kısıtları olarak değerlendirilebilir.⁶⁸

2.2.2.3. Bilişsel Süreç

Bilişsel süreçler, bilgi ve inançların birleştirilerek karar vermede nasıl kullanıldığıdır.⁶⁹ Bilişsel süreçler, bilginin seçildiği, organize edildiği, dönüştürüldüğü, depolandığı ve yararlandırıldığı süreçlerdir.⁷⁰

Bilginin işlendiği bu süreç iki şekilde çalışabilir. İlk olarak teori temelli veya yukarıdan aşağıya olarak adlandırılan yaklaşımda benzer koşullarda edinilen deneyim bilginin işlenmesinde yol gösterici olabilir. Bu süreçte geçmiş deneyimlerle

⁶⁶ James P. Walsh, "Managerial And Organizational Cognition: Notes From A Trip Down Memory Lane", **Organization Science**, Vol 6, No 3, 1995, s. 285

⁶⁷ Galavan, a.g.e., s. 56

⁶⁸ Walsh, "Managerial And Organizational Cognition: Notes From A Trip Down Memory Lane", s. 282-283

⁶⁹ James R. Meindl, Charles Stubbart, Joseph F. Porac, "Cognition Within And Between Organizations: Five Key Questions", **Organization Science**, Vol 5, No 3, 1994, s. 291

⁷⁰ Susan C. Schneider, Reinhard Angelmar, "Cognition In Organizational Analysis: Who's Minding The Store?", **Organization Studies**, Vol 14, No 3, 1993, s.351

kazanılmış bilişsel yapılar bireylerin hangi bilgiye dikkat ettiğini, bu bilgiyi nasıl kodladıklarını ve ne anlam çıkardıklarını etkiler. İkinci olarak, veri temelli veya aşağıdan yukarıya olarak adlandırılan yaklaşımda, yeni bilginin kendisi bireylerin tepkisini şekillendirir. Bireylerin sınırlı dikkat ve bilgi işleme kapasiteleri göz önünde bulundurulduğunda, alışılmıştan dışındaki durumlar hariç, teori temelli süreçler baskın rol oynar. Teori temelli bu süreçlerin temelinde ise bilişsel yapılar yatar.⁷¹

2.2.3. Bilişin Teorik Temelleri

Bilişin içerik ve yapısı ile gelişimini açıklamada “Kelly’nin Kişisel Yapı Teorisi,” bilişsel süreçlerin işleyişini açıklamada ise “Bilgi İşleme Teorisi”nden yararlanılacaktır. Her iki teori ile ilgili bilgi aşağıda sunulmuştur.

2.2.3.1. Kelly'nin Kişisel Yapı Teorisi

Kelly’nin Kişisel Yapı Teorisi’nin (K.K.Y.T.) bilişsel haritalama yönteminin teorik temelini oluşturduğu görüşü farklı yazarlar tarafından dile getirilmiştir.⁷² Bilişin içerik ve yapısını, bu içerik ve yapının gelişimini anlamada K.K.Y.T.’nin temel varsayım ve bilişsel haritalama yöntemi ile ilgili olan seçilmiş önermeleri aşağıda kısaca özetlenmiştir.

K.K.Y.T., temel olarak şemaların geliştirilmesi ve korunması ile ilgilidir.⁷³ K.K.Y.T.’ne göre birey mevcut inanç sistemine, inanç sistemi aracılığı ile gördüğü olaylara dayalı kalıplara ve içinde buldukları çevreyle ilgili algılarına dayalı yapılar geliştirir.⁷⁴ Burada yapı, kavramların kişisel doğasını ifade etmektedir.

⁷¹ Walsh, “Managerial And Organizational Cognition: Notes From A Trip Down Memory Lane”, s. 281

⁷² Anna Mette Fuglseth, Kjell Gronhaug, "Theory-driven Construction and Analysis of Cause Maps", **International Journal of Information Management**, Vol 22, No 5, 2002, s.361; Andrew J. Edkins ve diğerleri, “The Application Of Cognitive Mapping Methodologies In Project Management Research”, **International Journal of Project Management**, Vol 25, No 8, 2007, s. 764; Colin Eden, Chris Huxham, “Action-Oriented Strategic Management”, **Journal of Operational Research Society**, Vol 39, No 10, 1988, s.891

⁷³ Plank ve Greene, a.g.e., s. 25-26

⁷⁴ Roy Murray-Prior, “Modelling Farmer Behaviour: A Personal Construct Theory Interpretation Of Hierarchical Decision Models”, **Agricultural Systems**, Vol 57, No 4, 1998, s. 546

Dolayısıyla Kelly'e göre bireyler, gerçekleri kişiye özgü bu yapılar aracılığı ile algılar ve anlarlar.⁷⁵

- Temel varsayım: Psikolojik olarak kişinin zihinsel süreçleri olayları tahminleyecek şekilde yönlendirilmiştir. Bu temel varsayım, davranışa temel olacak çevrenin anlamlandırılmasına ve zihinsel temsil veya kişisel yapılar oluşturulmasına yönelik bilişsel faaliyetlerle ilgilenmektedir. Anlamın yüklendiği zihinsel süreç, anlam çıkarma amaçlı çevrenin yorumlanmasından oluşur. Olay ve yapılar arasında gözlemlenen benzerlikler temelinde bireyler anlamın yükleneceği çıkarımlarda bulunurlar. Birey, daha sonra anlam sisteminde depolanmış geçmiş deneyimlere ait tekrar veya kopyaları geleceği tahmin etmede temel olarak kullanır.⁷⁶
- Yapı Oluşturma Önermesi: Bu önermeye göre birey, benzerlerini anlamak yolu ile olaylar hakkında tahminde bulunur. Kelly'e göre birey ne olacağını tahmin ederek olaylara anlam yükler ki bu, olaylara özellik atfetme yolu ile genelleme sürecidir. Dolayısı ile Kelly, bireylerin mevcut şemaları aracılığı ile gelecek hakkında öngöründe bulunduğunu, daha sonra gerçek koşullara anlam yüklediğini ve tahminle sonuçları karşılaştırdığını önermektedir. Kelly'nin "bilim adamı olarak insan" metaforu bu önermeye dayanmaktadır.⁷⁷ Bu önermenin nihai sonucu, bireylerin olayları yorumlamalarının, algıladıkları kalıbın doğası veya olayı yerleştirdikleri kalıba bağlı olduğudur.⁷⁸
- Bireye Özgü Olma Önermesi: Bu önermeye göre, her bireyin olayları yapılandırma biçimi birbirinden farklıdır. Bireylerin olayları farklı şekilde algılamalarının nedeni, çevreyi anlamada her bireyin kendine özgü anlamlandırma sistemini kullanmasıdır. Olayları farklı olarak yorumlamak sureti ile hangi olayların meydana geldiği ve geleceği hakkında bireyler farklı sonuçlara ulaşacaktır. Bu algılara dayanarak bireyler farklı

⁷⁵ Fuglseth ve Gronhaug, a.g.e., s.361-362

⁷⁶ Plank ve Greene, a.g.e., s. 30

⁷⁷ Plank ve Greene, a.g.e., s. 31

⁷⁸ Murray-Prior, a.g.e., s. 547

davranacaklardır.⁷⁹ Bu önermede dikkat çeken bir husus ise iki bireyin bir durum karşısında benzer davranışlar göstermekle beraber bunu farklı gerekçelerle yapabileceğidir.⁸⁰

- **Organize Etme Önermesi:** Bu önermeye göre bireyler, geleceği tahmin etmede kolaylık sağlaması amacıyla, kendilerine özgü, yapılar arası sıralı ilişkileri içeren anlamlandırma sistemleri geliştirir. Bireyler dış çevreyi temsil etmede kullandıkları yapılar itibarı ile farklılık gösterebilecekleri gibi bu yapıların zihinsel sistem içinde hiyerarşik olarak organize edilmesi itibarı ile de farklılık gösterebilir.⁸¹
- **Benzerlik Önermesi:** Bu önermeye göre, bireyin uyguladığı deneyim yapısı diğer bireyinkine benzediği ölçüde süreçlerinin psikolojik olarak birbirine benzediği söylenebilir. Buna göre bireyler yapı sistemlerinin benzer veya farklı olmasına göre gruplandırılabilir.⁸² Diğer bir deyişle, benzer yapı sistemlerine sahip bireylerin aynı şekilde davranmaları beklenebilir. Burada bireylerin aynı deneyimleri yaşamaları nedeni ile benzer yapı sistemleri geliştirdikleri önerilmemektedir. Ancak farklı deneyimler aynı hipotezlerin oluşturulmasına neden olabilir. Dolayısı ile, farklı deneyimlere sahip bireyler, belirli bir durumla ilgili aynı beklentileri geliştirdiklerinden benzer davranışlarda bulunurlar.⁸³ Örgüt açısından bu önerme, bir grubun eyleme yönelik görüş birliği ve adanmışlık sağlayabilmesi için gelecekle ilgili ortak bir yorumun geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir.⁸⁴
- **Sosyal Olma Önermesi:** Bu önermeye göre, birey diğerlerinin yapı süreçlerini anlamlandırdığı noktaya kadar, diğer kişiyi içeren sosyal süreçlerde rol oynayabilir. Buna göre bireyler diğer kişilerin beklentilerini anlamak sureti ile sosyal bir role sahip olabilir.⁸⁵ Örgüt açısından bu önerme, bir problemi çözme amaçlı oluşturulmuş grubun sonuca ulaştırıcı etkileşiminin grup

⁷⁹ Plank ve Greene, a.g.e., s. 31

⁸⁰ Murray-Prior, a.g.e., s. 547

⁸¹ Plank ve Greene, a.g.e., s. 31

⁸² Plank ve Greene, a.g.e., s. 35

⁸³ Murray-Prior, a.g.e., s. 548

⁸⁴ Eden, "Cognitive Mapping", s. 2

⁸⁵ Plank ve Greene, a.g.e., s. 35

üyelerinin birbirlerinin olayları nasıl yorumladığını anladığı ölçüde gerçekleşeceğini ifade etmektedir.⁸⁶

Özet olarak K.K.Y.T, bireylerin çevreleri ile ilgili olayları anlamada geleceğe yönelik tahmin ve bu tahminin gerçekleşmesi ile şekillenen, hiyerarşik ilişkileri içeren şemalar kullandığını önermektedir. Bu şemalar kişiye özgü olduğundan benzer davranışların altında yatan gerekçeler de farklı olabilir. Grupların eyleme geçebilmesi için birbirlerinin şemalarını anlaması ve ortak bir yorumun geliştirilebilmesi gerekmektedir.

2.2.3.2. Bilgi İşleme Teorisi

K.K.Y.T bilişin içerik ve yapısının gelişimini açıklarken İnsanın Bilgiyi İşlemesi Teorisi bilişsel süreçlerin işleyişine odaklanmaktadır.

Bilgiyi işleme teorisinin temelinde, insan zihninin bilgiyi işleyen bir sistem olarak tanımlanması ve davranışların bu işleme sürecinin sonucu olduğu yatmaktadır.⁸⁷ Bilgi, problem çözme veya karar vermede bireyin beklenti ve değerlendirmesini etkileme gücüne sahip bir uyaran olarak tanımlanabilir.⁸⁸ Diğer bir tanımla bilgi, hafızada korunmuş, geri çağrıldığında davranışsal sonuçları olan karar uyaranı ve buna verilen tepkiler olarak görülebilir.⁸⁹ Bilgi, bilginin toplanmasına değil kullanıcıya bağlıdır. Önemli olan kullanıcının toplanmış olan bilgiye nasıl tepki verdiği.⁹⁰

⁸⁶ Eden, "Cognitive Mapping", s. 2

⁸⁷ Robert G. Lord, Karen J. Maher, "Alternative Information-Processing Models And Their Implications For Theory, Research, And Practice", **The Academy of Management Review**, Vol 15, No 1, 1990, s. 11

⁸⁸ Gerardo Rivera Ungson, Daniel N. Braunstein, Phillip D. Hall, "Managerial Information Processing: A Research Review", **Administrative Science Quarterly**, Vol 26, No 1, March 1981, s. 117

⁸⁹ James Walsh, Gerardo Rivera Ungson, "Organizational Memory", **Academy of Management Review**, Vol 16, No 1, 1991, s. 61

⁹⁰ C. Churchman, *The Design of Inquiring Systems*, Basic Books, New York, 1971 s.10 dan aktaran Y. Malhotra, "Expert Systems for Knowledge Management: Crossing the Chasm Between Information Processing And Sense Making", **Expert Systems with Applications**, Vol 20, No 1, 2001, s. 12

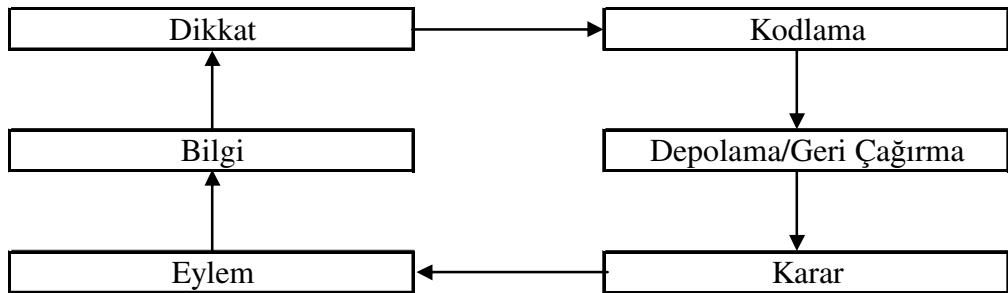
Bilgi işleme ise, bilginin seçildiği, birbiri ile ilişkilendirildiği, önem sırasına konduğu ve değiştirildiği bilişsel süreçler olarak tanımlanabilir.⁹¹

Bilgiyi işleyen insan zihni üç ana bilgi deposundan oluşur;⁹²

- Sensorimotor Hafıza; çevreye ait bilginin alındığı ve tahmini olarak 1 sn. kadar tutulduğu hafızadır.
- Kısa Dönem Hafıza; yaklaşık yedi sembolle sınırlı, bilginin tahmini olarak 20 sn. kadar tutulduğu hafızadır. Kısa dönem hafıza, analitik süreçlerin yürütülmesi amacıyla kullanılması ve sensorimotor ile uzun süreli hafıza arasında geçişi sağlaması yönüyle önemlidir.
- Uzun Dönem Hafıza; bilginin uzun süreli depolandığı, kapasitesi sınırsız hafızadır. Hafızadan bilginin geri çağırılması bilginin ilk kodlanması ile tutarlı bir işareti gerektirir. Uzun süreli hafıza, hiyerarşik olarak organize edilmiş, “Şema” olarak isimlendirilen bilgi kümelerini içerir. Şema, bireyin çevresel bilgiden anlam çıkarmasına ve genellikle elde edilmiş bilgiden hareketle boşlukların tamamlanmasına imkân sağlar.

Birey ve örgütün bilgiyi işleme süreci Şekil 2’deki gibi modellenenir.⁹³

Şekil 2. Birey ve Örgütün Bilgiyi İşleme Süreci



Kaynak : Korner, Kinicki ve Keats, a.g.e., s. 296’den kısaltılarak uyarlanmıştır.

⁹¹ Walsh ve Ungson, a.g.e., s. 61

⁹² Lord ve Maher, a.g.e., s. 11

⁹³ Patricia Doyle Corner, Angelo J. Kinicki, Barbara W. Keats, "Integrating Organizational And Individual Information Processing Perspectives On Choice", **Organization Science**, Vol 5, No 3, 1994, s. 296

Dikkat, bilgiye odaklanmak olarak tanımlanabilir. Modeldeki ilk aşama olmasının nedeni, stratejik kararlar ilgili bilginin işlenmeden ve anlam yüklenmeden önce ilk olarak yöneticilerin dikkatini çekmesi gereğidir. Birey bağlamında dikkat sınırlıdır. Dikkatin sınırlı olması, stratejik kararlar ilgili bilginin bir bölümünün yöneticiler tarafından işlenmeden önce filtrelenmesi anlamına gelir.⁹⁴ Hafıza açısından bakıldığında dikkat, sensorimotor hafızanın tüm bilgiyi işleyemeyeceği durumlarda hangi bilginin işlenmesi gerektiğinin uzun dönemli hafızadan benzer temsilin çağrılarak gerçekleştirilmesidir.⁹⁵ Bireyin dikkati hafızada depolanmış olan çerçeve veya yapılar tarafından yönlendirilir. Dolayısıyla, çevredeki bir değişim bireyin dikkatini çekebileceği gibi, hafızasında yer alan yapı veya çerçeveye bağlı olarak gözardı da edilebilir.⁹⁶

Bireyin seçici dikkatinden geçen veri, kodlama aracılığı ile anlamlandırılır. Kodlama, verinin özet bir içsel temsile dönüştürülerek anlam yüklendiği süreçtir. Birey, bilgiyi işleme sürecinde elde edilen bilgiyi konu hakkında daha önce edinmiş olduğu bilgiyle kıyaslamak sureti ile kodlar. Kodlama iki yönden önem arz eder. İlk olarak, karar vermede hafızada hali hazırda bulunan hangi bilginin geri çağrılabilirliğinin belirleyicisidir. İkincisi, bilişsel önyargılar için kritik bir giriş noktasıdır.⁹⁷

Depolama, yorumlanmış olan verinin korunması olarak tanımlanabilir. Stratejik bir karar gerektiğinde veri, depolanmış olan hafızadan geri çağrılır. Bilgi hafızada ilgili olduğu diğer bilgi kümeleri ile ilişkili olarak saklanır. Dolayısıyla, bilginin hafızadan geri çağrılması yayılarak harekete geçen bir özellik arz eder. Bunun anlamı, bilginin ilişkili olduğu diğer bilgiler kümesi ile bir bütün olarak hafızadan geri çağrılmasıdır.⁹⁸

⁹⁴ Corner, Kinicki ve Keats, a.g.e., s. 296

⁹⁵ Anita C. All, Robyn L. Havens, "Cognitive/Concept Mapping: A Teaching Strategy For Nursing", **Journal of Advanced Nursing**, Vol 25, No 6, 1997, s. 1211

⁹⁶ Roger I. Hall, "The Natural Logic Of Management Policy Making: Its Implications For The Survival Of An Organization", **Management Science**, Vol 30, No 8, Aug 1984, s. 907

⁹⁷ Corner, Kinicki ve Keats, a.g.e., s. 297

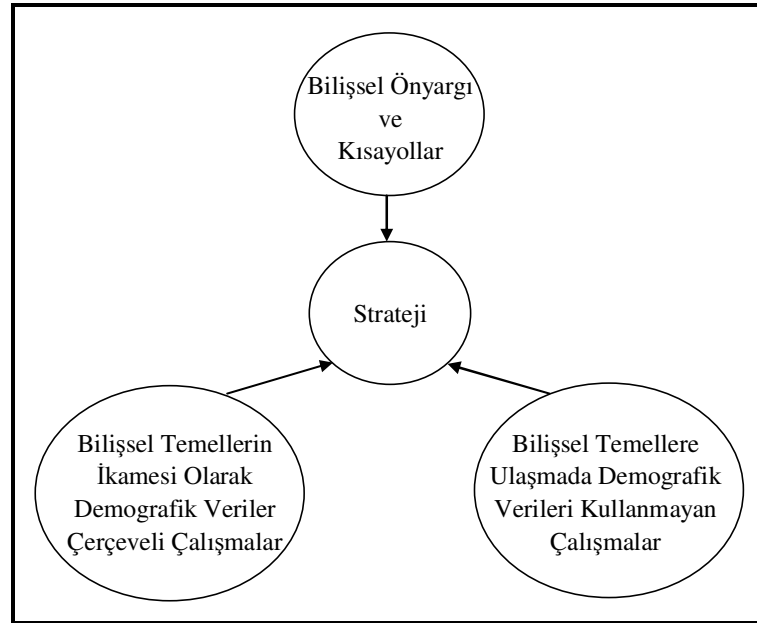
⁹⁸ Corner, Kinicki ve Keats, a.g.e., s.300

Örgütte bireyler, doğrudan deneyim ve gözlem yoluyla bilgiyi depolarlar. Bu bilgiler, bireyin inanç sistemlerinde, nedensellik haritalarında, varsayımlarında ve değerlerinde depolanır.⁹⁹

2.3. Bilişin Stratejiye Etkileri

Yöneticilerin karar alanına taşıdıkları bilişsel temellerinin araştırılması, yönetim disiplini içerisinde geniş bir çalışma alanı oluşturmuştur. Bu alandaki araştırmalar üç başlık altında incelenebilir. İlk başlık, bilişsel temellerin kaba temsilleri olarak demografik verilerin kullanılması önermesine dayanan çalışmalardır. Bu çalışmalar yönetsel bilişin araştırılmasına önemli katkı sağlamakla beraber yoğun eleştiriler de almıştır. İkinci başlık, bilişsel temellerin araştırılmasında geliştirilen demografi dışı yöntemlere dayalı çalışmalardır. Bilişsel haritalama yöntemi bu kapsam dahilindedir. Son olarak, bilişsel önyargı ve kısayolların karar sürecine etkilerinin araştırıldığı çalışmalardır. Bu bölümde bilişin stratejiye olan etkisi yukarıda belirtilen çerçevede incelenecektir. Bu çerçeve Şekil 3'de verilmiştir.

Şekil 3. Bilişin Stratejiye Etkisini Araştıran Çalışmaların Sınıflandırılması



⁹⁹ Walsh ve Ungson, a.g.e., s. 63

2.3.1. Bilişsel Temellerin Temsilleri Olarak Demografik Verilerin Kullanıldığı Çalışmalar

Bilişin strateji alanında araştırılmasında Hambrick ve Mason'ın "Üst Düzeydekiler Teorisi" etkili olmuştur. Üst Düzeydekiler Teorisi'nin açıklaması, bu teori kapsamında seçilmiş çalışmalar ve teorinin eleştirisi aşağıda yapılacaktır.

Şekil 4'de özetlendiği üzere bu teoriye göre stratejist, tek başına bütünü kavrayabileceğinden daha karmaşık olan çevresel ve örgütsel uyarılara bilişsel temel ve değerlerini girdi olarak taşır. Stratejistin bilişsel temelleri ve değerleri gerçek durum ile algısı arasında bir elek görevi görür. İlk olarak stratejist veya stratejistler grubu, örgüt ve çevresi ile ilgili tüm unsurları tarayamayacağından, görüş alanları önemli derecede kısıtlanır. Seçici algı nedeniyle görüş alanındaki unsurlar ikinci bir kısıtla karşılaşır. Nihai olarak, işlenmek üzere seçilen verilere anlam yüklenir. Tüm bu sürecin sonucu olan yönetimsel algı stratejik seçimin temellerini oluşturur.¹⁰⁰

2.3.1.1. Yaşın Stratejik Seçime Etkisi

Üst düzeydekiler teorisi, genç yöneticilerin yaşlılara göre daha riskli stratejiler uygulamaya eğilimli olacağını ve genç yöneticileri olan işletmelerin yaşlı yöneticileri olanlara göre daha fazla büyüme ve karlılık göstereceğini önermektedir. Bunun nedeni ise yöneticinin yaşı arttıkça bilgiyi karar sürecine dahil etme kabiliyetinin düşmesi, örgütün mevcut durumuna psikolojik olarak artan adanmışlık göstermesi ve ilerleyen yaşla beraber finansal ve kariyer güvenliğinin öneminin artmasıdır.¹⁰¹

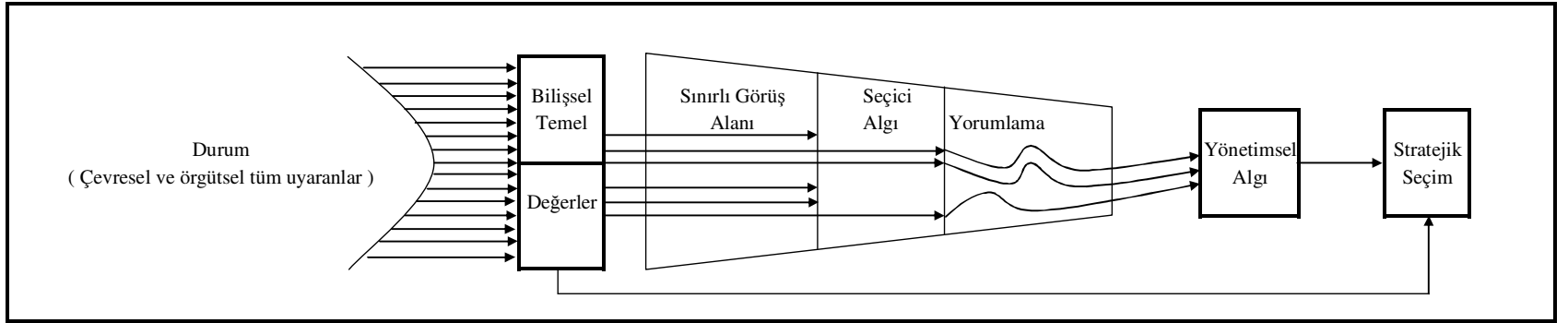
Yapılan bir araştırma, satın alınacak aday işletmelerin stratejik değerlendirilmesinde objektif kriterlerin kullanımına yöneticilerin yaşının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir.¹⁰²

¹⁰⁰ Hambrick ve Mason, a.g.e., s. 195

¹⁰¹ Hambrick ve Mason, a.g.e., s. 198-199

¹⁰² Michael A. Hitt, Beverly B. Tyler, "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives", **Strategic Management Journal**, Vol 12, No 5, Jul 1991, s. 344

Şekil 4. Bilişin Stratejik Seçime Etki Süreci



Kaynak : Hambrick ve Mason, a.g.e.,s. 195

Başka bir araştırmada, üst düzey yönetici takımlarının yaş ortalamaları ile teknik ve yönetsel yenilik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Aynı araştırmada, yönetim takımlarının yaş bağlamında heterojenliği ile teknik ve yönetsel yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.¹⁰³

Diğer bir araştırmada ise, üst düzey yöneticilerin yaş ortalamaları ile örgütsel büyüme arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.¹⁰⁴

Yapılan başka bir araştırmada ise yaşça birbirine yakın üst düzey yöneticilerin inançlarının da birbirine benzeyeceği hipotezi desteklenmiştir.¹⁰⁵

Başka bir araştırma ise üst düzey yönetici takımlarının yaş ortalamaları ile örgütsel değişim arasında negatif yönlü bir ilişki olacağı hipotezini desteklemiştir.¹⁰⁶

Yukarıda yer alan seçilmiş araştırmalar iki yönlü değerlendirilebilir. İlk olarak, yaş ve yaşça heterojenlik karar süreçlerinde üzerinde durulması gereken bir etki yaratmış olabilir. Ancak araştırma sonuçları bu etkinin üst kademeler teorisinde önerildiği gibi yaşın ilerlemesiyle yöneticilerin bilgiyi karar sürecine dahil etme kabiliyetinin düşmesi, örgütün mevcut durumuna psikolojik olarak artan adanmışlık göstermesi, finansal ve kariyer güvenliğinin öneminin artmasıyla ilişkili olup olmadığı hakkında açıklayıcı değildir.

2.3.1.2. Eğitim Düzeyinin Stratejik Seçime Etkisi

Üst düzeydekiler teorisine göre eğitim geçmişi bir dereceye kadar kişinin bilgi ve beceri temelini açıklar. Örneğin mühendislik ve hukuk eğitimi almış kişilerin birbirinden farklı bilişsel temelleri olması beklenebilir. Bunun ötesinde eğitim alma

¹⁰³ Karen A. Bantel, Susan E. Jackson, "Top Management And Innovations In Banking: Does The Composition Of The Top Team Make A Difference?", **Strategic Management Journal**, Vol 10, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership, Vol 10, 1989, s. 114

¹⁰⁴ Tony Ellis, John Child, "Placing Stereotypes of The Manager Into Perspective", **Journal of Management Studies**, Vol 10, No 3, s. 252

¹⁰⁵ Prithviraj Chattopadhyay, William H. Glick, C. Chet Miller, George P. Huber, "Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning And Social Influence", **Strategic Management Journal**, Vol 20, No 8, Aug 1999, s.780

¹⁰⁶ Margarethe F. Wiersema, Karen A. Bantel, "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", **Acamey of Management Journal**, 1992, Vol 35, No 1, s. 112

kararı vermiş kişilerde bu karar bir noktada kişinin değerleri ve bilişsel tercihleri ile ilgili ipuçları sunmaktadır.¹⁰⁷

Yapılan bir araştırma, satın alınacak aday işletmelerin stratejik değerlendirilmesinde objektif kriterlerin kullanımına yöneticilerin eğitim alanının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir.¹⁰⁸

Başka bir çalışmada, üst düzey yönetici takımlarının ortalama eğitim seviyesi ile teknik ve yönetsel yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmada, yönetim takımlarının eğitim bağlamında heterojenliği ile teknik ve yönetsel yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.¹⁰⁹

Diğer bir çalışmada ise, üst düzey yönetici takımlarının eğitim seviyesi ile stratejik değişim arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağı hipotezi desteklenmiştir. Aynı çalışmada, fen ve mühendislik alanlarında uzmanlaşmış kişilerden oluşan üst düzey yönetici takımlar ile stratejik değişim arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, üst düzey yönetici takımlarının eğitim alanında heterojenliği ile stratejik değişim arasında pozitif yönlü bir ilişkiye dikkat çekilmiştir.¹¹⁰

Yapılan başka bir araştırma ise üst düzey yönetim takımının eğitim bakımından heterojenliği ile belirli bir yılda örgütün uygulamaya koyduğu eylem sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.¹¹¹

Yukarıda yer alan seçilmiş araştırmalar, eğitim alanı, ortalama eğitim seviyesi ve heterojenliğin karar süreçlerinde etkili olabileceğine dikkat çekmektedir. Ancak, eğitimin bilişsel temeller, tercihler ve değerlerde yarattığı farklılıkları açıklayıcı değildir.

¹⁰⁷ Hambrick ve Mason, a.g.e., s. 200

¹⁰⁸ Hitt ve Tyler, a.g.e., s. 344

¹⁰⁹ Bantel ve Jackson, a.g.e., s. 114

¹¹⁰ Wiersema ve Bantel, a.g.e., s. 112

¹¹¹ Donald C. Hambrick, Theresa Seung Cho, Ming-Jer Chen, "The Influence Of The Top Management Team Heterogeneity On Firms' Competitive Moves", **Administrative Science Quarterly**, Vol 41, No 4, Dec 1996, s. 675

2.3.1.3. Örgütte Bulunma Süresinin Stratejik Seçime Etkisi

Üst düzeydekiler teorisine göre yöneticiler kariyerleri boyunca edindikleri tecrübeleri bilişsel ve duygusal girdilerin parçası olarak taşırlar. Dolayısı ile bütün kariyerlerini aynı örgütte geçiren yöneticilerin sınırlı bir bakış açısına sahip oldukları düşünülebilir. Eğer üst yönetim takımının tamamı örgüt içinden yükseldiyse, yoğun rekabet, radikal teknolojik değişim gibi beklenmedik problemlerle karşılaşıldığında çok kısıtlı bir bilgi temeli ile eyleme geçilmek durumunda kalınır. Diğer taraftan istikrarlı dönemlerde böyle bir takım endüstriyi derinlemesine bilmesi ile başarılı olabilir. Buradan hareketle üst düzey yöneticilerin örgüt içinde geçirdikleri süre ile ürün yeniliği gibi yeni alanları içeren stratejik kararlar arasında negatif, durgun çevrede büyüme ve karlılık ile pozitif, çalkantılı bir çevrede ise negatif bir ilişki önerilmektedir.¹¹²

Yapılan bir araştırmada, üst düzey yönetici takımlarının ortalama örgütte bulunma süreleri ile teknik ve yönetsel yenilik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.¹¹³

Başka bir araştırmada ise, üst düzey yönetici takımlarının örgütte bulunma sürelerinin kısalığı ile stratejik değişim arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağı hipotezi desteklenmiştir. Aynı araştırmada yönetim takımının birlikte çalışma süresi ile stratejik değişim arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.¹¹⁴

Diğer bir araştırmada ise üst düzey yöneticilerin örgütte bulunma süreleri ile stratejik devamlılık, aynı endüstrideki örgütlerle stratejik benzerlik ve performans benzerliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.¹¹⁵ Yazarlar buradan hareketle üst düzey yöneticilerin örgütte geçirdikleri sürelerin artışının artan adanmışlık, riskten kaçınma ve bilgi işleme kısıtlarını beraberinde getirebileceğine dikkat çekmektedirler.¹¹⁶

¹¹² Hambrick ve Mason, a.g.e., s. 200

¹¹³ Bantel ve Jackson, a.g.e., s. 114

¹¹⁴ Wiersema ve Bantel, a.g.e., s. 112

¹¹⁵ Sydney Finkelstein, Donald C. Hambrick, "Top-Management-Team Tenure And Organizational Outcome: The Moderating Role Of Managerial Discretion", **Administrative Science Quarterly**, Vol 35, No 3, Sep 1990, s. 494-495

¹¹⁶ Finkelstein ve Hambrick, a.g.e., s. 498

Yapılan başka bir araştırmada ise, üst düzey yönetici takımında bulunma süresi birbirine yakın olan üst düzey yöneticilerin inançlarının da birbirine benzeyeceği hipotezi desteklenmiştir.¹¹⁷

Diğer bir araştırma ise üst düzey yönetim takımında bulunma süresi bakımından heterojenlik ile belirli bir yılda örgütün uygulamaya koyduğu eylem sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.¹¹⁸

Örgütte ve üst yönetim takımında bulunma sürelerinin karar süreçlerinde etkili olabileceğine dikkat çeken seçilmiş çalışmalar, sürenin eylemlerin dayandığı bilgi temelinde yarattığı farkı ve bakış açısını hangi yönlerden sınırladığını açıklamada yetersiz kalmıştır.

2.3.1.4. Fonksiyonel Geçmişin Stratejik Seçime Etkisi

Üst düzeydekiler teorisine göre bir örgütün baskın koalisyonunun, özellikle de tepe yöneticisinin, genel bir bakış açısına sahip olduğu düşünülse de belirli bir fonksiyonda edinilen tecrübenin stratejik kararlar üzerinde etki etmesi beklenilebilir.¹¹⁹

Yapılan bir araştırmada üst düzey yönetici takımının inançlarının fonksiyonel departman geçmişleri ve halihazırda buldukları departmanla ilişkili olacağı hipotezleri desteklenmemiştir.¹²⁰

Başka bir araştırmada yöneticilerin fonksiyonel geçmişleri ile örgüt çevresindeki değişimleri ait oldukları fonksiyona göre algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.¹²¹

¹¹⁷ Chattopadhyay, ve diğerleri, a.g.e., s.780

¹¹⁸ Hambrick, Cho ve Chen, a.g.e., s.675

¹¹⁹ Hambrick ve Mason, a.g.e., s. 199

¹²⁰ Chattopadhyay, ve diğerleri, a.g.e., s.775

¹²¹ Mary J. Waller, George P. Huber, William H. Glick, "Functional Background As A Determinant Of Executives' Selective Perception", **The Academy of Management Journal**, Vol 38, No 4, Aug 1995, s.959

Diğer bir araştırmada ise fonksiyonel heterojenlik ile örgütün eylemlerinin stratejik önemi arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.¹²²

Yapılan başka bir araştırmada ise, üst düzey yönetici takımlarının fonksiyon bağlamında heterojenliği ile teknik ve yönetimsel yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.¹²³

Diğer bir araştırma, satın alınacak aday işletmelerin stratejik değerlendirilmesinde objektif kriterlerin kullanımına, yöneticilerin farklı fonksiyonlarda çalışmış olmasının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir.¹²⁴

Fonksiyonel heterojenliğin karar sürecindeki etkisini araştıran çalışmalar bu süreçlere taşınan ve eyleme geçilmesini mümkün kılan bilişsel temelleri açıklamada yetersiz kalmıştır.

2.3.1.5. Örgüt Kademesindeki Yerin Stratejik Seçime Etkisi

Bilişsel temellerin temsili olarak demografik verilerin kullanımında tartışılacak son başlık, örgüt kademesindeki yerin stratejik seçime etkisi olacaktır.

Yapılan bir araştırma, örgütsel hiyerarşideki konumun örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin algılanışını etkilediğini göstermektedir. Aynı araştırmada, örgütsel hiyerarşideki konumun çevresel belirsizlik algısına da etki ettiği görülmüştür.¹²⁵

Başka bir araştırma, örgütsel hiyerarşideki konumun örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesine etki ettiğini göstermektedir. Araştırmayı yapana göre, örgütteki pozisyon, algılanan rol ve sorumluluk tipi, değerlemeyi durumun objektif

¹²² Hambrick, Cho ve Chen, a.g.e., s.675

¹²³ Bantel ve Jackson, a.g.e., s. 114

¹²⁴ Hitt ve Tyler, a.g.e., s. 344

¹²⁵ R. Duane Ireland ve diğerleri, "Strategy Formulation Processes: Differences in Perceptions of Strength and Weaknesses Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level", **Strategic Management Journal**, Vol 8, No 5, Sept-Oct 1987, s. 480-481

gerçekliğini aşacak boyutta etkilemiş ve çalışmasının sonuçları formal değerlendirme yaklaşımlarının değeri konusunda ciddi sorunları işaret etmiştir.¹²⁶

Örgüt kademesindeki yerin stratejik seçime etkisini araştıran demografi temelli çalışmalar, kademe yükseldikçe bilişsel düzeyde hangi değişimlerin karar sürecine dahil olduğunu açıklamada yetersiz kalmıştır.

Sonuç olarak, yöneticilerin demografik özelliklerinin stratejik seçime etkisini araştırmada kısaca belirtilmiş olan çalışmalar yönetsel biliş alanına katkı sağlamakla beraber bilişsel temelleri açıklayıcı derinlikte yeterli olamamıştır.

2.3.2. Bilişsel Temellerin Temsili Olarak Demografik Verilerin Kullanılmasının Eleştirisi

Yönetsel bilişin karar verme ve performanstaki önemi daha önce önerilmiş olmakla beraber, demografinin yöneticilerin altta yatan bilgi yapılarının yüzeydeki ölçülebilir temsili olarak sunulması bu alandaki çalışmaları artırmıştır.¹²⁷ Ancak bilişsel temellerin temsili olarak demografinin kullanılması yoğun eleştiri almıştır. Bu eleştiriler aşağıda kısaca özetlenmiştir.

İlk olarak, demografik veriler bilişsel temellerin temsilleri olarak alınmasına rağmen, temsil derecesi tanımlanmamıştır. Psikolojik ölçümlere göre daha kaba temsiller olarak kabul edilmesine karşın, iyi bir temsilin, yerini aldığı nesneyle korelasyonunun yüksek olması gerekir.¹²⁸ Ancak, demografinin yöneticilerin bilgi yapılarını temsil edip etmediği, kanıtlanmamış olmasıyla eksiktir.¹²⁹

¹²⁶ Howard H. Stevenson, "Defining Corporate Strengths and Weaknesses", **Sloan Management Review**, Vol 17, No 3, Spring 1976, s. 55

¹²⁷ Markoczy, "Barriers to Shared Belief: The role of strategic interest, managerial characteristics and organisational factors", s. 47

¹²⁸ Livia Markoczy, "Measuring Beliefs: Accept No Substitutes", **Academy of Management Journal**, Vol 40, No 5, 1997, s. 1239-1240

¹²⁹ Markoczy, "Barriers to Shared Belief: The role of strategic interest, managerial characteristics and organisational factors", s. 47

İkinci olarak, demografik değişkenlerin çıktılar üzerindeki etkisine odaklanılması ve subjektif kavramların ölçülmemesi ile bu kavramlar “kara kutu” içerisinde kalmıştır.¹³⁰

Üçüncü olarak, demografik özelliklere dayalı heterojenite çalışmalarında bilişsel heterojenitenin hangi yönünün ölçüldüğü ve bu yönün en iyi temsilcisinin hangi demografik temsiller olduğunun bilinmesi, bilişsel heterojenite de doğrudan ölçülmediği sürece mümkün değildir. Dolayısıyla, seçilen demografik göstergeler belirli bir bilişsel heterojenitenin mükemmel temsilcileri olmadığı sürece, demografik verilerin kolayca ve doğrudan elde edilebilir olmasının sağladığı avantaj önemini kaybedecektir.¹³¹ Diğer taraftan, üst düzey yönetici takımının demografik heterojenitesi ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin tutarlı olması uygulayıcılar bu değişkenlerle oynayamadıkları sürece operasyonel anlamda geçerli olmayacaktır. Örneğin, örgüte yeni bir bakış açısı kazandırmak isteyen yönetici, etnik ve cinsiyet heterojenitesini artırmak isterken, eğitim ve yaş heterojenitesinin düşmesine, fonksiyonel heterojenitenin ise aynı kalmasına yol açabilir. Sonuç olarak, demografik veya bilişsel heterojeniteye olan gerçek etki tam olarak bilinemeyecektir.¹³²

2.3.3. Bilişsel Temellerin Stratejik Seçime Etkisini Araştıran Diğer Çalışmalar

Bilişsel temellerin araştırılması demografik verilerle sınırlı değildir. Özellikle demografik verilerin kullanılmasındaki eleştiriler bilişsel temellerin araştırılmasında farklı yöntemlerin geliştirilmesini hızlandırmıştır. Bu çalışmalar genellikle demografik özellikler ve zihinsel modeller arasındaki ilişkinin, bilişsel çeşitliliğin ve zihinsel modellerin karar üzerindeki etkilerinin araştırılmasına odaklanmıştır. Seçilmiş çalışmaların sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Üst düzey yönetici takımları ile stratejik değişikliği araştıran bir çalışmada, yöneticilerin demografik özelliklerine kıyasla zihinsel modellerin daha iyi bir

¹³⁰ Barbara S. Lawrence, “The Black Box of Organizational Demography”, *Organization Science*, Vol 8, No 1, Jan-Feb 1997, s. 2

¹³¹ Richard L. Priem, Douglas W. Lyon, Gregory G. Dess, “Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research”, *Journal of Management*, Vol 25, No 6, 1999, s. 938-939

¹³² Priem, Lyon, ve Dess, a.g.e., s. 941

tahminleyici olduğu bulunmuştur.¹³³ İçerik analizine dayalı bilişsel haritalama yöntemi kullanılarak, demiryolu endüstrisindeki iki örgüt üzerinde yapılan ve yirmi beş senelik süreyi içeren bir çalışma, çevredeki önemli değişimler karşısında zihinsel modellerini daha hızlı değiştiren örgütlerin, stratejilerini daha başarılı şekilde yenileyebildiklerini göstermektedir.¹³⁴ Aynı çalışma, çevrenin cömertliğinin zihinsel modellerin değişimini geciktirdiğini işaret etmektedir.¹³⁵

Benzer bir araştırmada da demografik çeşitlilik yerine bilişsel çeşitliliğin çalışılmasının önemine dikkat çekilmiştir. Yazarlara göre, araştırmacıların bilişsel çeşitlilik yerine demografik çeşitliliğe odaklanmalarının nedeni, demografik verilere daha kolay ulaşılabilirken amaç ve neden-sonuç inançlarına yönelik bilişsel verilere uzun süreli mülakatlar ile ulaşılabilmesidir.¹³⁶ Yazarlar, çalışmalarının sonuç bölümünde ulaştıkları veriler ışığında, üst düzey yöneticiler arasında yüksek bilişsel farklılıktan kaçınılması gerektiğine işaret etmektedirler.¹³⁷

Yüksek bilişsel farklılıktan kaçınılması önerisi başka bir çalışmada da desteklenmiştir. Bu çalışmada üst düzey yönetici takımlarında orta düzeyde bir bilişsel farklılaşma ve benzeşim ile yeni yatırım performansı arasında anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir. Aynı araştırmada üst düzey yönetici takımlarında yüksek veya düşük düzeyde bir bilişsel farklılaşma ve benzeşim ile yeni yatırım performansı arasında anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir.¹³⁸

Başka bir araştırma, performansa dayalı tespit edilen stratejik gruplarla bilişsel dayalı tespit edilen stratejik grupların aynı üyelerden oluştuğunu göstermektedir. Yazarlar biliş ve stratejik gruplar arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı gücüne dikkat çekmektedirler. Aynı araştırma, bilişsel dayalı tespit edilen stratejik

¹³³ Pamela S. Barr, J. L. Stimpert, Anne S. Huff, "Cognitive Change, Strategic Action, And Organizational Renewal", **Strategic Management Journal**, Vol 13, 1992, s. 33

¹³⁴ Barr, Stimpert, ve Huff, a.g.e., s. 26

¹³⁵ Barr, Stimpert, ve Huff, a.g.e., s. 26

¹³⁶ C. Chet Miller, Linda M. Burke, William H. Glick, "Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives: Implications For Strategic Decision Processes", **Strategic Management Journal**, Vol 19, No 1, 1998, s. 51

¹³⁷ Miller, Burke ve Glick, a.g.e., s. 53

¹³⁸ G. Page West III, "Collective Cognition: When Entrepreneurial Teams, Not Individuals, Make Decisions", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol 31, No 1, January 2007, s. 94

grupların amaçlarının performansla (amaca yönelik eyleme geçilmesi) istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir.¹³⁹

Diğer bir araştırmada, üst düzey yöneticiler arasında yüksek düzeyde bilgi kullanımı ile stratejik konuları olumlu-kazanç ifadeleri ile yorumlamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişkiye dikkat çekmektedirler. Aynı araştırmada, üst düzey yöneticiler arasında stratejik konuların kontrol edilebilirlik algısı ile eylemler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre araştırmanın yürütüldüğü hastane yöneticileri stratejik konuyu kontrol edilebilir olarak yorumladıkları durumlarda yeni ürün ve hizmet çeşitlenmesine gitmişlerdir.¹⁴⁰

Yapılan başka bir araştırmada, takım üyeleri arasındaki zihinsel model benzerliği ve zihinsel modellerin doğruluğu ile takım performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular, takımla ilişkili bilgileri benzer şekilde yapılandıran ve organize eden takımların eylemlerini daha kolay koordine ettiğini önermektedir.¹⁴¹

Metine dayalı neden-sonuç haritalama yönteminin kullanıldığı bir araştırmada, işletmelerin, neden-sonuç haritalarında olayların iyi tanımlanmış yorumları görülmedikçe stratejilerini değiştirmedikleri bulunmuştur.¹⁴²

2.3.4. Bilişsel Kısayollar ve Önyargıların Potansiyel Etkileri

Karar vericilerin bazen nasıl sistematik ve yıkıcı sonuçları olan kararlar verdiği, bilişsel önyargının çalışma alanını oluşturur. Diğer taraftan bilişsel kısayolların çalışma alanı ise, belirsiz ve karmaşık problemlerle karşılaşıldığında

¹³⁹ J. David Osborne, Charles I. Stubbart, Arkalud Ramaprasad, "Strategic Groups and Competitive Enactment: A Study of Dynamic Relationships Between Mental Models and Performance", **Strategic Management Journal**, Vol 22, No 5, May 2001, s. 445-446

¹⁴⁰ James B. Thomas, Shawn M. Clark, Dennis A. Gioia, "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes", **Academy of Management Journal**, 1993, Vol 36, No 2, s. 255

¹⁴¹ Beng-Chong Lim, Katherine J. Klein, "Team Mental Models and Team Performance: A Field Study of the Effects of Team Mental Model Similarity and Accuracy", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol 27, No 4, 2006, s. 411

¹⁴² Pamela S. Barr, "Adapting To Unfamiliar Environmental Events: A Look At The Evolution Of Interpretation And Its Role In Strategic Change", **Organization Science**, Vol 9, No 6, 1998, s. 663

karar vericilerin karar sürecini kısaltmada kullandıkları basitleştirmelerdir.¹⁴³ Bilişsel önyargılar kısayol kullanımının olumsuz sonuçları olarak görülebilir.¹⁴⁴ Bilişsel önyargılar ve kısayollar şemalara dayalı bilgi işleme sürecinin ürünüdür.¹⁴⁵

Seçilmiş önyargı ve kısayollar aşağıda kısaca açıklanmıştır;

Önceki Varsayım Önyargısı: Bireyler inançları ile tutarlı olmayan bilgi yerine tutarlı olanı arama ve kullanma eğilimindedir.¹⁴⁶ Dolayısı ile değişkenler arasındaki ilişki hakkında yanlış inanç veya hipotez geliştirmiş bireyler aksi yönde kanıt olmasına rağmen bu inançlarını temel alarak karar vermeyi tercih ederler.¹⁴⁷

Demir Atmışlık ve Uyma: Bireyin değerlendirme ve tahminlerinin zihinsel başlangıç noktaları tarafından etkilenmesine demir atmışlık ve uyma denir.¹⁴⁸

Artan Adanmışlık: Bireyin bir eyleme ve bu eylemler aracılığı ile eylem ve bireyin katılımının devamını sağlayan inançlara bağlı olma durumu olarak tanımlanabilir.¹⁴⁹

Benzeşimle Muhakeme: Basit durumlarla ilgili görüntü ve benzetmelerin karmaşık stratejik problemlere uygulanmasını kapsar. Bu süreç çevre ile ilgili belirsizlik algısının azaltılmasına yardımcı olur.¹⁵⁰

İmkansızlık Çıkarımı: Normatif karar teorisinin önerilerinin aksine, karar vericiler tercih etmedikleri alternatiflerin olumsuz yönlerini tespit etmek ve kendilerini bu alternatiflerin uygulamaya konmasının imkansız olduğuna inandırmak

¹⁴³ C.K. Prahalad, Richard A. Bettis, "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity And Performance", **Strategic Management Journal**, Vol 7, No 6, s. 493

¹⁴⁴ T.K. Das, Bing-Sheng Teng, "Cognitive Biases And Strategic Decision Processes: An Integrative Perspective", **Journal of Management Studies**, Vol 36, No 6, 1999, s. 760

¹⁴⁵ Walsh, "Managerial And Organizational Cognition: Notes From A Trip Down Memory Lane", s. 283

¹⁴⁶ Jim Q. Chen, Sang M. Lee, "An Exploratory Cognitive DSS For Strategic Decision Making", **Decision Support Systems**, Vol 36, No 2, 2003, s. 150

¹⁴⁷ Charles R. Schwenk, "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making", **Strategic Management Journal**, Vol 5, No 2, 1984, s. 116

¹⁴⁸ Keng Siau, Xin Tan, "Using Cognitive Mapping Techniques to Supplement Uml and up in Information Requirements Determination", **The Journal of Computer Information Systems**, Vol 47, Special Issue, 2006, s. 60

¹⁴⁹ Charles R. Schwenk, "Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action", **The Academy of Management Review**, Vol 11, No 2, Apr 1986, s. 299

¹⁵⁰ Irene M. Duhaime, Charles R. Schwenk, "Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making", **Academy of Management Review**, Vol 10, No 2, 1985, s. 289

için de çaba sarf ederler. Bu durum alternatiflerin olgunlaşmadan reddedilmesine yol açar.¹⁵¹

Değer Ödünleşmesinin İnkarı: Gerçeklerin arzu edilen alternatifin pek çok değer üretme gücüne göre yorumlanarak herhangi bir bedelle ilişkilendirilmemesidir. Bunun sonucu olarak alternatifin seçiminin olası olumsuz sonuçları gözardı edilir.¹⁵²

Tek Çıktı Hesabı: Örgütsel karar vermede kural koyucu modellerin aksine belirsizlik genelde alternatiflerin sonuçlarının olasılık hesapları aracılığı ile çözümlenmez. Bunun yerine tercih edilen alternatiflerden arzu edilen çıktılar ve tercih edilmeyen alternatiflerden arzu edilmeyen sonuçlar öngörülür. Böylelikle stratejik karar verme, stratejistin karar sürecinin başlangıcından beri bağlı olduğu önemli bulunan tek bir problem ve tek tercih olarak belirlenmiş bir alternatifi içerir.¹⁵³ Tek çıktı hesabı, stratejiste özgü içsel mekanizmalar nedeniyle akılcıl alternatifler kümesinin reddedilerek tek bir eylemin seçilmesi olarak tanımlanan eylem determinizmi ile ilişkilendirilebilir.¹⁵⁴

Probleme Otomatik Tepki Verme: Bir problem çözümünde aynı stratejinin devamlı kullanımının yarattığı tepkiye probleme otomatik tepki verme denir.¹⁵⁵

Temsil Önyargısı: Temsil önyargısı bireyin evreni temsil etmeyecek kadar küçük olan örneklemden genelleme yapma eğilimidir.¹⁵⁶

Kontrol Yanılsaması: Kontrol yanılsaması karar vericinin olumlu çıktılar üretme kabiliyetine olan aşırı güvenini temsil eder. Kontrol yanılsamasının altında yatan neden karar vericilerin kontrol algılarını teyit eden bilgi arayışına meyilli olmalarıdır.¹⁵⁷

¹⁵¹ J.D. Steinbruner, **The Cybernetic Theory of Decision**, Princeton, New Jersey: Princeton University Pres, 1974, s. 119 dan Schwenk, "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making", a.g.e., s. 119

¹⁵² Schwenk, "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making", s. 119

¹⁵³ Steinbruner, a.g.e., s. 122-123 den Schwenk, "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making", s. 119

¹⁵⁴ R. Whittington, "Environmental Structure And Theories Of Strategic Choice", **Journal Of Management Studies**, Vol 25, No 6, November 1988, s. 522-523

¹⁵⁵ Schwenk, "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making", s. 120

¹⁵⁶ Siau ve Tan, "Using Cognitive Mapping Techniques to Supplement Uml and up in Information Requirements Determination", s. 60

¹⁵⁷ Schwenk, "Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action", s. 304

Kısmi Olarak Tanımlanmış Alternatiflerin Değerinin Düşürülmesi: Bir stratejik alternatifler kümesinden bazı alternatiflerin sonuçlarının daha iyi tanımlanmış olması muhtemeldir. Kısmi olarak tanımlanmış alternatifler karar vericiler için belirsizlik içerdiğinden bu tip alternatifler olumsuz olarak değerlendirilme eğilimindedir.¹⁵⁸

Tablo 1’de yukarıda özetlenmiş önyargı ve kısıyolların strateji sürecine olan potansiyel etkileri belirtilmiştir.

¹⁵⁸Schwenk, "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making", s. 122

Tablo 1. Bilişsel Basitleştirme Süreçlerinin Strateji Geliştirmeye Etkileri

I. Aşama Amaç Belirleme/Problem Tanımlama		II. Aşama Stratejik Alternatif Üretme		III. Aşama Değerleme ve Seçim	
Önceki Varsayım Önyargısı	Kanıtlar gözardı edilir, boşluklar algılanmaz.	Tek Çıktı Hesabı	Alternatiflerin bir tane ile sınırlandırılması	Temsil Önyargısı	Alternatiflerin sonuçlarının yanlış tahmini
Demir Atmışlık ve Uyma	Kanıtlar yeterli kullanılmaz, boşluklar algılanmaz.	İmkansızlık Çıkarımı	Alternatiflerin olgunlaşmadan ret edilmesi	Kontrol Yanılsaması	Alternatiflerin risklerinin yanlış tahmini
Artan Adanmışlık	Boşluğun önemi en aza indirgenir, strateji revize edilmez.	Değer Ödünleşmesinin İnkarı	Değerleme kriterinin önyargılı kullanımı	Kısmi Tanımlanmış Alternatiflerin Değerinin Düşürülmesi	Güçlü olmasına rağmen zayıf bir şekilde sunulmuş alternatiflerin ret edilmesi
Benzeşimle Muhakeme	Problem yanlış tanımlanır (fazlaca basite indirgenir), uygun olmayacak şekilde strateji revize edilir.	Probleme Otomatik Tepki Verme	Alternatiflerin sınırlandırılması		

Kaynak : Schwenk, “Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making”, s. 115

3. BİLİŞSEL HARİTALAMA YÖNTEMİ

Bilişsel temellerin stratejik seçime etkisini araştıran çalışmalarda demografik verilerin kullanımı yoğun eleştiri almıştır. Bu eleştiriler, bilişin araştırılmasında farklı yöntemlerin geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Bilişsel haritalama bunlardan biri olmakla beraber haritaların oluşturulmasında diğer yöntemlerden de yararlanmaktadır. Bilişsel temellere ulaşmada kullanılan bu yöntemler özet olarak Tablo 2’de sunulmuştur.¹⁵⁹

3.1. Bilişsel Haritanın Tanımı ve Çeşitleri

Bilişsel haritalamanın tanımlanabilmesi için ilk önce yönetim disiplini içerisinde haritadan neyin kastedildiğinin açıklanmasında fayda vardır.

Harita; bir alanı, bu alan içindeki en önemli unsurları, unsurların birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koyan görsel bir temsildir. Buna ek olarak kompleks haritalar kavramlar arasında zihinsel geçişleri teşvik eder.¹⁶⁰

Düşünsel bir araç olarak fikirlerin görsel temsili karışık bir metro sisteminin görselleştirilmesinin sağladığı yararı sağlar. Bu suretle bilginin iletimi kolaylaşır. Diğer yönü ile bir haritanın iskeletinin oluşturularak görselleştirilmesi, daha detaylı bir haritanın oluşturulmasına zemin hazırlayabilir. Haritanın görselliği mevcut bilgi alanlarındaki boşluğu da ortaya koyabilir.¹⁶¹

3.1.1. Bilişsel Haritanın Tanımı

Teorik olarak bilişsel harita, bireyin çevreyi anlamada kullandığı kavram ve kavramlar arası ilişkilerin içsel temsidir.¹⁶²

¹⁵⁹ Janice Langan-Fox, Sharon Code, Kim Langfield-Smith, “Team Mental Models: Techniques, Methods, And Analytic Approaches”, **Human Factors**, Vol 42, No 2, 2000, s.245-251

¹⁶⁰ Anne Sigismund Huff, **Mapping Strategic Knowledge**, London: Sage Publications Incorporated, 2002, s. 2

¹⁶¹ Huff, a.g.e., s. 3

¹⁶² Swan, a.g.e., s.1257

Tablo 2. Bilişsel Temellere Ulaşma Yöntemleri

Teknik	Açıklama	Avantaj / Dezavantaj	Önerilen Kullanım Alanı
Bilişsel Mülakat Yöntemi	a) Açık Uçlu: Katılımcıların uzmanlık alanları ile ilgili kavramların ve bu kavramlar arası ilişkilerin açık uçlu mülakatlarla elde edilmesini sağlar. b) Soru-cevap: Katılımcılar uzmanlık alanları ile ilgili neden sonuca dayalı ilişkiler hakkında soruları cevaplayarak bilgi sağlar. c) Çıkarıma Dayalı Akış Analizi: Katılımcılara başlangıç soruları sorulur, katılımcılar yeni kavramlardan bahsettikçe yeni sorular eklenir.	Avantajları: Basit ve sistemli, tam bir temsille sonuçlanır, hatırlamaya alternatiftir, grup zihinsel modelinin oluşturulmasında kullanılabilir. Dezavantajları: Ağırlıklı olarak mülakatı yapanın yorumlarına dayanır, karmaşık bilgi örgütleri için uygun değildir, sadece sözel olarak ifade edilebilen bilgiye ulaşılır, geriye dönük çarpıtmalara açıktır.	Araştırılan alanla ilgili bilgi toplamada iyi bir başlangıç noktasıdır. İyi dil becerisine sahip katılımcılar için uygundur. Birey ve takım zihinsel modellerinin ölçümüne uygun olmakla beraber takım modellerinin oluşturulmasında dikkatli olunmasını gerektirir.
Sözel Protokol Analizi	Bir sistemle etkileşim içerisindeki bireyler sesli olarak düşünürler. Süreç sesli veya görsel olarak kaydedilir ve kavramlar ile kavramlararası çıkarımlar elde edilir.	Avantajları: Görevin bilindik olmadığı durumlarda yüksek geçerliliğe sahiptir. Dezavantajları: Emek yoğundur, kişiler davranışlarının altındaki bilişsel yapılarla ilgili bilinçli erişime her zaman sahip olmayabilirler, eylemler her zaman inançlarla uyumlu olmayabilir, davranışın altında gerekçe olmamasına rağmen gerekçeler yaratılmasına neden olabilir, özetlenmesi ve sistemli olarak karşılaştırılması zordur.	Küçük ölçekli araştırmalar için uygundur. Sözel ifadelerin iş performansının doğal bir parçası olduğu görevler için uygundur. Kişisel önyargılardan ve yanlış yorumlardan kaynaklanan karar hatalarının ortaya çıkarılmasına uygundur. Birey zihinsel modellerinin ölçümünde kullanılabilir.

Kaynak : Langan-Fox, Code ve Langfield-Smith, a.g.e., s. 245-246'dan özetlenmiştir.

Tablo 2. Bilişsel Temellere Ulaşma Yöntemleri (Devam)

Teknik	Açıklama	Avantaj / Dezavantaj	Önerilen Kullanım Alanı
İçerik Analizi	Yazılı kayıtlar veya konuşma, mülakat kayıtları gibi sözel ifadelerin analizinde sistemli bir metottur. Bir dizi kodlama kuralları ile cümleler analiz edilerek önemli kavramlar, ve bu kavramlar arası ilişkilere ulaşılır.	Avantajları: Sistemli, katılımcıların varlığı ile sınırlı değil. Dezavantajları: Katılımcı ilişkilerin varlığına açıklık getiremediğinden temsilin tam olmama ihtimali vardır. Yazılı bir beyanın kişinin inançlarının samimi bir temsili olduğu garantisizdir. Grup zihinsel modellerinin oluşturulmasında geçerlilik şüphelidir.	Zaman kısıtları nedeni ile katılımcılarla görüşülemeyen durumlarda ve geçmişe dönük beyanların analizinde kullanışlıdır. Bireysel zihinsel modellerin ölçümünde kullanılabilir.
Görevin Gözlenmesi	Araştırmacı katılımcının görevi yaparkenki davranışlarını gözler ve önemli kavramlar ve bu kavramlar arası ilişkiler hakkında çıkarımlarda bulunur. Tam bir gözlem araştırmacı ile katılımcılar arasında yüksek bir işbirliği gerektirir. Pasif gözlem ise taraflar arasında az veya hiç etkileşiminin olmamasına yol açabilir ve araştırmacının seyirci rolünü üstlenmesini gerektirebilir.	Avantajları: Hangi uygun olmayan davranışın hataya neden olduğunun belirlenmesinde kullanılabilir. Kullanıcı-sistem etkileşiminin yapılandırıldığı durumlarda geçerliliği yüksektir. Dezavantajları: Araştırmacının alanla ilgili önemli kavram ve kavramlar arası ilişkileri tespitine bağlıdır. Bireyler genellikle doğru şeyi yanlış nedenlerle yapabilir. Grup zihinsel modellerine davranışın gözlemi ile ulaşılması güçtür.	Kullanıcı-sistem etkileşiminin yüksek derecede yapılandırıldığı görevlerde kullanılabilir. Hata tespitinde. (yanlış zihinsel modellerin tespiti) kullanılabilir. Bireysel zihinsel modellerin ölçümünde kullanılabilir.

Kaynak : Langan-Fox, Code ve Langfield-Smith, a.g.e., s. 246-247'den özetlenmiştir.

Tablo 2. Bilişsel Temellere Ulaşma Yöntemleri (Devam)

Teknik	Açıklama	Avantaj / Dezavantaj	Önerilen Kullanım Alanı
Görsel Kart Sıralama Tekniği	Katılımcılar araştırılan alandaki ilgili gördüğü kavramları sıralar ve bu kavramlar kartlara yazılır. (Alternatif olarak kavramlar araştırmacı tarafından sağlanabilir) Daha sonra katılımcılar kartları kavramların birbirine olan ilişkisel yakınlığına göre yerleştirirler ve araştırmacı neden bu şekilde yerleştirildiğini sorar.	Avantajları: Yüksek yapısal geçerlilik, hızlı ve esnek, yürütülmesi kolay, nihai temsilin oluşturulmasında istatistiksel prosedürlere ihtiyaç gerektirmez, bilişsel mülakat yönteminde olduğu gibi grup zihinsel modellerinin ölçümünde kullanılabilir. Dezavantajları: Büyük olasılıkla sadece kavramların özelliklerine göre eşleştirildiği kısa dönem hafızada yer alan bilginin temsili edilir.	Zaman kısıtının olduğu durumlara uygundur. Sınırlı eğitimi olan katılımcılar için uygundur. Kısa süreli hafızanın araştırılması için kullanılabilir. Birey ve takım zihinsel modellerinin ölçümüne uygun olmakla beraber takım modellerinin oluşturulmasında dikkatli olunmasını gerektirir.
Repertuar Çizelgesi Tekniği	Kavramlar katılımcı veya araştırmacı tarafından üretilir. Katılımcıya her seferinde üç kavram sunulur ve hangi ikisinin birbirine benzediği ve diğerinden farklı olduğu sorulur. Kavramların benzerlik ve farklılık boyutuna olan yakınlıklarına göre derecelendirilirler. İçerik ve yapısal özellikler çok boyutlu ölçekleme gibi tekniklerle elde edilir.	Avantajları: Yüksek geçerlilik ve güvenilirlik, farklı beceri düzeyindeki katılımcılar için uygunluk. Dezavantajları: Seçilen ölçekleme tekniğinin varsayımlarını karşılayacak veriye bağımlılık, araştırmacının öznel yorumlarını içerebilme, zaman yoğun, grup zihinsel modellerinin elde edilememesi	Farklı beceri seviyesindeki katılımcılar için uygundur. Sadece zaman kısıtlarının olmadığı durumlarda kullanılması uygundur.

Kaynak : Langan-Fox, Code ve Langfield-Smith, a.g.e., s. 247-248'den özetlenmiştir.

Tablo 2. Bilişsel Temellere Ulaşma Yöntemleri (Devam)

Teknik	Açıklama	Avantaj / Dezavantaj	Önerilen Kullanım Alanı
Neden-Sonuç Haritaları	Çalışmanın ilk aşamasında kavramlar araştırmacı tarafından verilebilir veya katılımcılardan elde edilir. Her kavram çifti için katılımcılar kavramların birbirini etkileyip etkilemediklerini, etkiliyorsa etkinin pozitif veya negatif olup olmadığı ve etkinin gücünü belirtir. Bu çalışma (n*n) matris üzerinden yürütülür.	Uzaklık oranı formülünde belirtildiği gibidir.	Neden-sonuç ilişkisine dayalı bilgi için uygundur. İyi dil becerisine sahip katılımcılar için uygundur.
İkili Derecelendirme	Araştırmacı bir kavram havuzundaki olası tüm kavram çiftleri ile ilgili benzerlik veya ilişki derecelerini bir araya getirir. Katılımcılara her çift için bir ölçek dahilinde A, B ile ne kadar benzerdir veya ilişkilidir sorusu sorulur ve bu bilgi yakınlık matrisine dönüştürülür. Çok boyutlu ölçekleme ve Pathfinder gibi yöntemlerle analiz edilir.	Çok boyutlu ölçekleme ve Pathfinder'da belirtildiği gibidir.	Veri toplamada zaman sınır olduğunda uygundur. Sınırlı eğitim seviyesi olan katılımcılar için uygundur.
Sıralı Ağaç	Katılımcılardan farklı başlangıç noktalarından hareketle iyi bildikleri kavram kümelerini hatırlamaları istenir. Bir kümedeki tüm kalemlerin denemelerle incelenmesinden kümelere ulaşılır ve sonraki kümeye geçilir. Her katılımcının kümesine ulaşabilmek ve bunu sıralı ağaç şeklinde temsil edebilmek için bir algoritma kullanılır	Avantajları: Tam bir temsile ulaşılır, bilgi ve yapısı hakkında derinlemesine bilgi sağlar, dikkatli olmak kaydı ile grup zihinsel modelleri ölçülebilir. Dezavantajları: Hafızanın geri çağırma sürecine dayanır.	İki yapı arasında benzerlik göstergesinin ihtiyaç duyulduğu çalışmalar için uygundur. Kısa süreli hafızanın araştırılmasında kullanılabilir. Birey ve takım zihinsel modellerinin ölçümüne uygun olmakla beraber takım modellerinin oluşturulmasında dikkatli olunmasını gerektirir.

Kaynak : Langan-Fox, Code ve Langfield-Smith, a.g.e., s. 248-249'dan özetlenmiştir.

Tablo 2. Bilişsel Temellere Ulaşma Yöntemleri (Devam)

Teknik	Açıklama	Avantaj / Dezavantaj	Önerilen Kullanım Alanı
Çok Boyutlu Ölçekleme	Araştırmacı tarafından belirlenmiş boyut alanına kavramların en iyi şekilde yerleştirilebilmesi için bir alandaki kavramların ikili benzerlik dereceleri matrisi girdi olarak kullanılır.	Avantajları: Katılımcıların benzerlik yargılarında kullandıkları boyutlar ve zihinsel modellerindeki kavramların hakimiyeti belirlenebilir, kavramların nasıl kümelendikleri ile ilgili görsel bir temsil oluşturulabilir. Dezavantajları: Aralarında seçim yapılabilecek birden fazla ölçekleme çeşiti vardır. En uygun tekniği belirlemek her zaman kolay değildir.	Bireysel ve grup zihinsel model ölçümüne uygundur. Ancak grup zihinsel modellerinin yorumu sınırlıdır.
Uzaklık Oranı Formülü	Formülün temelindeki düşünce iki harita arasındaki farklılıkları toplamak ve bu toplamı haritalarda yer alan kavram sayısı ve ortak kavramlar dikkate alınarak mümkün olan en büyük farka bölmektir. Bu farklar üç tip olabilir; a)Ortak inançların gücünde farklılıklar, b)Ortak kavramlar arası inançların varlığı veya yokluğu, c)Benzersiz kavramlara atfedilebilen farklılıklar	Avantajları: Grup zihinsel modelinin ölçümünde kullanılabilir. Dezavantajları: Kavramlar arası ilişkinin olmamasıyla bir kavramın olmamasından kaynaklanan ilişki yokluğunu aynı olarak değerlendirmektedir. Farklı tipteki haritalar için genelleme yapılamaz.	Birey ve grup zihinsel modellerinin ölçümüne uygundur.

Kaynak : Langan-Fox, Code ve Langfield-Smith, a.g.e., s. 250'den özetlenmiştir.

Tablo 2. Bilişsel Temellere Ulaşma Yöntemleri (Devam)

Teknik	Açıklama	Avantaj / Dezavantaj	Önerilen Kullanım Alanı
Kılavuz	Listelenmiş kavramlar arasındaki algılanan ilişkiye dayalı yakınlık verisinden bir algoritma kullanarak bilgisayarlı ağ oluşturma tekniğidir. Kavramlar arası ikili ilişkiler bağlarla temsil edilir ve ağ içindeki bilginin öncelikli kaynağı bir bağın olup olmadığıdır. Bir ağda birbiri ile yüksek ilişkisi olan kavramlar daha az bağ olanlardan ayrılır.	Avantajları: NETSİM fonksiyonunu kullanarak iki farklı ağın benzerliklerini karşılaştırmak için kullanılabilir, kavramlar arası uzaklıkların simetrik olmasına ihtiyaç duymaz, çok boyutlu ölçeklemeye göre öngörü avantajına sahiptir. Dezavantajları: İkili derecelemenin tekrar eden doğası cevaplara etki edebilir. Kavramsal ilişkilerde semantik olmayan, ilişkisel bilgiler temsil edilir.	Özellikle sonraki analizlerde girdi veya çıktı olarak bir takım içinde zihinsel model benzerlik derecesini temsil eden bir çeşit göstergeye ihtiyaç duyulan birey ve grup zihinsel modelinin ölçümü için uygundur.

Kaynak : Langan-Fox, Code ve Langfield-Smith, a.g.e., s. 250-251'den özetlenmiştir.

Ampirik olarak bilişsel haritalama metodu, bireyin bilişsel haritasına ulaşma ve bunu görsel olarak ortaya koymak amacıyla kullanılan bir tekniktir. Dolayısı ile, bilişsel haritalama metotları bireyin örtük olarak barındırdığı inanç sistemlerinin yapı ve içeriğini temsil eden ve çevre ile ilişkisinde bireyin yerini belirleyen görsel temsillerdir. Genel yaklaşım, belirli bir problem alanı ile ilgili ana kavram ve ilişkilerini bireylerin ifadelerinden çıkartmak ve görsel olarak resmetmektir.¹⁶³

Yöneticinin bilişinin haritalanmasının altında yatan temel varsayım, aynı alanda yer alan benzer görevleri icra etseler dahi bireylerin bilgilerinin farklılık göstereceği ve karar vericilerin bilgi yapılarının özellikle karmaşık görevlerdeki performans farklılıklarını açıklamada önemli bir yerinin olduğudur.¹⁶⁴

Bilişsel harita geliştirmede temel amaç, karar çevresi ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olmaktır. En dar çerçevede harita, çevre ile ilgili anlayışı artıracak bilgi sağlama aracıyken, bunun ötesinde diğer koşullarda gözardı edilebilecek derinliği sağlama yönü ile karar vermeye de imkân verecek bir yapıya da sahiptir.¹⁶⁵

Bilişsel haritalama bilgi havuzu oluşturma sürecidir. Bilgi havuzu oluşturma'nın önemi, çevre hakkında hiç kimsenin tam ve mükemmel bilgiye sahip olmamasında yatmaktadır. Genellikle tek bir uzmandan elde edilecek bilgi, kalite ve boyut yönüyle sınırlıdır. Eğer konuyla ilgili bilgi farklı uzmanlardan elde edilerek büyük resme dönüştürülebilirse, bu kişiler arasında bütünlük ve koordinasyonun oluşturulması daha kolay olacaktır.¹⁶⁶

¹⁶³ Swan, a.g.e., s.1257

¹⁶⁴ Fuglseth ve Gronhaug, a.g.e., s. 359

¹⁶⁵ A.R. Montazemi, D.W. Conrath, "The Use of Cognitive Mapping for Information Requirements Analysis", **MIS Quarterly**, Vol 10, No 1, March 1986, s.48

¹⁶⁶ Wen-Ran Zhang ve arkadaşları, "A Cognitive Map Based Approach To The Coordination Of Distributed Cooperative Agents", **IEEE Transactions On Systems, Man, And Cybernetics**, Vol 22, No 1, 1992, s.107

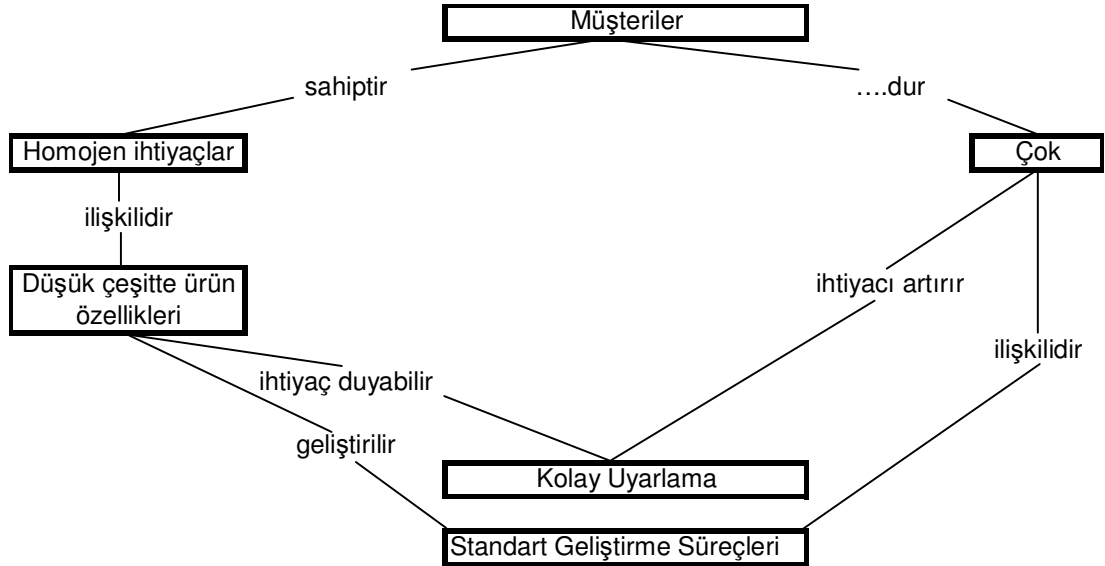
3.1.2. Bilişsel Harita Tipleri

Bilişsel haritaların bazı tipleri sosyoloji, siyasi bilimler, örgütsel davranış ve strateji alanında sıklıkla kullanılmıştır. Aşağıda kavram, semantik ve neden-sonuç haritaları kısaca özetlenmiştir.¹⁶⁷

3.1.1.1. Kavram Haritaları

Kavram ve kavramlar arası ilişkilerin temsil edildiği haritalardır. İlişkilerin tipi tek, çift veya yönsüz olabilir. İlişkinin ne olduğu kavram bağlantılarının üzerinde belirtilir. Kavram haritaları fikir geliştirmede, karmaşık yapıların oluşturulmasında, karmaşık fikirlerin aktarımında, eski ve yeni bilginin birleştirilmesinde ve yanlış anlamaların teşhisinde kullanılabilir.¹⁶⁸ Örnek bir kavram haritası Şekil 5’de verilmiştir.¹⁶⁹

Şekil 5. Kavram Haritası



Kaynak : Slaughter ve diğerleri, a.g.e., s. 905’den kısaltılmıştır.

¹⁶⁷ Keng Siau, Xin Tan, “Improving The Quality Of Conceptual Modeling Using Cognitive Mapping Techniques”, **Data and Knowledge Engineering**, Vol 55, No 3, 2005, s. 352

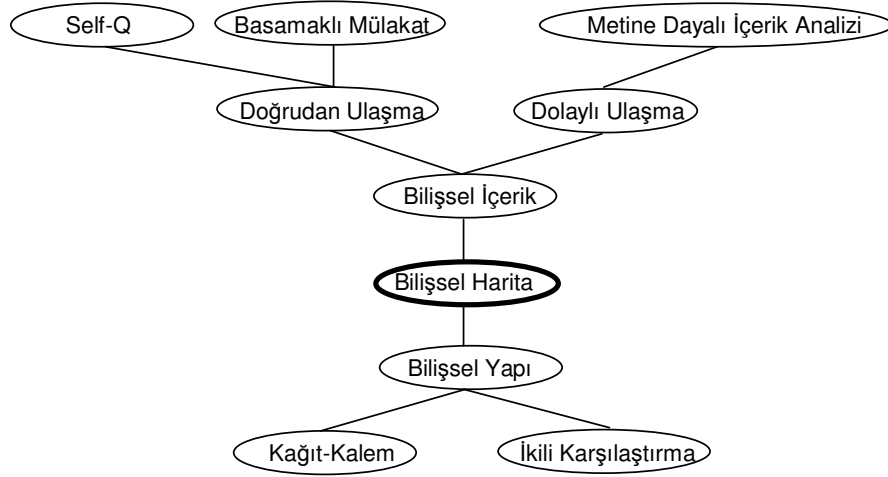
¹⁶⁸ Siau ve Tan, “Improving The Quality Of Conceptual Modeling Using Cognitive Mapping Techniques”, s. 354

¹⁶⁹ Sandra A. Slaughter, Linda Levine, Balasubramaniam Ramesh, Jan Pries-Heje, Richard Baskerville, “Aligning Software Processes With Strategy”, **MIS Quarterly**, Vol 30, No 4, 2006, s. 905

3.1.1.2. Semantik Haritalar

Semantik haritalar, fikir haritaları olarak da bilinirler. Bir fikrin önceden belirlenmiş bir yapısal kısıt olmadan araştırılmasında kullanılırlar. Semantik harita oluşturmak için, ana fikir çalışma alanının ortasına yazılır ve çevresine anahtar kelimeler yazılarak dışa doğru büyüyen bir yapı oluşturulur. Anafikrin çevresinde genelde 5–10 arası fikir bulunur. Daha sonra bu alt fikirler ana fikirde olduğu gibi büyütülür. Sonuç olarak harita genellikle bir ana fikir etrafında ağaç benzeri dallar şeklinde oluşur.¹⁷⁰ Örnek bir semantik harita Şekil 6’da verilmiştir.

Şekil 6. Semantik Harita



3.1.1.3. Neden-Sonuç Haritaları

Bilgi yükü ile karşılaşan karar vericiler genellikle geriye dönük anlamlandırma süreci ile veriyi neden-sonuca dayalı olarak örgütler ve basitleştirirler.¹⁷¹ Neden-sonuç ilişkileri, karar problemlerini en iyi açıklama ve anlama yöntemlerindedir. Ayrıca, alternatif karar eylemleri arasından seçim, neden-

¹⁷⁰ Slaughter ve diğerleri, a.g.e., s. 905

¹⁷¹ Ed Bukszar, Jr. "Strategic Bias: The Impact Of Cognitive Biases On Strategy", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol 16, No 2, 1999, s. 107

sonuca dayalı ilişkileri içerir.¹⁷² Neden-sonuçların anlaşılması, bir konunun çerçevesini çizmesi ve bunu izleyen yorum ve eylemleri etkilemesi ile stratejik konu teşhisinde önemlidir.¹⁷³ Dolayısıyla, stratejik karar vermede bireylerin bilişsel temsillerinin araştırılmasında kullanılan en yaygın yöntemlerden bir tanesi neden-sonuç haritaları olmuştur.¹⁷⁴

Neden-sonuç haritaları, stratejinin araç-sonuç ilişkisi olarak tanımlanmasıyla da uyumlu bir yöntemdir. Sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlar, aynı zamanda bu araçların kullanım nedenini oluşturmaktadır.

Yukarıda bahsedilen gerekçelere dayanarak bu çalışmada neden-sonuç haritaları kullanılacağından, bu noktadan sonra bilişsel haritalar neden-sonuç haritaları ile eş anlamlı olarak kullanılacak ve detaylı olarak açıklanacaktır.

Girişimcilerin niyetleri ve ulaştıkları sonuçlar arasındaki ilişkinin araştırılmasında,¹⁷⁵ yönetimsel biliş ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin araştırılmasında,¹⁷⁶ çevresel felakete neden olan bir petrol alanı patlamasının Norveç petrol politikaları ile ilgili çıkar gruplarının karar süreçlerine etkilerinin belirlenmesinde,¹⁷⁷ yöneticilerin bilişsel haritaları ile örgüt içi performans farklılıkları arasındaki ilişkinin araştırılmasında,¹⁷⁸ yazılım destek uzmanlığının içeriğini araştırmada¹⁷⁹ neden-sonuç haritaları yöntemi kullanılmıştır.

¹⁷² Brahim Chaib-draa, "Causal Maps: Theory, Implementation, And Practical Applications In Multiagent Environments", **IEEE Transactions On Knowledge And Data Engineering**, Vol 14, No 6, 2002, s. 1202

¹⁷³ Jane E. Dutton, Liam Fahey, V.K. Narayanan, "Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis", **Strategic Management Journal**, Vol 4, No 4, 1983, s. 316

¹⁷⁴ Hodgkinson, Maule ve Bown, a.g.e., s. 3-4

¹⁷⁵ Mark Jenkins, Gerry Johnson, "Entrepreneurial Intentions And Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study", **Journal of Management Studies**, Vol 34, No 6, 1997, s. 896

¹⁷⁶ Mark Jenkins, Gerry Johnson, "Linking Managerial Cognition And Organizational Performance: A Preliminary Investigation Using Causal Maps", **British Journal of Management**, Vol 8, Special Issue, 1997, s. S78

¹⁷⁷ G. Matthew Bonham ve arkadaşları, "A Cognitive Model of Decision-making: Application To Norwegian Oil Policy", **Cooperation and Conflict**, Vol 13, 1978, s. 93

¹⁷⁸ Geoffrey W. Goodhew, Peter A. Cammock, Robert T. Hamilton, "Managers' Cognitive Maps And Intra-organisational Performance Differences", **Journal of Managerial Psychology**, Vol 20, No 2, 2005, s. 127

¹⁷⁹ Kay M. Nelson, Sucheta Nadkarni, V.K. Narayanan, Mehdi Ghods, "Understanding Software Operations Support Expertise: A Revealed Causal Mapping Approach", **MIS Quarterly**, Vol 24, No 3, 2000, s.486

3.2. Bireylerin Bilişsel Haritaların Oluşturulması

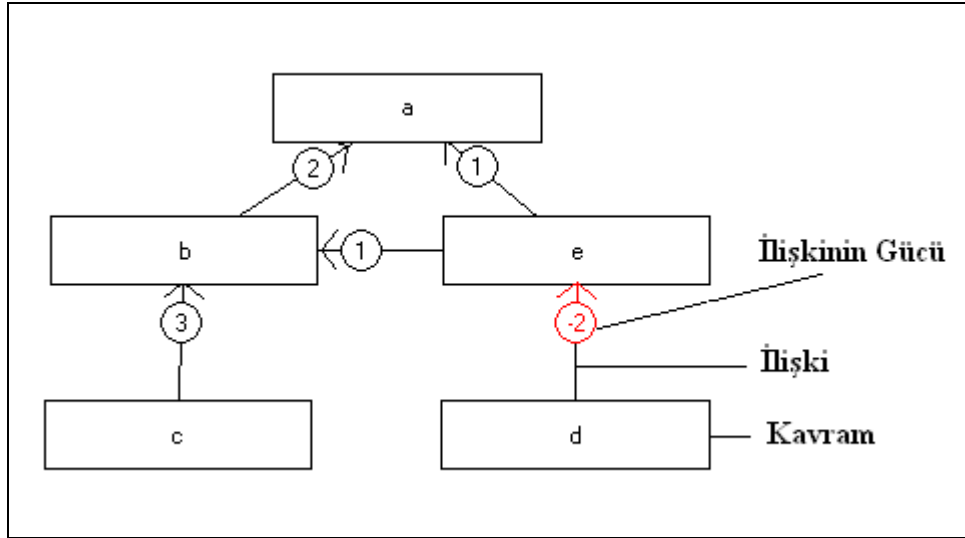
Bilişsel haritalar üç unsurdan oluşur;¹⁸⁰

- Kavramlar
- Kavramlar arası ilişkiler
- İlişkilerin gücü

Dolayısıyla, bilişsel haritaları oluşturulabilmek için, katılımcıların bilişsel içeriğindeki kavramlara, bu kavramlar arası ilişkilere ve ilişkilerin gücüne ulaşılması gerekmektedir.

Bilişsel haritaların unsurları Şekil 7’de yer almaktadır.

Şekil 7. Bilişsel Haritaların Unsurları



Haritalar komşuluk matrisleriyle de gösterilebilir. Komşuluk matrisi, bilişsel haritada yer alan her kavram için bir sütun ve bir satırın olduğu kare matrislerdir. Matriste sıfır dışında bir değer iki kavramın birbirine doğrudan bağlantılı olduğunu

¹⁸⁰ Sucheta Nadkarni, Fiona Fui-Hoon Nah, “Aggregated Causal Maps: An Approach To Elicit And Aggregate The Knowledge Of Multiple Experts”, **Communications of the Association for Information Systems**, Vol 12, 2003, s. 411

belirtir.¹⁸¹ Yukarıda yer alan bilişsel haritanın komşuluk matrisi Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3. Komşuluk Matrisi

	a	b	c	d	e	Od
a	0	0	0	0	0	0
b	2	0	0	0	0	1
c	0	3	0	0	0	1
d	0	0	0	0	-2	1
e	1	1	0	0	0	2
Id	2	2	0	0	0	1

Haritaların temsilinde kullanılan diğer bir yöntem ise ulaşılabilirlik matrisidir. Ulaşılabilirlik matrisinde bir kavramı dolaylı olarak etkileyen kavramlar da yer alır. Şekil 7’de yer alan haritanın ulaşılabilirlik matrisi Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4. Ulaşılabilirlik Matrisi

Reachability Type	Weight	Degree	2	<input checked="" type="checkbox"/> Cumulative	Id	
	a	b	c	d	e	Od
a	0	0	0	0	0	0
b	2	0	0	0	0	1
c	6	3	0	0	0	2
d	-2	-2	0	0	-2	3
e	3	1	0	0	0	2
Id	4	3	0	0	0	1

3.2.1. Bilişsel İçeriğin Oluşturulmasında Temel Yaklaşımlar

3.2.1.1. Bilişsel İçeriğin Dolaylı Elde Edilmesi

Yazılı metinlerin, yazarın o andaki zihinsel modelini içerdiği düşünülebilir. Zihinsel modellerin yazılı metinlerden elde edilmesinde sıklıkla kullanılan yöntemlerden bir tanesi içerik analizidir.¹⁸² Metinlerin içerik analiziyle, yazarın zihinsel modelinde hangi kavramların var olup olmadığının ve bu kavramların

¹⁸¹ Axelrod, a.g.e., s. 116

¹⁸² Kathleen M. Carley, “Extracting Team Mental Models Through Textual Analysis”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 18, Special Issue, 1997, s. 536

kullanım sıklığının izi sürülür. Bilişsel haritalama amaçlı kullanıldığında ise kavramlar arası ilişkiler de kodlanarak bilişsel yapı ortaya konmaya çalışılır.¹⁸³

Metine dayalı haritalama, mülakatlarda karşılaşılabilecek hatırlama önyargısından kaçınma ve mülakatı yapanın katılımcının bilişini etkilemesi gibi sorunlardan kaçınmak için uygun bir yöntemdir. Ayrıca diğer yöntemlerle kıyaslandığında zaman ve çaba yönünden daha ekonomiktir.¹⁸⁴ Ancak yazılı kaynakların harita amaçlı kullanımında bir takım kısıtlar mevcuttur. İlk olarak bu kaynaklar araştırmacının amacıyla doğrudan ilişkili olmayabilir. Eğer paydaşlar gibi belirli bir kitlenin etkilenmesine yönelik hazırlandıysa kişinin gerçek düşüncelerini ifade etmeyebilir.¹⁸⁵

Örneğin yapılan bir araştırmada Amerikan demiryolu endüstrisindeki iki demiryolu işletmesinin 25 senelik yıllık raporları metine dayalı haritalama yöntemi ile incelenmiştir.¹⁸⁶

Diğer bir araştırmada ise Taylor'ın "Bilimsel Yönetimin Temelleri" isimli kitabı yine metine dayalı bilişsel haritalama yöntemi ile analiz edilmiştir.¹⁸⁷

3.2.1.2. Bilişsel İçeriğin Doğrudan Elde Edilmesi

Gerek kural koyucu, gerekse örgüt içinde kişilerin zihinsel temsillerinin ne derece birbirine benzediği gibi konulara eğilen açıklayıcı araştırmalarda, doğrudan bilgi elde etme yöntemlerinin kullanımı örgüt araştırmacıları tarafından yaygın biçimde kullanılmaktadır. Dolaylı yerine doğrudan bilgi elde etme yöntemlerinin kullanılmasının en önemli avantajı, dokümanlardaki ham verinin kodlanma prosedürleri ile uğraşmak yerine doğrudan araştırılan konu ile ilgili veriler üzerine odaklanılmasına imkan sağlamasıdır.¹⁸⁸

¹⁸³ Carley, a.g.e., s. 537

¹⁸⁴ Sucheta Nadkarni, V.K. Narayanan, "Validity of the Structural Properties of Text-Based Causal Maps: An Empirical Assessment", **Organizational Research Methods**, Vol 8, No 1, 2005, s. 10

¹⁸⁵ V. K. Narayanan, Deborah J. Armstrong (ed.), **Causal Mapping for Research in Information Technology**, Hersey, PA, USA: Idea Group Publishing, 2005, s.52-53

¹⁸⁶ Barr, Stimpert ve Huff, a.g.e., s. 20

¹⁸⁷ Pierre Cossette, "Analysing The Thinking Of F.W. Taylor Using Cognitive Mapping", **Management Decision**, Vol 40, No 2, 2002, s. 170

¹⁸⁸ Narayanan ve Armstrong, a.g.e., s. 53

3.2.1.2.1. Bilişsel İçeriğin Katılımcı Tarafından Oluşturulması

Bu ilk yöntemde araştırmacının önceliği, bireyin bilişinin detay ve zenginliğini yakalamaktır. Bu yaklaşımın temelini Kelly'nin Kişisel Yapı Teorisi oluşturur. Buna göre, kişinin inanç sistemine ulaşılmak isteniyorsa, bilgiye ulaşma süreci kişiye anlam olarak yabancı olduğu kavramları dayatmamalıdır. Dolayısı ile kavramlar kişinin kullandığı dili yansıtmalıdır. Doğrudan görüşmelerin çözümleri bu açıdan dolayı kaynaklara göre üstünlük arz eder. Ancak bu yöntem, karşılaştırma amaçlı çalışmalarda kişilere özgü kavramların kullanılması itibarı ile bir takım sorunları beraberinde getirir.¹⁸⁹

Katılımcının kavramlarına ulaşmada sıklıkla kullanılan yöntemler aşağıda özetlenmiştir;

3.2.1.2.1.1. Yüksek Sesle Düşünme Tutanakları (Think Aloud Protocols)

Yüksek sesle düşünme tutanaklarının temel prensibi, işleyen hafızadaki aktif bilginin sözlere dökülmesinde yatar.¹⁹⁰ Yüksek sesle düşünme tutanakları, hafızadan geri çağırma sürecine ışık tutmak amacıyla geliştirilmiştir.¹⁹¹ Verilen görevi yaparken deneğin düşüncelerini sürekli olarak ifade etmesini içerir. Denek düşüncelerini yapılandırılmış mülakatlarda olduğu gibi önceden tanımlanmış bir şekilde ifade etmek zorunda kalmaz, kendi kavram dağarcığıyla ifade eder. Bilginin yapılandırılması, tutanakları inceleyen tarafından yapılır.¹⁹² Ancak bazı denekler yüksek sesle düşünme görevini tam yerine getiremeyebilirler.¹⁹³

3.2.1.2.1.2. Kendine Soru Sorma Yöntemi (Self-Q)

Self-Q tekniği, ana fikri kişisel bilginin uzmanının deneğin kendisi olduğu ve soracağı soruları bu bilgiye dayandıracağı olan, deneklerin kendi kendileriyle

¹⁸⁹ Narayanan ve Armstrong, a.g.e., s. 53

¹⁹⁰ Maarten W. Van Someren, Yvonne F. Barnard, Jacobijn A.C. Sandberg, **The Think Aloud Method A Practical Guide To Modelling Cognitive Processes**, London: Academic Pres, 1994, s. 21

¹⁹¹ Paul C. Beatty, Gordon B. Willis, "Research Synthesis: The Practice Of Cognitive Interviewing", **Public Opinion Quarterly**, Vol 71, No 2, 2007, s. 294

¹⁹² Van Someren, Barnard, ve Sandberg, a.g.e., s. 26

¹⁹³ Beatty ve Willis, a.g.e., s. 293

mülakat yaptığı bir tekniktir. Dolayısı ile deneğin kendine sorduğu sorulardaki kavramlar açık ve gizli bilginin ortaya konulmasıdır.¹⁹⁴ Self-Q tekniği dört aşamadan oluşur;¹⁹⁵

- Kavramların elde edilmesi,
- Kavramların doğrulattırılması,
- Kavramlar arası neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi,
- Haritanın katılımcılara doğrulattırılması.

3.2.1.2.1.3. Basamaklı Mülakat Yöntemi

Basamaklama tekniği, klinik psikoloji alanında insanların kavram ve inançlarını basit ve sistematik olarak kişisel yapılarındaki üst kavramları ortaya koyacak şekilde modelleme amacıyla geliştirilmiştir. Basamaklama özellikle hiyerarşik yapıların ortaya konulmasına yönelik araştırmalarda önerilmektedir.¹⁹⁶ Ayrıca araçlar ve sonuçlar arasındaki ilişkilerin araştırılmasında en sık kullanılan metotlardan birisi olma özelliğini taşımaktadır.¹⁹⁷

Basamaklı mülakat yöntemi K.K.Y.T'ye dayanarak geliştirilmiştir.¹⁹⁸ Kelly'nin kişilerin kutuplar çerçevesinde düşünmesi görüşünden hareketle geliştirilen basamaklama, üç kavram arasından hangi ikisinin birbirine benzediği, nedeni ve kişi tarafından hangisinin tercih edildiğini sorarak üst kavramlara ulaşmaya çalışır. Süreç, bireyler daha fazla açıklama getiremeyene kadar sürdürülür.¹⁹⁹

Basamaklama, K.K.Y.T'ye dayanmasıyla, bilişsel haritalama yöntemi ile de uyumlu bir mülakat yöntemidir. Bilişsel harita oluşturmada basamaklı mülakat

¹⁹⁴Veronique Ambrosini, Cliff Bowman, "Tacit Knowledge: Some Suggestions For Operationalization", **Journal of Management Studies**, Vol 38, No 6, 2001, s. 819-820

¹⁹⁵Mark Jenkins, **A Methodology For Creating And Comparing Strategic Causal Maps**, Cranfield School of Management, Cranfield University, SWP, No 2, 1994, s. 11

¹⁹⁶Tania Modesto Veludo-de-Oliveira, Ana Akemi Ikeda, Marcos Cortez Campomar, "Discussing Laddering Application By The Means-End Chain Theory", **The Qualitative Report**, Vol 11, No 4, 2006, s. 626

¹⁹⁷Günter Botschen, Andrea Hemetsberger, "Diagnosing Means-End Structures To Determine The Degree Of Potential Marketing Program Standardization", **Journal of Business Research**, Vol 42, 1998, s. 152

¹⁹⁸Humphrey Bourne, Mark Jenkins, "Eliciting Managers' Personal Values: An Adaptation Of The Laddering Interview Method", **Organizational Research Methods**, Vol 8, No 4, 2005, s. 411

¹⁹⁹Veludo-de-Oliveira, Ikeda ve Campomar, a.g.e., s. 627

yöntemi, kavramdan aşağıya doğru basamak oluşturmak için “nasıl”, yukarıya doğru basamak oluşturmak için ise “niçin” sorularını kullanır.²⁰⁰

Basamaklı mülakat yönteminin en önemli yararı, ham verinin araştırmacı yerine deneğin bilişsel yapısı ve süreçleri tarafından yönlendirilmesidir. Ayrıca, basamaklı mülakat yöntemi teori temelli olmasıyla da geleneksel mülakat yöntemlerine üstünlük sağlamaktadır.²⁰¹

3.2.1.2.2. Bilişsel İçeriğin Araştırmacı Tarafından Oluşturulması

Bu yöntem, araştırmacı tarafından temin edilen standart bir listenin kullanılmasını içerir. Bu yöntemde, yapılandırılmış sorular ve neden-sonuç ilişkilerinin olası tüm kombinasyonlarının üzerinden geçilmesini sağlayıcı ikili karşılaştırmalardan, haritaların elle çizilmesine kadar bir dizi farklı alt yöntem bilgi elde etme amaçlı kullanılmaktadır. İkili karşılaştırmalar, kavramlar arası ilişkilerin gözden kaçırılması riskini ve kodlama hatalarını azaltması itibarı ile önem arz etmektedir.²⁰²

Bu yöntemle ilgili en önemli eleştiri, araştırmacının oluşturacağı listenin kişilerin bilişsel yapılarındaki kavramları içermeme riskini taşımasıdır. Diğer bir eleştiri ise kavram seçim sayısının kısıtlanmasının kişilerin bilişsel farklılıklarını ortaya koyamamalarına neden olması yönünden yapılabilir.²⁰³

3.2.1.2.3. Bilişsel İçeriğin Katılımcı ve Araştırmacı Tarafından Birlikte Oluşturulması

Kavramların sadece katılımcı veya araştırmacı tarafından belirlenmesi yerine, her iki yöntemin artlarından faydalanan ve kısıtlarını azaltan hibrit yaklaşımlara

²⁰⁰ Bryson ve diğerleri, a.g.e., s. 118

²⁰¹ Klaus G. Grunert, Elin Sorensen, “Perceived And Actual Key Success Factors: A Study Of The Yoghurt Market In Denmark, Germany And The United Kingdom”, The Aarhus School of Business, Working Paper No 40, 1996, s. 9

²⁰² Narayanan ve Armstrong, a.g.e., s. 54

²⁰³ Narayanan ve Armstrong, a.g.e., s. 54-55

ihtiyaç vardır.²⁰⁴Yukarıda yer alan yöntemlerin zayıflıklarını gidermeye yönelik Markoczy ve Goldberg'in geliştirdiği yöntemin ana başlıkları aşağıda yer almaktadır;²⁰⁵

- Araştırmaya katılanlarla yapılan görüşmeler ve literatür taramasından hareketle kavram havuzunun oluşturulması. Bu, katılımcıların aynı havuzdan kavramları seçmesi için çalışmadan önce yapılır.
- Oluşturulan havuzdan kişilerin önceden belirlenen sayıda kavram seçmesinin sağlanması,
- Kişilerin kendi seçimleri olan kavramlar arasındaki ilişkileri değerlendirmesi,
- Langfield-Smith ve Wirth'in uzaklık formülünün geliştirilmiş uyarlaması kullanılarak bilişsel haritaların uzaklık oranlarının hesaplanması,
- Düşünsel farklılıkların kaynaklarını belirlemek için bir dizi istatistiksel analizlerin yapılması.

3.2.1.3. Bilişsel İçeriğin Sınırlandırılması

Karşılaştırma amacı olmayan kişiye özgü haritaların çizilmesinde ve bilişsel haritaların kişiler arası farklılıkları koruyacak şekilde grup olarak çizildiği çalışmalarda, bilişsel içeriği temsil eden kavramların sayısının kısıtlanmasına ihtiyaç duyulmayabilir. Ancak yüksek kavram sayısı kavramlar arası ilişkilerin ortaya konmasında (bilişsel yapı) sıkıntılar yaratabilir. Örneğin 10 kavramlı bir haritada 90 kavramlar arası ilişkinin değerlendirilmesi gerekirken 20 kavramlı haritada bu sayı 380'e çıkmaktadır. Dolayısıyla, bilişsel içeriğin oluşturulmasını takiben kavramlar arası ilişkilerin ortaya konulacağı sağlıklı bir bilişsel yapının oluşturulmasında ve karşılaştırma yapma amacı taşıyan çalışmalarda kavram sayısının kısıtlanmasına ihtiyaç duyulabilir.

²⁰⁴ Gerard P. Hodgkinson, "Comparing Managers' Mental Models of Competition: Why Self-Report Measures of Belief Similarity Won't Do", **Organization Studies**, Vol 23, No 1, 2002, s. 70

²⁰⁵ Livia Markoczy, Jeff Goldberg, "A Method For Eliciting And Comparing Causal Maps", **Journal of Management**, Vol 21, No 2, 1995, s. 309

3.2.1.3.1. Likert Ölçekli Sınırlama

Likert ölçekli sınırlamada üzerinde uzlaşılan bir karar kuralı yoktur.

Örneğin bir araştırmada oluşturulan kavram havuzunu daraltmak için aşağıdaki basamaklar kullanılmıştır;²⁰⁶

- Kavram havuzunun oluşturulması,
- Kavramların gruplandırılarak kümeler oluşturulması,
- Yedili likert ölçeği kullanılarak her kavramın önem derecesinin katılımcılar tarafından kodlanması,
- Her kavramın ait olduğu kümedeki diğer kavramlara göre öneminin 1-100 arası kodlanması,
- Seçim için karar kuralı;
 - Kavramın medyan değeri > 6 olmalı,
 - Göreceli önemin geometrik ortalaması > 75 olmalı.

Başka bir araştırmada ise kavram havuzunu daraltmak için aşağıdaki basamaklar kullanılmıştır;²⁰⁷

- Kavram havuzunun oluşturulması,
- Kavramların gruplandırılarak kümeler oluşturulması,
- Yedili likert ölçeği kullanılarak her kavramın önem derecesinin katılımcılar tarafından kodlanması,
- Seçim için karar kuralı;
 - Kavramın ortalama değeri $>$ tüm kavramların ortalama değeri olmalı,
 - Kavramın standart sapması $<$ tüm kavramların ortalama standart sapması,
 - Kavramın medyan değeri ≥ 6 olmalı.

Kavramların Likert ölçekli sınırlandırılması üç konuda eleştirilebilir;

²⁰⁶ F. Ülengin, İ. Topçu, "Cognitive Map: KBDSS Integration In Transportation Planning", **Journal of the Operational Research Society**, Vol 48, No 1, 1997, s. 1068

²⁰⁷ Özen, a.g.e., s. 99-100

- İlk olarak, katılımcılar araştırmacı tarafından oluşturulan kategorilere göre değerleme yaparlar. Dolayısıyla araştırmacı etkisi söz konusudur.
- İkinci olarak, katılımcı farklı kategorilerin kendisine sunulması durumunda, değerlemesinde her kategoriden seçimler yaparak politik davranabilir. Dolayısıyla katılımcının gerçek bilişsel içeriğine ulaşamayabilir.
- Üçüncü olarak, bilişsel yapının oluşturulması için ikili karşılaştırma yönteminin uygulanacağı durumlarda uygulanan karar kuralları karşılaştırma yapılmasına imkan sağlamayan büyüklükte kavram sayısı ile sonuçlanabilir. Örneğin, Özen'in çalışmasında uygulanan karar kuralı 34 kavramla sonuçlanmıştır. İkili karşılaştırma yöntemi uygulanmaya çalışıldığında katılımcılar tüm karşılaştırmaları yapamadığından, karşılaştırmayı bitirenlerin oluşturduğu harita grubun onayına sunulmuştur. Ancak Özen, toplam 13 katılımcıdan kaç tanesinin çalışmayı tamamlayabildiğini belirtmemiştir.²⁰⁸

3.2.1.3.2. Kart Sıralama Yöntemi

Kart sıralama yönteminde araştırmanın amacına göre, kavramlar tek tek kartlar üzerine yazılarak önemli bulunan kavramların seçilmesi veya gruplandırılması istenmektedir.

Yapılan bir araştırma, görsel kart sıralamanın yöneticilerin zihinsel modellerini haritalamada geçerli bir metot olduğunu göstermiştir. Bu metoda dayalı haritalama kısa süreli hafızadaki bilgiyi temsil gücüne sahiptir.²⁰⁹

Kavramların Likert ölçekli sınırlandırılmasına göre kart sıralama yönteminin üstünlükleri aşağıda yer almaktadır;

²⁰⁸ Özen, a.g.e., s. 126-127

²⁰⁹ Kevin Daniels, Leslie de Chernatony, Gerry Johnson, "Validating A Method For Mapping Managers' Mental Models Of Competitive Industry Structures", **Human Relations**, Vol 48, No 9, 1995, s. 988

- Walsh'a göre kart sıralama yöntemi, bireylerin araştırmacının kendi kategorilerinden bağımsız seçimler ve sınıflamalar yapması yönüyle önemlidir.²¹⁰
- Markoczy'e göre ise yazılı listelerle kıyaslandığında kart sıralama yöntemi, katılımcıların seçim sırasında hafızada daha az kavram buldurması, her kategoriden seçim yapma eğilimini önlemesi ve seçimi daha dolaylı hale getirerek katılımcının samimi olmama riskini azaltması ile üstünlük sağlamaktadır.²¹¹

3.2.2. Bilişsel Yapının Oluşturulmasında Temel Yaklaşımlar

3.2.2.1. Kağıt-Kalem Yöntemi

Bu yöntem, katılımcının kavram ve kavramlar arası ilişkiyi kağıt üzerinde doğrudan çizmesi temeline dayanır. Katılımcılar değişkenleri kağıt üzerinde istedikleri gibi yerleştirme ve aralarındaki ilişkiyi ve ilişkinin gücünü çizme serbestliğine sahiptirler. Decision Explorer gibi yazılımlar yardımıyla da aynı süreç yürütülebilir. Bu durumda katılımcı değişkenleri bilgisayar ekranında girer ve aralarındaki ilişki ve ilişkinin gücünü görsel olarak çizer.²¹²

Kağıt-kalem yöntemi ile çizilmiş örnek bir harita Şekil 8' de sunulmuştur;²¹³

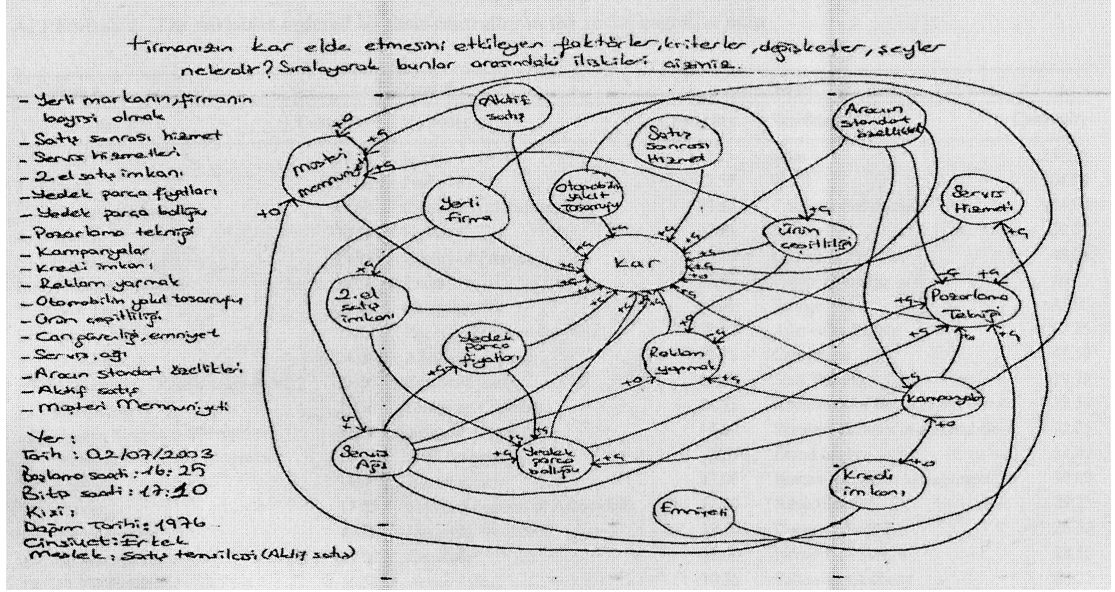
²¹⁰ James P. Walsh, "Selectivity And Selective Perception: An Investigation Of Managers' Belief Structures And Information Processing", **The Academy of Management Journal**, Vol 31, No 4, 1988, s.878

²¹¹ Markoczy, "Barriers To Shared Belief: The Role Of Strategic Interest, Managerial Characteristics And Organisational Factors", s. 71

²¹² Hodgkinson, Maule ve Bown, a.g.e., s. 6

²¹³ Orhan Çoban ve diğerleri, "An Empirical Analysis Of Firms' Strategies In The Turkish Automobile Market", **Economic And Business Review**, Vol 8, No 2, 2006, s. 136

Şekil 8. Bilişsel Haritalamada Kağıt-Kalem Yöntemi



Kaynak : Çoban ve diğerleri, a.g.e., s. 136

3.2.2.2. İkili Karşılaştırmalar Yöntemi

İkili karşılaştırma yöntemi, bir kümedeki kavramların, tüm kavramların birbirini ile karşılaştırılması bitene kadar ikili şekilde karşılaştırılmasını içerir. Her ikili karşılaştırmada, kavramın diğerini etkileyip etkilemediği, etkinin yönü ve gücü değerlendirilir. Karşılaştırmalar için matris bir yapı kullanılabilir ve bu matrisler bilişsel haritaların karşılaştırılmasında kullanılabilir.²¹⁴

3.2.2.3. Yöntemlerin Karşılaştırılması

Yapılan bir araştırma, ikili karşılaştırma yöntemi ile kağıt-kalem yöntemlerinin ilişki sayısı, ilişki-kavram oranı ve harita yoğunluğu bazında birbirinden anlamlı olarak farklı sonuçlar ürettiğine dikkat çekmektedir.²¹⁵ Yazarlara göre bunun nedeni, kâğıt kalem yönteminin bilişin geri çağırma mekanizmasına, ikili karşılaştırma yönteminin ise tanıma mekanizmasına dayanmasıdır.²¹⁶ Aynı yazarlara göre, bireyin bilişsel haritasının ortaya konulabilmesi için, bilişin hem geri çağırma

²¹⁴ Hodgkinson, Maule ve Bown, a.g.e., s. 5

²¹⁵ Hodgkinson, Maule ve Bown, a.g.e., s. 11

²¹⁶ Hodgkinson, Maule ve Bown, a.g.e., s. 6

hem de tanıma ile ilgili süreçlerine ihtiyaç vardır.²¹⁷ Dolayısıyla tek bir yöntemin kullanılması bilişsel yapıyı ortaya koymada yeterli olmayabilir.

3.3. Grup Haritalarının Oluşturulması

3.3.1. Atölye Çalışması Yöntemi

Atölye çalışmaları, grubun bir yardımcı aracılığı ile birlikte model oluşturdukları toplantılardır. Atölye çalışmasında amaç grup haritasına hangi kavramların gireceği konusunda görüş birliğine varmaktır. Grup tartışmaları ve etkileşimi ile oluşturulan grup modelinin üyelerince paylaşılır olması beklenebilir.²¹⁸ Diğer taraftan grubun birlikte çalışması yeni bir bakış ve farkındalık geliştirebileceğinden daha zengin bilginin elde edilmesini sağlayabilir.²¹⁹

Ancak bilişsel haritaların grup olarak oluşturulmasının bazı sakıncaları vardır;

- Gruplar içerisinde karşıt görüşlerin dile getirilmesi güç olabilir.²²⁰
- Grup içinde katılımcılar haritanın oluşturulmasında eşit zamana sahip olamayabilirler.²²¹

3.3.2. Birleştirme Yöntemi

Haritaların birleştirilmesindeki amaç, üst düzey yönetici takımını oluşturan üyeler arasında problemin tanımlanması, problemle ilgili ana kavramların belirlenmesi, kavramlar arası ilişkinin ortaya konulması ve stratejik müdahalelerin yapılabileceği alanlar üzerinde uzlaşımın sağlanabilmesi için müzakere sürecini harekete geçirmektir. Böylelikle ortak kavramlar ve ilişkiler korunarak bireyler arası bilişsel farklılıklar da ortaya konulabilecektir.²²²

²¹⁷ Hodgkinson, Maule ve Bown, a.g.e., s. 18

²¹⁸ Narayanan ve Armstrong, a.g.e., s. 145

²¹⁹ Carsten Nico Hjortso, Stig Moller Christensen, Peter Tarp, "Rapid Stakeholder And Conflict Assessment For Natural Resource Management Using Cognitive Mapping: The Case of Damdoi Forest Enterprise, Vietnam", **Agriculture and Human Values**, Vol 22, 2005, s. 153

²²⁰ Hjortso, Christensen ve Tarp, a.g.e., s. 153

²²¹ Roy D. Johnson, Astrid Lipp, "Cognitive Mapping: A Process to Support Strategic Planning In An Academic Department", **Group Decision and Negotiation**, Vol 16, No 1, 2007, s. 45

²²² Swan, a.g.e., s.1265-1266

Birleştirme yönteminin grup haritalarına göre sağladığı üstünlükler aşağıda yer almaktadır:

- Birey bazında çalışma karşıt görüşlerin dile getirilmesi için gerekli olan mahremiyeti sağlar.²²³
- Dolayısıyla ilk olarak bireysel haritaların ortaya çıkarılması üst düzey yönetim takımındaki her üyenin eşit katkı sağlamasına imkân sağlar.

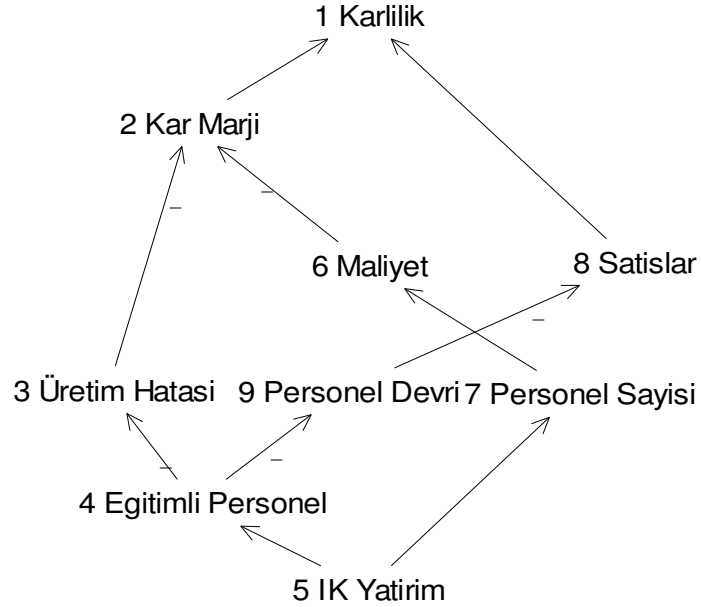
Örneğin, sırasıyla a, b ve c stratejistlerinin bilişsel haritalarının Şekil 9’da olduğu gibi varsayıldığında, ortak kavramlar aracılığı ile haritaların birleştirilmesi Şekil 10’da ki gibi bir grup modeli oluşturacaktır.

Şekil 9. Birleştirme Öncesi Bilişsel Haritalar



²²³ Hjortso, Christensen ve Tarp, a.g.e., s. 153

Şekil 10. Birleştirme Sonrası Bilişsel Haritalar



3.3.3. Toplama Yöntemi

Toplama yöntemi, sistem dinamiklerinde önem arz eden neden-sonuç döngülerine odaklanır. Toplama yönteminde sadece döngü oluşturan kavram ve ilişkileri grup haritasında yer alır. Döngülerin sistemin karakteri ve karmaşık davranışı ile ilgili temel unsurları oluşturduğu düşünülebilir. Bu tip haritaların birey haritalarının toplamından daha basit olması beklenir.²²⁴

Atölye çalışması, birleştirme ve toplama yöntemleri Tablo 5’de özetlenmiştir.²²⁵

Grup bilişsel haritası oluşturmada katılımcı sayısına göre önerilen yöntemler ise Tablo 6’da yer almaktadır.²²⁶

²²⁴ Narayanan ve Armstrong, a.g.e., s.145

²²⁵ Narayanan ve Armstrong, a.g.e., s.146

²²⁶ Narayanan ve Armstrong, a.g.e., s.168

Tablo 5. Grup Bilişsel Harita Oluşturma Yöntemleri

	Birleştirme	Toplama	Atölye Çalışması
Yöntemin Dayandığı Temel	Ortak kavramlardan hareketle bireysel haritaların birleştirilmesi	Döngü oluşturan kavramların araştırılması	Grup kararı, mutabakat sağlama
Yöntem	Kişilere özgü kavramlar haritaya doğrudan yerleştirilirken ortak kavramlar haritaların birleştirilme aracı olarak kullanılır. Her seferde iki harita birleştirilir, tüm haritalar bitene kadar işlem tekrar edilir.	Kişiler tarafından sürekli olarak kullanılan örtük kavramlar döngü oluşturacak şekilde birleştirilir.	Grup üyeleri kavram ve kavramlararası ilişkileri haritaya birlikte, üzerinde tartışarak eklerler.
Uygulama Alanları	Örgütsel hafıza İş süreçlerinin yenilenmesi Adem-i Merkezi karar alma	Stratejik planlama Örgütsel kimlik analizi Örgüt dinamiklerinin anlaşılması	Gurup karar verme sistemleri Karmaşık problemlerin çözümü
Yöntemin Avantajları	Birleştirme işlemi basittir Çatışmaların tespit edilmesine imkan tanır	Döngüler sistem dinamiklerinin anlaşılmasına yardımcı olur	Bireysel haritaların içerdiğinden daha fazla inancı kapsayabilir, grup etkileşimi ile ön yargılar giderilebilir
Yöntemin Dezavantajları	Birleştirme ile grubun üzerinde uzlaştığı bir harita ortaya çıkmayabilir, ön yargılar doğrudan haritaya yansır.	Döngü oluşturan kavramların tespiti güçtür, uygulaması zordur	Güçlü üyelerin etkisi nedeni ile olgunlaşmamış mutabakat oluşabilir, çözümlenmemiş karşıt fikirler harita üzerinde mutabakata engel olabilir

Kaynak: Narayanan ve Armstrong, a.g.e., s.168

Tablo 6. Grup Bilişsel Haritası Oluşturmada Grup Büyüklüğüne Göre Önerilen Birleştirme Yöntemleri

Etkinlik	Grup Büyüklüğü		
	< 5	5-7	> 7
Sıralama	< 5	5-7	> 7
En iyi	Birleştirme	Atölye Çalışması	Toplama
Orta seviye	Atölye Çalışması	Birleştirme =	Atölye çalışması
En kötü	Toplama	Toplama	Birleştirme

Kaynak: Narayanan ve Armstrong, a.g.e., s.168

3.4. Bilişsel Haritalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerli bir analiz ve veri yorumlaması yapabilmek için seçilmiş teori ile bilişin araştırma soruları ile ilgili yönünü yakalayacak uygun bir yönteme ihtiyaç vardır. Birlikte değerlendirildiğinde teori-yöntem-veri üçlemesini arasında uyum gerekir.²²⁷

Geleneksel geçerlilik sorusu olarak “Düşündüğümüz şeyi mi ölçüyoruz?” yerine bilişsel haritalamada geçerliliğin sağlanması için uygun soru, “Katılımcıların açık ve kendileri için anlamlı olacak şekilde cevap vermelerine izin verildi mi?” dir. Dolayısıyla haritalamanın herhangi bir aşamasında katılımcıların kavramlarını değiştirmelerine ve haritaları üzerinde değişiklik yapmalarına izin verilmesi geçerliliği artırabilir.²²⁸

Bilişsel haritalarda güvenilirlik ise araştırmacı etkisinin sınırlandırılması ile ilişkilidir.²²⁹ Karar vericinin bilişsel haritasında kullanacağı kavramlar önceden belirlenmemelidir. Bu kavramlar ve kavramlar arası ilişkiler araştırmacının varsayımları yerine veriden üretilmelidir.²³⁰

Bilişsel haritalamada kapsam geçerliliğini ölçmede kullanılan yöntemlerden birisi katılımcılara belirli bir süre sonra oluşturulan haritalardan kendilerine ait olanı seçmelerinin istenmesidir.

Örneğin finans sektöründe şube müdürlerini kapsayan bir araştırmada katılımcılardan bir harita havuzu içinden kendi haritalarını seçmeleri istenmiştir. Ancak haritaların oluşturulması ile seçim işlemi arasında geçen süre belirtilmemiştir.²³¹

²²⁷ Fuglseth ve Gronhaug, a.g.e., ss. 358

²²⁸ Veronique Ambrosini, Cliff Bowman, "Reducing Causal Ambiguity to Facilitate Strategic Learning", **Management Learning**, Vol 36, No 4, s. 498

²²⁹ Ambrosini ve Bowman, "Reducing Causal Ambiguity To Facilitate Strategic Learning", s. 498

²³⁰ Axelrod, a.g.e., s. 6

²³¹ Goodhew, Cammock, Hamilton, a.g.e., s. 127

Diğer bir çalışmada da benzer bir yöntem uygulanmıştır. Bu çalışmada haritaların oluşturulması ile seçim arasında geçen süre 6 ay olarak belirtilmiştir.²³²

3.5. Bilişsel Haritaların Yapısal Analizi

Mintzberg'e göre, hiçbir karar doğası gereği stratejik değildir. Kararlar ancak bir bağlam içinde stratejiktir.²³³ Dolayısıyla stratejik süreci araştıranların, kompleks bir yapı içerisindeki uzun dönemli sonuçları olan kalıpları ayırt edebilmeleri gerekir.²³⁴ Aşağıda yer alan analizler, bilişsel haritaların yapıları içinde stratejik olanların tespitinde kullanılırlar.

3.5.1. Baş ve Kuyruk Analizi

Bilişsel haritalarda başlar, genellikle modelin amacını ifade eder. İdeal bir düşüncenin ürünü olan haritalarda, az sayıda ve genellikle tek bir baş bulunur.²³⁵

Bilişsel haritalarda kuyruk ve kuyruk sayısı ise olası seçenek alanı ile ilgili bir göstergedir.²³⁶

Stratejinin araç-sonuç ilişkisi olarak tanımlandığı göz önünde bulundurulursa bilişsel haritalarda başlar sonuçları, kuyruklar ise araçları ifade eder.

3.5.2. Döngü Analizi

Bilişsel haritalarda döngülerin tespiti iki açıdan önemlidir. İlk olarak, döngü düzeltilmesi gereken bir kodlama hatası olabilir. Dolayısıyla hatalı döngüler analizlerde de hatalara neden olacağından düzeltilmelidir.²³⁷

²³² Paula S. Weber, Michael R. Manning, "Cause Maps, Sensemaking, And Planned Organizational Change", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol 37, No 2, 2001, ss. 234

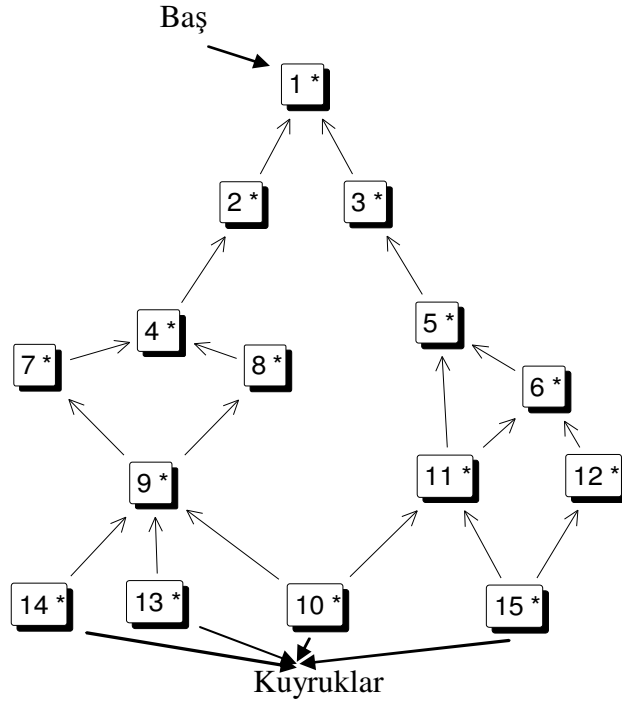
²³³ H. Mintzberg, **The Structuring of Organizations**, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979, s. 60'dan aktaran James W. Fredrickson, "The Comprehensiveness Of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions", **Academy of Management Journal**, Vol 27, No 3, 1984, s. 459

²³⁴ James W. Fredrickson, "Effects Of Decision Motive And Organizational Performance Level On Strategic Decision Processes", **Academy of Management Journal**, Vol 28, No 4, 1985, s. 822

²³⁵ Colin Eden, "Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems", **European Journal of Operational Research**, Vol 159, 2004, s. 674

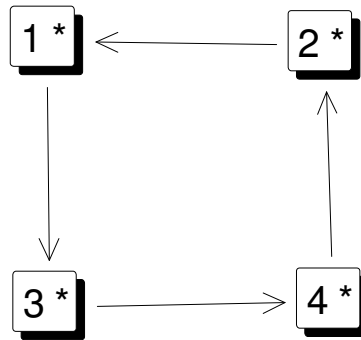
²³⁶ Eden, "Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems", s. 678

Şekil 11. Baş ve Kuyruk Analizi



Genellikle döngüler az sayıda kavramdan oluşur ve döngünün ifade ettiği şeyin kişi tarafından bilinmesi muhtemeldir. Ancak çok sayıda kavramın oluşturduğu döngünün beklenmedik bir dinamiği ortaya koyduğu düşünülebilir.²³⁸

Şekil 12. Döngü Analizi



²³⁷ Eden, "Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems", s. 681

²³⁸ Eden, "Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems", s. 682

İkinci olarak, döngüler konu içinde olası dinamik düşüncelerin varlığına işaret edebilir. Analizler bu tip gerçek döngülerin varlığını ürettiğinde döngünün doğasını belirlemek gerekir. Döngüler tek sayılı negatif ilişkiler içerdiğinde döngünün öz denetim gösterdiği anlamına gelir. İlişkilerin çift sayılı negatif veya tümünün pozitif olması durumunda ise bir değişkendeki farklılığın katlanarak artan veya azalan bir dinamik ürettiği düşünülebilir.²³⁹

3.5.3. Konu Adaları: Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Kümeler

Bilişsel haritalar analiz aracı olarak ele alındığında haritalar en uç noktada birbirine bağlı olmayan pek çok kavram ve ilişki kümelerinden oluşabilir. Bu gibi durumlarda ayrı bir harita olarak her bir kümenin tespiti her kümeyi açıklayan ana konunun tanımlanmasına yönelik içeriğin araştırılmasına imkân tanır. Diğer uçta ise ilişki sayısının kavram sayısına oranının yüksek olduğu durumlarda harita birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu durumda haritayı birbiri ile bağlantılı ancak göreceli olarak birbirinden ayrılabilir kümelere bölmek zordur. Ancak, tipik bir harita tek bir ada veya küme halinde değildir, kavram kümelerine ayrılabilir. Bu gibi durumlarda, haritayı birbiri ile ilişkili konu sistemlerine bölen kümelerin tanımlanması önem arz etmektedir. Karmaşık, hiyerarşik sistemlerin çoğunda grup içi bağlar gruplar arası bağlara göre daha kuvvetlidir ve sistem içinde en zayıf noktanın bulunması karmaşıklığın analizi için temel teşkil etmektedir.²⁴⁰

Her küme ve kümeler arası ilişki haritanın bütününe özelliklerinin özetini oluşturur. Göreceli olarak birbirinden bağımsız daha küçük haritalara bölünebilen bir haritanın bölünemeyene göre daha düşük karmaşıklığı ifade ettiği önerilmektedir. Diğer bir deyişle küme analizi sınıflandırma şeklinde dünyanın basitleştirilip basitleştirilmediğini gösterir.²⁴¹

²³⁹ Eden, “Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems”, s. 681-682

²⁴⁰ Eden, “Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems”, s. 679

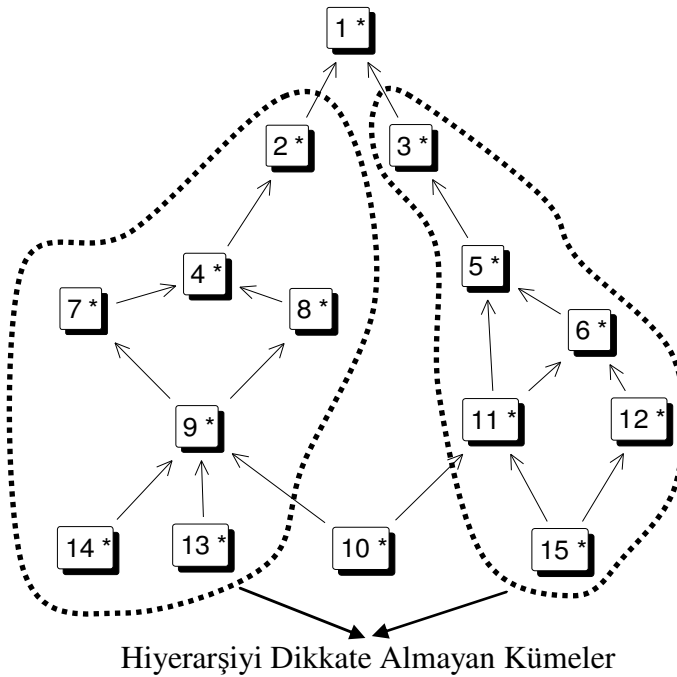
²⁴¹ Eden, “Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems”, s. 679

Kümelerin analiz edilmesindeki amaç, araştırılan konuyu oluşturan problem sistemlerinin tanımlanmasıdır. Böylelikle her küme anahtar kelime ile özetlendiğinde konunun, konudan göreceli olarak ayrılabilir bölümünü temsil eder.²⁴²

Bilişsel haritalama mantığı içerisinde bir kavramın anlamı, kavramın içeriği ile beraber bağlantılı olduğu kavramlar aracılığı ile anlaşılabilir olduğundan bu analiz kavramların anlamını dikkate almaz. Bu analizde önemli olan kavramlar arası ilişkidir. Temel olarak küme analizi, kümeler arası en az sayıda bağın olduğu izole edilmiş adaları tespit eder.²⁴³

Hiyerarşiyi dikkate almayan kümeleme işlemi, her kavram ve kavramın içinde bulunduğu bağlamdaki diğer kavramlarla olan ilişkisini, basit ilişki kümelemesi prensiplerini izleyerek, Jaccard formülü olarak bilinen benzerlik derecelerini belirlemek için kullanılır.²⁴⁴

Şekil 13. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Küme Analizi



²⁴² Eden, "Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems", s. 679

²⁴³ **Decision Explorer User's Guide**, Banxia Software Limited, UK, 2002, s.61-62

²⁴⁴ Colin Eden, "Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems", s. 679

3.5.4. Sorun Şebekeleri: Hiyerarşiyi Dikkate Alan Kümeler

Simon'a göre, ister doğal isterse de insan yapısı olsun tüm sistemler hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Diğer bir ifadeyle sistemler, kutu içerisinde kutu benzeri bir yapıya sahiptirler. Yapı içerisindeki değişkenler birbirleri ile olan ilişkinin sıklığına göre kümelere ayrılabilir.²⁴⁵ Ayrıca bu yaklaşım Kelly'nin organize etme çıkarımı ile de tutarlıdır.

Karmaşıklık sıklıkla hiyerarşi şeklini alır ve hiyerarşik sistemler araştırılan konudan bağımsız olarak bazı ortak özelliklere sahiptir. Her kavram, o kavramla ilgili başka kavramlar tarafından desteklenir. Dolayısı ile her kavram kendi alt kümesi ile incelenebilir. Hiyerarşik kümelerin her biri yapı olarak birbirine benzer; belirlenen küme içinde alt amacı oluşturan bir baş ve bu amaca ulaşmadaki en ayrıntılı seçeneği temsil eden kuyruklardan oluşur. Hiyerarşik olmayan kümeleme analizinin aksine herhangi bir kavram birden fazla kümede yer alabilir.²⁴⁶

Bu analizin açıklama amaçlı başka bir şekli kaynak kavram olarak baş ve çekirdek veya merkezi kavramların alınması ile yürütülür. Bunun anlamı, analizin bağlantı ilişkisinde merkezi olan ve hiyerarşinin en üstünde yer alan kavramlar üzerine odaklanmasıdır. Daha sonra kök şeklindeki yapıdan aşağıya doğru alt kavramlar bir kuyruğa veya başka bir kümenin kavramına ulaşılan kadar kümeye dahil edilir.²⁴⁷ Buradaki nihai amaç, mercek altındaki kavramın gerçekleştirilebilmesi için araçların tespitidir.²⁴⁸

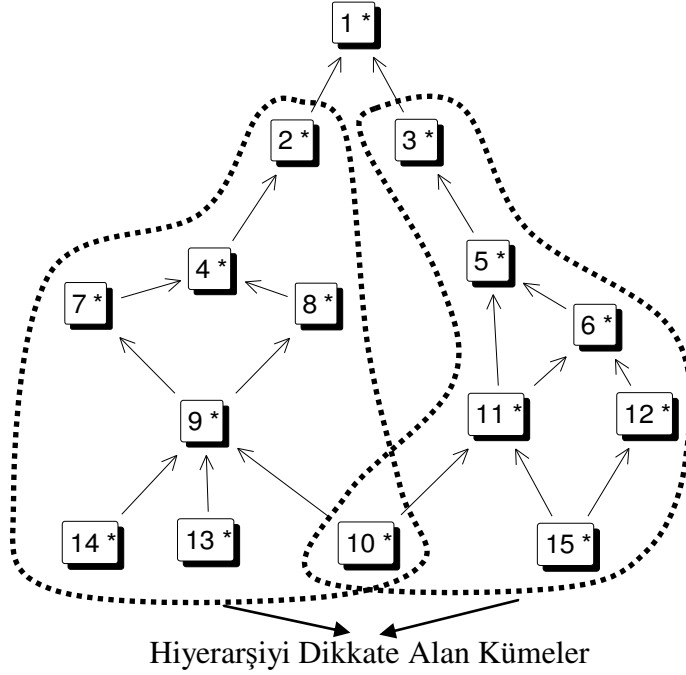
²⁴⁵ Herbert A. Simon, "Prediction And Prescription In Systems Modeling", **Operations Research**, Vol 38, No 1, 1990, s. 7

²⁴⁶ Eden, "Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems", s. 679-680

²⁴⁷ Eden, "Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems", s. 680

²⁴⁸ **Decision Explorer User's Guide**, s.62-63

Şekil 14. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Küme Analizi



3.5.5.Etkili Seçenekler

Bu analiz, hiyerarşik kümeleme analizinden sonra hangi kavramların birden fazla kümede yer aldığını, dolayısı ile modelde etkili olduğunu tespit etmek amacıyla yapılır.²⁴⁹

Haritalar araç/sonuç ilişkisi ile kodlandığında, baş en üstteki sonucu temsil eder ve etkili kavramlar pek çok hedefle ilişkilendiğinden modelde önem arz eder. Bu tip kavramlara öz kavramlar da denilebilir. Küme oluşturmada sadece başın kullanıldığı durumlarda etki seçeneklerinin sayısı mümkün eylemler arasındaki karmaşıklığın bir göstergesidir.²⁵⁰

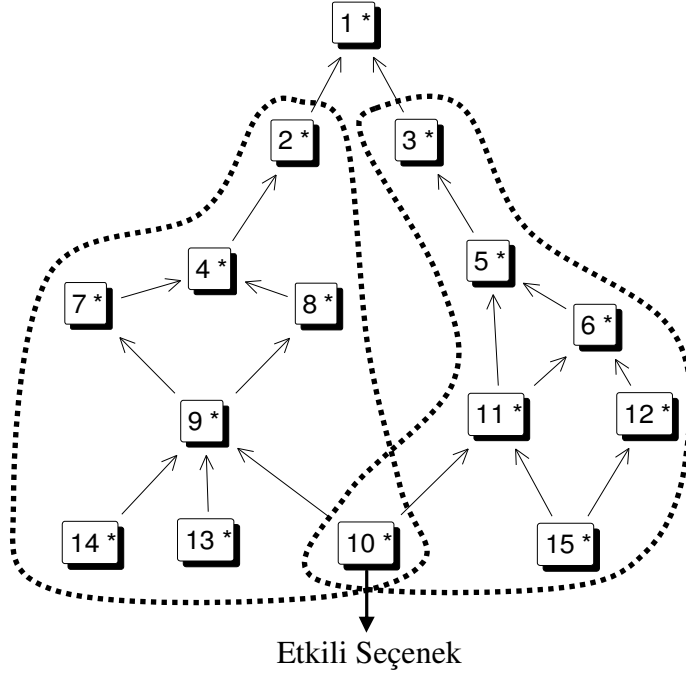
Aynı zamanda bu durum yüksek karmaşıklık karşısında kafa karışmasının veya farkındalığın olmadığını da işaretidir.²⁵¹

²⁴⁹ Decision Explorer User's Guide, s.63

²⁵⁰ Eden, "Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems", s. 680

²⁵¹ Eden, "Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems", s. 681

Şekil 15. Etkili Seçenek Analizi



3.5.6. Konunun Anafikri Olarak Merkezi Kavramlar

Bilişsel haritalarda merkezîyet, bir kavrama kaç kavramın bağlı olduğunu gösterir.²⁵² Bir kavram ne kadar merkezî ise, önemi de o kadar büyük olarak kabul edilir.²⁵³ Bougon ve arkadaşlarının yapmış oldukları bir çalışma, kavramın merkezîyeti arttıkça önemi de artar hipotezini destekleyen sonuçlar ortaya koymuştur.²⁵⁴

Doğrudan alan analizi, her kavrama doğrudan giren ve her kavramdan doğrudan çıkan kavram sayısını hesap eder.²⁵⁵

²⁵² Daniel Heradstveit, Ove Narvesen, "Psychological Constraints On Decision-making. A Discussion Of Cognitive Approaches: Operational Code And Cognitive Map", **Cooperation and Conflict**, Vol 13, 1978, s. 81

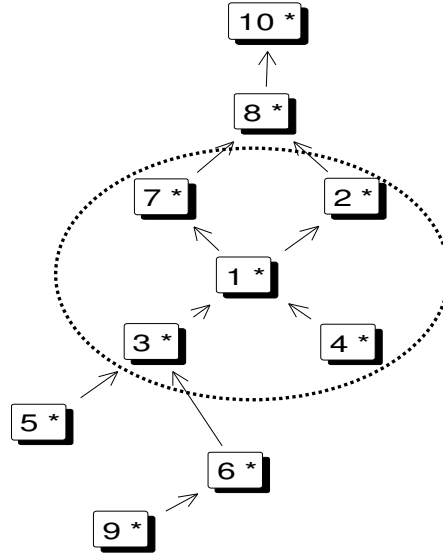
²⁵³ Mara Olekalns, Philip L. Smith, "Cognitive Representations Of Negotiation", **Australian Journal of Management**, Vol 30, No 1, 2005, s. 59

²⁵⁴ Michel Bougon, Karl Weick, Din Binkhorst, "Cognition in Organizations: An Analysis Of The Utrecht Jazz Orchestra", **Administrative Science Quarterly**, Vol 22, No 4, 1997, s. 626

²⁵⁵ **Decision Explorer User's Guide**, a.g.e, s.66

Alanı en karışık olan kavramlar en merkezi kavramlar olarak görülür. Konunun yapısal özelliklerinin tespiti amacıyla bu analizler konunun ana fikrinin ilk taslaklarıdır.²⁵⁶

Şekil 16. Doğrudan Alan Analizi



Bir kavramın doğrudan alan analizinin yapılması, kavramın daha geniş içeriğinin gözardı edilmesine neden olur.²⁵⁷ Dolayısı ile merkeziyet analizinin yapılmasını gerekli kılar. Bu analiz doğrudan alan analizi ile aynı mantığı taşımakla beraber sadece doğrudan ilişkili kavramları değil, bu kavramların ilişki alanlarını da hesaplar. Böylelikle kavramın, modelin bütünü içindeki merkeziyetini belirlemeye imkân tanır.²⁵⁸

Bu analiz, hesaplamada puanlama sisteminden yararlanır. Kavrama doğrudan bağlanan her kavram için 1, bu kavramlara bağlanan kavramlar için 0,5 ve nihai olarak bu kavramlara bağlanan alt kavramlar için 0.33 değeri atanır.²⁵⁹

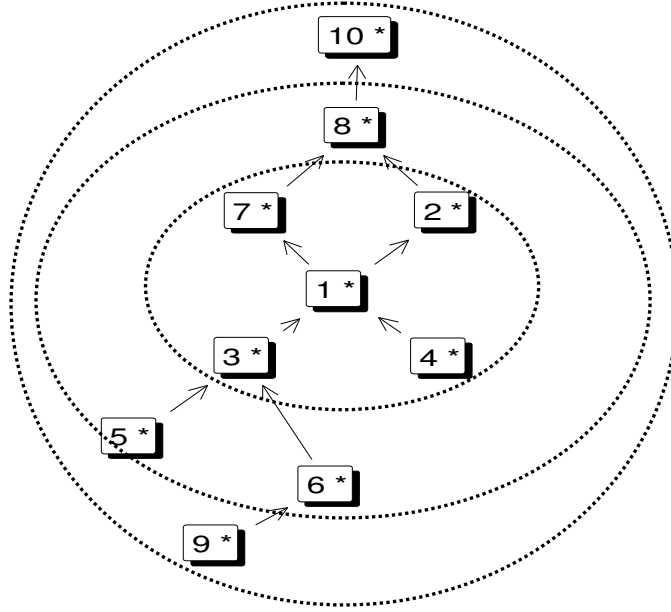
²⁵⁶ Eden, “Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems”, s. 682

²⁵⁷ Eden, “Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems”, s. 683

²⁵⁸ **Decision Explorer User’s Guide**, s.67

²⁵⁹ **Decision Explorer User’s Guide**, s.67

Şekil 17. Merkeziyet Analizi



3.5.7.Konunun Basitleştirilmesi

Basitleştirme veya kompleksitenin yönetilmek yerine azaltılması tehlikeli bir işlemdir. Basitleştirme, kişinin bakış açısını karakterize eden inceliğin kaybolmasına yol açabilir. Ancak karmaşıklığı yüksek olan bir bilişsel harita yorucudur ve karmaşıklığın anlamlı olan detayları kaybetmeyecek şekilde basitleştirilerek yönetilmesi ile detayların modellenmesinin yaratacağı katma değer önem arz etmektedir. Herhangi bir analiz gerçekleştirilmeden önce detay olarak görülen neden yolları hariç tutulmak sureti ile harita basitleştirilebilir. Eğer kavramın bir nedeni varsa ve kendisi başka bir kavramın tek nedeni ise iki ok arasındaki kavram silinerek tek oklu ilişki şeklinde birleştirilebilir. (A – B – C) yerine (A – C) gibi. Benzer şekilde, haritaya tek bir ilişki oku ile bağlanmış olan kavramlar da haritadan silinebilir. Ancak bu süreç, basamaklar değerlendirilirken önceki basamaklar da göz önünde bulundurularak ve haritanın başlangıçtaki şekli korunacak şekilde yapılmalıdır. Aksi takdirde, basitleştirme işlemi haritanın tümünün silinmesiyle sonuçlanacaktır. Özellikle bu analizin, haritanın yapısının korunması şartı göz

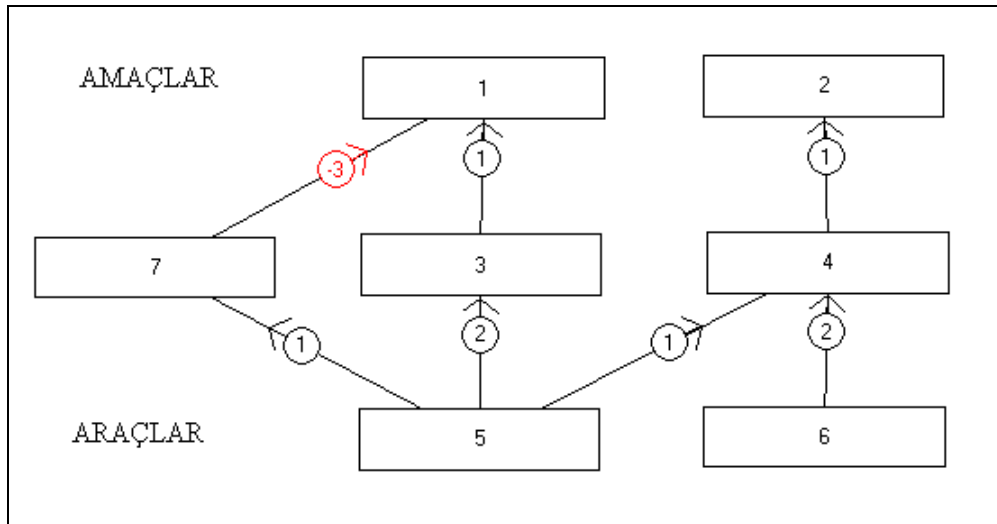
önünde bulundurulduğunda el yerine bilgisayar yazılımları aracılığı ile yapılması daha sağlıklı olacaktır.²⁶⁰

Basitleştirme işlemi, doğrudan alan skoru üç veya daha fazla olan kavramları içerecek şekilde haritanın daraltılmasıyla da yapılabilir. Ayrıca basitleştirmede baş, döngüler, etkili seçenekler ve merkezi kavramların toplamı da kullanılabilir.²⁶¹

3.6. Bilişsel Haritalarda Nicel Analizler

Neden-sonuç haritalarının ağırlıklandırılmadan oluşturulması, haritanın yapısal analizlerinin yapılmasına bir engel teşkil etmeyebilir. Haritalar üzerinde yapılacak analizlerle merkezi kavramlar, kümeler, etkili kavramlar tespit edilebilir. Ancak birden fazla etkili kavramdan sonuç kavramı üzerine etki yönünden hangisinin daha önemli olduğu tespit edilemez. Bunun ötesinde, aynı etkili kavram farklı yollar izleyerek sonuç kavramı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkide bulunuyorsa bu kavramın toplam etkisi belirsiz olarak kalır. Bu eksikliklerin giderilmesinde kavramlar arası ilişkilerin ağırlıklandırılması çözüm sağlar. Nicel analizlerin açıklanması Şekil 18 üzerinden yapılacaktır.

Şekil 18. Bilişsel Haritalarda Nicel Analizler (Örnek)



²⁶⁰ Eden, "Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems", s. 683

²⁶¹ Eden, "Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems", s. 683-684

Yukarıda yer alan bilişsel haritada, karar vericinin 5 ve 6 nolu araçların 1 ve 2 nolu amaçlar üzerindeki etkisini araştırdığını varsayarsak iki konunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.

- 5 nolu araç 1 nolu amacı hem olumlu hem de olumsuz etkilediğinden 5 nolu aracın 1 nolu amaç üzerindeki toplam etkisi nedir?
- 5 ve 6 nolu araçlardan hangisi amaçlar üzerinde daha etkilidir?

Bu soruların çözümünde araçların amaçlar üzerindeki kısmi (KE) ve toplam etkilerinin (TE) hesap edilmesi gerekir. Kısmi etki bir kavramın izlediği yol üzerindeki değerlerin çarpılmasıyla bulunur. Toplam etki ise kısmi etkilerin toplamına eşittir.²⁶²

Örneğin, 1 nolu amaca erişmede 5 ve 6 nolu araçların etkisi değerlendirildiğinde, 6 nolu aracın etkisinin olmadığı görülmektedir. 5 nolu aracın 1 nolu amaç üzerindeki etkisi ise iki yol izlemektedir;

$5 \rightarrow 3 \rightarrow 1$ ve $5 \rightarrow 7 \rightarrow 1$

KE $[5 \rightarrow 3 \rightarrow 1] = 2 * 1 = 2$

KE $[5 \rightarrow 7 \rightarrow 1] = 1 * -3 = -3$

TE $[5 \rightarrow 1] = -3 + 2 = -1$

Dolayısıyla, 5 nolu aracın 1 nolu amaç üzerindeki toplam etkisinin olumsuz olduğu söylenebilir.

2 nolu amaca ulaşmada 5 ve 6 nolu araçların etkisi incelendiğinde her iki aracın da etkili olduğu görülmektedir. KE $[5 \rightarrow 4 \rightarrow 2] = 1 * 1 = 1$ ve KE $[6 \rightarrow 4 \rightarrow 2] = 2 * 1 = 2$ Dolayısıyla, 6 nolu aracın 2 nolu amaç üzerinde daha fazla etkisinin olduğu söylenebilir.

Cevaplandırılması gereken diğer soru, 5 ve 6 nolu araçlardan hangisinin amaçlar üzerinde daha etkili olduğudur. Bir aracın etkililiği, etkilediği amaç sayısı ile

²⁶² G. Montibeller, V. Belton, "Causal Maps And The Evaluation Of Decision Options-A Review", **Journal of the Operational Research Society**, Vol 57, 2006, s. 782

ölçülür. Dolayısıyla 5 nolu araç hem 1 hem de 2 nolu amacı etkilediğinden 6 nolu araca göre daha etkilidir.

Bütünleşik olarak değerlendirildiğinde; $TE [1] = -1$ ve $TE [2] = 3$ Dolayısıyla örgütün 1 nolu amaca ulaşmada sorunlarının olduğu yorumu yapılabilir.

Yukarıda özetlenen etkiler Cognizer programı ile hesaplanabilmektedir. Örneğin Şekil 18’de (bkz. s.76) yer alan bilişsel haritanın kümülatif ulaşılabilirlik matrisi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 7. Ulaşılabilirlik Matrisi (Örnek Sonuç)

Reachability Type	Weight	Degree	2	3	4	5	6	7	Id	Number	Calculate
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
4	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	
5	-1	1	2	1	0	0	0	1	5	5	
6	0	2	0	2	0	0	0	0	2	2	
7	-3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
Id	3	3	1	2	0	0	0	1			

3.7. Bilişsel Haritaların Karşılaştırılması

3.7.1. Nitel Karşılaştırma Yöntemleri

Bilişsel haritaların karşılaştırılmasında nitel yöntemler kavramların, kavramlar arası ilişkilerin, bu ilişkilerin yönünün ve gücünün haritalar arasındaki farklılıklarını karşılaştırmayı amaçlar. Ancak bu tip karşılaştırmalar haritaların birbirlerine olan uzaklıklarının objektif olarak ölçümünde yetersiz kalırlar.

Bilişsel haritalarda farklılıkların nitel analizinde kullanılan göstergeler Tablo 8.’de yer almaktadır.

Tablo 8. Bilişsel Haritalarda Potansiyel Olarak Anlamli Farklılığı İşaret Eden Göstergeler

Fark	Anlamı
Belirli bir kavramın var olması / olmaması	Bir kişi kavramın önemli olduğunu düşünürken diğeri önemli olmadığını düşünmektedir
Belirli kavramlar arasında ilişkinin var olması / olmaması	Bir kişi kavramın başka kavram üzerinde etkisinin olduğunu veya başka bir kavram tarafından etkilendiğini düşünürken diğeri bu etkinin olmadığını düşünmektedir
İlişkinin yönü	Bir kişi iki kavram arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu düşünürken diğeri negatif olduğunu düşünmektedir.
İlişkinin gücü	İki kişi ilişkinin yönü hakkında aynı inanca sahip olmakla beraber biri ilişkinin daha güçlü olduğunu düşünmektedir.

Kaynak: Narayanan ve Armstrong, a.g.e. s.58

3.7.2. Nicel Karşılaştırma Yöntemleri

Bireylerin bilişsel haritaları önemli detaylar içerebilir ve zengin nitel incelemelere imkân tanıyabilir. Ancak nicel ölçümlere imkân tanıyacak bir yöntem, farklı bireylerin bilişsel haritalarının karşılaştırılması ve bireyin haritalarında zamanla oluşabilecek değişimin objektif olarak ölçülmesini sağlayacaktır.²⁶³ Bu bağlamda Langfield-Smith ve Wirth ve Markoczy ve Goldberg formülleri aşağıda tartışılmıştır.

²⁶³ Kim Langfield-Smith, Andrew Wirth, "Measuring Differences Between Cognitive Maps", **Journal of Operational Research Society**, Vol 43, No 12, 1992, s. 1135

3.7.2.1. Langfield-Smith ve Wirth Formülü

Langfield-Smith ve Wirth formülü ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.²⁶⁴

$$DR = \frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^p |a_{ij}^* - b_{ij}^*|}{6pc^2 + 2pc(pu_1 + pu_2) + pu_1^2 + pu_2^2 - (6pc + pu_1 + pu_2)}$$

p = matriste yer alan kavram sayısı.

pc = iki matriste yer alan ortak kavram sayısı.

pu₁ = sadece 1. matriste yer alan kavram sayısı.

pu₂ = sadece 2. matriste yer alan kavram sayısı.

a_{ij} ve b_{ij} -3 ile +3 arasında değer alabilir.

Langfield-Smith ve Wirth formülü haritaların komşuluk matrisi üzerinden karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Bu formüle göre iki matris arasındaki fark aşağıdakilerin toplamına eşittir,²⁶⁵

- Ortak inançlar arasındaki gücün farkı,
- Ortak kavramlar arasında ilişkiye dair inançların var olması veya olmamasının yarattığı fark,
- Ortak olmayan kavramlara dair inançların yarattığı fark.

Markoczy ve Goldberg'e göre Langfield-Smith ve Wirth formül iki yönden eksiktir,²⁶⁶

- Formülde kavramlar arası ilişkinin gücü -3 ve +3 değerleri arasında sınırlıdır. Örneğin 4 ve yukarı değer atanması istendiğinde ne yapılacağı ile ilgili bir yönerge yoktur.
- Formül iki kavram arasında ilişki olmaması ile bir kavramın olmamasından kaynaklanan ilişki yokluğunu aynı olarak değerlendirmektedir.

²⁶⁴ Langfield-Smith ve Wirth, a.g.e., s. 1146-1149

²⁶⁵ Langfield-Smith ve Wirth, a.g.e., s. 1148

²⁶⁶ Markoczy ve Goldberg, a.g.e., s. 313

3.7.2.2. Markoczy ve Goldberg Formülü

Langfield-Smith ve Wirth formülünden hareketle formüldeki eksiklikleri gidermek amacıyla Markoczy ve Goldberg'in geliştirdikleri formül ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.²⁶⁷

$$DR(A,B) = \frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^p diff(i,j)}{(\varepsilon\beta + \delta)p_c^2 + \gamma'(2p_c(p_{uA} + p_{uB}) + p_{uA}^2 + p_{uB}^2) - \alpha((\varepsilon\beta + \delta)p_c + \gamma'(p_{uA} + p_{uB}))}$$

p_c = iki matriste yer alan ortak kavram sayısı.

p_{uA} = sadece A matrisinde yer alan kavram sayısı.

p_{uB} = sadece B matrisinde yer alan kavram sayısı.

a_{ij} ve b_{ij} 'de i sırasında ve j kolonunda yer alan değer

α = kavramın kendisine etki eden döngülerde kavramın değerinin hesaba katılıp katılmayacağı

β = maksimum değer

γ = kavram olmaması veya kavramların olup ilişkisinin olmaması durumunda atanacak değer

δ = ilişkinin yönünün farklı olması durumunda eklenecek değer

ε = kutup sayısı

DR = 0–1 arası değer alır, 0 tamamen benzer, 1 ise tamamen farklı anlamına gelir.

Markoczy ve Goldberg formülü Langfield-Smith ve Wirth formülüne göre iki üstünlük sağlamaktadır. İlk olarak β değeri aracılığıyla ilişkinin gücünün alabileceği değerlerin araştırmacı tarafından belirlenmesine imkân sağlamaktadır. İkinci olarak γ değeri aracılığıyla kavram olmaması veya kavramların olup ilişkisinin olmaması durumunda atanacak değerlerin farklılaştırılmasına imkân sağlamaktadır.

²⁶⁷ Markoczy ve Goldberg, a.g.e., s. 314-315

3.8. Strateji Alanında Bilişsel Haritalama Yöntemi

Stratejik kararların karmaşık, belirsiz konuları içermeleri,²⁶⁸ programlanamamaları²⁶⁹ ve yapılandırılma güçlükleri²⁷⁰ ile karakterize edilirler. Stratejistler bu gibi durumları çözüme kavuşturmada çeşitli teknik ve modellerden yararlanır.

Stratejik yönetim literatüründe strateji geliştirmede kullanılan yöntem ve modeller ile bunların temel unsurları Tablo 9’da yer almaktadır.²⁷¹

Tablo 9. Strateji Geliştirmede Kullanılan Yöntem ve Modeller

	Amaç Belirleme ve Performans Ölçümü	Stratejik Seçenek Formülasyonu	Belirsizliğin Modellenmesi	Kurumsal Modelleme	Değerleme ve Seçim
Balanced Scorecard	X	X			X
Vizyon Geliştirme	X	X			
SWOT Analizi		X			
Porter’in Beş Gücü		X			
Kaynak veya Yetenek Temelli Planlama		X			
İş Süreçleri Değişim Mühendisliği		X			
Esnek Sistemler	X	X			X
Bilişsel Haritalama	X	X	X	X	
PİMS		X			X
Analitik Hiyerarşi Süreçleri	X	X			X
Senaryo Geliştirme	X	X	X		X
Kurumsal Modelleme Teknikleri				X	X
Sistem Dinamikleri				X	X
Oyunlar			X		
Risk Analizi			X	X	X
Real Options Teorisi		X	X	X	X
Değerlendirme Matrisi	X				X
Gap Analizi					X
Sermaye Yatırım Değerlemesi					X

Kaynak: Dyson, a.g.e., s. 10

²⁶⁸ Allen C. Amason, “Distinguishing The Effects Of Functional And Dysfunctional Conflict On Strategic Decision Making: Resolving A Paradox For Top Management Teams”, **Academy of Management Journal**, Vol 39, No 1, 1996, s.123

²⁶⁹ Stefan Wally, J. Robert Baum, “Personal And Structural Determinants Of The Pace Of Strategic Decision Making”, **Academy of Management Journal**, Vol 37, No 4, 1994, s. 933

²⁷⁰ Howard Thomas, Danny Samson, “Subjective Aspects Of The Art Of Decision Analysis: Exploring The Role Of Decision Analysis In Decision Structuring, Decision Support And Policy Dialogue”, **Journal of Operational Research Society**, Vol 37, No 3, 1986, s. 250

²⁷¹ Robert G. Dyson, "Strategy, Performance and Operational Research", **Journal of the Operational Resesarch Society**, 2000, Vol 51, No 1, s. 10

Türkiye’de ise, 135 işletme üzerinde yapılan bir araştırmada bilişsel haritalama yöntemi listelenen 18 yöntem arasında kullanım açısından son sırada yer almıştır. Araştırmada en çok kullanılan ilk üç yöntemin sırasıyla; ekonomik tahmin modelleri, SWOT ve senaryo geliştirme olduğu tespit edilirken en az kullanılan yöntemler bilişsel haritalama, esnek sistemler ve delfi olmuştur. Araştırmacılara göre, listede yer alan diğer yöntemlerle kıyaslandığında bilişsel haritalamanın daha yeni olması ve örneklemdaki işletmelerin büyük ihtimalle bu yöntemin farkında olmaması itibarı ile bu sonuç şaşırtıcı değildir.²⁷² Dolayısıyla bu çalışmanın bilişsel haritalama yönteminin uygulanabilirliği ile ilgili boşluğa ve bu boşluğun kapatılabilmesi için üzerinde çalışılması gereğine işaret ettiği düşünülebilir.

3.8.1. Strateji Alanında Bilişsel Haritaların Kullanılması İçin Gerekçeler

Bilişsel haritalar ilk olarak, bir problem yapılandırma ve modelleme aracı olarak ele alınabilir. Modelleme, çeşitli modelleme araçlarıyla problemin uygun bir temsiline yaratılma sürecidir. Problem temsili ise problemle ilgili unsurlar, problemin hedefi ve problemi çözmeye çalışırken uygulamaya konulabilecek eylemler ve kullanılacak stratejilerle ilgili bireyin temsidir. Problemin temsili, uygun araçlarla desteklenmesi gereken karmaşık bir zihinsel üründür.²⁷³ Karmaşıklıkla baş edebilme yöntemlerinden bir tanesi özellikle karmaşık problemleri çözmek amaçlı tasarlanmış bilişsel veya nedensellik haritaları gibi modelleme teknikleridir.²⁷⁴ Tekrar edilebilir olmayan stratejik kararlarda gerçek sistemle deneme yapılması, deneme yanılma mantığı içinde sadece bir denemeye imkân tanınması yönüyle mümkün değildir. Bu gibi durumlarda modelleme, hareket öncesi önerilerin detaylı bir şekilde araştırılmasında önem arz eder. Eğer modellemenin amacı sistem hakkında bilgi sahibi olmak ve stratejileri değerlendirmekse, bilişsel haritalama gibi problem yapılandırma yöntemleri strateji geliştirmede önemli bir araçtır.²⁷⁵

²⁷² Ömer Dinçer, Ekrem Tatoğlu, Keith W. Glaister, "The Strategic Planning Process: Evidence From Turkish Firms", *Management Research News*, Vol 29, No 4, 2006, s. 215-216

²⁷³ Ananth Srinivasan, Dov Te'eni, "Modeling As Constrained Problem Solving: An Empirical Study Of The Data Modeling Process", *Management Science*, Vol 41, No 3, 1995, s. 420

²⁷⁴ Stephen Robertson, Terry Williams, "Understanding Project Failure: Using Cognitive Mapping in an Insurance Project", *Project Management Journal*, Vol 37, No 4, 2006, s. 59

²⁷⁵ Robert G. Dyson, a.g.e., s. 5

İkinci olarak, zihinsel modelin operasyonel hale getirilmesi için bilişsel haritalama yöntemi bir araç olarak kullanılabilir.²⁷⁶ Dolayısıyla çalışma konusu stratejist olduğunda, bilişsel haritalama yöntemi stratejistlerin zihinsel modellerini derinlemesine çalışmada geleneksel yaklaşımlara farklı bir alternatif sunmaktadır.

Üçüncü olarak, bilişsel haritalama yöntemi bilişsel önyargıları ortaya koyma ve önleme aracı olarak kullanılabilir.

Bireyler genellikle önyargılı davrandıklarının farkında değildir. Dolayısı ile grup karar verme süreçleri birey seviyesinde önyargılarla başa çıkmada kilit önem arz eder.²⁷⁷

Bilişsel haritalama yöntemi, dikkatin odaklanmasını sağlayarak ve hafızayı tetikleyerek bulunabilirlik ve otomatiklik kısayolu gibi bazı bilişsel önyargıların azaltılmasını sağlayabilir. Ortaya çıkarılan öncelik ve anahtar faktörler demir atmışlık ve uymanın etkisini azaltabilir. Bilişsel haritalama yöntemi ile ortaya çıkarılacak boşluklar, hatalı akıl yürütme ve yanlış temsillerin teşhisi için kullanılabilir.²⁷⁸

Yapılmış bir araştırma, basit karar durumlarında deneyimsiz bireylerin sergileyecekleri çerçeveleme önyargısının, karmaşık stratejik karar durumlarında deneyimli bireyler tarafından da sergileneceğini göstermektedir. Aynı çalışma, karar öncesi bilişsel haritalama çalışması yapılmasının anlamlı olarak çerçeveleme önyargısını her iki grup için de azalttığını göstermektedir. Yazarlara göre, çerçeveleme önyargısı rasyonel seçimin temellerinden olan değişmezlik aksiyomunu ihlal ettiğinden, seçim öncesi bilişsel haritalama yapılması alınan kararın kalitesini artırmaktadır.²⁷⁹

²⁷⁶ David P. Spicer, "Linking Mental Models And Cognitive Maps As An Aid To Organisational Learning", **Career Development International**, Vol 3, No 3, 1998, s. 131

²⁷⁷ Mark Simon, Susan M. Houghton, Karl Aquino, "Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies", **Journal Business Venturing**, Vol 15, 1999, s. 127

²⁷⁸ Siau ve Tan, "Using Cognitive Mapping Techniques to Supplement Uml and up in Information Requirements Determination", s. 64-65

²⁷⁹ Gerard P. Hodgkinson ve diğerleri, "Breaking The Frame: An Analysis of Strategic Cognition And Decision Making Under Uncertainty", **Strategic Management Journal**, Vol 20, 1999, s. 983

Sonuç olarak örgütün kaynaklarının aktarılması, yeni iş alanlarına girilmesi gibi stratejik önemi olan kararların alınmasında bilişsel önyargıların ve kısayolların etkisini azaltmada bilişsel haritalama yöntemi bir araç olarak kullanılabilir.

3.8.2. Strateji Alanında Bilişsel Haritalama Yönteminin Kullanıldığı Çalışmalar

Literatür strateji alanında yapılan bilişsel haritalama çalışmaları yönünden zenginlik arz etmektedir. Bir fikir vermek adına Tablo 10'da bu çalışmalardan seçilmiş olanlar çalışma amaçları özetlenmek suretiyle yer almaktadır.

Tablo 10. Strateji Alanında Seçilmiş Bilişsel Haritalama Uygulamaları

Araştırma	Araştırmanın Amacı
Özen ²⁸⁰	Büyük bir işletmede stratejik düşüncelerin analizi
Bandak ²⁸¹	Küçük bir işletmede bilişsel haritalama yönteminin stratejik planlamada nasıl kullanılabileceğinin analizi
Atasoy ²⁸²	Bir projenin başarısının modellenmesi
Hay ve Yeoman ²⁸³	İskoç turizm endüstrisinin strateji haritasının oluşturulması
Hjortso ²⁸⁴	Danimarka Orman ve Doğa Devlet Dairesi tarafından yürütülen stratejik ormanlık alan planlamasına paydaşların katılım seviyesinin artırılmasının sağlanması
Eden ve Ackermann ²⁸⁵	İngiliz İçişleri Bakanlığı Hapishane Departmanı'nın politikalarının analizi
Tyler ²⁸⁶	Küçük bir ev tekstili işletmesinin artan rekabete karşı strateji geliştirmesi (Çalışma Avrupa Bölgesel Gelişim Fonu tarafından kısmi olarak fonlandırılmıştır)
Johnson ve Lipp ²⁸⁷	Bir üniversite fakültesinin stratejik planının oluşturulması
Ambrosini ve Bowman ²⁸⁸	Bir yazılım işletmesinin başarı faktörlerinin belirlenmesi
Voyer ²⁸⁹	Bir bilgisayar işletmesinde strateji geliştirmenin bireyler tarafından nasıl yorumlandığı
Fuglseth ve Gronhaug ²⁹⁰	Deniz Taşımacılığı yöneticilerinin yatırım kararlarının geliştirilmesi
Weber ve Manning ²⁹¹	Planlı bir örgütsel değişimin örgüt üyeleri tarafından nasıl anlaşıldığının ortaya konulması

²⁸⁰ Özen, a.g.e.

²⁸¹ Bandak, a.g.e.

²⁸² Atasoy, a.g.e.

²⁸³ Brian Hay, Ian Yeoman, "Turning Scenarios Into A Strategy Map: Our Ambition For Scottish Tourism", **Journal of Vacation Marketing**, Vol 11, No 1, s. 89-102

²⁸⁴ Carsten Nico Hjortso, "Enhancing Public Participation In Natural Resource Management Using Soft OR-An Application Of Strategic Option Development And Analysis In Tactical Forest Planning", **European Journal of Operational Research**, Vol 152, 2004, s. 667-683

²⁸⁵ Colin Eden, Fran Ackermann, "Cognitive Mapping Expert Views For Policy Analysis In The Public Sector", **European Journal of Operational Research**, Vol 152, 2004, ss. 615-630

²⁸⁶ David Tyler, "Cognitive Mapping: A Tool To Support Strategic Management", **Journal of Fashion Marketing and Management**, Vol 5, No 4, 2001, ss. 353-357

²⁸⁷ Johnson ve Lipp, a.g.e., ss. 43-60

²⁸⁸ Ambrosini ve Bowman, "Reducing Causal Ambiguity To Facilitate Strategic Learning", s. 493-512

²⁸⁹ John J. Voyer, "Coercive Organizational Politics And Organizational Outcomes: An Interpretive Study", **Organization Science**, Vol 5, No 1, 1994, s. 72-85

²⁹⁰ Fuglseth ve Gronhaug, a.g.e., ss. 357-376

²⁹¹ Weber ve Manning, a.g.e., s. 227-251

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın problemi, “Çoklu bakış açısının oluşturulmasında Markoczy-Goldberg protokolü ile çizilen haritalar birleştirilerek stratejik konuların teşhisi ve geliştirilmesinde kullanılabilir mi?” olarak tespit edilmiştir.

Araştırmanın alt problemleri aşağıda belirtilmiştir;

- Katılımcıların örgütlerinin stratejileri ile ilgili görüşleri birbirinden farklı mıdır?
- Bilişsel farklılıkları içeren bir grup modeli nasıl oluşturulabilir?
- Bilişsel farklılık düzeyinin yüksek olduğu gruplarda grup modeli analiz edilerek stratejik amaç ve araçlar tespit edilebilir mi?
- Görüş farklılıklarının değerlendirilebileceği amaç ve araçlardan oluşan bağlamlar oluşturulabilir mi?
- Amaç ve araçlardan oluşan bağlamlar katılımcıların onayını almakta mıdır?

Bu problemler çerçevesinde ulaşılmak istenilen amaç, örgütlerde üst yönetim takımının stratejik konuları tespit edebilmeleri ve strateji geliştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları çoklu bakış açısının oluşturulmasına yardımcı olmaktır.

Yukarıda belirlenmiş problemler ve ulaşılmak istenilen amaç doğrultusunda bu araştırma nitel bir örnek uygulama araştırması olarak tasarlanmıştır. Araştırılan konu yöntemin seçiminde etkili olmuştur. En temel düzeyde bu araştırmada katılımcıların bilişsel haritaları araştırılmaktadır. Bu haritaların oluşturulması, katılımcılarla derinlemesine ve uzun süreli çalışmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca bilişsel harita araştırmaları anket yönteminin kullanılmasına uygun değildir. Dolayısıyla nitel yöntem seçilmiştir. Ancak çalışma Jaccard formülüne dayalı analizler, Markoczy ve Goldberg formülü ile karşılaştırmalar gibi nicel araçlarla da desteklenmiştir. Örgütsel davranış, tepkiyi veren bireyin ve çevrenin özellikleri ile birey-çevre etkileşiminin bir fonksiyonudur. Bu tip etkileşimler doğal çevrede örnek

uygulamaların derinlemesine analiziyle en iyi şekilde çalışılabilmektedir.²⁹²
Dolayısıyla çalışma örnek uygulama şeklinde yürütülmüştür.

Biliş konulu benzer araştırmalar da nitel, örnek uygulama olarak yürütülmüştür.²⁹³

4.1. Araştırma İçin Seçilen İşletmenin Tanıtılması ve Seçim Gerekçeleri

Araştırmanın yürütüldüğü işletme Kocaeli bölgesinde fason galvaniz kaplama alanında faaliyette bulunmaktadır. İşletmenin 2008 yılı cirosu 20.000.000 Amerikan Doları olup çalışan sayısı 105 kişidir. Araştırmanın bu işletmede yapılmasının gerekçeleri aşağıda yer almaktadır;

- Yöneticileri ve örgütleri anlama amacındaki araştırmacıların büyük örgütleri çalışmaktan kaçınmaları, bunun yerine daha küçük örgütleri araştırmaları önerilmektedir. Kompleks örgütlere göre buralarda örgütle ilgili olgular daha ulaşılabilir.²⁹⁴ Araştırma yöneticilerin bilişsel farklılıklarının haritalanması üzerine kurulu olduğundan seçilen işletmenin büyüklüğü bu önerme ile tutarlıdır.
- Formal planlama üzerine yapılan çalışmalar, stratejik planlamanın değeri ile değişimin yönetimini ilişkilendirmektedir.²⁹⁵ Stratejik değişim ilk olarak yöneticilerin bilişsel yapılarını temel alır ve mevcut gerçekle yaratılan gelecek arasındaki boşluğun yaratılmasını içerir. Böyle bir boşluğun ve bilişsel uyumsuzluğun olmaması durumunda değişim için içsel motivasyon da olmayacaktır.²⁹⁶ Seçilen işletmeye bakıldığında ise işletme 2008 yılı

²⁹² Luthans ve Davis, a.g.e., s. 384

²⁹³ Keng Choo Yeo, “**Sense Making Of A Strategic Restructuring Event In A Singapore Business Organization**”, (Basılmamış Doktora Tezi, The George Washington University Department Of Chaos, 2004); Michael Dominic Stephen Valerio, “**Structuring Distributed Cognitions And Action In A High Reliability Organization**”, (Basılmamış Doktora Tezi, The George Washington University, The Graduate School Of Education And Human Development, 2006)

²⁹⁴ S. Srivastava, **The Executive Mind**, San Francisco: Jossey-Bass, 1984, s. 237’den aktaran Jenkins, ve Johnson, “Linking Managerial Cognition And Organizational Performance: A Preliminary Investigation Using Causal Maps”, s. 78

²⁹⁵ Jeanne Liedtka, "Strategic Planning As A Contributor To Strategic Change: A Generative Model", **European Management Journal**, Vol 18, No 2, 2000, s. 195

²⁹⁶ Liedtka, a.g.e., s. 197-198

sonunda bir Alman işletmesi ile ortaklık kurmuş ve 2009 yılı içinde Gebze organize sanayi bölgesine taşınma hazırlıkları yapmaktadır. Dolayısıyla üst yönetim takımının işletmenin bugün ve geleceği ile ilgili bir boşluk algısına ve bilişsel uyumsuzluğa sahip olduğu, bu boşluğu kapatmak amacıyla stratejik kararlar aldığı ve değişim için içsel motivasyona sahip olduğu varsayılabilir. Ayrıca araştırmanın örgütün geleceği ile ilgili stratejik kararların verildiği bir aşamada yapılması araştırmanın amacı ile tutarlıdır.

- Strateji üst yönetimle ilişkilidir.²⁹⁷ Ancak stratejik kararlarda nihai kararın kim veya kimler tarafından verildiği tartışılabilir. Seçilen işletmenin üst yönetim takımının iki ortak ve profesyonel yöneticilerden oluşması, yabancı ortaklık ve yeni fabrika yatırım kararlarının bu takım tarafından alınmış olması bu bağlamda önemlidir.

Araştırmada analizlerin yapıldığı model iki ortak ve biri genel müdür olmak üzere dört profesyonel yöneticinin bilişsel haritasının ortaya çıkarılması ve birleştirilmesiyle elde edilmiştir. Dolayısıyla araştırmaya katılan kişi sayısı altı ile sınırlıdır. Bu sayı bilişsel haritalama yöntemini kullanan çalışmalarla uyumludur.

Literatürde bilişsel haritalama yöntemini kullanılan seçilmiş çalışmalar ve katılımcı sayıları Tablo 11’de yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 12’de sunulmuştur. Araştırmaya katılacak kişilerin belirlenmesinde örgütün ortakları ve genel müdürü etkili olmuştur. Stratejist 6’nın örgütün yeni bir üyesi olması nedeniyle çalışmaya katılması üzerinde bu grup tereddüt yaşamakla beraber daha sonra yeni bir bakış açısı getirebileceği düşünülerek çalışmaya dahil edilmiştir.

²⁹⁷ Say ve Köksal, a.g.e., s. 105

Tablo 11. Bilişsel Haritalama Yöntemini Kullanan Seçilmiş Çalışmalarda Katılımcı Sayıları

Araştırmayı Yapan	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Profili
Jenkins ²⁹⁸	2	Üst düzey yöneticiler
Clarke ve Mackaness ²⁹⁹	3	Üst düzey yöneticiler
Atasoy ³⁰⁰	3	Kamu ve özel sektör üst düzey yöneticiler
Tegarden ve Sheetz ³⁰¹	3	Öğretim üyeleri
Şahin, Ülengin ve Ülengin ³⁰²	3	Öğretim üyeleri
Bandak ³⁰³	4	Üst düzey yöneticiler
Ambrosini ve Bowman ³⁰⁴	7	Üst düzey yöneticiler
Clarke, Horita ve Mackaness ³⁰⁵	9	Üst düzey yöneticiler
Özen ³⁰⁶	13	Üst düzey yöneticiler
Xiang ve Formica ³⁰⁷	15	Üst düzey yöneticiler
Johnson ve Lipp ³⁰⁸	16	Öğretim üyeleri
Ülengin ve Topçu ³⁰⁹	19	Öğretim üyeleri, kamu ve özel sektör üst düzey yöneticiler

²⁹⁸ Mark Jenkins, "Thinking About Growth: A Cognitive Mapping Approach To Understanding Small Business Development", **Small Business and Enterprise Development**, Vol 1, No 1, 1994, s. 31

²⁹⁹ Ian Clarke, William Mackaness, "Management Intuition: An Interpretative Account Of Structure And Content Of Decision Schemas Using Cognitive Maps", **Journal of Management Studies**, Vol 38, No 2, 2001, s.154

³⁰⁰ Atasoy, a.g.e.

³⁰¹ David P. Tegarden, Steven D. Sheetz, "Group Cognitive Mapping: A Methodology And System For Capturing And Evaluating Managerial And Organizational Cognition", **Omega**, Vol 31, 2003, s. 116

³⁰² Şule Önsel Şahin, Füsün Ülengin, Burç Ülengin, "A Bayesian Causal Map For Inflation Analysis: The Case Of Turkey", **European Journal of Operational Research**, Vol 175, 2006, s. 1273

³⁰³ Bandak, a.g.e.

³⁰⁴ Ambrosini ve Bowman, "Reducing Causal Ambiguity To Facilitate Strategic Learning", s. 495

³⁰⁵ Ian Clarke, Masahide Horita, William Mackaness, "The Spatial Knowledge Of Retail Decision Makers: Capturing And Interpreting Group Insight Using A Composite Cognitive Map", **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol 10, No 3, 2000, s. 269

³⁰⁶ Özen, a.g.e.

³⁰⁷ Zheng Xiang, Sandro Formica, "Mapping Environmental Change In Tourism: A Study Of The Incentive Travel Industry", **Tourism Management**, Vol 28, No 5, 2007, s. 1196

³⁰⁸ Johnson ve Lipp, a.g.e., s. 49

³⁰⁹ Ülengin ve Topçu, a.g.e., s. 1067

Tablo 12. Stratejistlerin Demografik Özellikleri

	Yaş	İşletmedeki Görevi	İşletmede Çalışma Süresi (Yıl)	Galvaniz Sektöründe Çalışma Süresi (Yıl)
Stratejist 1	28	Genel Müdür Yardımcısı (Ortak)	5	5
Stratejist 2	30	Genel Müdür Yardımcısı (Ortak)	5	5
Stratejist 3	62	Genel Müdür	3	3
Stratejist 4	47	Galvaniz Teknolojisi Yönetmeni	4,5	10
Stratejist 5	45	Satış-Pazarlama Sorumlusu	2	20
Stratejist 6	53	Finansman Sorumlusu	2 (ay)	-

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, aşamaları, amaçları ve kullanılacak yöntemleri içerecek şekilde Tablo 13’de sunulmuştur.

4.2.1. Stratejistlerin Örgütlerinin Stratejik Eylemleri İle İlgili Bilişsel Yapılarının Modellenmesi

4.2.1.1. Bilişsel İçeriğin Tespiti

Basamaklı mülakat yönteminin biliş ve strateji alanındaki çalışmalarda sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Örneğin; bir üniversite fakültesinin stratejik planının oluşturulmasında,³¹⁰ girişimcilerin niyetleri ve ulaştıkları sonuçlar arasındaki

³¹⁰ Johnson ve Lipp, a.g.e., s. 50

Tablo 13. Araştırmanın Modeli

Aşama	Amaç	Yöntem	
1	Stratejistlerin örgütlerinin stratejik eylemleri ile ilgili bilişsel yapılarının modellenmesi	Bilişsel İçeriğin Tespiti	Basamaklı mülakat yöntemi
		Bilişsel İçeriğin Sınırlandırılması	Kart sıralama Yöntemi
		Bilişsel Yapının Oluşturulması	İkili karşılaştırma Yöntemi
2	Stratejistlerin Grup Modellerinin Oluşturulması	Birleştirme yöntemi	
3	Stratejik Eylemlerin Tespitine Yönelik Analizler	Bilişsel farklılık düzeyinin ölçümü Döngü analizi Merkeziyet analizi Küme analizleri Etkili seçenek analizi Basitleştirme analizi	
4	Haritaların Stratejistler Tarafından Değerlendirilmesi	Anket Uygulaması	

ilişkinin araştırılmasında,³¹¹ yönetimsel biliş ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin araştırılmasında,³¹² perakende işletmeleri üst düzey yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada,³¹³ yeni ürün geliştirmede başarı faktörlerinin

³¹¹Jenkins ve Johnson, "Entrepreneurial Intentions And Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study", s. 899

³¹²Jenkins ve Johnson, "Linking Managerial Cognition And Organizational Performance: A Preliminary Investigation Using Causal Maps", s. S82

³¹³ Clarke ve Mackaness, a.g.e., s. 156

belirlenmesinde,³¹⁴ Danimarka, Almanya ve İngiltere’de yoğurt pazarı başarı faktörlerinin belirlenmesinde³¹⁵ basamaklı mülakat yöntemi kullanılmıştır.

Bu araştırmada katılımcıların bilişsel içeriğine ulaşmak amacıyla basamaklı mülakat yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemin seçilmesindeki nedenler aşağıda yer almaktadır;

- Basamaklı mülakat yöntemi araçlar ve sonuçlar arasındaki ilişkilerin araştırılmasında en sık kullanılan yöntemlerden birisi olma özelliğini taşımaktadır.³¹⁶ Bu özelliği ile tanımlar bölümünde belirtilmiş strateji tanımıyla uyumludur.
- Basamaklı mülakat yöntemi K.K.Y.T’ye dayanarak geliştirilmiştir.³¹⁷ Dolayısıyla teori temelli olmasıyla da geleneksel mülakat yöntemlerine üstünlük sağlamaktadır.³¹⁸
- Basamaklı mülakat yöntemi bilişsel haritalama yöntemi ile de uyumlu bir mülakat yöntemidir.³¹⁹
- Basamaklı mülakat yönteminin en önemli yararı, ham verinin araştırmacı yerine deneğin bilişsel yapısı ve süreçleri tarafından yönlendirilmesidir.³²⁰ Bu suretle araştırmacı etkisi sınırlandırılmaktadır.

Katılımcıların bilişsel içeriğine ulaşmak amacıyla üç farklı bağlamda basamaklı mülakat yöntemi uygulanmıştır. Üç farklı bağlamın kullanılmasındaki amaç, katılımcıların örgütlerinin sadece bugününe veya geleceğine veya olumlu eylemlere odaklanmamalarını sağlamaktır. Bu bağlamlar çerçevesinde yöneltilen sorular aşağıda yer almaktadır;

- Bu gün işletmenizin eylemleri içinde hangilerini stratejik buluyorsunuz?

³¹⁴ Bjarne Jensen, Hane Harmsen, “Implementation Of Success Factors In New Product Development- The Missing Links?”, **European Journal of Management**, Vol 4, No 1, 2001, s. 42

³¹⁵ Grunert ve Sorensen, a.g.e., s. 8

³¹⁶ Botschen ve Hemetsberger, a.g.e., s. 152

³¹⁷ Bourne ve Jenkins, a.g.e., s. 411

³¹⁸ Grunert ve Sorensen, a.g.e., s. 9

³¹⁹ Bryson ve diğerleri, a.g.e., s. 118

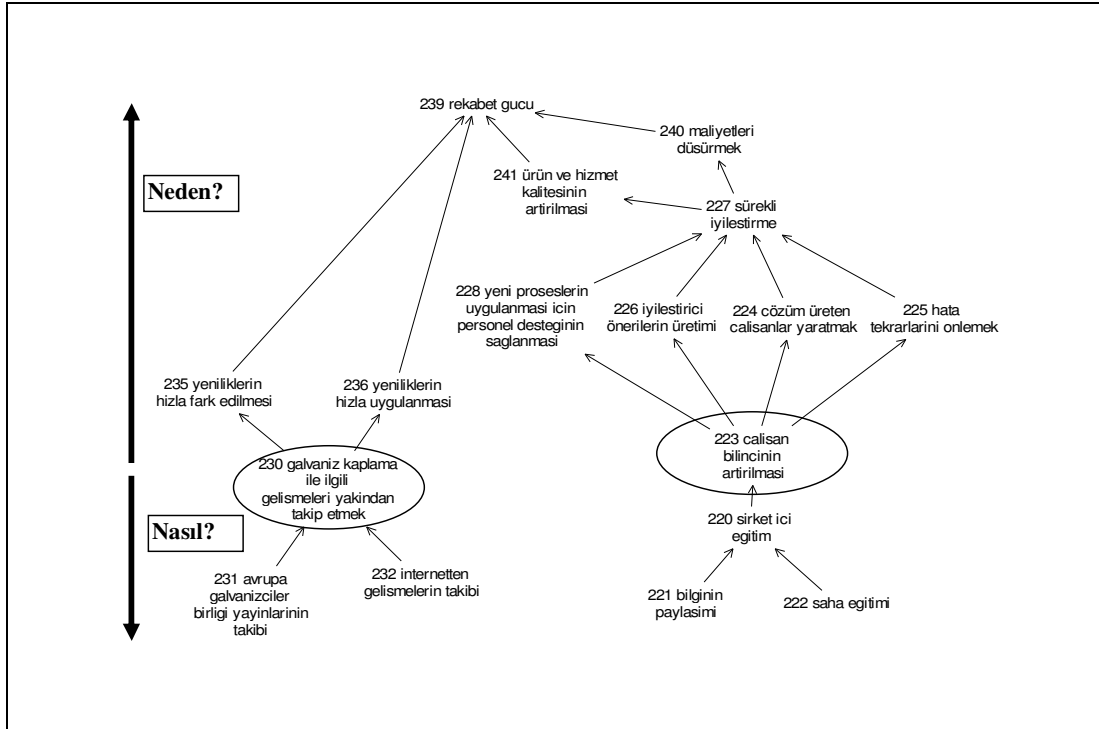
³²⁰ Grunert ve Sorensen, a.g.e., s. 9

- Önümüzdeki beş yıl içinde bugünden farklı olarak stratejik bulduğunuz neler yapılmalıdır?
- Önümüzdeki beş yıl içinde işletmenizin stratejisini olumsuz olarak etkileyeceğini düşündüğünüz eylem ve olaylar nelerdir?

Basamaklı mülakat yöntemi çerçevesinde bir standart olarak katılımcının ifade ettiği her eylemden sonra iki defa neden ve iki defa nasıl sorusu sorulmuştur. Ancak katılımcılar basamaklamaya devam ettiği sürece müdahale edilmemiştir.

Şekil 19’da basamaklı mülakat yöntemi uygulanarak Stratejist 4’ün bilişsel içeriğinin tespit süreci örnek olarak verilmiştir. Stratejist 4’e “Bu gün işletmenizin eylemleri içinde hangilerini stratejik buluyorsunuz?” sorusu yöneltildiğinde galvaniz kaplama ile ilgili gelişmeleri yakından takip etmenin ve çalışan bilincini artırmanın stratejik olduğunu ifade etmiştir. Basamaklama protokolüne göre iki defa neden ve nasıl soruları yöneltildiğinde toplam 17 kavrama ulaşılmıştır.

Şekil 19. Stratejist 4’ün Basamaklı Mülakat Yöntemi Sonuçları



Bilişsel içeriğin tespitine yönelik basamaklı mülakat yönteminin uygulama süreleri aşağıda raporlanmıştır.

Tablo 14. Bilişsel İçeriği Tespit Süreleri

	Stratejist1	Stratejist2	Stratejist3	Stratejist4	Stratejist5	Stratejist6
Süre	1 s. 55 dk.	2 s. 25 dk.	2 s. 55 dk.	2 s. 5 dk.	1 s. 45 dk.	1 s. 5 dk.

4.2.1.2. Bilişsel İçeriğin Sınırlandırılması

Bilişsel yapının oluşturulmasında ikili karşılaştırma yöntemi kullanılacaktır. Ancak ikili karşılaştırma yönteminin uygulanabilmesi için katılımcılar tarafından seçilecek kavram sayısının sınırlandırılması gerekmektedir. Dolayısıyla katılımcılar tarafından seçilmesi istenecek kavram sayısının ne olması gerektiği ve bu seçimin nasıl yapılacağı bölüm 4.2.1.2.1.ve 4.2.1.2.2.’de açıklanmıştır.

4.2.1.2.1 Seçilecek Kavram Sayısının Tespiti

Yapılan bir çalışmada yöneticilerin sabır ve dikkat eşğine dayanarak seçilecek kavram sayısı 10 ile sınırlandırılmıştır.³²¹ Başka bir çalışmada da benzer şekilde kavram sayısı 10 ile sınırlandırılmıştır.³²² Kavram sayısının 10 ile sınırlandırılması katılımcılar tarafından 90 ilişkinin değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Diğer bir çalışmada ise kavram sayısı 13 ile sınırlandırıldığında, ikili karşılaştırma yöntemini uygulayabilmek için yarım ikili karşılaştırma matrisi kullanılmıştır.³²³ Örneğin ikili karşılaştırma yönteminde (a) kavramı (b) kavramını etkiler mi sorusunu takiben (b) kavramı (a) kavramını etkiler mi sorusu sorulmaktadır. Yarım ikili karşılaştırma matrisi kullanıldığında ise (a) ve (b) kavramları arasında ilişki var mıdır sorusu sorularak katılımcının değerlendireceği ilişki sayısı azaltılmaktadır. Böylelikle 13 kavram için 156 ilişkinin değerlendirilmesi yerine 78 ilişki sorgulanmaktadır. Görülmektedir ki, 10 kavram sınırının aşılması

³²¹ Markoczy, “Barriers To Shared Belief: The Role Of Strategic Interest, Managerial Characteristics And Organisational Factors”, s. 71

³²² Weber ve Manning, a.g.e., s. 232

³²³ Jacky A. Swan, Sue Newell, “Managers’ Beliefs About Factors Affecting The Adoption Of Technological Innovation”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol 9, No 2, 1994, s. 6

durumunda ikili karşılaştırmanın yapılması zorlaşmakta ve kestirme yolların uygulanması gerekli olabilmektedir.

Seçilecek kavram sayısının tespitinde bir karar kuralı yoktur. Ancak uygulamalara bakıldığında;

- Katılımcıların kavramların önemini likert ölçekli değerlendirilmelerine dayalı kavram sayısının sınırlandırılması ,(bkz. s. 57),
- Kavramların önceden belirlenmiş bir sayı dahilinde sınırlandırılması yöntemlerinin uygulandığı görülmektedir.

Bu araştırmanın amacı örgütlerde üst yönetim takımının stratejik konuları tespit edebilmeleri ve strateji geliştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları çoklu bakış açısının oluşturulmasına yardımcı olmaktır. Dolayısıyla kavram sayısının likert ölçekli sınırlandırılması, haritalama öncesi katılımcılar arasında kavramlar üzerinde görüş birliğinin sağlanmasını amaçladığından araştırmanın amacı ile uyumlu değildir. Ayrıca bu yöntemin uygulanması sonucu ortaya çıkan kavram sayısı ikili karşılaştırma yönteminin uygulanabilirliğini mümkün kılmayabilir. Örneğin Özen'in çalışmasında likert ölçekli sınırlama 34 kavramın seçimi ile sonuçlanmış ancak kavramlar arası ilişki ikili karşılaştırma yöntemi ile tespit edilmeye çalışıldığında 1122 ilişkinin değerlendirilmesi gerektiğinden katılımcılardan Özen tarafından sayısı tam olarak belirtilmemiş kısmı bunu tamamlayabilmiştir.³²⁴ Özen'e göre grup ikili karşılaştırma matrisini çok büyük bulduğundan ve ilişkilere odaklanmadığından bir grup haritası oluşturulamamıştır.³²⁵

Bu çalışmada katılımcıların çalışmanın yürütülmesi için gerekli olan zamanı ayırma taahhütleri ve istekli olmaları da göz önünde bulundurularak kavram sayısı 15 ile sınırlandırılmıştır. Özen'in çalışmasında zamanı kısıtlı yöneticilerin yönlendirilmesi ve birlikte çalışılmasındaki güçlüklerle dikkat çekilmektedir.³²⁶ Benzer şekilde başka bir çalışmada da üç kişinin dahi bir araya getirilmesinin güç

³²⁴ Özen, a.g.e., s. 126

³²⁵ Özen, a.g.e., s. 127

³²⁶ <http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/250%20-%20TamMetin.pdf> (Erişim 24.04.2009)

olabileceğine dikkat çekilmektedir.³²⁷ Çalışmanın yürütüleceği işletmede üst yönetim takımının istekli olması, kavram sayısının 15 olarak tespit edilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Diğer bir neden ise daha az sayıda bir kavram sayısı tespit edilmesi durumunda katılımcıların bilişsel farklılıklarının tam olarak ortaya konulamaması riskidir. 15 kavramlık bir sınır dahilinde her katılımcının değerlendirmesi gereken ilişki sayısı 210'dur.

4.2.1.2.2 Kavram Seçim Yöntemi

Yöneticilerin inanç farklılıklarının araştırılmasında,³²⁸ yöneticilerin pazar yönelimlerinin tespitinde,³²⁹ girişimcilerin niyetleri ve ulaştıkları sonuçlar arasındaki ilişkinin araştırılmasında,³³⁰ planlı bir örgütsel değişimin örgüt üyeleri tarafından nasıl anlamlandırıldığına ortaya konulmasında,³³¹ yöneticilerin kötü tanımlanmış problem koşullarında karar için kullanılan bilgi ile fonksiyonel geçmişleri arasındaki ilişkinin araştırılmasında,³³² kart sıralama yöntemi kullanılmıştır.

Uygulamada kavramların seçiminde iki yöntemin kullanıldığı görülmektedir;

- Kavramların belirli gruplar altında toplanarak liste halinde katılımcıların seçimine sunulması,
- Kart sıralama yönteminin kullanılması.

Bu çalışmada kart sıralama yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçiminin gerekçeleri aşağıda yer almaktadır;

³²⁷ Jonathan Rosenhead, Leroy White, "Nuclear Fusion: Some Linked Case Studies In Community Operational Research", **The Journal of the Operational Research Society**, Vol 47, No 4, 1996, s. 483

³²⁸ Markoczy, "Barriers To Shared Belief: The Role Of Strategic Interest, Managerial Characteristics And Organisational Factors", s. 71

³²⁹ Tyler ve Gnyawali, a.g.e., s. 264

³³⁰ Jenkins ve Johnson, "Entrepreneurial Intentions And Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study", s. 899

³³¹ Weber ve Manning, a.g.e., s. 232

³³² Walsh, "Selectivity And Selective Perception: An Investigation Of Managers' Belief Structures And Information Processing", s.878

- Kart sıralama yöntemi bireylerin araştırmacının kendi kategorilerinden bağımsız seçimler ve sınıflamalar yapması yönüyle önemlidir.³³³
- Yazılı listelerle kıyaslandığında kart sıralama yöntemi, katılımcıların seçim sırasında hafızada daha az kavram bulundurması, her kategoriden seçim yapma eğilimini önlemesi ve seçimi daha dolaylı hale getirerek katılımcının samimi olmama riskini azaltması ile üstünlük sağlamaktadır.³³⁴

Kart sıralama yönteminin uygulanmasında aşağıdaki süreç takip edilmiştir;

- Her eylemin yer aldığı kart, eğer kavramlar birleştirildiyse birleştirilen kavramları da içerecek şekilde hazırlanmıştır.
- Her kart numaralandırılmış ve kartların katılımcılara sunumunda aynı sıra izlenerek kartların farklı sırada sunumunun yaratması muhtemel etki önlenmiştir.
- Aynı kelimeleri içeren eylemler arasında en az bir boşluk olacak şekilde kartlar numaralandırılarak kartların kümelendirilmiş bir sunumunun yapılmasının önüne geçilmiştir.
- Katılımcıların belirlenmiş vadeyi dikkate almaları, örgütün bütününe etkileme gücü olan eylem ve olaylara odaklanmaları ve üst yönetim sorumluluğu her kart üzerinde belirtilmiştir.

Katılımcılara sunulan örnek bir kart Şekil 20’de sunulmuştur.

4.2.1.3. Bilişsel Yapının Oluşturulması

Bir bilgisayar işletmesinde strateji geliştirmenin bireyler tarafından nasıl yorumlandığının araştırılmasında,³³⁵ planlı bir örgütsel değişimin örgüt üyeleri tarafından nasıl anlamlandırıldığının ortaya konulmasında,³³⁶ büyük bir işletmede

³³³ Walsh, “Selectivity And Selective Perception: An Investigation Of Managers’ Belief Structures And Information Processing”, s.878

³³⁴ Livia Markoczy, “States And Belief States”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol 6, No 2, 1995, s. 253-254

³³⁵ Voyer, a.g.e., s. 76

³³⁶ Weber ve Manning, a.g.e., s. 232

Şekil 20. Stratejistlere Sunulan Örnek Eylem Kartı

5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır	9
Yapılırsa örgütün bütününe etkiler	
Üst Yönetimin sorumluluğundadır	
veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır	
eğitime yatırım yapmak	
eğitime yatırım	
eğitim	
personel eğitimi	
saha eğitimi	
eğitim sürecindeki eksikler	

stratejik düşüncelerin analizinde,³³⁷ Türkiye'nin enflasyon analizinin yapılması amaçlı bayes neden-sonuç haritasının çıkarılmasında³³⁸, Türkiye'de boğaz ulaşım planlaması amaçlı bilişsel haritalama çalışmasında³³⁹ ikili karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır.

Yapılan bir araştırma, ikili karşılaştırma yöntemi ile kâğıt-kalem yöntemlerinin ilişki sayısı, ilişki-kavram oranı ve harita yoğunluğu bazında birbirinden anlamlı olarak farklı sonuçlar ürettiğine dikkat çekmektedir.³⁴⁰ Araştırmacılara göre bunun nedeni kâğıt kalem yönteminin bilişin geri çağırma mekanizmasına, ikili karşılaştırma yönteminin ise tanıma mekanizmasına dayanmasıdır.³⁴¹ Aynı araştırmacılara göre bireyin bilişsel haritasının ortaya konulabilmesi için bilişin hem geri çağırma hem de tanıma ile ilgili süreçlerine ihtiyaç vardır.³⁴²

Bu çalışmada, bilişin geri çağırma süreçleri bilişsel içeriğin tespiti aşamasında basamaklı mülakat yöntemi ile araştırılmış ve kavram havuzunun oluşturulmasında kullanılmıştır. Dolayısıyla bilişin tanıma mekanizmasını da haritalama sürecine dahil etmek için ikili karşılaştırma yönteminin kullanılması

³³⁷ Özen, a.g.e., s. 126

³³⁸ Şahin, Ülengin ve Ülengin, a.g.e.,s. 1273

³³⁹ Ülengin ve Topçu, a.g.e., s. 1068

³⁴⁰ Hodgkinson, Maule ve Bown, a.g.e., s. 11

³⁴¹ Hodgkinson, Maule ve Bown, a.g.e., s. 6

³⁴² Hodgkinson, Maule ve Bown, a.g.e., s. 18

kararı alınmıştır. Ayrıca ikili karşılaştırma yöntemi Markoczy-Goldberg³⁴³ protokolünün de bir parçasıdır.

Bilişsel yapının oluşturulmasına yönelik kavram seçimi ve ikili karşılaştırma yönteminin uygulama süreleri aşağıda raporlanmıştır.

Tablo 15. Bilişsel Yapının Oluşturulma Süreleri

	Stratejist1	Stratejist2	Stratejist3	Stratejist4	Stratejist5	Stratejist6
Süre	2 s. 15 dk.	2 s. 45 dk.	3 s. 30 dk.	2 s. 35 dk.	2 s. 15 dk.	1 s. 30 dk.

4.2.2. Stratejistlerin Grup Modelinin Oluşturulması

Tüketicilerin kararlarının haritalanmasında,³⁴⁴ yöneticilerin pazar yönelimlerinin tespitinde,³⁴⁵ yazılım destek uzmanlığının içeriğinin araştırılmasında,³⁴⁶ bir perakende mağazalar zincirinde yer seçiminde karar gücüne sahip olan yöneticilerin mağaza performansına etki eden lokasyonla ilgili unsurlar hakkındaki düşüncelerinin ortaya konulmasında,³⁴⁷ bir üniversite fakültesinin stratejik planının oluşturulmasında birleştirme yöntemi kullanılmıştır.³⁴⁸

Bu çalışmada, stratejistlerin grup modelinin oluşturulmasında birleştirme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin en önemli nedeni, birleştirme yöntemi ile ortak kavramlar ve ilişkiler korunarak bireyler arası bilişsel farklılıkların ortaya konulabilmesidir.³⁴⁹ Dolayısıyla, birleştirme yöntemi araştırmanın çoklu bakış açısı oluşturma amacı ile de uyumludur. Ayrıca bu çalışmada kullanılan birleştirme yöntemi her katılımcının grup modeline eşit katkı sağlamasını ve grup içinde dile getirilmesinde güçlük çekilebilecek kavram ve ilişkilerin modele girmesini güvence altına almasıyla önemlidir.

³⁴³ Markoczy ve Goldberg, a.g.e., s. 309

³⁴⁴ Mark B. Houston, Beth A. Walker, "Self-Relevance And Purchase Goals: Mapping A Consumer Decision", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 24, No. 3, 1996, s. 237

³⁴⁵ Tyler ve Gnyawali, a.g.e., s. 265

³⁴⁶ Nelson ve arkadaşları, a.g.e., s.488

³⁴⁷ Clarke, Horita ve Mackaness, a.g.e., s. 265

³⁴⁸ Johnson ve Lipp, a.g.e., s. 51

³⁴⁹ Swan, a.g.e., s.1265-1266

4.2.3. Haritaların İncelenmesi ve Stratejik Eylemlerin Tespitine Yönelik Analizler

Haritaların incelenmesi ve stratejik eylemlerin tespitine yönelik analizlerle ilgili bilgi tezin ilgili sayfalarında geniş biçimde verilmiştir. Dolayısıyla bu analizler tekrar detaylandırılmayacaktır. Ancak kullanılacak analizler, kullanım amacı ve tezin içinde detaylı olarak anlatıldığı sayfalar kısaca belirtilecektir.

Tablo 16. Araştırmada Kullanılacak Analizler

Analiz İsmi	Amaç	Sayfa
Markoczy-Goldberg Formülü	Bilişsel farklılık düzeyinin ölçümü. (Formülde alfa = 0, beta = 3, gama = 2, delta = 0, epsilon = 2 olarak alınmıştır.)	81
Baş ve Kuyruk Analizi	Grup modelinde sonuç ve araçların tespiti.	67
Döngü Analizi	Kodlama hatalarının ve gerçek döngülerin tespiti.	67
Merkeziyet Analizleri (Merkeziyet ve Doğrudan Alan Analizleri)	Stratejik öneme sahip eylemlerin tespiti. (Bu çalışmada her iki analiz tarafından teyit edilen eylemler stratejik olarak değerlendirilmiştir. Her iki analiz tarafından teyit edilmeyen eylemlerin stratejik olup olmadığı değerlendirmesi etkili seçenek analizi ile yürütülmüştür.)	73
Küme Analizleri (Hiyerarşiyi Dikkate Alan ve Almayan Küme Analizleri)	Araştırılan konuyu oluşturan problem sistemlerinin tanımlanması. (Bu çalışmada hiyerarşiyi dikkate almayan küme analizi için hedef büyüklük 7, minimum büyüklük 5 olarak alınmıştır. Ayrıca hiyerarşiyi dikkate alan küme analizi yapabilmek için hiyerarşiyi dikkate almayan küme analizinde ortaya çıkan küme başları girdi olarak kullanılmıştır.)	69-71
Etkili Seçenek Analizi	Hiyerarşik kümeleme analizinde sonra hangi kavramların birden fazla kümede yer aldığı, dolayısı ile modelde etkili olduğunun tespiti.	72
Basitleştirme Analizi	Bu aşamaya kadar yapılan analizlerde tespit edilen stratejik eylemlerin modeldeki diğer kavramlardan arındırılarak gösterilmesi. (Bu çalışmada basitleştirme için küme başları, döngüler, etkili seçenekler ve merkezi kavramların toplamı kullanılmıştır.)	75

4.2.4. Haritaların Stratejistler Tarafından Değerlendirilmesi

Bu aşamada analizlerin ürettiği sonuçlar hakkında anket yöntemi ile katılımcılardan geri besleme alınmıştır. Ankette analizlerin ürettiği sonuçlar ve yöntemin örgütün strateji geliştirmesine olan katkısı katılımcılar tarafından 7'li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. (7= tamamen katılıyorum, 1= tamamen katılmıyorum)

4.2.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bu araştırmada bilişsel haritalarda geçerlilik ve güvenilirliği artırıcı aşağıdaki önlemler alınmıştır;

- Teori-yöntem-veri üçlemesine dikkat edilmiştir. Bilişsel haritaların oluşturulmasında kullanılan yöntem K.K.Y.T.'ye dayanmaktadır. Dolayısıyla teori temellidir. Kavramların üretilmesinde de aynı teoriye dayalı geliştirilen basamaklı mülakat yöntemi seçilmiştir. Haritaların yapısal analizleri de aynı teori temellidir.
- Kavram havuzu örgüt üyelerince geliştirilmiştir. Araştırmacı olarak bu havuza kavram eklenmemiştir. Kavramların birleştirilmesi işlemi işletmenin genel müdürüyle beraber yapılmış, katılımcıların onayına sunulmuş ve birleştirilen kavramlar kartların sol alt köşesinde belirtilmiştir.
- Kartların sunum sırasının olası etkisini sınırlandırmak için kartlar numaralandırılmış ve her katılımcıya aynı sırada sunulmuştur.
- Kartların sunumunda müşteri, yatırım gibi aynı kelimeleri içeren kartlar en az bir sıra atlayacak şekilde numaralandırılmış, araştırmacının olası kümelerinden bağımsız seçimler yapılması sağlanmıştır.
- Bilişin hatırlama mekanizması ile sınırlı kalınmamış, ikili karşılaştırma yöntemi ile tanıma mekanizması da taranmıştır.
- Haritalar oluşturulduktan bir ay sonra altı harita isim belirtilmeden katılımcılara sunulmuş ve kendi haritalarını tespit etmeleri istenmiştir. Katılımcılar kendi haritalarını seçmede zorluk yaşamamışlardır.

5. BULGULAR

5.1. Stratejistlerin Örgütlerinin Stratejik Eylemleri İle İlgili Bilişsel Yapılarının Modellenmesi

5.1.1. Bilişsel İçeriğin Tespiti

Tüm stratejistlerle yürütülen süreç sonucunda 249 kavrama ulaşılmıştır. Ancak bu sayı stratejistlerin ifade farklılıklarını içerdiğinden havuz tekrar eden kavramlardan arındırılmıştır. Örneğin maliyetleri azaltma eylemleri, maliyet düşürme faaliyetleri, maliyetleri düşürmek kavramları maliyetleri düşürmek olarak tek kavram altında birleştirilmiştir. İkinci gruplandırma eş anlam ifade etmeyen ancak tek bir kavram çatısı altında toplanabilecek olanlara yönelik yapılmıştır. Örneğin telefonla durum tespiti ve geri besleme, müşteri ile iletişim, müşterilerin bilgilendirilmesi, saha ziyareti, gözlemlere dayalı bilgi toplama kavramları, müşteri ile devamlı iletişim içinde olmak başlığı altında toplanmıştır. Gruplandırma sonucu ortaya çıkan kavramlar kart sıralama yöntemi öncesinde stratejistlere sunulmuş ve onayları alınmıştır. Süreç sonunda kavram havuzu 105'e inmiştir.

5.1.2. Bilişsel İçeriğin Sınırlandırılması

Çalışmanın bu aşamasında stratejistlere 105 kavramı içeren kartlar sunulmuş ve stratejik buldukları 15 kartı seçmeleri istenmiştir. Katılımcılar tarafından seçilen kartlardan bazılarının ortak olması nedeniyle seçilen toplam kavram sayısı 58 olmuştur.

Stratejistler tarafından seçilen kavramlar Tablo 17'de yer almaktadır.

Tablo 17. Stratejistler Tarafından Seçilen Kavramlar

Seçilen Kavramlar	f	Katılımcılar					
		1	2	3	4	5	6
İşletmeyi markalaştırmak	5	*	*	*	*	*	
Sistemli ve aktif pazarlama yapmak	4	*	*			*	*
Müşteri portföyünü büyütmek	3	*		*		*	
Kar etmek	3		*	*		*	
Kurumsallaşmak	3	*	*	*			
Müşteri talep ve beklentilerini karşılamak	3		*		*	*	
Pazarlama stratejisi oluşturmak	3	*		*			*
Finansman olanaklarını genişletmek	2			*		*	
Rakipler hakkında bilgi sahibi olmak	2	*					*
Reklam ve tanıtım çalışmaları yapmak	2	*				*	
Farklı bölgelerde yeni tesis yatırımları yapmak	2				*		*
Müşteri ile devamlı iletişim içinde olmak	2		*		*		
Profesyonelliği yerleştirmek	2		*				*
Tky uygulamak	2		*	*			
Yabancı ortak desteğinden faydalanmak	2	*		*			
Marmara bölgesinde büyüme	2			*		*	
Rekabet gücünü artırmak	2			*		*	
Rekabeti fiyat dışına çıkarmak	2				*	*	
Müşteri memnuniyetini artırmak	2	*	*				
İç pazar payını artırmak	2			*		*	
Müşteri ilişkilerini yönetmek	2	*					*
Galvaniz piyasasının büyütülmesine katkı sağlamak	2	*		*			
Eğitime yatırım yapmak	1					*	
Planlanmış yatırım sahalarının başkaları tarafından kapatılması	1						*

Tablo 17. Stratejistler Tarafından Seçilen Kavramlar (Devam)

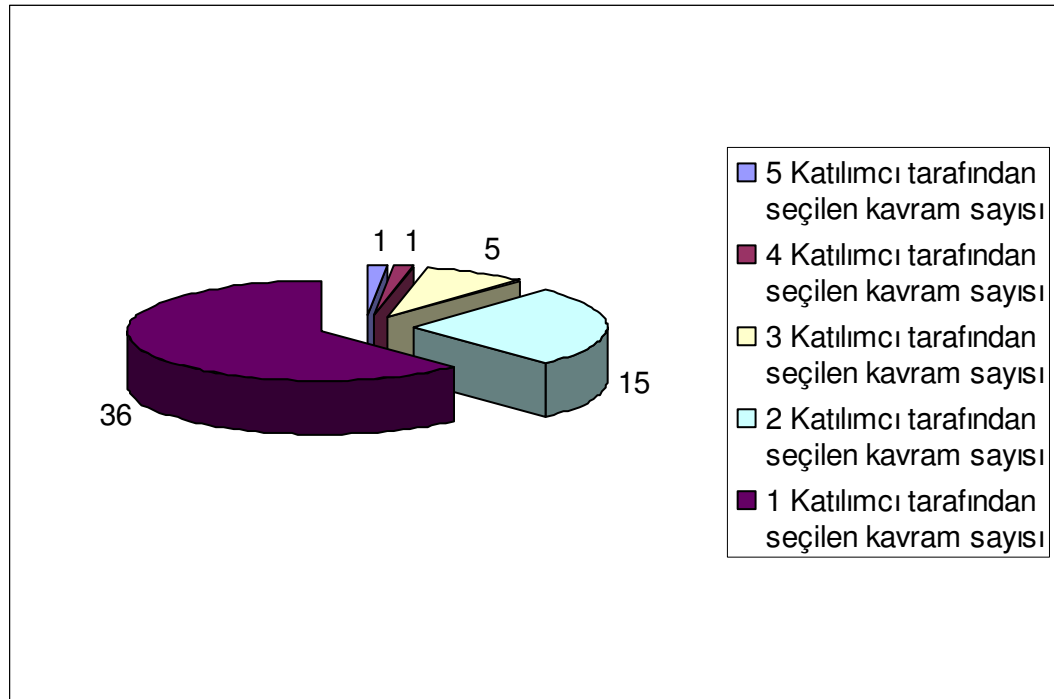
Seçilen Kavramlar	f	Katılımcılar					
		1	2	3	4	5	6
Yabancı ortakla sorun çıkması	1						*
Üretim kapasitesini artırmak	1		*				
Çalışan kalitesini iyileştirmek ve geliştirmek	1		*				
Planlama yapmak	1		*				
Müşteri güven ve sadakatinin sürekliliğini sağlamak	1						*
Sürekli kaliteye odaklanmak	1	*					
Çalışanlara daha iyi çalışma koşulları sağlamak	1						*
Teknoloji takibi yapacak bir departman oluşturmak	1				*		
Gebze yatırımını tamamlamak	1						*
Rakiplerden farklı olmak	1					*	
Çalışan bilincini artırmak	1			*			
İstikrarlı satış fiyat politikası izlemek	1				*		
Şirket içi departmanlar arası otomasyon kurmak	1						*
Kariyer planlama sistemi kurmak	1			*			
Üretim bilgisini artırmak	1		*				
Pazarlama kadrosunu genişletmek	1						*
Bilimsel metotlara dayalı proses kontrol mantığını yerleştirmek	1				*		
Ekip olarak çalışmak	1		*				
Verimliliği artırmak	1				*		
Performans değerlendirme sistemi oluşturmak	1			*			
Yenilikleri hızla fark ederek uygulamak	1				*		
Biz kültürünü oluşturmak	1	*					
Müşteriye değer yaratmak	1					*	
Şirket bilgilerinin rakiplere aktarılması	1					*	
Değişimi yönetmek	1	*					
Çevreye duyarlı olmak	1				*		

Tablo 17. Stratejistler Tarafından Seçilen Kavramlar (Devam)

Seçilen Kavramlar	f	Katılımcılar					
		1	2	3	4	5	6
Yönetim ve teknik alanlarda uluslararası iş yapma kriterlerine ulaşmak	1				*		
Dış pazardan müşteri çekmek	1	*					
İş sürekliliğini sağlamak	1		*				
İşletme dışı uzmanlardan yararlanmak	1				*		
Piyasa güvenilirliğini sağlamak	1				*		
Zaman yönetimi yapmak	1						*
Hedef odaklı olmak	1						*
İş güvenliğini artırmak	1				*		

Kavramların stratejistler tarafından seçilme sıklığı şekil 21’de yer almaktadır. Görüldüğü üzere toplam 58 kavramdan 36’sı birer stratejist tarafından seçilirken, stratejistlerin yarısından fazlası tarafından seçilen kavram sayısı 7’dir.

Şekil 21. Kavramların Stratejistler Tarafından Seçilme Sıklığı

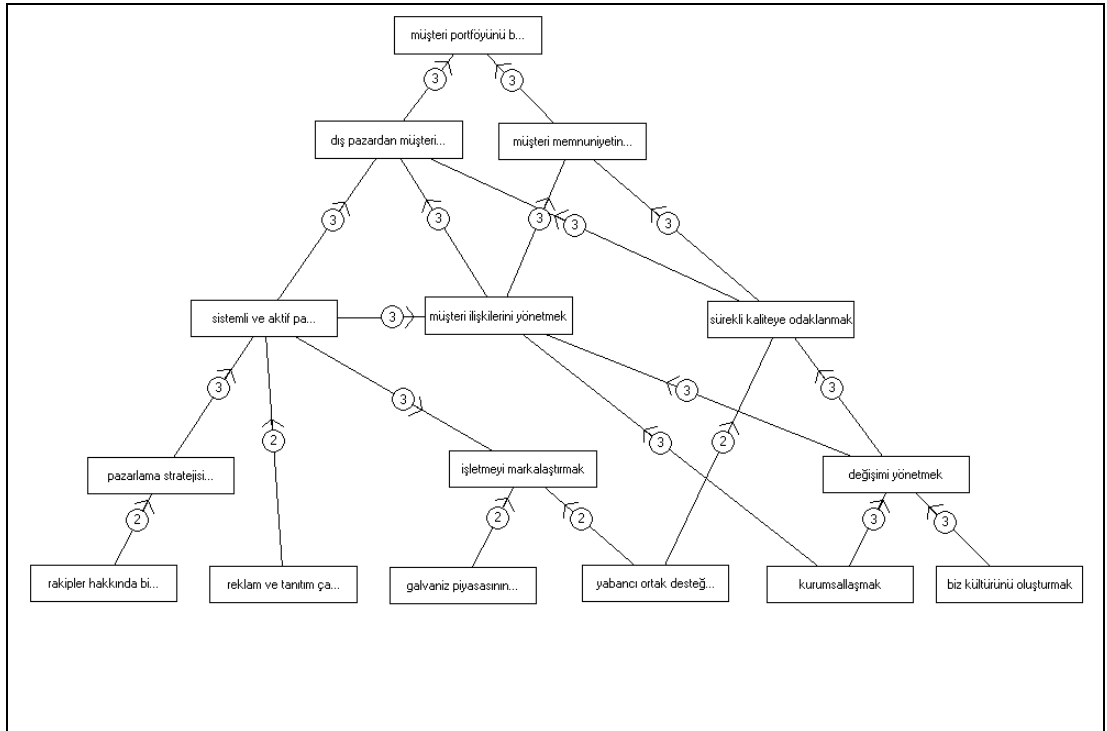


5.1.3. Bilişsel Yapının Oluşturulması

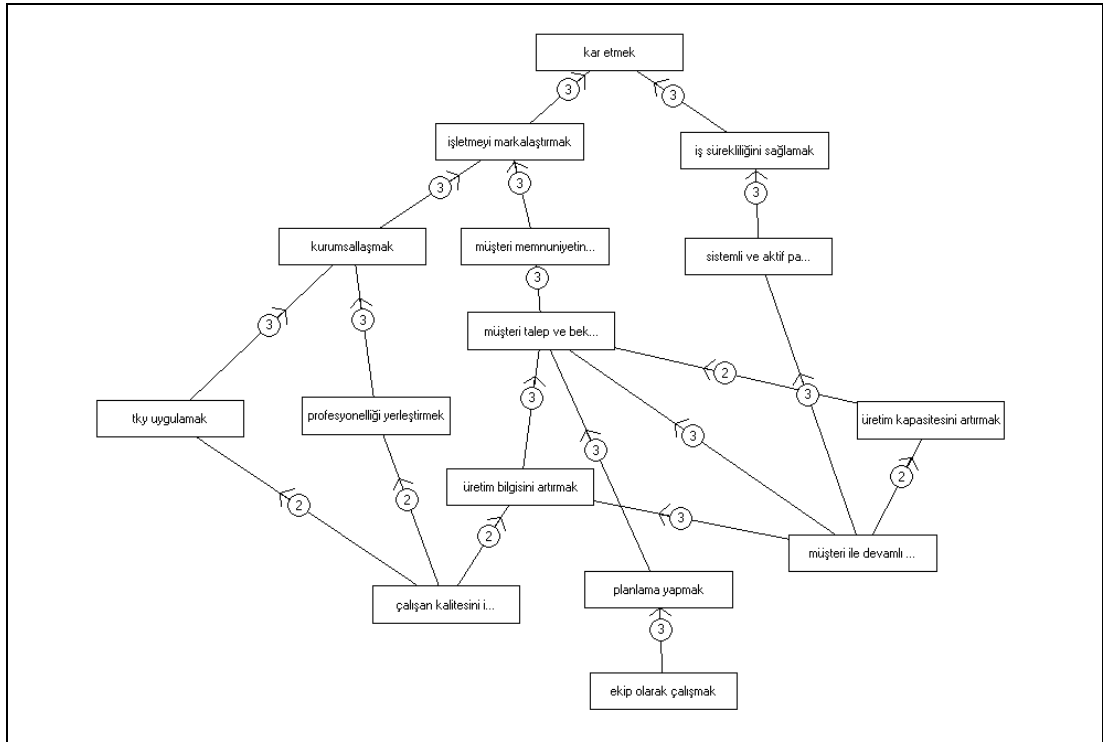
Çalışmanın bu aşamasında tüm kavramlar Cognizer programına girilmiş ve katılımcıların seçmiş oldukları kavramlar işaretlenmiştir. Cognizer programı her kavramı tek tek ele alarak katılımcının seçilen kavramın diğer kavramlarla olan ilişkisini sorgulamasına imkân tanımaktadır. Bu aşamada katılımcıların zorlandıkları ve kavramları birbirleri ile ilişkilendirme eğilimi içinde oldukları gözlemlenmiştir. Dolayısı ile kavramlar arası ilişkiler kurulduca harita görüntüsüne geri dönülerek kurulan ilişkileri ve ilişkinin yönünü sorgulamaları istenmiştir. Haritalama işlemi tamamlandıktan sonra katılımcıların nihai haritaları kendilerine görsel olarak sunulmuş ve onayları alınmıştır.

Bu sürecin sonunda ortaya çıkan bilişsel haritalar aşağıda yer almaktadır.

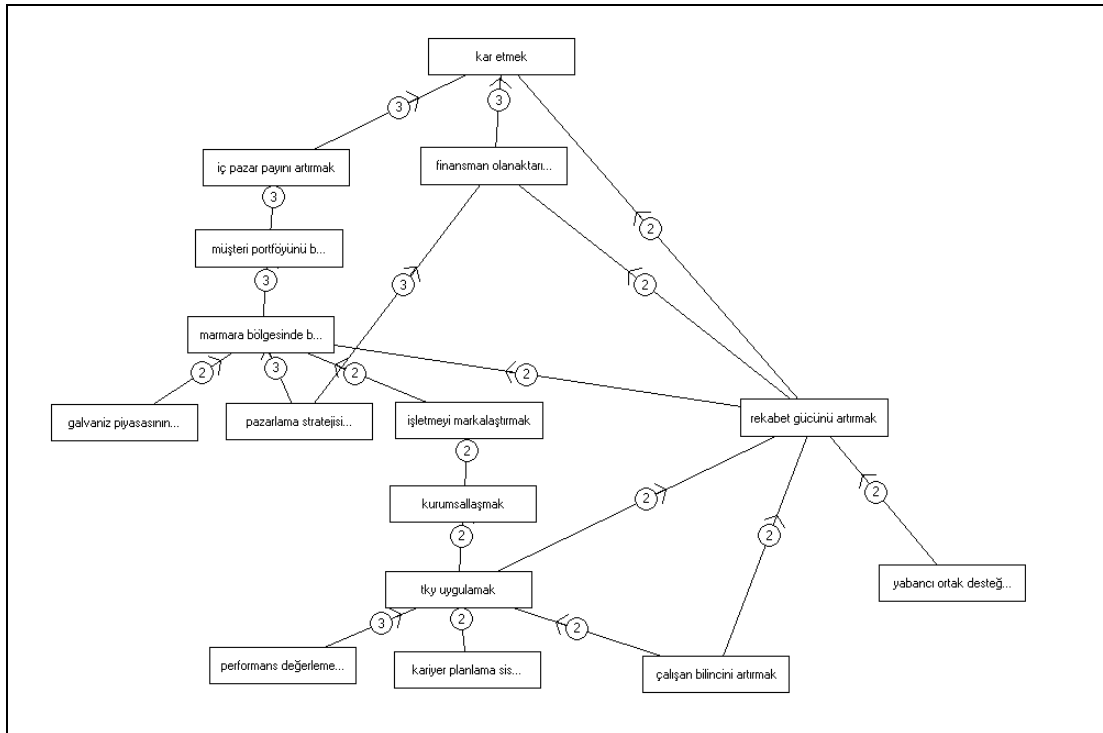
Şekil 22. Stratejist 1'in Bilişsel Haritası



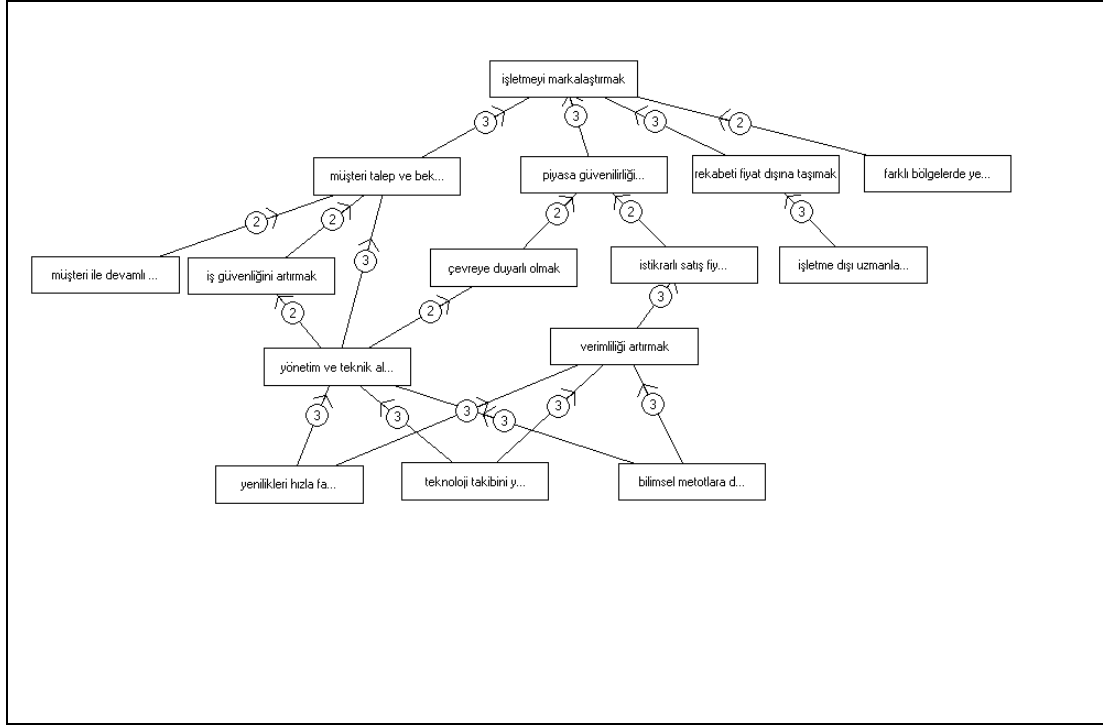
Şekil 23. Stratejist 2'nin Bilişsel Haritası



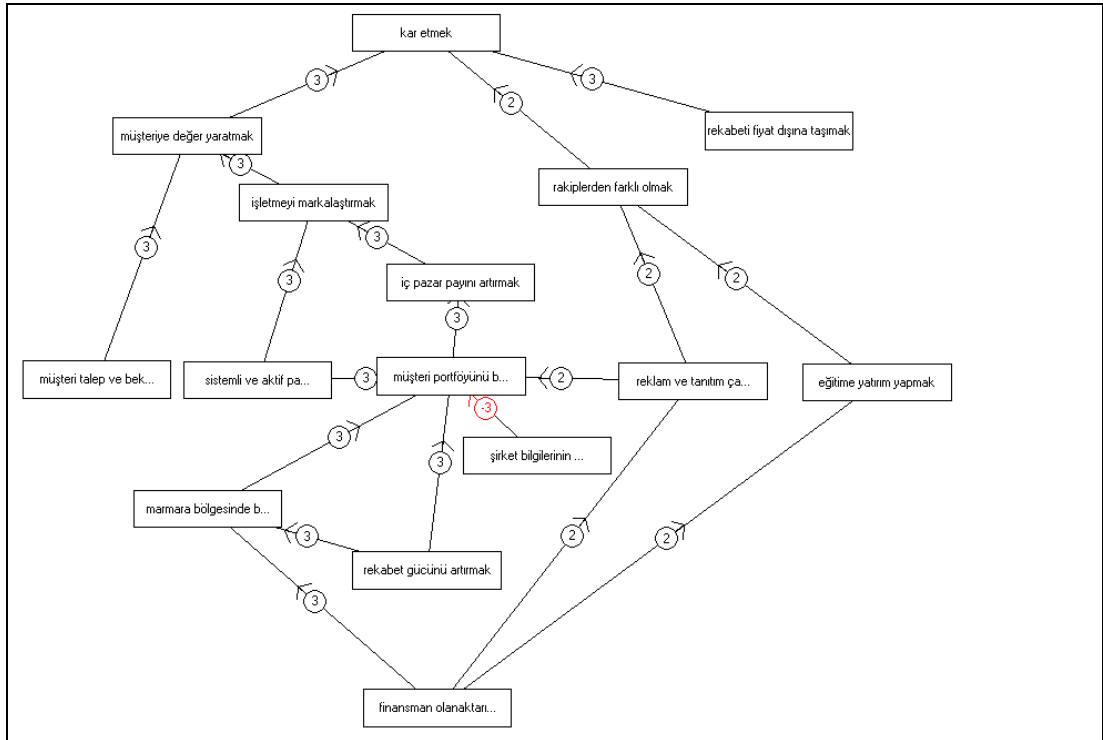
Şekil 24. Stratejist 3'ün Bilişsel Haritası



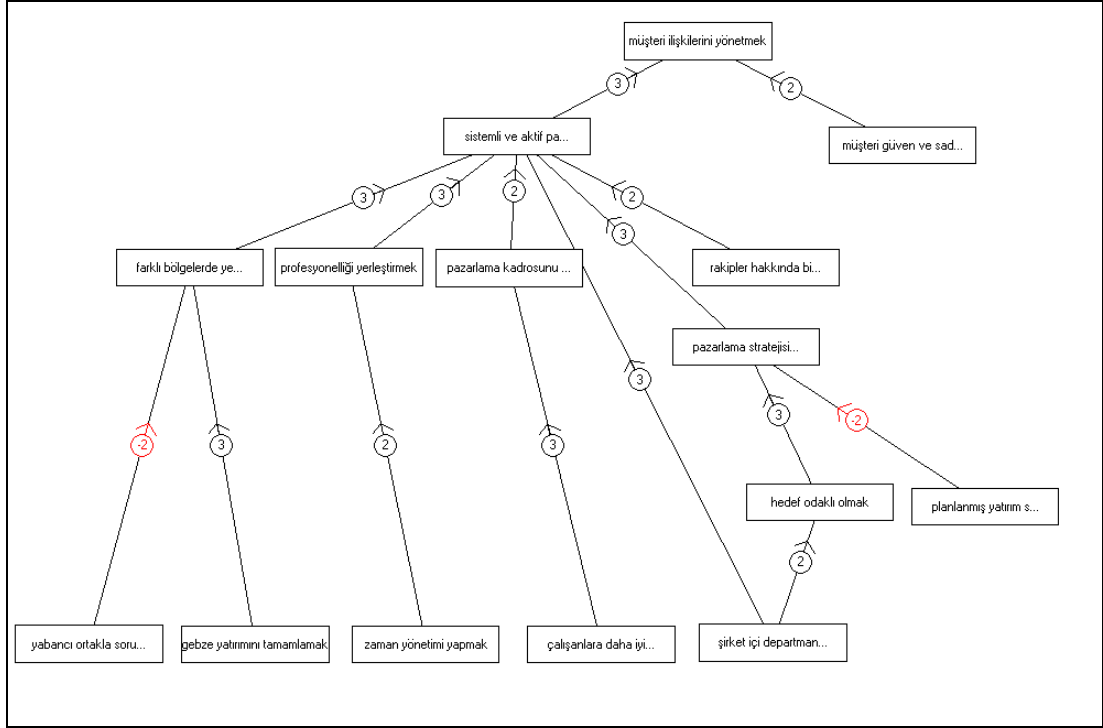
Şekil 25. Stratejist 4'ün Bilişsel Haritası



Şekil 26. Stratejist 5'in Bilişsel Haritası



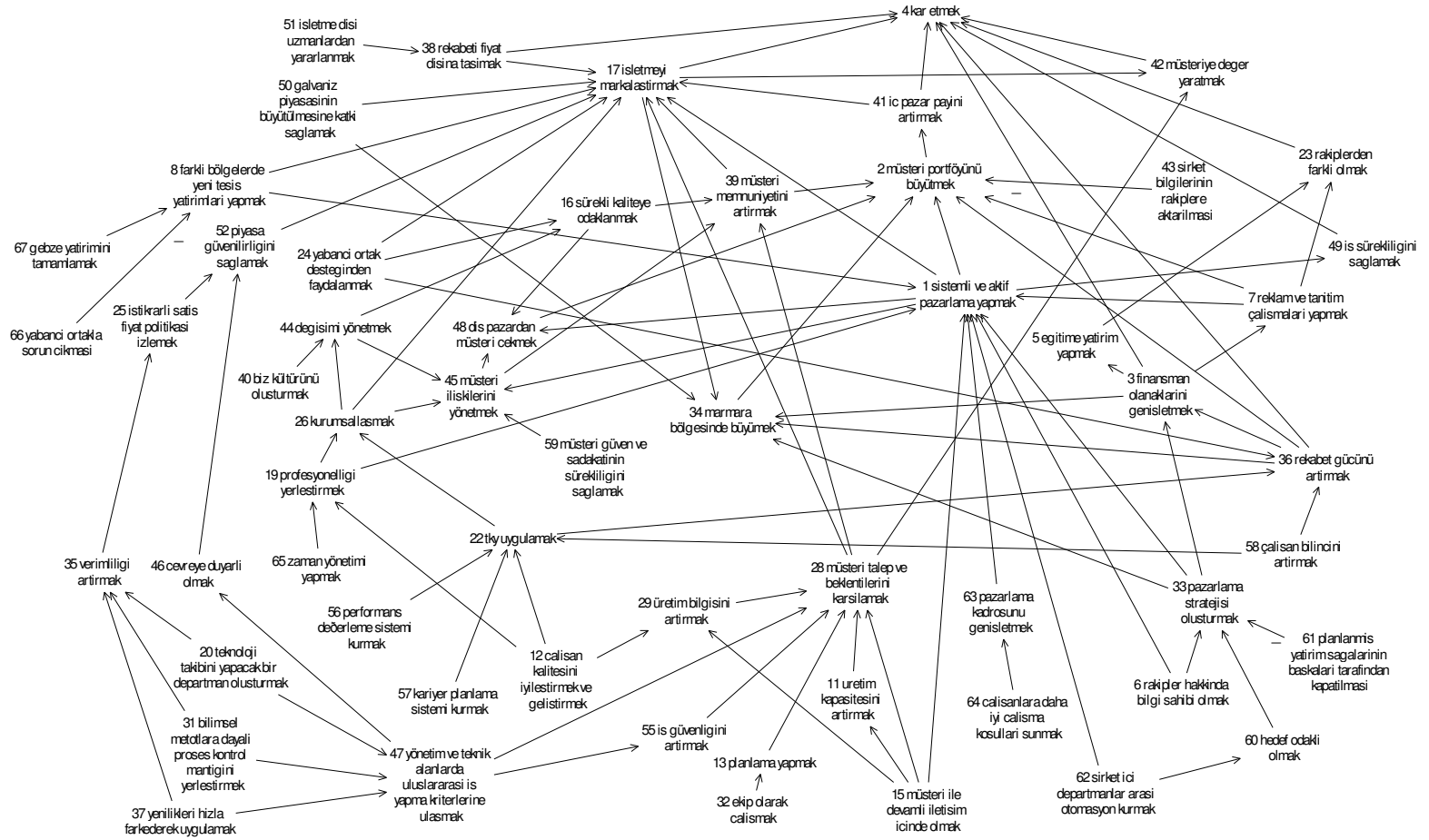
Şekil 27. Stratejist 6'nın Bilişel Haritası



5.2. Stratejistlerin Grup Modelinin Oluşturulması

Çalışmanın bu aşamasında, katılımcıların haritaları ortak kavramlar aracılığı ile birleştirilmiştir. Birleştirme işlemi Cognizer tarafından otomatik olarak yapılmaktadır. Bilişel farklılık düzeyinin ölçümü hariç diğer analizler Decision Explorer programı aracılığı ile yapılacağından grup modelinin komşuluk matrisinden elde edilen verilerle harita Decision Explorer programı ile tekrar çizilmiştir. Şekil 28'de grup modelinin haritası sunulmuştur. Görüldüğü üzere harita oldukça karmaşık bir yapıdadır.

Şekil 28. Stratejistlerin Grup Modeli



5.3. Stratejik Eylemlerin Tespitine Yönelik Analizler

5.3.1. Bilişsel Farklılık Düzeyinin Ölçümü

Katılımcıların bilişsel farklılık düzeyi, Markoczy-Goldberg formülü ile hesaplanmıştır.

Tablo 18. Bilişsel Farklılık Düzeyi Sonuçları

	stratejist1	stratejist2	stratejist3	stratejist4	stratejist5	stratejist6
stratejist1	0,000000	0,830739	0,646465	0,986784	0,826848	0,821012
stratejist2	0,830739	0,000000	0,822957	0,897119	0,824903	0,954936
stratejist3	0,646465	0,822957	0,000000	0,986784	0,578947	0,986784
stratejist4	0,986784	0,897119	0,986784	0,000000	0,901235	0,986784
stratejist5	0,826848	0,824903	0,578947	0,901235	0,000000	0,986784
stratejist6	0,821012	0,954936	0,986784	0,986784	0,986784	0,000000

Görüldüğü üzere katılımcılar arasında örgütün stratejik eylemleri ile ilgili yüksek bir bilişsel farklılık vardır. ($\bar{X}=0.869272$)

Araştırmanın alt problemlerinde belirtildiği üzere yüksek bilişsel farklılıkların olduğu gruplarda bilişsel haritalama yönteminin stratejik öneme sahip eylemleri tespitde kullanılıp kullanılmayacağı araştırmanın kapsamında yer almaktadır. Dolayısıyla araştırmanın ön koşullarından biri gerçekleşmiş olarak değerlendirilmelidir.

5.3.2. Döngü analizi

Katılımcıların haritaları incelendiğinde bir döngüye rastlanmamakla beraber grup modelinin incelenmesinde bir adet döngü tespit edilmiştir. Döngü analizinin sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır. Döngünün harita görünümü Şekil 29’da yer almaktadır.

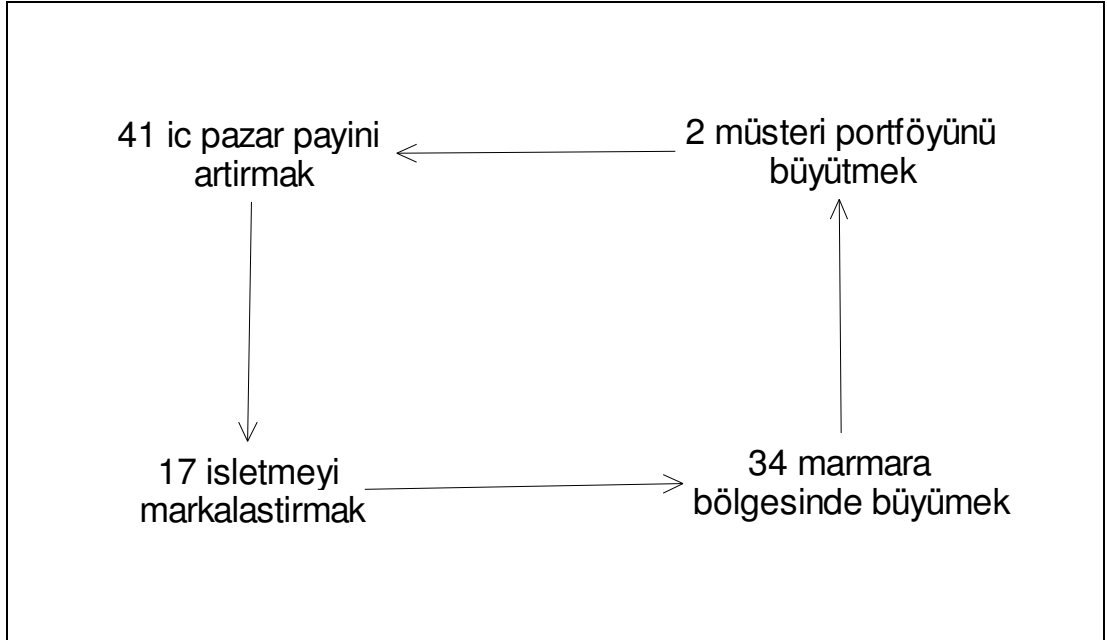
Tablo 19. Döngü Analizi Sonuçları

Loop1 set contains:

- 2 müşteri portföyünü büyütmek
- 17 işletmeyi markalastirmek
- 34 marmara bölgesinde büyüme
- 41 ic pazar payini artirmak

Loop analysis complete. Any loops found will have been placed in sets starting with "Loop"

Şekil 29. Döngü Analizi Sonuçları



5.3.3. Baş ve Kuyruk Analizi

Bu çalışmada strateji, örgütün uzun vadeli amaçları ve bu amaçlara ulaşmada örgütün bütününe etkileme gücüne sahip eylemleri ile ilgili üst yönetim takımının geliştirdiği zihinsel bir araç-sonuç ilişkisi olarak tanımlanmıştır. Baş ve kuyruk analizinin yapılmasındaki amaç, grup modelindeki araçları ve sonuçları tespit edebilmektir. Grup modelinde sonuç, kar etmek olarak tespit edilmiştir. Dolayısı ile örgütün 5 sene içindeki tüm eylemleri kar etmek ile ilişkilendirilmektedir. Modeldeki araçlar ise Tablo 21’de yer almaktadır. Kuyruk analizine göre toplam 58 eylemden 22’sini araçlar oluşturmaktadır.

Tablo 20. Baş Analizi Sonuçları

List of all heads.
4 kar etmek
1 head concepts displayed

Tablo 21. Kuyruk Analizi Sonuçları

List of all tails.
6 rakipler hakkında bilgi sahibi olmak
12 çalışan kalitesini iyileştirmek ve geliştirmek
15 müşteri ile devamlı iletişim içinde olmak
20 teknoloji takibini yapacak bir departman oluşturmak
24 yabancı ortak desteğinden faydalanmak
31 bilimsel metotlara dayalı proses kontrol mantığını yerleştirmek
32 ekip olarak çalışmak
37 yenilikleri hızla farkederek uygulamak
40 biz kültürünü oluşturmak
43 şirket bilgilerinin rakiplere aktarılması
50 galvaniz piyasasının büyütülmesine katkı sağlamak
51 işletme dışı uzmanlardan yararlanmak
56 performans değerlendirme sistemi kurmak
57 kariyer planlama sistemi kurmak
58 çalışan bilincini artırmak
59 müşteri güven ve sadakatini sürekliliğini sağlamak
61 planlanmış yatırım sagalarının baskaları tarafından kapatılması
62 şirket içi departmanlar arası otomasyon kurmak
64 çalışanlara daha iyi çalışma koşulları sunmak
65 zaman yönetimi yapmak
66 yabancı ortakla sorun çıkması
67 gebze yatırımını tamamlamak
22 tail concepts displayed

5.3.4. Merkeziyet Analizleri

5.3.4.1. Doğrudan Alan Analizi

Doğrudan alan analizi ile ilgili tüm sonuçlar EK-2’de yer almaktadır. Doğrudan alan analizine göre modeldeki en önemli altı kavram Tablo 22’de raporlanmıştır.

Tablo 22. Doğrudan Alan Analizi Sonuçları

All concepts in descending order of value

13 links around

1 sistemli ve aktif pazarlama yapmak

17 işletmeyi markalaştırmak

9 links around

28 müşteri talep ve beklentilerini karşılamak

8 links around

2 müşteri portföyünü büyütmek

4 kar etmek

7 links around

36 rekabet gücünü artırmak

5.3.4.2. Merkeziyet Analizi

Merkeziyet analizi ile ilgili tüm sonuçlar EK-2’de yer almaktadır. Merkeziyet analizine göre modeldeki en önemli altı kavram Tablo 23’de raporlanmıştır.

Merkeziyet ve doğrudan alan analizlerinde ortak olarak tespit edilmiş stratejik olma ihtimali yüksek kavramlar aşağıda belirtilmiştir;

- İşletmeyi markalaştırmak,
- Sistemli ve aktif pazarlama yapmak,
- Müşteri talep ve beklentilerini karşılamak,
- Müşteri portföyünü büyütmek.

Kar etmek her iki analizde de yer almakla beraber baş analizinde sonuç olarak tespit edildiğinden listeye alınmamıştır. Ayrıca rekabet gücünü artırmak ve müşteri memnuniyetini artırmak kavramları her iki analiz tarafından birlikte teyit edilmediğinden, diğer analizler yürütülmeden stratejik olarak değerlendirilmeme kararı alınmıştır.

Tablo 23. Merkeziyet Analizi Sonuçları

Cent Scores Calculated...

17 işletmeyi markalaştırmak

31 from 57 concepts.

1 sistemli ve aktif pazarlama yapmak

29 from 50 concepts.

28 müşteri talep ve beklentilerini karşılamak

24 from 48 concepts.

4 kar etmek

24 from 48 concepts.

2 müşteri portföyünü büyütmek

24 from 48 concepts.

39 müşteri memnuniyetini artırmak

23 from 49 concepts.

5.3.5. Küme Analizleri

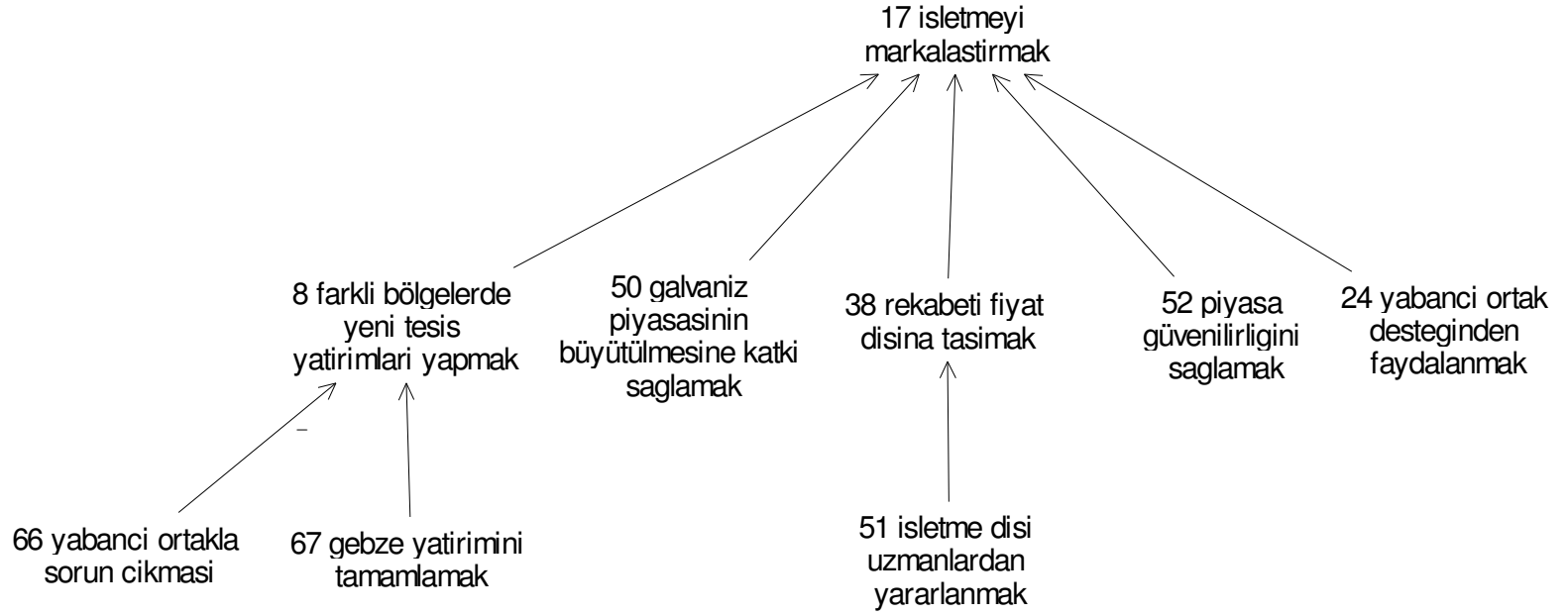
5.3.5.1. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Kümeler

Model üzerinde yürütülen hiyerarşiyi dikkate almayan kümeleme analizi sonucu beş küme tespit edilmiştir. Küme analizi sonuçları Şekil 30-35’de sunulmuştur. Küme başları aşağıda yer almaktadır;

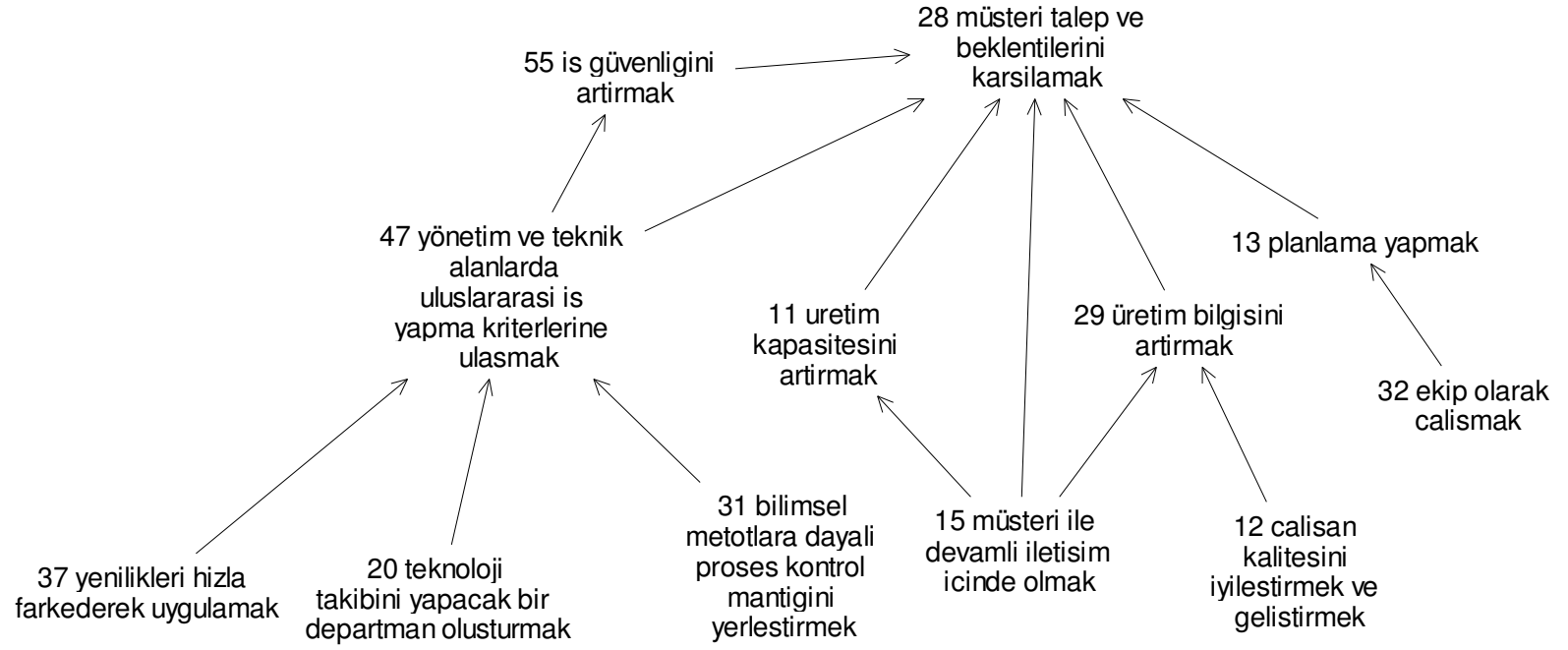
- İşletmeyi markalaştırmak,
- Müşteri talep ve beklentilerini karşılamak,
- Kar etmek,
- İç pazar payını artırmak,
- Değişimi yönetmek.

Merkeziyet ve doğrudan alan analizinde yer alan işletmeyi markalaştırmak, müşteri talep ve beklentilerini karşılamak ve kar etmek kavramları küme başı olarak da tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu kavramların stratejik olma potansiyeli teyid edilmiştir. Bu kavramlar kendi kümelerinde yer alan kavramların ilişkili olduğu sonucu ifade etmekle beraber aynı zamanda baş analizinde belirlenmiş kar etmenin de birer aracıdır.

Şekil 30. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Küme 1



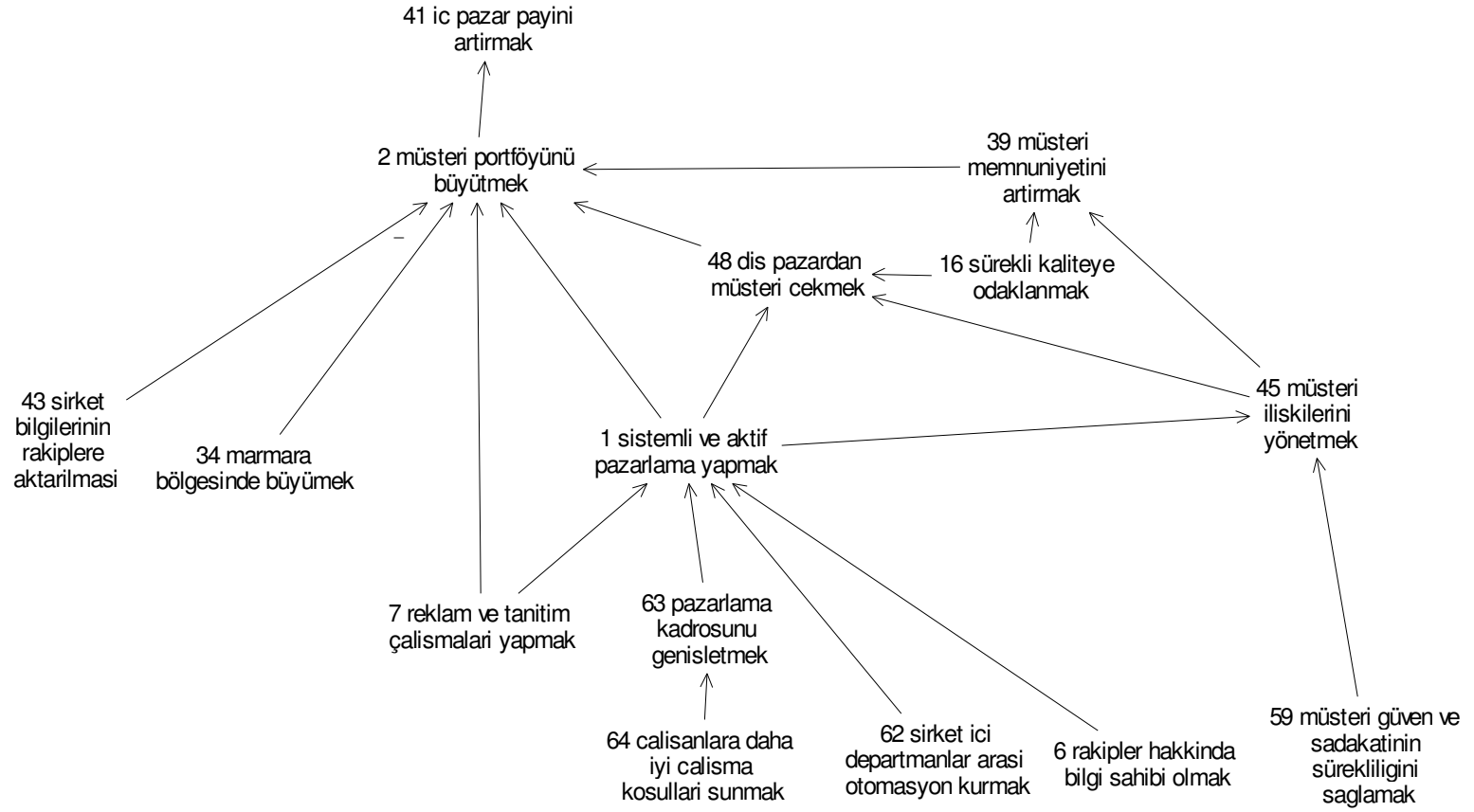
Şekil 31. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Küme 2



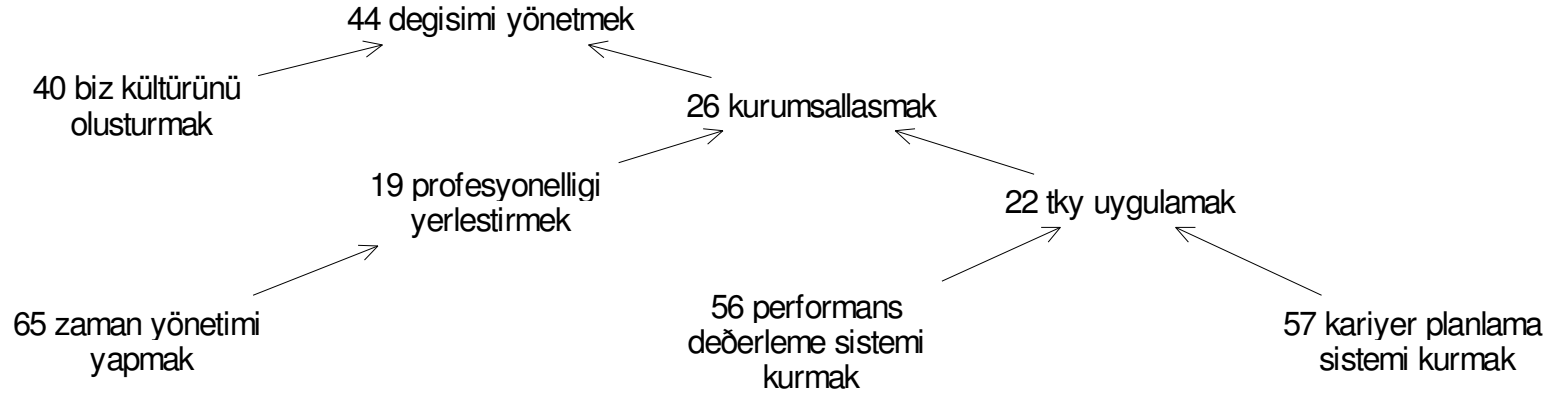
Şekil 32 . Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Küme 3



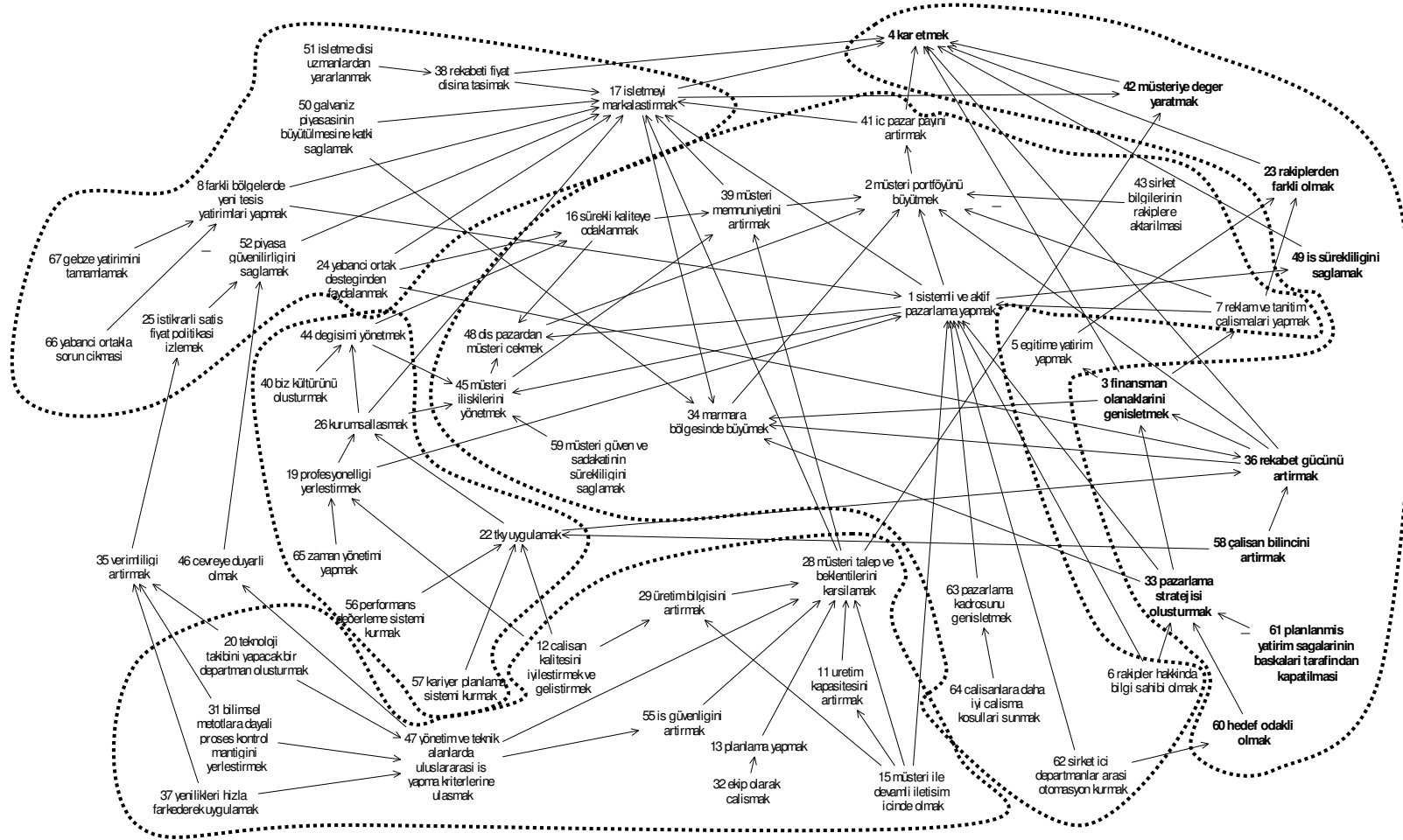
Şekil 33. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Küme 4



Şekil 34. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Küme 5



Şekil 35. Hiyerarşiyi Dikkate Almayan Kümelerin Modelde Dağılımı



5.3.5.2. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Kümeler

Hiyerarşiyi dikkate almayan kümeleme analizi sonucu ortaya çıkan küme başları, hiyerarşiyi dikkate alan kümeleme analizi için girdi olarak kullanılmıştır. Bu suretle kümelerin daha geniş bir bağlamda analizi ve birden fazla kümede yer alan kavramların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Hiyerarşiyi dikkate alan kümeler Şekil 36-40'da sunulmuştur.

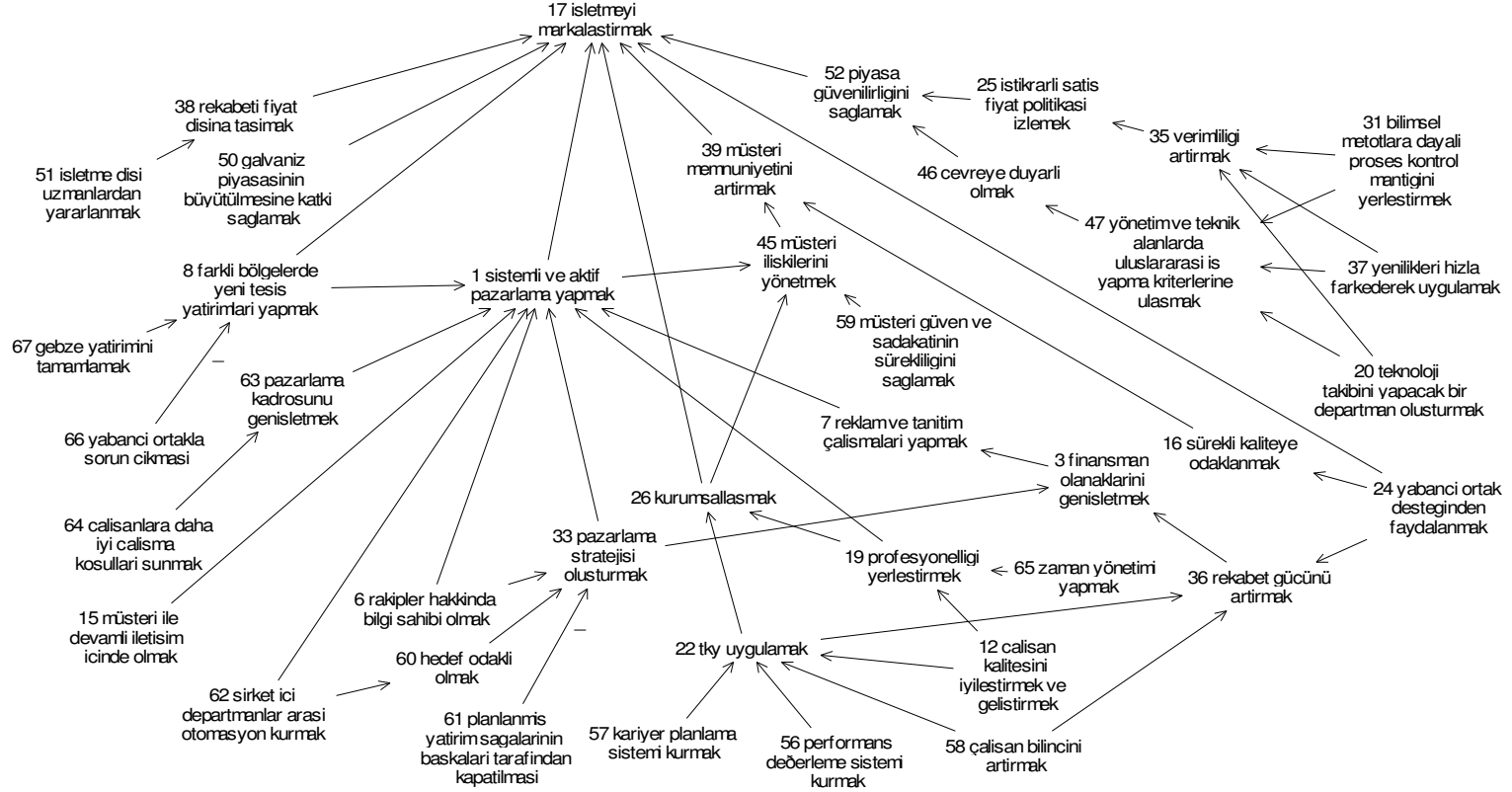
5.3.6. Etkili Seçenek Analizi

Etkili seçenek analizinin amacı, hiyerarşiyi dikkate alan kümelerde birden fazlasında kümede yer alan kavramları tespit etmektir. Stratejinin araç sonuç ilişkisi olarak tanımlanması dikkate alındığında, bu araçlar birden fazla sonuca hizmet ettiğinden, model üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Etkili seçenek analizi ile ilgili tüm sonuçlar EK-2'de yer almaktadır. Üç kümeye kadar etkili seçenek listesi ise Tablo 24'de yer almaktadır.

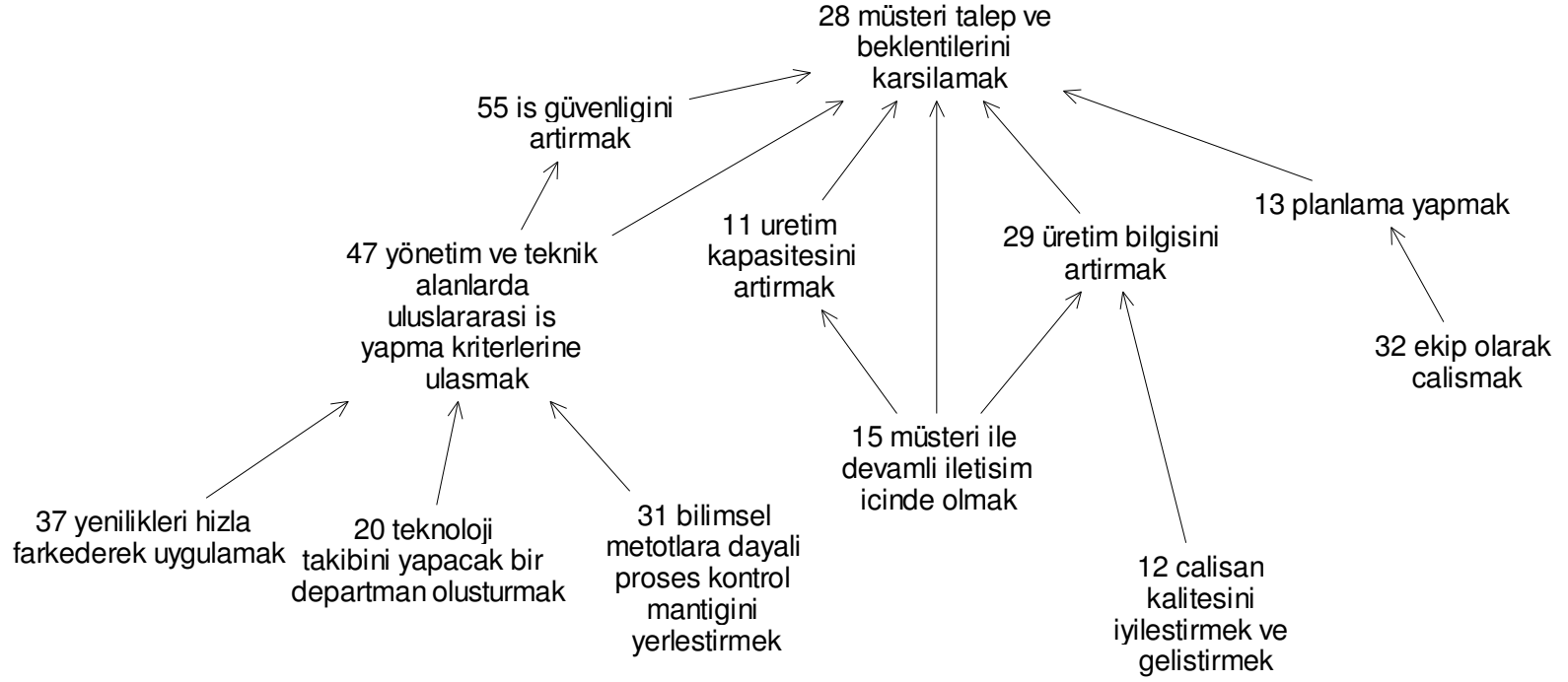
Çalışan kalitesini iyileştirmek ve geliştirmek tüm hiyerarşiyi dikkate alan kümelerde yer alması ile stratejik öneme sahiptir. Ayrıca kuyruk analizinde de yer aldığından araç-sonuç ilişkisi içinde en önemli araç olarak tespit edilmiştir.

Merkeziyet ve doğrudan alan analizleri sonucu stratejik olma ihtimalleri tespit edilmiş ancak her iki analiz tarafından birlikte teyit edilmeyen, rekabet gücünü artırmak ve müşteri memnuniyetini artırmak kavramları bu aşamada tekrar incelenmiştir. Etkili seçenek analizine göre, rekabet gücünü artırmak işletmeyi markalaştırmak, kar etmek ve iç pazar payını artırmak olmak üzere üç kümede de yer almaktadır. Dolayısıyla stratejik olarak değerlendirilmiştir. Müşteri memnuniyetini artırmak ise sadece iç pazar payını artırmak kümesinde yer aldığından, merkeziyet analizi ve doğrudan alan analizinde stratejik olarak teyit edilmiş müşteri portföyünü büyütmenin aracı olduğundan değerlendirilme dışı bırakılmıştır.

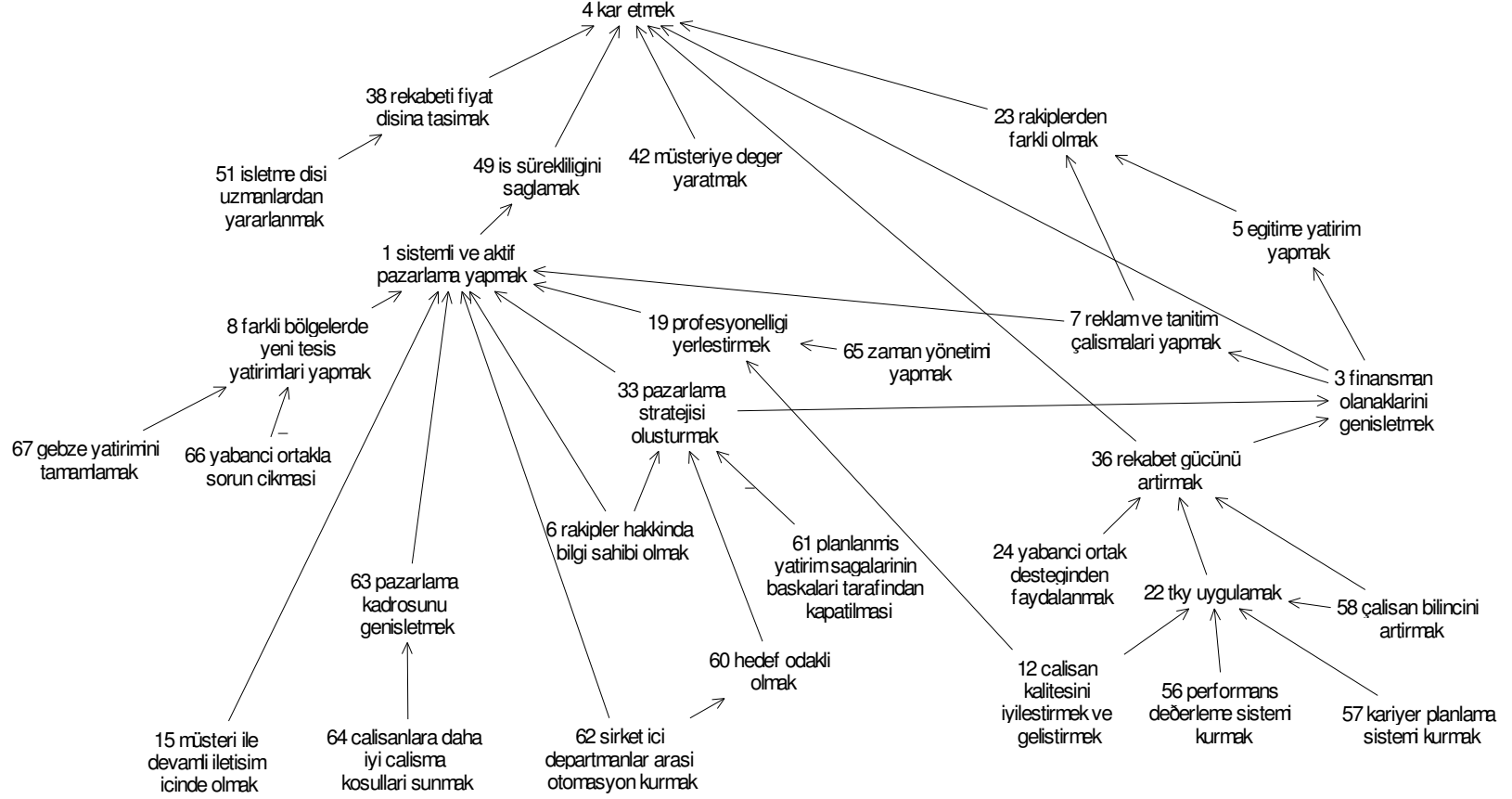
Şekil 36. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Küme 1



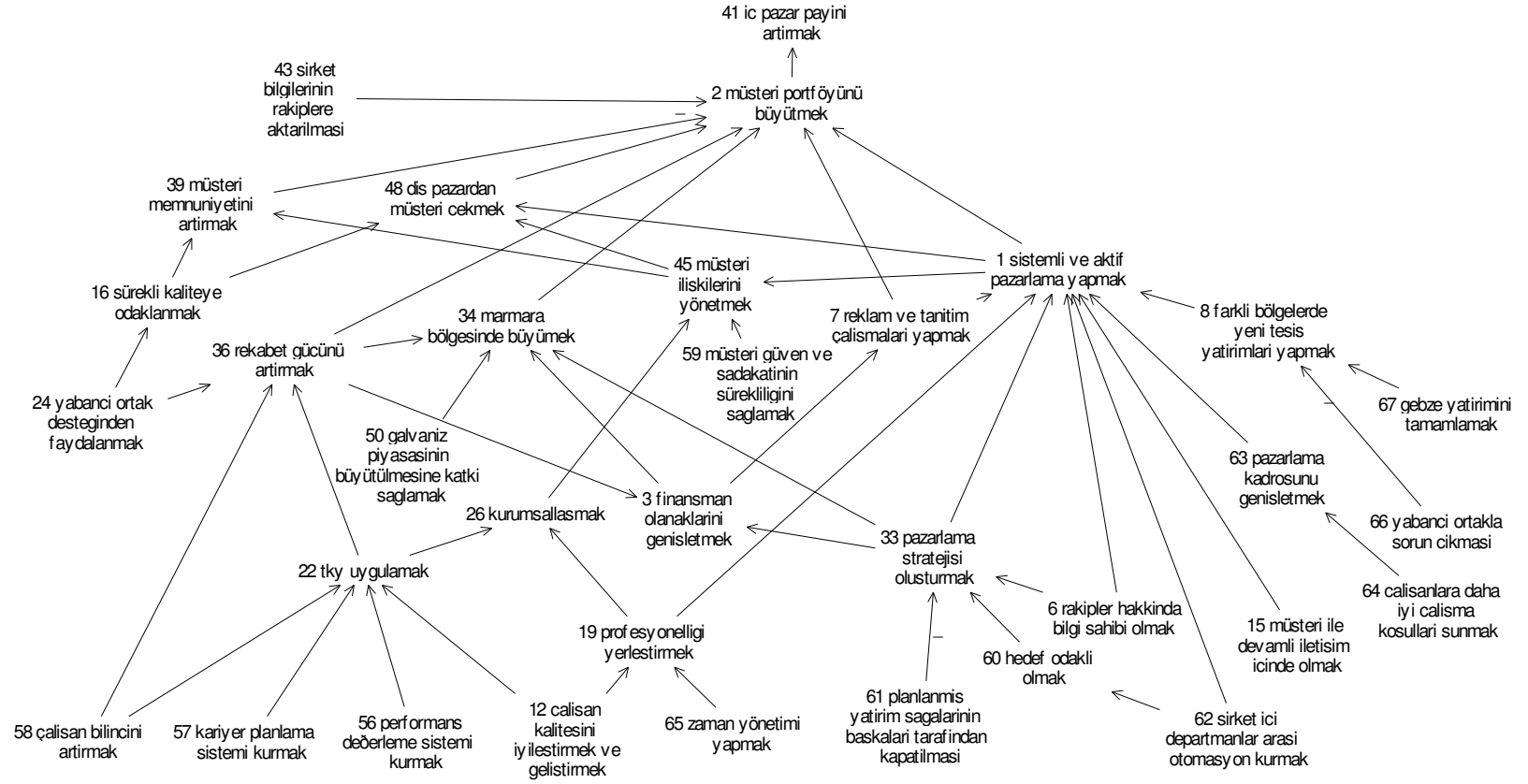
Şekil 37. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Küme 2



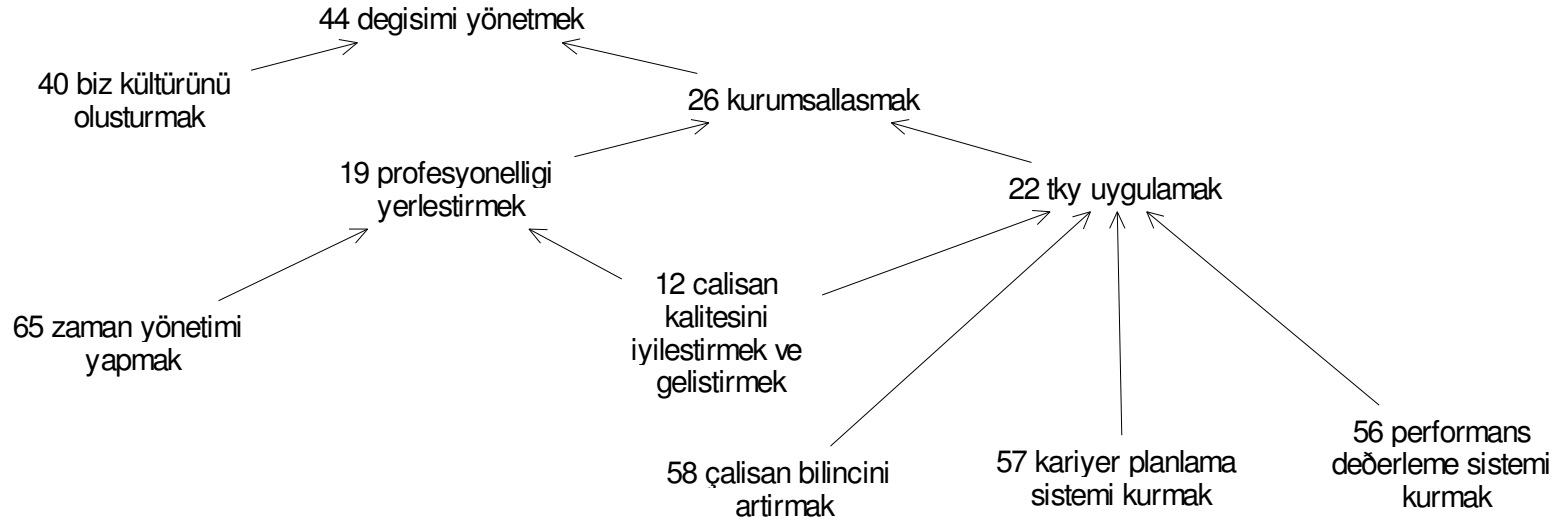
Şekil 38. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Küme 3



Şekil 39. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Küme 4



Şekil 40. Hiyerarşiyi Dikkate Alan Küme 5



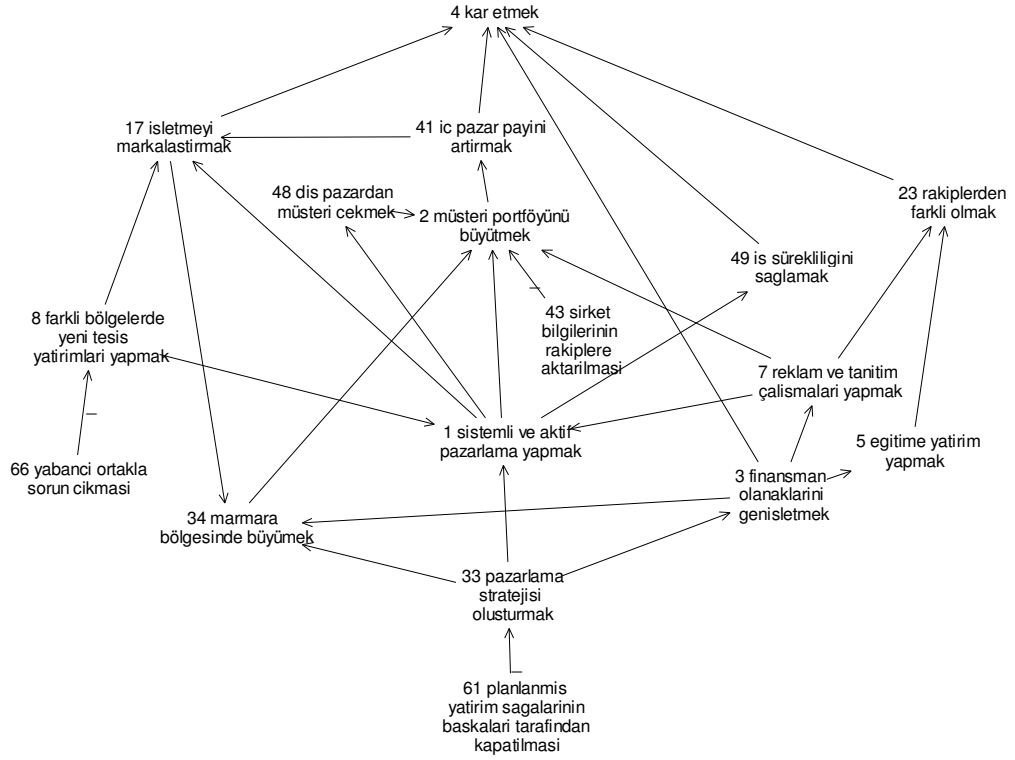
Bu aşamada örgütün stratejisi üzerinde olumsuz etkisi olan eylemler ayrıca değerlendirilmiştir. Modelde yabancı ortakla sorun çıkması, planlanmış yatırım sahalarının başkaları tarafından kapatılması ve şirket bilgilerinin rakiplere aktarılmasının örgütü olumsuz olarak etkilediği belirtilmiştir. Etkili seçenek analizine göre yabancı ortakla sorun çıkması ve planlanmış yatırım sahalarının başkaları tarafından kapatılması üç hiyerarşik kümeye de etki etmesi itibarı ile tek hiyerarşik kümeyle ilişkilendirilmiş olan şirket bilgilerinin rakiplere aktarılmasından daha önemlidir.

Tablo 24. Etkili Seçenek Analizi Sonuçları

Top 58 concepts in descending order of value
5 Hiesets with
12 çalışan kalitesini iyileştirmek ve geliştirmek
4 Hiesets with
15 müşteri ile devamlı iletişim içinde olmak
19 profesyonelliği yerleştirmek
22 tky uygulamak
56 performans değerlendirme sistemi kurmak
57 kariyer planlama sistemi kurmak
58 çalışan bilincini artırmak
65 zaman yönetimi yapmak
3 Hiesets with
1 sistemli ve aktif pazarlama yapmak
3 finansman olanaklarını genişletmek
6 rakipler hakkında bilgi sahibi olmak
7 reklâm ve tanıtım çalışmaları yapmak
8 farklı bölgelerde yeni tesis yatırımları yapmak
24 yabancı ortak desteğinden faydalanmak
26 kurumsallaşmak
33 pazarlama stratejisi oluşturmak
36 rekabet gücünü artırmak
60 hedef odaklı olmak
61 planlanmış yatırım sahalarının başkaları tarafından kapatılması
62 şirket içi departmanlar arası otomasyon kurmak
63 pazarlama kadrosunu genişletmek
64 çalışanlara daha iyi çalışma koşulları sunmak
66 yabancı ortakla sorun çıkması
67 gebze yatırımını tamamlamak

Ayrıca örgütü etkileyeceği düşünülen bu olumsuzluklar modelin bütünü içinde incelendiğinde üç olumsuzluğun da tespit edilmiş stratejik döngüyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

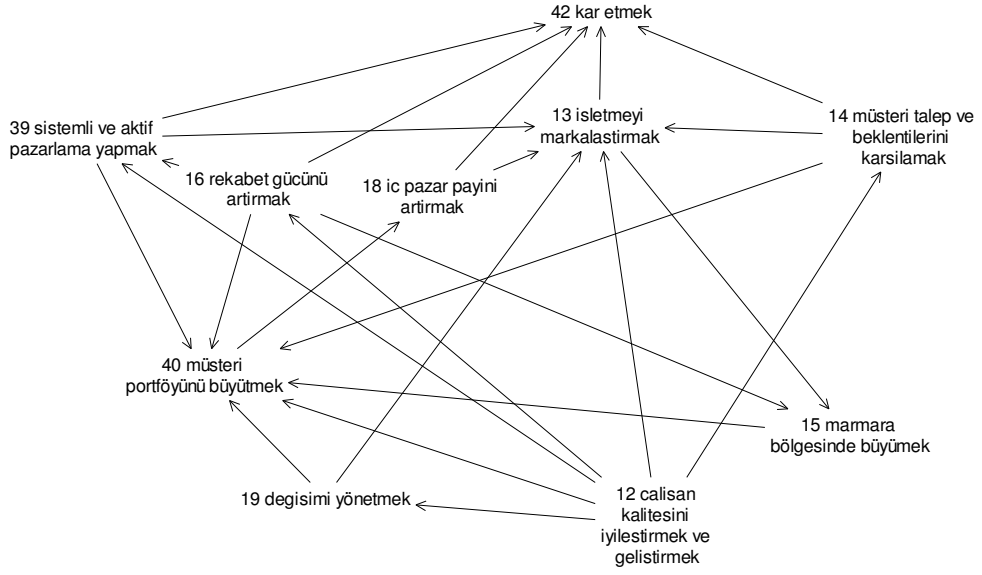
Şekil 41. Modeldeki Olumsuzlukların Stratejik Döngüyle Etkileşimi



5.3.7. Basitleştirme Analizi

Grup modeli 58 kavram ve 104 ilişkiden oluşmaktadır. Yürütülen analizlerle tespit edilen amaç ve bu amaçlara ulaştıracak stratejik araçlar temel alınarak yapılmış basitleştirme şekil 42’de yer almaktadır. Basitleştirilmiş model 10 kavram ve 23 ilişkiden oluşmaktadır.

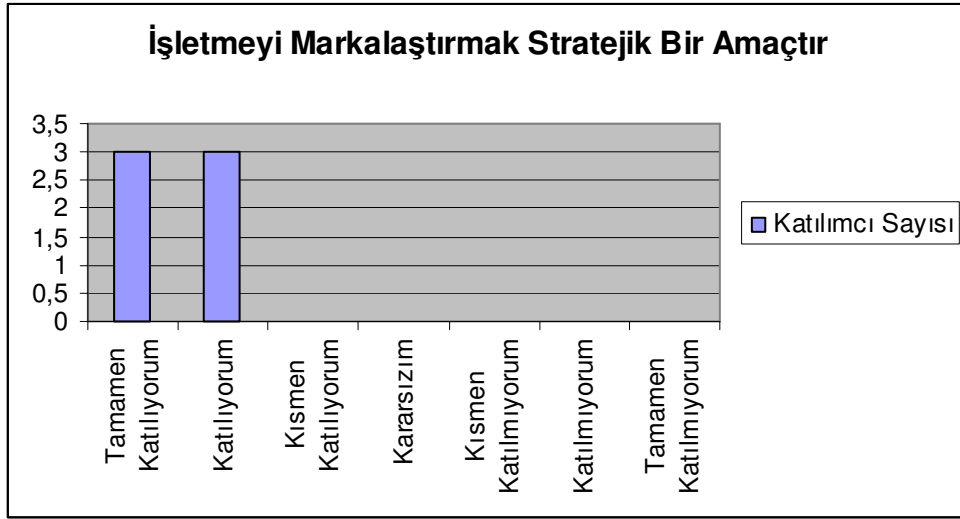
Şekil 42. Basitleştirme Analizi Sonuçları



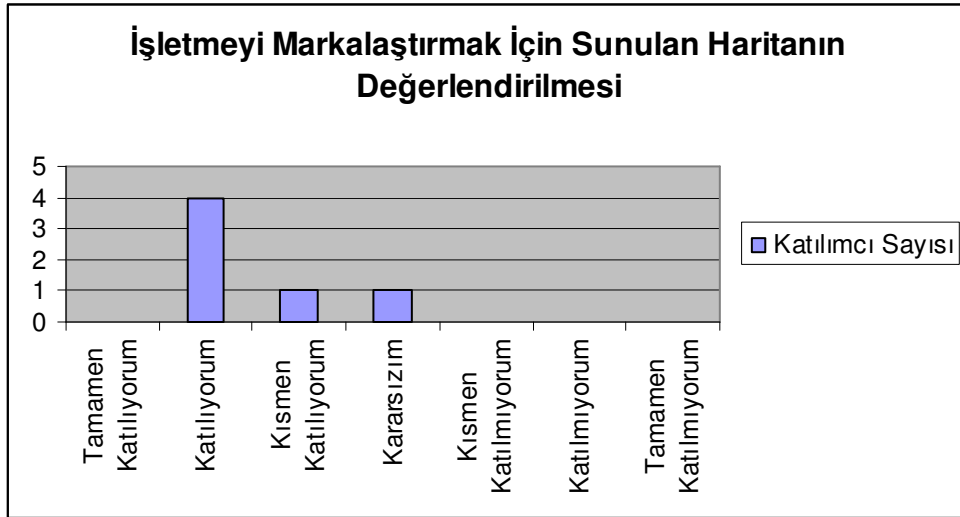
5.4. Haritaların Stratejistler Tarafından Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu aşamasında katılımcılardan iki başlık altında geri besleme alınmıştır. İlk olarak tespit edilen stratejik amaçlar (küme başları), bu amaçlarla ilişkilendirilen araçlar (küme içeriği), stratejik döngü, etkili seçenek ve basitleştirilmiş model hakkında katılımcıların görüşleri sorulmuştur. Diğer bir ifadeyle, analizlerin çıktıları sorgulanmıştır. İkinci olarak, bilişsel haritalama yönteminin strateji geliştirmeye olan katkısı ile ilgili geri besleme alınmıştır. Geri beslemede anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın sonucu, katılımcıların tamamının katıldığı bir toplantıda paylaşılmış ve anket formunu doldurmaları istenmiştir. Toplantı süresi 1 saat 15 dakika olarak raporlanmıştır. Katılımcıların değerlendirmeleri aşağıda yer almaktadır.

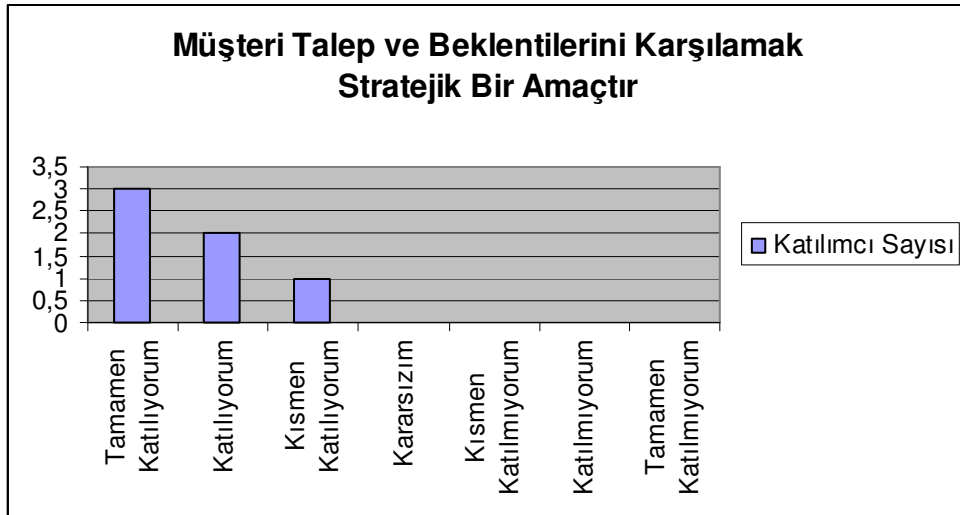
Grafik 1. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 1 Başının Değerlendirilmesi



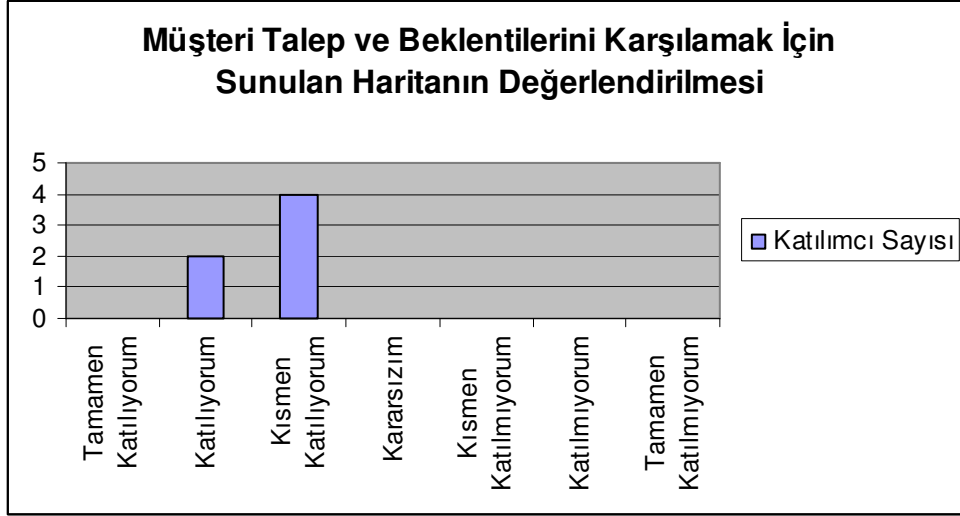
Grafik 2. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 1 İçeriğinin Değerlendirilmesi



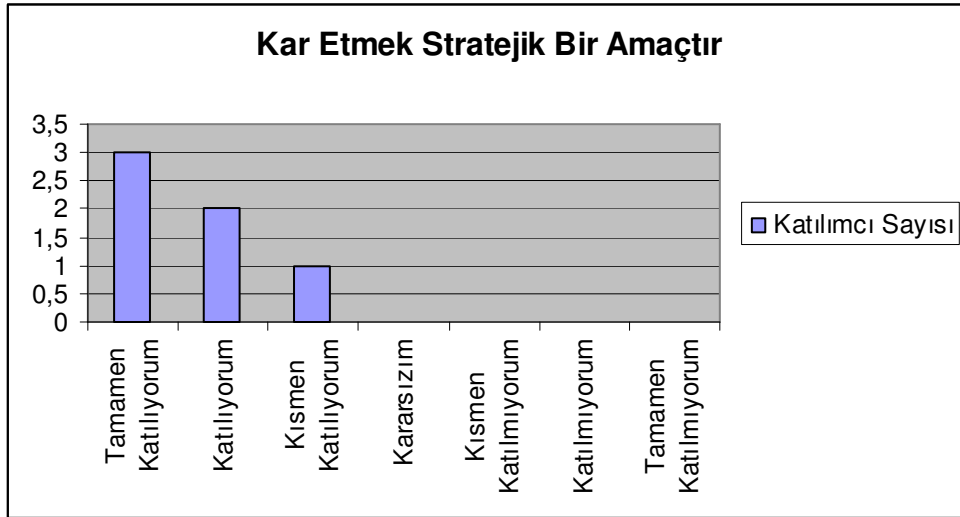
Grafik 3. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 2 Başının Değerlendirilmesi



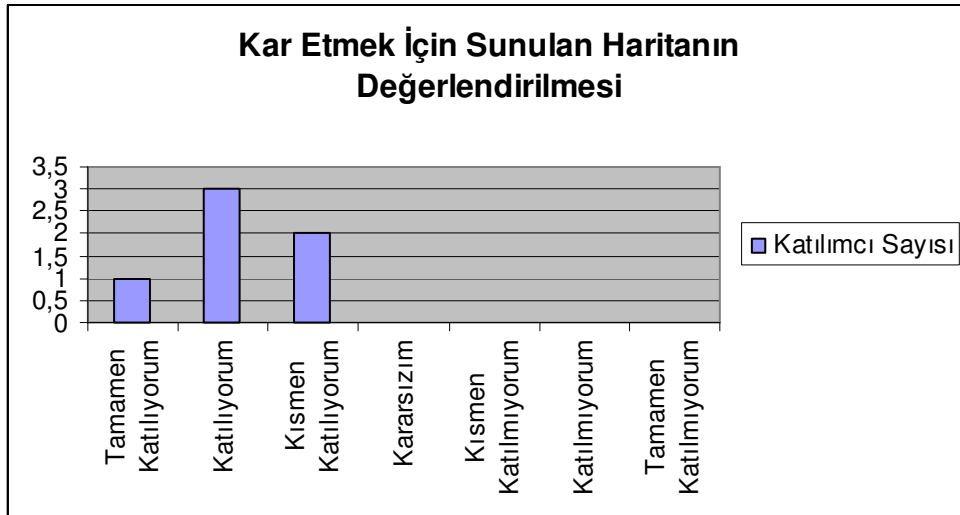
Grafik 4. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 2 İçeriğinin Değerlendirilmesi



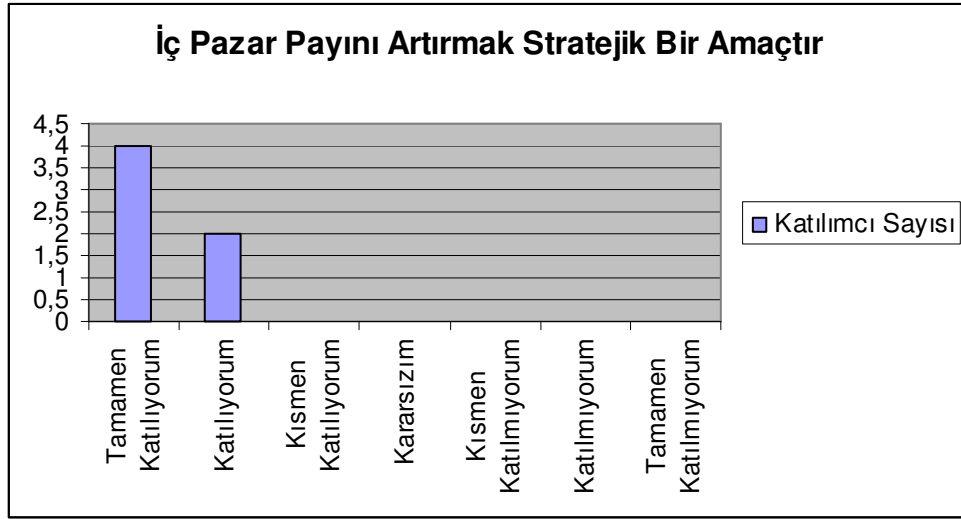
Grafik 5. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 3 Başının Değerlendirilmesi



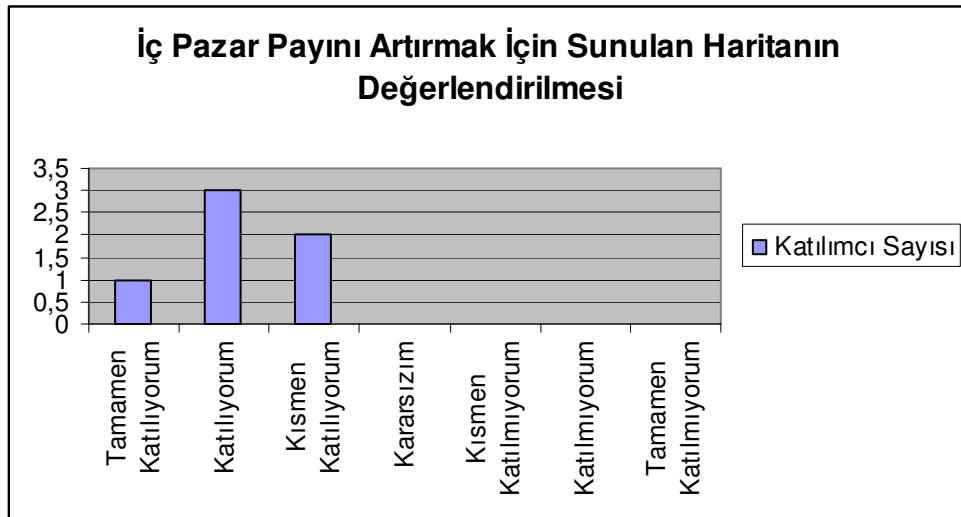
Grafik 6. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 3 İçeriğinin Değerlendirilmesi



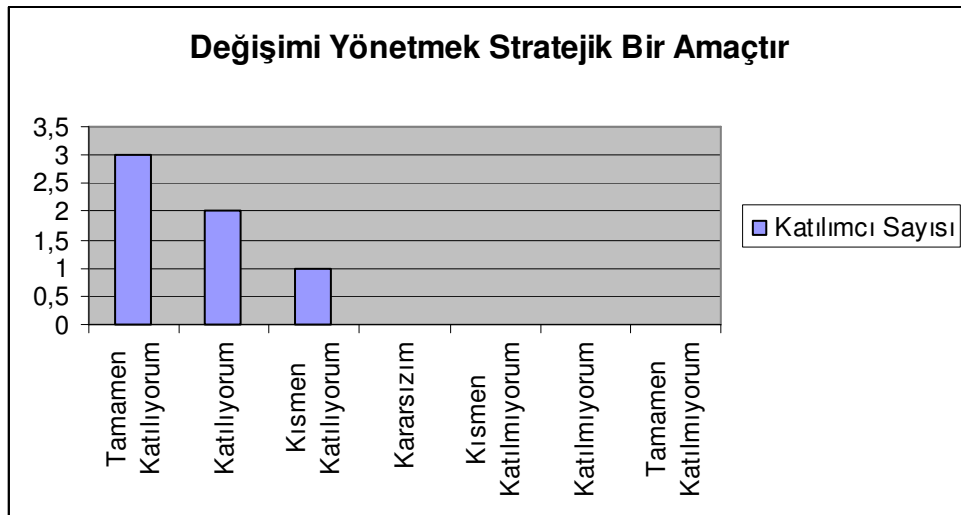
Grafik 7. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 4 Başının Değerlendirilmesi



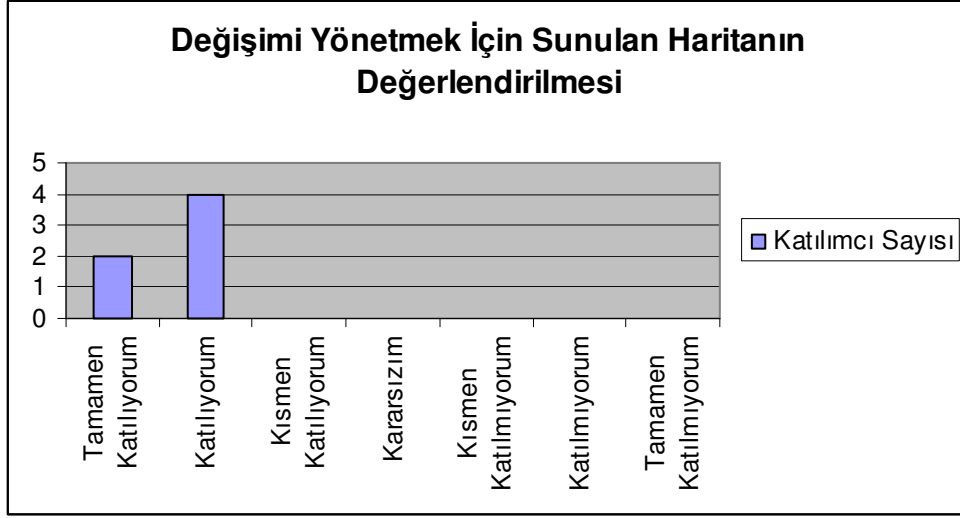
Grafik 8. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 4 İçeriğinin Değerlendirilmesi



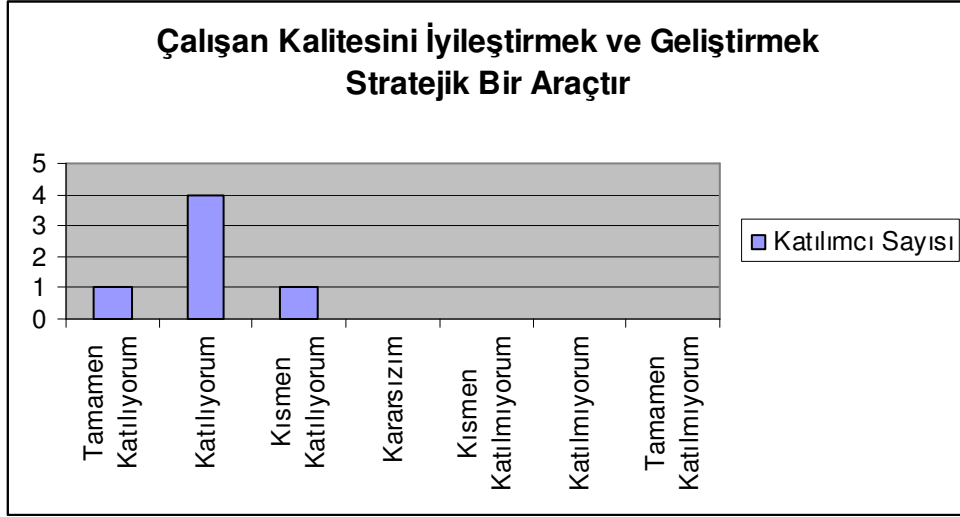
Grafik 9. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 5 Başının Değerlendirilmesi



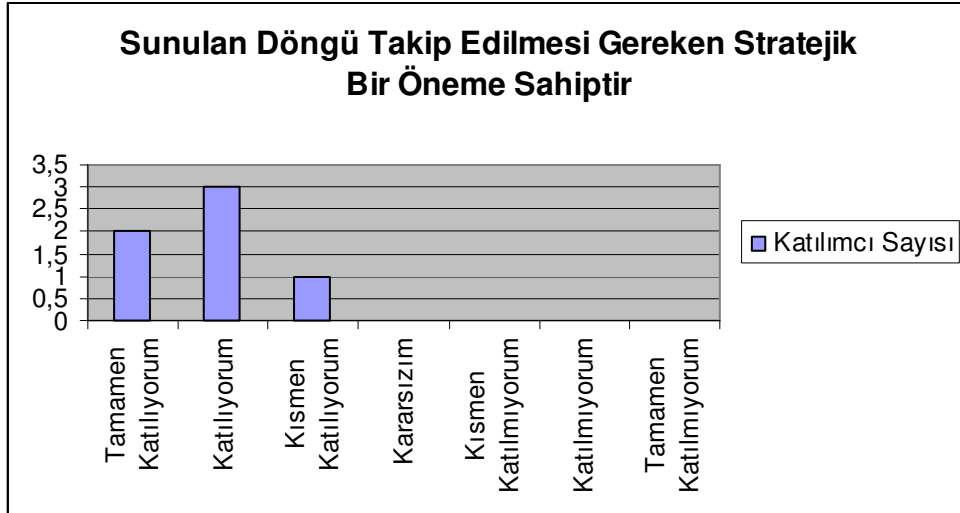
Grafik 10. Hiyararşiyi Dikkate Almayan Küme 5 İçeriğinin Değerlendirilmesi



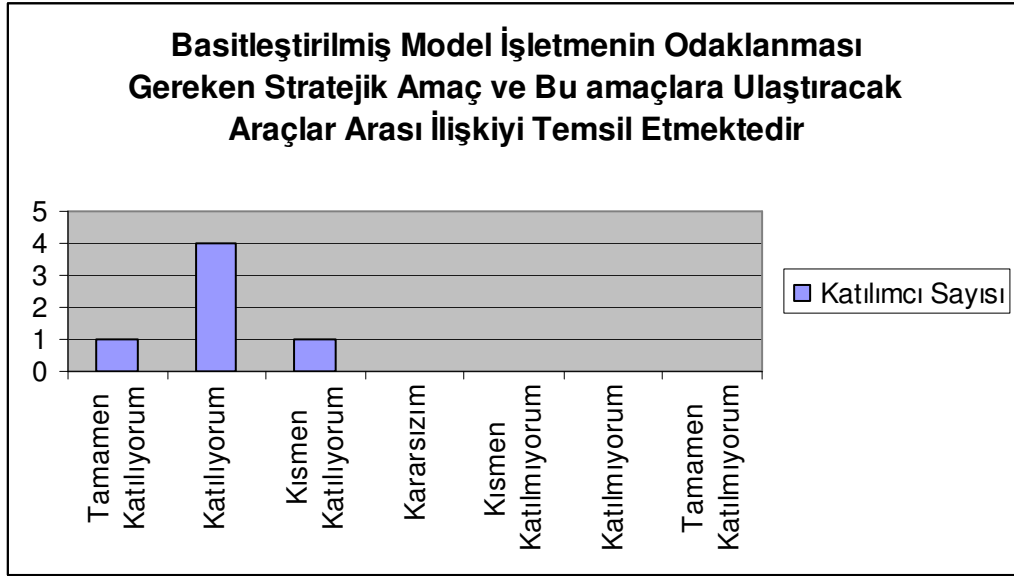
Grafik 11. Stratejik Aracın Değerlendirilmesi



Grafik 12. Döngünün Değerlendirilmesi



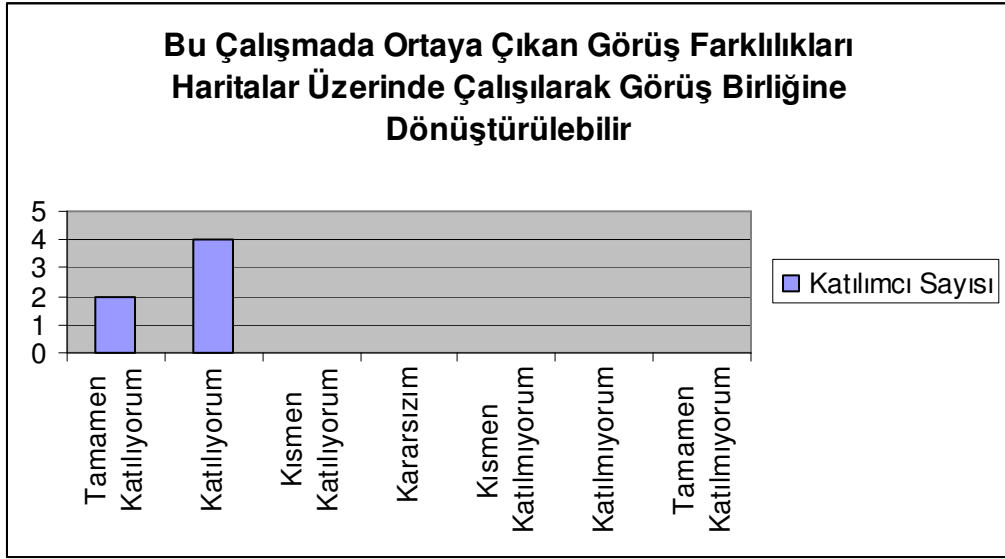
Grafik 13. Basitleştirilmiş Modelin Değerlendirilmesi



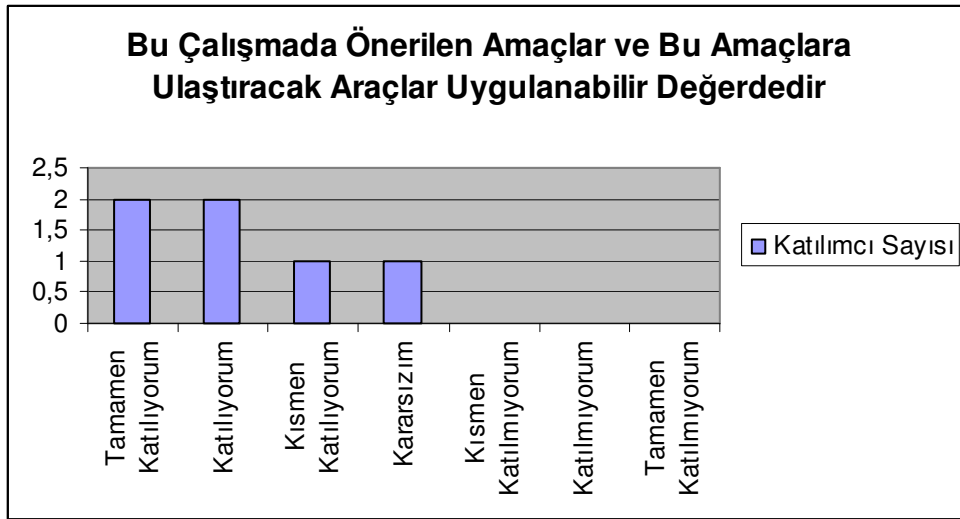
Grafik 14. Yöntemin Strateji Geliştirmeye Katkısının Değerlendirilmesi



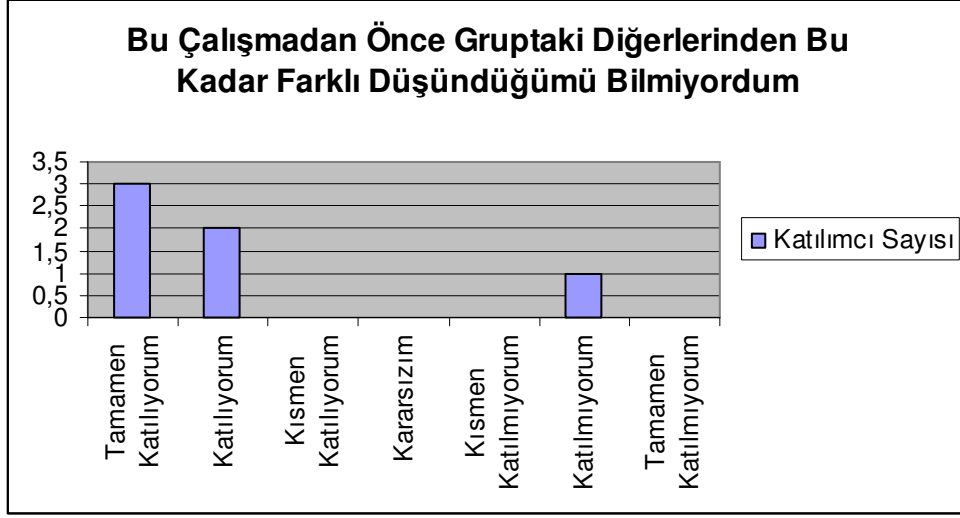
Grafik 15. Yöntemin Görüşbirliğine Olan Katkısının Değerlendirilmesi



Grafik 16. Sonuçların Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi



Grafik 17. Yöntemin Stratejistlerin Farkındalığına Etkisinin Değerlendirilmesi



6. SONUÇ

Strateji geliştirme doğası gereği karmaşık bir süreçtir. Örgütün amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak araçları tespit edebilmek için gerekli olan bilginin işleyicisi olan stratejistler, bu süreçte bilişsel sınırları ile de başetmek durumunda kalırlar. Bu tip bilişsel yük altında, dünyanın basitleştirilmiş şekli olan zihinsel modeller kullanılır. Ancak, bu modeller olayların sadece bir yönünün fark edilirken diğerlerinin göz ardı edilmesine neden olabilir.

Stratejistlerin deneyimlediği bilişsel sınırları ve bunun sonucu olarak olayların sadece belirli bir yönünün görülmesini aşmada geleneksel yöntem, grup olarak çalışmaktır. Ancak bu çoklu bakış açısının oluşturulma sürecinin iyi yönetilmesi gerekir. İlk olarak, alternatifler üzerinde yeterince tartışılmadan bir an önce görüş birliğine ulaşma arzusu kötü kararlar verilmesine neden olabilir. İkinci olarak, bu süreç fonksiyonel olmayan çatışmaların deneyimlenmesine neden olabilir. Üçüncü olarak, görüş farklılıklarının oluşturduğu bağlamda stratejik olanlar ayırt edilemeyebilir. Dolayısı ile strateji geliştirme süreci bir yandan stratejistlerin düşünsel farklılıklarından yararlanılmasını sağlarken diğer taraftan ise görüş birliğine ulaştırıcı bir zemin hazırlayabilmeli ve bu zemin içinde stratejik eylemler teşhis edilebilmelidir.

Yukarıda tanımlanmış problemleri alanın çözümüne yönelik olarak bu çalışmada bilişsel haritalama yöntemi önerilmiştir. Ancak yöntem daha önceki çalışmalardan farklı olarak bir dizi yenilik taşımaktadır. İlk olarak, grup haritaları oluşturabilmek için stratejistler haritalama öncesi kavramlar üzerinde görüş birliğine zorlanmamış, bunun yerine eylemler üzerinde görüş birliği arayışının eylemin içindeki bağlam çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği düşünülmüştür. Buna uygun olarak Markoczy-Goldberg protokolü izlenerek stratejistlerin bireysel haritaları çıkarılmış ve haritalar ortak kavramlar aracılığı ile birleştirilmiştir. Bu süreç bilişsel farklılıkları içeren grup modeli ile sonuçlanmıştır. İkinci olarak, bilişsel haritama yönteminde kullanılan analizlerin ürettiği sonuçlar hakkında katılımcılardan geri besleme alınmıştır. Buradaki amaç, yöntemin ürettiği sonuçların katılımcılar tarafından kabul görüp görmediğini tespit etmek ve strateji geliştirmeye olan katkının değerlendirilmesidir.

Çalışmanın yürütüldüğü örgütte grup modeli 58 kavramdan oluşmuş ve bu kavramlardan 36'sı birer katılımcı tarafından stratejik öneme sahip olarak değerlendirilmiştir. Markoczy-Goldberg formülü ile hesaplandığında grup içinde yüksek bir bilişsel farklılığın olduğu ($\bar{X}=0.869272$) tespit edilmiştir. Bu sonuç, katılımcıların örgütlerinin amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak araçlarla ilgili görüş birliğinin olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir. Geri besleme amaçlı anket çalışmasında ise biri hariç, stratejistler birbirlerinden bu kadar farklı düşündüklerini bilmediklerini ifade etmişlerdir. ($\bar{X}=5.83$) Bu durum, bilişsel haritalama yönteminin grup içinde görüş farklılıklarının olduğuna dair bir farkındalık yarattığı şeklinde değerlendirilebilir.

Grup modelinin analizinde, 5 stratejik eylem ve bu eylemlerle ilişkili araçlar kümesi tespit edilmiştir. Kümeleme analizi bu çalışmada iki amaca hizmet etmektedir. İlk olarak, küme başları modelde stratejik olan ve örgütün odaklanması gereken eylemleri işaret etmektedir. İkinci olarak, her kümenin içeriği görüş farklılıklarının değerlendirilebileceği bağlamları oluşturmaktadır. Dolayısıyla bir kavramın öneminin, ilişkilendirildiği amaca göre değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Çalışmanın yürütüldüğü örgütte kar etmek, modelin nihai amacı olarak tespit edilmiştir. Geri besleme çalışmasına göre stratejistler bu amaca ($\bar{X}=6.33$) ve amaca ulaştıracak araçlara ($\bar{X}=5.83$) katıldıklarını belirtmişlerdir. Geri besleme çalışmasında kar etme amacına ulaştıracak stratejik eylemler ve bu eylemlerin içeriğine de stratejistlerin katıldıkları görülmüştür. Sırasıyla küme başına ve küme içeriğine olmak üzere, bu katılım işletmeyi markalaştırmak için ($\bar{X}=6.5$, $\bar{X}=5.5$), müşteri talep ve beklentilerini karşılamak için ($\bar{X}=6.33$, $\bar{X}=5.33$), iç pazar payını artırmak için ($\bar{X}=6.66$, $\bar{X}=5.83$) ve değişimi yönetmek için ($\bar{X}=6.33$, $\bar{X}=6.33$) olarak gerçekleşmiştir.

Yukarıda yer alan sonuçlar iki yönlü değerlendirilebilir. İlk olarak, bilişsel farklılık düzeyinin yüksek olduğu bir grupta stratejistleri haritalama öncesi görüş birliğine zorlamadan da analizlerin stratejistler tarafından kabul gören sonuçlar ürettiğini göstermektedir. İkinci olarak, görüş farklılıklarının başlangıç aşamasında

korunmasının önemine dikkate çekmektedir. Örneğin, grup modelinin analizinde stratejik öneme sahip olarak tespit edilen değişimi yönetmek kavramı sadece Stratejist 1'in haritasında yer almaktadır. Ancak diğer katılımcıların haritaları ile bir araya getirildiğinde sadece bir katılımcı tarafından seçilmiş bu kavramın stratejik öneme sahip olduğu tespit edilmiştir. Geri besleme çalışmasında da değişimi yönetmek ve bunun için yapılması gerekenler grup içinde yüksek kabul görmüştür. ($\bar{X}=6.33$, $\bar{X}=6.33$) Dolayısıyla görüş farklılıklarının bir bağlam içinde değerlendirilmesinin görüş birliğine katkı sağladığı düşünülebilir. Stratejistler de geri besleme çalışmasında haritaların üzerinde çalışılarak görüş birliğine varılabileceğini belirtmektedirler. ($\bar{X}=6.33$)

Sonuç olarak, bilişsel haritalama yönteminin, seçilmiş örgütün strateji geliştirmesine olan katkısı stratejistler tarafından olumlu ($\bar{X}=6.33$) ve uygulanabilir ($\bar{X}=5.83$) olarak değerlendirilmiştir.

Örgütlerin strateji geliştirmede ihtiyaç duydukları çoklu bakış açısının değeri bu sürecin yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Bu görüş farklılıklarından bir kaldıraç olarak yararlanma isteği, iyi yönetilmediği takdirde çatışmalara veya stratejik öneme sahip eylemlerin başlangıç aşamasında göz ardı edilmesine neden olabilir. Bu çalışmada uygulanan bilişsel haritalama yönteminin farklılıkları ortaya koymada, bu farklılıkların değerlendirilebileceği bağlamlar oluşturmada ve bu sürecin görüş birliğine doğru yönetilmesinde olumlu katkı sağladığı raporlanmıştır.

EK-I

<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>sistemli ve aktif pazarlama yapmak</p> <p>aktif pazarlama satış pazarlama departmanının sistemli çalışması</p>	1	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>ar-ge'ye bütçe ayırmak</p> <p>ar-ge nin yaratacağı faydaya inanmamak ar-ge maliyetine katlanmak istenmemesi şirketin ar-geye bütçe ayırmaması ar-ge'ye bütçe ayrılması</p>	2	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>alternatif yatırımlarla farklı sektörlere girmek</p> <p>pasivasyon yapmak alternatif yatırımlarla farklı sektörlere giriş yüksek sıcaklıkta galvaniz yapmak santrifüj galvaniz yapmak müşteriye daha geniş hizmet sunmak</p>	3
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>müşteri portföyünü büyütmek</p> <p>müşteri portföyünün büyümesi yeni müşteri kazanımı yeni müşterilere ulaşmak</p>	4	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>finansman olanaklarını genişletmek</p> <p>finansman olanaklarını genişletmek fonlama ihtiyacı finansman darboğazı finansman eksikliği finansman ihtiyacının gecikmesi</p>	5	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>maliyetleri düşürmek</p> <p>maliyet azaltma eylemleri maliyet düşürme faaliyetleri maliyetleri düşürmek maliyetlerin düşürülememesi</p>	6

<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>kar etmek</p> <p>kar oranının düşmesi kar karlılık artışı</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>çevreye sosyal fayda sağlamak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>eğitime yatırım yapmak</p> <p>eğitime yatırım eğitim personel eğitimi saha eğitimi eğitim sürecindeki eksikler</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>rakipler hakkında bilgi sahibi olmak</p> <p>rakipler hakkında bilgiye sahip olma dış çevrenin sistemli takip edilmesi</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>reklam ve tanıtım çalışmaları yapmak</p> <p>reklam çalışmaları tanıtım</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>farklı bölgelerde yeni tesis yatırımları yapmak</p> <p>farklı bölgelerde tesis yatırımı yatırım yatırım yapılması yeni tesis yatırımı yeni yatırım</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>müşteriye coğrafik olarak yakın olmak</p> <p>farklı lokasyonda müşteriye yakın olmak müşteriye yakın olma müşteriye coğrafik yakınlık</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka önlem alınmalıdır Örgütün bütününe olumsuz etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>üretim maliyetlerinin artması</p> <p>maliyetlerde yükselme üretim maliyetlerinin yüksek olması çinko fiyatlarının yükselmesi</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>planlanmış yatırım sağalarının başkaları tarafından kapatılması</p> <p>galvaniz alanında plansız yatırım yabancı rakiplerin çoğalması yabancı yatırımların doğrudan yatırımı yabancı yatırımcı girişleri marmara bölgesinde rakip yatırımlar planlanmış yatırım sağalarının başkaları tarafından kapatılması</p>

<p>5 yıl içinde mutlaka önlem alınmalıdır Örgütün bütününe olumsuz etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>yabancı ortakla sorun çıkması</p> <p>yabancı ortakla kültür farklılığı yabancı ortakla sorun çıkması yabancı ortaklığın bozulması</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>üretim kapasitesini artırmak</p> <p>tonaj artışı kapasite artışı</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>çalışan kalitesini iyileştirmek ve geliştirmek</p> <p>yetişmiş kadro eksikliği yetişmiş personel eksikliği (her kademe) İk da daha seçici olunması personel kalitesi İk profilinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi uygun personel seçimi</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>orta vadeye odaklanmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>aynı iş koluna aynı fiyat politikası izlemek</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>planlama yapmak</p> <p>planlama planlama yapılması</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>müşteri güven ve sadakatinin sürekliliğini sağlamak</p> <p>müşteri kaybı müşteri güveninin sürekliliğinin sağlanması müşteri sadakati</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>yatırım yapılacak bölgeleri araştırmak</p> <p>yeni yatırım alanlarının araştırılması bölgelere göre demirçelik piyasasının araştırılması</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>müşteri ile devamlı iletişim içinde olmak</p> <p>telefonla durum tespiti ve geri besleme müşteri ile iletişim müşterilerin bilgilendirilmesi saha ziyareti gözlemlere dayalı bilgi toplama</p>

<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>sürekli kaliteye odaklanmak</p> <p>kaliteli üretim kalitenin sürekli geliştirilmesi sürekli kaliteye odaklanma ürün ve hizmet kalitesinin artırılması kalitemizin rakiplerden düşük olması kalitenin sürekliliğinin sağlanamaması</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>işletmeyi markalaştırmak</p> <p>marka bilincinin oluşturulması marka olarak tanınma şirketin markalaşması</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka önlem alınmalıdır Örgütün bütününe olumsuz etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>rakiplerin üstünlük sağlaması</p> <p>rakiplerin üstünlük sağlaması rakiplerden geri kalmak</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>üretim hattında sürekli iyileştirme yapmak</p> <p>sürekli iyileştirme sürekli iyileştirme üretim hattının verimliliği sınırlı iyileştirme üretim proseslerinin geliştirilememesi üretim hattında eksikler</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>çalışanlara daha iyi çalışma koşulları sağlamak</p> <p>lik daha iyi şartlar sunulması personel ücretleri çalışma şartlarını iyileştirme</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka önlem alınmalıdır Örgütün bütününe olumsuz etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>rakiplerin fiyat düşürmesi</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>niteliği yüksek bir raporlama sistemi geliştirmek</p> <p>raporlama sisteminin geliştirilmesi raporlama sisteminin niteliğinin yükseltilme ihtiyacı</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>örgüt performansını sürekliliğini sağlayacak şekilde yükseltmek</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>iş güvenliğini artırmak</p> <p>iş güvenliğinin artışı iş kazası iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uyulmaması</p>

<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>profesyonelliği yerleştirmek</p> <p>profesyonelliğin yerleşmesi profesyonellikten yeteri kadar yararlanamama kritik noktaların aile üyeleri tarafından doldurulma arzusu</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>teknoloji takibini yapacak bir departman oluşturmak</p> <p>teknoloji takibini yapacak bir departmanın oluşturulması teknolojinin takip edilmemesi</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>gebze yatırımını tamamlamak</p> <p>ek üretim tesisinin devreye alınması gebze yatırımı</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka önlem alınmalıdır Örgütün bütününe olumsuz etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>satışların düşmesi</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>tky uygulamak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>rakiplerden farklı olmak</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>yabancı ortak desteğinden faydalanmak</p> <p>yabancı markadan faydalanma isteği yabancı ortak desteği yabancı ortaklık yabancıların teknik bilgisi</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>termini kısaltmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>çalışan bilincini artırmak</p> <p>iyileştirici önerilerin üretimi yeni proseslerin uygulanması için pers. desteğinin sağlanması her kademedede araştırmacı ruhu oluşturmak her kademedede araştırmacı ruhun eksik olması çalışan bilincinin artırılması çözüm üreten çalışanlar yaratmak</p>

<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>istikrarlı satış fiyat politikası izlemek</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka önlem alınmalıdır Örgütün bütününe olumsuz etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>galvaniz pazarının büyümemesi</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>kurumsallaşmak</p> <p>kurumsallaşamama kurumsallaşma</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>şirket içi departmanlararası otomasyon kurmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>karar alırken temkinli olmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>müşteri beklentilerini anlamak</p> <p>müşteri tarafından düşünülme müşteri beklentilerinin anlaşılması müşteri memnuniyet araştırmaları yapmak müşteri kayıplarının nedenlerinin tespit edilmesi galvaniz pazarının araştırılması</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>tamamlayıcı hizmetlere yatırım yapmak</p> <p>boya yapmak dupleks boya nakliye hizmeti sunmak nakliye hizmetinin sunulması</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>müşteri talep ve beklentilerini karşılamak</p> <p>müşterilerin taleplerine cevap verme müşterinin beklentisi faaliyet alanı dışındaki isteklere duyarlı olma faaliyet içi ek taleplerin karşılanması hataların telafi edilmesi taahütlerin yerine getirilmemesi</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>rakiplerle kıyaslama yapmak</p>

<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>iş süreçlerini doğru yapmak</p> <p>galvanizleme spek iş süreçlerini doğru yapmak hata tekrarlarını önlemek spesifikasyon uygulaması</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>kariyer planlama sistemi oluşturmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>uygun satış fiyat politikası izlemek</p> <p>satış fiyatının yüksekliği uygun ürün fiyatı</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>daha etkin kararlar almak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>ekonomik kriz</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>üretim bilgisini artırmak</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka önlem alınmalıdır Örgütün bütününe olumsuz etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>rekabetin artması</p> <p>mevcut oyuncuların agresif politikaları rakiplerin marmarayı tehdit olarak görmesi rekabetin artması</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>müşteri ile ticari beklentiye dayanmayan ilişkiler kurmak</p> <p>ticari beklentiye dayanmayan ilişkiler kurulması müşteri ile ticari olmayan ilişkiler kuramama</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>kocaeli tesis havuz büyüklüğünü artırmak</p>

<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>galvaniz kaplama ile ilgili gelişmeleri takip etmek</p> <p>avrupa galvanizciler birliği yayınlarının takibi internette gelişmelerin takibi galvaniz kaplama ile ilgili gelişmeleri yakından takip etmek</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>pazarlama kadrosunu genişletmek</p> <p>pazarlama kadrosunun genişletilmesi pazarlama kadrosunun kurulması</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka önlem alınmalıdır Örgütün bütününe olumsuz etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>deprem</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>üretim esnekliğini artırmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>örgütsel hafızayı oluşturmak</p> <p>bilginin paylaşılması bilginin paylaşımı örgütsel hafızanın oluşturulması</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>teknolojiye yatırım yapmak</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>bilimsel metotlara dayalı proses kontrol mantığının yerleştirilmesi</p> <p>proses kontrol mantığının yerleştirilmesi proseslerin bilimsel metotlarla kontrolü ve iyileştirme prosesin takip edilmemesi</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>ekip olarak çalışmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka önlem alınmalıdır Örgütün bütününe olumsuz etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>vade uzaması</p>

<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>pazarlama stratejisi oluşturmak</p> <p>pazarlama stratejisinin oluşturulması odaklanılacak sektörlerin belirlenmesi</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>ar-ge yapmak</p> <p>ar-ge ar-ge ekibi oluşturma</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>marmara bölgesinde büyümek</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka önlem alınmalıdır Örgütün bütününe olumsuz etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>müşterilerin yıllık kapasitelerinin bilinmemesi</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>verimliliği artırmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>performans değerlendirme sistemini oluşturmak</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>rekabet gücünü artırmak</p> <p>rekabet gücünün düşmesi rekabet gücü rekabet rekabet etme rekabet gücünü artırmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>reorganizasyon çalışması yapmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>hammadde spek ve uygunluğuna önem vermek</p> <p>hammadde spek hammadde uygunluğu</p>

<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>yenilikleri hızla fark ederek uygulamak</p> <p>yenilikçi kararlarda ağır davranılması yeniliklerin hızla fark edilmesi yeniliklerin hızla uygulanması</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>rekabeti fiyat dışına taşımak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>müşteri memnuniyetini artırmak</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>biz kültürünü oluşturmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>iç pazar payını artırmak</p> <p>iç Pazar payını artırmak Pazar payını büyütmek Pazar payının artırılması büyüme</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>kriz farkındalığını yükseltmek</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>yatırım temellerini oluşturmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>müşteriye değer yaratmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka önlem alınmalıdır Örgütün bütününe olumsuz etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olaydır</p> <p>şirket bilgilerinin rakiplere aktarılması</p>

<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>değişimi yönetmek</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>örgütsel vizyona ulaşmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka önlem alınmalıdır Örgütün bütününe olumsuz etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>yatırım maliyetlerinin yükselmesi</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>müşteri ilişkilerini yönetmek</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>çevreye duyarlı olmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>yönetim ve teknik alanlarda uluslararası iş yapma kriterlerine ulaşmak</p> <p>uluslar arası iş yapma kriterlerine ulaşma (yönetimsel ve tekniksel) bilimsel temellerin referans alınması</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>dış pazardan müşteri çekmek</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>senaryo analizleri yapmak</p> <p>şirketin karlılığını ciddi etkileyecek gelecekle ilgili farklı senaryoların değerlendirilmesi</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>iş sürekliliğini sağlamak</p> <p>iş sürekliliğinin sağlanması üretim sürekliliğinin aksamaması</p>

<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>öğrenen bir örgüt olmak</p> <p>örgütsel öğrenme</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır</p> <p>galvaniz piyasasının büyüülmesine katkı sağlamak</p> <p>belediyelerle ilişki bilgilendirmede yazılı basının kullanılması fuarlara katılım galderin desteklenmesi galvaniz piyasası hakkında bilgilendirme galvaniz piyasasının büyüülmesi kamu ve özel sektör temsilcilerine konferanslar</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>işletme dışı uzmanlardan yararlanmak</p> <p>işletme dışı uzmanlardan yararlanmak araştırmacılara izin verilmesi</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>piyasa güvenilirliğini sağlamak</p> <p>piyasada güvenliliğin sağlanması piyasa güvenliliğinin kaybedilmesi</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>satınalma süreçlerini yönetmek</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka önlem alınmalıdır Örgütün bütününe olumsuz etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>kritik pozisyondaki kişilerin ayrılması</p>
<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>sistem mantığını oluşturmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>zaman yönetimi yapmak</p>	<p>5 yıl içinde mutlaka yapılmalıdır Yapılırsa örgütün bütününe etkiler Üst Yönetimin sorumluluğundadır veya işletmeyi bir bütün olarak etkileme gücüne sahip olmalıdır</p> <p>hedef odaklı olmak</p>

EK-II

Doğrudan Alan Analizi Sonuçları

All concepts in descending order of value

13 links around

1 sistemli ve aktif pazarlama yapmak
17 işletmeyi markalastirmek

9 links around

28 müşteri talep ve beklentilerini karşılamak

8 links around

2 müşteri portföyünü büyütmek
4 kar etmek

7 links around

36 rekabet gücünü artırmak

6 links around

3 finansman olanaklarını genişletmek
22 tky uygulamak
33 pazarlama stratejisi oluşturmak
34 marmara bölgesinde büyümek
45 müşteri ilişkilerini yönetmek
47 yönetim ve teknik alanlarda uluslararası iş yapma kriterlerine ulaşmak

5 links around

26 kurumsallaşmak
39 müşteri memnuniyetini artırmak

4 links around

7 reklam ve tanıtım çalışmaları yapmak
8 farklı bölgelerde yeni tesis yatırımları yapmak
15 müşteri ile devamlı iletişim içinde olmak
16 sürekli kaliteye odaklanmak
19 profesyonelliği yerleştirmek
35 verimliliği artırmak
44 değişimi yönetmek
48 dış pazardan müşteri çekmek

3 links around

12 çalışan kalitesini iyileştirmek ve geliştirmek
23 rakiplerden farklı olmak
24 yabancı ortak desteğinden faydalanmak
29 üretim bilgisini artırmak
38 rekabeti fiyat dışına taşımak
41 iç pazar payını artırmak

42 müşteriye değer yaratmak
52 piyasa güvenilirliğini sağlamak

2 links around

5 eğitime yatırım yapmak
6 rakipler hakkında bilgi sahibi olmak
11 üretim kapasitesini artırmak
13 planlama yapmak
20 teknoloji takibini yapacak bir departman oluşturmak
25 istikrarlı satış fiyat politikası izlemek
31 bilimsel metotlara dayalı proses kontrol mantığını yerleştirmek
37 yenilikleri hızla farkederek uygulamak
46 çevreye duyarlı olmak
49 iş sürekliliğini sağlamak
50 galvaniz piyasasının büyüülmesine katkı sağlamak
55 iş güvenliğini artırmak
58 çalışan bilincini artırmak
60 hedef odaklı olmak
62 şirket içi departmanlar arası otomasyon kurmak
63 pazarlama kadrosunu genişletmek

1 link around

32 ekip olarak çalışmak
40 biz kültürünü oluşturmak
43 şirket bilgilerinin rakiplere aktarılması
51 işletme dışı uzmanlardan yararlanmak
56 performans değerlendirme sistemi kurmak
57 kariyer planlama sistemi kurmak
59 müşteri güven ve sadakatini sürekliliğini sağlamak
61 planlanmış yatırım baskalarının baskıları tarafından kapatılması
64 çalışanlara daha iyi çalışma koşulları sunmak
65 zaman yönetimi yapmak
66 yabancı ortakla sorun çıkması
67 gebze yatırımını tamamlamak

Merkeziyet Analizi Sonuçları

Cent Scores Calculated...

17 işletmeyi markalaştırmak
31 from 57 concepts.
1 sistemli ve aktif pazarlama yapmak
29 from 50 concepts.
28 müşteri talep ve beklentilerini karşılamak
24 from 48 concepts.
4 kar etmek
24 from 48 concepts.
2 müşteri portföyünü büyütmek
24 from 48 concepts.

39 müsteri memnuniyetini artirmek
23 from 49 concepts.

34 marmara bölgesinde büyümek
23 from 48 concepts.

45 müsteri ilişkilerini yönetmek
22 from 48 concepts.

26 kurumsallasmak
22 from 47 concepts.

15 müsteri ile devamlı iletişim içinde olmak
22 from 49 concepts.

8 farklı bölgelerde yeni tesis yatırımları yapmak
22 from 47 concepts.

42 müşteriye değer yaratmak
21 from 47 concepts.

36 rekabet gücünü artirmek
20 from 40 concepts.

33 pazarlama stratejisi oluşturmak
20 from 43 concepts.

24 yabancı ortak desteğinden faydalanmak
20 from 47 concepts.

7 reklam ve tanıtım çalışmaları yapmak
20 from 43 concepts.

52 piyasa güvenilirliğini sağlamak
19 from 44 concepts.

49 iş sürekliliğini sağlamak
19 from 44 concepts.

48 dış pazardan müşteri çekmek
19 from 43 concepts.

41 iç pazar payını artirmek
19 from 43 concepts.

19 profesyonelliği yerleştirmek
19 from 45 concepts.

50 galvaniz piyasaşının büyütülmesine katkı sağlamak
18 from 45 concepts.

38 rekabeti fiyat dışına taşımak
18 from 42 concepts.

22 tky uygulamak
18 from 37 concepts.

3 finansman olanaklarını genişletmek
18 from 38 concepts.

29 üretim bilgisini artirmek
17 from 42 concepts.

6 rakipler hakkında bilgi sahibi olmak
17 from 41 concepts.

63 pazarlama kadrosunu genişletmek
16 from 40 concepts.

62 şirket içi departmanlar arası otomasyon kurmak
16 from 40 concepts.

16 sürekli kaliteye odaklanmak

16 from 38 concepts.

47 yönetim ve teknik alanlarda uluslararası iş yapma kriterlerine ulaşmak

15 from 30 concepts.

44 değişimi yönetmek

15 from 35 concepts.

12 çalışan kalitesini iyileştirmek ve geliştirmek

14 from 34 concepts.

11 üretim kapasitesini artırmak

14 from 36 concepts.

23 rakiplerden farklı olmak

13 from 32 concepts.

58 çalışan bilincini artırmak

12 from 30 concepts.

55 iş güvenliğini artırmak

12 from 29 concepts.

13 planlama yapmak

12 from 28 concepts.

46 çevreye duyarlı olmak

10 from 25 concepts.

43 şirket bilgilerinin rakiplere aktarılması

10 from 27 concepts.

67 gebze yatırımını tamamlamak

9 from 26 concepts.

66 yabancı ortakla sorun çıkması

9 from 26 concepts.

61 planlanmış yatırım sağalarının baskaları tarafından kapatılması

8 from 21 concepts.

60 hedef odaklı olmak

8 from 21 concepts.

59 müşteri güven ve sadakatinin sürekliliğini sağlamak

8 from 21 concepts.

25 istikrarlı satış fiyat politikası izlemek

8 from 20 concepts.

5 eğitime yatırım yapmak

8 from 21 concepts.

65 zaman yönetimi yapmak

7 from 19 concepts.

51 işletme dışı uzmanlardan yararlanmak

7 from 18 concepts.

37 yenilikleri hızla farkederek uygulamak

7 from 16 concepts.

31 bilimsel metotlara dayalı proses kontrol mantığını yerleştirmek

7 from 16 concepts.

20 teknoloji takibini yapacak bir departman oluşturmak

7 from 16 concepts.

57 kariyer planlama sistemi kurmak

6 from 16 concepts.

56 performans değerlendirme sistemi kurmak

6 from 16 concepts.

35 verimliliği artırmak

6 from 10 concepts.

64 çalışanlara daha iyi çalışma koşulları sunmak

5 from 14 concepts.

40 biz kültürünü oluşturmak

4 from 12 concepts.

32 ekip olarak çalışmak

3 from 10 concepts.

Etkili Seçenek Analiz Sonuçları

Top 58 concepts in descending order of value

5 Hiesets with

12 çalışan kalitesini iyileştirmek ve geliştirmek

4 Hiesets with

15 müşteri ile devamlı iletişim içinde olmak

19 profesyonelliği yerleştirmek

22 tky uygulamak

56 performans değerlendirme sistemi kurmak

57 kariyer planlama sistemi kurmak

58 çalışan bilincini artırmak

65 zaman yönetimi yapmak

3 Hiesets with

1 sistemli ve aktif pazarlama yapmak

3 finansman olanaklarını genişletmek

6 rakipler hakkında bilgi sahibi olmak

7 reklam ve tanıtım çalışmalarını yapmak

8 farklı bölgelerde yeni tesis yatırımları yapmak

24 yabancı ortak desteğinden faydalanmak

26 kurumsallaşmak

33 pazarlama stratejisi oluşturmak

36 rekabet gücünü artırmak

60 hedef odaklı olmak

61 planlanmış yatırım sağlarının baskaları tarafından kapatılması

62 şirket içi departmanlar arası otomasyon kurmak

63 pazarlama kadrosunu genişletmek

64 çalışanlara daha iyi çalışma koşulları sunmak

66 yabancı ortakla sorun çıkması

67 gebze yatırımını tamamlamak

2 Hiesets with

16 sürekli kaliteye odaklanmak

20 teknoloji takibini yapacak bir departman oluşturmak

31 bilimsel metotlara dayalı proses kontrol mantığını yerleştirmek

37 yenilikleri hızla farkederek uygulamak

38 rekabeti fiyat dışına taşımak

- 39 müsteri memnuniyetini artirmek
- 45 müsteri iliskilerini yönetmek
- 47 yönetim ve teknik alanlarda uluslararası is yapma kriterlerine ulasmak
- 50 galvaniz piyasasının büyütülmesine katkı saglamak
- 51 isletme disi uzmanlardan yararlanmak
- 59 müsteri güven ve sadakatinin sürekliligini saglamak

1 Hieset with

- 2 müsteri portföyünü büyötmek
- 4 kar etmek
- 5 egitime yatırım yapmak
- 11 üretim kapasitesini artirmek
- 13 planlama yapmak
- 17 isletmeyi markalastirmek
- 23 rakiplerden farklı olmak
- 25 istikrarlı satış fiyat politikası izlemek
- 28 müsteri talep ve beklentilerini karşılamak
- 29 üretim bilgisini artirmek
- 32 ekip olarak çalışmak
- 34 marmara bölgesinde büyömek
- 35 verimliliği artirmek
- 40 biz kültürünü oluşturmak
- 41 iç pazar payını artirmek
- 42 müsteriye değer yaratmak
- 43 şirket bilgilerinin rakiplere aktarılması
- 44 değişimi yönetmek
- 46 çevreye duyarlı olmak
- 48 dış pazardan müsteri çekmek
- 49 is sürekliligini saglamak
- 52 piyasa güvenilirliğini saglamak
- 55 is güvenliğini artirmek

EK-III

Anket Formu

Kişisel Bilgiler

İsim Soyad :

Yaş :

İşletmedeki Görevi :

İşletmede Çalışma Süresi :

Galvaniz Sektöründe Çalışma Süresi:

Harita 1 için değerlendirme:

İşletmeyi markalaştırmak stratejik bir amaçtır.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

İşletmeyi markalaştırmak için sunulan haritayı değerlendiriniz.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

Harita 2 için değerlendirme :

Müşteri talep ve beklentilerini karşılamak stratejik bir amaçtır.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

Müşteri talep ve beklentilerini karşılamak için sunulan haritayı değerlendiriniz.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

Harita 3 için değerlendirme :

Kar etmek stratejik bir amaçtır.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

Kar etmek için sunulan haritayı değerlendiriniz.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

Harita 4 için değerlendirme :

İç pazar payını artırmak stratejik bir amaçtır.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

İç pazar payını artırmak için sunulan haritayı değerlendiriniz.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

Harita 5 için değerlendirme :

Değişimi yönetmek stratejik bir amaçtır.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

Değişimi yönetmek için sunulan haritayı değerlendiriniz.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

Çalışan kalitesini iyileştirmek ve geliştirmenin stratejik bir araçtır.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

Sunulan Döngü takip edilmesi gereken stratejik bir öneme sahiptir.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

Basitleştirilmiş model işletmenin odaklanılması gereken stratejik amaç ve bu amaçlara ulaştıracak araçlar arası ilişkiyi temsil etmektedir.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

Bilisel Haritalama Yöntemi İle İlgili Sorular

1. Bu çalışma işletme stratejisinin geliştirilmesine katkı sağlamıştır.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

2. Bu çalışmada ortaya çıkan görüş farklılıklar haritalar üzerinde çalışılarak görüş birliğine dönüştürülebilir.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

3. Bu çalışmada önerilen amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak araçlar uygulanabilir değerdedir.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

4. Bu çalışmadan önce gruptaki diğerlerinden bu kadar farklı düşündüğümü bilmiyordum.

Tamamen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Kısmen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Tamamen Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	---	--	--

KAYNAKLAR

All, A. C., Havens, R. L., “Cognitive/Concept Mapping: A Teaching Strategy For Nursing”, **Journal of Advanced Nursing**, Vol 25, No 6, 1997, s. 1210-1219

Amason, A. C., “Distinguishing The Effects Of Functional And Dysfunctional Conflict On Strategic Decision Making: Resolving A Paradox For Top Management Teams”, **Academy of Management Journal**, Vol 39, No 1, 1996, s.123-148

Ambrosini, V. , Bowman, C. , "Reducing Causal Ambiguity to Facilitate Strategic Learning", **Management Learning**, Vol 36, No 4, s. 493-512

Ambrosini, V. , Bowman, C. , “Tacit Knowledge: Some Suggestions For Operationalization”, **Journal of Management Studies**, Vol 38, No 6, 2001, s. 811–829

Arkonaç, S. A. , **Sosyal Psikoloji**, 3. Baskı, İstanbul: Alfa, 2005

Astley, W. G., Van de Ven, A. H. , “Central Perspectives And Debates In Organization Theory”, **Administrative Science Quarterly**, Vol 28, No 2, Jun 1983, s. 245- 274

Astorino-Courtois, A. , “The Cognitive Structure of Decision Making and the Course of Arab-Israeli Relations, 1970-1978”, **Journal of Conflict Resolution**, Vol 39, No 3, September 1995, s. 419-438

Atasoy, G. , **Using Cognitive Maps For Modeling Project Success**, (Basılmamış Yüksekisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007)

Axelrod, R. , **Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites**, New Jersey: Princeton University Press, 1976

Bandak, M. B. , “**La Methode de Carte Cognitive Pour Planification Strategique**”, (Basılmamış Yüksekisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2003)

Bantel, K. A. , Jackson, S. E., “Top Management And Innovations In Banking: Does The Composition Of The Top Team Make A Difference?”, **Strategic Management Journal**, Vol 10, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership, Vol 10, 1989, s. 107-124

Barca, M. , “**Yöneticiniz Ne Düzeyde Stratejist?**”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Mayıs 2006, Erzurum, s. 435-440

Barr, P. S. , “Adapting To Unfamiliar Environmental Events: A Look At The Evolution Of Interpretation And Its Role In Strategic Change”, **Organization Science**, Vol 9, No 6, 1998, s.644–669

Barr, P. S. , J. L. Stimpert, Anne S. Huff, "Cognitive Change, Strategic Action, And Organizational Renewal", **Strategic Management Journal**, Vol 13, 1992, s. 15-36

Başaran, İ. E. , **Yönetim**, 3. Baskı, Ankara: Feryal Matbaası, 2000

Beatty, P. C. , Willis, G. B. , “Research Synthesis: The Practice Of Cognitive Interviewing”, **Public Opinion Quarterly**, Vol 71, No 2, 2007, s. 287-311

Bonham, G. M. , Heradstveit, D. , Narvesen, O. ,Shapiro, M. J. ,, “A Cognitive Model of Decision-making: Application To Norwegian Oil Policy”, **Cooperation and Conflict**, Vol 13, 1978, s. 93-108

Botschen, G. , Hemetsberger, A. , “Diagnosing Means-End Structures To Determine The Degree Of Potential Marketing Program Standardization”, **Journal of Business Research**, Vol 42, 1998, s. 151-159

Bougon, M., Weick, K., Binkhorst, D., “Cognition in Organizations: An Analysis Of The Utrecht Jazz Orchestra”, **Administrative Science Quarterly**, Vol 22, No 4, 1997, s. 606-639

Bourgeois III, L. J. , “Performance And Consensus”, **Strategic Management Journal**, Vol 1, 1980, s. 227-248

Bourgeois III, L. J. , “Strategy And Environment: A Conceptual Integration”, **The Academy of Management Review**, Vol 5, No 1, 1980, s. 25–39

Bourne, H. ,Jenkins, M. , “Eliciting Managers’ Personal Values: An Adaptation Of The Laddering Interview Method”, **Organizational Research Methods**, Vol 8, No 4, 2005, s.410-428

Brews, P. J., Hunt, M. R. , “Learning To Plan And Planning To Learn: Resolving The Planning School/Learning School Debate”, **Strategic Management Journal**, Vol 20, 1999, s.889-913

Bryson, J. M., Ackermann, F., Eden, C., Finn, C. B., **Visible Thinking**, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 2004

Bukszar, E. Jr. “Strategic Bias: The Impact Of Cognitive Biases On Strategy”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol 16, No 2, 1999, s. 105-117

Bukszar, E. , Connolly, T. , “Hindsight Bias and Strategic Choice. Some Problems in Learning From Experience”, **Academy of Management Journal**, Vol 31, No 3, 1988, s. 628-641

Carley, K. M., “Extracting Team Mental Models Through Textual Analysis”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 18, Special Issue, 1997, s. 533-558

Chaffee, E. E. , "Three Models of Strategy", **Academy of Management Review**, 1985, Vol 10, No 1, s. 89-98

Chaib-draa, Brahim, “Causal Maps: Theory, Implementation, And Practical Applications In Multiagent Environments”, **IEEE Transactions On Knowledge And Data Engineering**, Vol 14, No 6, 2002, s. 1201-1217

Chamberlain, G. P. , “Researching Strategy Formation Process: An Abductive Methodology”, **Quality and Quantity**, Vol 40, 2006, s. 289-301

Chattopadhyay, P. , Glick, W. H. , Miller, C. C. , Huber, G. P., "Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning And Social Influence", **Strategic Management Journal**, Vol 20, No 8, Aug 1999, s.763-789

Chen, J. Q. , Lee, S. M. , "An Exploratory Cognitive DSS For Strategic Decision Making", **Decision Support Systems**, Vol 36, No 2, 2003, s. 147-160

Child, J. , "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", **Sociology**, Vol 6, No 1, 1972, s. 1-22

Church, K., Smith, R., "REA Ontology-Based Simulation Models For Enterprise Strategic Planning", **Journal of Information Systems**, Vol 22, No 2, 2008, s. 301-329

Clarke, I. , Horita, M., Mackaness, W. , "The Spatial Knowledge Of Retail Decision Makers: Capturing And Interpreting Group Insight Using A Composite Cognitive", **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol 10, No 3, July 2000, s. 265-285

Clarke, I., Mackaness, W. , "Management Intuition: An Interpretative Account Of Structure And Content Of Decision Schemas Using Cognitive Maps", **Journal of Management Studies**, Vol 38, No 2, 2001, s.147-172

Corner, P. D. , Kinicki, A. J., Keats, B. W. , "Integrating Organizational And Individual Information Processing Perspectives On Choice", **Organization Science**, Vol 5, No 3, 1994, s. 294-308

Cossette, P. , "Analysing The Thinking Of F.W. Taylor Using Cognitive Mapping", **Management Decision**, Vol 40, No 2, 2002, s. 168 - 182

Çoban, O., Seçme, N. Y., Seçme, G., Özesmi, U. , "An Empirical Analysis Of Firms' Strategies In The Turkish Automobile Market", **Economic And Business Review**, Vol 8, No 2, 2006, s. 117-141

Daniels, K., De Chernatony, L., Johnson, G. , “Validating A Method For Mapping Managers’ Mental Models Of Competitive Industry Structures”, **Human Relations**, Vol 48, No 9, 1995, s.975-991

Das, T.K. , Teng, B. , “Cognitive Biases And Strategic Decision Processes: An Integrative Perspective”, **Journal of Management Studies**, Vol 36, No 6, 1999, s. 757-779

Decision Explorer User’s Guide, Banxia Software Limited, UK, 2002

Dequech, D. , “Bounded Rationality, Institutions, and Uncertainty”, **Journal of Economic Issues**, Vol 35, No 4, December 2001, s. 911–930

Dess, G. G. , “Consensus On Strategy Formulation And Organizational Performance: Competitors In A Fragmented Industry”, **Strategic Management Journal**, Vol 8, No 3, 1987, s. 259-277

Dinçer, Ö. , **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, İstanbul: Beta, 2004

Dinçer, Ö. , Tatoğlu, E. , Glaister, K. W. , "The Strategic Planning Process: Evidence From Turkish Firms", **Management Research News**, Vol 29, No 4, 2006, s. 206-219

Duhaime, I. M. , Schwenk, C. R. , “Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making”, **Academy of Management Review**, Vol 10, No 2, 1985, s. 287-295

Dutton, J. E., L. Fahey, V.K. Narayanan, “Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis”, **Strategic Management Journal**, Vol 4, No 4, 1983, s. 307-323

Dyson, R. G. , "Strategy, Performance and Operational Research", **Journal of the Operational Resesarch Society**, 2000, Vol 51, No 1, s. 5-11

Eden, C. , "Cognitive Mapping", **European Journal Of Operational Research**, Vol 36, No 1, 1988, s. 1-13

Eden, C. , “Analyzing Cognitive Maps To Help Structure Issues Or Problems”, **European Journal of Operational Research**, Vol 159, 2004, s. 673-686

Eden, C. , Ackermann, F. , "Cognitive Mapping Expert Views For Policy Analysis In The Public Sector", **European Journal of Operational Research**, Vol 152, 2004, s. 615-630

Eden, C. , Huxham, C. , “Action-Oriented Strategic Management”, **Journal of Operational Research Society**, Vol 39, No 10, 1988, s. 889-899

Edkins, A. J., Kurul, E., Maytorena-Sanchez, E., Rintala, K., “The Application Of Cognitive Mapping Methodologies In Project Management Research”, **International Journal of Project Management**, Vol 25, No 8, 2007, s. 762-772

Ellis, T., Child, J., “Placing Stereotypes of The Manager Into Perspective”, **Journal of Management Studies**, Vol 10, No 3, 1973, s. 233-255

Eren, E., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. b., İstanbul: Beta, 2002

Ertürk, M. , **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul : Beta, 2000

Etzioni, A., “Humble Decision Making”, **Harvard Business Review**, July-August 1989, s. 122-126

Finkelstein, S., Hambrick, D.C., "Top-Management-Team Tenure And Organizational Outcome: The Moderating Role Of Managerial Discretion", **Administrative Science Quarterly**, Vol 35, No 3, Sep 1990, s. 484-503

Fredrickson, J. W. , "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions", **Academy of Management Journal**, 1984, Vol 27, No 3, s. 445-466

Fredrickson, J. W., “Effects Of Decision Motive And Organizational Performance Level On Strategic Decision Processes”, **Academy of Management Journal**, Vol 28, No 4, 1985, s.821-843

Fuglseth, A. M., Gronhaug, K., "Theory-driven Construction and Analysis of Cause Maps", **International Journal of Information Management**, Vol 22, No 5, 2002, 357-376

Galavan, R. , "**Exploring The Belief Systems of Senior Managers, Antecedents of Managerial Discretion**", (Basılmamış Doktora Tezi, Cranfield University, School of Management,2005)

Goodhew, G. W. , Cammock, P. A. , Hamilton, R. T. , “Managers’ Cognitive Maps And Intra-organisational Performance Differences”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol 20, No 2, 2005, s. 124-136

Grunert, K. G. , Sorensen, E. , “**Perceived And Actual Key Success Factors: A Study Of The Yoghurt Market In Denmark, Germany And The United Kingdom**”, The Aarhus School of Business, Working Paper No 40, 1996

Hall, R. I. , "The Natural Logic Of Management Policy Making: Its Implications For The Survival Of An Organization", **Management Science**, Vol 30, No 8, Aug 1984, s. 905-927

Hambrick, D. C. , Cho, T.S. , Chen, M.J. , "The Influence Of The Top Management Team Heterogeneity On Firms' Competitive Moves", **Administrative Science Quarterly**, Vol 41, No 4, Dec 1996, s.659-684

Hambrick, D. C. , Mason, P. A. , "Upper Echelons: The Organization As A Reflection Of Its Top Managers", **The Academy of Management Review**, Vol 9, No 2, 1984, s. 193-206

Harrison, E. F., Pelletier, M. A., “Managerial Attitudes Towards Strategic Decisions: Maximizing Versus Satisficing Outcomes”, **Management Decision**, Vol 35, No 5, 1997, s. 358 - 364

Hart, J. A., "Cognitive Maps of Three Latin American Policy Makers", **World Politics**, Vol 30, No 1, Oct 1977, s.115-140

Hay, B., Yeoman, I. , "Turning Scenarios Into A Strategy Map: Our Ambition For Scottish Tourism", **Journal of Vacation Marketing**, Vol 11, No 1, s. 89-102

Hendry, J., "Strategic Decision Making, Discourse and Strategy as Social Practice", **Journal of Management Studies**, Vol 37, No 7, 2000, s. 955-977

Heradstveit, D. , Narvesen, O. , "Psychological Constraints On Decision-making. A Discussion Of Cognitive Approaches: Operational Code And Cognitive Map", **Cooperation and Conflict**, Vol 13, 1978, s. 77-92

Hitt, M. A., Tyler, B. B., "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives", **Strategic Management Journal**, Vol 12, No 5, Jul 1991, s. 327-351

Hjortso, C. N. , "Enhancing Public Participation In Natural Resource Management Using Soft OR-An Application Of Strategic Option Development And Analysis In Tactical Forest Planning", **European Journal of Operational Research**, Vol 152, 2004, s. 667-683

Hjortso, C. N. , Christensen, S. M. , Tarp, P. , "Rapid Stakeholder And Conflict Assessment For Natural Resource Management Using Cognitive Mapping: The Case of Damdoi Forest Enterprise, Vietnam", **Agriculture and Human Values**, Vol 22, 2005, s. 149-167

Hodgkinson, G. P. , Maule, A. J. , Bown, N. J. , "Causal Cognitive Mapping In The Organizational Strategy Field: A Comparison Of Alternative Elicitation Procedures", **Organizational Research Methods**, Vol 7, No 1, January 2004, s. 3-26

Hodgkinson, G. P. , Bown, N. J., Maule, A. J. , Glaister, K. W. , Pearman, A. D. , "Breaking The Frame: An Analysis of Strategic Cognition And Decision Making Under Uncertainty", **Strategic Management Journal**, Vol 20, 1999, s. 977-985

Hodgkinson, G. P. , "Comparing Managers' Mental Models of Competition: Why Self-Report Measures of Belief Similarity Won't Do", **Organization Studies**, Vol 23, No 1, 2002, s. 63-72

Houston, M. B., Walker, B. A., "Self-Relevance And Purchase Goals: Mapping A Consumer Decision", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol 24, No. 3, 1996, s. 232-245

Huff, A. S., **Mapping Strategic Knowledge**, London: Sage Publications Incorporated, 2002

Ireland, R. D., Hitt, M. A., Bettis, R. A., De Porras D. A., "Strategy Formulation Processes: Differences in Perceptions of Strength and Weaknesses Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level", **Strategic Management Journal**, Vol 8, No 5, Sept-Oct 1987, s. 469-485

Jenkins, M. , **A Methodology For Creating And Comparing Strategic Causal Maps**, Cranfield School of Management, Cranfield University, SWP, No 2, 1994

Jenkins, M., "Thinking About Growth: A Cognitive Mapping Approach To Understanding Small Business Development", **Small Business and Enterprise Development**", Vol 1, No 1, 1994, s. 29-37

Jenkins, M. , Johnson, G. , "Entrepreneurial Intentions And Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study", **Journal of Management Studies**, Vol 34, No 6, 1997, s. 895-920

Jenkins, M. , Johnson, G. , "Linking Managerial Cognition And Organizational Performance: A Preliminary Investigation Using Causal Maps", **British Journal of Management**, Vol 8, Special Issue, 1997, s. 77-90

Jensen, B., Harmsen, H. , "Implementation Of Success Factors In New Product Development-The Missing Links?", **European Journal of Management**, Vol 4, No 1, 2001, s.37 - 52

Johnson, R. D. , Lipp, A. , "Cognitive Mapping: A Process to Support Strategic Planning In An Academic Department", **Group Decision and Negotiation**, Vol 16, No 1, 2007, s. 43-60

Klayman, J., Schoemaker, P. J.H., "Thinking About The Future: A Cognitive Perspective", **Journal of Forecasting**, Vol 12, No 2, 1993, s. 161-186

Langan-Fox, J., Code, S. , Langfield-Smith, K. , "Team Mental Models: Techniques, Methods, And Analytic Approaches", **Human Factors**, Vol 42, No 2, 2000, s. 242-271

Langfield-Smith, K., Wirth, A. , "Measuring Differences Between Cognitive Maps", **Journal of Operational Research Society**, Vol 43, No 12, 1992, s. 1135-1150

Lawrence, B. S. , "The Black Box of Organizational Demography", **Organization Science**, Vol 8, No 1, Jan-Feb 1997, s. 1-22

Liedtka, J., "Strategic Planning As A Contributor To Strategic Change: A Generative Model", **European Management Journal**, Vol 18, No 2, 2000, s. 195-206

Lim, B.C., Klein, K. J. , "Team Mental Models and Team Performance: A Field Study of the Effects of Team Mental Model Similarity and Accuracy", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol 27, No 4, 2006, s. 403-418

Lord, R. G. , Maher, K. J. , "Alternative Information-Processing Models And Their Implications For Theory, Research, And Practice", **The Academy of Management Review**, Vol 15, No 1, 1990, s. 9-28

Luthans, F., Davis, T. R.V., "An Idiographic Approach To Organizational Behavior Research: The Use Of Single Experimental Designs And Direct Measures", **Academy of Management Review**, Vol 7, No 3, 1982, s. 380-391

Malhotra, Y., "Expert Systems For Knowledge Management: Crossing The Chasm Between Information Processing And Sense Making", **Expert Systems with Applications**, Vol 20, No 1, 2001, s. 7-16

Markoczy, L. A. , "**Barriers To Shared Belief: The Role Of Strategic Interest, Managerial Characteristics And Organisational Factors**", (Basılmamış Doktora Tezi, The University of Cambridge, St. Johns College, 1994)

Markoczy, L. , “Measuring Beliefs: Accept No Substitutes”, **Academy of Management Journal**, Vol 40, No 5, 1997, s. 1228-1242

Markoczy, L. , “States And Belief States”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol 6, No 2, 1995, s. 249–269

Markoczy, L., Goldberg, J. , “A Method For Eliciting And Comparing Causal Maps”, **Journal of Management**, Vol 21, No 2, 1995, s. 305-333

McNulty, T., Pettigrew, A., “Strategies On The Board”, **Organization Studies**, Vol 20, No 1, 1999, s. 47-74

Meindl, J. R., Stubbart, C. , Porac, J. F., “Cognition Within And Between Organizations: Five Key Questions”, **Organization Science**, Vol 5, No 3, 1994, s. 289-293

Miller, C. C., Burke, L. M., Glick, W. H. , "Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives: Implications For Strategic Decision Processes", **Strategic Management Journal**, Vol 19, No 1, 1998, s. 39-58

Mintzberg, H., “The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy”, **California Management Review**, Fall 1987, Vol 30, No 1, s. 11-24

Mintzberg, H. , Ahlstrand, B. ,Lampel, J. , **Strategy Safari**, New York: The Free Press, 1998

Montazemi, A.R. , Conrath, D.W. , "The Use of Cognitive Mapping for Information Requirements Analysis", **MIS Quarterly**, Vol 10, No 1, March 1986, s.45-55

Montibeller, G. ,Belton, V. , “Causal Maps And The Evaluation Of Decision Options-A Review”, **Journal of the Operational Research Society**, Vol 57, 2006, s. 779–791

Murray-Prior, R. , “Modelling Farmer Behaviour: A Personal Construct Theory Interpretation Of Hierarchical Decision Models”, **Agricultural Systems**, Vol 57, No 4, 1998, s. 541-556

Nadkarni, S. , Nah, F. F. , “Aggregated Causal Maps: An Approach To Elicit And Aggregate The Knowledge Of Multiple Experts”, **Communications of the Association for Information Systems**, Vol 12, 2003, s. 406-436

Nadkarni, S. , Narayanan, V.K. , “Validity of the Structural Properties of Text-Based Causal Maps: An Empirical Assessment”, **Organizational Research Methods**, Vol 8, No 1, 2005, s. 9-40

Narayanan, V. K. , Armstrong, D. J. (ed.), **Causal Mapping for Research in Information Technology**, Hersey, PA, USA: Idea Group Publishing, 2005

Nelson, K. M., Nadkarni, S., Narayanan, V.K. , Ghods, M. , “Understanding Software Operations Support Expertise: A Revealed Causal Mapping Approach”, **MIS Quarterly**, Vol 24, No 3, 2000, s.475-507

Olekalns, M. , Smith, P. L. , “Cognitive Representations Of Negotiation”, **Australian Journal of Management**, Vol 30, No 1, 2005, s.57-76

Osborne, J. D. , Stubbart, C. I. , Ramaprasad, A., “Strategic Groups and Competitive Enactment: A Study of Dynamic Relationships Between Mental Models and Performance”, **Strategic Management Journal**, Vol 22, No 5, May 2001, s. 435-454

Özen, Ü. Y. , “**Modeling And Analyzing Strategic Thoughts Using Cognitive Mapping**”, (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2000)

Plank, R. E. , Greene, J. N. , "Personal Construct Psychology And Personal Selling Performance", **European Journal of Marketing**, Vol 30, No 7, 1996, s. 25-48

Prahalad, C.K. , Bettis, R. A. , “The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity And Performance”, **Strategic Management Journal**, Vol 7, No 6, s. 485-501

Priem, R. L. , Harrison, D. A. , Muir, N.K. , “Structured Conflict And Consensus Outcomes In Group Decision Making”, **Journal of Management**, Vol 21, No 4, 1995, s.691-710

Priem, R. L., Lyon, D. W., Dess, G. G., “Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research”, **Journal of Management**, Vol 25, No 6, 1999, s. 935-953

Robertson, S. , Williams, T., “Understanding Project Failure: Using Cognitive Mapping in an Insurance Project”, **Project Management Journal**, Vol 37, No 4, 2006, s. 55-71

Rosenhead, J., White, L., “Nuclear Fusion: Some Linked Case Studies In Community Operational Research”, **The Journal of the Operational Research Society**, Vol 47, No 4, 1996, s. 479-489

Say, A. T., Köksal, M., “The Use of Scientific Method in Strategic Planning”, **Proceedings of International Strategic Management Conference**, Çanakkale, June 2005, s. 103-108

Schneider, S. C. , Angelmar, R. , “Cognition In Organizational Analysis: Who’s Minding The Store?”, **Organization Studies**, Vol 14, No 3, 1993, s.347-374

Schwartz, H., “The Role of Aspirations and Aspirations Adaptation in Explaining Satisficing and Bounded Rationality”, **The Journal of Socio-Economics**, Vol 37, No 3, 2008, s. 949-957

Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., Rechner, P. L., “Experiential Effects Of Dialectical Inquiry, Devil’s Advocacy, And Consensus Approaches To Strategic Decision Making”, **Academy of Management Journal**, Vol 32, No 4, s. 745-772

Schwenk, C. R. , "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making", **Strategic Management Journal**, Vol 5, No 2, 1984, s. 111-128

Schwenk, C. R. , “Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action”, **The Academy of Management Review**, Vol 11, No 2, Apr 1986, s. 298–310

Siau, K. , Tan, X. , “Improving The Quality Of Conceptual Modeling Using Cognitive Mapping Techniques”, **Data and Knowledge Engineering**, Vol 55, No 3, 2005, s. 343-365

Siau, K. , Tan, X., “Using Cognitive Mapping Techniques to Supplement Uml and up in Information Requirements Determination”, **The Journal of Computer Information Systems**, Vol 47, Special Issue, 2006, s. 59-66

Simon, H. A. , “Prediction And Prescription In Systems Modeling”, **Operations Research**, Vol 38, No 1, 1990, s. 7-14

Simon, M., Houghton, S. M., Aquino, K., “Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies”, **Journal Business Venturing**, Vol 15, 1999, s. 113-134

Slaughter, Sandra A., Linda Levine, Balasubramaniam Ramesh, Jan Pries-Heje, Richard Baskerville, “Aligning Software Processes With Strategy”, **MIS Quarterly**, Vol 30, No 4, December 2006, s. 891-918

Smircich, L., Stubbart, C., “Strategic Management in an Enacted World”, **Academy of Management Review**, Vol 10, No 4, 1985, s. 724-736

Sparrow, P. R., “Strategy and Cognition: Understanding The Role Of Management Knowledge Structures, Organizational Memory And Information Overload”, **Creativity and Innovation Management**, Vol 8, No 2, 1999, s. 140-148

Spicer, D. P. , “Linking Mental Models And Cognitive Maps As An Aid To Organisational Learning”, **Career Development International**, Vol 3, No 3, 1998, s. 125-132

Srinivasan, A., Te'eni, D., "Modeling As Constrained Problem Solving: An Empirical Study Of The Data Modeling Process", **Management Science**, Vol 41, No 3, 1995, s. 419-434

Stevenson, H. H. , "Defining Corporate Strengths and Weaknesses", **Sloan Management Review**, Vol 17, No 3, Spring 1976, s. 51-68

Strati, A., "(Mis)Understanding Cognition In Organization Studies", **Scandinavian Journal of Management**, Vol 14, No 4, 1998, s. 309-329

Swan, J. A. , "Exploring Knowledge and Cognitions in Decisions About Technological Innovation: Mapping Managerial Cognitions", **Human Relations**, Vol 48, N0 11, 1995, s.1241-1270

Swan, J. A. , Newell, S. , "Managers' Beliefs About Factors Affecting The Adoption Of Technological Innovation", **Journal of Managerial Psychology**, Vol 9, No 2, 1994, s. 3-11

Şahin, Ş. Ö., Ülengin, F., Ülengin, B. , "A Bayesian Causal Map For Inflation Analysis: The Case Of Turkey", **European Journal of Operational Research**, Vol 175, 2006, s. 1268-1284

Tegarden, D. P., Sheetz, S. D. , "Group Cognitive Mapping: A Methodology And System For Capturing And Evaluating Managerial And Organizational Cognition", **Omega**, Vol 31, 2003, s. 113-125

Thomas, H. , Samson, D. , "Subjective Aspects Of The Art Of Decision Analysis: Exploring The Role Of Decision Analysis In Decision Structuring, Decision Support And Policy Dialogue", **Journal of Operational Research Society**, Vol 37, No 3, 1986, s. 249-265

Thomas, J. B. , Clark, S. M. , Gioia, D. A. , "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes", **Academy of Management Journal**, 1993, Vol 36, No 2, s. 239-270

Tiwana, A., Wang, J., Keil, M., Ahluwalia, P. , “The Bounded Rationality Bias in Managerial Valuation of Real Options: Theory and Evidence from IT Projects”, **Decision Sciences**, Vol 38, No 1, Feb 2007, s. 157-181

Tyler, B. B. , Gnyawali, D. R. , "Mapping Managers' Market Orientations Regarding New Product Success", **The Journal of Product Innovation Management**, Vol 19, 2002, s. 259-276

Tyler, D., "Cognitive Mapping: A Tool To Support Strategic Management", **Journal of Fashion Marketing and Management**, Vol 5, No 4, 2001, s. 353-357

Ungson, G. R. , Braunstein, D. N. , Hall, P. D., "Managerial Information Processing: A Research Review", **Administrative Science Quarterly**, Vol 26, No 1, March 1981, s. 116-134

Ülengin, F. ,Topçu, İ. , “Cognitive Map: KBDSS Integration In Transportation Planning”, **Journal of the Operational Research Society**, Vol 48, No 1, 1997, s. 1065-1075

Ülgen, H. , Mirze, S. K. , **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4. Baskı, İstanbul: Arıkan, 2007

Valerio, M. D. S., “**Structuring Distributed Cognitions And Action In A High Reliability Organization**”, (Basılmamış Doktora Tezi, The George Washington University, The Graduate School Of Education And Human Development, 2006)

Van Someren, M. W. , Barnard, Y. F. , Sandberg, J. A.C. , **The Think Aloud Method A Practical Guide To Modelling Cognitive Processes**, London: Academic Pres, 1994

Veludo-de-Oliveira, T. M., Ikeda, A. A., Campomar, M. C., “Discussing Laddering Application By The Means-End Chain Theory”, **The Qualitative Report**, Vol 11, No 4, 2006, s. 626-664

Volberda, H. W., Elfring, T., **Rethinking Strategy**, London: Sage Publications, 2001

Voyer, J. J., "Coercive Organizational Politics And Organizational Outcomes: An Interpretive Study", **Organization Science**, Vol 5, No 1, 1994, s. 72-85

Waller, M. J., Huber, G. P., Glick, W. H., "Functional Background As A Determinant Of Executives' Selective Perception", **The Academy of Management Journal**, Vol 38, No 4, Aug 1995, s.943-974

Wally, S., Baum, J. R., "Personal And Structural Determinants Of The Pace Of Strategic Decision Making", **Academy of Management Journal**, Vol 37, No 4, 1994, s. 932-956

Walsh, J. , Ungson, G. R. , "Organizational Memory", **Academy of Management Review**, Vol 16, No 1, 1991, s. 57-91

Walsh, J. P. , "Managerial And Organizational Cognition: Notes From A Trip Down Memory Lane", **Organization Science**, Vol 6, No 3, 1995, s. 280-321

Walsh, J. P. , "Selectivity And Selective Perception: An Investigation Of Managers' Belief Structures And Information Processing", **The Academy of Management Journal**, Vol 31, No 4, 1988, s. 873-896

Weber, P. S. , Manning, M. R. , "Cause Maps, Sensemaking, And Planned Organizational Change", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol 37, No 2, 2001, s. 227-251

West III, G. P , "Collective Cognition: When Entrepreneurial Teams, Not Individuals, Make Decisions", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol 31, No 1, January 2007, s. 77-102

Whittington, R., "Environmental Structure And Theories Of Strategic Choice", **Journal Of Management Studies**, Vol 25, No 6, November 1988, s. 521-536

Wiersema, M. F. , Bantel, K. A. , "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", **Academy of Management Journal**, 1992, Vol 35, No 1, s. 91-121

Winter, S. G. , “The Satisficing Principle in Capability Learning”, **Strategic Management Journal**, Vol 21, No 10/11, Special Issue, The Evolution of Firm Capabilities, 2000, s. 981-996

Xiang, Z., Formica, S. , “Mapping Environmental Change In Tourism: A Study Of The Incentive Travel Industry”, **Tourism Management**, Vol 28, No 5, 2007, s. 1193-1202

Yeo, K. C., “**Sense Making Of A Strategic Restructuring Event In A Singapore Business Organization**”, (Basılmamış Doktora Tezi, The George Washington University Department Of Chaos, 2004)

Zhang, W. , Chen, S. , Wang, W. , King, R. S., “A Cognitive Map Based Approach To The Coordination Of Distributed Cooperative Agents”, **IEEE Transactions On Systems, Man, And Cybernetics**, Vol 22, No 1, 1992, s.103-114

AKTARIMDA BULUNULAN KAYNAKLAR

Chandler, A.D., Jr., **Strategy and Structure**, Cambridge, MA: MIT Pres, 1962

Churchman, C., **The Design of Inquiring Systems**, New York: Basic Books, 1971

Hrebiniak, L.G. , Joyce, W.F., **Implementing Strategy**, New York: Macmillan, 1984

Mintzberg, H. , **The Structuring of Organizations**, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979

Srivastava, S. , **The Executive Mind**, San Francisco: Jossey-Bass, 1984

Steinbruner, J.D. , **The Cybernetic Theory of Decision**, Princeton, New Jersey: Princeton University Pres, 1974

YARARLANILAN INTERNET KAYNAKLARI

<http://tdkterim.gov.tr>

<http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/250%20-%20TamMetin.pdf> (Erişim 24.04.2009)

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Adem YAVAŞ

Doğum Tarihi : 08.06.1970

Adres : Kocaeli Üniversitesi Derbent M.Y.O. Derbent / Kocaeli

e-mail : yavasadem@hotmail.com

Yüksek Lisans : Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon Programı

Lisans : Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu