

**T. C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRK YÖNETİCİLERİN STRATEJİK DÜŞÜNME ÖZELLİKLERİNİ**  
**BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÖNERİSİ:**  
**DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kübranur ÇAKIR**

**Düzce**

**Temmuz, 2018**



**T. C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRK YÖNETİCİLERİN STRATEJİK DÜŞÜNME ÖZELLİKLERİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÖNERİSİ:  
DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Yunus Emre TAŞGİT**

**Düzce**

**Temmuz, 2018**

**Kübranur Çakır**  
**Düzce Üniversitesi, SBE**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Temmuz, 2018**

**TÜRK YÖNETİCİLERİN STRATEJİK DÜŞÜNME**  
**ÖZELLİKLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR**  
**ÖLÇEK GELİŞTİRME ÖNERİSİ: DÜZCE İLİ**  
**ÖRNEĞİ**

## JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından ..... Anabilim Dalında oy birliği /  
oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Muammer MESCİ .....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Abdülhamit EŞ .....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre TAŞGİT .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirmek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanarak gerçekleştirilmiş bir araştırmadır.

Tez çalışması boyunca akademik birikimi, deneyimi ve yönlendirmeleri ile desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Yunus Emre TAŞGİT'e minnettarlığımı ifade ediyorum.

Hayatımın her anında maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyerek bana her anlamda destek olan sevgili anne ve babama sonsuz sevgilerimi sunuyorum. Hayatımın her anında olduğu gibi tez sürecinde de beni yalnız bırakmayıp destek olan ve sabır gösteren ismini yazmakla bitiremeyeceğim beni sevdiklerini çok iyi bildiğim dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca tez çalışmasının yürütülmesi sürecinde, değerli zamanını ayırarak çalışmaya katılan saygıdeğer hocalarıma ve işletme yöneticilerine anlayış ve katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Kübranur ÇAKIR

## ÖZET

# TÜRK YÖNETİCİLERİN STRATEJİK DÜŞÜNME ÖZELLİKLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÖNERİSİ: DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ

ÇAKIR, Kübranur

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre TAŞGİT

Temmuz 2018, 168 Sayfa

Stratejik düşünme, bir firmanın geleceğini etkileyen, yöneticilerin algılarını şekillendirerek onlara anlam kazandıran bir süreçtir. Stratejik düşünme sayesinde, bir yönetici elindeki sınırlı kaynakları en verimli şekilde nasıl kullanacağını belirleyebilmekte, şirketin hedeflerine doğru ilerlemesini kolaylaştırmakta, rekabet avantajını güçlendirmekte ve bütün örgütü doğru şekilde yönlendirerek stratejik performansını arttırabilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerine sahip olması kuruluş ve yönetici açısından avantajlı bir durumdur. Bu nedenle yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerinin belirlenmesi ve gerektiğinde geliştirilmesi gerekmektedir. Bu tez çalışmasının temel amacı, Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirme önerisi sunmaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Stratejik düşünme özelliklerinin yetenek, tutum, davranış, eğilim ve niyet olmak üzere beş boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Araştırma ölçek geliştirme ve uygulama aşaması olmak üzere iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ölçek geliştirme aşaması için stratejik yönetim uzmanı veya stratejik yönetim dersi almış kişiler evren olarak belirlenmiştir. Amaçlı örneklem yoluyla seçilmiş 11 kişiden uzman değerlendirme formu ile veriler elde edilmiştir. Ölçek için oluşturulan 127 ifade, uzmanların değerlendirmesi sonucunda elde edilen verilere gerçekleştirilen betimsel analiz sonucunda 83 ifadeye indirgenmiştir. Araştırmanın uygulama aşaması için yapılan pilot uygulamada ise, Düzce ilinde stratejik düşünme konusunda yetkin 20 üst düzey yöneticiden yüz yüze görüşmelerle gerçekleştirilen anketler aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi ve sınırlı olarak nicel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Betimsel analiz sonucunda ölçekte bulunan 83 ifade 72 ifadeye indirgenmiştir. Bu doğrultuda geliştirilen stratejik düşünme ölçeğiyle ilgili son aşamada, yetenek boyutu kapsamında 24 ifade, davranış boyutu kapsamında 15 ifade, tutum boyutu kapsamında 17 ifade, eğilim boyutu kapsamında 10 ifade, niyet boyutu kapsamında 6 ifade elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Türk Yöneticiler, Stratejik Düşünme, Ölçek Geliştirme Önerisi

## **ABSTRACT**

### **A SCALE DEVELOPMENT PROPOSAL FOR DETERMINING THE STRATEGIC THINKING CHARACTERISTICS OF TURKISH MANAGERS: DUZCE CASE SAMPLE**

**ÇAKIR, Kübranur**

**M.A., Department of Business Administration**

**Supervisor: Assist. Prof. Dr. Yunus Emre TAŞGİT**

**July 2018, 168 Pages**

Strategic thinking is a process that affects the future of a company, which shapes the perceptions of the managers and gives them meaning. Through strategic thinking, an executive can determine how to use limited resources in the most efficient way, facilitate the company's progress toward its goals, strengthen its competitive advantage and improve its strategic performance by guiding the whole organization in the right direction. Therefore, having the strategic thinking features of the managers is advantageous for the organization and the manager. For this reason, managers' strategic thinking needs to be determined and developed if necessary. The main aim of this thesis is to present a scale development proposal for determining the strategic thinking characteristics of Turkish managers. Qualitative research method was used in the research. It has been determined that the strategic thinking features consist of five dimensions including ability, attitude, behavior, tendency and intention. The research was carried out in two stages, namely scale development and application stage. Those who have taken strategic management expertise or strategic management courses for the scale development phase of the research have been identified as universes. Data were obtained with 11 expert evaluation forms selected through objective sampling. The 127 expressions generated for the scale were reduced to 83 expressions as a result of the descriptive analysis performed on the data obtained as a result of the experts' evaluation. In pilot application for the implementation phase of the study, 20 senior executives in strategic thinking in Düzce were interviewed through face-to-face interviews. In the analysis of the obtained data, descriptive analysis method and limited quantitative analysis methods were used. As a result of the descriptive analysis, 83 expressions on the scale were reduced to 72 expressions. In the last stage about the strategic thinking scale developed in this direction, 24 expressions within the scope of the talent, 15 expressions within the scope of the behavioral dimension, 17 expressions within the attitude dimension, 10 expressions within the scope of the tendency dimension and 6 expressions within the scope of the intentional dimension were obtained.

**Key Words:** Turkish Administrators, Strategic Thinking, Scale Development Proposal





## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
I. BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Sayıtları.....	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.6. Tanımlar.....	8
II. BÖLÜM.....	10
2. STRATEJİK DÜŞÜNME.....	10
2.1. Düşünme ve Strateji.....	10
2.2. Stratejik Düşünme Nedir?.....	13
2.3. Stratejik Düşünmek Nasıl Gerçekleşir?.....	15
2.4. Stratejik Düşünme İş Başarısı İçin Neden Önemlidir?.....	19
2.5. Taktiksel Düşünmeye Karşı Stratejik Düşünme.....	21
2.6. Stratejik Düşünme Süreci.....	22
2.7. Stratejik Düşünmenin Beş Faktörü.....	24
2.8. Sistem Düşüncesi ve Stratejik Düşünme.....	29
2.9. Stratejik Düşünme ve Oyun Teorisi.....	31
2.10. Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama.....	34

2.11. Stratejik Düşünen Lider.....	36
2.12. Stratejik Düşünme ve Yönetmel Yetkinlikler.....	38
2.13. Stratejik Düşünürlerin Özellikleri .....	40
III. BÖLÜM .....	46
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	46
3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	46
3.2. Evren ve Örneklem.....	47
3.3. Veri Toplama Araçları.....	48
3.3.1. Görüşme Tekniği .....	48
3.3.2. Anket Tekniği .....	49
3.3.2.1. Ölçek Geliştirme Süreci .....	49
3.3.2.1.1. Ölçeğin Kavramsallaştırılması .....	50
3.3.2.1.2. İlk Madde Havuzunun Geliştirilmesi .....	51
3.3.2.1.3. Ölçek İfadelerinin İndirgenmesi ve Ölçek Boyutlarının Oluşturulması ..	52
3.3.2.1.4. Anket Formunun Oluşturulması ve Ön Uygulamanın Yapılması .....	53
3.3.3. Ölçmede Güvenilirlik ve Geçerlilik.....	53
3.3.3.1. Güvenilirlik .....	53
3.3.3.2. Geçerlilik.....	55
3.4. Verilerin Toplanması.....	57
3.5. Verilerin Analizi .....	58
IV. BÖLÜM .....	61
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	61
4.1. Geçerli Madde Tespiti .....	61
4.1.1. Yetenek Boyutundaki Geçerli Madde Tespiti.....	61
4.1.2. Davranış Boyutundaki Geçerli Madde Tespiti .....	74
4.1.3. Tutum Boyutu Geçerli Madde Tespiti .....	83
4.1.4. Eğilim Boyutu Geçerli Madde Tespiti .....	95

4.1.5 Niyet Boyutu Geçerli Madde Tespiti .....	103
4.2. Pilot Uygulama Analizi .....	110
4.2.1. Geçerli Madde Tespiti.....	110
4.2.1.1. Yetenek Boyutu Analizi .....	111
4.2.1.2. Davranış Boyutu Analizi.....	112
4.2.1.3. Tutum Boyutu Analizi.....	113
4.2.1.4. Eğilim Boyutu Analizi .....	115
4.2.1.5. Niyet Boyutu Analizi .....	116
4.2.2. Betimleyici İstatistikler .....	117
V. BÖLÜM.....	119
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....	119
5.1. Sonuçlar .....	119
5.2. Öneriler.....	122
KAYNAKÇA .....	124
EKLER .....	142
EK 1: Uzman Değerlendirme Formu.....	142
EK 2: Anket Formu .....	147
EK 3: Ölçeğin Son Hali .....	152

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Yetenek Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu .....	62
Tablo 2. Yetenek Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu .....	64
Tablo 3. Yetenek Boyutu Ayırt Edebilme Tablosu .....	66
Tablo 4. Yetenek Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu .....	68
Tablo 5. Yetenek Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu .....	70
Tablo 6. Yetenek Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu.....	72
Tablo 7. Yetenek Boyutu Çıkarılan İfadeler Tablosu .....	74
Tablo 8. Davranış Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu .....	75
Tablo 9. Davranış Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu .....	76
Tablo 10. Davranış Boyutu Ayırt Edebilme Tablosu.....	77
Tablo 11. Davranış Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu .....	79
Tablo 12. Davranış Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu.....	80
Tablo 13. Davranış Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu.....	82
Tablo 14. Davranış Boyutu Çıkarılan İfadeler Tablosu .....	83
Tablo 15. Tutum Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu .....	83
Tablo 16. Tutum Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu.....	85
Tablo 17. Tutum Boyutu Ayırt Edebilme Tablosu .....	87
Tablo 18. Tutum Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu.....	89
Tablo 19. Tutum Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu.....	90
Tablo 20. Tutum Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu .....	92
Tablo 21. Tutum Boyutu Çıkarılan İfadeler Tablosu.....	94
Tablo 22. Eğilim Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu.....	95
Tablo 23. Eğilim Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu.....	96
Tablo 24. Eğilim Boyutu Ayırt Edebilme Tablosu .....	97
Tablo 25. Eğilim Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu.....	98
Tablo 26. Eğilim Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu .....	100
Tablo 27. Eğilim Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu .....	101
Tablo 28. Eğilim Boyutu Çıkarılan İfadeler Tablosu.....	102
Tablo 29. Niyet Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu.....	103
Tablo 30. Niyet Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu.....	104
Tablo 31. Niyet Boyutu Ayırt Edilebilme Tablosu .....	105
Tablo 32. Niyet Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu.....	106

Tablo 33. Niyet Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu .....	107
Tablo 34. Niyet Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu .....	108
Tablo 35. Niyet Boyutu Çıkarılan İfadeler Tablosu.....	109
Tablo 36. Yöneticilerin Yapısal Özellikleri ile ilgili Sonuçlar Tablosu.....	110
Tablo 37. Yetenek Boyutu Analizi Tablosu.....	111
Tablo 38. Davranış Boyutu Analizi Tablosu.....	112
Tablo 39. Tutum Boyutu Analizi Tablosu .....	114
Tablo 40. Eğilim Boyutu Analizi Tablosu .....	115
Tablo 41. Niyet Boyutu Analizi Tablosu .....	116
Tablo 42. Ölçekten Çıkarılan Maddeler Tablosu .....	117
Tablo 43. Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu .....	118



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Deneyim ve Etkileşim Düzeyleri .....	17
Şekil 2. Stratejik Düşünme Gerçekleşme Süreci.....	19
Şekil 3. Stratejik Düşünmenin Unsurları.....	24
Şekil 4. Ölçek Geliştirme Süreci .....	50
Şekil 5. Betimsel Analiz Süreci.....	60



## I. BÖLÜM

### 1.GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde, çalışmayla ilgili genel bilgiler sunulmaktadır. İlk olarak araştırmanın problemi tanımlanmaktadır. Ardından araştırmanın amacına, önemine, sayıltılarına (varsayımları) ve sınırlılıklarına değinilmektedir. Son olarak araştırmada geçen temel kavramların tanımlarına yer verilmektedir.

#### 1.1.Araştırmanın Problemi

"Stratejik düşünme" terimi, bugün, strateji alanında sık sık kullanılmasına rağmen literatürde stratejik düşünme terimiyle ilgili neyin kastedildiği konusunda net bir anlayış eksikliği vardır (Liedtka, 1998: 121). Çoğu zaman stratejik düşünme terimi, belirli özelliklere sahip belirli bir düşünce biçimini göstermek yerine, strateji, stratejik planlama ya da stratejik yönetim gibi kavramların açıklanmasında kullanılmaktadır. Örneğin Wilson (1994: 14) stratejik düşünmenin, stratejik planlama süreçlerinde evrime neden olduğunu ve stratejik planlamanın karakterini değiştirdiğini savunmaktadır. Nasi'ye (1991: 29) göre ise stratejik düşünme, hem iş liderleri tarafından stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasına hem de toplam girişimin stratejik performansına kadar uzanmaktadır. Stratejik analiz, stratejik planlama, organizasyon ve kontrol ve hatta stratejik liderlik buna dâhildir. Bu nedenle, stratejik düşünme temelde "stratejik" olarak etiketlenebilen tüm bu nitelikleri kapsamaktadır. Literatürde stratejik düşünmenin, problem çözme, karar verme ve örgütün geleceğini öngörmeye yönelik senaryo hazırlama alanlarında yaygın olarak kullanıldığı görülmekte ve stratejik düşünme bir organizasyonun her kademesindeki bireylerde geliştirilebilen bir sentezleme faaliyeti olarak değerlendirilmektedir (Haycock vd., 2012: 3). Stratejik düşünme, beklenen çevresel koşullara dayalı olarak bir organizasyonun gelecekteki yönünü belirleyen kapsamlı



kavramlara katkıda bulunmaktadır (Goldman vd., 2009: 404). Heracleous (1998), stratejik düşünmenin amacını "rekabetçi oyunun kurallarını yeniden yazan yeni ve yenilikçi stratejileri keşfetmek ve şimdiki zamandan önemli ölçüde farklı potansiyel gelecekler öngörmek" olarak tanımlamaktadır. Goldman vd. (2009: 404) ise stratejik düşünmenin amacını, organizasyonu şimdiki durumdan önemli derecede farklı konuma getirmek için rekabetçi stratejiler keşfetmek olarak açıklamaktadır.

Stratejik düşünme ile ilgili literatürün yanında uygulamada da boşluk bulunmaktadır. Stratejik düşünme kavramı konusundaki anlayış eksikliği herkes tarafından bir boşluk nedeni olarak kabul edilmektedir. (Mintzberg, 1994; Liedtka, 1998; Bonn, 2001). Ancak stratejik düşünme boşluğunun kapsamlı olarak üç temel nedeni bulunmaktadır; Birinci neden, belirtildiği gibi genel kavram konusundaki anlayış eksikliğidir. İkinci neden, uygulayıcı ve teorisyenin "stratejik düşünme" terimini "stratejik planlama" ile ve diğer stratejik yönetim terimleriyle karıştırmasıdır. Üçüncü neden, örgütsel liderler arasında stratejik düşünmenin sınırlı gelişimidir (Goldman ve Casey, 2010: 120). Bu nedenlerden dolayı kuruluşların tüm hiyerarşik düzeylerinde stratejik düşünme yeteneğinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Son 25 yıldaki araştırmalar, stratejik düşünmeye sahip olmayan üst düzey yöneticilerin performanslarının önemli derecede olumsuz sonuçlarının olduğunu tespit etmiştir (Mason, 1986; Zabriskie ve Huellmantel, 1991; Bonn, 2001; Essery, 2002). Günümüz çalışma ortamlarının doğası, bireylerin karmaşık bilgileri yorumlamalarını, örgütsel süreçleri ve yordamları geliştiren stratejiler belirlemelerini gerektirmektedir (Johnson vd., 2003; Wheatley, 2006).

Jelenc ve Swiercz, 2011 yılında yürüttükleri Stratejik Düşünme Yeteneği: Kavramsallaştırma ve Ölçme isimli çalışmalarında stratejik düşünmenin, yenilikçi bir ortamın oluşturulması ve böyle bir ortamın uzun süreli olabilmesi için sadece yenilikçi gücün değil, bunun yanında yöntem ve prosedürlerin kullanılmasını gerektiren bir kavram olduğunu ileri sürmektedir.

Amitabh ve Sahay, 2008 yılında gerçekleştirdikleri Stratejik Düşünme: Liderlik Kaybı Bağlantılı Keşifsel Çalışma başlıklı araştırmalarında, işletmeler için stratejik düşünmeyi stratejik sürecin en önemli unsuru olarak görmektedir.

Wootton ve Horne, 2010 yılında yayınladıkları *Stratejik Düşünme: Yöneticiler ve Pazarlamacılar için Liderliğe Dokuz Adım Yaklaşımı* ve *Strateji* isimli çalışmalarında stratejik düşünme yeteneğinin geliştirilebileceğini belirtmektedir. Sistematik düşünme, modeller kurma, yenilikçi düşünme, yansıtabilme, kritik düşünebilme ve metaforlar oluşturma unsurlarının stratejik düşünme yeteneğini geliştirmekte en etkili unsurlar olduğunu ileri sürmektedir.

Ohmae (1982) stratejik düşünmeyle ilgili çalışmaları başlatmıştır. Stratejik düşünmenin bir insanın tek başına analiz yapmasına imkân verdiğini, doğru problemleri bulup çözmek için uygun ifadeler oluşturabilen analitik bir yöntem kullanmanın yanında, esnek bir mantıkla geliştirebildiği bir kavram olduğunu ileri sürmektedir.

Stratejik düşünme olgusunun teorik temellerinin atılmasında önemli bir isim olan Liedtka (1998), stratejik düşünme kavramının gelişmesine önemli katkılar yapmıştır. Sistem düşüncesi, amaç odaklılık, fırsatçılık zekâsı, zaman ekseninde düşünme, hipotez yönelimli olma unsurlarının bir araya gelerek stratejik düşünmeyi oluşturduğunu ileri sürmektedir.

Stratejik düşünme kavramı üzerine kapsamlı araştırmalar yapan araştırmacı Goldman (2005), *Uzman Stratejik Düşünür Olmak: Sağlık Yönetim CEO'larının Öğrenme Yolculuğu* başlıklı nitel araştırmasında, Liedtka'nın (1998) öne sürdüğü, sistem düşüncesi, niyet odaklılık, akıllı fırsatçılık, zaman ekseninde düşünme, hipotez yönelimli olma unsurlarından yola çıkarak; stratejik düşünmenin, kavramsallık, sistem yönlülük, yönlendiricilik, fırsat yönelimlilik unsurlarından meydana geldiğini ileri sürmektedir. Goldman vd. (2009), *Stratejik Olarak Düşünme Yeteneğini Geliştiren Deneyimler* isimli çalışmalarında, stratejik düşünme yeteneği geliştiren erkek ve kadın iş deneyimleri arasında bir dengesizlik olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Stratejik düşünme kavramı üzerine araştırmalar yapan araştırmacı Bonn (2005), stratejik düşünmeyi sistem düşüncesi, yenilikçilik ve vizyon kavramlarından oluşan üç temel unsurun oluşturduğunu ileri sürmektedir.

Yukarıda açıklandığı gibi stratejik düşünmeyi oluşturan birçok unsur belirlenmiş olmasına rağmen, bir yöneticinin stratejik düşünme özelliklerini ölçmek için kapsamlı bir çalışma yapılmamıştır. Sadece, stratejik düşünme konusunda kapsamlı araştırmalar yapan Pisapia vd. (2005), Liderin Stratejik Zihniyetini Geliştirmek: Ölçeğin Oluşturulması isimli çalışmalarında, karmaşık ortamlarda, başarılı liderlerin daha az başarılı liderlerden farklı düşündükleri varsayımını test etmek amacıyla ölçek geliştirmiştir. Araştırma sonucunda, stratejik düşünmenin deneyimleri yansıtmaya, yeniden çerçeveleme, sistem düşüncesi unsurlarından oluştuğu belirtilmektedir. Ancak bu ölçek stratejik düşünmenin ölçümü için bazı sınırlılıkları beraberinde getirmektedir. Örneğin, araştırmanın örnekleme denetim ya da idari görevlerde çalışan yüksek lisans öğrencileridir. Bu örnekler madde ölçeklendirme ve güvenilirlik testleri için kabul edilebilir ancak stratejik düşünme yapılarının kullanılmasının başarılı ve daha az başarılı yöneticiler arasında ayrımcılık yapabileceği sonucuna varmak için yetersizdir.

Ayrıca, Türkiye de stratejik düşünme özelliklerini belirlemek için daha önceden yapılmış bir ölçek geliştirme önerisi veya çalışması bulunmamaktadır. Dolayısıyla literatür incelendiğinde tüm bu koşullar göz önüne alınarak, yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerinin ölçümünü destekleyici yeterince kapsamlı araştırmaya rastlanamamıştır. Buradan hareketle araştırmanın problemleri, şu şekilde ifade edilmektedir:

- Türk yöneticileri ne kadar stratejik düşünebiliyor?
- Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini oluşturan unsurlar nelerdir?

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Kurumlarda stratejik düşünme, süreçlerin uygulanmasına ilişkin önemli bir faktördür. Abraham (2005), kuruluşların stratejik düşünme sürecini uygulamaktan alabilecekleri pek çok fayda olduğuna inanmaktadır. Stratejik düşünme, kurumları güçlendirmekte veya kurumlara rekabet avantajı kazandırmakta (Liedtka, 1998; O'Shannassy, 2003; Allio, 2006) ve organizasyon için entegre bir bakış açısı oluşturmaktadır (Mintzberg, 1994). Stratejik düşünme yöneticilere, ortamdaki kaos duygusunu sezgisel olarak anlamalarına yardımcı olan iç görü veya problem çözme

becerisi, uzun vadeli rekabet sağlayabilecek koşulları görme avantajı, kuruluşun geleceği hakkında bilgi edinmek için ortamı görselleştirme becerisi, yorumlama ve tarama becerisi, yeni pazar fırsatlarını belirleme ve organizasyon işini ilerleten gerçek çözümler oluşturma becerisi, ilişkisel inşanın önemini ve örgütsel iş hedeflerine bağlılığını anlama becerisi sağlamaktadır (Gilmore, 2007: 1). Dahası stratejik düşünme sayesinde yöneticiler, küresel ve ulusal bir perspektiften bir kuruluş üzerindeki dış etkileri dikkate alan etkili stratejileri oluşturabilmekte ve stratejik planlamayı uzun vadeli bir perspektif içinde inceleyebilmektedir. Ayrıca stratejik düşünme sayesinde yöneticiler hedefleri ve öncelikleri ile olası fırsatları veya tehditleri tanımlayarak güçlü yönler oluşturabilmektedir. Stratejik düşünme özelliği yüksek olan yöneticilerin başarı düzeyleri daha yüksek olduğu için (Mason, 1986; Essery, 2002) ve stratejik düşünme kuruluşların performanslarına da fayda sağladığı için, yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerinin belirlenmesi ve yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini gerektiği durumlarda geliştirmesi gerekmektedir. Ancak Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerinin belirlenmesiyle ilgili kapsamlı kaynak ve ölçek bulunmamaktadır. Bu durum konu ile ilgili ölçek geliştirilmesi durumunu ön plana çıkarmaktadır.

Dolayısıyla, bu tez çalışmasının genel amacı, Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirme önerisi sunmaktır. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda, Türk yöneticilerin ne kadar stratejik düşünebildiğini ve stratejik düşünme özelliklerini oluşturan unsurları belirlemek amaçlanmaktadır.

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Bonn'a (2001) göre, stratejik düşünme özelliklerinin test edilmesi için araçlar geliştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Aslında stratejik düşünmenin yönlerini belirlemek için geliştirilen yenilikçilik (Hocevar ve Bachelor, 1989) ya da farklı düşünme (Torrance, 1974) gibi araçlar vardır, fakat bunlar yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini belirlemek için yeterli değildir. Dolayısıyla daha kapsamlı araçlar geliştirilmesi gerekmektedir. Literatür incelendiğinde, stratejik düşünme için sadece Pisapia vd. (2005) tarafından stratejik düşünme yeteneği değişkeni olarak araç geliştirilmiştir. Ancak bu stratejik düşünme yeteneği aracıyla ilgili sadece kar amacı

olmayan kurumlarla aracın geliştirilmesi gibi bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Dolayısıyla ulusal ve uluslararası literatürde, stratejik düşünmeyi ölçen yeterince kapsamlı bir araştırma bulunmamaktadır. Bu sebeple bu çalışmanın önemi genel itibariyle, kar amacı güden kurumlarda stratejik düşünme özelliğini doğrudan belirleyebilecek bir ölçek önerisi geliştirerek ve bir pilot uygulama gerçekleştirerek alandaki boşluğu doldurmaya katkı yapmaktır. Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi, hem ulusal hem de uluslararası stratejik düşünme literatürüne özgün bilgiler sunmaktadır. Çalışma aynı zamanda metodolojik olarak özgün bir teknik kullanarak literatüre katkılar sağlamaktadır. Uygulayıcılara, stratejik düşünmenin daha iyi anlaşılması konusunda yardımcı olmakta ve yönlendirici bir bakış açısı sağlamaktadır.

Ulusal anlamdaki önemi ve yapacağı temel katkı ise işletme yöneticilerinin stratejik düşünmede hangi tür eğilimlere sahip olduklarını görüp, eksiklikleri varsa bunu nasıl geliştireceklerini ve diğer eğilimlerin hepsine nasıl sahip olacaklarını düşünmelerini sağlamaktır. Böylece kendilerine “şu anda stratejik düşünmenin neresindeyim, doğru stratejik düşünebiliyor muyum?” sorusunu sorup, kararlarını alırken ya da hamlelerini yaparken, stratejik düşünmenin önemini kavrayarak, uzun dönemli hedeflerinde daha fazla karlılığı, toplumsal düzeni ve diğer çevresel faktörleri de ele almalarını sağlamaktadır.

Stratejik düşünme kuruluşlarda yöneticilerin, uygun seçim, işe alma, kalkınma stratejilerini oluşturma ve örgütlerin üyelerinin stratejik düşünme için gereken özelliklere sahip olmasını sağlamasına yardımcı olma çabasını arttırmaktadır. Bu araştırma yöneticilere özellikle, kuruluşların üst yönetim grubunun yapısının önemini göz önünde bulundurarak stratejik açıdan gerekli olan çeşitli temsili sistemlerin ve becerilerin maksimum kullanımını düşünmelerini sağlamaktadır. Yöneticilere faaliyetler için gerekli bilgi ve kavramları benimsemeyi, örgütü bir bütün olarak görmeyi ve örgütün çeşitli bölümlerinin birbirleriyle nasıl ilişki kurduğunu, etkilediğini anlamayı ve ilk bakışta, bağımsız ve ilgisiz gibi görünen olaylar ve veriler arasındaki ilişkileri kurmayı sağlamaktadır. Ayrıca yöneticiler stratejik düşünerek çatışma olasılığını görmekte ve çatışmayı yapıcı bir

şekilde yönetmenin yollarını bulmakta, stratejik düşünme özelliğini geliştirerek daha iyi bir sonuca ulaşmaktadır.

#### **1.4. Araştırmanın Sayıltıları**

Araştırmanın sorunsalının çözümü bazı varsayımlar çerçevesinde yapılmıştır. Bu araştırmanın sayıltıları (varsayımları) şunlardır:

- Stratejik düşünebilen yöneticiler daha iyi kurumsal kararlar alır.
- Stratejik düşünebilen yöneticiler, çevredeki değişimleri algılayıp onlara uygun davranır.
- Stratejik düşünebilen yöneticiler, olaylar arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri keşfederek, potansiyel sorunlara rahatlıkla çözümler üretebilir.
- Stratejik düşünme, birçok alanda bir sanat niteliğindedir.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma sonuçlarının geçerliliğini artırmak açısından sınırlılıklarının çok iyi bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Çalışmanın yürütülmesinde kapsam ve içerik açısından sınırlılıklar ve yöntem açısından sınırlılıklar olmak üzere iki boyutlu sınırlılıkla karşılaşmıştır. İçerik açısından araştırmanın sınırlılığını, literatürde araştırmanın temelini oluşturan stratejik düşünme konusuyla ilgili birçok araştırma olmasına rağmen, araştırma konusu ile ilgili kesin olarak ulusal düzeyde örtüşen bir çalışma bulunmaması oluşturmaktadır.

Araştırmanın kapsam sınırlılığını, araştırmanın ölçeğin geliştirilmesi aşamasında demografik özellikler dikkate alındığında stratejik yönetim uzmanı ve stratejik yönetim dersi almış kişilerin bakış açısını yansıtması oluştururken, araştırmanın uygulama aşamasında ise, demografik özellikler dikkate alındığında stratejik düşünme konusunda Türkiye genelinde başarısını ispatlamış üst düzey yöneticilerle değil de, Düzce ili gibi spesifik bir bölgede stratejik düşünme konusunda yetkin üst düzey yöneticilerle çalışılmış olması oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırma sonuçları, sadece Düzce ilindeki üst düzey yöneticilerin bakış açısını yansıttığı için Türkiye genelindeki üst düzey yöneticilerin bakış açılarını yansıtabilecek düzeyde değildir.

Araştırmanın yöntem açısından sınırlılıklarını ise, yöneticilere ve uzmanlara ulaşmanın, birincil veri toplamanın zor olması ile örnekleme yöntemi olarak amaçlı örnekleme yöntemi tercih edildiği için araştırmanın sonuçlarının üst düzey yöneticilerden ve alan uzmanlarından elde edilen bulgularla sınırlı olması oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmanın sonuçlarının, işletme başarısını artırmada önemli bir unsur olan ve bunun için stratejik düşünme yeteneğine sahip olması gereken departman yöneticilerinin ve işletme çalışanlarının stratejik düşünme görüşünü yansıtmaması, dolayısıyla işletmenin stratejik düşünme özelliğini tek bir yönetici görüşünün yansıtması yöntem açısından sınırlılık oluşturmaktadır.

### 1.6. Tanımlar

**Düşünme:** Mevcut durumu kavramsallaştırabilmek için yapılan etkin, hedefe yönelik organize bilişsel süreçtir (Timuroğlu, 2010: 2).

**Strateji:** Örgütün planlarını doğru bir şekilde uygulayarak amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamada ihtiyaç duyduğu bir metottur (Steiner ve Miner, 1977).

**Stratejik Düşünme:** Rakibi yenme ve bunu yaparken, aynı durumu onların size yapmak için çabaladığını akılda bulundurma sanatıdır (Dixit ve Nalebuff, 2015: 1).

**Stratejik Düşünme Süreci:** Süreç üç aşamadan oluşmaktadır: Birincisi: Yenilikçi seçenekler üretmek için nüfuz edici sorular sormak, İkincisi, düzenlemeyi etkinleştirmek için yeniden yönlendirmek, Üçüncüsü, alternatif varsayımlar ve araştırma sonuçları hakkında düşünmek (Zand, 2010) .

**Stratejik Düşünme Elemanları:** Beş unsur vardır; sistem perspektifi, niyet odaklılık, akıllı fırsatçılık, hipotez odaklılık, zamanında düşünmek (Liedtka, 1998).

**Stratejik Düşünür:** Oyuna girmek, karışıklık ve çelişkili düşünceleri kabul etmek, zihinsel sakinliği sağlamak, düşünceyi yönetmek, ifade netliğini geliştirmek gibi beş temel özellik / alışkanlığı olan bir kişidir (Keelin ve Arnold, 2002) .

**Sistem Düşüncesi:** İnsanların sistem sorunlarını anlamalarına yardımcı olan ve sorunun kök nedenlerini bulup bunları bir bütün sistem olarak düşünerek ve planlama

sistemleri konusundaki anlayışlarını geliştirerek bu sorunlara çözüm bulan bir yapıdır (Batra vd., 2010: 5).

**Oyun Teorisi:** Etkileşimli karar durumlarını tanımlayan ve analiz eden, uygulanan bir matematik alanıdır (Srivastava vd., 2005).





## II. BÖLÜM

### 2. STRATEJİK DÜŞÜNME

#### 2.1. Düşünme ve Strateji

İnsanoğlunun doğasında bulunan düşünme, insanın en önemli özelliklerinden biridir. İnsanların yaşamlarını içsel bir şekilde değil de bilinçli bir şekilde sürdürmeleri için sürekli düşünceleri gerekmektedir. Evrendeki her şey gibi, insan düşüncesi de belirli bir süreçten geçmektedir. İnsan düşüncesi beslenmediğinde, gelişmemekte ve ilerleme kaydedememektedir (Elder, 2005). Düşünme, duyum ve izlenimlerden, tasarımlardan ayrı olarak aklın bağımsız ve kendine özgü durumu ya da başka bir ifadeyle olaylar veya durumlar arasında karşılaştırmalar yapma, ayırma, birleştirme, bağlantıları ve biçimleri kavrama yetisidir (Türk Dil Kurumu, 2006). Düşünme, bir problem veya olasılık düşünerek, bir fikir oluşturarak beyni kullanmanın aktivitesidir (Collins English Dictionary, 1979). Cüceloğlu'na (1999) göre ise düşünme, mevcut durumu anlayabilmek için aktif bir amaca yönelik organize zihinsel sürece verilen isimdir.

Ayrıca insanların başarılı ve başarısız olması kullandıkları düşünme stillerinden kaynaklanmaktadır. Herkesin düşünme stilleri birbirlerinden farklıdır. Sternberg ve Zhang'a (2005) göre düşünme stili, gerçekleştirilen konu ya da düşünmenin kullanılan şekli ve kişilerin becerilerini kullanmada seçtikleri yoldur (Çınar, 2016: 8). İnsan düşüncesi çoğu zaman önyargılı ve tarafsızdır. Bu durum, eleştirel düşünme, yenilikçi düşünme, yansıtıcı düşünme, analitik düşünme ve bilimsel düşünme olarak bilinen üst düzeyli düşünme türlerini zamanla oluşturmuştur (Şahin, 2014: 8). Eleştirel düşünme ve yenilikçi düşünme stratejik düşünme

kavramının belirleyicilerindedir (Çiçek, 2011). Eleştirel düşünme, bir olguyu düzeltmek veya ilerletmek amacıyla, düşünceleri çözümlene ve değerlendirme sanatıdır (Paul ve Elder, 2006: 4). Yenilikçi düşünme ise, bir kişinin sahip olduğu problemleri yanıtlamak için kullandığı yol ve mevcut görüşlerini yeni bir birleşim içinde kullanma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Amabile, 1998: 78).

Strateji terimi ilk olarak askeri alanda kullanılmaya başlanmıştır ve bu durum yüzyıllar boyunca devam etmiştir. Askeri anlamda strateji, genel bir savaş planıdır, savaş planlanırken ve yönetilirken amaç yönlü olunmasıdır. Bilimsel bir disiplin olarak gelişme nedeni askeri önemidir (Bircan, 2002: 13). Gove'e (1961) göre strateji, bir savaşta sonuca ulaşmak için sorumluların askeri gücünü koşullara uygun kullanması bilimi ve sanatıdır (Üzün, 2000: 1).

İş dünyasında strateji terimi, 20. yüzyılın başlarında konu olmaya başlamıştır (Eren, 2002: 1). Yönetim literatüründe ise strateji kavramı 20. yüzyılın sonlarına doğru ön plana çıkmıştır. Simon (1945), Selznick (1957) ve Crozier (1963)'e göre, örgütü organize etmekte görevli yöneticilerin ana yöntemi stratejidir (Hafsi ve Thomas, 2005: 509). Strateji kavramı disiplinler arası bir alan olarak kabul edilmektedir (Nerur vd., 2008: 319). Strateji sadece yönetimle ilgili bir disiplin değildir, coğrafyadan sosyolojiye kadar çok sayıda alanda strateji konusunda çalışılmaktadır (Whittington vd., 2003: 397).

Strateji tanımı hususunda açık bir görüş birliği bulunmamaktadır (Porter, 1996; Jarzabkowski, 2005). Çoğulcu doğası ve yaygın uygulaması nedeniyle, stratejinin tanımlanması zordur, ancak yine de modern dünyada önemli bir sosyal uygulama olarak kabul edilmektedir (Whittington vd., 2003: 397). Strateji kelimesinin eski Yunan generallerinden Strategos'a hitaben kullanıldığı düşünülmektedir. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin çare, sistem ya da nehir yatağı anlamındaki "stratum" kelimesinden esinlenerek oluşturulduğu ifade edilmektedir (Tosun, 1990: 220). Strateji terim anlamı olarak sevk etme, yönlendirme, yollama, taşıma ve gütmeye anlamlarına gelmektedir (Dinçer, 1991: 6). Strateji, önceden belirlenen bir hedefe varmak için izlenen yoldur (Türk Dil Kurumu, 2006: 689). Chandler'e (1962: 13) göre strateji, uzun dönemli amaçların oluşturulması ve bu amaçları uygulamak için hem faaliyetlerin bu amaçlarla uyumlaştırılması hem de

gerekli kaynakların elde edilmesidir. Quinn'e (1980: 7) göre strateji, amaçlar, politikalar ve etkinliklerden oluşan plan ya da tasarımı ifade etmektedir. Porter'a (1987) göre strateji kavramı, çok fazla iş dalında uygulamada bulunan işletmelerin genel planıdır (Walters ve Tang, 2006: 122).

20. yüzyılın başlarındaki yönetim atılımlarından sonra, özellikle strateji ve stratejik yönetim önemli akademik çalışmaların kaynağı olmuştur. Ancak, yaklaşık 40 yıl sonra bile yaygın olarak kabul gören bir strateji teorisi mevcut değildir (Markides, 1999; Jarzabkowski, 2005). Daha ziyade, strateji söylemine hâkim olan farklı bakış açıları ya da görüşler ileri sürülmektedir. Chandler (1962), Ansoff (1965) ve Andrews (1971) tarafından en dikkate değer olan stratejik yönetim araştırmasının köklerinden, strateji kavramı evrimleştirilmiştir ve stratejinin gerektirdiği farklı perspektifler ortaya çıkarılmıştır.

Ekonominin, pazarın ve toplumun nasıl organize edildiğine ilişkin farklı görüşler ve yorumların bir sonucu olarak, Whittington (2001) strateji alanına uyarlanmış klasik yaklaşım, evrim perspektifi, süreç yaklaşımı ve sistematik perspektif olmak üzere dört yaklaşım öne sürmektedir. Klasik strateji yaklaşımı (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Porter, 1980b) en yaygın ders kitaplarının benimsediği, stratejide en eski ve en etkili yaklaşımdır (Whittington, 2001). Bu yaklaşım, stratejinin kasıtlı planlama ve eylemlerinin rasyonel bir süreci olduğu görüşüne dayanılarak oluşturulmuştur (Nerur vd., 2008). Evrim perspektifi, organizasyonun ortamının öngörülemez olduğunu ve planlamanın çoğu zaman alakasız olduğunu savunan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda çevresel uyumun, muhtemelen iyi kaderin sonucu olduğu düşünülür. Bu nedenle, kuruluşun ömrünü ve kârlılığını belirleyecek pazarlar değil, yöneticiler tarafından verilen kararlardır. (Whittington vd., 2001: 5). Süreç yaklaşımı rasyonel strateji oluşturma konusunda şüphelidir. Süreç yaklaşımını savunanlar, karar alıcıların bilişsel sınırlarının ve önyargılarının fark edildiği "sınırlı rasyonalite" (Cyert ve Mart, 1963) teorisinden büyük ölçüde etkilenerken, karar vericilerin rasyonel bir ekonomik yolla klasik bakış açısını sorgulamaktadır. Süreç yaklaşımını savunanlar, karmaşıklık ve kaos teorisi temel alınarak, stratejiyi, liderlerin operasyonel ortamlarını basitleştirdiği ve öğrenme yoluyla stratejinin mantıksal aşamalı olarak geliştirilmesine güvenebileceği

bir yol olarak görmektedir (Quinn, 1980: 89, Whittington, 2001). Son olarak sistemik perspektif ise, stratejinin oluşturulduğu sosyal sisteme bağlı olduğunu varsaymaktadır. Farklı sosyal sistemlerden gelen kuruluşların stratejileri, bu sistemlerin çeşitliliğini yansıtmaktadır. Karar vericiler, örgütün faaliyet gösterdiği, bu sistemin değerlerini ve normlarını yansıtan sosyal sistemin bir parçası olarak kabul edilmektedir (Whittington, 2001: 5).

Eren'e (2002: 7) göre, iyi bir strateji, amaçlara bağlıdır, işletmenin çevresiyle etkileşimini düzenler, aynı zamanda kurumun tüm kaynaklarını uyumlu şekilde yönetir. Dinçer'e (1991: 11) göre, stratejiye sahip olmak çevreyi değerlendirerek geleceği tahmin etmeyi, örgütün bulunduğu durumu ve ne tür bir kurum olduğunu görmeyi, bunun yanı sıra kendisinin veya alt sistemlerinin kuvvetli ve zayıf yönlerini tespit etmeyi, örgüt içinde bütünleşik olarak ortak bir hedefe yönelmeyi sağlar. Eren'e (2002: 22) göre ise, kurumun iyi bir stratejisinin olmasının en iyi faydası, pişman olunacak kararlar alma durumunu azaltmasıdır.

Strateji, çözümlenme sanatıdır. Bu sanat bir düşünme yöntemidir (Atmaca, 2007: 18). Birey kurum içerisinde stratejik özellikteki bir hususta spesifik bir düşünme hareketini tamamladığında, stratejik düşünmeye sahip olmaktadır. Böyle bir etkinlik devamında kişi strateji geliştirme mevkiine gelebilmektedir (Çiçek, 2011: 7).

## **2.2. Stratejik Düşünme Nedir?**

Stratejik planlamadaki hatalar, eksiklikler ve uygulamadaki başarısızlıklar nedeniyle stratejik planlamanın stratejiden ayrılması "stratejik düşünme" kavramını ortaya çıkarmıştır (Atmaca, 2007: 80). Tam olarak stratejik düşünmenin neyi ifade ettiği ile ilgili tanım eksikliği bulunmakta (Heracleous 1998; Bonn 2001; Goldman, 2007) ve bu eksikliğin giderilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik düşünme terimi dar ve geniş bakış açısı olarak iki şekilde ifade edilmektedir (O'Shannassy, 2003: 56). Stratejik düşünmeye dar bir bakış açısı, daha yenilikçi, yapay, farklılaştıran nitelikler ifade etmekte, geniş bakış açısı ise bu nitelikleri rasyonel, çözümsel ve birleştirici düşünce aşamaları ile sorun çözme anlayışını kullanarak kombine etmektedir (Özgür, 2004: 213).

Stratejik düşünme kavramının ilk savunucuları, stratejik düşünmeyi, belirli özelliklere sahip olan bir düşünce biçimi olarak ifade etmektedirler. Stratejik düşünmenin önde gelen savunucularından biri olarak kabul edilen Mintzberg'e (1994) göre stratejik düşünme, "girişimin bütünlük bir perspektifi" olan sonucu veren, sezgiyi ve yenilikçiliği kullanan bir sentez sürecidir (Liedtka, 1998: 121). Etkili stratejik düşünmenin rekabet avantajına neden olduğunu savunan Goldman vd.' e (2009: 406) göre ise stratejik düşünme, organizasyonlara fayda sağlayan bireysel bir düşünce faaliyetidir. Ohmae (1982), stratejik düşünmeyi, geleneksel ve sistem tabanlı düşünce yaklaşımlarının aksine, "nihai doğrusal olmayan düşünme aracı" olarak tanımlamaktadır. Maxwell (2003: 138) stratejik düşünme kavramını, taktiklerden ayrı olarak rakiple fiilen angaje edilmeden önce en avantajlı konumu planlamak ve yönetmek olarak tanımlamaktadır. Oyun teorisyenleri stratejik düşünmeyi rakibin üstesinden gelme sanatı olarak tanımakta; rakip sizinle aynı şeyi yapmaya çalışıyor vurgusunu yapmaktadır (Amitabh ve Sahay, 2008). Stacey'e (1992) göre stratejik düşünme, muhtemel olanı keşfetmek için yapılan entelektüel bir çalışma değil, yenilikçi yeni fikirler geliştirmek için kıyaslamalar ve özellikli benzerlikler kullanmak demektir. Raimond (1996: 210), stratejik düşünmeyi "akıllı makine olarak strateji" (veri odaklı, bilgi işleme yaklaşımı) ve "yenilikçi hayal gücü olarak strateji" olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Akıllı makine olarak strateji metodunun özü: hedefi tanımlamak, hareketsizlik koşullarını ve iç kabiliyetleri göz önüne alarak hedefe ulaşmak için bir seyir belirlemek; bir kere rota izleyicisi olarak hedefe ulaşmak için yoluna doğru bir şekilde devam ederek sürekli ilerleme kaydetmektir. Yenilikçi hayal gücü olarak strateji ise farklı çalışmaktadır. İlk aşama ideal olarak nerede olmak istendiğini hayal etmeyle başlamaktadır. Yenilikçi hayal gücünde, ideal bir şirketin ve durumun, ilgili tüm yönleriyle nasıl olacağına ilişkin tam bir resim oluşturulmaktadır. İkinci aşama ise ideal tasarımın nasıl gerçekleştirileceğinin planlanmasıdır. Kaufman vd. (2009) stratejik düşünmeyi, bir organizasyon içindeki insanların değer katan sonuçların tanımlanması ve öngörülmesi yoluyla kendileri ve iştirakçileri için gelecekleri değerlendirip görüntüledikleri ve oluşturdukları "pratik rüya" olarak görmektedir. Haycock vd. (2012: 4) ise stratejik düşünmeyi, bir şirketin vizyonunu etkileyebilecek kişiler arasında kışkırtıcı ve yenilikçi bir diyalog kurarak değer oluşturmak için eşsiz

fırsatlar bulmak ve geliştirmeye odaklanmak olarak tanımlanmaktadır. Stratejik düşünme, geçmiş zamanı, içinde bulunulan zamanı ve geleceği içine almaktadır (Liedtka, 1998: 123). Amaç geçmişteki hatalardan dersler çıkararak ve başarıları ilerletmeyi umarak, birçok endüstri ve örgütü dolaysız etkileyen, sürekli değişen ve kararsız çevre şartlarında geleceğe yönelik bilgi oluşturmaktır. O'Shannassy (2003: 55) stratejik düşünmeyi, stratejik problemleri çözmek için özel bir yol, üretkenliği ve akılcı düşünce süreçlerini birleştiren bireysel ve kurumsal düzeyde fırsatları açma süreci olarak tanımlanmaktadır. Stratejik düşünme hem analitik hem de yenilikçiliği içerisinde barındırmaktadır (Raimond, 1996: 210). Allio (2006: 6), stratejik düşünmeyi organizasyonun sistematik analizi ve daha uzun vadeli yönelimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan, stratejik düşünmenin mevcut koşullar açısından çözümleyici olduğu ve gelecekteki kararların seçilmesi açısından bir yenilikçilik düzeyini kapsadığı açıktır. Stratejik düşünmenin bilişsel bir yetenek olduğuna vurgu yapan Tavakoli ve Lawton (2005: 6), stratejik düşünmeyi, stratejik planlamanın veya eylemin önündeki bilişsel bir süreç, bireyin niteliklerini, geçmişini, bugünü ve içinde faaliyet gösterdiği dışsal faktörleri göz önünde bulundurarak, kuruluşun gelecekteki gelişimini tasarladığı bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Dickson vd.'e (2001: 216) göre ise stratejik düşünme, yöneticilerin planlamalarında ve stratejilerinde yaptıkları varsayımlarda kullandıkları zihinsel modellerdir.

### **2.3. Stratejik Düşünmek Nasıl Gerçekleşir?**

Perkins'e (2012) göre, stratejik düşünmek için şirketi değerlendirmek, yürütme stratejisi tasarlamak ve kaynakları tahsis etme konularında ciddi kritikler yapmak gerekmektedir. Örneğin; şirket, rakipler ve endüstri hakkında yeni ve doğru bilgilere ulaşmak için alternatif çeşitli bilgi kaynaklarına sahip olmak. Öğrenilen yeni bilgiler hakkında detaylı düşünmeye zaman ayırmak. Yol haritası oluşturabilmek fakat her zaman "bir strateji olması gerekmekte" saplantısına kapılmamak, bazen akışına bırakmak ve esnek kalabilmek. Proaktif olmayı sağlayabilecek şekilde yol haritasını ekiple paylaşmak. Karar verirken sadece bilgileri değil fikirleri de kullanmak, öncelikleri belirlemek ve gerekli kaynakları etkili bir şekilde tahsis etmek. Örneğin, her şeye "evet" demek ile "ince şeylere" aşırı derecede takılmaktan kaçınmak.

Watkins (2007) ise stratejik düşünme işleminin bir kabiliyet işi olduğunu belirtmekte ve bu kabiliyeti gerçekleştirmek için altı önemli uygulama üzerinde durmaktadır. Bunlar; daldırma, çıraklık, simülasyonlar, oyun teorisi eğitimi, vaka tabanlı eğitim ve bilişsel yeniden şekillendirme. *Daldırma*; her yeni durumun çekirdek dinamiklerini anlamak, güçlü zihinsel modeller oluşturmak için insanların ilgili çevrelerde (karmaşık iş ortamları) vakit geçirmelerini sağlamaktır. *Çıraklık*; acemilere, ustaların çalışmalarından (rakiplere karşı nasıl hamleler uyguladığını, belli durumlar altında nasıl davrandığını) gözlemleyebildiği, öğrenebildiği ve düşünme biçimlerini emdiği düşük riskli ortamlar sağlamaktır. *Simülasyonlar*; yöneticilere, sebep-sonuç ilişkileri üzerinde güvenle deney yapabilmek ve değişen durumlara göre çeşitli alternatifler uygulayarak olayın tüm yönlerini anlamak için "yönetilebilir şekilde karmaşık" bir ortam oluşturmaktır (Örneğin, Executive Challenge Simülasyonu). *Oyun teorisi eğitimi*; yöneticilerin stratejik karar vermek için, çatışan çıkarları olan belirli potansiyel kazanımlara yol açan hareketler ve akıllı aktörlerin yer aldığı "oyunları" çalışmaya yönlendirmesi ile ilgilidir. *Vaka-tabanlı eğitim*; yöneticileri çeşitli "gerçek vakalar" dizisine maruz bırakan, benzer ancak sonuçlarda belirgin farklılıklara yol açan birkaç temel ayrımı kapsayan vakaların karşılaştırılmasını içeren bir deneyim süreci ortaya koymaktır. *Bilişsel yeniden şekillendirme*; yöneticilerin olayları değerlendirme veya karar verme tarzlarına yönelik "soyutlama seviyelerinde hareket etme" yöntemi ile zihinsel egzersizler yaparak yeni zihin alışkanlıkları oluşturmaktır.

Stratejik düşünmenin deneyimlerle elde edilen bir yetenek olduğunu öne süren Goldman (2007) ise, bir kişinin stratejik olarak düşünebilme yeteneğinin gerçekleşmesine katkıda bulunan 10 deneyim ve bu deneyimleri temsil eden dört etkileşim düzeyini tespit etmiştir: kişisel, kişilerarası, örgütsel ve dışsal. Bu 10 deneyim ve etkileşim düzeyleri Şekil 1'de açıklanmaktadır.

### Şekil 1. Deneyim ve Etkileşim Düzeyleri

<b>Kişisel</b>	<b>Aile Yetiştirme/Eğitim:</b> Stratejik düşünmenin gerçekleşmesine katkıda bulunabilmek için bu deneyim, içerisinde yetişilen ailenin değişik görüşlerinin incelenmesi ve tartışılmasına verilen değerle güçlenmeyi içermektedir.
	<b>Genel İş Deneyimleri:</b> Stratejik düşünmenin gerçekleşmesine katkıda bulunabilmek için bu deneyim, farklı büyüklük ve konumdaki kuruluşlar da faaliyette bulunmayı içermektedir.
	<b>Bir CEO Olmak:</b> Stratejik düşünmenin gerçekleşmesine katkıda bulunabilmek için bu deneyim, organizasyonun içinde ve dışında yeni ve çok sayıda insan grubuyla ilgilenmekle ilgilidir ve yöneticinin bütün resmi görevbilmesini sağlamaktadır.
<b>Kişilerarası</b>	<b>Danışmana sahip olmak:</b> Stratejik düşünmenin gerçekleşmesine katkıda bulunabilmek için bu deneyim, kişinin kariyerinin ilk birkaç yılında gerçekleşmekte ve danışman ile sık temas kurmayı içermektedir.
	<b>Alanında Başarılı Olmuş Biriyle Yakın Mesafede Çalışmak:</b> Stratejik düşünmenin gerçekleşmesine katkıda bulunabilmek için bu deneyim, iş tecrübelerinde başarılı olmuş meslektaşlarla bire bir iletişim kurarak, yeni fikirler ve bakış açıları edinip düşünmeye odaklanmayı sağlamaktadır.
<b>Örgütsel</b>	<b>Sonuçları İzlemek/Kıyaslamak:</b> Stratejik düşünmenin gerçekleşmesine katkıda bulunabilmek için bu deneyim, sık sık ortaya çıkar ve birçok göstergenin karşılaştırılmasına dayanır. Örgütün operasyonel ve piyasa performansı sonuçları kıyaslanmaktadır.
	<b>Stratejik planlama Yapmak:</b> Stratejik düşünmenin gerçekleşmesine katkıda bulunabilmek için bu deneyim , düzenli olarak (bir döngüde) gerçekleşip üst düzey yöneticilerle toplantılara katılmayı ve hazırlık çalışmasını içermektedir.
	<b>Büyük Bir Büyümenin Başlamasına Öncülük Etmek:</b> Stratejik düşünmenin gerçekleşmesine katkıda bulunabilmek için bu deneyim, bir yıl veya daha fazla süren farklı karmaşık bir projeyi yürütmek için kendi başına hareket etme özgürlüğünü sağlamaktadır.
<b>Dışsal</b>	<b>Örgütün Varlığını Tehdit Eden Bir Varlıkla Başa Çıkmak :</b> Stratejik düşünmenin gerçekleşmesine katkıda bulunabilmek için bu deneyim, kontrol dışı gelişen sorunlar ile maddi ya da finansal etkileri olan konulara odaklanmayı içermektedir.
	<b>Meslektaşlarla Görüşerek Deneyim Sahibi Olmak:</b> Stratejik düşünmenin gerçekleşmesine katkıda bulunabilmek için bu deneyim, kuruluşun dışındaki benzer rolleri gerçekleştiren ve her yıl olduğundan daha sık temas halinde olunan meslektaşların faaliyetleri veya iş dünyasındaki yayınları takip ederek diğer endüstrilerde gerçekleştirilen uygulamalarla ilgili bilgi almayı içermektedir.

Kaynak: Goldman, 2007: 77-78



Stratejik düşünme, hem çevre ile ilgili disiplinli soruları (Webber ve Peters, 1983) hem de planlama sürecinin analiz aşamasından (stratejik düşünmeyle uyumludur) kaynaklanabilecek olası örgütsel eylemleri düşünmeyi içermektedir (Pearson, 1990). Bu şekilde stratejik düşünme, plan geliştirme ve uygulamadan önce ayrı ve farklı bir düşünme sürecidir (Mintzberg, 1978). Mintzberg (1994) stratejik düşünmeyi, bir meseleyi “görme” nin yedi yolu olarak tanımlamaktadır: ileri, geri, aşağı, yukarı, yanında, ötesinde ve içinden. Bu perspektifler, etkili stratejik düşünmenin gerektirdiği çoklu bakış noktalarını ifade etmektedir. Dolayısıyla stratejik düşünmeyi gerçekleştirmenin ilk aşaması belirli bir noktayı bu yedi yoldan biriyle fark etmekle başlamaktadır. Belirli bir noktayı keşfettikten sonra yöneticiler mevcut konunun çözümüne karşı kilit konuları/ fırsatları tanımlamalı (Hanford, 1995), yeni yaklaşımları araştırmalı ve işi yapmanın daha iyi yollarını düşünmeli (Woodman vd., 1993; Oldham ve Cummings, 1996; Amabile, 1998; Drazin vd., 1999) bağlantısız görünebilecek olaylar arasında bağlantı kurmalı (Robinson ve Stern, 1997: 14), soruna yönelik birçok alternatif çözüm üretmeli ve olağandışı ilişkileri veya kalıpları geliştirmeye çalışmalıdır (Hanford, 1995). Ayrıca rekabet avantajı elde edebilmek için Ohmae’ye (1982) göre, anahtar faktörlere odaklanması, başarıyı ortaya çıkaran alanların belirlenmesi, saldırgan öncelikler peşinde koşulması ve stratejik özgürlük derecelerinin kullanılması gerekmektedir. Buradan hareketle stratejik düşünmenin gerçekleşmesinin ikinci aşaması fark edilen noktaya karşı nasıl, hangi koşullarda ve ne zaman yaklaşılacağıının belirlendiği, stratejilerin ve planların oluşturulduğu formüle etme aşamasıdır. En son aşama ise yansıtma aşamasıdır. Bu aşamada fark edilen noktayla ilgili formüle aşamasında oluşturulan planlar ve stratejiler rakiplere karşı uygulanmaktadır. Stratejik düşünmenin, strateji formülasyonu ile strateji uygulaması (Eden, 1990) ve var olan bilgiyi etkin bir şekilde bütünleştirme ve kullanma yeteneğini birleştirme (Reagan-Cirincione, 1991) yönü bu aşamada faaliyete geçirilmektedir. Stratejik düşünmenin gerçekleşme süreci Şekil 2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2.** Stratejik Düşünme Gerçekleşme Süreci



#### 2.4. Stratejik Düşünme İş Başarısı İçin Neden Önemlidir?

Stratejik düşünme, şirketin daha başarılı olarak hızlı bir şekilde hedeflerine ulaşması için hangi eylemleri gerçekleştirmek istediği konusunda bir dizi karar vermeyi gerektirmektedir. Şirketler, stratejik düşünmeyi ara dönemlerde değil, kurulduklarından itibaren faaliyette buldukları tüm süreç boyunca yapmaya çalışmalıdır. Stratejik düşünmenin merkezinde, rekabetçi pazardaki önemli boşlukları öngörerek ortaya çıkan fırsatları belirleme ve kullanma becerisi bulunmaktadır.

Stratejik düşünme, yöneticilere çok önemli seçim kararlarında yardımcı olmaktadır ve örgüte bir vizyon katkısı yapmaktadır. Yani stratejik düşünme geleceği görmeyi ve düşünmeyi kapsamaktadır (Hartmann ve Rosche, 2003: 2). Çevre, olanaklar, değer ve kültür arasındaki dengeyi oluşturmak noktasına ilgi duyan stratejik düşünme aralıksız devam eden bir yöntemdir. Stratejik düşünme, amaçlarına ulaşarak başarıyı elde etmeye çalışan stratejik yönetim için temel bir gereklilik ve yararlı bir ilk hamledir (Macmillan ve Tampoe, 2000: 2). Stratejik düşünme, gelecekteki değişkenliğe zamanında ayak uydurabilmek için erkenden eylemde bulunmayı gerekli kılmaktadır. Stratejik düşünmek, hedefe yönelik olmayı sağladığı için işletme açısından yararlıdır. Çünkü hedefe odaklanan çalışanlar tüm güçlerini birikimli şekilde sunmaktadır. Stratejik düşünmenin diğer bir yararı uygun anda düşünebilme becerisi sunmasıdır (Heinrichs, 2001: 72). İşletmelerin stratejik düşünmeye sahip olması, sonradan pişman olacakları kararları seçme risklerini en aza indirmesi hususunda onlara fayda sağlamaktadır (Eren, 2002: 21). İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için yaptıkları planlar sayesinde, gerçekleştirilen

organizasyonel etkinlikler riskleri azaltmakta ve bu etkinlikler süresince ortaya çıkan sorunları çözmek kolaylaşmaktadır. Ayrıca, işletmelerde stratejik düşünme seviyesi yükseldikçe bununla ilişkili olarak sinerji de artmaktadır (Pablo ve Javidan, 2004: 3). Sinerji, işletmenin mevcut araçlarının veya sahip olduğu unsurların hangi sahalarda başarılı olacağını ve hangi sahalarda başarısız olacağını saptayacak bir işettir (Timuroğlu, 2010: 24). Bundan dolayı, stratejik kararların seçiminde sinerji temel bir unsurdur.

Hill'e (2017) göre, stratejik düşünme öncelikle bir yöneticinin elindeki sınırlı kaynakları en verimli şekilde nasıl kullanacağını belirlemesine ve şirketi hedeflerine doğru ilerletmesine olanak tanımaktadır. Aynı zamanda yeni ortaya çıkan rekabetçi tehditler, ulusal ve yerel ekonomideki değişimler sonucunda ortaya çıkan/çıkabilecek durumlara karşı şirketin çeşitli planlamalar yaparak hazırlıklı olmasını sağlamaktadır. Stratejik düşünme yeteneğine sahip şirketler, işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri ile başlıca rakip firmaların güçlü ve zayıf yönlerini sürekli olarak değerlendirdikleri için rakiplere saldırmak için doğru zaman ve en iyi araçlar konusunda yöneticilerin elini güçlendirmektedir. Diğer taraftan işletmenin her yönüyle yenilikçi olmasına katkı sağlayarak yenilenerek ayakta kalmayı ve büyümeyi yeğlemektedir. Son olarak stratejik düşünmeyi yönetim felsefesinin merkezi bir unsuru haline getiren yöneticilere, geliştirilmiş karar verme yöntemlerini kullanma olanağı sağladığı için zamanla stratejik düşünür haline gelmelerini sağlamaktadır.

Bianca'ya (2014) göre, stratejik düşünme yöneticilerin, şans eseri fırsatları tanınması ve bunlardan yararlanmasına yardımcı olmakla birlikte kayıp olanakları tespit etmeye ve değerlendirmeye imkân tanıdığı için şirketlerin başarısında kritik bir faktör olabilmektedir. Ayrıca işletme yöneticisi ve çalışanları sorunların köklü nedenleri hakkında eleştirel düşünmeye yönlendirdiği için şirketin işletme modeli ve operasyonları hakkında problem çözmeye odaklanma konusunda farklı öneriler sunmaktadır. Aynı şekilde kurum içi stratejik zihniyet kümesinin oluşmasını sağladığı için şirketi daha net bir strateji oluşturma konusunda aktif hale getirmektedir. Son olarak mevcut iş koşullarında ve daha zor zamanlarda nasıl başarılı olunacağı konusunda erken belirtileri gösterme yönlü programlar üzerinde çalışılmasını gerektirdiği için şirketi proaktif olma konusunda ileriye götürmektedir.

## 2.5. Taktiksel Düşünmeye Karşı Stratejik Düşünme

Şaşırtıcı değişim hızı ve aşırı rekabetçi bir iş dünyasının sonucu olarak stratejik düşünme ve taktiksel düşünme arasındaki ayrım son yıllarda biraz karmaşık hale gelmiştir.

Her zaman öndeki göreve odaklanılarak, daha büyük resme bakıp daha iyi sonuçlar alma fırsatı kaçırılmaktadır. Hem büyük hem de küçük organizasyonlarda, stratejik sorunları ele almak için kısa vadeli taktik düşünce kullanan birçok lider vardır. Kuruluşu daha yüksek bir genel performans düzeyi haline getirecek uzun vadeli bir düzeltme yapmak için, proaktif bir şekilde sorunun köküne inmek yerine ani bir gerilime neden olan mevcut soruna tepki gösterilmektedir. "işleri doğru yapmak" ile "doğru şeyleri yapmak" arasında büyük bir fark vardır. Birincisi taktik düşünce, ikincisi stratejik düşünmedir; Birincisi yönetim, ikincisi liderliktir. Açık bir şekilde başarılı bir organizasyonun gerçekleşmesi için her ikisine de ihtiyaç duyulmaktadır (The Business Psychology Company, 2008).

Stratejik zaman ufkunun sıkışmasıyla birlikte, 15 yıl önce kurumsal hayatta yaygın olarak kullanılan "orta vadeli planlama" konusundan vazgeçilmiştir. Strateji, üç yılı aşkın bir süreyi görmek için mücadele etmektedir. Bu gerçeğe yüzleşen bazı kuruluşlar, stratejik planlamaya odaklanıp stratejik düşünmeye yönelmektedir. Hedefleri, organizasyondaki her karar vericinin stratejik olarak düşünmesini, hatta kısa vadeli kararlar alırken bile onlara yardımcı olmasını sağlamaktır (Armor, 2013). Reaktif, yaşamın bunalım hali, sürekli gerçekleşen taktik düşünmenin ürünün bir örneğidir. Taktik düşünce, acil tatmin, anında kazanç veya hızlı düzeltme aramak olarak tanımlanmaktadır. Taktik tepki genellikle otomatik veya rutin, düşük seviye ve görev odaklıdır. İş dünyasında, stratejik düşünme ise, organizasyonel kaynaklar, fonlar veya enerji konusunda önemli taahhütleri içermektedir. Hem bireylerde hem de örgütlerde, uygun bir strateji olmadığı zaman, bürokratik ve örgütsel zorunluluklar gibi stratejik olmayan faktörler, boşluğu örgütün veya bireyin aleyhine doldurmaktadır (Weyland, 2014).

Sonuç olarak, bir faaliyette bulunmak yerine öğrenmeyi tercih etmesi, amaç olarak verimliliğe değil etkinliğe odaklanması, göreceli (soyut) yapıda ve kısa/orta

sürelî olmak yerine uzun sürelî olması nedeniyle stratejik düşünme taktiksel düşünmeden farklılaşmaktadır (Goldman, 2005: 22).

## 2.6. Stratejik Düşünme Süreci

Daft ve Weick'e (1984: 286) göre, stratejik düşünme sürecinde, yöneticilerin örgütün çevresinde meydana gelen değişimleri anlamaya çalıştığı, elde edindiği bilgileri kullandığı ve belirli bir yönelme gösterdiği üç aşama vardır; Birinci aşama: Gözlem, İkinci aşama: Yorumlama, Üçüncü aşama: Hareket etme.

Stratejik düşünmenin *gözlem aşamasında*; yöneticiler, işletme stratejisine etki eden, öne çıkan vakaları ve eğilimleri saptama işlemini gerçekleştirebilmek için araştırma ve denetim faaliyetlerinden faydalanmaktadır (Dutton ve Duncan, 1987: 281). Gözleme dayalı bu faaliyetler, örgütler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yöneticilerin gözlemleri için, ilgilerini ayrı çevresel bölgelere nasıl odaklayacaklarını, gereksinim duyulan bilginin miktarını, bilgi toplama aralığını belirlemeleri gerekmektedir (Daft vd., 1988: 125).

Stratejik düşünmenin *yorumlama aşamasında*; yöneticiler stratejik konuyla ilgili çevrede meydana gelen değişimlerin gözlemlerinden elde ettikleri sonuçları yorumlamaktadır (Timuroğlu, 2010: 40). Yöneticiler, örgütün çevresine dayalı güçlü ve zayıf yönleri, mevcut konunun örgüt üzerindeki tesirini, bu konuyu çözmedeki süreyi ve olası sonuçları değerlendirmektedir.

Stratejik düşünmenin *hareket etme aşamasında*; yöneticiler yorumlama devamında hareket etme seçenekleri oluşturmaktadır. Bu aşama, yöneticilerin eylemlerini nasıl uygulamaya geçeceklerine karar verdikleri aşamadır (Timuroğlu, 2010: 40).

Stratejik düşünme sürecine başka bir bakış açısı sunan, Zand'a (2010) göre Peter Drucker'in gözlemleri yıllardır yöneticilerin stratejik düşüncelerini etkilemiştir. Drucker'in düşünce tarzı özellikle stratejik analiz sürecini iyileştirmek için yöneticilere değerli bilgiler vermektedir. Düşünme modeline yerleştirilen, birçok sorunun göz önünde bulundurulduğu üç aşama vardır; Birinci aşama: Yenilikçi seçenekler üretmek için nüfuz edici sorular sormak, İkinci aşama: İnceleme ve

düzeltilmeyi etkinleştirmek için yeniden yönlendirmek, Üçüncü aşama: Alternatif varsayımları ve araştırma sonuçlarını düşünmek.

Stratejik düşünme sürecinin *birinci aşaması*; mevcut durum (statüko) sorgulamasını analitik düşünme çerçevesinde gerçekleştirme ve yenilikçi seçenekler üretmek için nüfuz edici sorular sorma ile başlamaktadır. Daha iyi stratejiler formüle etmek için nüfuz edici sorular, oldukça önemli bir kaynaktır. Bu kapsamda konunun özüne odaklanarak konuyu, hızlı ve mantıklı bir şekilde ele alan ve yönetimin düşüncesini özgürleştiren iki soru önerilmektedir: 1) Hangi işte olmamalıyız? 2) Bildiklerimiz neler? Şimdi bu işe girelim mi? Drucker'a göre bu iki soru konunun stratejik özünü yakalamaya yardımcı olmaktadır. İlk soruyla, şirketin mevcut durumuna yönelik olarak; ulaşılan sonuçlar, hedefler, kaynaklar, yetenekler vb. konularda eleştirel bir değerlendirme yapılarak mevcut ve gelecekteki gerçekler anlaşılmasına çalışılır, kötü/iyi sonuçlanan kararlar ve yanlış/doğru varsayımlar tespit edilir. İkinci soruyla, şirketin sahip olduğu deneyim çerçevesinde yaptığı işe yönelik farkında olduğu kritik bilgileri kullanarak yenilikçi alternatifler geliştirme durumunu değerlendirmesi sağlanır. Örneğin, bu işletmenin aşırı derecede rekabetçi olduğunu, sürekli yatırım gerektirdiğini, gördüğümüz kadarıyla düşük getiri sağladığını ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edemediğini biliyoruz. O zaman neden şimdi bu işe girip yatırım yapmalıyız? Bu sorular yöneticileri sert gerçeklerle yüzleşmeye teşvik etmekte, stratejik seçeneklerle başa çıkmaya, mümkün olduğunca hoşnut olmamaya özendirilmektedir. *İkinci aşama*, şirketlerin rekabet avantajı aramak için ilgili konunun özünü yeniden planlamayı sağlayacak derinlemesine inceleme yapmasını ve gerekli düzenlemeleri etkinleştirmek için yeniden yönlendirme yapmasını içermektedir. Derinlemesine inceleme için doğru bilgi ile çalışma (elde etme ve kullanma) büyük önem arz etmektedir. Bunu gerçekleştirebilecek kaynaktan (teknik-insan) yoksun şirketlerin stratejik düşünme sürecini yönlendirmesi imkânsızlaşabilmektedir. Bu aşamada yöneticiler, rekabet üstünlüğü elde etmeyi sağlayacak kritik bilginin ne olduğu ve şirketin rekabet üstünlüğüne nelerin katkıda bulunacağı konusundaki bilgileri elde etmeye çalışmakta, fikir ve verileri düzenlemek için kavramları kullanarak bilgileri sentezlemekte, firmanın mevcut ve gelecekteki yönelimi için neler yapılacağını ve nasıl yapılacağını kararlaştırarak yeniden yönlendirmeyi gerçekleştirmektedir. *Üçüncü aşamada* ise firmanın geleceği

hakkında stratejik düşünmek için alternatif varsayımlar geliştirilmekte ve kararların muhtemel sonuçları üzerinde etraflıca düşünülmektedir. Bu kapsamda genelde kurum içi muhalefet geliştirme ve tartışmaları yapıcı bir şekilde yönlendirme önerilen yöntemler arasındadır. Ayrıca alanda kabul görmüş farklı problem çözme tekniklerinden yararlanma önerilmektedir.

### 2.7. Stratejik Düşünmenin Beş Faktörü

Liedtka (1998) stratejik düşünmeyi, çok spesifik ve açıkça tanımlanabilen özelliklere sahip, belirli bir düşünce biçimi olarak tanımlayan bir model geliştirmiştir. Şekil 3’de stratejik düşünmenin beş unsuru gösterilmektedir.

Şekil 3. Stratejik Düşünmenin Unsurları



Kaynak: Liedtka, 1998:125

#### *Sistem Perspektifi*

Birinci unsur sistem perspektifidir. Senge'nin (1990) örgütsel öğrenme için en kritik konu olarak değerlendirdiği sistem düşüncesi, stratejik düşünme içinde önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Sistem düşüncesi; bütünün tamamını, bütünü oluşturan parçaları, parçalar ile parçalar arasındaki ve bütün ile parçalar arasındaki ilişkileri birlikte düşünebilmektir. Günümüz iş dünyasında şirketlerin yaşadığı en

temel sorunlardan birisi problemleri tespit etme ve karar alma konularındaki başarısızlıklarıdır (Lawrance, 1999: 5). Bu sorunun altında yatan neden ise bütüncül düşünememe, sadece bir parçaya odaklanmadır. Liedtka'ya (1998) göre sistem düşüncesi anlayışı olmaksızın, problemi bütün yönleri ile tanımlamak ve alınan kararların sonuçlarını optimize etmek olanaksızdır.

Stratejik düşünmede, baştan sona değer oluşturma sisteminin zihinsel bir modeline sahip olma ve zincirdeki karşılıklı bağımlılıkları anlama vardır. "Dünyanın nasıl işlediği" hakkındaki bu zihinsel model, kuruluşun hem dış hem de iç bağlamını içermektedir. Zihinsel modelin iç bağlam boyutu, kurumsal kaynaklar, yetenekler, yapı, kültür gibi örgüt içi dinamikler ve bunlar arasındaki ilişkilere dayanırken; dış bağlam boyutu, rekabet çevresi ve endüstri çevresi unsurlarına dayanmaktadır (Senge, 1990). Moore'a (1993) göre dışsal boyutun endüstriden daha geniş bir bağlamda algılanması gerekmektedir. Çünkü stratejik düşünme için şirket tek bir endüstrinin üyesi olarak değil, çeşitli endüstrileri aşan bir iş ekosisteminin parçası olarak görülebilmelidir. Bu kapsamda bulunan iş ekosistemindeki pozisyon (şimdiki-gelecek), rekabet ve işbirliği ilişkileri, yenilikçi eğilim, yetenekler ve yatırımlar üzerinde özenle durulması gerekmektedir (Lawrance, 1999: 5).

Stratejik düşünürler, firmanın içinde bulunduğu harici iş ekosistemini anlamının yanı sıra, bir arada ele alınan bütün parçalar arasındaki karşılıklı ilişkileri anlamaya çalışmaktadır. Böyle bir bakış açısı, her bir parçanın büyük sistem içindeki rolünü belirlemekte ve davranışlarının, sistemin diğer bölümleri üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını netleştirmektedir. Bazen dikey bağlantılar perspektifinden; kurum içi bir uygulama ile dışsal çevrede yaşanan bir gelişmeyi ilişkilendirerek; bazen de yatay bağlantılar perspektifinden kurum içi yaşanan gelişmeler arasındaki bağlantıları çözerek etki ve sonuçlar netleşebilmektedir (Liedtka, 1998: 122).

### *Niyet Odaklılık*

Stratejik düşünmenin ikinci unsuru, amaca odaklanma ve istekli olma durumu ile ilgilidir. Stratejik düşünür, kuruluş için daha uzun vadeli bir rekabet pozisyonu gerçekleştirme niyetine odaklanmaktadır. Hamel ve Prahalad'a (1994: 129) göre stratejik amaç, uzun vadeli rekabetçi konum hakkında belirli bir bakış açısı ima



etmeli, bir yön göstermelidir. Stratejik niyet ise geleceğe ilişkin ayırt edici, eşsiz bir bakış açısı sağlamalıdır. Ayrıca stratejik niyet, çalışanlara yeni rekabet alanları keşfetme sözü vermekte ve bu nedenle, bir keşif hissi taşımaktadır. Liedtka'a (1998) göre, sosyal psikolojiden yola çıkarak stratejik niyet, kuruluştaki bireylerin hedeflere ulaşmalarında bir hızlanma oluşturmak için, enerjilerini daha yüksek performans göstermek için harcamalarıdır. Aynı zamanda stratejik niyet duygusal bir öneme sahiptir; çalışanların değerli olduklarını algıladıkları bir hedeftir. Bunun sonucunda da talih duygusu ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla stratejik niyet, yön, keşif ve talih özelliklerinden oluşmaktadır. (Hamel ve Prahalad, 1989).

Niyet, stratejik düşünmeye rehberlik etmektedir (Enz, 2009: 26). Stratejik düşünmenin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için stratejik amaç ve niyetin kurum içerisinde içselleştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda; çalışanların enerjilerinin kaldıraç etkisi oluşturacak şekilde amaç ve niyet etrafında toplamaya, hedefe ulaşmak için gereken süre boyunca dikkati yoğunlaştırmaya, dikkati dağıtacak dirençleri ortadan kaldırmaya ihtiyaç vardır (Liedtka, 1998). Değişkenliğin yön değiştiren girdaplarında böyle bir psikik enerji, bir örgütün sahip olduğu en kısıtlı kaynak olabilir fakat yalnızca onu kullananlar başarılı olmaktadır (Lawrance, 1999: 6). Niyet odaklılık, istenen duruma varmak için gereklidir. Liedtka (1998), niyete dayalı planlama yaklaşımlarının rasyonel analitik perspektifi açısından niyet tanımlanmasına dikkat etmekle birlikte, niyetin, öngörülen rekabetçi pozisyonun neye, niçin ve nasıl gerçekleştirileceğine odaklandığı konusunda Stacey (1992) ile hemfikirdir. Bu niyet odaklılığı, bir sonraki akıllı fırsatçılık unsuruna bağlamaktadır.

#### *Akıllı Fırsatçılık*

Stratejik düşünmenin üçüncü unsuru akıllı oportünizmdir. Fırsatçılık, kişilerin anlık oluşabilecek stratejileri her an hissedebilir durumda olmasını, kararsız çevreye daha iyi uyan alternatif stratejilerin ihtiyaç duyulduğunda keşfedilmesini gerektirmektedir (Heinrichs, 2001: 72). Akıllı fırsatçılık, kuruluşun önceden elde ettiği kazanımlarından, var olan rakiplerden ve çevresel şartlardan yararlanması olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte bu terim, devamlı gelişen bir gündem duygusuyla ve belirli bir süre içerisinde düşünme, birbiriyle bağlantılı olayların keşfedilmesi şartıyla geçmiş, şimdi ve gelecekle ilişki kurulmasına da vurgu

yapmaktadır (Goldman, 2005). Bu düşüncenin özü, yeni yaşantıya açıklık fikri ile hızla değişen iş ortamıyla alakalı olarak ortaya çıkabilecek alternatif stratejilerden yararlanmaya olanak tanımaya dayanmaktadır. Bunun için Mintzberg (1999) tarafından kavramsallaştırılan, beliren strateji ve kasıtlı strateji arasındaki farkı anlamak gerekmektedir. Akıllı oportünizmin uygulanmasında başarılı olmak için kurumun tüm düzeylerindeki çalışanların yenilikçi çalışmalarını girdi olarak ciddiye almaya, alternatif strateji önerilerini kucaklamaya ihtiyaç duyulmaktadır (Lawrance, 1999). Görüldüğü kadar kolay olmayan bu durum Hamel'e (1997) göre, şimdiye kadar strateji oluşturma sürecinden vazgeçilen kişilere orantısız bir söz payı vermek anlamına gelmesine rağmen gelecek hakkında bir bakış açısı, anlamlı bir strateji ve şirkette bir hayal hiyerarşisi oluşturmak isteniyorsa zorunluluktur. Böyle bir yaklaşım, düşüncelerin ve olasılıkların yönetim düzeyleri -üst yönetim-orta kademe yönetim-alt kademe yönetim-çalışanlar- arasında akışını sağlayarak fırsatçılık yönlü olanakları ortaya çıkarabilecek muazzam miktarda iletişim ve etkileşim noktası oluşturmaktadır.

Burgelman'a (1991: 208) göre, dış çevrenin değişimiyle ilgili daha işe yarar strateji seçeneklerinden mahrum olma tehlikesine karşı örgütsel emeğin verimli ve elverişli şekilde yönlendirilmesi için net belirlenmiş stratejilerden faydalanılması gerekmektedir. Ayrıca örgütün alt seviyelerinde akıllı fırsatçılık yeteneğinin kullanılması gerekmektedir. Bu bağlamda organizasyonel gücün mühim bir işareti, yöneticilerin önsezilerine gereksinim hissetmeden adaptasyon kurma becerisini kullanabilmesi yeterliliği olarak görülmektedir. Akıllı fırsatçılık, sadece hedeflenen stratejilerin oluşturulmasına değil, yeni stratejilerin keşfedilmesi olasılığına dayanarak niyet odaklı sürece de yer vermektedir.

### *Zamanında Düşünmek*

Stratejik düşünmenin dördüncü unsuru zamanında düşündürmektir. Hamel ve Prahalad'a (1994) göre yalnızca geleceği veya yalnızca bugünü düşünmek yanıltıcı bir bakış açısıdır. Mevcut gerçek ve geleceğe yönelik niyet arasında etkin bir bağ oluşturmak gerekmektedir. Daha geniş bir bakış açısıyla stratejik düşünme geçmişi şimdiye ve şimdiyi geleceğe bağlamaya yönlendirir. Geleneksel görüş, mevcut

kaynaklar ve mevcut fırsatlara uyuma odaklanırken (Lawrance, 1999: 7), stratejik düşünme bunun ötesine geçerek muhtemel kaynak ve fırsatları da öngörmeyi vurgulamaktadır. Böylece geçmiş, şimdiki, geleceği aynı anda düşünme yönlü bir eğilim sergileyerek "zamanında düşünme" eyleminin gerçekleşeceğini savunmaktadır. Hem geçmişten ders çıkarma hem de gelecek yönlü fırsatları kaçırmamanın önüne geçilmiş olunacaktır. Zamanında düşünme üç bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, geleceğin; geçmişin öngörücü değeri olduğunu kabul etmektir. İkincisi, şundaki geleceğe dönük önem taşıyan şeyleri (gerçek yönlendirici değişimleri) tanımdır. Üçüncüsü ise sürekli karşılaştırmadır; gerçekleşmesi muhtemel değişimlerle ilgili kritik noktaları geçmişin tezgâhından geçirecek bugüne ve geleceğe dönük çıkarsamalar yapmaktır (Neustadt ve May, 1986: 251). Diğer taraftan zamanında düşünmek hem bir kurumun hafızasını hem de geleceğini oluşturma konusundaki geniş tarihsel içeriğini kullanır. Kurumun hem kendi hem de diğerlerinin geçmişlerinden uygun analogileri seçme, tanımlama ve kullanma becerisini gerektirir. Dolayısıyla stratejik soru sadece "oluşturmak istediğimiz gelecek nasıl bir şey?" değil "Geleceği oluştururken geçmişini nasıl kullanacağız" sorusudur (Liedtka, 1998:123).

### *Hipotez Odaklılık*

Stratejik düşünmenin beşinci unsuru hipotez temelli bir süreç izlemektir. Çoğu yöneticiye göre biraz yabancı olan bu yöntem, bilgi kullanılabilirliğinin arttığı ve düşünme zamanının azaldığı günümüz koşullarında, iyi hipotezler geliştirme ve bunları verimli bir şekilde test etme konusunda kritik becerilere ihtiyaç duymaktadır (Liedtka, 1998; Lawrance, 1999). Dolayısıyla şirketlerin yenilikçi ve eleştirel düşünmeyi süreçlerine dâhil ederek hipotez oluşturma ve test etme kapasitelerini artırmaları gerekmektedir. Stratejik düşünme, hipotez temelli odaklanmada analitik ve sezgisel düşünmeyi birlikte kullanır. Hipotez üretme ve test etme yinelemeli döngüler şeklinde devam eder. Hipotez üretimi eleştirel ve iyi tanımlanmış bir soru ile başlar. Sorgulama "eğer... ise... şöyle..." şeklinde devam eder. Geliştirilen hipotezin değerlendirilmesi için analize dâhil olacak ilgili konulardaki çeşitli veriler toplanır, yoruma açık varsayımlarla birlikte analiz gerçekleştirilir. Sürekli tekrarlanan bu dizilim, yeni fikirler keşfetme imkânını kaybetmeden her defasında

gelişen hipotezler sunulmasını sağlar. Böyle bir uygulama, bir organizasyonun sürekli öğrenmesini sağlayarak, basit neden ve sonuç ilişkilendirmelerinin ötesine geçmesini sağlar.

## 2.8. Sistem Düşüncesi ve Stratejik Düşünme

Kaufman (1991: 69), stratejik düşünmeye göre örgütü, kaynakları için rekabet eden birbiriyle ilişkisiz parçalardan (ve çalışanlar) oluşan dağınık bir topluluk olarak değil, şirket ile her bir parçayı bütünleştiren, bütünsel bir sistem olarak ele alan bir anahtar olarak görmektedir. Bu, günlük operasyonel problemlerden kendini uzaklaştırma (Garratt, 1995) ile farklı sorunların ve bu sorunların birbirleriyle nasıl bağlantılı olduğunun, birbirlerini nasıl etkilediklerinin ve belirli bir alanda bir çözümün diğer alanlarda nasıl bir etki oluşturacağına görülmesi (Liedtka 1998) yeteneğini gerektirmektedir. Senge'ye (1990: 43) göre bu yetenek sistem düşüncesidir. Sistem düşüncesi'nin temeli, Rester (1956) tarafından oluşturulmuştur. Rester (1956), yeni fikirleri test etmenin daha iyi bir yolunun sistem düşüncesi gerekliliği olduğunu kabul etmektedir ve aynı şekilde fikirlerin yönetim alanında, özellikle stratejik planlamada test edilebileceğini öne sürmektedir (Batra vd., 2010: 5).

Sistem düşüncesi, insanların sistem sorunlarını anlamalarına yardımcı olan ve sorunların kök nedenlerini bulup, bunları bir bütün sistem olarak düşünerek ve planlama sistemleri konusundaki anlayışlarını geliştirerek bu sorunlara çözüm bulan bir yapıdır. (Batra vd., 2010: 6). Bu düşünce, kişiliğin ve olayların ötesine bakmayı, bireysel eylemleri şekillendiren ve olay türlerinin ortaya çıktığı koşulları oluşturan temel yapılarla ilgilenmeyi, görünürdeki çelişkilerde uzlaşılmasını ve yenilikçi çözümlerin geliştirilmesini mümkün kılmak için olaylardan ziyade süreçler açısından düşünmeyi içermektedir. Organizasyonun bu türden entegre bir perspektifi, örgütsel yaşamın iç ve dış dinamiklerinin, özellikle de örgütlerin ve yönetsel eylemlerin zaman içinde nasıl değiştiğinin ve bu değişikliklere yol açan geri bildirim süreçlerinin tam olarak anlaşılmasını gerektirmektedir (Stacey, 1996). Bu, kuruluşların piyasalar, endüstriler ve uluslar gibi büyük ve karmaşık sistemlere nasıl yerleştirildiğinin (Stacey, 1996) ve bu sistemlerin dinamikleri, birbirine bağlılıkları

ve karşılıklı bağımlılıklarından nasıl etkilendiklerinin anlaşılmasını içermektedir (Liedtka, 1998).

Sistem, en az iki özelliğe sahip olan bir bütündür: birinci özellik, sistemin parçalarının her biri, tüm sistemin mekanizmasını veya özelliklerini etkilemektedir, ikinci özellik, bu parçaların hiçbiri, bağımsız olarak tüm sistem üzerinde etki gösterememektedir (Sengupta ve Ackoff, 1965). Stratejik düşünmede sistem düşüncesi, kuruluşun bakış açısını değiştirmektir (Marquardt, 1996; Kaufman, 1991). Sistematiik olarak düşünmek, bütünsel olarak görmenin bir yoludur. Sistem düşüncesinin ana unsuru bakış açısını değiştirmektir. Diğer bir deyişle, sistem düşüncesi daha açık modelleri temsil etmek için kavramsal bir çerçeve oluşturarak nasıl değişime uğradıklarını açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Stratejik düşünme, sistem bakış açısına göre oluşturulmaktadır. Stratejik bir düşünür daima değer oluşturma faktörlerinin tam modelini akılda tutmakta ve işbirliğini iyi anlamaktadır (Marquardt, 1996; Liedtka, 1998). Sistem düşüncesi, tüm durumun veya sistemin bir parçası olarak bir sorun veya bir fırsat görmektedir. (Senge, 1990; Liedtka, 1998; Bonn, 2005).

Stratejik düşünür, bir sistemde var olan dikey bağlantıları ve çoklu farklı görüşleri bir araya getirmektedir. Ayrıca sistemdeki, iç ve dış faktörlerin karşılıklı anlayışından oluşan iş bölümleri arasındaki iç işbirliğini de anlamaktadır. Şirketin strateji işinin uygunluğu, şirketin stratejisi ve operasyonel stratejisi hakkında tartışmak da stratejik düşünürler açısından büyük önem taşımaktadır (Liedtka, 1998; Graetz, 2002; Bonn, 2005).

Pisapia vd.'e (2005) göre, stratejik bir düşünürün sistem düşüncesine odaklanarak uyguladığı dört yetenek vardır. Bunlar:

- Bütünsel bir şekilde düşünmek.
- Prototipleri ve ilişkileri tanımlamak.
- Temel sistem özelliklerini ve belirli sistem örneklerini tanımak ve bunlara etki etmek.
- Hedef başarı, yapıyı koruma, kombinasyon ve adaptasyonun sistem zorunluluklarını tanımak ve bunlara etki etmek.

## 2.9. Stratejik Düşünme ve Oyun Teorisi

Oyun teorisi, Von Neumann ve Morgenster tarafından başlatılan bir disiplindir. 1920' lerin başlangıcından bu yana, konu ciddi bir akademik tartışmanın hedefi olmaktadır. Bazen oyun teorisi olumsuz eleştiri konusu olurken bazen de olumlu eleştiri konusu olmaktadır. Olumsuz eleştiren yazarlar, oyunların incelenmesinin bizi kuşatan sorunlara çözüm bulma konusunda ciddi bir yere sahip olmadığını savunurken, olumlu eleştiren yazarlar ise oyun teorisinin çözüm bulma konusunda önemli bir yere sahip olduğunu savunmaktadır. Örneğin, Binmore (1993), oyun teorisinin, bir stratejinin sonucunu öngörmek veya açıklamak, belirli bir sonucun nedenlerini bir strateji ile araştırmak, belirli bir durumla ilgili stratejileri tanımlamak için çeşitli derecelerde kullanılabileceğini savunmaktadır (Engelbrecht, 1999: 37).

Oyun teorisi, etkileşimli karar durumlarını tanımlayan ve analiz eden, uygulayan bir matematik alanıdır. Akılcılık, algılanan veya ölçülen sonuçlara dayalı bir stratejiye sıkı sıkıya bağlılık isteyen rasyonel varlıklar arasındaki karmaşık etkileşimlerin sonucunu tahmin etmek için analitik araçlar sağlamaktadır (Srivastava vd., 2005: 47). Dixit ve Nalebuff'a (2015: 1) göre, stratejik düşünme bilimine oyun teorisi denmektedir. Straffin (1993), oyun teorisini çatışma ve işbirliği durumlarının mantıksal analizi olarak tanımlamaktadır (Engelbrecht, 1999: 37). Neumann ve Morgenstern'e (1947) göre, oyun teorisi, karar vericilerin birbirleriyle etkileşime girmesi gereken durumları anlamaya ve açıklamaya çalışan titiz modellerinin bir koleksiyonudur (Sanfey, 2007: 599).

Oyun teorisi, sosyal değişimin araştırılması için iyi tanımlanmış modellere ek olarak, hem davranışsal görevler hem de veriler için zengin bir kaynak sunmaktadır. Klasik oyun teorik analizlerinin çoğu, rasyonel, kendi çıkarları olan oyuncuların Nash (1950) dengesi olarak bilinen sonuçlara ulaşmak için kararlar vereceğini ve hiçbir oyuncunun kendi kazançlarını tek taraflı olarak arttıramayacağını öngörmektedir. Ancak, oyuncular nadiren bu stratejilere göre oynamaktadır (Camerer, 2003). Gerçekte, karar alıcılar genellikle modelde tahmin edilenden daha az bencil ve stratejiktir. Karar alıcılar karşılıklılık ve eşitlik gibi sosyal faktörlere değer vermektedir. Bununla birlikte, Oyun Teorisi tarafından sunulan iyi karakterize

edilmiş görevler ve biçimsel modelleme yaklaşımı, sosyal bağlamda kararların incelenmesi için yararlı bir temel sağlamaktadır. Oyunların kuralları genellikle basit olmasına rağmen, bu görevler şaşırtıcı derecede çeşitli ve zengin bir karar verme modeli oluşturmaktadır (Sanfey, 2007: 599).

Oyun Teorisi'nin stratejik düşünme noktasında, ileriye doğru bak geriye doğru akıl yürüt ilkesinin geliştirmesinde odak noktalarından birisi stratejik pazarlık davranışlarıdır (Dixit ve Nalebuff, 2015: 46); örneğin, Güth vd.'e (1982) göre, Ultimatum Game (UG) genellikle adalet karşıtı tepkileri incelemek için kullanılmaktadır. UG'de iki oyuncunun, teklifçi bölümü belirlediğinde bir miktar para ayırması gerekmektedir. Yanıtlayıcı, teklifi kabul veya reddetme seçeneğine sahiptir. Reddedilirse, hiçbir oyuncu bir şey almaz. Kabul edilirse, teklif toplamı önerilen olarak bölünür. Eğer insanlar sadece kendi çıkarları doğrultusunda motive edildiyse, cevap veren teklif sahibinin en küçük sıfırdan fazlasını sunacağını bilerek herhangi bir teklifi kabul etmektedir. Bununla birlikte, bu Nash (1950) dengesi tahmini gözlemlenen davranışlarla çelişir ve tipik teklif 50/50 bölünür. Ayrıca, toplam miktarın % 20'sinden daha az olan düşük teklifler, teklifin yaklaşık yarısı kadar reddedilmektedir. Berg vd.'e (1995) göre, karşılıklı değişim aynı zamanda, Trust Game (TG) ve Prisoner'ın İkilemi tarafından da kapsamlı bir şekilde çalışılmıştır. Birincisinde, bir oyuncu (yatırımcı) bir ortakla (vekil) ne kadar bir yatırım yapılacağına karar vermelidir. Para aktarıldıktan sonra, bu para bir miktar değerle çarpılır ve sonra da vekil yatırımcıya para iade etme şansına sahiptir, fakat şu hususta önemlidir; hiçbir şey geri göndermeye gerek yoktur. Eğer müteveli onur ve güven para kazanırsa, her iki oyuncu da orijinal paradan daha yüksek bir parasal getiri elde eder. Ancak, eğer vekil kötüye kullanırsa ve tüm tutarı koruyorsa, yatırımcı zarar eder. Yatırımcı ve müteveli, oyun sırasında sadece bir kez etkileşim kurduğundan, Oyun Teorisi, rasyonel ve bencil bir vekilin yatırımcı tarafından verilen güveni asla takdir etmeyeceğini öngörür. Bunu fark eden yatırımcı, ilk etapta asla güvene yer vermemeli ve böylece işlem için sıfır yatırım yapmalıdır. Bu acımasız teorik tahminlere rağmen, yatırımcıların çoğunluğu gerçekte mütevazı bir miktar para göndermektedir ve bu güven genellikle karşılıklıdır.

Berg vd.,'e (1995) göre, Standart Prisoner'ın Dilemma oyunu (PDG), Trust Game (TG) ile benzerdir, ancak her iki oyuncu da eşlerinin seçimi hakkında bilgi sahibi olmadan, birbirlerine güvenip güvenmeyeceklerini aynı anda seçerler. PDG'de, ödemeler iki seçeneğin etkileşimine bağlıdır. Oyuncunun en büyük getirisi, kusurlu olduğunda ve ortak işbirliği yaptığında, kararlar tersine döndüğünde en kötü sonuca ulaşır (oyuncu ortak hatalarında işbirliği yapar). Karşılıklı işbirliği, her iki oyuncuya da mütevazı bir kazanç sağlarken, karşılıklı anlaşamama her birine daha az bir kazanç sağlar. PDG için Nash (1950) dengesi, karşılıklı işbirliği olmaktan ziyade, her iki oyuncu için daha kötü bir sonuçtur, ama yine de, oyunun çoğu yinelemesinde, oyuncular, zamanın yaklaşık % 50'sini oluşturan karşılıklı işbirliği ile beklenenden daha fazla güven sergilemektedir.

Oyun teorisi kavramı sosyal bilimlere yerleşmiştir ve oyun teorisi kavramında bilişsel anlamda ilerlemeler kaydedilmektedir. Bu da davranışsal oyun teorisi olarak adlandırılan yeni bir yaklaşımı oluşturmuştur. Bilişsel sınırların matematiksel modellerini, öğrenme kurallarını ve sosyal faydaları bilgilendirmek için deneysel kanıtları kullanan yaklaşım “davranışsal oyun teorisi” olarak tanımlanmaktadır (Crawford, 1997; Camerer, 2003). Davranışsal oyun teorisi sınırlı stratejik düşünmenin teorileri, öğrenme teorileri ve sosyal tercih (veya fayda) işlevleri unsurlarından oluşmaktadır. Nagel (1998), sınırlı stratejik düşünmeyi, “oyun teorisinin matematiksel temeli, oyuncuların diğer oyuncuların ne yapacağını düşündüğü şeydir. Teorilerin çoğunda, bu akıl yürütme yinelenir. Oyuncular için yeni olan oyunlar için, daha makul bir model, oyuncuların sınırlı sayıda yinelenen akıl yürütme adımı kullanmasıdır.” şeklinde ifade etmektedir. Öğrenme teorisinde ise, öğrenmenin nasıl gerçekleştiği ile ilgili birçok istatistiksel yaklaşım geliştirilmiştir (Weisbuch vd., 2000). Bir yaklaşım, oyuncuların başkalarının yapacağı şeyler hakkında inanç oluşturmak için, oyunla ilgili diğer zamanlarda rakiplerin kullandıkları stratejileri öğrenip bunlara göre yanıt veren stratejiler geliştirmesidir (Cheung ve Friedman, 1997). Diğer bir yaklaşım ise, oyuncuların iyi getiri sağlaması durumunda önceki stratejileri tekrarlamalarıdır (Erev ve Roth, 1998). Davranışsal oyun teorisi için, sosyal tercih, özgecilik, adalet, güven, intikam, nefret ve karşılıklılık gibi stratejik etkileşimlerde ortaya çıkan sosyal motifleri incelemek strateji oluşturmada önemli bir konudur (Camerer, 2003).



Heap ve Varoufakis (1995), stratejik düşünmeye odaklanarak, Oyun Teorisi'nin altında şu üç geniş varsayım bulunduğunu kabul etmektedir: Birinci varsayım: Bireysel eylem, araçsal olarak mantıklıdır, İkinci varsayım: Akılcılık ve inançların tutarlı bir şekilde hizalanması konusunda ortak bir bilgi vardır, Üçüncü varsayım: Bireysel oyuncular oyunun kurallarını bilir ve belirli bir eylemi seçen bir oyuncunun motivasyonu kesinlikle oyunun kurallarından bağımsızdır. Ayrıca, bu varsayımlarda oyun teorisinde sınırlı sayıda oyuncu bulunduğunu varsayılmaktadır (Engelbrecht, 1999: 38).

Oyun Teorisi genel olarak iki dala ayrılmaktadır: işbirliği dışı ve işbirlikçi oyun teorisi. İşbirlikçi olmayan oyun teorisinde, stratejik düşünür rakip oyuncular arasındaki etkileşimlerin sonucunda ortaya çıkan stratejik seçimleri araştırır; burada kendi performansını iyileştirmek veya maliyetlerini düşürmek için kendi stratejisini bağımsız olarak seçmektedir. İşbirlikçi olmayan oyun teorisinde stratejik düşünür rekabetçi senaryolar üzerinde çalışırken, işbirlikçi oyun teorisinde, stratejik düşünür işbirliğinde rakiplerin davranışlarını incelemek için analitik araçlar sağlamaktadır. İşbirlikçi oyunlarının ana kolu, bir oyunda oyuncuların pozisyonlarını güçlendirecek koalisyonlar olarak adlandırılan işbirliği yapan oyuncular grubunun oluşumunu açıklamaktadır (Saad vd., 2009: 78).

## **2.10. Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama**

Planlama, organizasyonda genel karar alma işleminin gömülü bir fonksiyonu olsa da, stratejik düşünme, farklı bir vizyon oluşturmaya çalıştığı için yenilikçi oyunların daha fazla sentezini gerektirmektedir. Stratejik düşünmeyi harekete geçiren faaliyetler; açık uçlu, ortaya çıkan önermelere, farklı perspektiflere odaklı özgür biçimlere dayanmaktadır (Sloan, 2006: 106). Amitabh ve Sahay (2008), stratejik düşünmenin stratejik planlamayı ve stratejik yönetimi tamamladığını ve daha hızlı ve yenilikçi bir tepki vermesine olanak sağladığını belirtmektedir; çünkü stratejik planlama, kabul edilen bir stratejik konumda ilerlemeyi kolaylaştırmak için kullanılan rasyonel, doğrusal düşünmeye dayanmaktadır. Stratejik düşünme, geleneksel organizasyon planlama süreçlerini belirgin olan ardışık ve sistematik faaliyetlerden ziyade interaktif süreçlere dönüştürmeyi sağlamaktadır. Diğer taraftan stratejik düşünmenin savunduğu zihinsel modelin, stratejik düşünme süreci boyunca

ölçülebilir bir sonucu öngörmediğinden, bazen sonuçsuz kalabileceği ya da zaman kaybına neden olabileceği endişesi olabilmektedir. Fakat Hamel ve Prahalad'a (2005) göre yenilikçi stratejiler nadiren yıllık planlama ritüelinden ortaya çıkmaktadır. Gelecek yıl stratejisinin başlangıç noktası neredeyse her zaman bu yılın stratejisidir. İyileştirmeler aşamalıdır. Şirketi bağlayıcı unsurlar bulunmaktadır. Gerçek fırsatların başka yerlerde olduğu bilindiğine göre geleneksel planlama ritüellerinin dışına çıkılması gerekmektedir. Dolayısıyla stratejik düşünme bu kapsamda planlamanın işleyiş mantığını değiştirebilecek önemli bir araç gibi görülmektedir.

Stratejik düşünme ile stratejik planlama arasındaki ilişki hakkında birçok görüş bulunmaktadır (Hall, 1994; Liedtka, 1998; Heracleous, 1998; Heracleous, 2003; Lowder, 2009), fakat Bonn, (2001), Heracleous, (1998) ve Mintzberg (1994) stratejik düşünme ve stratejik planlamayı farklı kavramlar olarak görmektedir. Graetz (2002) ve Heracleous (1998: 482), stratejik düşünme ve stratejik planlamayı birbirleriyle ilişkili ve tamamlayıcı düşünce süreçleri ama iki farklı düşünme biçimi olarak görmektedir. Hem stratejik planlama hem de stratejik düşünme önemlidir ve biri olmadan da diğeri yeterli değildir. Ayrıca Graetz (2002), etkili stratejik yönetimde her ikisinin de önemli olduğunu belirtmektedir. Stratejik düşünmenin ne olduğu ve hangi stratejik planlamanın yapıldığına dair bir anlaşma olmamasına rağmen (Heracleous, 1998; Liedtka, 1998; Heracleous, 2003), stratejik planlamanın rolü, stratejik düşünme süreci ile geliştirilen stratejileri gerçekleştirmek, desteklemek ve bunları tekrar iş dünyasına entegre etmektir. Bunun tam tersine, stratejik düşünmenin rolü, yenilik arayışında olmak ile bir şirketin ana stratejilerini ve hatta sektörünü yeniden tanımlamasına yol açabilecek yeni ve çok farklı gelecekleri hayal etmektir (Graetz, 2002: 457).

Graetz (2002) ve Mintzberg (1994)'e göre, stratejik planlama süreci, organizasyonun stratejisini nasıl gerçekleştireceğini planlamada analiz becerileri gerektiren rasyonel bir süreç olarak düşünülürken, stratejik düşünme süreci de yenilikçi ve sezgisel bir süreç olarak düşünülmektedir.

Heracleous (2003) stratejik planlama ile stratejik düşünme arasında dört temel fark olduğunu öne sürmektedir. Bunlardan ilki, stratejik düşünme stratejik

planlamadan önce gelmelidir. Bu farklılık görüşü stratejik düşünmenin “farklı ve sentetik” bir süreç olduğunu, stratejik planlamanın “analitik ve yakınsak” bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, stratejik planlama stratejiler oluşturamaz; mevcut ve yeni stratejilerin işleyişi ile sınırlıdır. İkincisi, stratejik düşünme analitiktir (Heracleous, 1998: 482). Üçüncüsü, stratejik planlamanın amacı, Heracleous' un (1998: 482) önerdiği gibi stratejik düşünmeyi geliştirmek ve kolaylaştırmaktır; “stratejik planlamanın amacı, yapılandırılmış planlama araçlarının yenilikçi düşünmeye yardım etmek için kullanıldığı yerlerde stratejik düşünmeyi kolaylaştırmaktır”. Ayrıca bu görüş, stratejik planlama sürecinin gerçek faydasının, bir planın oluşturulması yerine yöneticilerin zihinsel modellerini değiştirmek veya zenginleştirmek olduğunu öne süren De Gues (1988) ile ilişkilidir. Dördüncüsü, stratejik planlama zaman içinde stratejik düşünmeye dönüşmüştür ve bu görüş içerisinde stratejik planlama sorumluluğu üst yönetimden departman yöneticilerine taşınmıştır.

### **2.11. Stratejik Düşünen Lider**

Son 25 yılda gerçekleştirilen araştırmalar, üst düzey liderlerin örgütsel performansını etkileyen stratejik düşünmeye önemli derecede sahip olmadığını tespit etmiştir (Mason, 1986; Zabriskie ve Huellmantel, 1991; Bonn, 2001; Essery, 2002). Kuruluşta stratejik düşünmenin mevcut olması, daha iyi kurumsal kararlar aldırılmakta ve kurucu unsurlara daha fazla değer sağlamaktadır.

Örgütsel ortamlardaki hızlı değişimler nedeniyle, organizasyonun her seviyesindeki yöneticiler ve liderler stratejik bir şekilde hareket edebilmelidir. Linkow (1999: 34), “başarılı stratejist olan liderlerin farklı niteliklere sahip olduklarını ve farklı şekillerde hareket ettiklerini” düşünmektedir. Stratejik düşünme sürecini anlamak için, Bonn (2001: 64) stratejik düşünmenin, bireysel bir stratejik düşünürün özelliklerini ve bireyin faaliyet gösterdiği örgütsel bağlamda yer alan dinamik ve süreçlerin özelliklerini araştıran bir yaklaşım gerektirdiğine inanmaktadır. Bu doğrultuda, bir stratejik liderin sahip olması gereken üç özelliği belirlenmiştir: Şirketin yanı sıra çevrenin bütüncül bir anlayışı; yenilikçilik; ve gelecek için bir vizyon (Bonn, 2001; 2005). Ratcliffe (2006: 40), geleceğe yönelik düşünmeye duyulan ihtiyacın, bireylerin tahmin, planlama ve öngörme yerine

geleceği hayal etmeyi ilke edinmiş olmaları gerektiğine işaret etmektedir. Bu nedenle stratejik düşünen liderler, geleceği önceden tahmin etmeli ve “bireyciliği, işbirliğini ve yeniliği kucaklayan bir zihniyet” aracılığıyla, mevcut ortamdan temel olarak farklı ortamlarla yüzleşmek için hazırlıklı olmalıdır. Ayrıca, Jelenc ve Swiercz (2011), profesyonel yetenekleri olan stratejik düşünmenin kesin bir endüstri, şirket veya durum için kullanıldığında etkili olacağını düşünmektedir. Dolayısıyla, profesyonel yetenekleri herhangi bir tür veya stratejik düşünme düzeyi için bir ön koşul olarak düşünmektedir; bu nedenle stratejik düşünen liderler, toplanan bilgileri, teknik süreçleri, görevini yerine getirme yolunda ilerleyen insan kaynaklarını ve stratejik konuları yönetmeyi bilmelidir.

Pisapia ve Robinson (2010), hızla değişen ortamlarda hareket eden stratejik düşünen liderin dört misyon edinme gerekliliğinin olduğunu öne sürmektedir. Bunlar:

- Dış ve iç ortamdaki değişiklikler, fırsatlar ve zorlukları belirlemek,
- Kendini yönetmeyi bilen takımlar oluşturup öğrenmeyi sürekli devam ettirerek kendi örgütlerinin kapasitesini oluşturmak,
- Eylemleri harekete geçirmek için önemli olan sosyal sermayeyi inşa etmek,
- Şartname tarzında ortak değerler ile yön oluşturmak ve belirginleştirmek.

Ayrıca, Hinterhuber ve Popp (1992), stratejik düşünen liderleri stratejik düşünmeyen liderlerden ayıran iki önemli özellik olduğunu belirtmektedir. Bunlar:

- Mevcut görüş, değişen eğilimler veya önyargılardan etkilenmeden olayların anlamını ve önemini bilme yeteneğine sahip olmak.
- Kararları hızlı bir şekilde verebilme ve yapılması gereken yeni işlerin yanı sıra algılanan bir tehlikeden etkilenmeden uygun eylemi benimseme becerisine sahip olmak.

Ayrıca, stratejik düşünebilen liderler kararlarının başarısını, yenilikçilik ve hayal gücüne, faaliyetlerin tasarım ve örgütsel uygulamalarına açık bir şekilde yansıtılmaktadır (Mason, 1986).

## 2.12. Stratejik Düşünme ve Yönetmel Yetkinlikler

Yüksek performanslı liderler, örgütsel başarı elde etmek ve sürdürmek için kritik bir unsur olan stratejik düşünmeyi organizasyona entegre etmektedir. Bu kapsamda liderlerin kullanabileceği dört yetkinlik alanı tartışılmaktadır. Bunlar; örgütsel analiz, vizyon şekillendirme, strateji formülasyonu ve organizasyon tasarımıdır (Collins vd., 2000: 18).

*Örgütsel Analiz*, organizasyonun amacını anlamak, çevresel güçleri değerlendirmek ve etkili bir stratejinin geliştirilmesine yol açan stratejik konularını tanımak için yapılan sistematik bilgi toplama sürecini içeren bir yetkinliktir. Bu yetkinliğin aktivasyonu için liderler bir yöntem olarak planlama sürecinin kabulünü sağlamaktadır. Bu çerçevede girişilecek çabanın amacını, süreç adımlarını, stratejik eylem yöntemlerini, bireysel rolleri ve grup rollerini ve kaynak taahhüdünü dikkatlice ele almaktadır (Bryson, 1995). Bununla birlikte temel inançlar, değerler, öncelikler ve kurumsal imaj da dâhil olmak üzere kritik konuları planlama ekibi ile netleştirmektedir. Aynı zamanda liderler, stratejik konuları belirlemek için dışsal ve içsel çevredeki güç kaynaklarını analiz etmekte ve kuruluşun misyon ve hedefleri ile tutarlı değerlendirmelere girişmektedir (Porter, 1980a; Wright vd., 1992). Dışsal değerlendirmede; siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik güçler ve eğilimlerin rakipler, müşteriler ve tedarikçiler üzerindeki etkileri sentezlenirken; içsel değerlendirmede değişimlerin kaynaklar, iş süreçleri, bilgi teknolojisi, yeterlilikler, kültür ve performans gibi dinamiklere etkisi analiz edilerek firmanın güçlü ve zayıf yanları, fırsatları ve tehditleri tespit edilmektedir.

*Vizyon Şekillendirme*, stratejileri başarılı bir şekilde uyguladıktan sonra kuruluşun nasıl görünmesi gerektiği hakkında bir resim çizdiği için, herkesin kararlarını ve eylemlerini yönlendirici ve koordine edici olduğu için organizasyonda gerçekleşen her şeyin bağlamını sağlayan (Albrecht, 1994) bir yetkinliktir. Bu yetkinliğin aktivasyonu için liderler, kuruluşun temel süreçlerinden beklenen çıktıları elde etmenin nasıl bir işlevi gerektirdiğini gösteren bir resim geliştirmektedir. Sonrasında vizyonun şekillendirilmesine katkı yapabilecek paydaşları tanımlamakta ve mevcut organizasyon vizyonundan daha cazip bir vizyon tasarlamakta, paylaşılan bir vizyon oluşturmak için çeşitli iletişim ve işbirliği yöntemleri kullanarak bu

paydaşlarla birlikte çalışmaktadır. Aynı zamanda organizasyonun iş birimlerinin yapısını, çalışmasını ve birbirlerini nasıl etkilediğini çok iyi analiz etmeye çalışmakta (Nanus, 1996) ve yapısal değişime olan ihtiyaca vurgu yaparak vizyona dönük çıktılar elde etmek için mekanizmaları birbirine bağlamaktadır.

*Strateji Formülasyonu*, sürekli değişen bir ortamda rekabet edebilmek için etkin performans stratejileri geliştirme çabaları ile ilgili bir yetkinliktir. İşbirlikçi çabalarla eylem planları oluşturma ve örgüt misyonunu gerçekleştirmek için uygun kültürü belirlemeyi gerekli kılmaktadır. Bu yetkinliğin aktivasyonu için liderler, yeni bir stratejik yönün geliştirilmesi adına çevresel analizler, mevcut durumu ve örgütün gelecek vizyonunu karşılaştırarak boşluk analizi yoluyla bilgi toplamaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda çözülmesi gereken stratejik konulara dikkat çekilmekte ve ihtiyaç duyulan stratejiyi formüle etmek için sorunlar çerçevelendirilmektedir. Sonrasında stratejik konuları çözme kriterlerini belirlemek için her bir alternatifin kritik örgütsel sistemi nasıl etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Alternatif eylem biçimlerini değerlendirirken liderler, insan kaynakları, finansal kaynaklar, çekirdek süreçler ve stratejik ortaklıklar gibi unsurları dikkate almaktadır. Ek olarak, etkili ölçme stratejisine yer verilmesi için hedefler ve eylem yolları ile birlikte stratejik planda performans göstergeleri ve potansiyel engellerde (erken tanımlama adına) yer almaktadır. Yüksek performanslı liderler, geliştirilen stratejiyi destekleyen bir organizasyon kültürünü tanımlamak için görünür rol modelleri haline gelmekte ve istedikleri örgütlenme biçimi, teşvik ettikleri anahtar değerler ve beklenen davranışlarla ilgili açık işaretler göndererek astları için yön ve enerji sağlamaktadır (Nadler ve Tushman, 1988). Kuruluşun temel değerleriyle belirlenen açık değerleri ve inançları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öncelikleri, değerleri ve endişelerini açık ve dürüstçe iletmede, etik eyleme teşvik eden önlemler oluşturmakta ve etik davranışları resmi ve gayri resmi olarak ödüllendirmektedir (Nadler vd., 1995).

*Organizasyon Tasarımı*, organizasyon yapısına yönelik değişikliklerin stratejik konuların çözümüne katkı yapacak şekilde tasarlanmasını sağlayan bir yetkinliktir. Stratejik düşünmenin yüksek performans ile sonuçlanması için organizasyonun farklı bileşenlerinin düzgün bir şekilde organize edilmesi

gerekmektedir (Rummler ve Brache, 1995). Yüksek performanslı liderler teşhis edilen problemlere uygun olarak bir tasarım niyeti formüle etmekte, somut bir tasarım kriterler listesi geliştirmekte, alternatifleri gruplama ve birbirine bağlama seçeneklerini yapılandırmaktadır (Nadler ve Tushman, 1997). Stratejiyi uygulamak için bireylere anlamlı ve motive edici işler oluşturmaya yönelik tasarım geliştirmektedir. Bu yetkinliğin aktivasyonu için liderler, organizasyonu tasarlamadan önce yeni yapıyı öngörmeye çalışmakta, tasarım sürecini, kuruluşun temel yapısını göz önünde bulundurarak kayıt dışı organizasyonel unsurlar ve bireysel kaygılarla dengelemektedir. Sonrasında tasarım alternatifini değerlendirmekte ve formel organizasyon yapısında yeni stratejik tasarıma uygun olan bağlantıları belirlemektedir. Ayrıca, müşteri gereksinimlerine ve çevresel taleplere en uygun yanıt vermek için örgütsel strateji, çalışma sistemleri, yönetim süreçleri, örgüt kültürü ve iklim uyumunu değerlendirmektedir (Semler, 1999). Nadler ve Tushman (1997)'a göre, liderler tasarım alternatifleri dikkate alarak, tasarım ve uygulama arasındaki çizgi bulanık olmasına rağmen, uygulanma öncesi düşünme sürecini bir tasarım geliştirmedeki en önemli faktör olarak ele almaktadır.

### **2.13. Stratejik Düşünürlerin Özellikleri**

Kuruluşlarda stratejik düşünme kültürü oluşturmak, organizasyon yöneticilerinin ve liderlerinin belirli yeteneklerinin olmasını gerektirir. Goldman ve Casey (2010: 124) stratejik düşünme için gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri dört kategoriye ayırmaktadır. Bunlar; Stratejik Düşünme Konusunda Gelişmiş Bir Bilgi, Stratejik Düşünme İle İlgili Örgütsel Teşhis Becerisi, Bireyin Kendi Stratejik Düşünme Davranışlarını Eleştirel Olarak Kendisinin Değerlendirmesi, Stratejik Düşünmeyi Geliştirmek İçin Kendini ve Örgütsel Değişimi Planlama ve Uygulama Becerisidir. Bu kategoriler aşağıda ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır:

*Stratejik düşünme konusunda gelişmiş bir bilgi;* stratejik düşünme terimi konusundaki literatür ve uygulamadaki karışıklık göz önüne alındığında (Steiner vd., 1986), konuyla ilgili temel kelime, teoriler ve deneysel faaliyetlerin öncelikli olarak anlaşılması gerekmektedir. Whetten ve Clark (1996: 155), stratejik düşünme konusunda temel bilgi olmadan, gelişmeye yönelik deneysel yaklaşımların bir cehalet havuzuna yol açacağını belirtmektedir. Yukl'a (2006) göre, stratejik düşünme

yeteneğine sahip yöneticiler, stratejik düşünme kavramları konusundaki bilgisini geliştirmek için sektörlerindeki rakip organizasyonların taktiklerini ve stratejilerini tanımlamaktadır. Bu işlem, kelime haznesinin gerçek dünyada uygulanmasını sağlamaktadır. Bu işlemi gerçekleştiren bir yönetici, tarama, sorgulama, kavramsallaştırma ve test etme niteliğini benimsemektedir. Daha sonra, aynı aktiviteyi kendi organizasyonları için tamamlamakta ve mevcut stratejik düşünmedeki boşlukları belirlemektedir. Stratejik düşünme konusundaki bilgiyi geliştirmek için başka bir koşulda Goldman (2008) tarafından belirlenmiştir. Okuma gibi kendi kendini yöneten öğrenme faaliyetleri, bireysel olarak hedeflenen alanların sürekli gelişimini destekleyerek istenen bilgiyi sağlamaktadır. Kısaca, stratejik düşünme konusunda geniş bir bilgiye sahip olan stratejik düşünür, stratejik düşünmenin stratejik yönetimdeki önemini, ne olduğu ve ne olmadığını, nasıl tanımlanması gerektiğini, nasıl kullanıldığını ve nasıl geliştiği ile örgüt, strateji oluşturma, stratejik planlama gibi yönetim konularıyla ilişkisini bilmektedir.

*Stratejik düşünme ile ilgili örgütsel teşhis becerisi;* yöneticiler ve liderler arasındaki stratejik düşünme farklılıkları, organizasyonlarda taramayı ve sonuçta ortaya çıkan strateji seçimini sınırlandırmaktadır (Porac ve Thomas, 2002). Wootton ve Horne'a (2010) göre, kuruluşların analitik süreçlerinde, sınırlı müşteri segmentasyonu, rakip analizleri ve beklenmedik farklılaşma gibi stratejinin seçimini kısıtlayan bir dizi eksiklik bulunmaktadır. Stratejik düşünme yeteneğine sahip olan yönetici bu sınırlayıcı davranışlara karşı koyabilmek için stratejiden taramaya doğru çalışmaktadır. Dolayısıyla, tüm olası genel iş stratejilerini (pazar genişlemesi, yeni ürün ve hizmetler, yatay ve dikey entegrasyon ve çeşitlendirme) dikkate almakta ve bunları hangi çevresel faktörleri desteklediğini tanımlamaktadır. Bununla birlikte, stratejik düşünmeden uzaklaşan bireysel davranışlar ile grup davranış normlarını tanımakta ve değişmesi gereken kültürün diğer belirli yönlerini teşhis etmektedir. Kısaca, stratejik düşünme ile ilgili örgütsel teşhis becerisine sahip olan stratejik düşünür, stratejik düşünmeyi destekleyen veya kısıtlayan bireysel davranışları, kurumsal yapıyı ve süreçleri tanımlayabilmektedir.

*Bireyin kendi stratejik düşünme davranışlarını eleştirel olarak kendisinin değerlendirmesi;* bu yeteneğin, "stratejik düşünür gibi davranmak ve kurumdaki



diğerlerini stratejik düşünmeye teşvik eden davranışlar sergilemek” olmak üzere iki ayrı yönü bulunmaktadır (Goldman ve Casey 2010: 126). Yöneticilerin stratejik düşünmesini değerlendiren mevcut kaynaklar, bir veya birkaç yönüne odaklanmaktadır. Bu durum yöneticiler ve liderler için, kendi stratejik karar verme yetilerini kendi takdirlerine göre değerlendirmesi veya başkalarının kendisi hakkındaki değerlendirmelerine güvenmesi durumunu oluşturmaktadır. Bununla birlikte, bireyler, taramalarının derinliği ve genişliği veya belirli bir durumda sorgulamalarının etkinliği gibi belirli stratejik düşünme etkinlikleri konusunda onlarla çalışan meslektaşları ve danışmanlardan geri bildirim almaktadır. Yöneticiler, tarama genişliğinin değerlendirilmesine yardımcı olmak için tarama kategorilerinin kontrol listelerini (teknolojik ilerlemeler ve eğilimler, endüstri ve rakiplerdeki değişiklikler, politik / düzenleyici girişimler, sosyal eğilimler, ekonomik eğilimler ve göstergeler) kullanmaktadır. Kısaca, kendi stratejik düşünme davranışlarını eleştirel olarak değerlendiren bir yönetici, vizyonu, değer çeşitliliğini ve güç paylaşımını nasıl ifade edeceği ve güç paylaşımı için başkalarını bunu yapmaya nasıl teşvik edeceğini, stratejik düşünmeyi teşvik eden ilişkiler kurmak için başkalarıyla nasıl bir ara yüz oluşturacağını belirleyebilmektedir.

*Stratejik düşünmeyi geliştirmek için kendini ve örgütsel değişimi planlama ve uygulama becerisi;* bu kategoride stratejik düşünürler, örgütsel süreçler ve yapılar için kritik olan stratejik düşünmeyi ve ilgili değişiklikleri teşvik etmek ve bu değişiklikleri organizasyonda uygulamak için kendi davranışlarını değiştirmenin en iyi yolunu seçmektedir. Yöneticiler, stratejik düşünmeyi teşvik etmek için destek, uyum ve sürekli iyileştirme ile sonuçlanan bir tarz belirlemektedir (Goldman ve Casey 2010: 126). Stratejik düşünme bilgisi, stratejik düşünme ile ilgili örgütsel teşhis becerisi ve kişinin kendi stratejik düşünme davranışlarını eleştirel olarak değerlendirme becerisi bilgisi, stratejik düşünmeyi geliştirmek için bireysel ve örgütsel değişikliklerin planlanması ve uygulanmasının önkoşullarıdır. Uygulayıcılar, yıllık hedef belirleme faaliyetlerinde kendi stratejik düşüncelerini geliştirmek için “stratejik düşünmeyi geliştirmek için bir plan” oluşturacak bireysel gelişim girişimleri gerçekleştirmektedir. Örgütsel değişimler açısından, “ne” değiştirileceğinin anlaşılması üzerine, “nasıl” sorusunun cevabı, örgütsel değişimde yöneticilere ve liderlere içerik bilgisi sunan entegre yaklaşımlarla geliştirilmektedir.

Uygulama becerisi için, stratejik düşünmeyle ilgili örgütsel değişim hakkında öğrenmenin en iyi stratejilerinden biri, başka bir kuruluşun yönetim kurulunun üyesi olmaktır (Miles ve Snow, 2003).

Keelin ve Arnold'a (2002) göre ise iyi bir stratejik düşünürün beş temel özelliği/alışkanlığı bulunmaktadır. Bunlar: Oyuna girmek, Karışıklık ve Çelişkili Düşünceleri Kabullenmek, Zihinsel Sakinliği Sağlamak, Düşüncelerini Yönetmek, İfade Netliğini Geliştirmek.

*Oyuna girmek*; stratejik düşünürler genelde kazanmak için kenardan bakmak değil mücadeleye girişmek gerektiğini savunurlar. Onlara göre stratejik bakış açısı, yoğun öğrenme ortamlarında gelişmekte ve pasiflik ve rutinde kaybolmaktadır. Yapılandırılmış kalıplar içerisinde dolaşmayı, güçlü ve zamanında düşünce yolunda bir engel olarak görmektedirler. Birçok yetenekli insanın oyuna girmedikleri için yürütme potansiyellerine ulaşamadıklarını düşünmektedirler. Kendilerini sınırlayıcı varsayımlarla ilerlemelerini engellemektedirler. Örneğin, "Benim görevim numaraları yönetmektir, CEO'nun görevi onları yorumlamaktır" diyebilmektedirler. Stratejik düşünürler kriz dönemlerinde oyunu yönetmek için en iyi zamanlarda nerede durmaları gerektiğini çok iyi bilirler ve oyunun kuralları ve sonuçlarına dair birtakım sorgulamalar ve tartışmalar gerçekleştirmektedirler: "Bu alternatifler taktiksel mi yoksa stratejik mi?," "Bu sonuçlar ne anlama geliyor? Neden önemlidirler ya da değil mi? Başka yollar keşfedebilir miyiz?," "Hangi farklı bakış açılarına hitap etmemiz gerekiyor? Onlara hitap edebilmek için daha fazla neye ihtiyacımız olur?" Diğer taraftan stratejik perspektif geliştirmek için zor konulara aktif katılım sağlamayı çok fazla tercih ederler. Bu nedenle, organizasyonunuz için gerçekten önemli olan zor bir sorunu tanımlamaya, sonra üzerinde yoğunlaşarak düşüncelerin nereye götürdüğüne bakmaya çalışırlar.

*Karışıklığı ve çelişkili düşünceleri kabullenmek*; stratejik düşünürlere göre görünüşte çelişkili fikirlerin yan yana yerleştirilmesi yenilikçiliğin kökenidir. Yöneticiler çelişkili fikirlerle düzenli olarak yaşamayı öğrenmelidirler. Yenilikçi ürün ve hizmet gerekliliği ile mali durum arasında gidip gelme, müşteri beklentileri ile hissedar beklentilerini dengeleme, geçmişin yansımaları ile gelecek tasavvuru arasında kalma gibi. Bu gibi durumlar bazı yöneticiler için bir başarısızlık bahanesi

iken stratejik düşünürler için böyle değildir. Onlar bu gibi durumların insanları zihinsel bir çerçeve bulmaya, her şeyi koşullarına göre yorumlamaya ve daha fazla öğrenmeye sevk ettiğini savunurlar. Dolayısıyla çekimser kalmak veya çılgınca davranmanın ötesinde konuyu farklı açılardan ele almayı, her tarafının takdir edebileceği bir seviyede çalışmayı, başkalarının gözünden görmeyi ve tüm paydaşlar için sonuçları göz önünde bulundurmaya yeğlemektedirler. Karışıklık ve çelişkili düşünceden kaçınma, öğrenme oranını sınırlarken, onları kucaklamak, hızlı bir şekilde öğrenmeye ve daha iyi kararlar almaya yardımcı olmaktadır.

*Zihinsel sakinliği sağlamak;* stratejik düşünürler, kritik koşullarda ve stresli ortamlarda dahi sakin kalmayı becerebilmektedirler. Onların sakinliği güçlü bir "varlıkları" olarak algılanmakta ve onları diğerlerinden ayıran bir kalite göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Zihin sakinliği, güçlü görüşlere kuluçka ve gelişme imkânı vermektedir. Genelde bir yöneticinin günü kesinti ve krizlerle doludur, sessizce düşünmeye neredeyse vakti yoktur denmektedir. Fakat stratejik düşünürler günlük işlerin karışıklığına rağmen zihnin sakinleşmesini sağlayacak, güçlü düşüncelerin ortaya çıkmasına imkân tanıyacak filtreler oluşturmaktadırlar. Dikkat dağıtıcı düşünceleri, önemsiz konuları kolayca ayıklayarak zihinsel alanını başarılı bir şekilde boşaltabilmekte; iyi fikirlere kapı aralayabilecek uyarıcıları kolayca yakalayabilmektedirler. Bu özellik yoğunluğa rağmen zihinsel sakinliğin oluşması ve gelişmesine katkı sağlamakta ve etrafındaki bireylere de yansımaktadır.

*Düşüncelerini yönetmek;* düşünceler bazen patlamış mısır gibidirler bir an orada değildirler ama bir anda yeni bir düşünce ortaya çıkabilmektedir. Düşünceler nasıl ortaya çıkarsa çıksın stratejik düşünürler şu soruyu sorarlar “Bu iyi bir düşünce midir, eğer öyleyse, onunla ne yapacağım?” Böyle bir yaklaşım düşünceleri yönetmek üzere iyi bir çerçeve sunabilir. Düşünceleri yönetmek, zaman harcamak, rahatsız edici ya da alakasız düşünceleri atmak ve hedefe ulaşmada yardımcı olacak düşünceleri yoğunlaştırmak için bir disiplin gerektirmektedir. Stratejik düşünürler, iyi düşünce ile karşılaştıklarında veya iyi bir fikir ortaya çıktığında onu tutmak ve parmaklarından kaymasına izin vermemek için ciddi gayret gösterirler. Amaca yönelik olmayan ilgisiz düşünceleri bilinçli olarak önemsiz olarak etiketlerler ve

sadece bilinçli bir şekilde dikkat çekici düşüncelere odaklanırlar. Yani dikkat çekici konuları yakalayacak şekilde kafalarını boşaltırlar.

*İfade Netliğini Geliştirmek;* iyi iletişim yeteneğinin ilerleme için gerekli olmadığı tek bir alan bile yoktur. Güçlü bir stratejik perspektif geliştirmiş olabilirsiniz, ancak bunu kötü bir şekilde ifade ederseniz, başkaları bundan fayda sağlayamaz ve istediğiniz yönlendirmeyi yapamazsınız. Stratejik düşünürler genelde sözcüklerini bir cephane mühimmatı gibi görürler, mesajın açıkça anlaşılmasını sağlayan sözcükler seçer, gereksiz her kelime, ifadelerin değerini düşürdüğü için bundan şiddetle kaçınırlar. Her zaman hedef kitlelerini akıllarında tutar, onların kim olduklarını, çıkarlarının ne olduğunu, konuyla ilgili mevcut görüşlerini dikkate alırlar. Farklı insanların farklı şekillerde öğrendiğini hatırlarından çıkarmazlar. Yönlendirmelerinde daha güçlü ya da hatırlatıcı kelimeler kullanarak ifadelerin iç mantığını geliştirir; fikirler ile izleyicilerin çıkarları arasındaki bağlantıyı vurgulayarak mesajlarını aktarırlar.

Bu özelliklere sahip kişiler ister işletme yöneticisi, ister yönetim danışmanı, ister başka bir meslek sahibi olsun, stratejik perspektif geliştirme konusunda daha başarılı olmaktadır. Ayrıca daha karmaşık sorunların kalbini görebilmekte ve diğerlerinin benimseyeceği çözümleri ifade edebilmekte, araştırmayı ve yönünü ayarlamayı daha iyi bilmektedirler.

## III. BÖLÜM

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma yöntemine, evren ve örnekleme, veri toplama aracına, ölçek geliştirme aşamasına, elde edilen verilerin analiziyle ilgili bilgilere yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Türkiye’de stratejik düşünme özelliklerini belirleyen bir ölçeğin olmaması hususundan hareketle bu araştırmanın amacı, Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirme önerisi sunmaktır. Ölçek geliştirmeye nitel araştırma yöntemiyle başlanması, ölçek geliştirmenin nicel sürecine temel oluşturmaya fayda sağladığı için bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak, stratejik düşünme konusunda daha derinlemesine ve geniş bir bakış açısıyla ifadelerin değerlendirilmesi, çalışmadaki nicel araştırmalarla anlaşılacak noktaların görülmesi, ölçek geliştirmenin nicel kısmının gelişiminin desteklenmesi ve daha sonraki benzer araştırmalara temel oluşturulması amaçlanmıştır. Çalışmada, önce nitel bilgiler toplanıp, devamında elde edilen sonuçlar nicel bilgi elde edilmesine rehberlik etmek için kullanılmasına olanak sağladığından (Büyüköztürk vd., 2016: 258) araştırma keşfedici yöntem özelliği taşımaktadır. Fraenkel ve Wallen (2006) nitel araştırmayı, bağlantıların, aktivitelerin, eylemlerin, koşulların ya da materyallerin özelliklerinin sorgulandığı araştırmalar olarak tanımlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2016: 244). Nitel araştırma yöntemi, kesin bir biçimde kavramsallaştırılamayan, açıklaması karmaşık olayların derinlemesine

incelenmesinde kullanılmaktadır (Britten, 2011: 385). Nitel araştırma yönteminin özellikleri şunlardır (Büyüköztürk vd., 2016: 245):

- Nitel araştırma, olayları ve olguları gerçekleştiği doğal ortamında inceleme fırsatı oluşturur,
- Nitel araştırma, verilere doğrudan kaynağından erişme imkânı sağlar,
- Nitel araştırmada, olay ve olguların derinlemesine kavranmasını sağlayacak ayrıntılı betimlemelere yer verilebilir,
- Nitel araştırma, olgu ve durumların nasıl ve neden gerçekleştiğine sürece yönelik olarak odaklanır,
- Nitel araştırma ile tümevarımcı veri analizi gerçekleştirilerek ikna edici genellemeler yapılabilir,
- Nitel araştırma, araştırmanın desenine çalışmanın gerçekleştiği duruma göre esneklik sağlar.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Bir araştırmanın çalışma çerçevesini oluşturan, araştırmayla doğrudan ilgili örneklemin seçildiği ve araştırma sonuçlarının genellenebildiği gruba “evren” adı verilmektedir (Altunışık vd., 2010: 130). Bilimsel araştırmalarda çalışılan evreninin tümüne ulaşmak mümkün olduğu gibi, içerisinden belirli bir yöntem kullanarak seçilebilecek örneklem aracılığıyla da evren temsil edilebilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006: 33). Örnekleme tespit etmek için farklı örnekleme yöntemleri mevcuttur. Bu araştırmada, olasılıklı olmayan yöntemler içerisinden araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi, araştırmacının kendi gözlemlerinden yola çıkarak araştırma problemine uygun olduğunu düşündüğü belirli niteliklere sahip olan deneklerin seçildiği örnekleme tekniğidir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 132).

Araştırmanın ölçek geliştirme aşaması için evrenini, stratejik yönetim uzmanı veya stratejik yönetim dersi almış kişiler oluşturmaktadır. Stratejik yönetim uzmanı ve stratejik yönetim dersi almış kişilerin evren olarak belirlenmesinin nedeni, tez konusunun değerlendirilmesinin belirli bir bilgi ve yetkinlik kapsamında yapılabilmesini sağlamaktır. Bu doğrultuda araştırmanın ölçek geliştirme aşaması

verilerinin toplandığı süreçte, stratejik yönetim uzmanı veya stratejik yönetim dersi almış 11 kişiye uzman değerlendirme formu uygulanmıştır.

Büyüköztürk vd.'e (2016: 105) göre, anketin kimlere uygulanacağı ve anketin amacının belirlenmesi, anket ile ölçülmesine odaklanılan kavramların belirginleştirilerek ölçülecek özelliğin belirlenmesi ölçek geliştirmenin ilk iki adımını oluşturmaktadır. Bu bağlamda anketin kimlere uygulanacağı, anketin hedefi ve ölçülmek istenen özellikler bu aşamada belirginleştirilmiştir. Amaç stratejik düşünme özelliklerini belirlemeye yönelik ölçek geliştirmek olduğunda, en iyi bilgi kaynağını stratejik düşünme konusunda yetkin üst düzey işletme yöneticilerinin oluşturduğu bir gerçektir. Bu doğrultuda, araştırmanın uygulama aşaması için pilot uygulama verilerinin toplandığı süreçte ise Düzce ilinde stratejik düşünme konusunda yetkin 20 üst düzey yöneticiye anket uygulanmıştır.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın ölçek geliştirme aşaması ve uygulama aşaması için verilerin toplanmasında görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın ölçek geliştirme aşamasında görüşme tekniği için uzman değerlendirme formu oluşturulmuştur. Araştırmanın pilot verilerinin toplandığı uygulama aşamasında ise görüşme tekniği için araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen anket formu oluşturulmuştur. Bu bölümde kullanılan veri toplama yöntemleri ve ölçek geliştirme süreci açıklanmıştır.

#### **3.3.1. Görüşme Tekniği**

Görüşme, çalışmada cevaplanmak istenen sorular için ilgili kişilerden sözlü olarak veri toplama sürecidir (Büyüköztürk vd., 2016: 153). Görüşme yapılan kişiye fazladan soru sorma şansı sunarak esnek bir yapı sağlaması, veriyi araştırmacının kendisi topladığı için cevapların eksiksiz olması, soruların istenilen düzende sorulabilmesine (Mil, 2007) olanak sağlaması nedeniyle görüşme tekniği tercih edilmiştir. Broom'a (2005) göre görüşmeler, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış görüşmeler olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Yapılandırılmış görüşmelerde, önceden hazırlanmış belirli bir düzende sorular mevcutken, yarı yapılandırılmış görüşmelerde hem önceden hazırlanmış sorular bulunmakta hem de konuyla ilgili görüşmenin durumuna göre sorular sorulabilmektedir.

Yapılandırılmamış görüşme de ise soru ve düzenleri sabit değildir, sorular için önceden hazırlık yapılmaz (Büyüköztürk vd., 2016: 154). Bu araştırmada uzman değerlendirme formu ve anket oluşturularak, sorular belirli bir düzen çerçevesinde sunulduğu için araştırma yapılandırılmış görüşme özelliği taşımaktadır. Uzman değerlendirme formunda her bir ifade, “anlaşılabilirlik, amaca uygunluk, ayırt edilebilme ve kültürel uygunluk” kriterleri açısından değerlendirilmiştir. Böylece araştırmada verileri daha hızlı kodlayıp, analizleri kolayca yapabilme imkânı oluşturulmuştur.

### **3.3.2. Anket Tekniği**

Thomas’a (1998) göre anket, insanların yaşam şartlarını, tavırlarını, inançlarını veya hareketlerini tasvir etmeye yönelik bir çok ifadeden oluşan bir araştırma materyalidir (Büyüköztürk vd., 2016: 124). Anket tekniği, kitlelerin zaman içerisinde ortaya çıkan değişkenlerin etkisiyle tutum ve kanaatlerinde ne gibi farklılıkların oluştuğunu ya da belirli bir zamandaki belli bir konuya karşı tutum ve kanaatlerini belirlemeye yönelik olarak kullanılan bir tekniktir. Anket, özellikle sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla başvurulan bir yöntemdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 258). Maliyet ve zaman tasarrufu sağlaması, objektifliğinin yüksek olması, yazılı soruları cevaplayıcıların kontrol edebilme şansına sahip olması nedeniyle anket veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

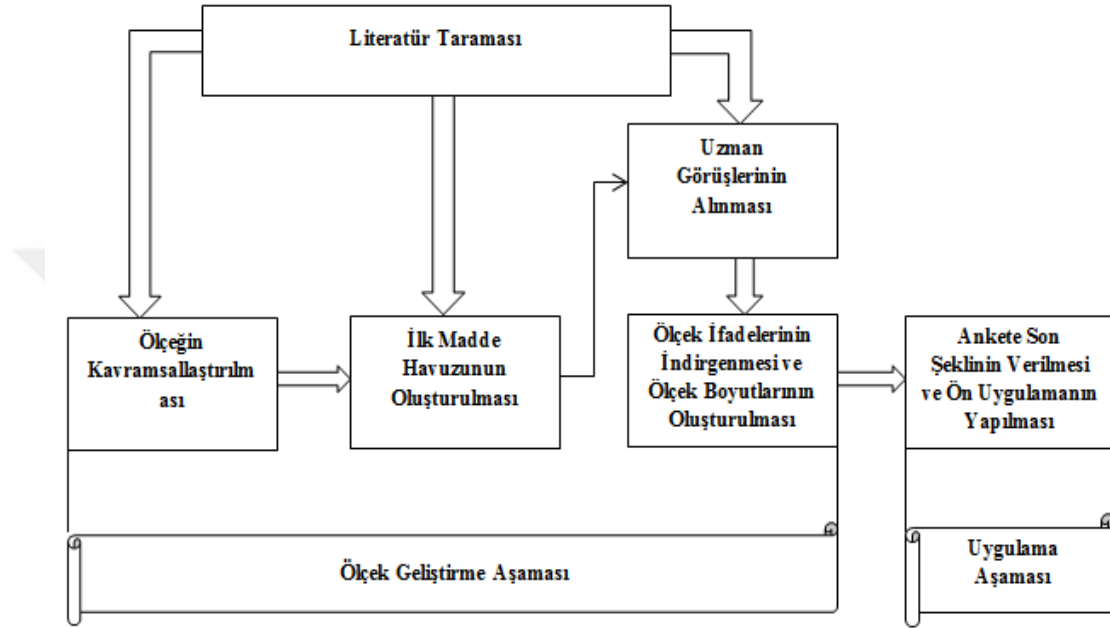
#### **3.3.2.1. Ölçek Geliştirme Süreci**

DeVellis’e (2003) göre ölçek, direkt incelenemeyen değişkenler ile ilgili veri elde etmek ve bu verileri sayısallaştırmak için yararlanılan ölçme aracıdır (Erdemir, 2008: 397). Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik düzeyinin düşük olmasını engellemek için ölçeğin oluşturulması, uyarlanması ve uygulanması süreçlerinde birçok ölçüte uygun hareket edilmesi gerekmektedir (Karakoç ve Dönmez, 2014: 39). Bu çalışmada ilk aşamada literatür taramalarıyla alanın net sınırları çizilerek ilgili yapı belirlenip ölçek kavramsallaştırılmıştır, ikinci aşamada literatür taraması yapılarak ifade kaynakları ve ilk havuzda olan ifadelerin sayısı belirlenerek ifadelerin doğru bir şekilde yazılmasıyla ilk madde havuzu oluşturulmuştur, üçüncü aşamada uzman görüşleri alınarak ölçek ifadeleri indirgenmiştir ve literatür taramasıyla uygun boyutlar



belirlenmiştir, en son aşamada ise indirgenen ölçek ifadeleriyle ankete son şekli verilmiştir ve pilot uygulama yapılmıştır. Ölçek geliştirme süreci Şekil 4’de gösterilmiştir ve devamında her bir aşama ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

**Şekil 4.** Ölçek Geliştirme Süreci



### 3.3.2.1.1. Ölçeğin Kavramsallaştırılması

Ölçek geliştirmede ilk adım teorik bağlam için ayrıntılı bir bakış açısı geliştirmekten oluşmaktadır. Mevcut konu, nitelik ve bilgi alanının açıkça tanımlanması oldukça önemli fakat zor bir süreç olarak belirtilmektedir (Churchill, 1979; Haynes vd., 1995). Bu zor süreç içerisinde araştırılacak kavram çok geniş ya da çok dar kapsamlı olarak tanımlanmamıştır. Çünkü Netemeyer vd.’e (2003: 89) göre, alanın çok sınırlı kapsamlı olarak belirlenmesi başlıca boyutları içermemesi anlamına gelerek mevcut yapıyı eksik simgelerken, alanın çok geniş kapsamlı olarak belirlenmesi ise konuyla ilgisi olmayan alanların ve mevcut yapının dışındaki koşulların araştırmanın kapsamında değerlendirilmesi durumunu oluşturmaktadır. Bu durumda, mevcut yapının dışındaki koşulların veya alanla ilgili olmayan konuların ölçeğe dâhil edilmesi durumunda, yapıyla ilgili elde edilen sonuçlar sadece ilgilenilen yapıyı kapsamadığından geçerlilik sorununun ortaya çıkması

muhtemeldir. Dolayısıyla mevcut yapıyla ilgili çizgileri açık bir şekilde belirleyerek ölçek geliştirmek için en önemli kriterlerden biri (Netemeyer vd., 2003: 90) gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması bu hususta mühimdir. Literatür taramasıyla bu teorik zemin oluşturulmuştur. Derinlemesine bir yazın taraması, mevcut yapının kapsam ve sınırlarının kesinleşmesini sağlamaktadır. Ayrıca, ilgili konuya ilişkin daha önce ölçek geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiş çalışmalar, oluşturulan araçlar ve bunların eksiklikleri ve olumlu yönleri belirlenerek (Netemeyer vd., 2003: 90) karşılaştırılması muhtemel olumsuz sonuçların oluşumu engellenmeye çalışılmıştır.

### **3.3.2.1.2. İlk Madde Havuzunun Geliştirilmesi**

Başlangıç madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin oluşturulmasında en önemli aşamalardan biridir. Bu aşamayı kolaylaştırmak için oluşturulmuş veri analiz tekniği yoktur. Bu aşamadaki temel amaç, ilgili konunun içeriğini düzenli bir şekilde oluşturmaktır (Loevinger, 1957: 659). İçerik geçerliliğini sağlamak için ifade listesinin, yapıyla ilgili geniş kapsamlı bir havuzdan elde edilen temsili unsurlar içermesi önemlidir (Campbell ve Fiske, 1959). İçerik geçerliliği, belli bir ölçmeyi sağlamak için, ölçüm aracını oluşturan öğelerin ilgili yapıyla ilişkili ve ilgili yapının örneği olma seviyesini belirtmektedir (Haynes vd., 1995: 238). Dolayısıyla, stratejik düşünmeyi temsil edecek şekilde havuza yeterli sayıda örnek yerleştirilmesi planlanmıştır. Dikkate alınan diğer bir husus kullanım ve okunuş noktasında basitlik sağlayan görünüş geçerliliğidir. Clark ve Watson'a (1995) göre, ilk madde havuzunu oluştururken, doğru kelimelerin tercihi, ifadelerin kökenlerinin ve ilk madde havuzunda yer alacak gerekli ifade sayısının belirlenmesi gerekmektedir. Kavramsallaştırma sürecine dayanarak, stratejik düşünmeyi temsil eden ifadelerin listesi, uluslararası literatür taraması yapılarak elde edilmiştir. İfade havuzunun geniş kapsamlı olması istenilmektedir ve güvenilirlik düzeyi, ifade miktarı yükseldikçe artmaktadır (Churchill ve Peter, 1984). Çok boyutlu ve geniş bir yapı için 250 ifade gibi büyük miktarda ifadelerden oluşan madde havuzu oluşturulması uygun bulunmaktadır (Robinson vd., 1991: 12-13). Dolayısıyla bu çalışmada literatür taraması sonucunda 230 ifade oluşturulmuştur. Ayrıca ifadeler yazılırken kelimelerin anlaşılır olmasına, ifadelerin sayısının yüksek olmasına, olumsuz ve olumlu ifadelerin kullanılmasına, cevap formatının yapıya uygun bir şekilde tercih

edilmesine (Netemeyer vd., 2003: 97) ve oluşturulan ifadelerin kısa olmasına, okunduğu zaman herkes tarafından aynı algılanabilmesine (DeVellis, 1991: 57) dikkat edilmiştir. Her ifade yalnızca konuya uygun belirlenmiştir. Kişiden kişiye farklı çağrışımları ve tutumları içeren ifadelerin kullanılmaması gerekmektedir (DeVellis, 1991: 59).

### 3.3.2.1.3. Ölçek İfadelerinin İndirgenmesi ve Ölçek Boyutlarının Oluşturulması

Ölçek ifadelerinin ölçülecek özelliği ölçmedeki yeterliğine yönelik teknik denetimden geçirilmesi ve dil açısından anlaşılabilirliğinin kontrol edilmesi gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2016: 105). Yeterliliği ve dil anlaşılabilirliği için her bir ifade tek tek değerlendirilmiştir. Bu aşamada stratejik yönetim konusuna hâkim kişiler ve alanda uzman hocalarla ifadeleri düzenleme noktasında irtibata geçilmiştir. Çalışmada kullanılacak ölçek ifadelerinin geliştirilmesinde, yüzey ve kapsam geçerliliklerinin sağlanması amacıyla stratejik düşünme ile ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve stratejik düşünme ile ilgili beş boyut (yetenek, eğilim, davranış, niyet, tutum) belirlenmiştir. Her bir ifade mantıksal olarak uygun bulunan boyutlara yerleştirilmiştir. Boyut adlandırmaları ve sınıflandırılmaları birlikte 230 ifade ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda uygun olmayan zaman vurgusuna sahip ve çok uzun olan ifadeler (DeVellis, 1991: 74), kişilerin kafalarını karıştıracak çelişkili ve olumsuz ifadeler (Saxe ve Weitz, 1982), birbirlerine çok benzeyen ifadeler ile basit dili olmayıp anlaşılabilirliği zor olan ifadeler, bir cümle içerisinde iki ayrı soru içeren ifadeler, konunun amacına hizmet etmeyen ifadeler (Netemeyer vd., 2003: 98) elenerek ifade sayısı 127 ifadeye indirgenmiştir. Uzman görüşü alınarak ölçek ifadelerini düzenlemek için, yönerge ve sorularıyla birlikte uzman değerlendirme formunun oluşturulması (Büyüköztürk vd., 2016: 105) bu aşamada gerçekleştirilmiştir. Madde havuzunda yer alan ifadelerden konuya uygun olmayanların ve istenilen özellikleri sağlamayanların elenmesi için uzman görüşlerine başvurularak içerik geçerliliği sağlanmıştır. Uzmanlar çalışılan konuyla ilgili yetkinliğe sahip oldukları ve yapıların sınırlarını çizmek ileri seviyede uzmanlık bilgisi istediği (Şencan, 2005) için ölçme aracının değerlendirilmesi uzmanlara bırakılmıştır. Uzman değerlendirme formunda her bir ifade, “anlaşılabilirlik, amaca uygunluk, ayırt edilebilme ve kültürel uygunluk” kriterleri

kapsamında değerlendirilmiştir. Bu kriterler Yılmaz (2015) tarafından oluşturulmuş ön uygulama formundan hareketle tasarlanmıştır. İfadelerin ölçülmesi için cevaplayıcılardan 1 ile 10 arasında (1:Kesinlikle uygun değil, 10:Kesinlikle uygun) puan vermeleri istenmiştir. Uzmanların uzman değerlendirme formunu doldurması sonucunda elde edilen verilerle 127 ifade, gerçekleştirilen madde geçerlilik tespiti oranları doğrultusunda 83 ifadeye indirgenmiştir. Geçerli madde tespiti bulgusu, 4. Bölümde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

#### **3.3.2.1.4. Anket Formunun Oluşturulması ve Ön Uygulamanın Yapılması**

Ölçek ifadelerinin indirgenmesi ve boyutlarının belirlenmesi sonucunda bu aşamada anket formu oluşturulmuştur. Anket formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, 83 önermeden oluşan stratejik düşünme ile ilgili ifadeler yer almaktadır. İfadelerin ölçme düzeylerinin daha kullanılabilir olması ve geçerli, güvenilir sonuçlar vermesi (Reise vd., 2000: 289) amacıyla, ifadelerin ölçülmesinde 5’li Likert ölçek tipi (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. İkinci bölümde, yöneticilerin demografik özellikleriyle ilgili ifadeler yer almaktadır. Yöneticilerin demografik özelliklerinin yer aldığı bölümde kategorik ölçekler kullanılmıştır. Oluşturulan geniş ifade havuzunu daraltmak ve başlangıçta güvenilirlik, içerik ve görünüş geçerlilik tahminleri yapabilmek için 20 katılımcıyla pilot çalışma yapılmıştır. Böylece ölçek geliştirme önerisinde, amaca ve kriterlere uygun olmayan ifadeler çıkartılarak ölçek sadeleştirilmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin anket formunu doldurması sonucunda elde edilen verilerle 83 ifade, gerçekleştirilen madde geçerlilik tespiti oranları doğrultusunda 72 ifadeye indirgenmiştir. Geçerli madde tespiti bulgusu, 4. Bölümde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

### **3.3.3. Ölçmede Güvenilirlik ve Geçerlilik**

#### **3.3.3.1. Güvenilirlik**

Lincoln ve Guba’a (1985) göre, “güvenilirlik” kavramı yerine “tutarlılık” kavramı kullanılması daha doğrudur. Çünkü, zamana ve bulunulan ortama dayalı olarak durum ve koşulların benzer biçimde tekrarlanması olası değildir. Bu varsayıma göre, nitel araştırmalarda tekrar edilebilirlik durumu söz konusu değildir

(Yıldırım ve Şimşek, 2003: 271). Patton'a (2002) göre nitel bir çalışmada güvenilirlik, çalışmayı tasarlarırken, sonuçları analiz ederken ve çalışmanın kalitesini değerlendirirken üzerinde durulması gereken bir faktör olarak kabul edilmektedir. Güvenilir bir nitel çalışma, "gizemli veya kafa karıştırıcı olabilecek bir durumu anlamaya" yardımcı olmaktadır (Eisner, 1991: 58).

Güvenilirliği belirlemek için kullanılan kriterler, nitel ve nicel araştırma yöntemleri arasında farklılık göstermektedir. Nitel araştırmalarda, inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik kriterleri güvenilirliği belirlemek için kullanılmaktadır (Thompson ve Walker, 1998: 69; Granaheim ve Lundman, 2004: 109). Bu kriterler aşağıda ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır:

*Inandırıcılık*, araştırmanın sonuçlarının araştırmayı okuduktan sonra, diğer araştırmacılar veya okuyucular tarafından kabul edilmesidir (Thompson ve Walker, 1998). Bu araştırmada inandırıcılık elde edebilmek için, boyutların ve ifadelerin verileri kapsamı sağlanmıştır. Yani elde edilen verilerin sonucunda ifadeler yanlışlıkla veya sistematik olarak çıkarılmayıp, alakasız olan ve uygun bulunmayan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Aynı zamanda ifadeleri değerlendirirken araştırmacılar, uzmanlar ve katılımcılar arasında bir anlaşma sağlanmıştır.

*Aktarılabilirlik*, araştırma bulgularının başka ortamlara veya gruplara aktarılabilmesidir (Polit ve Hungler, 1999: 717). Bu araştırmada aktarılabilirliği sağlamak için, katılımcılar ve konu açık bir şekilde tanımlanmıştır, araştırmaya katılanların ve uzmanların seçilme nedenleri ile özellikleri verilmiştir, araştırmanın veri toplama ve analiz süreci açıklanmıştır, araştırma bulgularına nasıl ulaşıldığı, araştırmanın bulguları zengin ve güçlü bir şekilde sunulmuştur.

*Tutarlılık*, verilerde zamanla değişiklikler olsa da, araştırmanın benzer sonucu verebilme yeteneğidir (Granaheim ve Lundman, 2004). Lincoln ve Guba (1985), kalitatif bulguların tutarlılığını sağlayabilmek için kriterlerin denetlenebilir olmasını önermektedir. Bu araştırma sürecinde tutarlılık sağlayabilmek için her uzmana ve katılımcılara (yöneticilere) aynı kodlama sistemini içeren görüşme formu verilmiştir ve ölçek geliştirme sürecinin genel kabul görmüş şartları içermesi sağlanmıştır.

Araştırmacı sadece soru soran taraf olmuştur ve katılımcıya müdahaleden kaçınmıştır.

*Doğrulanabilirlik*, sonuçların araştırmaya katılmayan diğer kişiler tarafından tasdiklenmesidir (Thompson ve Walker, 1998). Bu araştırmanın doğrulanabilirliği, bulgularının tek bir doğru anlamı veya evrensel uygulamayı içermeyip, belirli bir perspektiften anlam sağlayabilmesiyle oluşturulmuştur. Araştırmanın yorumlarının doğrulanabilirliği için, bulgu yorumları kanıtlarla sunulmuştur. Ayrıca doğrulanabilirliği artırmak için, bulgular okuyucuya alternatif yorumlar aramaya imkân sağlayacak şekilde ifade edilmiştir. Bu çalışmada doğrulanabilirlik amacını, niceliksel paradigmanın standartlarında nitel bir çalışmanın nasıl ölçüldüğü oluşturmamıştır. Bundan ziyade doğrulanabilirlik amacı, çalışmadan kaynaklanan eşsiz bilgiyi, anlayışı ve pratiği geliştirecek şekilde sunulmuş ve oluşturulmuştur.

### 3.3.3.2. Geçerlilik

Geçerlik, bir ölçme aracıyla ölçülmek istenen niteliğin başka nitelikler karıştırılmadan ne derece kesin ölçülebildiğinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2016: 116). Ölçek geliştirmenin nitel süreci için geçerlilik, içerik (kapsam) ve görünüş geçerliliği olmak üzere iki boyutlu olarak ifade edilmektedir (Netemeyer vd., 2003: 72). Bu boyutlar aşağıda ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır:

*İçerik (Kapsam) geçerliliği*, bir toplam olarak ölçeğin ve ölçekteki tüm ifadelerin amaca uygun olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Karakoç ve Dönmez, 2014: 42). Nunnally ve Berstein'e (1994) göre içerik geçerliliği, kesin bir hedef doğrultusunda, ölçekteki maddelerin, ölçülen konuyla ilişkili ve temsilcisi olma seviyesi olarak tanımlanmaktadır. İçerik geçerliliği özellikle açık olmayan veya kompleks konular için önemli olup, konunun açık olarak açıklanması ve boyutların tanımlanması içerik geçerliliği açısından gerekli şartlardır (Netemeyer vd., 2003: 74).

*Görünüş geçerliliği*, ölçekteki ifadelerin açık bir şekilde araştırılan konuya yönelik olduğu hakkında uzman kanaati olarak tanımlanmaktadır (Karakoç ve Dönmez, 2014: 42). Başka bir deyişle görünüş geçerliliği, ölçeğin içeriğindeki

ifadeleri dikkate almaksızın dış görünüşünün amaçla uygun olması ile ilgilidir (Netemeyer vd., 2003: 12).

Bu araştırmada içerik ve görünüş geçerliliğini sağlamak için, uzman değerlendirme formu hazırlanarak uzmanlarla görüşmeler yapılmıştır. Alanda uzman 5 ile 40 arasında kişi ile görüşme yapılması içerik ve görünüş geçerliliği sağlamak için yeterlidir (Yurdugül ve Aşkar, 2008). Bu doğrultuda araştırmada, 11 kişiye uzman değerlendirme formu uygulanmıştır. Uzmanlar tarafından ölçeğin dış görünüşü amaca uygun bulunduğu için görünüş geçerliliği sağlanmıştır. Ierik geçerliliğini sağlamak içinde uzmanlar tarafından ölçekteki her bir ifade anlaşılabilirlik, amaca hizmet edebilme, kültürel uygunluk, ayırt edebilme kriterleri kapsamında değerlendirilmiştir. Uzman değerlendirme formundaki kriterlerden “anlaşılabilirlik” ile ifadelerin Türkçeye uygunluğu, kolayca kavranabilmesi, net olması ve telaffuz edilebilmesi, “amaca hizmet edebilme” kriteri ile ifadelerin ölçülmek istenen konuya uygunluğu, “kültürel uygunluk” kriteri ile ifadelerin Türkiye’nin yönetim kültürüne uygunluğu, “ayırt edilebilme” kriteri ile ayrı boyutlarda bulunan her ifadenin diğer boyutların özelliğini taşıyıp taşımadığu değerlendirilmiştir. Verilerden elde edilen bulguların değerlendirilmesi bulgular bölümünde ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

Bu çalışmada içerik ve görünüş geçerliliğine baktıktan sonra i geçerlilik ve dış geçerlilik olmak üzere iki geçerlilik türü üzerinde durulmuştur. Bunlar aşağda ayrıntılı bir Şekilde açıklanmaktadır:

*İ Geçerlilik*, i geçerliliğin sağlanabilmesi için üzerinde çalışılan konuyla ilgili toplanan verilerin ve elde edilen sonuçların onaylanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 255). Erlandson vd.’e (1993) göre, nitel araştırmalarda i geçerliliğin incelenmesinde kullanılabilen bazı ölçütler bulunmakta ve bu ölçütlere uygun hareket edilmesi i geçerliliği olumlu yönde etkilemektedir. Erlandson vd.’in (1993) i geçerliliğin sağlaması için öne srdğu ölçütlerden birincisi, uzman incelemesi, ikincisi ise katılımcı teyididir. Bu çalışmada i geçerliliğin birinci ölçütünü sağlamak için, araştırma konusu ve yöntemi noktasında bilgisi olan kişilerden yapılan araştırmayı değerlendirmesi istenmiştir. Değerlendirme için verileri içeren araştırma sonuçları ile analiz aşamasını içeren bulgular paylaşılmıştır.

Erlanson vd.'i (1993) gibi Lincoln ve Guba (1985) nitel araştırmaların i geçerliliğinin incelenmesi için katılımcı teyidi ölçütünü ne sürmektedir. Katılımcı teyidi, araştırmanın i geçerliliğinin incelenmesi için çalışmaya katılan kişilere araştırma raporunun tümü ya da bir bölümünün sunulmasını kapsamaktadır. Katılımcı teyidi, araştırma raporunun katılımcılara ulaştırılmasıyla da sağlanabilmektedir (Erlanson vd., 1993). Örneklemenin %7' si tarafından araştırma raporunun kontrol edilmesi yeterlidir (Burke ve Miller, 1999). Bu araştırmada sonuçlar için, katılımcıyla ortak bir noktaya varıldığından i geçerlilik sağlanmıştır.

*Dış Geçerlilik*, Yıldırım ve şimşek'e (2003: 258) göre, nitel araştırmaların güçsüz olduğu noktalardan biri, araştırma sonuçlarının başka bir duruma dolaysız genellenemez olmasıdır. Okuyucu çalışmanın sonuçlarından hareketle ortamına göre genelleme yapamayabilir, fakat ortamı için bir takım tecrübe çıkarımlarında bulunabilir. Dolayısıyla nitel araştırmalarda dış geçerliliğin ifade edilmesinde aktarılabirlik kavramı kullanılmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985). nk, nitel araştırmalardan yararlanan araştırmacılar, benzer olay, ortam ve süreçleri inceleyip kendi çalışmaları için daha tecrübeli ve bilinçli bir bakış açısı oluşturabilmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2003: 270). Erdlanson vd.'e (1993) göre, dış geçerliği sağlamak için, ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmaktadır. Çalışmada ayrıntılı betimleme yapabilmek için doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Ayrıca çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bunlara ek olarak; araştırmanın dış geçerliliğini arttırabilmek için araştırmanın tüm süreci hakkında ayrıntılı bilgi verilmektedir. Bir diğer ifadeyle, araştırma genellemelere imkân sağlayacak biçimde geniş olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Görüşme esnasında katılımcılara objektif davranılmıştır ve katılımcıların tutumlarını etkileyecek hareketlerden kaçınılmıştır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmanın lek geliştirme aşamasında veri toplamak için tespit edilen kişilere, e-posta aracılığıyla uzman değerlendirme formları gönderilmiştir. Gönderim tarih ve saatleri araştırmacı ve katılımcılar tarafından belirlenmiştir. Veri toplama işlemi 15.01.2018 ile 15.02.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Uzman değerlendirme formunun cevaplanma sresinin 25 ila 35 dakika arasında olduğu



belirlenmiştir. Veri toplama süreci sonucunda, toplam 11 uzman değerlendirme formuna ulaşılmıştır.

Araştırmada pilot uygulamanın yapıldığı uygulama aşamasında, anket formunun katılımcılar tarafından doldurulması yüz yüze gerçekleştirilen kişisel görüşmeler yoluyla sağlanmıştır. Veri toplamak için tespit edilen yöneticilere telefon aracılığıyla ulaşılmış ve görüşme talebi iletilmiştir. 50 yöneticiye görüşme teklifi sunulmuştur ancak yöneticilerin çoğunun görüşme talebini reddetmesi nedeniyle 20 yöneticiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme saat ve yerleri katılımcılar tarafından belirlenmiştir. Görüşme sürecinde katılımcılara sorular sorulmuştur ve onların fikirlerini değiştirici, yönlendirici hiçbir harekette bulunulmamıştır. Gerçekleştirilen görüşme süresi ortalama 20-30 dakika sürmüştür. Katılımcıların iş yoğunluğu sebebiyle görüşme talebine dönüş sürecinde zorluklar yaşanmıştır. Katılımcıların görüşme talebi için geri dönüş sürecinin uzaması, tezin araştırma süresini uzatmıştır. Veri toplama işlemi 25.03.2018 ile 28.05.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Nitel araştırma yöntemlerinden hangisi tercih edilirse edilsin analiz aşamaları, nitel analiz mantığıyla şekillenmektedir. Nitel veri analizi, araştırmacının verileri düzenlediği, analiz öğelerine böldüğü, sentezlediği, modeli (pattern) ve başlıca değişkenleri ortaya çıkardığı ve rapora yansıtılacak bilgileri belirlediği bir süreçtir (Bogdan ve Biklen, 1992). Walcott'a (1994) göre, nitel araştırmayı nicel araştırmadan ayıran en dikkat çekici özellik veri analiz sürecidir. Araştırmacılar nitel analiz sürecini farklı biçimlerde ele almışlardır.

Nitel analiz sürecine ilk yaklaşımı geliştiren, Miles ve Huberman (1984) süreci verilerin azaltılması, verilerin görsel hale getirilmesi, sonuca ulaşma ve teyit etme biçiminde üç aşamalı olarak ele almaktadır. Birinci "verilerin azaltılması" (data reduction) aşamasında, araştırmanın amacına göre, kullanılacak ve kullanılmayacak veriler ile veri seti sınıflandırmalarına karar verilmektedir. İkinci "verilerin görsel hale getirilmesi" aşamasında, "verilerin azaltılması" aşamasında elde edilen veriler belirli sonuçları gerçekleştirmeye yönelik olarak örüntülü hale getirilmektedir.

Üçüncü “sonuca ulaşma ve teyit etme” aşamasında, sürecin en başından beri toplanan veriler literatür ile karşılaştırılarak ve onaylanarak gerçeklik ortaya çıkarılmaktadır.

Nitel veri analiz sürecine bir diğer yaklaşım geliştiren Dey (1993) ise, süreci betimleme, sınıflandırma ve ilişkilendirme biçiminde üç aşamalı olarak ele almaktadır. Birinci “betimleme” aşamasında, kişi, olgu ve durumlara ilişkin özellikler net olarak ifade edilmektedir. İkinci “sınıflandırma” aşamasında, birinci sürecin devamında toplanan veriler, aralarında karşılaştırma yapabilmek için kategorilere ayrılmaktadır. Üçüncü “ilişkilendirme” aşamasında, araştırmacı oluşturduğu kategorileri birbirleri ile ilişkilendirerek, değişkenlerin ilişki ve çeşitliliklerini belirleyerek, sonuç üretmek için bağlantılar kurmaktadır.

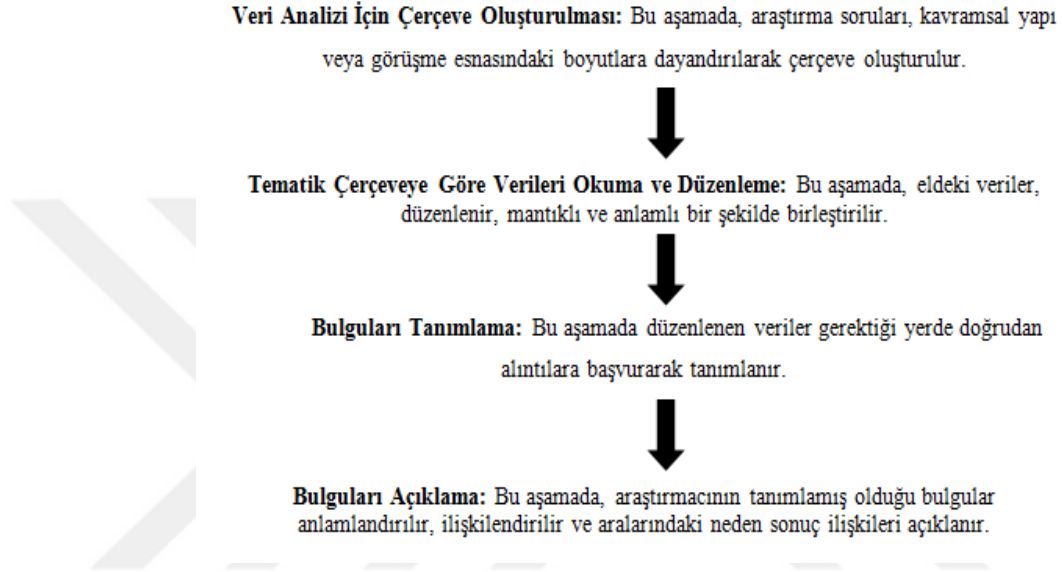
Nitel veri analiz sürecine ilişkin bir diğer yaklaşım da Walcott (1994) tarafından geliştirilmiştir. Walcott (1994), süreci betimleme, analiz, yorumlama biçiminde üç aşamalı olarak ele almaktadır. Birinci “betimleme” aşamasında, rapora veriler olduğu gibi blok aktarmalar biçiminde yansıtılmaktadır. İkinci “analiz” aşamasında, sınıflandırma yapmak için verilere sistematik bir analiz yapılmaktadır. Üçüncü “yorumlama” aşamasında, birinci ve ikinci yönteme dayalı olarak verilere ilişkin çıkarımlarda bulunmaktadır. Bu yaklaşımın daha önce anlatılmış olan iki yaklaşımdan farkı süreçler arasında kesin sınırlar olmaması ve süreçlerin sıralamasının değiştirilebilmesidir.

Yürütülen araştırma amacı yönüyle yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini keşfetmeyi hedeflediği için, araştırmada nitel analiz yöntemlerinden birini kullanmak yerine her bir nitel analiz yönteminin farklı-güçlü yönlerini bütünleştiren bir yöntem kullanılmıştır. Bu kapsamda, bulgular ve yorumlar bölümünde betimsel analizden kuvvetli yönlerinden yararlanılmıştır.

Betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre tanımlandığı, ilişkilendirildiği ve yorumlandığı nitel veri analiz türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Betimsel analiz verilerin kategorilere ayrılması ve özetlenmesi ile sonuçlara ulaşılmasıdır. Betimsel analizde veriler araştırma sorularına göre kategorilere ayrılabilceği gibi veri toplama sürecinde ulaşılan ön bilgiler

çerçevesinde de düzenlenebilir (Altunışık vd., 2010). Elde edilen bulguları okuyucuya özetlenmiş ve açıklanmış bir şekilde, doğrudan alıntılarla sunabilmek için betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizin aşamaları Şekil 5'te gösterilmektedir.

**Şekil 5.** Betimsel Analiz Süreci



Kaynak: Yıldırım ve Şimşek, 2003

Ayrıca stratejik düşünme özelliklerini belirleyen ölçeğin geliştirilmesi için uygulama aşamasında toplanan verilerin analizinde SPSS 18.0 programından yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır.

## IV. BÖLÜM

### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, çalışmanın bulgularına yer verilmektedir. Stratejik yönetim uzmanı veya stratejik yönetim dersi almış kişilerden ve kendini başarı konusunda kanıtlamış üst düzey yöneticilerden elde edilen veriler, bu çalışmanın bulgularının temelini oluşturmaktadır.

#### 4.1. Geçerli Madde Tespiti

Bu aşamada uzman değerlendirme formundan elde edilen veriler analiz edilmiştir ve bulgular yorumlanmıştır. Uzman değerlendirme formu ölçeği 1'den 10'a kadar numaralandırıldığı için, bu çalışmada her bir niteliğe yönelik (anlaşılabilirlik, amaca hizmet edebilme, ayırt edilebilme, kültürel uygunluk) toplamda 5 değerlendirme kriteri oluşturulmuştur. Bu değerlendirme kriterleri, ortalamaları 1 ile 2,99 arasında olan ifadeler için *çok sorunlu*, ortalamaları 3 ile 4,99 arasında olan ifadeler için *sorunlu*, ortalamaları 5 ile 6,99 arasında olan ifadeler için *düzeltilmesi gerekli*, ortalamaları 7 ile 8,99 arasında olan ifadeler için *iyi*, ortalamaları 9 ile 10 arasında olan ifadeler için *çok güçlü* biçiminde kategorilere ayrılmıştır. Aşağıda yetenek, davranış, tutum, eğilim, niyet boyutlarının geçerli madde tespitlerine ait bilgiler bulunmaktadır.

##### 4.1.1. Yetenek Boyutundaki Geçerli Madde Tespiti

Stratejik düşünmenin ilk boyutu yetenek olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, bir olguyu kolayca anlayıp (Türk Dil Kurumu, 2006), bu olguyu sürekli düşünerek, algılama ve davranma becerilerini verimli bir biçimde kullanmak (Buckingham ve

Vosburgh, 2001: 21) yetenek boyutunda değerlendirilmektedir. Yetenek boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, anlaşılabilirlik açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Yetenek Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu**

İfade No	Anlaşılabilirlik Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>Çok Güçlü Olan İfadeler</b>		
Y3	Rakiplerimin ne yaptığını/yapmaya çalıştığını kolayca analiz edebilirim.	9,00
<b>İyi İfadeler</b>		
Y14	Oyunun kurallarını anlama konusunda oldukça iyiyimdir.	8,91
Y1	Rakiplerin amaç odaklı olduklarını bilerek hareket ederim.	8,82
Y4	Zayıf olduğum noktaları görüp geliştirerek güçlü yanlarımı daha çok kullanırım.	8,82
Y25	Bir oyunda hile yapmayı kolayca saptayabilirim.	8,82
Y22	Genelde kendi alternatif stratejilerimizden hangisinin en iyi olduğunu kolayca belirlerim.	8,64
Y2	Oyundan ne zaman çekilmem gerektiğini çok iyi bilirim.	8,64
Y8	Rakiplerimizin eylemlerine bakarak neler bildiklerini kolayca anlayabilirim.	8,45
Y15	Oyunda taraflar anlaşmazsa hangi sonuçların ortaya çıkacağını kolayca anlayabilirim.	8,45
Y21	Rakiplerimizden bizi ayıran stratejiyi bulmakta zorlanmam.	8,45
Y34	Rakibimizin, öngördüğümüz durumun tersine hareket edeceğini kolayca anlayabilirim.	8,45
Y19	Rakiplerin hareketlerinden bağımsız hareket etmemi sağlayacak bir strateji kurgulayabilirim.	8,36
Y20	Rakibim neyi seçerse seçsin benim tercih ettiğim strateji genelde daha başarılı olur.	8,27
Y37	Riskleri azaltmak için problemi daha temel bir düzeyde ele alır, oyunu dikkatlice değiştiririm.	8,09
Y5	Oyunda hamleyi ilk kimin yapacağını belirlemeyi çok iyi beceririm.	8,00
Y36	Rakibimiz hangi stratejiyi kullanırsa ona mukabil stratejiler kullanmayı iyi bilirim.	7,91
Y9	Yaptığımız her eyleme (aksiyona) mukabil, bir karşı-eylem olduğunu bilerek hareket ederim.	7,82
Y26	Başkalarının düşünce ve eylemlerini bizim lehimize bir yönde değiştirmek için stratejik hamle tasarlama konusunda oldukça iyiyimdir.	7,82
Y12	Kimin nasıl kazanacağını bularak oyunu çözerim.	7,73
Y11	En iyi seçimin birçok etkene bağlı olduğunu bilerek hareket ederim.	7,64
Y10	Rakiplerin eş zamanlı eylemlerini çözme konusunda oldukça maharetliyimdir.	7,55

Tablo 1 (Devam). Yetenek Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu

Y18	Her koşulda kendi baskın stratejimi ortaya koyabilecek öngörüye sahibimdir.	7,55
Y29	Rakibe herhangi bir amacımı belli etmeden, önceliği yakalayıp ilk hamleyi yaparak stratejik avantaj sağlarım.	7,55
Y30	Rakibimizin hedefini göstermeden yaptığı bir hamleyi önlemek için gerekli tedbirleri alma konusunda çok iyiyimdir.	7,27
Y13	Yaptığım hamlenin getirisinin, bedelinden fazla olacağı stratejiyi kolayca belirleyebilirim.	7,18
Y31	Değiştirilebilen eylemde, rakibimizin hangi blöf yapma taktiği içinde olduğunu anlayabilirim.	7,18
Y6	Rekabetin şiddetini düşürmek için öngörülebilir olmayan stratejiler kullanma konusunda iyiyim.	7,09
Y27	Stratejik hamleyi, planlanmış bir eylem çizgisiyle başlatırım.	7,09
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		
Y28	Stratejik hamleyi, inanılır yapan bir taahhülle devam ettiririm.	<b>6,82</b>
Y17	Kendimi hem kendimin hem de rakibimin yerine koyarak her iki taraf içinde en iyi hamleleri saptamayı çok iyi yaparım.	<b>6,64</b>
Y16	Her hamleyi, rakiplerimiz ve bizim tabi olacağımız iyice tanımlanmış kurallara göre belirlerim.	<b>6,55</b>
Y7	Stratejik karar verirken rakiplerin iç görülerini erken yakalamayı çok iyi yaparım.	<b>6,27</b>
Y32	Yanlış yönlendirilmeyi beklediğimizde, rakibimizin görmemiz için yapmış olduğu hamleyi kolayca anlayabilirim.	<b>6,18</b>
Y35	Rastgele olmanın bir denge örüntüsü vardır ve bunu çok iyi hesaplayabilirim.	<b>6,18</b>
Y23	Hiçbir sonuca götürmeyen döngüsel akıl yürütmeyi, denge durumunu tercih ederek engellerim.	<b>6,00</b>
Y33	Kıyaslama yaparak karar vermeme engelleyen, şimdi geçerli olduğu halde sonra belki de geçerli olmayacak teklifi yapmam.	<b>5,45</b>
Y24	Eğer sıfır toplam oyununda yer alıyorsak rakiplerimizin hamlesi ne olursa olsun denge stratejisini kullanmaya devam ederim.	<b>5,27</b>

Tablo 1'e bakıldığında, anlaşılabilirlik açısından yetenek konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 1 maddenin (Y3) çok güçlü ifadeler kategorisinde, 27 maddenin (Y14, Y1, Y4, Y25, Y22, Y2, Y8, Y15, Y21, Y34, Y19, Y20, Y37, Y5, Y36, Y9, Y26, Y12, Y11, Y10, Y18, Y29, Y30, Y13, Y31, Y6, Y27) iyi ifadeler kategorisinde, 9 maddenin (Y28, Y17, Y16, Y7, Y32, Y35, Y23, Y33, Y24) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 6'da gösterilmektedir.

Yetenek boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, amaca hizmet edebilme açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2. Yetenek Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu**

İfade No	Amaca Hizmet Edebilme Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>Çok Güçlü Olan İfadeler</b>		
Y30	Rakibimizin hedefini göstermeden yaptığı bir hamleyi önlemek için gerekli tedbirleri alma konusunda çok iyiyimdir.	9,09
<b>İyi İfadeler</b>		
Y19	Rakiplerin hareketlerinden bağımsız hareket etmemi sağlayacak bir strateji kurgulayabilirim.	8,91
Y22	Genelde kendi alternatif stratejilerimizden hangisinin en iyi olduğunu kolayca belirlerim.	8,82
Y26	Başkalarının düşünce ve eylemlerini bizim lehimize bir yönde değiştirmek için stratejik hamle tasarlama konusunda oldukça iyiyimdir.	8,73
Y34	Rakibimizin, öngördüğümüz durumun tersine hareket edeceğini kolayca anlayabilirim.	8,73
Y14	Oyunun kurallarını anlama konusunda oldukça iyiyimdir.	8,64
Y17	Kendimi hem kendimin hem de rakibimin yerine koyarak her iki taraf içinde en iyi hamleleri saptamayı çok iyi yaparım.	8,55
Y4	Zayıf olduğum noktaları görüp geliştirerek güçlü yanlarımı daha çok kullanırım.	8,55
Y21	Rakiplerimizden bizi ayıran stratejiyi bulmakta zorlanmam.	8,55
Y3	Rakiplerimin ne yaptığını/yapmaya çalıştığını kolayca analiz edebilirim.	8,45
Y2	Oyundan ne zaman çekilmem gerektiğini çok iyi bilirim.	8,45
Y8	Rakiplerimizin eylemlerine bakarak neler bildiklerini kolayca anlayabilirim.	8,45
Y29	Rakibe herhangi bir amacımı belli etmeden, önceliği yakalayıp ilk hamleyi yaparak stratejik avantaj sağlarım.	8,36
Y5	Oyunda hamleyi ilk kimin yapacağını belirlemeyi çok iyi beceririm.	8,27
Y31	Değiştirilebilen eylemde, rakibimizin hangi blöf yapma taktiği içinde olduğunu anlayabilirim.	8,27
Y37	Riskleri azaltmak için problemi daha temel bir düzeyde ele alır, oyunu dikkatlice değiştiririm.	8,27
Y1	Rakiplerin amaç odaklı olduklarını bilerek hareket ederim.	8,18
Y13	Yaptığım hamlenin getirisinin, bedelinden fazla olacağı stratejiyi kolayca belirleyebilirim.	8,18
Y25	Bir oyunda hile yapanı kolayca saptayabilirim.	8,18
Y15	Oyunda taraflar anlaşmazsa hangi sonuçların ortaya çıkacağını kolayca anlayabilirim.	8,09
Y18	Her koşulda kendi baskın stratejimi ortaya koyabilecek öngörüye sahibimdir.	8,09

Tablo 2 (Devam). Yetenek Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu

Y27	Stratejik hamleyi, planlanmış bir eylem çizgisiyle başlatırım.	8,09
Y36	Rakibimiz hangi stratejiyi kullanırsa ona mukabil stratejiler kullanmayı iyi bilirim.	8,09
Y7	Stratejik karar verirken rakiplerin iç görülerini erken yakalamayı çok iyi yaparım.	7,91
Y9	Yaptığımız her eyleme (aksiyona) mukabil, bir karşı-eylem olduğunu bilerek hareket ederim.	7,91
Y32	Yanlış yönlendirilmeyi beklediğimizde, rakibimizin görmemiz için yapmış olduğu hamleyi kolayca anlayabilirim.	7,82
Y6	Rekabetin şiddetini düşürmek için öngörülebilir olmayan stratejiler kullanma konusunda iyiyim.	7,82
Y10	Rakiplerin eş zamanlı eylemlerini çözme konusunda oldukça maharetliyimdir.	7,82
Y12	Kimin nasıl kazanacağını bularak oyunu çözerim.	7,82
Y11	En iyi seçimin birçok etkene bağlı olduğunu bilerek hareket ederim.	7,73
Y20	Rakibim neyi seçerse seçsin benim tercih ettiğim strateji genelde daha başarılı olur.	7,73
Y28	Stratejik hamleyi, inanılır yapan bir taahhülle devam ettiririm.	7,64
Y35	Rastgele olmanın bir denge örüntüsü vardır ve bunu çok iyi hesaplayabilirim.	7,45
Y24	Eğer sıfır toplam oyununda yer alıyorsak rakiplerimizin hamlesi ne olursa olsun denge stratejisini kullanmaya devam ederim.	7,36
Y16	Her hamleyi, rakiplerimiz ve bizim tabi olacağımız iyice tanımlanmış kurallara göre belirlerim.	7,18

#### Düzeltilmesi Gereken İfadeler

Y23	Hiçbir sonuca götürmeyen döngüsel akıl yürütmeyi, denge durumunu tercih ederek engellerim.	<b>6,82</b>
Y33	Kıyaslama yaparak karar vermeme engelleyen, şimdi geçerli olduğu halde sonra belki de geçerli olmayacak teklifi yapmam.	<b>6,82</b>

Tablo 2'ye bakıldığında, amaca hizmet edebilme açısından yetenek konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 1 maddenin (Y30) çok güçlü ifadeler kategorisinde, 34 maddenin ( Y19, Y22, Y26,Y34, Y14, Y17, Y4, Y21, Y3, Y2, Y8, Y29, Y5, Y31, Y37, Y1, Y13, Y25, Y15, Y18, Y27, Y36, Y7, Y9, Y32, Y6, Y10, Y12, Y11, Y20, Y28, Y35, Y24, Y16) iyi ifadeler kategorisinde, 2 maddenin (Y23 ve Y33) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 6'da gösterilmektedir.

Yetenek boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, ayırt edilebilme açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 3'te gösterilmektedir.



**Tablo 3.** Yetenek Boyutu Ayırt Edebilme Tablosu

İfade No	Ayırt Edebilme Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi ifadeler</b>		
Y22	Genelde kendi alternatif stratejilerimizden hangisinin en iyi olduğunu kolayca belirlerim.	8,73
Y34	Rakibimizin, öngördüğümüz durumun tersine hareket edeceğini kolayca anlayabilirim.	8,64
Y13	Yaptığım hamlenin getirisinin, bedelinden fazla olacağı stratejiyi kolayca belirleyebilirim.	8,55
Y19	Rakiplerin hareketlerinden bağımsız hareket etmemi sağlayacak bir strateji kurgulayabilirim.	8,36
Y30	Rakibimizin hedefini göstermeden yaptığı bir hamleyi önlemek için gerekli tedbirleri alma konusunda çok iyiyimdir.	8,36
Y26	Başkalarının düşünce ve eylemlerini bizim lehimize bir yönde değiştirmek için stratejik hamle tasarlama konusunda oldukça iyiyimdir.	8,27
Y3	Rakiplerimin ne yaptığını/yapmaya çalıştığını kolayca analiz edebilirim.	8,18
Y17	Kendimi hem kendimin hem de rakibimin yerine koyarak her iki taraf içinde en iyi hamleleri saptamayı çok iyi yaparım.	8,18
Y4	Zayıf olduğum noktaları görüp geliştirerek güçlü yanlarımı daha çok kullanırım.	8,18
Y14	Oyunun kurallarını anlama konusunda oldukça iyiyimdir.	8,18
Y21	Rakiplerimizden bizi ayıran stratejiyi bulmakta zorlanmam.	8,09
Y32	Yanlış yönlendirilmeyi beklediğimizde, rakibimizin görmemiz için yapmış olduğu hamleyi kolayca anlayabilirim.	8,00
Y8	Rakiplerimizin eylemlerine bakarak neler bildiklerini kolayca anlayabilirim.	8,00
Y12	Kimin nasıl kazanacağını bularak oyunu çözerim.	7,91
Y25	Bir oyunda hile yapanı kolayca saptayabilirim.	7,91
Y15	Oyunda taraflar anlaşmazsa hangi sonuçların ortaya çıkacağını kolayca anlayabilirim.	7,82
Y27	Stratejik hamleyi, planlanmış bir eylem çizgisiyle başlatırım.	7,73
Y31	Değiştirilebilen eylemde, rakibimizin hangi blöf yapma taktiği içinde olduğunu anlayabilirim.	7,64
Y10	Rakiplerin eş zamanlı eylemlerini çözme konusunda oldukça maharetliyimdir.	7,55
Y29	Rakibe herhangi bir amacımı belli etmeden, önceliği yakalayıp ilk hamleyi yaparak stratejik avantaj sağlarım.	7,55
Y36	Rakibimiz hangi stratejiyi kullanırsa ona mukabil stratejiler kullanmayı iyi bilirim.	7,55
Y5	Oyunda hamleyi ilk kimin yapacağını belirlemeyi çok iyi beceririm.	7,45

Tablo 3 (Devam). Yetenek Boyutu Ayırt Edebilme Tablosu

Y6	Rekabetin şiddetini düşürmek için öngörülebilir olmayan stratejiler kullanma konusunda iyiyim.	7,45
Y18	Her koşulda kendi baskın stratejimi ortaya koyabilecek öngörüye sahibimdir.	7,45
Y37	Riskleri azaltmak için problemi daha temel bir düzeyde ele alır, oyunu dikkatlice değiştiririm.	7,45
Y9	Yaptığımız her eyleme (aksiyona) mukabil, bir karşı-eylem olduğunu bilerek hareket ederim.	7,36
Y20	Rakibim neyi seçerse seçsin benim tercih ettiğim strateji genelde daha başarılı olur.	7,27
Y7	Stratejik karar verirken rakiplerin iç görülerini erken yakalamayı çok iyi yaparım.	7,18
Y2	Oyundan ne zaman çekilmem gerektiğini çok iyi bilirim.	7,09
Y35	Rastgele olmanın bir denge örüntüsü vardır ve bunu çok iyi hesaplayabilirim.	7,00
<b>Düzeltilmesi gereken ifadeler</b>		
Y16	Her hamleyi, rakiplerimiz ve bizim tabi olacağımız iyice tanımlanmış kurallara göre belirlerim.	<b>6,73</b>
Y11	En iyi seçimin birçok etkene bağlı olduğunu bilerek hareket ederim.	<b>6,73</b>
Y1	Rakiplerin amaç odaklı olduklarını bilerek hareket ederim.	<b>6,55</b>
Y28	Stratejik hamleyi, inanılır yapan bir taahhülle devam ettiririm.	<b>6,55</b>
Y24	Eğer sıfır toplam oyununda yer alıyorsak rakiplerimizin hamlesi ne olursa olsun denge stratejisini kullanmaya devam ederim.	<b>6,36</b>
Y33	Kıyaslama yaparak karar vermemi engelleyen, şimdi geçerli olduğu halde sonra belki de geçerli olmayacak teklifi yapmam.	<b>6,18</b>
Y23	Hiçbir sonuca götürmeyen döngüsel akıl yürütmeyi, denge durumunu tercih ederek engellerim.	<b>5,91</b>

Tablo 3'e bakıldığında, ayırt edebilme açısından yetenek konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 30 maddenin (Y22, Y34, Y13, Y19, Y30, Y26, Y3, Y17, Y4, Y14, Y21, Y32, Y8, Y12, Y25, Y15, Y27, Y31, Y10, Y29, Y36, Y5, Y6, Y18, Y37, Y9, Y20, Y7, Y2, Y35) iyi ifadeler kategorisinde, 7 maddenin (Y16, Y11, Y1, Y28, Y24, Y33, Y23) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni Tablo 6'da gösterilmektedir.

Yetenek boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, kültürel uygunluk açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 4'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Yetenek Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu

<b>İfade No</b>	<b>Kültürel Uygunluk Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti</b>	<b>Ortalama</b>
<b>İyi İfadeler</b>		
Y22	Genelde kendi alternatif stratejilerimizden hangisinin en iyi olduğunu kolayca belirlerim.	7,36
Y3	Rakiplerimin ne yaptığını/yapmaya çalıştığını kolayca analiz edebilirim.	7,18
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		
Y9	Yaptığımız her eyleme (aksiyona) mukabil, bir karşı-eylem olduğunu bilerek hareket ederim.	<b>6,91</b>
Y34	Rakibimizin, öngördüğümüz durumun tersine hareket edeceğini kolayca anlayabilirim.	<b>6,91</b>
Y11	En iyi seçimin birçok etkene bağlı olduğunu bilerek hareket ederim.	<b>6,82</b>
Y14	Oyunun kurallarını anlama konusunda oldukça iyiyimdir.	<b>6,73</b>
Y19	Rakiplerin hareketlerinden bağımsız hareket etmemi sağlayacak bir strateji kurgulayabilirim.	<b>6,73</b>
Y17	Kendimi hem kendimin hem de rakibimin yerine koyarak her iki taraf içinde en iyi hamleleri saptamayı çok iyi yaparım.	<b>6,64</b>
Y30	Rakibimizin hedefini göstermeden yaptığı bir hamleyi önlemek için gerekli tedbirleri alma konusunda çok iyiyimdir.	<b>6,55</b>
Y31	Değiştirilebilen eylemde, rakibimizin hangi blöf yapma taktiği içinde olduğunu anlayabilirim.	<b>6,55</b>
Y25	Bir oyunda hile yapanı kolayca saptayabilirim.	<b>6,45</b>
Y4	Zayıf olduğum noktaları görüp geliştirerek güçlü yanlarımı daha çok kullanırım.	<b>6,36</b>
Y12	Kimin nasıl kazanacağını bularak oyunu çözerim.	<b>6,36</b>
Y13	Yaptığım hamlenin getirisinin, bedelinden fazla olacağı stratejiyi kolayca belirleyebilirim.	<b>6,36</b>
Y15	Oyunda taraflar anlaşmazsa hangi sonuçların ortaya çıkacağını kolayca anlayabilirim.	<b>6,36</b>
Y18	Her koşulda kendi baskın stratejimi ortaya koyabilecek öngörüye sahibimdir.	<b>6,36</b>
Y21	Rakiplerimizden bizi ayıran stratejiyi bulmakta zorlanmam.	<b>6,36</b>
Y27	Stratejik hamleyi, planlanmış bir eylem çizgisiyle başlatırım.	<b>6,36</b>
Y36	Rakibimiz hangi stratejiyi kullanırsa ona mukabil stratejiler kullanmayı iyi bilirim.	<b>6,36</b>
Y8	Rakiplerimizin eylemlerine bakarak neler bildiklerini kolayca anlayabilirim.	<b>6,27</b>
Y26	Başkalarının düşünce ve eylemlerini bizim lehimize bir yönde değiştirmek için stratejik hamle tasarlama konusunda oldukça iyiyimdir.	<b>6,27</b>
Y28	Stratejik hamleyi, inanılır yapan bir taahhülle devam ettiririm.	<b>6,18</b>
Y2	Oyundan ne zaman çekilmem gerektiğini çok iyi bilirim.	<b>6,18</b>
Y6	Rekabetin şiddetini düşürmek için öngörülebilir olmayan stratejiler kullanma konusunda iyiyim.	<b>6,09</b>

Tablo 4 (Devam). Yetenek Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu		
Y10	Rakiplerin eş zamanlı eylemlerini çözme konusunda oldukça maharetliyimdir.	6,09
Y32	Yanlış yönlendirilmeyi beklediğimizde, rakibimizin görmemiz için yapmış olduğu hamleyi kolayca anlayabilirim.	6,00
Y37	Riskleri azaltmak için problemi daha temel bir düzeyde ele alır, oyunu dikkatlice değiştiririm.	6,00
Y1	Rakiplerin amaç odaklı olduklarını bilerek hareket ederim.	5,91
Y7	Stratejik karar verirken rakiplerin iç görülerini erken yakalamayı çok iyi yaparım.	5,91
Y35	Rastgele olmanın bir denge örüntüsü vardır ve bunu çok iyi hesaplayabilirim.	5,82
Y16	Her hamleyi, rakiplerimiz ve bizim tabi olacağımız iyice tanımlanmış kurallara göre belirlerim.	5,64
Y5	Oyunda hamleyi ilk kimin yapacağını belirlemeyi çok iyi beceririm.	5,64
Y20	Rakibim neyi seçerse seçsin benim tercih ettiğim strateji genelde daha başarılı olur.	5,36
Y33	Kıyaslama yaparak karar vermemi engelleyen, şimdi geçerli olduğu halde sonra belki de geçerli olmayacak teklifi yapmam.	5,18
Y29	Rakibe herhangi bir amacımı belli etmeden, önceliği yakalayıp ilk hamleyi yaparak stratejik avantaj sağlarım.	5,09
Y24	Eğer sıfır toplam oyununda yer alıyorsak rakiplerimizin hamlesi ne olursa olsun denge stratejisini kullanmaya devam ederim.	5,00
Sorunlu İfadeler		
Y23	Hiçbir sonuca götürmeyen döngüsel akıl yürütmeyi, denge durumunu tercih ederek engellerim.	4,73

Tablo 4'e bakıldığında, kültürel uygunluk açısından yetenek konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 2 maddenin (Y22 ve Y3) iyi ifadeler kategorisinde, 34 maddenin (Y9, Y34, Y11, Y14, Y19, Y17, Y30, Y31, Y25, Y4, Y12, Y13, Y15, Y18, Y21, Y27, Y36, Y8, Y26, Y28, Y2, Y6, Y10, Y32, Y37, Y1, Y7, Y35, Y16, Y5, Y20, Y33, Y29, Y24) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde, 1 maddenin (Y23) sorunlu ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 6' da gösterilmektedir.

Yetenek boyutuyla ilgili oluşturulan her bir ifade için tüm kriterlerin ortalamaları açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 5'de gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Yetenek Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu

İfade No	Kriterlerin Genel Ortalamaları Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
Y22	Genelde kendi alternatif stratejilerimizden hangisinin en iyi olduğunu kolayca belirlerim.	8,39
Y3	Rakiplerimin ne yaptığını/yapmaya çalıştığını kolayca analiz edebilirim.	8,20
Y34	Rakibimizin, öngördüğümüz durumun tersine hareket edeceğini kolayca anlayabilirim.	8,18
Y14	Oyunun kurallarını anlama konusunda oldukça iyiyimdir.	8,12
Y19	Rakiplerin hareketlerinden bağımsız hareket etmemi sağlayacak bir strateji kurgulayabilirim.	8,09
Y4	Zayıf olduğum noktaları görüp geliştirerek güçlü yanlarımı daha çok kullanırım.	7,98
Y21	Rakiplerimizden bizi ayıran stratejiyi bulmakta zorlanmam.	7,86
Y25	Bir oyunda hile yapanı kolayca saptayabilirim.	7,84
Y30	Rakibimizin hedefini göstermeden yaptığı bir hamleyi önlemek için gerekli tedbirleri alma konusunda çok iyiyimdir.	7,82
Y8	Rakiplerimizin eylemlerine bakarak neler bildiklerini kolayca anlayabilirim.	7,79
Y26	Başkalarının düşünce ve eylemlerini bizim lehimize bir yönde değiştirmek için stratejik hamle tasarlama konusunda oldukça iyiyimdir.	7,77
Y15	Oyunda taraflar anlaşmazsa hangi sonuçların ortaya çıkacağını kolayca anlayabilirim.	7,68
Y2	Oyundan ne zaman çekilmem gerektiğini çok iyi bilirim.	7,59
Y13	Yaptığım hamlenin getirisinin, bedelinden fazla olacağı stratejiyi kolayca belirleyebilirim.	7,57
Y17	Kendimi hem kendimin hem de rakibimin yerine koyarak her iki taraf içinde en iyi hamleleri saptamayı çok iyi yaparım.	7,50
Y9	Yaptığımız her eyleme (aksiyona) mukabil, bir karşı-eylem olduğunu bilerek hareket ederim.	7,50
Y36	Rakibimiz hangi stratejiyi kullanırsa ona mukabil stratejiler kullanmayı iyi bilirim.	7,48
Y12	Kimin nasıl kazanacağını bularak oyunu çözerim.	7,46
Y37	Riskleri azaltmak için problemi daha temel bir düzeyde ele alır, oyunu dikkatlice değiştiririm.	7,45
Y31	Değiştirilebilen eylemde, rakibimizin hangi blöf yapma taktiği içinde olduğunu anlayabilirim.	7,41
Y1	Rakiplerin amaç odaklı olduklarını bilerek hareket ederim.	7,37
Y18	Her koşulda kendi baskın stratejimi ortaya koyabilecek öngörüye sahibimdir.	7,36
Y5	Oyunda hamleyi ilk kimin yapacağını belirlemeyi çok iyi beceririm.	7,34

Tablo 5 (Devam). Yetenek Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu		
Y27	Stratejik hamleyi, planlanmış bir eylem çizgisiyle başlatırım.	7,32
Y10	Rakiplerin eş zamanlı eylemlerini çözme konusunda oldukça maharetliyimdir.	7,25
Y11	En iyi seçimin birçok etkene bağlı olduğunu bilerek hareket ederim.	7,23
Y20	Rakibim neyi seçerse seçsin benim tercih ettiğim strateji genelde daha başarılı olur.	7,16
Y29	Rakibe herhangi bir amacımı belli etmeden, önceliği yakalayıp ilk hamleyi yaparak stratejik avantaj sağlarım.	7,14
Y6	Rekabetin şiddetini düşürmek için öngörülebilir olmayan stratejiler kullanma konusunda iyiyim.	7,11
Y32	Yanlış yönlendirilmeyi beklediğimizde, rakibimizin görmemiz için yapmış olduğu hamleyi kolayca anlayabilirim.	7,00
Düzeltilmesi Gereken İfadeler		
Y7	Stratejik karar verirken rakiplerin iç görülerini erken yakalamayı çok iyi yaparım.	<b>6,82</b>
Y28	Stratejik hamleyi, inanılır yapan bir taahhülle devam ettiririm.	<b>6,80</b>
Y35	Rastgele olmanın bir denge örüntüsü vardır ve bunu çok iyi hesaplayabilirim.	<b>6,61</b>
Y16	Her hamleyi, rakiplerimiz ve bizim tabi olacağımız iyice tanımlanmış kurallara göre belirlerim.	<b>6,53</b>
Y24	Eğer sıfır toplam oyununda yer alıyorsak rakiplerimizin hamlesi ne olursa olsun denge stratejisini kullanmaya devam ederim.	<b>6,04</b>
Y23	Hiçbir sonuca götürmeyen döngüsel akıl yürütmeyi, denge durumunu tercih ederek engellerim.	<b>5,87</b>
Y33	Kıyaslama yaparak karar vermemi engelleyen, şimdi geçerli olduğu halde sonra belki de geçerli olmayacak teklifi yapmam.	<b>5,86</b>

Tablo 5'e bakıldığında, tüm özellikler açısından yetenek konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında, 30 maddenin (Y22, Y3, Y34, Y14, Y19, Y4, Y21, Y25, Y30, Y8, Y26, Y15, Y2, Y13, Y17, Y9, Y36, Y12, Y37, Y31, Y1, Y18, Y5, Y27, Y10, Y11, Y20, Y29, Y6 Y32) iyi ifadeler kategorisinde, 7 maddenin (Y7, Y28, Y35, Y16, Y24, Y23, Y33) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 6'da gösterilmektedir.

## Yetenek Boyutuyla ilgili Düzeltilmesi Gereken İfadelerin Eski ve Yeni Halleri

**Tablo 6.** Yetenek Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu

İfade No	İfadelerin Eski Hali	İfadelerin Yeni Hali	Kriter
Y1	Rakiplerin amaç odaklı olduklarını bilerek hareket ederim.	Rakiplerimin amaç odaklı olduklarını bilerek kararlar alırım.	Ayırt edebilme Kültürel Uygunluk
Y17	Kendimi hem kendimin hem de rakibimin yerine koyarak her iki taraf içinde en iyi hamleleri saptamayı çok iyi yaparım.	Kendimi rakiplerimin yerine koyarak kendim için en iyi hamleleri saptamayı çok iyi yaparım.	Anlaşılabilirlik Ayırt Edebilme
Y32	Yanlış yönlendirilmeyi beklediğimizde, rakibimizin görmemiz için yapmış olduğu hamleyi kolayca anlayabilirim.	Rakiplerimin yanlış yönlendirme ihtimalini düşünerek, görmem için yapmış olduğu hamleyi kolayca anlayabilirim.	Anlaşılabilirlik Kültürel Uygunluk
Y7	Stratejik karar verirken rakiplerin iç görülerini erken yakalamayı çok iyi yaparım.	Stratejik karar verirken rakiplerimin iç görülerini erkenden sezerim.	Anlaşılabilirlik Kültürel Uygunluk Genel Ortalama
Y28	Stratejik hamleyi, inanılır yapan bir taahhülle devam ettiririm.	Stratejik hamleyi, inanılır yapan bir davranışla devam ettiririm.	Anlaşılabilirlik Ayırt edebilme Kültürel Uygunluk Genel Ortalama
Y2	Oyundan ne zaman çekilmem gerektiğini çok iyi bilirim.	Oyundan ne zaman çekilmem gerektiğini kolayca anlarım.	Kültürel Uygunluk
Y5	Oyunda hamleyi ilk kimin yapacağını belirlemeyi çok iyi beceririm.	Oyunda hamleyi ilk kimin yapacağını kolayca tahmin ederim.	Kültürel Uygunluk
Y8	Rakiplerimizin eylemlerine bakarak neler bildiklerini kolayca anlayabilirim.	Rakiplerimin eylemlerine bakarak neler başarabileceklerini kolayca anlayabilirim.	Kültürel Uygunluk
Y9	Yaptığımız her eyleme (aksiyona) mukabil, bir karşı-eylem olduğunu bilerek hareket ederim.	Yaptığım her eylem (aksiyon) için rakibin bir karşı-eylem yapacağını bilerek hareket ederim.	Kültürel Uygunluk
Y10	Rakiplerin eş zamanlı eylemlerini çözme konusunda oldukça maharetliyimdir.	Rakiplerimin benimle eş zamanlı yaptıkları hamleleri kolayca çözerim.	Kültürel Uygunluk
Y12	Kimin nasıl kazanacağını bularak oyunu çözerim.	Herkesin kazanmak için nasıl bir yol izleyeceğini tahmin ederek oyunu çözerim.	Kültürel Uygunluk

Tablo 6 (Devam). Yetenek Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu

Y13	Yaptığım hamlenin getirisinin, bedelinden fazla olacağı stratejiyi kolayca belirleyebilirim.	Getirisinin bedelinden fazla olacağı stratejiyi kolayca belirleyebilirim.	Kültürel Uygunluk
Y15	Oyunda taraflar anlaşmazsa hangi sonuçların ortaya çıkacağını kolayca anlayabilirim.	Oyunda taraflar anlaşmazsa sonuçların ne olacağını kolayca anlayabilirim.	Kültürel Uygunluk
Y18	Her koşulda kendi baskın stratejimi ortaya koyabilecek öngörüye sahibimdir.	Her koşulda, bütün seçenekleri geride bırakan stratejiyi ortaya koyabilecek öngörüye sahibimdir.	Kültürel Uygunluk
Y21	Rakiplerimizden bizi ayıran stratejiyi bulmakta zorlanmam.	Beni rakiplerimden daha başarılı yapan stratejiyi oluşturmada zorlanmam.	Kültürel Uygunluk
Y25	Bir oyunda hile yapmanı kolayca saptayabilirim.	Bir oyunda tutarsız davranmanı kolayca saptarım.	Kültürel Uygunluk
Y26	Başkalarının düşünce ve eylemlerini bizim lehimize bir yönde değiştirmek için stratejik hamle tasarlama konusunda oldukça iyiyimdir.	Stratejik hamleleri, başkalarının düşüncelerini benim lehime bir yönde değiştirecek şekilde tasarlarım.	Kültürel Uygunluk
Y27	Stratejik hamleyi, planlanmış bir eylem çizgisiyle başlatırım.	Stratejik hamleyi, hareket planı hazırlayarak başlatırım.	Kültürel Uygunluk
Y30	Rakibimizin hedefini göstermeden yaptığı bir hamleyi önlemek için gerekli tedbirleri alma konusunda çok iyiyimdir.	Rakiplerimin öngörülmeden yapmaya çalıştığı bir hamleyi önlemek için gerekli tedbirleri alırım.	Kültürel Uygunluk
Y31	Değiştirilebilen eylemde, rakibimizin hangi blöf yapma taktiği içinde olduğunu anlayabilirim.	Rakiplerimin beni yanıltmak için yaptığı taktik değişikliklerini kolayca anlarım.	Kültürel Uygunluk
Y34	Rakibimizin, öngördüğümüz durumun tersine hareket edeceğini kolayca anlayabilirim.	Rakiplerimin yapmasını beklediğim hamlenin tersine hareket edeceğini kolayca anlayabilirim.	Kültürel Uygunluk
Y37	Riskleri azaltmak için problemi daha temel bir düzeyde ele alır, oyunu dikkatlice değiştiririm.	Riskleri azaltmak için problemi daha temel bir düzeyde ele alırım.	Kültürel Uygunluk

Tablo 7’de tüm nitelikler kapsamında, uzmanlar açısından uygun bulunmayan, düzeltilmesi mümkün olmayan, bireysel değerlendirmeler sonucu çıkartılan ifadeler gösterilmektedir.



**Tablo 7.** Yetenek Boyutu Çıkarılan İfadeler Tablosu

İfade No	Çıkarılan İfadeler
Y4	Zayıf olduğum noktaları görüp geliştirerek güçlü yanlarımı daha çok kullanırım.
Y6	Rekabetin şiddetini düşürmek için öngörülebilir olmayan stratejiler kullanma konusunda iyiyim.
Y11	En iyi seçimin birçok etkene bağlı olduğunu bilerek hareket ederim.
Y14	Oyunun kurallarını anlama konusunda oldukça iyiyimdir.
Y16	Her hamleyi, rakiplerimiz ve bizim tabi olacağımız iyice tanımlanmış kurallara göre belirlerim.
Y19	Rakiplerin hareketlerinden bağımsız hareket etmemi sağlayacak bir strateji kurgulayabilirim.
Y20	Rakibim neyi seçerse seçsin benim tercih ettiğim strateji genelde daha başarılı olur.
Y22	Genelde kendi alternatif stratejilerimizden hangisinin en iyi olduğunu kolayca belirlerim.
Y23	Hiçbir sonuca götürmeyen döngüsel akıl yürütmeyi, denge durumunu tercih ederek engellerim.
Y24	Eğer sıfır toplam oyununda yer alıyorsak rakiplerimizin hamlesi ne olursa olsun denge stratejisini kullanmaya devam ederim.
Y29	Rakibe herhangi bir amacımı belli etmeden, önceliği yakalayıp ilk hamleyi yaparak stratejik avantaj sağlarım.
Y33	Kıyaslama yaparak karar vermemi engelleyen, şimdi geçerli olduğu halde sonra belki de geçerli olmayacak teklifi yapmam.
Y35	Rastgele olmanın bir denge örüntüsü vardır ve bunu çok iyi hesaplayabilirim.
Y36	Rakibimiz hangi stratejiyi kullanırsa ona mukabil stratejiler kullanmayı iyi bilirim.

Tablo 7’de gösterilen Y4 maddesi, Y6 maddesi, Y11 maddesi, Y14 maddesi, Y16 maddesi, Y19 maddesi, Y20 maddesi, Y22 maddesi, Y23 maddesi, Y24 maddesi, Y29 maddesi, Y33 maddesi, Y35 maddesi ve Y36 maddesinden oluşan toplam 14 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca bu aşamadan sonra, E6 maddesi ve E7 maddesi uzmanların görüşleri ve gerekli araştırmalar sonucunda yetenek boyutuna daha yakın bulunduğu için yetenek boyutu altında değerlendirilmiştir. Ölçekte bu aşamada yetenek boyutuyla ilgili net 25 ifade kalmıştır.

#### 4.1.2. Davranış Boyutundaki Geçerli Madde Tespiti

Stratejik düşünmenin ikinci boyutu davranış olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda, belirli bir olguya karşı belirli bir tavır içerisinde olmak, bireylerin hayattaki tavır ve hareketleri (Türk Dil Kurumu, 2006) ,incelenebilen, kaydedilebilen ve değerlendirilebilen faaliyet, hamle, tepkileri (Demiralp ve Oflaz, 2007: 133). davranış boyutu içerisinde değerlendirilmektedir. Davranış boyutuyla ilgili

oluşturulan ifadelerin, anlaşılabilirlik açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8.** Davranış Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu

İfade No	Anlaşılabilirlik Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>Çok güçlü ifadeler</b>		
D7	Problemleri parça parça değil, bütün olarak çözerim.	9,27
D11	Rakiplerimin stratejisini tahmin ederek onlarla eş zamanlı hareket ederim.	9,27
D6	İnatçı bir rakibe karşı direnmem gerektiğinde sonuna kadar direnirim.	9,18
D2	İşbirliğinden yararlanarak karar vermeye çalışırım.	9,18
D1	Çatışmaları hesaba katarak karar vermeye çalışırım.	9,09
D4	Esnek olmayarak, rakibi giderek yıpratarak, onu taviz vermeye zorlarım.	9,09
<b>İyi ifadeler</b>		
D22	Rakiplerimi tanıyıp, zaaflarının farkında olarak onlara karşılık veririm.	8,91
D21	Başarmayı da yok olmayı da göze alarak hamlelerimi yaparım.	8,82
D19	Rakibin hamlesine bağımlı olarak tehdit ve ya vaatlerde bulunurum.	8,55
D9	Rakip hangi stratejiyi kullanırsa kullansın, bizi rakipten daha iyi konuma getirecek stratejiyi uygulayırım.	8,45
D13	Rakiplerimin ne yaptığını bilsem bile, kendi oyunumu değiştirmem.	8,45
D5	Hamleleri karıştırıp, rakiplerin beklemediği bir hareket yaparım.	8,45
D10	Gerçekleştireceğim hamle için ilk olarak farklı senaryoların her birinin getirisini hesaplarım.	8,27
D3	Rakibim yaklaşımını belli ettikten sonra onun yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılincaya kadar beklerim.	8,27
D15	Rakiplerim yaklaşımını belli ettikten hemen sonra gerekli karşılığı kesin veririm.	8,09
D8	Rakiplerimin gelecekteki karşı hareketlerini hesaplayarak, bunları şimdiki en iyi hamleyi hesaplamakta kullanırım.	8,00
D20	Taahhüt sağlamak için rakip yanıltıcı bir davranışta bulunduğu anda onunla ilişkiyi keserim.	8,00
D17	Bir stratejiyi değerlendirirken ne kadar iyi işlediğini ölçerim.	7,91
D18	Artık rakibin stratejilerini etkilememiz için hiçbir umut kalmadığında hile yaparım.	7,82
D14	Rekabeti sağlayabilecek cezalandırmayı yaparak rakiplerimi iş birliğine zorlarım.	7,64
D16	Yanlış algılamanın yaygın olduğu durumlarda kısasa-kısa stratejisinden kaçınırım.	7,18
D24	En iyi hamle zamanını bekleyerek öngörülebilir olmayan bir seçimi uygulayırım.	7,18
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		

Tablo 8 (Devam). Davranış Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu		
D12	Eş zamanlı hamlelerde herhangi bir pasif stratejiyi çıkartırım.	6,55
D23	Rastgele hamlelerimi bir düzene göre yaptığım anlaşılmasın diye daha nesnel ve bağımsız kurallar seçerim.	5,64
D25	Rasgele stratejiyi, iş dünyasında en çok, daha düşük izleme masrafı ile kurallara uymayı sağladığında kullanırım.	5,09

Tablo 8'e bakıldığında, anlaşılabilirlik açısından davranış konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 6 maddenin (D7, D11, D6, D2, D1, D4) çok güçlü ifadeler kategorisi, 16 maddenin (D22, D21, D19, D9, D13, D5, D10, D3, D15, D8, D20, D17, D18, D14, D16, D24) iyi ifadeler kategorisi, 3 maddenin (D12, D23, D25) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 13'de gösterilmektedir.

Davranış boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, amaca hizmet edebilme açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 9'da gösterilmektedir.

**Tablo 9.** Davranış Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu

İfade No	Amaca Hizmet Edebilme Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
D2	İşbirliğinden yararlanarak karar vermeye çalışırım.	8,91
D6	İnatçı bir rakibe karşı direnmem gerektiğinde sonuna kadar direnirim.	8,82
D9	Rakip hangi stratejiyi kullanırsa kullansın, bizi rakipten daha iyi konuma getirecek stratejiyi uygulayım.	8,64
D10	Gerçekleştireceğim hamle için ilk olarak farklı senaryoların her birinin getirisini hesaplarım.	8,55
D15	Rakiplerim yaklaşımını belli ettikten hemen sonra gerekli karşılığı kesin veririm.	8,55
D1	Çatışmaları hesaba katarak karar vermeye çalışırım.	8,55
D5	Hamleleri karıştırıp, rakiplerin beklemediği bir hareket yaparım.	8,55
D11	Rakiplerimin stratejisini tahmin ederek onlarla eş zamanlı hareket ederim.	8,45
D22	Rakiplerimi tanıyıp, zaaflarının farkında olarak onlara karşılık veririm.	8,27
D3	Rakibim yaklaşımını belli ettikten sonra onun yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılincaya kadar beklerim.	8,18
D4	Esnek olmayarak, rakibi giderek yıpratarak, onu taviz vermeye zorlarım.	8,09
D12	Eş zamanlı hamlelerde herhangi bir pasif stratejiyi çıkartırım.	8,09

Tablo 9 (Devam). Davranış Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu		
D7	Problemleri parça parça değil, bütün olarak çözerim.	8,00
D17	Bir stratejiyi değerlendirirken ne kadar iyi işlediğini ölçerim.	8,00
D8	Rakiplerimin gelecekteki karşı hareketlerini hesaplayarak, bunları şimdiki en iyi hamleyi hesaplamakta kullanırım.	7,82
D13	Rakiplerimin ne yaptığını bilsem bile, kendi oyunumu değiştirmem.	7,55
D14	Rekabeti sağlayabilecek cezalandırmayı yaparak rakiplerimi iş birliğine zorlarım.	7,45
D16	Yanlış algılamının yaygın olduğu durumlarda kısasa-kıyas stratejisinden kaçınırım.	7,45
D19	Rakibin hamlesine bağımlı olarak tehdit ve ya vaatlerde bulunurum.	7,27
D24	En iyi hamle zamanını bekleyerek öngörülebilir olmayan bir seçimi uygularım.	7,18
D20	Taahhüt sağlamak için rakip yanıltıcı bir davranışta bulunduğunda onunla ilişkiyi keserim.	7,09
Düzeltilmesi Gereken İfadeler		
D21	Başarmayı da yok olmayı da göze alarak hamlelerimi yaparım.	<b>6,91</b>
D18	Artık rakibin stratejilerini etkilememiz için hiçbir umut kalmadığında hile yaparım.	<b>6,91</b>
D23	Rastgele hamlelerimi bir düzene göre yaptığım anlaşılmasın diye daha nesnel ve bağımsız kurallar seçerim.	<b>6,55</b>
D25	Rasgele stratejiyi, iş dünyasında en çok, daha düşük izleme masrafı ile kurallara uymayı sağladığında kullanırım.	<b>5,27</b>

Tablo 9'a bakıldığında, amaca hizmet edebilme açısından davranış konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 21 maddenin (D2, D6, D9, D10, D15, D1, D5, D11, D22, D3, D4, D12, D7, D17, D8, D13, D14, D16, D19, D24, D20) iyi ifadeler kategorisi, 4 maddenin (D21, D18, D23, D25) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 13'de gösterilmektedir.

Davranış boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, ayırt edilebilme açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 10'da gösterilmektedir.

**Tablo 10.** Davranış Boyutu Ayırt Edebilme Tablosu

İfade No	Ayırt Edilebilme Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
İyi İfadeler		
D22	Rakiplerimi tanıyıp, zaaflarının farkında olarak onlara karşılık veririm.	8,55
D10	Gerçekleştireceğim hamle için ilk olarak farklı senaryoların her birinin getirisini hesaplarım.	8,45
D11	Rakiplerimin stratejisini tahmin ederek onlarla eş zamanlı hareket ederim.	8,45

Tablo 10 (Devam). Davranış Boyutu Ayırt Edebilme Tablosu		
D5	Hamleleri karıştırıp, rakiplerin beklemediği bir hareket yaparım.	8,27
D2	İşbirliğinden yararlanarak karar vermeye çalışırım.	8,18
D9	Rakip hangi stratejiyi kullanırsa kullansın, bizi rakipten daha iyi konuma getirecek stratejiyi uygularım.	8,00
D3	Rakibim yaklaşımını belli ettikten sonra onun yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılincaya kadar beklerim.	8,00
D6	İnatçı bir rakibe karşı direnmem gerektiğinde sonuna kadar direnirim.	7,91
D17	Bir stratejiyi değerlendirirken ne kadar iyi işlediğini ölçerim.	7,73
D24	En iyi hamle zamanını bekleyerek öngörülebilir olmayan bir seçimi uygularım.	7,73
D15	Rakiplerim yaklaşımını belli ettikten hemen sonra gerekli karşılığı kesin veririm.	7,64
D1	Çatışmaları hesaba katarak karar vermeye çalışırım.	7,64
D13	Rakiplerimin ne yaptığını bilsem bile, kendi oyunumu değiştirmem.	7,55
D8	Rakiplerimin gelecekteki karşı hareketlerini hesaplayarak, bunları şimdiki en iyi hamleyi hesaplamakta kullanırım.	7,55
D4	Esnek olmayarak, rakibi giderek yıpratarak, onu taviz vermeye zorlarım.	7,45
D12	Eş zamanlı hamlelerde herhangi bir pasif stratejiyi çıkartırım.	7,36
D7	Problemleri parça parça değil, bütün olarak çözerim.	7,27
D14	Rekabeti sağlayabilecek cezalandırmayı yaparak rakiplerimi iş birliğine zorlarım.	7,09
D18	Artık rakibin stratejilerini etkilememiz için hiçbir umut kalmadığında hile yaparım.	7,09
D16	Yanlış algılamanın yaygın olduğu durumlarda kısasa-kısas stratejisinden kaçınırım.	7,09
D23	Rastgele hamlelerimi bir düzene göre yaptığım anlaşılmasın diye daha nesnel ve bağımsız kurallar seçerim.	7,00
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		
D21	Başarmayı da yok olmayı da göze alarak hamlelerimi yaparım.	<b>6,91</b>
D19	Rakibin hamlesine bağımlı olarak tehdit ve ya vaatlerde bulunurum.	<b>6,73</b>
D20	Taahhüt sağlamak için rakip yanılıcı bir davranışta bulunduğu onunla ilişkiyi keserim.	<b>6,18</b>
<b>Sorunlu İfadeler</b>		
D25	Rasgele stratejiyi, iş dünyasında en çok, daha düşük izleme masrafı ile kurallara uymayı sağladığında kullanırım.	<b>4,64</b>

Tablo 10'a bakıldığında, ayırt edilebilme açısından davranış konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 21 maddenin (D22, D10, D11, D5, D2, D9, D3, D6, D17, D24, D15, D1, D13, D8, D4, D12, D7, D14, D18, D16, D23) iyi ifadeler kategorisi, 3 maddenin (D21, D19, D20) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinin, 1 maddenin (D25) sorunlu ifadeler

kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 13’de gösterilmektedir.

Davranış boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, kültürel uygunluk açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 11’de gösterilmektedir.

**Tablo 11.** Davranış Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu

<b>İfade No</b>	<b>Kültürel Uygunluk Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti</b>	<b>Ortalama</b>
<b>İyi İfadeler</b>		
D6	İnatçı bir rakibe karşı direnmem gerektiğinde sonuna kadar direnirim.	7,73
D20	Taahhüt sağlamak için rakip yanıtıcı bir davranışta bulunduğunda onunla ilişkiyi keserim.	7,64
D2	İşbirliğinden yararlanarak karar vermeye çalışırım.	7,55
D15	Rakiplerim yaklaşımını belli ettikten hemen sonra gerekli karşılığı kesin veririm.	7,45
D7	Problemleri parça parça değil, bütün olarak çözerim.	7,36
D13	Rakiplerimin ne yaptığını bilsem bile, kendi oyunumu değiştirmem.	7,27
D12	Eş zamanlı hamlelerde herhangi bir pasif stratejiyi çıkartırım.	7,27
D9	Rakip hangi stratejiyi kullanırsa kullansın, bizi rakipten daha iyi konuma getirecek stratejiyi uygulayım.	7,09
D10	Gerçekleştireceğim hamle için ilk olarak farklı senaryoların her birinin getirisini hesaplarım.	7,00
D11	Rakiplerimin stratejisini tahmin ederek onlarla eş zamanlı hareket ederim.	7,00
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		
D21	Başarmayı da yok olmayı da göze alarak hamlelerimi yaparım.	<b>6,91</b>
D1	Çatışmaları hesaba katarak karar vermeye çalışırım.	<b>6,91</b>
D16	Yanlış algılamanın yaygın olduğu durumlarda kısasa-kısas stratejisinden kaçınırım.	<b>6,73</b>
D24	En iyi hamle zamanını bekleyerek öngörülebilir olmayan bir seçimi uygulayım.	<b>6,73</b>
D17	Bir stratejiyi değerlendirirken ne kadar iyi işlediğini ölçerim.	<b>6,27</b>
D3	Rakibim yaklaşımını belli ettikten sonra onun yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılincaya kadar beklerim.	<b>6,27</b>
D8	Rakiplerimin gelecekteki karşı hareketlerini hesaplayarak, bunları şimdiki en iyi hamleyi hesaplamakta kullanırım.	<b>6,09</b>
D23	Rastgele hamlelerimi bir düzene göre yaptığım anlaşılmasın diye daha nesnel ve bağımsız kurallar seçerim.	<b>5,82</b>
D5	Hamleleri karıştırıp, rakiplerin beklemediği bir hareket yaparım.	<b>5,64</b>
D14	Rekabeti sağlayabilecek cezalandırmayı yaparak rakiplerimi iş birliğine zorlarım.	<b>5,45</b>
D22	Rakiplerimi tanıyıp, zaaflarının farkında olarak onlara karşılık veririm.	<b>5,09</b>

Tablo 11 (Devam). Davranış Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu

Sorunlu İfadeler		
D4	Esnek olmayarak, rakibi giderek yıpratarak, onu taviz vermeye zorlarım.	4,91
D25	Rasgele stratejiyi, iş dünyasında en çok, daha düşük izleme masrafı ile kurallara uymayı sağladığında kullanırım.	4,82
D19	Rakibin hamlesine bağımlı olarak tehdit ve ya vaatlerde bulunurum.	4,09
D18	Artık rakibin stratejilerini etkilememiz için hiçbir umut kalmadığında hile yaparım.	3,27

Tablo 11'e bakıldığında, kültürel uygunluk açısından davranış konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 10 maddenin (D6, D20, D2, D15, D7, D13, D12, D9, D10, D11) iyi ifadeler kategorisi, 11 maddenin (D21, D1, D16, D24, D17, D3, D8, D23, D5, D14, D22) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisi, 4 maddenin (D4, D25, D19, D18) sorunlu ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 13'de gösterilmektedir.

Davranış boyutuyla ilgili oluşturulan her bir ifade için tüm kriterlerin ortalamaları açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12. Davranış Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu

İfade No	Kriterlerin Genel Ortalamaları Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
İyi İfadeler		
D2	İşbirliğinden yararlanarak karar vermeye çalışırım.	8,46
D6	İnatçı bir rakibe karşı direnmem gerektiğinde sonuna kadar direnirim.	8,41
D11	Rakiplerimin stratejisini tahmin ederek onlarla eş zamanlı hareket ederim.	8,29
D10	Gerçekleştireceğim hamle için ilk olarak farklı senaryoların her birinin getirisini hesaplarım.	8,07
D9	Rakip hangi stratejiyi kullanırsa kullansın, bizi rakipten daha iyi konuma getirecek stratejiyi uygularım.	8,05
D1	Çatışmaları hesaba katarak karar vermeye çalışırım.	8,05
D7	Problemleri parça parça değil, bütün olarak çözerim.	7,98
D15	Rakiplerim yaklaşımını belli ettikten hemen sonra gerekli karşılığı kesin veririm.	7,93
D5	Hamleleri karıştırıp, rakiplerin beklemediği bir hareket yaparım.	7,73
D13	Rakiplerimin ne yaptığını bilsem bile, kendi oyunumu değiştirmem.	7,71

Tablo 12 (Devam). Davranış Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu		
D22	Rakiplerimi tanıyıp, zaaflarının farkında olarak onlara karşılık veririm.	7,71
D3	Rakibim yaklaşımını belli ettikten sonra onun yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılincaya kadar beklerim.	7,68
D17	Bir stratejiyi değerlendirirken ne kadar iyi işlediğini ölçerim.	7,48
D21	Başarmayı da yok olmayı da göze alarak hamlelerimi yaparım.	7,39
D4	Esnek olmayarak, rakibi giderek yıpratarak, onu taviz vermeye zorlarım.	7,39
D8	Rakiplerimin gelecekteki karşı hareketlerini hesaplayarak, bunları şimdiki en iyi hamleyi hesaplamakta kullanırım.	7,37
D12	Eş zamanlı hamlelerde herhangi bir pasif stratejiyi çıkartırım.	7,32
D20	Taahhüt sağlamak için rakip yanıtıcı bir davranışta bulunduğu anda onunla ilişkiyi keserim.	7,23
D24	En iyi hamle zamanını bekleyerek öngörülebilir olmayan bir seçimi uygularım.	7,21
D16	Yanlış algılamanın yaygın olduğu durumlarda kısasa-kısa stratejisinden kaçınırım.	7,11
Düzeltilmesi Gereken İfadeler		
D14	Rekabeti sağlayabilecek cezalandırmayı yaparak rakiplerimi iş birliğine zorlarım.	<b>6,91</b>
D19	Rakibin hamlesine bağımlı olarak tehdit ve ya vaatlerde bulunurum.	<b>6,66</b>
D18	Artık rakibin stratejilerini etkilememiz için hiçbir umut kalmadığında hile yaparım.	<b>6,27</b>
D23	Rastgele hamlelerimi bir düzene göre yaptığım anlaşılmasın diye daha nesnel ve bağımsız kurallar seçerim.	<b>6,25</b>
Sorunlu İfadeler		
D25	Rasgele stratejiyi, iş dünyasında en çok, daha düşük izleme masrafı ile kurallara uymayı sağladığında kullanırım.	<b>4,96</b>

Tablo 12'ye bakıldığında, tüm özellikler açısından davranış konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında, 20 maddenin (D2, D6, D11, D10, D9, D1, D7, D15, D5, D13, D22, D3, D17, D21, D4, D8, D12, D20, D24, D16) iyi ifadeler kategorisi, 4 maddenin (D14, D19, D18, D23) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisi, 1 maddenin (D25) sorunlu ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 13'de gösterilmektedir.



## Davranış Boyutuyla ilgili Düzeltilmesi Gereken İfadelerin Eski ve Yeni Halleri

**Tablo 13.** Davranış Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu

İfade No	İfadelerin Eski Hali	İfadelerin Yeni Hali	Kriter
D19	Rakibin hamlesine bağımlı olarak tehdit ve ya vaatlerde bulunurum.	Rakiplerimin hamlelerine bağımlı olarak cezalandırıcı ve ya ödüllendirici hamlelerde bulunurum.	Ayırt edebilme Kültürel Uygunluk Genel Ortalama
D14	Rekabeti sağlayabilecek cezalandırmayı yaparak rakiplerimi iş birliğine zorlarım.	Rekabeti sağlayabilecek hamleyi yaparak rakiplerimi iş birliğine zorlarım.	Kültürel Uygunluk Genel Ortalamalar
D1	Çatışmaları hesaba katarak karar vermeye çalışırım.	Rakiplerle çatışmaları hesaba katarak karar veririm.	Kültürel Uygunluk
D4	Esnek olmayarak, rakibi giderek yıpratarak, onu taviz vermeye zorlarım.	Esnek olmayarak rakiplerimi taviz vermeye zorlarım.	Kültürel Uygunluk
D5	Hamleleri karıştırıp, rakiplerin beklemediği bir hareket yaparım.	Hamleleri karıştırıp, rakiplerimin öngörmediği şekilde davranırım.	Kültürel Uygunluk
D8	Rakiplerimin gelecekteki karşı hareketlerini hesaplayarak, bunları şimdiki en iyi hamleyi hesaplamakta kullanırım.	Rakiplerimin hamlelerime karşı hareketlerini hesaplayarak, bunları şimdiki en iyi hamleyi hesaplamakta kullanırım.	Kültürel Uygunluk
D12	Eş zamanlı hamlelerde herhangi bir pasif stratejiyi çıkartırım.	Eş zamanlı hamlelerde herhangi etkin olmayan stratejiyi çıkartırım.	Anlaşılabilirlik
D16	Yanlış algılamanın yaygın olduğu durumlarda kısasa-kısas stratejisinden kaçınırım.	Rakiplerimin yanlış algılamasının muhtemel olduğu durumlarda kısasa-kısas stratejisinden kaçınırım.	Kültürel Uygunluk
D22	Rakiplerimi tanıyıp, zaaflarının farkında olarak onlara karşılık veririm.	Rakiplerimin zayıf noktalarının farkında olarak onlara karşılık veririm.	Kültürel Uygunluk
D24	En iyi hamle zamanını bekleyerek öngörülebilir olmayan bir seçimi uygularım.	Hamle için en uygun zamanı bekleyerek öngörülebilir olmayan bir hamle uygularım.	Kültürel Uygunluk

Tablo 14’de tüm nitelikler kapsamında, uzmanlar açısından uygun bulunmayan, düzeltilmesi mümkün olmayan, bireysel değerlendirmeler sonucu çıkartılan ifadeler gösterilmektedir.

**Tablo 14.** Davranış Boyutu Çıkartılan İfadeler Tablosu

İfade No	Çıkartılan İfadeler
D3	Rakibim yaklaşımını belli ettikten sonra onun yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılincaya kadar beklerim.
D9	Rakip hangi stratejiyi kullanırsa kullansın, bizi rakipten daha iyi konuma getirecek stratejiyi uygulayım.
D18	Artık rakibin stratejilerini etkilememiz için hiçbir umut kalmadığında hile yaparım.
D20	Taahhüt sağlamak için rakip yanıltıcı bir davranışta bulunduğu onulla ilişkiyi keserim.
D21	Başarmayı da yok olmayı da göze alarak hamlelerimi yaparım.
D23	Rastgele hamlelerimi bir düzene göre yaptığım anlaşılmasın diye daha nesnel ve bağımsız kurallar seçerim.
D25	Rasgele stratejiyi, iş dünyasında en çok, daha düşük izleme masrafı ile kurallara uymayı sağladığında kullanırım.

Tablo 14’de gösterilen D3 maddesi, D9 maddesi, D18 maddesi, D20 maddesi, D21 maddesi, D23 maddesi, D25 maddesinden oluşan toplam 7 ifade ölçekten çıkartılmıştır. Ayrıca bu aşamadan sonra, T17 maddesi uzmanların görüşleri ve gerekli araştırmalar sonucunda davranış boyutuna daha yakın bulunduğu için davranış boyutu altında değerlendirilmiştir. Ölçekte bu aşamada davranış boyutuyla ilgili net 19 ifade kalmıştır.

#### 4.1.3. Tutum Boyutu Geçerli Madde Tespiti

Stratejik düşünenin üçüncü boyutu tutum olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, bireyin bir probleme karşı takındığı hal (Türk Dil Kurumu, 2006), pozitif veya negatif şekilde karşılık verme eğilimi (Ma vd., 2005: 387) tutum boyutunda değerlendirilmektedir. Tutum boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, anlaşılabilirlik açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo15’de gösterilmektedir.

**Tablo 15.** Tutum Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu

İfade No	Anlaşılabilirlik Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
T18	Genel olarak rakibimi gereğinden fazla tehdit etmem.	8,73
T28	Rakiplerden amacımızı gizleyerek ilk hamleyi yapmayı çok anlamlı buluyorum.	8,55

Tablo 15 (Devam). Tutum Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu

T24	İnandırıcı olmak ve itibarımı kaybetmemek için oyun sırasında bir stratejik hamle denediğimde genelde geri adım atmam.	8,55
T6	Bir vaatte bulunduğumda gereğinden fazlasını vaat etmem.	8,45
T25	Taahhütlerimi inandırıcı yapmak için, onları yerine getirmediğimde cezalandırılmayı kabul ederim.	8,45
T16	Stratejik olarak iş birliği yaptığım rakip hile yaparsa, onun yaptığı hileyi ona karşı kullanırım.	8,45
T30	Risk olasılıkları arasındaki ölçüyü dikkatli bir şekilde kontrol etmeye çalışırım.	8,36
T9	Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz varsa çoğunlukla onu kullanmayı tercih ederim.	8,36
T27	Rakibimin beni yanlış yönlendirerek bir yarar sağlayacağını bildiğim için, söylediği şeyleri yok sayarım ya da tam tersinin doğru olduğunu düşünürüm.	8,27
T5	Fikrimi açığa çıkarmam gereken oyunları çok iyi bilirim.	8,18
T10	Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz yoksa rakibin stratejik tercihini düşünerek en iyi stratejimi belirlemeye çalışırım.	8,18
T29	Rakibimi inandırmak için, “beni reddedersen daha sonra ikimizin de pişman olacağı şöyle bir risk var” izlenimi oluşturmaya çalışırım.	8,18
T22	Genelde atağa geçen rakibimin arzuladığı şeyleri yok etmeye çalışırım.	8,09
T14	Rakibimin hamlesine bağımlı olan bir hamleyi tercih etmektense, ilk hamleyi yaparak değişmez bir eylem hamlesini tercih ederim.	8,09
T17	Kısasa-kıساسın oyunun yalnızca bir kısmında değil tamamında ciddi işe yaradığını düşünürüm.	7,91
T1	Stratejimi uygulamak için rakibimin yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılincaya kadar beklerim.	7,91
T19	İşbirliği geçmişim olan rakiplerim için daha dikkatli bir strateji oluştururum.	7,82
T4	İnisiyatifi yakalayıp ilk hamleyi yapmayı severim.	7,82
T3	Hamlelerimi karıştırırken öngörülebilir olmamaya odaklanırım.	7,55
T15	Rakiplerimle iş birliğimi bozmayarak, gelecekteki hamlelerimde zarar etme bedelini engellerim.	7,55
T8	Strateji oyununda, rakiplerle kararlarımızın karşılıklı olarak bağımlı olduğuna inanırım.	7,55
T11	Etkisi olmayan bir stratejiyi, başka herhangi bir stratejiden daha kötü kabul ederim.	7,45
T26	Hamleyi karşılayacak rakiplerin etkinliğini düşürmek için yapılabilecek en önemli şeyin, rakiplerin hamlemizi tahmin etme durumunu ortadan kaldırmak olduğuna inanırım.	7,36
T2	Tek tek durumlar için karar almayı genelde tercih etmem.	7,36
T21	Rakibimle oyunda hilenin kural olduğu anlaşılırsa cezalandırıcı bir strateji oluştururum.	7,09
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		
T20	Rakibimle oyunda hile istisna olduğu zaman daha affedici bir strateji oluştururum.	<b>6,91</b>
T13	Bir oyunun birden çok denge durumunun olduğu zamanlarda rakiplerimle hangisini seçeceğim konusunda ortak bir anlayış benimserim.	<b>6,82</b>

Tablo 15 (Devam). Tutum Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu		
T7	Ümidin, tecrübeye karşı zaferi kazanacağına çok fazla inanmam.	6,55
T31	Uygulama sistemimize yerleşmiş olsa da, koşullardaki bir değişiklik bir başkasını daha arzu edilir kıldığında, uygulamayı değiştiririm.	6,27
T12	Hangi stratejinin en iyi olduğu, rakibimiz için en iyi olana bağımlıdır; tersini de doğru kabul ederim.	5,82
T23	Rakibin eyleminden sonra rakibe karşı herhangi bir amaç belirtmeden yapılan tehdit ve vaat hamlelerinin etkili olmadığına inanırım.	5,82
T32	Bir hamle yapmadan önce, rakiplerimde hamle yapmaya istekliyseler, bizim kaybetmemizi düşünecekleri için hamleyi rakibimizin bakış açısından değerlendiririm.	5,73

Tablo 15'e bakıldığında, anlaşılabilirlik açısından tutum konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 25 maddenin (T18, T28, T24, T6, T25, T16, T30, T9, T27, T5, T10, T29, T22, T14, T17, T1, T19, T4, T3, T15, T8, T11, T26, T2, T21) iyi ifadeler kategorisi, 7 maddenin (T20, T13, T7, T31, T12, T23, T32) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tutum boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, amaca hizmet edebilme açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 16'da gösterilmektedir.

**Tablo 16.** Tutum Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu

İfade No	Amaca Hizmet Edebilme Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
T6	Bir vaatte bulunduğumda gereğinden fazlasını vaat etmem.	8,27
T10	Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz yoksa rakibin stratejik tercihini düşünerek en iyi stratejimi belirlemeye çalışırım.	8,27
T25	Taahhütlerimi inandırıcı yapmak için, onları yerine getirmediğimde cezalandırılmayı kabul ederim.	8,18
T28	Rakiplerden amacımızı gizleyerek ilk hamleyi yapmayı çok anlamlı buluyorum.	8,18
T30	Risk olasılıkları arasındaki ölçüyü dikkatli bir şekilde kontrol etmeye çalışırım.	8,18
T3	Hamlelerimi karıştırırken öngörülebilir olmamaya odaklanırım.	7,91
T21	Rakibimle oyunda hilenin kural olduğu anlaşılırsa cezalandırıcı bir strateji oluştururum.	7,91
T5	Fikrimi açığa çıkarmam gereken oyunları çok iyi bilirim.	7,82

Tablo 16 (Devam). Tutum Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu

T19	İşbirliği geçmişim olan rakiplerim için daha dikkatli bir strateji oluştururum.	7,82
T9	Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz varsa çoğunlukla onu kullanmayı tercih ederim.	7,82
T15	Rakiplerimle iş birliğimi bozmayarak, gelecekteki hamlelerimde zarar etme bedelini engellerim.	7,73
T26	Hamleyi karşılayacak rakiplerin etkinliğini düşürmek için yapılabilecek en önemli şeyin, rakiplerin hamlemizi tahmin etme durumunu ortadan kaldırmak olduğuna inanırım.	7,64
T16	Stratejik olarak iş birliği yaptığım rakip hile yaparsa, onun yaptığı hileyi ona karşı kullanırım.	7,64
T29	Rakibimi inandırmak için, “beni reddedersen daha sonra ikimizin de pişman olacağı şöyle bir risk var” izlenimi oluşturmaya çalışırım.	7,64
T8	Strateji oyununda, rakiplerle kararlarımızın karşılıklı olarak bağımlı olduğuna inanırım.	7,55
T1	Stratejimi uygulamak için rakibimin yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılincaya kadar beklerim.	7,45
T2	Tek tek durumlar için karar almayı genelde tercih etmem.	7,36
T13	Bir oyunun birden çok denge durumunun olduğu zamanlarda rakiplerimle hangisini seçeceğim konusunda ortak bir anlayış benimserim.	7,36
T22	Genelde atağa geçen rakibimin arzuladığı şeyleri yok etmeye çalışırım.	7,36
T4	İnisiyatifi yakalayıp ilk hamleyi yapmayı severim.	7,36
T24	İnandırıcı olmak ve itibarımı kaybetmemek için oyun sırasında bir stratejik hamle denediğimde genelde geri adım atmam.	7,36
T31	Uygulama sistemimize yerleşmiş olsa da, koşullardaki bir değişiklik bir başkasını daha arzu edilir kıldığında, uygulamayı değiştiririm.	7,27
T14	Rakibimin hamlesine bağımlı olan bir hamleyi tercih etmektense, ilk hamleyi yaparak değişmez bir eylem hamlesini tercih ederim.	7,27
T27	Rakibimin beni yanlış yönlendirerek bir yarar sağlayacağını bildiğim için, söylediği şeyleri yok sayarım ya da tam tersinin doğru olduğunu düşünürüm.	7,18
T11	Etkisi olmayan bir stratejiyi, başka herhangi bir stratejiden daha kötü kabul ederim.	7,00
T18	Genel olarak rakibimi gereğinden fazla tehdit etmem.	7,00
<b>Düzeltilmesi gereken İfadeler</b>		
T32	Bir hamle yapmadan önce, rakiplerimde hamle yapmaya istekliyseler, bizim kaybetmemizi düşünecekleri için hamleyi rakibimizin bakış açısından değerlendiririm.	<b>6,91</b>
T17	Kısasa-kıساسın oyunun yalnızca bir kısmında değil tamamında ciddi işe yaradığını düşünürüm.	<b>6,73</b>
T20	Rakibimle oyunda hile istisna olduğu zaman daha affedici bir strateji oluştururum.	<b>6,73</b>
T7	Ümidin, tecrübeye karşı zaferi kazanacağına çok fazla inanmam.	<b>6,64</b>
T12	Hangi stratejinin en iyi olduğu, rakibimiz için en iyi olana bağımlıdır; tersini de doğru kabul ederim.	<b>6,55</b>
T23	Rakibin eyleminden sonra rakibe karşı herhangi bir amaç belirtmeden yapılan tehdit ve vaat hamlelerinin etkili olmadığına inanırım.	<b>6,45</b>

Tablo 16'ya bakıldığında, amaca hizmet edebilme açısından tutum konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 26 maddenin (T6, T10, T25, T28, T30, T3, T21, T5, T19, T9, T15, T26, T16, T29, T8, T1, T2, T13, T22, T4, T24, T31, T14, T27, T11, T18) iyi ifadeler kategorisi, 6 maddenin (T32, T17, T20, T7, T12, T23) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tutum boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, ayırt edilebilme açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 17'de gösterilmektedir.

**Tablo 17.** Tutum Boyutu Ayırt Edebilme Tablosu

İfade No	Ayırt Edilebilme Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
T25	Taahhütlerimi inandırıcı yapmak için, onları yerine getirmediğimde cezalandırılmayı kabul ederim.	7,91
T26	Hamleyi karşılayacak rakiplerin etkinliğini düşürmek için yapılabilecek en önemli şeyin, rakiplerin hamlemizi tahmin etme durumunu ortadan kaldırmak olduğuna inanırım.	7,73
T30	Risk olasılıkları arasındaki ölçüyü dikkatli bir şekilde kontrol etmeye çalışırım.	7,64
T19	İşbirliği geçmişim olan rakiplerim için daha dikkatli bir strateji oluştururum.	7,55
T28	Rakiplerden amacımızı gizleyerek ilk hamleyi yapmayı çok anlamlı buluyorum.	7,55
T29	Rakibimi inandırmak için, “beni reddedersen daha sonra ikimizin de pişman olacağı şöyle bir risk var” izlenimi oluşturmaya çalışırım.	7,55
T10	Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz yoksa rakibin stratejik tercihini düşünerek en iyi stratejimi belirlemeye çalışırım.	7,45
T8	Strateji oyununda, rakiplerle kararlarımızın karşılıklı olarak bağımlı olduğuna inanırım.	7,45
T6	Bir vaatte bulunduğumda gereğinden fazlasını vaat etmem.	7,36
T15	Rakiplerimle iş birliğimi bozmayarak, gelecekteki hamlelerimde zarar etme bedelini engellerim.	7,36
T16	Stratejik olarak iş birliği yaptığım rakip hile yaparsa, onun yaptığı hileyi ona karşı kullanırım.	7,36
T24	İnandırıcı olmak ve itibarımı kaybetmemek için oyun sırasında bir stratejik hamle denediğimde genelde geri adım atmam.	7,36
T5	Fikrimi açığa çıkarmam gereken oyunları çok iyi bilirim.	7,27
T1	Stratejimi uygulamak için rakibimin yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılincaya kadar beklerim.	7,18
T3	Hamlelerimi karıştırırken öngörülebilir olmamaya odaklanırım.	7,18

Tablo 17 (Devam). Tutum Boyutu Ayırt Edebilme Tablosu

T14	Rakibimin hamlesine bağımlı olan bir hamleyi tercih etmektense, ilk hamleyi yaparak değişmez bir eylem hamlesini tercih ederim.	7,18
T18	Genel olarak rakibimi gereğinden fazla tehdit etmem.	7,00
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		
T22	Genelde atağa geçen rakibimin arzuladığı şeyleri yok etmeye çalışırım.	<b>6,91</b>
T27	Rakibimin beni yanlış yönlendirerek bir yarar sağlayacağını bildiğim için, söylediği şeyleri yok sayarım ya da tam tersinin doğru olduğunu düşünürüm.	<b>6,91</b>
T4	İnisiyatifi yakalayıp ilk hamleyi yapmayı severim.	<b>6,82</b>
T2	Tek tek durumlar için karar almayı genelde tercih etmem.	<b>6,73</b>
T11	Etkisi olmayan bir stratejiyi, başka herhangi bir stratejiden daha kötü kabul ederim.	<b>6,73</b>
T21	Rakibimle oyunda hilenin kural olduğu anlaşılırsa cezalandırıcı bir strateji oluştururum.	<b>6,73</b>
T9	Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz varsa çoğunlukla onu kullanmayı tercih ederim.	<b>6,64</b>
T7	Ümidin, tecrübeye karşı zaferi kazanacağına çok fazla inanmam.	<b>6,55</b>
T17	Kısasa-kısasın oyunun yalnızca bir kısmında değil tamamında ciddi işe yaradığını düşünürüm.	<b>6,55</b>
T31	Uygulama sistemimize yerleşmiş olsa da, koşullardaki bir değişiklik bir başkasını daha arzu edilir kıldığında, uygulamayı değiştiririm.	<b>6,55</b>
T13	Bir oyunun birden çok denge durumunun olduğu zamanlarda rakiplerimle hangisini seçeceğim konusunda ortak bir anlayış benimserim.	<b>6,45</b>
T23	Rakibin eyleminden sonra rakibe karşı herhangi bir amaç belirtmeden yapılan tehdit ve vaat hamlelerinin etkili olmadığına inanırım.	<b>6,45</b>
T12	Hangi stratejinin en iyi olduğu, rakibimiz için en iyi olana bağımlıdır; tersini de doğru kabul ederim.	<b>6,00</b>
T32	Bir hamle yapmadan önce, rakiplerimde hamle yapmaya istekliyseler, bizim kaybetmemizi düşünecekleri için hamleyi rakibimizin bakış açısından değerlendiririm.	<b>6,00</b>
T20	Rakibimle oyunda hile istisna olduğu zaman daha affedici bir strateji oluştururum.	<b>5,82</b>

Tablo 17'ye bakıldığında, ayırt edilebilme açısından tutum konusunda kişilere yöneltlen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 17 maddenin (T25, T26, T30, T19, T28, T29, T10, T8, T6, T15, T16, T24, T5, T1, T3, T14, T18) iyi ifadeler kategorisi, 15 maddenin (T22, T27, T4, T2, T11, T21, T9, T7, T17, T31, T13, T23, T12, T32, T20) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tutum boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, kültürel uygunluk açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 18'de gösterilmektedir.

**Tablo 18.** Tutum Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu

<b>İfade No</b>	<b>Kültürel Uygunluk Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti</b>	<b>Ortalama</b>
<b>İyi İfadeler</b>		
T25	Taahhütlerimi inandırıcı yapmak için, onları yerine getirmediğimde cezalandırılmayı kabul ederim.	7,82
T19	İşbirliği geçmişim olan rakiplerim için daha dikkatli bir strateji oluştururum.	7,55
T26	Hamleyi karşılayacak rakiplerin etkinliğini düşürmek için yapılabilecek en önemli şeyin, rakiplerin hamlemizi tahmin etme durumunu ortadan kaldırmak olduğuna inanırım.	7,55
T30	Risk olasılıkları arasındaki ölçüyü dikkatli bir şekilde kontrol etmeye çalışırım.	7,55
T28	Rakiplerden amacımızı gizleyerek ilk hamleyi yapmayı çok anlamlı buluyorum.	7,45
T6	Bir vaatte bulunduğumda gereğinden fazlasını vaat etmem.	7,36
T3	Hamlelerimi karıştırırken öngörülebilir olmamaya odaklanırım.	7,09
T5	Fikrimi açığa çıkarmam gereken oyunları çok iyi bilirim.	7,09
T10	Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz yoksa rakibin stratejik tercihini düşünerek en iyi stratejimi belirlemeye çalışırım.	7,09
T15	Rakiplerimle iş birliğimi bozmayarak, gelecekteki hamlelerimde zarar etme bedelini engellerim.	7,00
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		
T13	Bir oyunun birden çok denge durumunun olduğu zamanlarda rakiplerimle hangisini seçeceğim konusunda ortak bir anlayış benimserim.	<b>6,91</b>
T24	İnandırıcı olmak ve itibarımı kaybetmemek için oyun sırasında bir stratejik hamle denediğimde genelde geri adım atmam.	<b>6,91</b>
T9	Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz varsa çoğunlukla onu kullanmayı tercih ederim.	<b>6,82</b>
T14	Rakibimin hamlesine bağımlı olan bir hamleyi tercih etmektense, ilk hamleyi yaparak değişmez bir eylem hamlesini tercih ederim.	<b>6,82</b>
T11	Etkisi olmayan bir stratejiyi, başka herhangi bir stratejiden daha kötü kabul ederim.	<b>6,73</b>
T17	Kısasa-kısasın oyunun yalnızca bir kısmında değil tamamında ciddi işe yaradığını düşünürüm.	<b>6,73</b>
T20	Rakibimle oyunda hile istisna olduğu zaman daha affedici bir strateji oluştururum.	<b>6,73</b>
T21	Rakibimle oyunda hilenin kural olduğu anlaşılırsa cezalandırıcı bir strateji oluştururum.	<b>6,73</b>
T16	Stratejik olarak iş birliği yaptığım rakip hile yaparsa, onun yaptığı hileyi ona karşı kullanırım.	<b>6,55</b>
T18	Genel olarak rakibimi gereğinden fazla tehdit etmem.	<b>6,55</b>
T7	Ümidin, tecrübeye karşı zaferi kazanacağına çok fazla inanmam.	<b>6,36</b>
T4	İnisiyatifi yakalayıp ilk hamleyi yapmayı severim.	<b>6,36</b>



Tablo 18 (Devam). Tutum Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu

T23	Rakibin eyleminden sonra rakibe karşı herhangi bir amaç belirtmeden yapılan tehdit ve vaat hamlelerinin etkili olmadığına inanırım.	6,27
T8	Strateji oyununda, rakiplerle kararlarımızın karşılıklı olarak bağımlı olduğuna inanırım.	6,27
T2	Tek tek durumlar için karar almayı genelde tercih etmem.	6,18
T31	Uygulama sistemimize yerleşmiş olsa da, koşullardaki bir değişiklik bir başkasını daha arzu edilir kıldığında, uygulamayı değiştiririm.	6,18
T1	Stratejimi uygulamak için rakibimin yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılincaya kadar beklerim.	6,18
T27	Rakibimin beni yanlış yönlendirerek bir yarar sağlayacağını bildiğim için, söylediği şeyleri yok sayarım ya da tam tersinin doğru olduğunu düşünürüm.	6,18
T32	Bir hamle yapmadan önce, rakiplerimde hamle yapmaya istekliyseler, bizim kaybetmemizi düşünecekleri için hamleyi rakibimizin bakış açısından değerlendiririm.	6,00
T12	Hangi stratejinin en iyi olduğu, rakibimiz için en iyi olana bağımlıdır; tersini de doğru kabul ederim.	5,45
<b>Sorunlu İfadeler</b>		
T29	Rakibimi inandırmak için, “beni reddedersen daha sonra ikimizin de pişman olacağı şöyle bir risk var” izlenimi oluşturmaya çalışırım.	4,91
T22	Genelde atağa geçen rakibimin arzuladığı şeyleri yok etmeye çalışırım.	4,36

Tablo 18’e bakıldığında, kültürel uygunluk açısından tutum konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 10 maddenin (T25, T19, T26, T30, T28, T6, T3, T5, T10, T15) iyi ifadeler kategorisi, 20 maddenin (T13, T24, T9, T14, T11, T17, T20, T21, T16, T18, T7, T4, T23, T8, T2, T31, T1, T27, T32, T12) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisi, 2 maddenin (T29 ve T22) sorunlu ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tutum boyutuyla ilgili oluşturulan her bir ifade için tüm kriterlerin ortalamaları açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19. Tutum Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu

İfade No	Kriterlerin Genel Ortalamaları Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
T25	Taahhütlerimi inandırıcı yapmak için, onları yerine getirmediğimde cezalandırılmayı kabul ederim.	8,09

Tablo 19 (Devam). Tutum Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu		
T28	Rakiplerden amacımızı gizleyerek ilk hamleyi yapmayı çok anlamlı buluyorum.	7,93
T30	Risk olasılıkları arasındaki ölçüyü dikkatli bir şekilde kontrol etmeye çalışırım.	7,93
T6	Bir vaatte bulunduğumda gereğinden fazlasını vaat etmem.	7,86
T10	Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz yoksa rakibin stratejik tercihini düşünerek en iyi stratejimi belirlemeye çalışırım.	7,75
T19	İşbirliği geçmişim olan rakiplerim için daha dikkatli bir strateji oluştururum.	7,69
T5	Fikrimi açığa çıkarmam gereken oyunları çok iyi bilirim.	7,59
T26	Hamleyi karşılayacak rakiplerin etkinliğini düşürmek için yapılabilecek en önemli şeyin, rakiplerin hamlemizi tahmin etme durumunu ortadan kaldırmak olduğuna inanırım.	7,57
T24	İnanırcı olmak ve itibarımı kaybetmemek için oyun sırasında bir stratejik hamle denediğimde genelde geri adım atmam.	7,55
T16	Stratejik olarak iş birliği yaptığım rakip hile yaparsa, onun yaptığı hileyi ona karşı kullanırım.	7,50
T3	Hamlelerimi karıştırırken öngörülebilir olmamaya odaklanırım.	7,43
T15	Rakiplerimle iş birliğimi bozmayarak, gelecekteki hamlelerimde zarar etme bedelini engellerim.	7,41
T9	Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz varsa çoğunlukla onu kullanmayı tercih ederim.	7,41
T14	Rakibimin hamlesine bağımlı olan bir hamleyi tercih etmektense, ilk hamleyi yaparak değişmez bir eylem hamlesini tercih ederim.	7,34
T18	Genel olarak rakibimi gereğinden fazla tehdit etmem.	7,32
T8	Strateji oyununda, rakiplerle kararlarımızın karşılıklı olarak bağımlı olduğuna inanırım.	7,21
T1	Stratejimi uygulamak için rakibimin yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılincaya kadar beklerim.	7,18
T27	Rakibimin beni yanlış yönlendirerek bir yarar sağlayacağını bildiğim için, söylediği şeyleri yok sayarım ya da tam tersinin doğru olduğunu düşünürüm.	7,14
T21	Rakibimle oyunda hilenin kural olduğu anlaşılırsa cezalandırıcı bir strateji oluştururum.	7,12
T4	İnisiyatifi yakalayıp ilk hamleyi yapmayı severim.	7,09
T29	Rakibimi inandırmak için, “beni reddedersen daha sonra ikimizin de pişman olacağı şöyle bir risk var” izlenimi oluşturmaya çalışırım.	7,07
Düzeltilmesi Gereken İfadeler		
T11	Etkisi olmayan bir stratejiyi, başka herhangi bir stratejiden daha kötü kabul ederim.	<b>6,98</b>
T17	Kısasa-kıساسın oyunun yalnızca bir kısmında değil tamamında ciddi işe yaradığını düşünürüm.	<b>6,98</b>
T2	Tek tek durumlar için karar almayı genelde tercih etmem.	<b>6,91</b>
T13	Bir oyunun birden çok denge durumunun olduğu zamanlarda rakiplerimle hangisini seçeceğim konusunda ortak bir anlayış benimserim.	<b>6,89</b>
T22	Genelde atağa geçen rakibimin arzuladığı şeyleri yok etmeye çalışırım.	<b>6,68</b>

İfade No	İfadelerin Eski Hali	İfadelerin Yeni Hali	Kriter
T31	Uygulama sistemimize yerleşmiş olsa da, koşullardaki bir değişiklik bir başkasını daha arzu edilir kıldığında, uygulamayı değiştiririm.		6,57
T20	Rakibimle oyunda hile istisna olduğu zaman daha affedici bir strateji oluştururum.		6,55
T7	Ümidin, tecrübeye karşı zaferi kazanacağına çok fazla inanmam.		6,53
T23	Rakibin eyleminden sonra rakibe karşı herhangi bir amaç belirtmeden yapılan tehdit ve vaat hamlelerinin etkili olmadığına inanırım.		6,25
T32	Bir hamle yapmadan önce, rakiplerimde hamle yapmaya istekliyseler, bizim kaybetmemizi düşünecekleri için hamleyi rakibimizin bakış açısından değerlendiririm.		6,16
T12	Hangi stratejinin en iyi olduğu, rakibimiz için en iyi olana bağımlıdır; tersini de doğru kabul ederim.		5,96

Tablo 19'a bakıldığında, tüm özellikler açısından tutum konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında, 21 maddenin (T25, T28, T30, T6, T10, T19, T5, T26, T24, T16, T3, T15, T9, T14, T18, T8, T1, T27, T21, T4, T29) iyi ifadeler, 11 maddenin (T11, T17, T2, T13, T22, T31, T20, T7, T23, T32, T12) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 20'de gösterilmektedir.

### Tutum Boyutuyla ilgili Düzeltilmesi Gereken ifadelerin Eski ve Yeni Halleri

Tablo 20. Tutum Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu

İfade No	İfadelerin Eski Hali	İfadelerin Yeni Hali	Kriter
T2	Tek tek durumlar için karar almayı genelde tercih etmem.	Her durum için ayrı kararlar almayı genellikle tercih etmem.	Ayırt Edilebilirlik Kültürel Uygunluk Genel Ortalamalar
T12	Hangi stratejinin en iyi olduğu, rakibimiz için en iyi olana bağımlıdır; tersini de doğru kabul ederim.	En iyi stratejimi, rakiplerim için en iyi olan stratejiye karşı oluştururum.	Anlaşılabilirlik Amaca Hizmet Edebilme Ayırt edebilme Kültürel Uygunluk Genel Ortalamalar

Tablo 20 (Devam). Tutum Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu

T17	Kısasa-kısasın oyunun yalnızca bir kısmında değil tamamında ciddi işe yaradığını düşünürüm.	Kısasa-kısasın oyunun yalnızca bir kısmında değil tamamında uygularım. (Davranış)	Amaca Hizmet Edebilme Ayırt edebilme Kültürel Uygunluk Genel Ortalamalar
T23	Rakibin eyleminden sonra rakibe karşı herhangi bir amaç belirtmeden yapılan tehdit ve vaat hamlelerinin etkili olmadığına inanırım.	Rakiplerin eyleminden sonra rakiplere karşı herhangi bir amaç belirtmeden yapılan hamlelerin etkili olmadığına inanırım.	Anlaşılabilirlik Amaca Hizmet Edebilme Ayırt edebilme Kültürel Uygunluk Genel Ortalamalar
T31	Uygulama sistemimize yerleşmiş olsa da, koşullardaki bir değişiklik bir başkasını daha arzu edilir kıldığında, uygulamayı değiştiririm.	Uygulama sistemini koşullardaki değişikliklere göre düzenlemek gerektiğine inanırım.	Anlaşılabilirlik Ayırt edebilme Kültürel Uygunluk Genel Ortalamalar
T32	Bir hamle yapmadan önce, rakiplerimde hamle yapmaya istekliyseler, bizim kaybetmemizi düşünecekleri için hamleyi rakibimizin bakış açısından değerlendiririm.	Bir hamle yapmadan önce, hamleyi rakiplerimin bakış açısından değerlendiririm.	Anlaşılabilirlik Amaca Hizmet Edebilme Ayırt edebilme Kültürel Uygunluk Genel Ortalamalar
T4	İnisiyatifi yakalayıp ilk hamleyi yapmayı severim.	Oyunda önceliği yakalayıp ilk hamleyi yapmayı severim.	Ayırt edebilme Kültürel Uygunluk
T9	Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz varsa çoğunlukla onu kullanmayı tercih ederim.	Öngörülebilir olmayan stratejiyi kullanarak başarılı olacağıma inanırım.	Ayırt edebilme Kültürel Uygunluk
T21	Rakibimle oyunda hilenin kural olduğu anlaşılırsa cezalandırıcı bir strateji oluştururum.	Rakiplerimle oyunda hilenin kural olduğu anlaşılırsa, rakiplerimi başarısız edecek bir strateji oluştururum.	Ayırt edebilme Kültürel Uygunluk
T24	İnandırıcı olmak ve itibarımı kaybetmemek için oyun sırasında bir stratejik hamle denediğimde genelde geri adım atmam.	İnandırıcı olmak için oyunda bir stratejik hamle denediğimde genelde geri adım atmam.	Kültürel Uygunluk

Tablo 20 (Devam). Tutum Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu

T27	Rakibimin beni yanlış yönlendirerek bir yarar sağlayacağını bildiğim için, söylediği şeyleri yok sayarım ya da tam tersinin doğru olduğunu düşünürüm.	Rakiplerimin söylediği şeyleri yok sayarak tam tersinin doğru olduğunu düşünürüm.	Ayırt edebilme Kültürel Uygunluk
-----	---	---	--

Tablo 20’de yer alan, T17 maddesi uzmanların görüşleri ve gerekli araştırmalar sonucunda davranış boyutuna daha yakın bulunduğu için bu aşamadan sonraki aşamalarda davranış boyutu içerisinde değerlendirilmiştir.

Tablo 21’de tüm nitelikler kapsamında, uzmanlar açısından uygun bulunmayan, düzeltilmesi mümkün olmayan, bireysel değerlendirmeler sonucu çıkartılan ifadeler gösterilmektedir.

**Tablo 21.** Tutum Boyutu Çıkartılan İfadeler Tablosu

İfade No	Çıkartılan İfadeler
T1	Stratejimi uygulamak için rakibimin yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılınca kadar beklerim.
T7	Ümidin, tecrübeye karşı zaferi kazanacağına çok fazla inanmam.
T8	Strateji oyununda, rakiplerle kararlarımızın karşılıklı olarak bağımlı olduğuna inanırım.
T10	Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz yoksa rakibin stratejik tercihini düşünerek en iyi stratejimi belirlemeye çalışırım.
T11	Etkisi olmayan bir stratejiyi, başka herhangi bir stratejiden daha kötü kabul ederim.
T13	Bir oyunun birden çok denge durumunun olduğu zamanlarda rakiplerimle hangisini seçeceğim konusunda ortak bir anlayış benimserim.
T14	Rakibimin hamlesine bağımlı olan bir hamleyi tercih etmektense, ilk hamleyi yaparak değişmez bir eylem hamlesini tercih ederim.
T16	Stratejik olarak iş birliği yaptığım rakip hile yaparsa, onun yaptığı hileyi ona karşı kullanırım.
T18	Genel olarak rakibimi gereğinden fazla tehdit etmem.
T20	Rakibimle oyunda hile istisna olduğu zaman daha affedici bir strateji oluştururum.
T22	Genelde atağa geçen rakibimin arzuladığı şeyleri yok etmeye çalışırım.
T29	Rakibimi inandırmak için, “beni reddedersen daha sonra ikimizin de pişman olacağı şöyle bir risk var” izlenimi oluşturmaya çalışırım.

Tablo 21’de gösterilen T1 maddesi, T7 maddesi, T8 maddesi, T10 maddesi, T11 maddesi, T13 maddesi, T14 maddesi, T16 maddesi, T17 maddesi, T18 maddesi,

T20 maddesi, T22 maddesi ve T29 maddesinden oluşan toplam 13 ifade çıkartılmıştır. Ölçekte bu aşamada tutum boyutuyla ilgili 19 ifade kalmıştır.

#### 4.1.4. Eğilim Boyutu Geçerli Madde Tespiti

Stratejik düşünmenin dördüncü boyutu da eğilim olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, bir olguyu gerçekleştirmek için içten bir yönelim gösterme (Türk Dil Kurumu, 2006), belirli bir düşünce veya eylem türüne özgü bir yere, nesneye, etki veya sınıra doğru yön veya yaklaşım (Gove, 1961) eğilim boyutunda değerlendirilmektedir. Eğilim boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, anlaşılabilirlik açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 22’de gösterilmektedir.

**Tablo 22.** Eğilim Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu

İfade No	Anlaşılabilirlik Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
E3	Yeni bir taahhüde girişmeden, var olan pazarlık gücümü kullanırım.	8,91
E5	Karar verirken sadece gelecekteki kendi seçeneklerime değil, rakipleriminkine de bakarım.	8,82
E6	Bir dizi hamleleri olan herhangi bir oyun için, en iyi stratejiyi kolayca bulurum.	8,73
E13	Rakiplerimize hamlesinin kötü sonuçları göstererek eylemimi engellerim.	8,64
E2	Ortaya çıkan problemlerin nedenlerini anlayarak olumsuz sonuçları engellerim.	8,55
E8	Eğer riske girmem gerekiyorsa bunu olabildiğince çabuk yaparım.	8,55
E10	Bizim için en iyi olan şeyi rakibimizin ne yaptığına bağımlı olarak belirlerim.	8,27
E4	Bazen, aldatılmak bize iki kat paraya mal olsa da, belki daha iyidir diye düşünürüm.	8,18
E15	Rakiplerimizin istenmeyen bir eylemi yapmasını önlemek için vaatler verebilirim.	8,18
E18	Tek başıma kendimi zayıf hissettiğimde, bir grup oluşturarak kararlılığımı arttırırım.	8,18
E11	Rakibimiz belirli bir davranış tarzı uyguladığında bundan yararlanırım.	8,09
E14	Rakiplerimizi tercih edilen bir amaç için ikna etmek üzere vaatler verebilirim.	8,09
E12	Rakiplerimize kaybedeceklerini göstererek onları hareket etmeye ikna ederim.	7,91
E9	Eğer pasif stratejimiz varsa ondan kaçınırım.	7,45
E16	Yanıt vermeden önce rakibimizin bizden amacını gizleyerek hamle yapmasına izin verebilirim.	7,09

Tablo 22 (Devam). Eğilim Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu

E7	Stratejileri ortaya koyarken ileriye bakma analizi ile değer tahminini birleştiririm.	7,09
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		
E17	Büyük ölçekli taahhüdün uygun olmadığı durumlarda, küçük bir miktarla idare edip onu sıkça tekrarlarım.	<b>6,82</b>
E19	Rakibin denge karışımı dışında bir yol izlediğini anlarsam, bunu kendi yararımıza kullanırım.	<b>6,64</b>
E1	Başarılarımızın, başarılı bir hamleden sonra gelmesi başarısız bir hamleden sonra gelmesinden daha olasıdır.	<b>5,64</b>

Tablo 22'ye bakıldığında, anlaşılabilirlik açısından eğilim konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 16 maddenin (E3, E5, E6, E13, E2, E8, E10, E4, E15, E18, E11, E14, E12, E9, E16, E7) iyi ifadeler kategorisi, 3 maddenin (E17, E19, E1) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 27'de gösterilmektedir.

Eğilim boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, amaca hizmet edebilme açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 23'de gösterilmektedir.

Tablo 23. Eğilim Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu

İfade No	Amaca Hizmet Edebilme Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
E3	Yeni bir taahhüde girişmeden, var olan pazarlık gücümü kullanırım.	8,64
E2	Ortaya çıkan problemlerin nedenlerini anlayarak olumsuz sonuçları engellerim.	8,18
E9	Eğer pasif stratejimiz varsa ondan kaçınırım.	8,00
E5	Karar verirken sadece gelecekteki kendi seçeneklerime değil, rakipleriminkine de bakarım.	7,82
E10	Bizim için en iyi olan şeyi rakibimizin ne yaptığına bağımlı olarak belirlerim.	7,82
E14	Rakiplerimizi tercih edilen bir amaç için ikna etmek üzere vaatler verebilirim.	7,82
E4	Bazen, aldatılmak bize iki kat paraya mal olsa da, belki daha iyidir diye düşünürüm.	7,73
E7	Stratejileri ortaya koyarken ileriye bakma analizi ile değer tahminini birleştiririm.	7,73
E8	Eğer riske girmem gerekiyorsa bunu olabildiğince çabuk yaparım.	7,64
E15	Rakiplerimizin istenmeyen bir eylemi yapmasını önlemek için vaatler verebilirim.	7,64

Tablo 23 (Devam). Eğilim Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu		
E6	Bir dizi hamleleri olan herhangi bir oyun için, en iyi stratejiyi kolayca bulurum.	7,55
E11	Rakibimiz belirli bir davranış tarzı uyguladığında bundan yararlanırım.	7,55
E18	Tek başıma kendimi zayıf hissettiğimde, bir grup oluşturarak kararlılığımı arttırırım.	7,55
E16	Yanıt vermeden önce rakibimizin bizden amacını gizleyerek hamle yapmasına izin verebilirim.	7,36
E19	Rakibin denge karışımı dışında bir yol izlediğini anlarsam, bunu kendi yararımıza kullanırım.	7,00
Düzeltilmesi Gereken İfadeler		
E1	Başarılarımızın, başarılı bir hamleden sonra gelmesi başarısız bir hamleden sonra gelmesinden daha olasıdır.	6,82
E12	Rakiplerimize kaybedeceklerini göstererek onları hareket etmeye ikna ederim.	6,82
E13	Rakiplerimize hamlesinin kötü sonuçları göstererek eylemini engellerim.	6,64
E17	Büyük ölçekli taahhüdün uygun olmadığı durumlarda, küçük bir miktarla idare edip onu sıkça tekrarlarım.	6,18

Tablo 23'e bakıldığında, amaca hizmet edebilme açısından eğilim konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 15 maddenin (E3, E2, E9, E5, E10, E14, E4, E7, E8, E15, E6, E11, E18, E16, E19) iyi ifadeler kategorisi, 4 maddenin (E1, E12, E13, E17) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 27'de gösterilmektedir.

Eğilim boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, ayırt edebilme açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 24'de gösterilmektedir.

**Tablo 24.** Eğilim Boyutu Ayırt Edebilme Tablosu

İfade No	Ayırt Edilebilme Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
İyi İfadeler		
E3	Yeni bir taahhüde girişmeden, var olan pazarlık gücümü kullanırım.	7,55
E4	Bazen, aldatılmak bize iki kat paraya mal olsa da, belki daha iyidir diye düşünürüm.	7,45
E5	Karar verirken sadece gelecekteki kendi seçeneklerime değil, rakipleriminkine de bakarım.	7,36
E15	Rakiplerimizin istenmeyen bir eylemi yapmasını önlemek için vaatler verebilirim.	7,36
E2	Ortaya çıkan problemlerin nedenlerini anlayarak olumsuz sonuçları engellerim.	7,27



Tablo 24 (Devam). Eğilim Boyutu Ayırt Edebilme Tablosu		
E14	Rakiplerimizi tercih edilen bir amaç için ikna etmek üzere vaatler verebilirim.	7,18
E9	Eğer pasif stratejimiz varsa ondan kaçınırım.	7,09
Düzeltilmesi Gereken İfadeler		
E13	Rakiplerimize hamlesinin kötü sonuçları göstererek eylemini engellerim.	6,82
E12	Rakiplerimize kaybedeceklerini göstererek onları hareket etmeye ikna ederim.	6,73
E11	Rakibimiz belirli bir davranış tarzı uyguladığında bundan yararlanırım.	6,73
E7	Stratejileri ortaya koyarken ileriye bakma analizi ile değer tahminini birleştiririm.	6,64
E10	Bizim için en iyi olan şeyi rakibimizin ne yaptığına bağımlı olarak belirlerim.	6,64
E8	Eğer riske girmem gerekiyorsa bunu olabildiğince çabuk yaparım.	6,45
E18	Tek başıma kendimi zayıf hissettiğimde, bir grup oluşturarak kararlılığımı arttırırım.	6,45
E16	Yanıt vermeden önce rakibimizin bizden amacını gizleyerek hamle yapmasına izin verebilirim.	6,36
E19	Rakibin denge karışımı dışında bir yol izlediğini anlarsam, bunu kendi yararımıza kullanırım.	6,36
E6	Bir dizi hamleleri olan herhangi bir oyun için, en iyi stratejiyi kolayca bulurum.	6,18
E1	Başarılarımızın, başarılı bir hamleden sonra gelmesi başarısız bir hamleden sonra gelmesinden daha olasıdır.	6,00
E17	Büyük ölçekli taahhüdün uygun olmadığı durumlarda, küçük bir miktarla idare edip onu sıkça tekrarlarım.	5,91

Tablo 24'e bakıldığında, ayırt edilebilme açısından eğilim konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 7 maddenin (E3, E4, E5, E15, E2, E14, E9) iyi ifadeler kategorisi, 12 maddenin (E13, E12, E11, E7, E10, E8, E18, E16, E19, E6, E1, E17) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 27'de gösterilmektedir.

Eğilim boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, kültürel uygunluk açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 25'de gösterilmektedir.

**Tablo 25.** Eğilim Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu

İfade No	Kültürel Uygunluk Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
İyi İfadeler		
E2	Ortaya çıkan problemlerin nedenlerini anlayarak olumsuz sonuçları engellerim.	8,18

Tablo 25 (Devam). Eğilim Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu		
E3	Yeni bir taahhüde girişmeden, var olan pazarlık gücümü kullanırım.	8,00
E5	Karar verirken sadece gelecekteki kendi seçeneklerime değil, rakipleriminkine de bakarım.	7,00
E1	Başarılarımızın, başarılı bir hamleden sonra gelmesi başarısız bir hamleden sonra gelmesinden daha olasıdır.	7,00
Düzeltilmesi Gereken İfadeler		
E9	Eğer pasif stratejimiz varsa ondan kaçınırım.	<b>6,91</b>
E6	Bir dizi hamleleri olan herhangi bir oyun için, en iyi stratejiyi kolayca bulurum.	<b>6,82</b>
E7	Stratejileri ortaya koyarken ileriye bakma analizi ile değer tahminini birleştiririm.	<b>6,73</b>
E10	Bizim için en iyi olan şeyi rakibimizin ne yaptığına bağımlı olarak belirlerim.	<b>6,73</b>
E18	Tek başıma kendimi zayıf hissettiğimde, bir grup oluşturarak kararlılığımı artırırım.	<b>6,73</b>
E19	Rakibin denge karışımı dışında bir yol izlediğini anlarsam, bunu kendi yararımıza kullanırım.	<b>6,64</b>
E8	Eğer riske girmem gerekiyorsa bunu olabildiğince çabuk yaparım.	<b>6,36</b>
E11	Rakibimiz belirli bir davranış tarzı uyguladığında bundan yararlanırım.	<b>6,18</b>
E4	Bazen, aldatılmak bize iki kat paraya mal olsa da, belki daha iyidir diye düşünürüm.	<b>6,00</b>
E17	Büyük ölçekli taahhüdün uygun olmadığı durumlarda, küçük bir miktarla idare edip onu sıkça tekrarlarım.	<b>5,82</b>
E16	Yanıt vermeden önce rakibimizin bizden amacını gizleyerek hamle yapmasına izin verebilirim.	<b>5,73</b>
E13	Rakiplerimize hamlesinin kötü sonuçları göstererek eylemini engellerim.	<b>5,45</b>
E15	Rakiplerimizin istenmeyen bir eylemi yapmasını önlemek için vaatler verebilirim.	<b>5,45</b>
E14	Rakiplerimizi tercih edilen bir amaç için ikna etmek üzere vaatler verebilirim.	<b>5,36</b>
E12	Rakiplerimize kaybedeceklerini göstererek onları hareket etmeye ikna ederim.	<b>5,09</b>

Tablo 25'e bakıldığında, kültürel uygunluk açısından eğilim konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 4 maddenin (E2, E3, E5, E1) iyi ifadeler kategorisi, 15 maddenin (E9, E6, E7, E10, E18, E19, E8, E11, E4, E17, E16, E13, E15, E14, E12) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 27'de gösterilmektedir.

Eğilim boyutuyla ilgili oluşturulan her bir ifade için tüm kriterlerin ortalamaları açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 26'da gösterilmektedir.

**Tablo 26.** Eğilim Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu

İfade No	Kriterlerin Genel Ortalamaları Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
E3	Yeni bir taahhüde girişmeden, var olan pazarlık gücümü kullanırım.	8,28
E2	Ortaya çıkan problemlerin nedenlerini anlayarak olumsuz sonuçları engellerim.	8,05
E5	Karar verirken sadece gelecekteki kendi seçeneklerime değil, rakipleriminkine de bakarım.	7,75
E10	Bizim için en iyi olan şeyi rakibimizin ne yaptığına bağımlı olarak belirlerim.	7,37
E9	Eğer pasif stratejimiz varsa ondan kaçınırım.	7,36
E4	Bazen, aldatılmak bize iki kat paraya mal olsa da, belki daha iyidir diye düşünürüm.	7,34
E6	Bir dizi hamleleri olan herhangi bir oyun için, en iyi stratejiyi kolayca bulurum.	7,32
E8	Eğer riske girmem gerekiyorsa bunu olabildiğince çabuk yaparım.	7,25
E18	Tek başıma kendimi zayıf hissettiğimde, bir grup oluşturarak kararlılığımı artırırım.	7,22
E15	Rakiplerimizin istenmeyen bir eylemi yapmasını önlemek için vaatler verebilirim.	7,16
E11	Rakibimiz belirli bir davranış tarzı uyguladığında bundan yararlanırım.	7,14
E14	Rakiplerimizi tercih edilen bir amaç için ikna etmek üzere vaatler verebilirim.	7,11
E7	Stratejileri ortaya koyarken ileriye bakma analizi ile değer tahminini birleştiririm.	7,05
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		
E13	Rakiplerimize hamlesinin kötü sonuçları göstererek eylemini engellerim.	<b>6,89</b>
E19	Rakibin denge karışımı dışında bir yol izlediğini anlarsam, bunu kendi yararımıza kullanırım.	<b>6,66</b>
E12	Rakiplerimize kaybedeceklerini göstererek onları hareket etmeye ikna ederim.	<b>6,64</b>
E16	Yanıt vermeden önce rakibimizin bizden amacını gizleyerek hamle yapmasına izin verebilirim.	<b>6,64</b>
E1	Başarılarımızın, başarılı bir hamleden sonra gelmesi başarısız bir hamleden sonra gelmesinden daha olasıdır.	<b>6,37</b>
E17	Büyük ölçekli taahhüdün uygun olmadığı durumlarda, küçük bir miktarla idare edip onu sıkça tekrarlarım.	<b>6,18</b>

Tablo 26'ya bakıldığında, tüm özellikler açısından eğilim konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında, 13 maddenin (E3, E2, E5, E10, E9, E4, E6, E8, E18, E15 E11, E14, E7) iyi ifadeler kategorisi, 6 maddenin (E13, E19, E12, E16, E1, E17) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 27'de gösterilmektedir.

### Eğilim Boyutuyla ilgili Düzeltilmesi Gereken ifadelerin Eski ve Yeni Halleri

**Tablo 27.** Eğilim Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu

İfade No	İfadelerin Eski Hali	İfadelerin Yeni Hali	Düzeltilme Kriteri
E12	Rakiplerimize kaybedeceklerini göstererek onları hareket etmeye ikna ederim.	Kendimin de zararına olan bir durumda, rakiplerimin de kaybedeceklerini göstererek onları hareket etmeye ikna etmeye çalışırım.	Amaca Hizmet Edebilme Ayırt Edebilme Genel Ortalamalar
E13	Rakiplerimize hamlesinin kötü sonuçları göstererek eylemini engellerim.	Rakiplerimin kendimin de zararına olan hamlelerinin kötü sonuçlarını göstererek eylemlerini engellemeye çalışırım.	Amaca Hizmet Edebilme Ayırt Edebilme Kültürel Uygunluk Genel Ortalamalar
E19	Rakibin denge karışımı dışında bir yol izlediğini anlarsam, bunu kendi yararımıza kullanırım.	Rakiplerimin kendi stratejileri dışında bir yol izlediğini anlarsam, bunu kendi yararına kullanmaya çalışırım.	Anlaşılabilirlik Ayırt Edebilme Kültürel Uygunluk Genel Ortalamalar
E6	Bir dizi hamleleri olan herhangi bir oyun için, en iyi stratejiyi kolayca bulurum.	Birçok hamlesi olan herhangi bir oyun için, en iyi stratejiyi kolayca bulurum. (Yetenek)	Ayırt Edebilme Kültürel Uygunluk
E7	Stratejileri ortaya koyarken ileriye bakma analizi ile değer tahminini birleştiririm.	Stratejileri ortaya koyarken ileriye bakma analizi ile stratejinin değer tahminini birleştiririm. (Yetenek)	Ayırt Edebilme Kültürel Uygunluk
E8	Eğer riske girmem gerekiyorsa bunu olabildiğince çabuk yaparım.	Eğer riske girmem gerekiyorsa bunu olabildiğince çabuk yapmaya çalışırım.	Ayırt Edebilme Kültürel Uygunluk

Tablo 27 (Devam). Eğilim Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu

E9	Eğer pasif stratejimiz varsa ondan kaçınırım.	Eğer etkin olmayan stratejim varsa ondan kaçınırım.	Kültürel Uygunluk
E10	Bizim için en iyi olan şeyi rakibimizin ne yaptığına bağımlı olarak belirlerim.	Benim için en iyi olan hamleyi rakiplerimin ne yaptığına bağımlı olarak belirlemeye çalışırım.	Ayırt Edebilme Kültürel Uygunluk
E11	Rakibimiz belirli bir davranış tarzı uyguladığında bundan yararlanırım.	Rakiplerim belirli bir davranış tarzı uyguladığında bundan yararlanırım.	Ayırt Edebilme Kültürel Uygunluk
E14	Rakiplerimizi tercih edilen bir amaç için ikna etmek üzere vaatler verebilirim.	Rakiplerimi tercih edilen bir amaç için ikna etmek üzere onlara ödül verebilirim.	Kültürel Uygunluk
E15	Rakiplerimizin istenmeyen bir eylemi yapmasını önlemek için vaatler verebilirim.	Rakiplerimin istemediğim bir eylemi yapmasını önlemek için onlara ödül verebilirim.	Kültürel Uygunluk

Tablo 27’de yer alan, E6 maddesi ve E7 maddesi uzmanların görüşleri ve gerekli araştırmalar sonucunda yetenek boyutuna daha yakın bulunduğu için bu aşamadan sonraki aşamalarda yetenek boyutu içerisinde değerlendirilmiştir.

Tablo 28’de tüm nitelikler kapsamında, uzmanlar açısından uygun bulunmayan, düzeltilmesi mümkün olmayan, bireysel değerlendirmeler sonucu çıkartılan ifadeler gösterilmektedir.

Tablo 28. Eğilim Boyutu Çıkartılan İfadeler Tablosu

İfade No	Çıkartılan İfadeler
E1	Başarılarımızın, başarılı bir hamleden sonra gelmesi başarısız bir hamleden sonra gelmesinden daha olasıdır.
E4	Bazen, aldatılmak bize iki kat paraya mal olsa da, belki daha iyidir diye düşünürüm.
E16	Yanıt vermeden önce rakibimizin bizden amacını gizleyerek hamle yapmasına izin verebilirim.
E17	Büyük ölçekli taahhüdün uygun olmadığı durumlarda, küçük bir miktarla idare edip onu sıkça tekrarlarım.
E18	Tek başıma kendimi zayıf hissettiğimde, bir grup oluşturarak kararlılığımı artırırım.

Tablo 28’de gösterilen E1 maddesi, E4 maddesi, E6 maddesi, E7 maddesi, E16 maddesi, E17 maddesi ve E18 maddesinden oluşan toplam 7 ifade ölçekten çıkartılmıştır. Ölçekte bu aşamada eğilim boyutuyla ilgili 12 ifade kalmıştır.

#### 4.1.5 Niyet Boyutu Geçerli Madde Tespiti

Stratejik düşünmenin beşinci boyutu da niyet olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda, bir olguyu gerçekleştirmeyi önceden arzulayıp düşünme (Türk Dil Kurumu, 2006), olguyu gerçekleştirmeye karşı eğilim gösterme (Ajzen, 1991: 180) niyet boyutunda değerlendirilmektedir. Niyet boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, anlaşılabilirlik açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 29'da gösterilmektedir.

**Tablo 29.** Niyet Boyutu Anlaşılabilirlik Tablosu

İfade No	Anlaşılabilirlik Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
N9	Rakiplerimin tahminimi kullanmasını önlemek için son ana kadar bir yön göstermem.	8,91
N7	Rakibimizi hile yapmaktan vazgeçirmek için cezayı olabildiğince ağır seçerim.	8,36
N8	Diğer oyunlarda kaybetmemek için herhangi bir oyunda hile yapmam.	8,27
N1	Avantaj sağlamak için öngörülebilir olmama stratejilerini kullanırım.	7,64
N3	Stratejik manevraları oyunun kurallarını saptamak için gerçekleştirmek isterim.	7,64
N2	Oyunların sonuçlarını önceden tahmin etmek için alternatif hamleleri olan oyunlarda, geriye doğru akıl yürütürüm.	7,64
N13	Amaçlar büyük ölçüde aynı doğrultuda olduğunda, stratejilerimin öngörülebilir olmaması için rakibimle işbirliği yaparım.	7,64
N10	Rakiplerimi anlaşmaya zorlamak için fark edilebilir bir riski isteyerek oluşturup durumu kontrolden çıkarırım.	7,55
N14	Rakibimin kabul edilebilir bir karşı öneriyle gelme şansını yükseltmek için uzlaşılabilir görünmekten kaçınırım.	7,18
N5	Rakiplerimi anlaşmaya sadık kalmaya zorlamak için karşılıklı güven yitirme korkusu veririm.	7,09
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		
N6	İş birliğini sürdürmek için ceza seçeneklerinden kesin bir seçim yapıp, hilenin ceza getireceğinden iş birliğinin de ödül getireceğinden emin olurum.	<b>6,82</b>
N11	Karşı tarafı taviz vermeye razı etmek amacıyla, iki taraf içinde kötü olacak bir sonucu bilerek oluşturup rakibi felaketin eşiğine getirerek geri çekilmeye zorlarım.	<b>6,82</b>
N4	İleriye bakıp geriye doğru akıl yürütme ilkesini gerçekleştirebilmek için stratejilerimi tersine çevrilmez hale getiririm.	<b>6,45</b>
N12	Yanlış anlamaların giderilmesi ile giderilmemesi aynı ölçüde olası olduğu için kısasa-kısası uzun süreliğine, iş birliğini kısa süreliğine düşünürüm.	<b>6,45</b>

Tablo 29' a bakıldığında, anlaşılabilirlik açısından niyet konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 10 maddenin (N9, N7, N8, N1, N3, N2, N13, N10, N14, N5) iyi ifadeler kategorisinde, 4 maddenin (N6, N11, N4, N12) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 34'de gösterilmektedir.

Niyet boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, amaca hizmet edebilme açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 30'da gösterilmektedir.

**Tablo 30.** Niyet Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu

İfade No	Amaca Hizmet Edebilme Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
N3	Stratejik manevraları oyunun kurallarını saptamak için gerçekleştirmek isterim.	8,45
N9	Rakiplerimin tahminimi kullanmasını önlemek için son ana kadar bir yön göstermem.	8,18
N8	Diğer oyunlarda kaybetmemek için herhangi bir oyunda hile yapmam.	7,64
N13	Amaçlar büyük ölçüde aynı doğrultuda olduğunda, stratejilerimin öngörülebilir olmaması için rakibimle işbirliği yaparım.	7,36
N4	İleriye bakıp geriye doğru akıl yürütme ilkesini gerçekleştirebilmek için stratejilerimi tersine çevrilmez hale getiririm.	7,18
N7	Rakibimizi hile yapmaktan vazgeçirmek için cezayı olabildiğince ağır seçerim.	7,18
N1	Avantaj sağlamak için öngörülebilir olmama stratejilerini kullanırım.	7,09
N2	Oyunların sonuçlarını önceden tahmin etmek için alternatif hamleleri olan oyunlarda, geriye doğru akıl yürütürüm.	7,00
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		
N6	İş birliğini sürdürmek için ceza seçeneklerinden kesin bir seçim yapıp, hilenin ceza getireceğinden iş birliğinin de ödül getireceğinden emin olurum.	<b>6,91</b>
N14	Rakibimin kabul edilebilir bir karşı öneriyle gelme şansını yükseltmek için uzlaşılabilir görünmekten kaçınırım.	<b>6,91</b>
N10	Rakiplerimi anlamaya zorlamak için fark edilebilir bir riski isteyerek oluşturup durumu kontrolden çıkarırım.	<b>6,82</b>
N5	Rakiplerimi anlamaya sadık kalmaya zorlamak için karşılıklı güven yitirme korkusu veririm.	<b>6,73</b>
N12	Yanlış anlamaların giderilmesi ile giderilmemesi aynı ölçüde olası olduğu için kısasa-kıyası uzun süreliğine, iş birliğini kısa süreliğine düşünürüm.	<b>6,73</b>

Tablo 30 (Devam). Niyet Boyutu Amaca Hizmet Edebilme Tablosu

N11	Karşı tarafı taviz vermeye razı etmek amacıyla, iki taraf içinde kötü olacak bir sonucu bilerek oluşturup rakibi felaketin eşiğine getirerek geri çekilmeye zorlarım.	<b>6,64</b>
-----	---	-------------

Tablo 30'a bakıldığında, amaca hizmet edebilme açısından niyet konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 8 maddenin (N3, N9, N8, N13, N4, N7, N1, N2) iyi ifadeler kategorisi, 6 maddenin (N6, N14, N10, N5, N12, N11) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 34'de gösterilmektedir.

Niyet boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, ayırt edilebilme açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 31'de gösterilmektedir.

Tablo 31. Niyet Boyutu Ayırt Edilebilme Tablosu

İfade No	Ayırt Edilebilme Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
N9	Rakiplerimin tahminimi kullanmasını önlemek için son ana kadar bir yön göstermem.	7,91
N3	Stratejik manevraları oyunun kurallarını saptamak için gerçekleştirmek isterim.	7,45
N8	Diğer oyunlarda kaybetmemek için herhangi bir oyunda hile yapmam.	7,18
N2	Oyunların sonuçlarını önceden tahmin etmek için alternatif hamleleri olan oyunlarda, geriye doğru akıl yürütürüm.	7,00
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		
N4	İleriye bakıp geriye doğru akıl yürütme ilkesini gerçekleştirebilmek için stratejilerimi tersine çevrilmez hale getiririm.	<b>6,91</b>
N1	Avantaj sağlamak için öngörülebilir olmama stratejilerini kullanırım.	<b>6,91</b>
N12	Yanlış anlamaların giderilmesi ile giderilmemesi aynı ölçüde olası olduğu için kısasa-kısası uzun süreliğine, iş birliğini kısa süreliğine düşünürüm.	<b>6,64</b>
N14	Rakibimin kabul edilebilir bir karşı öneriyle gelme şansını yükseltmek için uzlaşılabilir görünmekten kaçınırım.	<b>6,64</b>
N10	Rakiplerimi anlaşmaya zorlamak için fark edilebilir bir riski isteyerek oluşturup durumu kontrolden çıkarırım.	<b>6,27</b>
N5	Rakiplerimi anlaşmaya sadık kalmaya zorlamak için karşılıklı güven yitirme korkusu veririm.	<b>6,18</b>
N6	İş birliğini sürdürmek için ceza seçeneklerinden kesin bir seçim yapıp, hilenin ceza getireceğinden iş birliğinin de ödül getireceğinden emin olurum.	<b>6,09</b>



Tablo 31 (Devam). Niyet Boyutu Ayırt Edebilme Tablosu		
N7	Rakibimizi hile yapmaktan vazgeçirmek için cezayı olabildiğince ağır seçerim.	<b>6,09</b>
N13	Amaçlar büyük ölçüde aynı doğrultuda olduğunda, stratejilerimin öngörülebilir olmaması için rakibimle işbirliği yaparım.	<b>5,91</b>
N11	Karşı tarafı taviz vermeye razı etmek amacıyla, iki taraf içinde kötü olacak bir sonucu bilerek oluşturup rakibi felaketin eşğine getirerek geri çekilmeye zorlarım.	<b>5,36</b>

Tablo 31'e bakıldığında, ayırt edilebilme açısından niyet konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 4 maddenin (N9, N3, N8, N2) iyi ifadeler kategorisi, 10 maddenin ( N4, N1, N12, N14, N10, N5, N6, N7, N13, N11) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 34'de gösterilmektedir.

Niyet boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin, kültürel uygunluk açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 32'de gösterilmektedir.

**Tablo 32.** Niyet Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu

İfade No	Kültürel Uygunluk Kriteri Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
N8	Diğer oyunlarda kaybetmemek için herhangi bir oyunda hile yapmam.	8,55
N9	Rakiplerimin tahminimi kullanmasını önlemek için son ana kadar bir yön göstermem.	7,45
N13	Amaçlar büyük ölçüde aynı doğrultuda olduğunda, stratejilerimin öngörülebilir olmaması için rakibimle işbirliği yaparım.	7,18
N3	Stratejik manevraları oyunun kurallarını saptamak için gerçekleştirmek isterim.	7,09
N14	Rakibimin kabul edilebilir bir karşı öneriyle gelme şansını yükseltmek için uzlaşılabilir görünmekten kaçınırım.	7,09
<b>Düzeltilmesi Gereken İfadeler</b>		
N2	Oyunların sonuçlarını önceden tahmin etmek için alternatif hamleleri olan oyunlarda, geriye doğru akıl yürütürüm.	<b>6,91</b>
N6	İş birliğini sürdürmek için ceza seçeneklerinden kesin bir seçim yapıp, hilenin ceza getireceğinden iş birliğinin de ödül getireceğinden emin olurum.	<b>6,73</b>
N7	Rakibimizi hile yapmaktan vazgeçirmek için cezayı olabildiğince ağır seçerim.	<b>6,73</b>
N1	Avantaj sağlamak için öngörülebilir olmama stratejilerini kullanırım.	<b>6,64</b>

Tablo 32 (Devam). Niyet Boyutu Kültürel Uygunluk Tablosu

N4	İleriye bakıp geriye doğru akıl yürütme ilkesini gerçekleştirebilmek için stratejilerimi tersine çevrilmez hale getiririm.	<b>6,00</b>
N12	Yanlış anlamaların giderilmesi ile giderilmemesi aynı ölçüde olası olduğu için kısasa-kısası uzun süreliğine, iş birliğini kısa süreliğine düşünürüm.	<b>5,91</b>
N10	Rakiplerimi anlamaya zorlamak için fark edilebilir bir riski isteyerek oluşturup durumu kontrolden çıkarırım.	<b>5,27</b>
<b>Sorunlu İfadeler</b>		
N5	Rakiplerimi anlamaya sadık kalmaya zorlamak için karşılıklı güven yitirme korkusu veririm.	<b>4,73</b>
N11	Karşı tarafı taviz vermeye razı etmek amacıyla, iki taraf içinde kötü olacak bir sonucu bilerek oluşturup rakibi felaketin eşiğine getirerek geri çekilmeye zorlarım.	<b>4,27</b>

Tablo 32'ye bakıldığında, kültürel uygunluk açısından niyet konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında 5 maddenin (N8, N9, N13, N3, N14) iyi ifadeler kategorisi, 7 maddenin (N2, N6, N7, N1, N4, N12, N10) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisi, 2 maddenin (N5 ve N11) sorunlu ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 34'de gösterilmektedir.

Niyet boyutuyla ilgili oluşturulan her bir ifade için tüm kriterlerin ortalamaları açısından geçerli madde tespiti ile ilgili bilgiler Tablo 33'de gösterilmektedir.

Tablo 33. Niyet Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu

İfade No	Kriterlerin Genel Ortalamaları Açısından Geçerli Madde Tespiti	Ortalama
<b>İyi İfadeler</b>		
N9	Rakiplerimin tahminimi kullanmasını önlemek için son ana kadar bir yön göstermem.	8,11
N8	Diğer oyunlarda kaybetmemek için herhangi bir oyunda hile yapmam.	7,91
N3	Stratejik manevraları oyunun kurallarını saptamak için gerçekleştirmek isterim.	7,66
N2	Oyunların sonuçlarını önceden tahmin etmek için alternatif hamleleri olan oyunlarda, geriye doğru akıl yürütürüm.	7,14
N7	Rakibimizi hile yapmaktan vazgeçirmek için cezayı olabildiğince ağır seçerim.	7,09
N1	Avantaj sağlamak için öngörülebilir olmama stratejilerini kullanırım.	7,07
N13	Amaçlar büyük ölçüde aynı doğrultuda olduğunda, stratejilerimin öngörülebilir olmaması için rakibimle işbirliği yaparım.	7,02

Tablo 33 (Devam). Niyet Boyutu Genel Ortalamalar Tablosu

Düzeltilmesi Gereken İfadeler		
N14	Rakibimin kabul edilebilir bir karşı öneriyle gelme şansını yükseltmek için uzlaşılabilir görünmekten kaçınıyorum.	6,96
N4	İleriye bakıp geriye doğru akıl yürütme ilkesini gerçekleştirebilmek için stratejilerimi tersine çevrilmez hale getiririm.	6,64
N6	İş birliğini sürdürmek için ceza seçeneklerinden kesin bir seçim yapıp, hilenin ceza getireceğinden iş birliğinin de ödül getireceğinden emin olurum.	6,64
N10	Rakiplerimi anlamaya zorlamak için fark edilebilir bir riski isteyerek oluşturup durumu kontrolden çıkarırım.	6,48
N12	Yanlış anlamaların giderilmesi ile giderilmemesi aynı ölçüde olası olduğu için kısasa-kısası uzun süreliğine, iş birliğini kısa süreliğine düşünürüm.	6,43
N5	Rakiplerimi anlamaya sadık kalmaya zorlamak için karşılıklı güven yitirme korkusu veririm.	6,18
N11	Karşı tarafı taviz vermeye razı etmek amacıyla, iki taraf içinde kötü olacak bir sonucu bilerek oluşturup rakibi felaketin eşiğine getirerek geri çekilmeye zorlarım.	5,77

Tablo 33'e bakıldığında, tüm özellikler açısından niyet konusunda kişilere yöneltilen ifadeler dikkate alındığında değerlendirme kriterleri kapsamında, 7 maddenin (N9, N8, N3, N2, N7, N1, N13) iyi ifadeler kategorisi, 7 maddenin (N14, N4, N6, N10, N12, N5, N11) düzeltilmesi gereken ifadeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Düzeltilmesi gereken ifadelerin eski ve yeni halleri Tablo 34'de gösterilmektedir.

#### Niyet Boyutuyla ilgili Düzeltilmesi Gereken ifadelerin Eski ve Yeni Halleri

Tablo 34. Niyet Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu

İfade No	İfadelerin Eski Hali	İfadelerin Yeni Hali	Düzeltilme Kriteri
N4	İleriye bakıp geriye doğru akıl yürütmeyi gerçekleştirebilmek için stratejilerimi tersine çevrilmez hale getiririm.	İleriye bakıp geriye doğru akıl yürütmeyi gerçekleştirebilmek için stratejilerimi değişmez hale getiririm.	Anlaşılabilirlik Ayırt Edebilme Kültürel Uygunluk Genel Ortalama

Tablo 34 (Devam). Niyet Boyutu Sorunlu İfadelerin Eski ve Yeni Halleri Tablosu

N10	Rakiplerimi anlamaya zorlamak için fark edilebilir bir riski isteyerek oluşturup durumu kontrolden çıkarırım.	Rakiplerimi anlamaya zorlamak için, fark edilebilir bir riski oluşturarak eylemlerini etkilerim.	Amaca Hizmet Edebilme Ayırt Edebilme Kültürel Uygunluk Genel Ortalama
N12	Yanlış anlamaların giderilmesi ile giderilmemesi aynı ölçüde olası olduğu için kısasa-kısası uzun süreliğine, iş birliğini kısa süreliğine düşünürüm.	Kısasa-kısası uzun süreliğine, iş birliğini kısa süreliğine düşünürüm.	Anlaşılabilirlik Amaca Hizmet Edebilme Ayırt Edebilme Kültürel Uygunluk Genel Ortalama
N14	Rakibimin kabul edilebilir bir karşı öneriyle gelme şansını yükseltmek için uzlaşılabilir görünmekten kaçınırım.	Açgözlü davranıyor şeklinde algılanmamak için uzlaşılabilir görünmekten kaçınırım.	Amaca Hizmet Edebilme Ayırt Edebilme Genel Ortalama
N2	Oyunların sonuçlarını önceden tahmin etmek için alternatif hamleleri olan oyunlarda, geriye doğru akıl yürütürüm.	Alternatif hamleleri olan oyunlarda, hamlelerin sonuçlarını tahmin etmek için, geriye doğru akıl yürütürüm.	Kültürel Uygunluk
N13	Amaçlar büyük ölçüde aynı doğrultuda olduğunda, stratejilerimin öngörülebilir olmaması için rakibimle işbirliği yaparım.	Stratejilerimin öngörülebilir olmaması için, rakibimle amaçlarımız büyük ölçüde aynı doğrultuda olduğunda onlarla işbirliği yaparım.	Ayırt Edebilme

Tablo 35'te tüm nitelikler kapsamında, uzmanlar açısından uygun bulunmayan, düzeltilmesi mümkün olmayan, bireysel değerlendirmeler sonucu çıkartılan ifadeler gösterilmektedir.

Tablo 35. Niyet Boyutu Çıkartılan İfadeler Tablosu

İfade No	Çıkartılan İfadeler
N1	Avantaj sağlamak için öngörülebilir olmama stratejilerini kullanırım.
N3	Stratejik manevraları oyunun kurallarını saptamak için gerçekleştirmek isterim.
N5	Rakiplerimi anlamaya sadık kalmaya zorlamak için karşılıklı güven yitirme korkusu veririm.
N6	İş birliğini sürdürmek için ceza seçeneklerinden kesin bir seçim yapıp, hilenin ceza getireceğinden iş birliğinin de ödül getireceğinden emin olurum.
N7	Rakibimizi hile yapmaktan vazgeçirmek için cezayı olabildiğince ağır seçerim.
N11	Karşı tarafı taviz vermeye razı etmek amacıyla, iki taraf içinde kötü olacak bir sonucu bilerek oluşturup rakibi felaketin eşiğine getirerek geri çekilmeye zorlarım.

Tablo 35’te gösterilen N1 maddesi, N3 maddesi, N5 maddesi, N6 maddesi, N7 maddesi ve N11 maddesinden oluşan toplam 6 ifade ölçekten çıkartılmıştır. Ölçekte bu aşamada davranış boyutuyla ilgili 8 ifade kalmıştır.

#### 4.2. Pilot Uygulama Analizi

Bu aşamada ölçeğin uygulama aşamasında gerçekleştirilen anketlerden elde edilen veriler analiz edilmiştir ve bulgular yorumlanmıştır. Uygulama aşamasında araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri, eğitim seviyeleri ve sektörleri değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri Tablo 36’da verilmiştir.

**Tablo 36.** Yöneticilerin Yapısal Özellikleriyle ilgili Sonuçlar Tablosu

Değişken	Kriterler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	13	65,0
	Kadın	7	35,0
	Toplam	20	100,0
Eğitim Seviyesi	Lise	4	20,0
	Ön lisans	4	20,0
	Üniversite	11	55,0
	Yüksek Lisans	1	5,0
	Toplam	20	100,0
Sektör	Bilişim	1	5,0
	Danışmanlık	1	5,0
	İnşaat	3	15,0
	İnşaat-Eğlence	1	5,0
	Lojistik	1	5,0
	Otomotiv	1	5,0
	Parakende	3	15,0
	Ulaşım	2	10,0
	Belirtilmeyen	7	35,0
	Toplam	20	100,0

##### 4.2.1. Geçerli Madde Tespiti

Anketler 1’den 5’e kadar numaralandırıldığı için üç değerlendirme kriteri oluşturulmuştur. Bu değerlendirme kriterleri, 3’e eşit ve 3’ ten düşük ortalamaya sahip maddeler için *sorunlu maddeler*, 3’ ten büyük ve 4’e eşit ortalamaya sahip maddeler için *iyi maddeler*, 4’ten büyük ve 5’e eşit maddeler için ise *çok güçlü maddeler* biçiminde kategorize edilmiştir. Aşağıda yetenek, davranış, tutum, eğilim ve niyet boyutlarının geçerli madde analizlerine ait bilgiler bulunmaktadır.

#### 4.2.1.1. Yetenek Boyutu Analizi

Yetenek boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin geçerli madde analizine ait bilgiler, katılımcılar tarafından her bir ifadeye verilen minimum ve maksimum değer ile hesaplanan ortalama ve standart sapma açısından Tablo 37’ de gösterilmektedir.

**Tablo 37.** Yetenek Boyutu Analizi Tablosu

İfade No		Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
<b>Çok Güçlü Maddeler</b>					
Y23	Riskleri azaltmak için problemi daha temel bir düzeyde ele alırım.	3	5	4,35	,875
Y2	Oyundan ne zaman çekilmem gerektiğini kolayca anlarım.	1	5	4,10	1,294
Y7	Yaptığım her eylem (aksiyon) için rakiplerimin bir karşı-eylem yapacağını bilerek hareket ederim.	2	5	4,10	1,021
Y8	Rakiplerimin benimle eş zamanlı yaptıkları hamleleri kolayca çözerim.	2	5	4,05	,999
Y16	Stratejik hamleleri, başkalarının düşüncelerini benim lehime bir yönde değiştirecek şekilde tasarlarım.	3	5	4,05	,510
<b>İyi Maddeler</b>					
Y18	Stratejik hamleyi, inanılır yapan bir davranışla devam ettiririm.	1	5	4,00	1,170
Y12	Kendimi rakiplerimin yerine koyarak kendim için en iyi hamleleri saptamayı çok iyi yaparım.	2	5	3,95	1,099
Y3	Rakiplerimin ne yaptığını/yapmaya çalıştığını kolayca analiz edebilirim.	2	5	3,90	,912
Y11	Oyunda taraflar anlaşmazsa sonuçların ne olacağını kolayca anlayabilirim.	2	5	3,90	,912
Y10	Getirisinin bedelinden fazla olacağı stratejiyi kolayca belirleyebilirim.	3	5	3,80	,768
Y25	Stratejileri ortaya koyarken ileriye bakma analizi ile stratejinin değer tahminini birleştiririm.	2	5	3,80	,768
Y14	Beni rakiplerimden daha başarılı yapan stratejiyi oluşturmakta zorlanmam.	3	5	3,75	,851
Y19	Rakiplerimin öngörülmeden yapmaya çalıştığı bir hamleyi önlemek için gerekli tedbirleri alırım.	2	5	3,75	1,118
Y22	Rakiplerimin yapmasını beklediğim hamlenin tersine hareket edeceğini kolayca anlayabilirim.	2	5	3,75	,716
Y17	Stratejik hamleyi, hareket planı hazırlayarak başlatırım.	1	5	3,70	1,418
Y6	Rakiplerimin eylemlerine bakarak neler başarabileceklerini kolayca anlayabilirim.	2	5	3,65	,875
Y15	Bir oyunda tutarsız davrananı kolayca saptarım.	1	5	3,65	1,565

Tablo 37 (Devam). Yetenek Boyutu Analizi Tablosu

Y1	Rakiplerimin amaç odaklı olduklarını bilerek kararlar alırım.	1	5	3,60	1,501
Y21	Rakiplerimin yanlış yönlendirme ihtimalini düşünerek, görmem için yapmış oldukları hamleleri kolayca anlayabilirim.	1	5	3,60	1,046
Y9	Herkesin kazanmak için nasıl bir yol izleyeceğini tahmin ederek oyunu çözerim.	2	5	3,55	,999
Y20	Rakiplerimin beni yanıltmak için yaptığı taktik değişikliklerini kolayca anlarım.	2	5	3,50	,761
Y24	Birçok hamlesi olan herhangi bir oyun için, en iyi stratejiyi kolayca bulurum.	1	5	3,50	1,100
Y4	Oyunda hamleyi ilk kimin yapacağını kolayca tahmin ederim.	1	5	3,45	1,356
Y13	Her koşulda, bütün seçenekleri geride bırakan stratejiyi ortaya koyabilecek öngörüye sahibimdir.	1	5	3,20	,894

#### Sorunlu Maddeler

Y5	Stratejik karar verirken rakiplerimin iç görülerini erkenden sezerim.	1	4	3,00	1,026
----	---	---	---	------	-------

Tablo 37' ye bakıldığında 5 maddenin (Y23, Y2, Y7, Y8, Y16) çok güçlü maddeler kategorisinde, 19 maddenin (Y18, Y12, Y3, Y11, Y10, Y25, Y14, Y19, Y22, Y17, Y6, Y15, Y1, Y21, Y9, Y20, Y24, Y4, Y13) iyi maddeler kategorisinde, 1 maddenin (Y5) sorunlu maddeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

#### 4.2.1.2. Davranış Boyutu Analizi

Davranış boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin geçerli madde analizine ait bilgiler, katılımcılar tarafından her bir ifadeye verilen minimum ve maksimum değer ile hesaplanan ortalama ve standart sapma açısından Tablo 38' de gösterilmektedir.

Tablo 38. Davranış Boyutu Analizi Tablosu

İfade No		Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
<b>Çok Güçlü Maddeler</b>					
D3	Esnek olmayarak rakiplerimi taviz vermeye zorlarım.	1	5	4,15	,988
<b>İyi Maddeler</b>					
D8	Gerçekleştireceğim hamle için ilk olarak farklı senaryoların her birinin getirisini hesaplarım.	3	5	4,00	,725
D18	Hamle için en uygun zamanı bekleyerek öngörülebilir olmayan bir hamle uygularım.	2	5	4,00	,918

Tablo 38 (Devam). Davranış Boyutu Analizi Tablosu

D4	Hamleleri karıştırıp, rakiplerimin öngörmediği şekilde davranırım.	1	5	3,95	1,276
D1	Rakiplerle çatışmaları hesaba katarak karar veririm.	1	5	3,85	1,089
D10	Eş zamanlı hamlelerde herhangi etkin olmayan stratejiyi çıkartırım.	3	5	3,70	,865
D13	Rakiplerim yaklaşımını belli ettikten hemen sonra gerekli karşılığı kesin veririm.	2	5	3,65	,933
D2	İşbirliğinden yararlanarak karar vermeye çalışırım.	1	5	3,55	1,276
D9	Rakiplerimin stratejisini tahmin ederek onlarla eş zamanlı hareket ederim.	2	5	3,55	1,099
D14	Rakiplerimin yanlış algılamasının muhtemel olduğu durumlarda kısasa-kısa stratejisinden kaçınırım.	1	5	3,50	1,051
D11	Rakiplerimin ne yaptığını bilsem bile, kendi oyunumu değiştirmem.	1	5	3,45	1,191
D7	Rakiplerimin hamlelerime karşı hareketlerini hesaplayarak, bunları şimdiki en iyi hamleyi hesaplamakta kullanırım.	1	5	3,40	1,188
D15	Bir stratejiyi değerlendirirken ne kadar iyi işlediğini ölçerim.	1	5	3,45	1,191
D17	Rakiplerimin zayıf noktalarının farkında olarak onlara karşılık veririm.	1	5	3,45	1,191
D5	İnatçı bir rakibe karşı direnmem gerektiğinde sonuna kadar direnirim.	1	5	3,25	1,552
<b>Sorunlu Maddeler</b>					
D12	Rekabeti sağlayabilecek hamleyi yaparak rakiplerimi iş birliğine zorlarım.	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,00</b>	<b>1,338</b>
D16	Rakiplerimin hamlelerine bağımlı olarak cezalandırıcı veya ödüllendirici hamlelerde bulunurum.	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,00</b>	<b>1,376</b>
D6	Problemleri parça parça değil, bütün olarak çözerim.	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2,90</b>	<b>1,119</b>
D19	Kısasa-kısa oyunun yalnızca bir kısmında değil tamamında uygularım.	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2,85</b>	<b>1,268</b>

Tablo 38' e bakıldığında, 1 maddenin (D3) çok güçlü maddeler kategorisinde, 14 maddenin (D8, D18, D4, D1, D10, D13, D2, D9, D14, D11, D7, D15, D17, D5) iyi maddeler kategorisinde, 4 maddenin (D6, D12, D16, D19) sorunlu maddeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

#### 4.2.1.3. Tutum Boyutu Analizi

Tutum boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin geçerli madde analizine ait bilgiler, katılımcılar tarafından her bir ifadeye verilen minimum ve maksimum değer ile hesaplanan ortalama ve standart sapma açısından Tablo 39' da gösterilmektedir.



**Tablo 39.** Tutum Boyutu Analizi Tablosu

İfade No		Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapmalar
<b>Çok Güçlü Maddeler</b>					
T5	Bir vaatte bulunduğumda gereğinden fazlasını vaat etmem.	3	5	4,40	,598
T18	Uygulama sistemini koşullardaki değişikliklere göre düzenlemek gerektiğine inanırım.	3	5	4,30	,733
<b>İyi Maddeler</b>					
T14	Hamleyi karşılayacak rakiplerin etkinliğini düşürmek için yapılabilecek en önemli şeyin, rakiplerin hamlemi tahmin etme durumunu ortadan kaldırmak olduğuna inanırım.	1	5	4,00	1,026
T4	Fikrimi açığa çıkarmam gereken oyunları çok iyi bilirim.	3	5	3,95	,686
T9	İşbirliği geçmişim olan rakiplerim için daha dikkatli bir strateji oluştururum.	1	5	3,90	,912
T6	Öngörülebilir olmayan stratejiyi kullanarak başarılı olacağıma inanırım.	2	5	3,85	,875
T17	Risk olasılıkları arasındaki ölçüyü dikkatli bir şekilde kontrol etmeye çalışırım.	1	5	3,85	1,089
T19	Bir hamle yapmadan önce, hamleyi rakiplerimin bakış açısından değerlendiririm.	3	5	3,85	,745
T12	İnandırıcı olmak için oyunda bir stratejik hamle denediğimde genelde geri adım atmam.	3	5	3,75	,910
T7	En iyi stratejimi, rakiplerim için en iyi olan stratejiye karşı oluştururum.	2	5	3,70	1,174
T8	Rakiplerimle iş birliğimi bozmayarak, gelecekteki hamlelerimde zarar etme bedelini engellerim.	1	5	3,70	,923
T3	Oyunda önceliği yakalayıp ilk hamleyi yapmayı severim.	2	5	3,55	1,191
T13	Taahhütlerimi inandırıcı yapmak için, onları yerine getirmediğimde cezalandırılmayı kabul ederim.	1	5	3,40	1,095
T16	Rakiplerimden amacımı gizleyerek ilk hamleyi yapmayı çok anlamlı buluyorum.	1	5	3,25	1,410
T2	Hamlelerimi karıştırırken öngörülebilir olmamaya odaklanırım.	2	5	3,15	1,089
T11	Rakiplerin eyleminden sonra rakiplere karşı herhangi bir amaç belirtmeden yapılan hamlelerin etkili olmadığına inanırım.	2	5	3,10	,788
T10	Rakiplerimle oyunda hilenin kural olduğu anlaşılırsa, rakiplerimi başarısız edecek bir strateji oluştururum.	1	5	3,05	1,234
<b>Sorunlu Maddeler</b>					
T15	Rakiplerimin söylediği şeyleri yok sayarak tam tersinin doğru olduğunu düşünürüm.	1	5	2,40	1,501

Tablo 39 (Devam). Tutum Boyutu Analizi Tablosu

T1	Her durum için ayrı kararlar almayı genellikle tercih etmem.	1	4	2,35	1,226
----	--	---	---	------	-------

Tablo 39' a bakıldığında, 2 maddenin (T5 ve T18) çok güçlü maddeler kategorisinde, 15 maddenin (T14, T4, T9, T6, T17, T19, T12, T7, T8, T3, T13, T16, T2, T11, T10) iyi maddeler kategorisinde, 2 maddenin (T15 ve T1) sorunlu maddeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

#### 4.2.1.4. Eğilim Boyutu Analizi

Eğilim boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin geçerli madde analizine ait bilgiler, katılımcılar tarafından her bir ifadeye verilen minimum ve maksimum değer ile hesaplanan ortalama ve standart sapma açısından Tablo 40' da gösterilmektedir.

Tablo 40. Eğilim Boyutu Analizi Tablosu

İfade No	Maddeler	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
<b>Çok Güçlü Maddeler</b>					
E2	Yeni bir taahhüde girişmeden, var olan pazarlık gücümü kullanırım.	3	5	4,40	,754
<b>İyi Maddeler</b>					
E1	Ortaya çıkan problemlerin nedenlerini anlayarak olumsuz sonuçları engellerim.	2	5	3,90	,912
E7	Rakiplerim belirli bir davranış tarzı uyguladığında bundan yararlanırım.	1	5	3,75	1,020
E12	Rakiplerimin kendi stratejileri dışında bir yol izlediğini anlarsam, bunu kendi yararına kullanmaya çalışırım.	1	5	3,65	1,387
E5	Eğer etkin olmayan stratejim varsa ondan kaçınırım.	2	5	3,50	1,000
E3	Karar verirken sadece gelecekteki kendi seçeneklerime değil, rakipleriminkine de bakarım.	1	5	3,45	1,191
E4	Eğer riske girmem gerekiyorsa bunu olabildiğince çabuk yapmaya çalışırım.	2	5	3,40	,995
E9	Rakiplerimin kendimin de zararına olan hamlelerinin kötü sonuçlarını göstererek eylemlerini engellemeye çalışırım.	1	5	3,20	1,240
E6	Benim için en iyi olan hamleyi rakiplerimin ne yaptığına bağımlı olarak belirlemeye çalışırım.	1	5	3,10	1,714
E8	Kendimin de zararına olan bir durumda, rakiplerimin de kaybedeceklerini göstererek onları hareket etmeye ikna etmeye çalışırım.	1	5	3,05	1,356
<b>Sorunlu maddeler</b>					

İfade No	İfade	1	5	Ortalama	Standart Sapma
E10	Rakiplerimi tercih edilen bir amaç için ikna etmek üzere onlara ödül verebilirim.	1	5	2,95	1,468
E11	Rakiplerimin istemediğim bir eylemi yapmasını önlemek için onlara ödül verebilirim.	1	5	2,50	1,433

Tablo 40'a bakıldığında, 1 maddenin (E2) çok güçlü maddeler kategorisinde, 9 maddenin (E1, E7, E12, E5, E3, E4, E9, E6, E8) iyi maddeler kategorisinde, 2 maddenin (E10 ve E11) sorunlu maddeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

#### 4.2.1.5. Niyet Boyutu Analizi

Niyet boyutuyla ilgili oluşturulan ifadelerin geçerli madde analizine ait bilgiler, katılımcılar tarafından her bir ifadeye verilen minimum ve maksimum değer ile hesaplanan ortalama ve standart sapma açısından Tablo 41' de gösterilmektedir.

**Tablo 41.** Niyet Boyutu Analizi Tablosu

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

Tablo 41'e bakıldığında, 2 maddenin (N1 ve N4) çok güçlü maddeler kategorisinde, 4 maddenin (N3, N2, N5, N8) iyi maddeler kategorisinde, 2 maddenin (N6 ve N7) sorunlu maddeler kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Her bir ifade için ortalama açısından geçerli madde tespit oranı 3 olarak belirlenmiştir. Bu nedenle geçerli madde tespit oranına eşit veya bu orandan düşük olan 11 madde ölçekten çıkartılmıştır. Çıkartılan maddeler Tablo 42' de gösterilmektedir.

**Tablo 42.** Ölçekten Çıkartılan Maddeler Tablosu

İfade No	Çıkartılan Maddeler
Y5	Stratejik karar verirken rakiplerimin iç görülerini erkenden sezerim.
D12	Rekabeti sağlayabilecek hamleyi yaparak rakiplerimi iş birliğine zorlarım.
D16	Rakiplerimin hamlelerine bağımlı olarak cezalandırıcı veya ödüllendirici hamlelerde bulunurum.
D6	Problemleri parça parça değil, bütün olarak çözerim.
D19	Kısasa-kısası oyunun yalnızca bir kısmında değil tamamında uygularım.
T15	Rakiplerimin söylediği şeyleri yok sayarak tam tersinin doğru olduğunu düşünürüm.
T1	Her durum için ayrı kararlar almayı genellikle tercih etmem.
E10	Rakiplerimi tercih edilen bir amaç için ikna etmek üzere onlara ödül verebilirim.
E11	Rakiplerimin istemediğim bir eylemi yapmasını önlemek için onlara ödül verebilirim.
N6	Kısasa-kısası uzun süreliğine, iş birliğini kısa süreliğine düşünürüm.
N7	Stratejilerimin öngörülebilir olmaması için, rakiplerimle amaçlarımız büyük ölçüde aynı doğrultuda olduğunda onlarla işbirliği yaparım.

Tablo 42'de gösterilen Y5 maddesi, D12 maddesi, D16 maddesi, D6 maddesi, D19 maddesi, T15 maddesi, T1 maddesi, E10 maddesi, E11 maddesi, N6 maddesi ve N7 maddesinden oluşan toplam 11 madde ölçekten çıkartılmıştır. Ölçekte bu aşamada 72 madde kalmıştır.

#### 4.2.2. Betimleyici İstatistikler

Ölçekten maddeler çıkartıldıktan sonra her bir boyuta ait hesaplanan ortalama, standart sapma ve soru sayısı Tablo 43'de gösterilmektedir.

**Tablo 43.** Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Soru Sayısı
<b>Yetenek</b>	3,78	,59853	24
<b>Davranış</b>	3,66	,44533	15
<b>Tutum</b>	3,69	,48839	17
<b>Eğilim</b>	3,54	,44177	10
<b>Niyet</b>	3,54	,58208	6
<b>Tüm Boyutlar İçin Genel Ortalama: 3,64</b>			

Tablo 43'e bakıldığında yetenek boyutunun (3,78) en yüksek, eğilim (3,54) ve niyet (3,54) boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırma örneklemini kapsayarak incelenen Türk yöneticiler stratejik düşünme özelliklerini oluşturan unsurlardan yetenek boyutuna daha çok meyil göstermektedir. Araştırma örneklemini kapsayarak incelenen Türk yöneticiler stratejik düşünme özelliklerini oluşturan unsurlardan eğilim ve niyet boyutlarına ise daha az meyil göstermektedir. Tüm boyutlara ait genel ortalamaya bakıldığında ortalamanın (3,64) orta bir düzeyde olması araştırma örneklemini kapsayarak incelenen Türk yöneticilerin orta düzeyde stratejik düşünme özelliğine sahip olduğunu göstermektedir. Her bir boyut için soru sayısına bakıldığında, yetenek boyutuna ait 24 soru, davranış boyutuna ait 15 soru, tutum boyutuna ait 17 soru, eğilim boyutuna ait 10 soru ve niyet boyutuna ait 6 soru olduğu görülmektedir.

## V. BÖLÜM

### 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

Özellikle büyük örgütlenmelerde stratejik planlama ve stratejik yönetimde mevcut olan değişiklikler nedeniyle, resmi ve formel olmayan stratejik planlama yaklaşımlarının kullanılmasıyla stratejik düşünme yaygınlaşmaya başlamıştır ve 1980'lerden bu yana kullanılmaktadır (Bonn, 2001). Birçok araştırmada, stratejik düşünmenin farklı tanımları sunulmaktadır (Moon, 2012). Ancak stratejik düşünmenin genel tanımı şöyle ifade edilebilir: “Stratejik düşünme, bir kişinin, firmanın geleceğini etkileyen, algılarını şekillendirerek onlara anlam kazandıran ve onlara etki eden işaretleri algılayan, yansıtan, hissettiren, gerçekleştiren ve kabul eden, buna göre bakış açısı ve davranış oluşturan bir süreçtir.”(Jelenc ve Swiercz, 2011: 7).

Her organizasyonda stratejik düşünme, önemli olan iş çevrelerinde hayatta kalmak ve rekabet etmek, yöneticiler ve çalışanların performanslarını geliştirmek, yeni felsefeler uygulamak ve çoklu alternatifleri hayal etmek, yenilikçiliği kullanabilme becerilerini uygulamak ve işleri gerçekleştirmenin alternatif yolları olup olmadığını keşfetmek, benzersiz stratejiler ve eylem programlarını geliştirilmek için kullanılmaktadır. Dahası, geleceğe yönelik rekabet, organizasyonlar için büyük bir sorun olarak görülmektedir ve bir örgütün verimliliğini ve başarısını belirlemek yöneticilerin stratejik olarak düşünebilme özelliklerine ve farklı beceriler kullanıp kullanmama tutumuna bağlıdır. Bu beceriler, kurum içindeki yöneticilerin bilgiyi

karşılaştırmasını, değerlendirmesini, analiz etmesini ve sentezlemesini sağlamaktadır (Karğın ve Aktaş, 2012).

Bu araştırmanın ilk aşamasında stratejik düşünmenin daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için, ilk olarak stratejik düşünmenin temelini oluşturan düşünme ve strateji kavramları açıklanmıştır. Daha sonra stratejik düşünmenin ne olduğu, iş başarısı için önemi, stratejik düşünmenin beş faktörü, stratejik düşünürlerin ve stratejik düşünen liderlerin özellikleri, stratejik düşünmenin gerçekleşme süreci, stratejik düşünmenin sistem düşüncesi, oyun teorisi, taktiksel düşünme, stratejik planlama, yönetsel yetkinlikler ile ilişkisi yazın taramasıyla açıklanmıştır.

Stratejik düşünme konusunda yazın taraması yapıldığında, stratejik düşünmenin farklı kaynaklarda farklı boyutlarda ele alındığı görülmekte, fakat stratejik düşünmenin boyutlarının ölçülmesi ile ilgili çalışmaların yetersizliği dikkat çekmektedir. Söz konusu boşluğu değerlendirme noktasında bu çalışmada, nitel bir araştırma ile Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirme önerisinin sunulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, alanında uzman kişiler ve stratejik düşünme konusunda yetkin yöneticiler üzerinde durulmuştur. Böylece araştırma konusuyla ilgili daha belirgin sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ölçek geliştirme aşamasında ilk olarak stratejik düşünmeyi oluşturan 5 boyut belirlenmiştir. Bu boyutlardan birincisi olan yetenek, bir olguyu hemen kavrayarak, doğuştan gelen ya da deneyimle kazanılan zihni gücü kullanma işlemini başarıyla gerçekleştirebilmektir. İkinci boyut olan davranış, belirli bir olay ya da duruma karşı net bir tutum içerisinde olmak, kişilerin yaşamdaki takındıkları durum ve hareketleridir. Üçüncü boyut olan tutum, kişinin bir soruna karşı üstlendiği hareket, belirli olgular karşısında değişmeyen bir tavır sergilemesi ve belirli bir yolu izlemesidir. Dördüncü boyut olan eğilim, bir olaya karşı içten bir yönelim içerisinde olma durumudur. Beşinci boyut olan niyet ise, bir olayı sağlamayı önceden dilemek ve istemek durumudur. Stratejik düşünme boyutları belirlendikten sonra yazın taraması gerçekleştirilerek 230 ifadeyi içeren ifade havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra bu ifade havuzu içerisinden yapıya ve kurallara uygun bulunmayan 103 ifade ölçekten çıkartılarak, ifade havuzu 127 ifadeye indirgenmiştir. Bu 127 ifade uygun

bulunan boyutlara (yetenek: 37, davranış: 25, tutum: 32, eğilim: 19, niyet: 14) yerleştirilmiştir. Boyutlara ayrılan ölçek anlaşılabilirlik, amaca uygunluk, ayırt edebilme ve kültürel uygunluk nitelikleri (her bir ifade için tüm niteliklere 1 ile 10 arasında puan verilmesi istenmiştir) kapsamında uzman değerlendirme formu oluşturularak stratejik yönetim uzmanı veya stratejik yönetim eğitimi almış 11 kişinin değerlendirmesine sunulmuştur. Uzman değerlendirme formundan elde edilen veriler her bir nitelik için ayrı olarak geçerli madde tespiti analizine tabi tutulmuştur. Değerlendirme sonucunda sorunlu olan, düzeltilmesi gerekli olan ifadelerden düzeltilmesi mümkün olmayan, araştırmaya bireysel değerlendirmeler sonucu uygun bulunmayan 44 ifade ölçekten çıkartılmıştır. Ölçek geliştirmenin uygulama aşamasında, ön uygulama için ifade havuzunda kalan 83 ifade (yetenek: 25, davranış: 19, tutum: 19, eğilim: 12, niyet: 8) 5'li likert ölçeği tipinde stratejik düşünme konusunda yetkin 20 yöneticiye anket tekniği ile yüz yüze görüşmelerle sunulmuştur. Her bir ifade için ortalama açısından geçerli madde tespit oranı 3 olarak belirlenmiştir. Geçerli madde tespiti analizi sonrasında geçerli madde koşuluna uymayan, yetenek boyutundan 1 ifade, davranış boyutundan 4 ifade, tutum boyutundan 2 ifade, eğilim boyutundan 2 ifade, niyet boyutundan 2 ifade çıkartılarak ölçekte 72 ifade kalmıştır. Daha sonra her bir boyuta yönelik ortalama ve tüm boyutları kapsayan genel ortalama hesaplanmıştır. Hesaplanan genel ortalamaya göre, araştırmının örneklemini kapsamında incelenen Türk yöneticilerin orta düzeyde stratejik düşünme özelliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla örneklem kapsamında incelenen Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini geliştirici faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Her bir boyuta yönelik hesaplanan ortalamalara göre ise, araştırmının örneklemini kapsamında incelenen Türk yöneticilerin yetenek boyutuna daha çok meyilli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yetenek boyutunun ortalamasının orta düzeyde olması yöneticilerin yetenek boyutuna meyilli olması durumunu çok güçlü yapmamaktadır. Ayrıca hesaplanan ortalamalardan hareketle, araştırmının örneklemini kapsamında incelenen Türk yöneticilerin stratejik düşünme boyutlarından eğilim ve niyet boyutuna daha az meyilli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla örneklem kapsamında incelenen Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini oluşturan eğilim ve niyet boyutlarını geliştirmesi gerekmektedir.



## 5.2. Öneriler

### Uygulamaya Yönelik Öneriler

Günümüzde gerçekleşen değişim ve gelişmeler yaşamın her alanını da hızlı bir şekilde değişime yönlendirmektedir. Kurumlar da çevrelerinde meydana gelen değişim ve ilerlemelerden etkilenmektedir. Kurumlar için değişimi yakalamak ve takip etmek rakiplere karşı zafer kazanmak için bir amaç haline gelmiştir. Bu nedenle kurumların çevrelerinde meydana gelen değişimlere karşı duyarlı olmaları, ortaya çıkan risk ve tehditleri fırsata çevirmeleri varlıklarını devam ettirmeleri açısından önemli bir koşuldur. Kuruluşların başarılarının devam etmesi, çevredeki hızlı değişimler karşısında stratejik düşünme yoluyla sorunlara çözüm bulabilmesiyle sağlanabilmektedir. Dolayısıyla kuruluşlarda stratejik düşünme kültürünün benimsenmesi gerekmektedir. İşletmelerde stratejik düşünme kültürünü oluşturabilmek için yöneticilerin;

- Stratejik düşünürler olarak kendilerinin ve stratejik düşünme boyutları (yetenek, davranış tutum, eğilim, niyet) arasındaki güçlü ve zayıf yanların farkına varması,
- Kurumdaki herkesin stratejik düşünmeyle ilgili özellikleri ve uygulamaları anlamasına yardımcı olması,
- Kurumdaki herkesi iç ve dış çevre faktörlerinin değişim üzerindeki etkilerini anlaması için çevreyi gözlemlemeye teşvik etmesi,
- Astlarına kişisel gelişim planları için, stratejik olarak düşünme yeteneğinin geliştirilmesine katkıda bulunan iş deneyimlerini sağlaması,
- Çalışanların stratejik düşünme eğitimi almasını ve yenilikçi yönünü keşfetmesini sağlaması,
- Çalışanlara farklı departmanlarda gerçekleşen uygulamaların işlerin yapılmasını nasıl etkilediğini göstermek için kuruluş içinde rotasyon teşviki sağlaması,
- Geleceğe odaklanması ve stratejik düşünebileni ödüllendirmesi,
- Grup çeşitliliğini ve güç paylaşımını teşvik etmesi,

- Yukarıdakilerin tümünü güçlendirmek için sürdürülebilir bir rekabete olanak sağlayan vizyon oluşturması gerekmektedir.

### **Araştırmalara Yönelik Öneriler**

Araştırmanın uygulama aşaması için Düzce ili gibi spesifik bir bölgede stratejik düşünme konusunda yetkin üst düzey yöneticilerle çalışılması Türkiye’de ki yöneticilere araştırma sonuçlarının genellenememesi durumunu oluşturmaktadır. Bu aşamadan sonra gerçekleştirilecek çalışmalarda oluşturulan stratejik düşünme ölçek önerisinin daha geniş bir kitleye uygulanması genellenebilirliği arttırabilecektir.

Gelecekteki çalışmalarda yöneticilerin stratejik düşünme durumlarının dönemden döneme değişip değişmediği tespit edilebilir. Stratejik düşünme eğitimi almış olmanın yöneticilerin stratejik düşünme düzeyini artırıp artırmadığı belirlenebilir. Stratejik düşünmenin yöneticilerin buldukları sektöre göre nasıl bir değişim içerisinde olduğu tespit edilebilir. Yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerinin iş başarısı üzerindeki etkisi incelenebilir. Stratejik düşünme ve pazarlama yetkinliği, stratejik düşünme ve risklere karşı tutum ilişkisi belirlenebilir. Yöneticilerin stratejik düşünme düzeyinin tahmin edilmesi, şirket kültürünün niteliği ve stratejik düşünme pratiğini teşvik eden yapıların belirlenmesi sağlanabilir. Ayrıca gelecekteki araştırmalarda işletme performansını artırmada önemli bir unsur olan ve bunun için stratejik düşünme yeteneğine sahip olması gereken departman yöneticilerinin ve işletme çalışanlarının stratejik düşünme özelliklerinin belirlenmesi sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, S. (2005). Stretching Strategic Thinking. *Strategy & Leadership*, 33(5), 5–12.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Albrecht, K. (1994). *The Northbound Train: Finding The Purpose, Setting The Direction, Shaping The Destiny of Your Organization*. New York: American Management Association.
- Allio, R. J. (2006). Strategic Thinking: The Ten Big Ideas. *Strategy & Leadership*, 34 (4), 4 -13.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amabile, T. M. (1998). How To Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76 (5), 76-87.
- Amitabh, M. and Sahay, A. (2008). Strategic Thinking: Is Leadership The Missing Link. <http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy-01-Manu Amitabh final.pdf>. adresinden 20 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. IL: H Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Armor, M. (2013). Thinking Strategically, Not Tactically. [http://www.leaderperfect.com/newsletter/past\\_issues/oct1513.htm](http://www.leaderperfect.com/newsletter/past_issues/oct1513.htm) adresinden 10 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.
- Atmaca, L. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Batra, A., Kaushik, P. and Kalia, L. (2010). System Thinking: Strategic Planning. *SCMS Journal of Indian Management*, 7(4), 5-12.
- Berg, J., Dickhaut, J. and McCabe, K. (1995). Trust, Reciprocity, and Social History. *Games and Economic Behavior*, 10, 122-142.
- Bianca, A. (2014). Why Is Strategic Thinking Important To The Success of Business?. Azcentral, <http://yourbusiness.azcentral.com/strategic-thinking-important-success-business-9612.html> adresinden 09 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.
- Binmore, K., Kinnan, A. and Piero, T. (1993). *Frontiers of Game Theory Cambridge*. Fas: MIT.
- Bircan, İ. (2002). *Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon* (Planlama Dergisi Özel Sayı). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.
- Bogdan, R. C. and Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research For Education: Introduction and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bonn, I. (2001). Developing Strategic Thinking As A Core Competency. *Management Decision*, 39 (1), 63-71.
- Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5/6), 336-354.
- Britten, N. (2011). Qualitative Research on Health Communication: What Can It Contribute? *Patient Education and Counseling*, 82, 384-388
- Broom, A. (2005). Using Qualitative Interviews In CAM Research: A Guide To Study Design, Data Collection and Data Analysis. *Complementary Therapies In Medicine*, 13, 65-73.
- Bryson, J. (1995). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations: A Guide To Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Buckingham, M. and Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resourcesfunction: It'Sthetalent, Stupid!. *Human Resource Plannig*, 24 (4), 17-23.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Burke, L. A. and Miller, M. K. (1999). Taking The Mystery Out of Intuitive Decision Making. *Academy of Management Executive*, 13(4), 91–99.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.(2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (21. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Camerer, C. F. (2003). *Behavioral Game Theory*. New Jersey: Princeton University Press.
- Campbell, D.T. and Fiske, D.W. (1959). Convergent and Discriminant Validation By The Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, 56 (2), 81–105.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters In The History of Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Cheung, Y.W. and Friedman, D. (1997). Individual Learning In Normal Form Games: Some Laboratory Results. *Games and Economic Behavior*, 19, 46–76.
- Churchill, G. A. Jr. (1979). A Paradigm For Developing Better Measures Of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Churchill, G.A. Jr. and Peter, J. P. (1984). Research Design Effects On The Reliability Of Rating Scales: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 21, 360-375.
- Clark, L. A. and Watson, D. (1995). Constructing Validity: Basic Issues In Objective Scale Development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319.

- Collins English Dictionary. (1979). *English Dictionary* (Third Edition). California: California University.
- Collins, D. B., Lowe, J. S. and Arnett, C. R. (2000). High-Performance Leadership At The Organization Level. *Advances In Developing Human Resources*, 2 (1), 18-46.
- Crawford, V. (1997). *In Advances In Economics and Econometrics: Theory and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cüceloğlu, D. (1999). *İyi Düşün Doğru Karar Ver*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cyert, R. M. and March, J. G. (1963). *A Behavioural Theory of The Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Çınar, G. (2016). *Öğretmen Adaylarının Düşünme Stilleri İle Yansıtıcı Düşünme Eğilimleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Çiçek, M. (2011). *Stratejik Düşüncenin Belirleyicileri Olarak Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Daft R. L., Sormunen, J. and Parks, D. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 9, 123-139.
- Daft, R. L. and Karl, E. W. (1984). Toward A Model of Organizations As Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Demiralp, M. ve Oflaz F. (2007). Bilişsel-Davranışçı Terapi Teknikleri ve Psikiyatri Hemşireliği Uygulaması. *Anatolian Journal of Psychiatry*, 8, 132-139.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development: Theory and Applications*. Applied Social Research Methods. California: SAGE Publications.

- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide For Social Scientists*. London: Routledge Publications.
- Dickson, P. R., Farris, P.W. and Verbeke, W.J. (2001). Dynamic Strategic Thinking. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 29(3), 216-237.
- Dinçer, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Dixit, A. K. and Nalebuff, B. J. (2015). *Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı* (6. Baskı). İstanbul: Sabancı Üniversitesi.
- Drazin, R., Glynn, M.A. and Kazanjian, R.K. (1999). Multilevel Theorizing About Creativity In Organizations: A Sensemaking Perspective. *Academy Of Management Review*, 24, 286-307.
- Dutton, J. E. and Robert, B. D. (1987). The Creation of Momentum For Change Through The Process of Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8(3), 279-295.
- Eden, C. (1990). Strategic Thinking With Computers. *Long Range Planning*, 23, 35-44.
- Eisner, E. W. (1991). *The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry and The Enhancement Of Educational Practice*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Elder, L. (2005). *The Miniature Guide To Critical Thinking For Children* (Second Edition). Tomales: Foundation of Critical Thinking.
- Engelbrecht, G. N. (1999). On The Relevance of Game Theory In Strategic Thinking. *Scientia Militaria, South African Journal of Military Studies*, 29, 36-52.
- Enz, C. A. (2009). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases* (Second Edition). New Jersey: John Wiley and Sons.

- Erdemir, E. (2008). Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Ölçek Kullanımı: Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği.16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 16-18 Mayıs. İstanbul: İKÜ Yayınevi, 397-403.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erev, I. and Roth, A. (1998) Predicting How People Play Games: Reinforcement Learning In Experimental Games With Unique, Mixedstrategy Equilibria. *American Economic Review*, 88, 848–881.
- Erlandson, D., Harris, E., Skipper, B. and Allen, S. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Essery, E. (2002). Reflecting On Leadership. *Works Management*, 55 (7), 54-57.
- Garratt, B. (1995). Helicopters And Rotting Fish: Developing Strategic Thinking And New Roles For Direction Givers. In B. Garratt (Eds.), *Developing Strategic Thought – Rediscovering The Art of Direction Giving*. London: McGraw-Hill, 242-255.
- Gilmore, B. (2007). Integrating Strategic Thinking Integrating Strategic Thinking into Your Organization for Long-Term Competitive Advantage. Leadership Advance Online Issue XI, [http://www.regent.edu/acad/global/publications/lao/issue\\_11/gilmore.htm](http://www.regent.edu/acad/global/publications/lao/issue_11/gilmore.htm) adresinden 22 Mayıs 2018 tarihinde alınmıştır.
- Goldman, E. F. (2005). *Becoming An Expert Strategic Thinker: The Learning Journey of Healthcare CEO's*. Unpublished PhD Thesis, The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, Washington.
- Goldman, E. F. (2007). Strategic Thinking At The Top. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 75-81.
- Goldman, E. (2008). Integrating Work Experiences Into Teaching. *Journal of Strategy and Management*, 1, 93-110.



- Goldman, E., Cahill, T., Filho, R. and Merlis, L. (2009). Experiences That Develop The Ability To Think Strategically. *Journal of Healthcare Management*, 54 (6), 403-417.
- Goldman, E. and Casey, A. (2010). Building A Culture That Encourages Strategic Thinking. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17( 2), 119-128.
- Gove, P. B. (1961). *Webster's New, International Dictionary*. Springfield: Merriam-Webster.
- Graetz, F. (2002). Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Towards Understanding The Complementarities. *Management Decision*, 40(5), 456-462.
- Granaheim, U. H. and Lundman, B. (2004). Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts, Procedures and Measures To Achieve Trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24 (2), 105-112.
- Gürbüz, S ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz* (6. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Güth, W., Schmittberger, R. and Schwarze, B. (1982). An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining. *Journal Of Economic Behavior and Organization*, 3(4),367-388.
- Hafsi, T. and Thomas, H. (2005). The Field of Strategy: In Search of A Walking Stick. *European Management Journal*, 23(5), 507-519.
- Hall, W. (1994). Thinking and Planning For The 21st Century: A Holistic Approach To Thinking and Planning. [http://www.fas.org/irp/doddir/army/usfk\\_j2/think.htm](http://www.fas.org/irp/doddir/army/usfk_j2/think.htm) adresinden 25 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.
- Hamel, G. (1997). Strategy As Revolution. *Harvard Business Review*, 69-82.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 63-76.

- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994). *Competing For The Future*. Boston: Harvard School Press.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (2005). Strategic Intent, The High-Performance Organization – The Best of HBR, Harvard Business Review, <https://www.europeanleadershipplatform.com/assets/downloads/infoItems/148.pdf> adresinden 7 Eylül 2017 tarihinde alınmıştır.
- Hanford, P. (1995). Developing Director and Executive Competencies. In Strategic Thinking. In B. Garratt (Eds.), *Developing Strategic Thought: Reinventing The Art of Direction-Giving*. London: McGraw-Hill, 157-186.
- Hartmann, A. L. and Whiteman, R. (2003). *Personality Correlates of Strategic Thinking In An Organizational Context*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alliant International University, California.
- Haycock, K., Cheadle, A. and Bluestone, K. S. (2012). Strategic Thinking Lessons For Leadership From The Literature. *Library Leadership & Management*, 26 (3/4), 1-23.
- Haynes, S., Richard, D.C.S. and Kubany, E.S. (1995). Content Validity In Psychological Assessment: A Functional Approach To Concepts and Methods. *Psychological Assessment*, 7(3), 238-247.
- Heap, S. P. H. and Varoufakis, Y. (1995). *Game Theory - A Critical Introduction*. London: Routledge.
- Heinrichs J. H. (2001). *Interaction Effects of Strategic Decision Models and Business Intelligence Tools On Knowledge Generation In Manufacturing Firms*. Unpublished PhD Thesis, The University of Toledo, Toledo.
- Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking Or Strategic Planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481-487.
- Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Hill, B. Why Is Strategic Thinking Important To The Success of Business?. Chron, <http://smallbusiness.chron.com/strategic-thinking-important-success-business-4661.html> adresinden 09 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.
- Hinterhuber, H. and Popp, W. (1992). Are You A Strategist Or Just A Manager? *Harvard Business Review*, 70 (1), 105-113.
- Hocevar, D. and Bachelor, P. (1989). A Taxonomy and Critique of Measurements Used In The Study of Creativity. In Glover, J.A. et al. (Eds.), *Handbook of Creativity*. New York: Plenum Press, 53-75.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy As practise*. London: SAGE Publications.
- Jelenc, L. and Swiercz, P.M. (15-18 Haziran 2011). Strategic Thinking Capability: Conceptualization and Measurement. *The 56th Annual ICSB World Conference*, Stockholm.
- Johnson, G., Melin, L. and Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards An Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-21.
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 40, 39-49.
- Karğın, S. and Aktaş, R. (2012). Strategic Thinking Skills of Accountants during Adoption of IFRS and The New Turkish Commercial Code: A survey from Turkey. *Social Behavioral Sciences*, 58, 128-137.
- Kaufman, R. (1991), *Strategic Planning Plus: An Organizational Guide*. IL: Scott Foresman, Glenview.
- Kaufman, R., Oakley-Brown, H., Watkins R. and Leigh, D. (2009). *Strategic Planning For Success: Aligning People, Performance, and Payoffs*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Keelin, T. and Arnold, R. (2002). Five Habits of Highly Strategic Thinkers. *Journal of Business Strategy*, 23 (5), 38-42.
- Lawrance, E. (1999). *Strategic Thinking. A Discussion Paper*. Canada: Public Service Commission Of.
- Liedtka, J. (1998). Strategic Thinking; Can It Be Taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Lincoln, Y.S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: SAGE Publications.
- Linkow, P. (1999). What Gifted Strategic Thinkers Do?. *Training and Development*, 53 (7), 34-37.
- Loevinger, J. (1957). Objective Tests As Instruments Of Psychological Theory. *Psychological Reports*, 3, 635-694.
- Lowder, T. (2009). Strategic Thinking and Strategic Planning: Two Pieces of the Same Puzzle. Saint Leo University, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1418793](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1418793) adresinden 14 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.
- Ma, W.W, Anderson, R. and Streith, K. O. (2005). Examining User Acceptance Of Computer Technology: An Empirical Study Of Student Teachers. *Journal of Computer Assisted Learning*, 21, 387-395.
- Macmillan, H. and Tampoe, M. (2000). *Strategic Management*. New York: Oxford University Press,
- Markides, C. C. (1999). In Search of Strategy. *Sloan Management Review*, 40 (3), 6-7.
- Marquardt, M. (1996). *Building The Learning Organization*. New York: McGraw hill.

- Mason, J. (1986). Developing Strategic Thinking. *Long Range Planning*, 19 (3), 72-80.
- Maxwell, J. (2003). *Thinking For A Change: 11 Ways Highly Successful People Approach Life and Work*. New York: Warner Books.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods*. London: SAGE Publications.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: Stanford University Press.
- Mil, B. (2007). Nitel Araştırma Tekniği Olarak Görüşme. (Editörler: A. Yüksel, B. Mil, Y. Bilim). *Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?*. Ankara: Detay Yayıncılık, 3-27.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns In Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934- 948.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72 (1), 107-114.
- Mintzberg, H. (1999). *Bees, Flies, and CEOs; Do We Have Too Many Bees Making Strategy and Not Enough Fies? Across The Board*.
- Moon, B.J. (2012). Antecedents and Outcomes of Strategic Thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708.
- Moore, J. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 7 (13), 75-86.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B. and Walton, A. E. (1995). *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1988). *Strategic Organization Design. Concepts, Tools and Processes*. IL: Scott, Foresman.

- Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1997). *Competing By Design, The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press.
- Nanus, B. (1996). *Leading The Way To Organizational Renewal*. Portland: Productivity Press.
- Nagel, R. (1998). *In Games and Human Behavior: Essays In Honor of Amnon Rapoport*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Nasi, J. (1991). *Arenas of Strategic Thinking*. Finland: Foundation For Economic Education.
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A. and Natarajan, V. (2008). The Intellectual Structure of The Strategic Management Field: An Author Co-citation Analysis. *Strategic Management Journal*, 29 (3), 319-336.
- Netemeyer, R.G., Bearden, W. O. and Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Neustadt, R. and May, E. (1986). *Thinking In Time: The Uses of History For Decision-Makers*. New York: Free Press.
- Neumann J. V. and Morgenstern, O. (1947). *Theory Of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (Third Edition). New York: McGraw-Hill.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of The Strategist*. New York: McGraw-Hill.
- Oldham, G. R. and Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors At Work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- O'Shannassy, T. (2003). Modern Strategic Management, Balancing Strategic Thinkking and Strategic Plannig For Internal and External Stakeholders. *Singapore Manegement Review*, 25(1), 53-67.

- Özgür, H. (2004). *Çağdaş Kamu Yönetimi* (2.Cilt). Ankara: Nobel Yayınları.
- Pablo, A. L. and Javidan, M. (2004). *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (Third Edition). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Paul, R. and Elder, L. (2001). *The Miniature Guide To Critical Thinking Concepts & Tools*. Tomales: Foundation of Critical Thinking.
- Pearson, G. (1990). *Strategic Thinking*. London: SAGE Publications.
- Perkins, L (2012). 3 Essential Steps To Thinking Strategically. Inc, <https://www.inc.com/lauren-perkins/three-essential-steps-to-thinking-strategically.html> adresinden 17 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.
- Pisapia, J. R., Reyes-Guerra, D. and Coukos-Semmel, E. (2005). Developing The Leader's Strategic Mindset: Establishing The Measures. *Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College, Leadership Review*, 5, 41-68.
- Pisapia, J. and Robinson, D. (2010). Transforming The Academy: Strategic Thinking and/or Strategic Planning, <http://www.slideshare.net/jpisapia/strategic-thinking-vs-strategic-planning> adresinden 10 ağustos 2017 tarihinde alınmıştır.
- Polit, D. F. and Hungler, B.P. (1999). *Nursing Research: Principles and Methods*. New York: Baltimore.
- Porac, J. F. and Thomas, H. (2002). Managing Cognition and Strategy: Issues, Trends and Future Directions. In P. H. Thomas and R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management*. London: SAGE Publications, 165-181.
- Porter, M. E. (1980a). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. New York: Macmillan.
- Porter, M.E. (1980b). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Raimond, P. (1996). Two Styles of Foresight. *Long Range Planning*, 29 (2), 208-214.
- Ratcliffe, J. (2006). Challenges For Corporate Foresight: Towards Strategic Prospective Through Scenario Thinking. *Foresight*, 8 (1), 39-54.
- Reagan-Cirincione, P. (1991). Combining Group Facilitation Decision Modeling, and Information Teclinology To Improve The Accuracy of Group Judgment. *IEEE*, 232-243.
- Reise, S.P., Waller, N.G. and Comrey, A.L. (2000). Factor Analysis and Scale Revision. *Psychological Assessment*, 12(3), 287-297.
- Robinson, A. G. and Stern, S. (1997), *Corporate Creativity*. Warriewood: Business & Professional Publishing.
- Robinson, J.P., Shaver, P.R. and Wrightsman, L.S. (1991). Criteria for Scale Selection and Evaluation. In J. P. Robinson, P.R. Shaver, L.S. Wrightsman (Eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. San Diego: Academic Press,1-15
- Rummler, G. and Brache, A. (1995). *Improving Performance: How To Manage The White Space On The Organizational Chart*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Saad, W., Han, Z. Debbah, M., Hjørungnes A. and Başar T. (2009). Coalitional Game Theory For Communication Networks: A Tutorial. *IEEE Signal Processing Society*, 26(5), 77-97.
- Sanfey, A.G. (2007). Social Decision-Making: Insights From Game Theory and Neuroscience. *Sciencemag*, 318, 598-602.
- Saxe, R. and Weitz, B.A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of The Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.



- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. London: Century Business.
- Sengupta, S. S. and Ackoff, R. L. (1965). System Theory From An Operations Research Point of View. *Journal Of General System*, 10, 43-48.
- Semler, S. (1999). Operationalizmg Alignment Testing Alignment Theory. In P. Kuchinke (Eds.), *Proceedings Of The Academy Of Human Resource Development*, Baton Rouge: Academy of Human Resource Development.
- Sloan J. (2006). *Learning To Think Strategically*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Srivastava, V., Neel, J., Mackenzie, A. B., Menon, R., Dasilva, L. A., Hicks, J.S.E., Reed, J. H. and Gilles, R. P. (2005). Using Game Theory To Analyze Wireless Ad Hoc Networks. *IEEE Communications Surveys & Tutorials-Fourth Quarter*, 7(4), 46-56.
- Stacey, R. (1992). *Managing The Unknowable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stacey, R. (1996). Emerging Strategies For A Chaotic Environment. *Long Range Planning*, 29, 182-1899.
- Straffin, P. D. (1993). *Game Theory and Strategy*. New York: The Mathematical Association of America.
- Steiner, G. A. and Miner, J. B. (1977). *Management Policy and Strategy*. London: Collier Macmillan.
- Steiner, G. A., Miner, J. B. and Gray, E. R. (1986). *Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases* (Third edition). New York: Macmillan.
- Sternberg, R. J. and Zhang, L. (2005). Styles of Thinking As A Basis of Differentiated Instruction. *Theory Into Practice*, 44 (3), 245-253.
- Şahin, A. (2014). *The Relationship Between English Language Teachers' Critical Thinking Dispositions Levels and Their Levels of Utilizing Critical Thinking*

*Strategies*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Tavakoli, I. and Lawton, J. (2005). *Strategic Thinking and Knowledge Management*. Bingley: Emerald Publishing.

The Business Psychology Company (2008). Strategic Vs. Tactical Thinking. <http://www.businesspsychology.com/strategic-vs-tactical-thinking/> adresinden 10 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.

Thompson, C. B. and Walker, B. L. (1998). Basics of Research (Part 12): Qualitative Research. *Air Medical Journal*, 17 (2), 65-70.

Timuroğlu, M. K. (2010). *Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük ve Yenilik*. Yayınlanmış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Torrance, E. P. (1974). *The Torrance Tests of Creative Thinking: Technical-norms Manual*. Illinois: Scholastic Testing Services.

Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi Genel Esaslar* (1.Cilt). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Türk Dil Kurumu. (2006). *Türkçe Sözlük* (Genişletilmiş baskı). Ankara: TDK.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık

Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, N. (2015). *Kadın Girişimciliğinde Yönetmelik Değerler Ve İşa (Whistleblowing): Mersin İlinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yukl, G. (2006). *Leadership In Organizations* (6. Edition). Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
- Yurdugül H. and Aşkar P. (2008). An Investigation of The Factorial Structures of Pupils' Attitude Towards Technology (PATT): A Turkish sample. *Elementary Education*, 7(2), 288-309.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies For Change: Logical Incrementalism*. New York: Homewood, IL: Irwin.
- Walcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis and Interpretation*. London: SAGE Publications.
- Walters, B. and Tang, Z. (2006). *IT-Enabled Strategic Management: Increasing Returns For The Organization*. London: Idea Group Publishing.
- Watkins, M. D. (2007). How To Think Strategically. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2007/04/how-to-think-strategically-1> adresinden 17 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.
- Webber, J. and Peters, J. P. (1983). *Strategic Thinking: New Frontiers For Hospital Management*. Chicago: American Hospital Publishing.
- Weyland, V. (2014). <https://coachcampus.com/coach-portfolios/power-tools/vanessa-weyland-strategic-thinking-vs-tactical-thinking/> adresinden 11 Temmuz 2017 tarihinde alınmıştır.
- Weisbuch, G., Kirman, A. and Herreiner, D. (2000). Market Organisation and Trading Relationships. *The Economic Journal*, 110, 411–436.

- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and The New Science: Discovering Order in a Chaotic World* (Third Edition). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Whetten, D. A. and Clark, S. C. (1996). An Integrated Model For Teaching Management Skills. *Journal of Management Education*, 20, 152-181.
- Whittington, R. (2001). *What Is Strategy - And Does It Matter?* (Second Edition). London: Thomson Learning.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, Eo, Nahapiet, J. and Rouleau, L. (2003). Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform For An Important Social Practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409.
- Wilson, L. (1994). Strategic Planning Isn't Dead-It Changed, *Long Range Planning*, 27(4), 12-24.
- Woodman, R. W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993). Toward A Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Wootton, S. and Horne, T. (2010). *Strategic Thinking* (2. Edition). London: Kogan Page.
- Wright, P.; Pringle, C. and Kroll, M. (1992). *Strategic Management Text and Cases*. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Zabriskie, N. B. and Huellmantel, A. B. (1991). Developing Strategic Thinking In Senior Management. *Long Range Planning*, 24 (6), 25-33.
- Zand, D. E. (2010). Drucker's Strategic Thinking Process: Three Key Techniques. *Strategy & Leadership*, 38 (3), 23-28.

## EKLER

## EK 1: Uzman Değerlendirme Formu

TÜRK YÖNETİCİLERİN STRATEJİK DÜŞÜNME ÖZELLİKLERİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

## ÖN TEST DEĞERLENDİRME FORMU

Kübranur ÇAKIR  
2017/2018

Kıymetli Hocam,

Bu çalışmanın amacı Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini belirlemektir. Verdiğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve sadece akademik amaçlı ölçek geliştirmek için kullanılacaktır.

Değerli zamanınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Aşağıdaki 5 farklı ölçeğin maddelerini “anlaşılabilirlik”, “amaca hizmet edebilme”, “ayırt edebilme” ve “kültürel uygunluk” açısından değerlendirebilir misiniz?

Lütfen her bir maddeyi 1=hiç uygun değil, 10=tamamen uygun şeklinde düşünerek değerlendiriniz.

	Anlaşılabilirlik	Amaca Hizmet Edebilme	Ayırt Edebilme	Kültürel Uygunluk
<b>Yetenek</b>				
Rakiplerin amaç odaklı olduklarını bilerek hareket ederim.				
Oyundan ne zaman çekilmem gerektiğini çok iyi bilirim.				
Rakibimizin ne yaptığını/yapmaya çalıştığını kolayca analiz edebilirim.				
Zayıf olduğum noktaları görüp geliştirerek güçlü yanlarımı daha çok kullanırım.				
Oyunda hamleyi ilk kimin yapacağını belirlemeyi çok iyi beceririm.				
Rekabetin şiddetini düşürmek için öngörülebilir olmayan stratejiler kullanma konusunda iyiyim.				
Stratejik karar verirken rakiplerin iç görülerini erken yakalamayı çok iyi yaparım.				
Rakiplerimizin eylemlerine bakarak neler bildiklerini kolayca anlayabilirim.				
Yaptığımız her eyleme (aksiyona) mukabil, bir karşı-eylem olduğunu bilerek hareket ederim.				
Rakiplerin eş zamanlı eylemlerini çözme konusunda oldukça maharetliyimdir.				
En iyi seçimin birçok etkene bağlı olduğunu bilerek hareket ederim.				
Kimin nasıl kazanacağını bularak oyunu çözerim.				
Yaptığım hamlenin getirisinin, bedelinden fazla olacağı stratejiyi kolayca belirleyebilirim.				
Oyunun kurallarını anlama konusunda oldukça iyiyimdir.				

Oyunda taraflar anlaşmazsa hangi sonuçların ortaya çıkacağını kolayca anlayabilirim.				
Her hamleyi, rakiplerimiz ve bizim tabi olacağımız iyice tanımlanmış kurallara göre belirlerim.				
Kendimi hem kendimin hem de rakibimin yerine koyarak her iki taraf içinde en iyi hamleleri saptamayı çok iyi yaparım.				
Her koşulda kendi baskın stratejimi ortaya koyabilecek öngörüye sahibimdir.				
Rakiplerin hareketlerinden bağımsız hareket etmemi sağlayacak bir strateji kurgulayabilirim.				
Rakibim neyi seçerse seçsin benim tercih ettiğim strateji genelde daha başarılı olur.				
Rakiplerimizden bizi ayıran stratejiyi bulmakta zorlanmam.				
Genelde kendi alternatif stratejilerimizden hangisinin en iyi olduğunu kolayca belirlerim.				
Hiçbir sonuca götürmeyen döngüsel akıl yürütmeyi, denge durumunu tercih ederek engellerim.				
Eğer sıfır toplam oyununda yer alıyorsak rakiplerimizin hamlesi ne olursa olsun denge stratejisini kullanmaya devam ederim.				
Bir oyunda hile yapmayı kolayca saptayabilirim.				
Başkalarının düşünce ve eylemlerini bizim lehimize bir yönde değiştirmek için stratejik hamle tasarlama konusunda oldukça iyiyimdir.				
Stratejik hamleyi, planlanmış bir eylem çizgisiyle başlatırım.				
Stratejik hamleyi, inanılır yapan bir taahhülle devam ettiririm.				
Rakibe herhangi bir amacımı belli etmeden, önceliği yakalayıp ilk hamleyi yaparak stratejik avantaj sağlarım.				
Rakibimizin hedefini göstermeden yaptığı bir hamleyi önlemek için gerekli tedbirleri alma konusunda çok iyiyimdir.				
Değiştirilebilen eylemde, rakibimizin hangi blöf yapma taktiği içinde olduğunu anlayabilirim.				
Yanlış yönlendirilmeyi beklediğimizde, rakibimizin görmemiz için yapmış olduğunu hamleyi kolayca anlayabilirim.				
Kıyaslama yaparak karar vermeme engelleyen, şimdi geçerli olduğu halde sonra belki de geçerli olmayacak teklifi yapmam.				
Rakibimizin, öngördüğümüz durumun tersine hareket edeceğini kolayca anlayabilirim.				
Rastgele olmanın bir denge örüntüsü vardır ve bunu çok iyi hesaplayabilirim.				
Rakibimiz hangi stratejiyi kullanırsa ona mukabil stratejiler kullanmayı iyi bilirim.				
Riskleri azaltmak için problemi daha temel bir düzeyde ele alır, oyunu dikkatlice değiştiririm.				
<b>Davranış</b>				
Çatışmaları hesaba katarak karar vermeye çalışırım.				
İşbirliğinden yararlanarak karar vermeye çalışırım.				
Rakibim yaklaşımını belli ettikten sonra onun yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılncaya kadar beklerim.				
Esnek olmayarak, rakibi giderek yıpratarak, onu taviz vermeye zorlarım.				
Hamleleri karıştırıp, rakiplerin beklemediği bir hareket yaparım.				
İnatçı bir rakibe karşı direnmem gerektiğinde sonuna kadar direnirim.				
Problemleri parça parça değil, bütün olarak çözerim.				
Rakiplerimin gelecekteki karşı hareketlerini hesaplayarak, bunları şimdiki en iyi hamleyi hesaplamakta kullanırım.				
Rakip hangi stratejiyi kullanırsa kullansın, bizi rakipten daha iyi konuma getirecek stratejiyi uygularım.				
Gerçekleştireceğim hamle için ilk olarak farklı senaryoların her birinin getirisini hesaplarım.				
Rakibimin stratejisini tahmin ederek onunla eş zamanlı hareket ederim.				
Eş zamanlı hamlelerde herhangi bir pasif stratejiyi çıkartırım.				
Rakibimin ne yaptığını bilsem bile, kendi oyunumu değiştirmem.				
Rekabeti sağlayabilecek cezalandırmayı yaparak rakiplerimi iş birliğine zorlarım.				

Rakibim yaklaşımını belli ettikten hemen sonra gerekli karşılığı kesin veririm.				
Yanlış algılamanın yaygın olduğu durumlarda kısasa-kısa stratejisinden kaçınırım.				
Bir stratejiyi değerlendirirken ne kadar iyi işlediğini ölçerim.				
Artık rakibin stratejilerini etkilememiz için hiçbir umut kalmadığında hile yaparım.				
Rakibin hamlesine bağımlı olarak tehdit ve ya vaatlerde bulunurum.				
Taahhüt sağlamak için rakip yanıltıcı bir davranışta bulunduğu onunla ilişkiyi keserim.				
Başarmayı da yok olmayı da göze alarak hamlelerimi yaparım.				
Rakiplerimi tanıyıp, zaaflarının farkında olarak onlara karşılık veririm.				
Rastgele hamlelerimi bir düzene göre yaptığım anlaşılmasın diye daha nesnel ve bağımsız kurallar seçerim.				
En iyi hamle zamanını bekleyerek öngörülebilir olmayan bir seçimi uygularım.				
Rasgele stratejiyi, iş dünyasında en çok, daha düşük izleme masrafı ile kurallara uymayı sağladığında kullanırım.				
<b>Tutum</b>				
Stratejimi uygulamak için rakibimin yaklaşımının başarılı ya da başarısız olduğu anlaşılincaya kadar beklerim.				
Tek tek durumlar için karar almayı genelde tercih etmem.				
Hamlelerimi karıştırırken öngörülebilir olmamaya odaklanırım.				
İnisiyatifli yakalayıp ilk hamleyi yapmayı severim.				
Fikrimi açığa çıkarmam gereken oyunları çok iyi bilirim.				
Bir vaatte bulunduğumuzda gereğinden fazlasını vaat etmem.				
Ümidin, tecrübeye karşı zaferi kazanacağına çok fazla inanmam.				
Strateji oyununda, rakiplerle kararlarımızın karşılıklı olarak bağımlı olduğuna inanırım.				
Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz varsa çoğunlukla onu kullanmayı tercih ederim.				
Eğer öngörülebilir olmayan bir stratejimiz yoksa rakibin stratejik tercihini düşünerek en iyi stratejimi belirlemeye çalışırım.				
Etkisi olmayan bir stratejiyi, başka herhangi bir stratejiden daha kötü kabul ederim.				
Hangi stratejinin en iyi olduğu, rakibimiz için en iyi olana bağımlıdır; tersini de doğru kabul ederim.				
Bir oyunun birden çok denge durumunun olduğu zamanlarda rakiplerimle hangisini seçeceğim konusunda ortak bir anlayış benimserim.				
Rakibimin hamlesine bağımlı olan bir hamleyi tercih etmektense, ilk hamleyi yaparak değişmez bir eylem hamlesini tercih ederim.				
Rakibimle iş birliğimi bozmayarak, gelecekteki hamlelerimde zarar etme bedelini engellerim.				
Stratejik olarak iş birliği yaptığım rakip hile yaparsa, onun yaptığı hileyi ona karşı kullanırım.				
Kısasa-kısa oyunun yalnızca bir kısmında değil tamamında ciddi işe yaradığını düşünürüm.				
Genel olarak rakibimi gereğinden fazla tehdit etmem.				
İşbirliği geçmişimi olan rakibim için daha dikkatli bir strateji oluştururum.				
Rakibimle oyunda hile istisna olduğu zaman daha affedici bir strateji oluştururum.				
Rakibimle oyunda hilenin kural olduğu anlaşılırsa cezalandırıcı bir strateji oluştururum.				
Genelde atağa geçen rakibimin arzuladığı şeyleri yok etmeye çalışırım.				
Rakibin eyleminden sonra rakibe karşı herhangi bir amaç belirtmeden yapılan tehdit ve vaat hamlelerinin etkili olmadığına inanırım.				
İnandırıcı olmak ve itibarımı kaybetmemek için oyun sırasında bir stratejik hamle denediğimde genelde geri adım atmam.				
Taahhütlerimi inandırıcı yapmak için, onları yerine getirmede cezalandırılmayı kabul ederim.				
Hamleyi karşılayacak rakibin etkinliğini düşürmek için yapılabilecek en önemli şeyin, rakibin hamlemizi tahmin etme durumunu ortadan				

kaldırmak olduğuna inanırım.				
Rakibimin beni yanlış yönlendirerek bir yarar sağlayacağını bildiğim için, söylediği şeyleri yok sayarım ya da tam tersinin doğru olduğunu düşünürüm.				
Rakiplerden amacımızı gizleyerek ilk hamleyi yapmayı çok anlamlı buluyorum.				
Rakibimi inandırmak için, “beni reddedersen daha sonra ikimizin de pişman olacağı şöyle bir risk var” izlenimi oluşturmaya çalışırım.				
Risk olasılıkları arasındaki ölçüyü dikkatli bir şekilde kontrol etmeye çalışırım.				
Uygulama sistemimize yerleşmiş olsa da, koşullardaki bir değişiklik bir başkasını daha arzu edilir kıldığında, uygulamayı değiştiririm.				
Bir hamle yapmadan önce, rakiplerimde hamle yapmaya istekliyseler, bizim kaybetmemizi düşünecekleri için hamleyi rakibimizin bakış açısından değerlendiririm.				
<b>Eğilim</b>				
Başarılarımızın, başarılı bir hamleden sonra gelmesi başarısız bir hamleden sonra gelmesinden daha olasıdır.				
Ortaya çıkan problemlerin nedenlerini anlayarak olumsuz sonuçları engellerim.				
Yeni bir taahhüde girişmeden, var olan pazarlık gücümü kullanırım.				
Bazen, aldatılmak bize iki kat paraya mal olsa da, belki daha iyidir diye düşünürüm.				
Karar verirken sadece gelecekteki kendi seçeneklerime değil, rakipleriminkine de bakarım.				
Bir dizi hamleleri olan herhangi bir oyun için, en iyi stratejiyi kolayca bulurum.				
Stratejileri ortaya koyarken ileriye bakma analizi ile değer tahminini birleştiririm.				
Eğer riske girmem gerekiyorsa bunu olabildiğince çabuk yaparım.				
Eğer pasif stratejimiz varsa ondan kaçınırım.				
Bizim için en iyi olan şeyi rakibimizin ne yaptığına bağımlı olarak belirlerim.				
Rakibimiz belirli bir davranış tarzı uyguladığında bundan yararlanırım.				
Rakiplerimize kaybedeceklerini göstererek onları hareket etmeye ikna ederim.				
Rakiplerimize hamlesinin kötü sonuçları göstererek eylemini engellerim.				
Rakiplerimizi tercih edilen bir amaç için ikna etmek üzere vaatler verebilirim.				
Rakiplerimizin istenmeyen bir eylemi yapmasını önlemek için vaatler verebilirim.				
Yanıt vermeden önce rakibimizin bizden amacını gizleyerek hamle yapmasına izin verebilirim.				
Büyük ölçekli taahhüdün uygun olmadığı durumlarda, küçük bir miktarla idare edip onu sıkça tekrarlarım.				
Tek başıma kendimi zayıf hissettiğimde, bir grup oluşturarak kararlılığımı arttırırım.				
Rakibin denge karışımı dışında bir yol izlediğini anlarsam, bunu kendi yararımıza kullanırım.				
<b>Niyet</b>				
Avantaj sağlamak için öngörülebilir olmama stratejilerini kullanırım.				
Oyunların sonuçlarını önceden tahmin etmek için alternatif hamleleri olan oyunlarda, geriye doğru akıl yürütürüm.				
Stratejik manevraları oyunun kurallarını saptamak için gerçekleştirmek isterim.				
İleriye bakıp geriye doğru akıl yürütme ilkesini gerçekleştirebilmek için stratejilerimi tersine çevrilebilir hale getiririm.				



Rakiplerimi anlamaya sadık kalmaya zorlamak için karşılıklı güven yitirme korkusu veririm.				
İş birliğini sürdürmek için ceza seçeneklerinden kesin bir seçim yapıp, hilenin ceza getireceğinden iş birliğinin de ödül getireceğinden emin olurum.				
Rakibimizi hile yapmaktan vazgeçirmek için cezayı olabildiğince ağır seçerim.				
Diğer oyunlarda kaybetmemek için herhangi bir oyunda hile yapmam.				
Rakibimin tahminimi kullanmasını önlemek için son ana kadar bir yön göstermem.				
Rakiplerimi anlamaya zorlamak için fark edilebilir bir riski isteyerek oluşturup durumu kontrolden çıkarırım.				
Karşı tarafı taviz vermeye razı etmek amacıyla, iki taraf içinde kötü olacak bir sonucu bilerek oluşturup rakibi felaketin eşiğine getirerek geri çekilmeye zorlarım.				
Yanlış anlamaların giderilmesi ile giderilmemesi aynı ölçüde olası olduğu için kısasa-kısası uzun süreliğine, iş birliğini kısa süreliğine düşünürüm.				
Amaçlar büyük ölçüde aynı doğrultuda olduğunda, stratejilerimin öngörülebilir olmaması için rakibimle işbirliği yaparım.				
Rakibimin kabul edilebilir bir karşı öneriyle gelme şansını yükseltmek için uzlaşılabilir görünmekten kaçınırım.				

İletişim:  
 Kübranur ÇAKIR  
 İşletme Yüksek lisans  
 Sosyal Bilimler Enstitüsü  
 E-mail: kubranurcakir@gmail.com

## EK 2: Anket Formu

### NE KADAR STRATEJİK DÜŞÜNDÜĞÜNÜZÜ BİLMEK İSTER MİSİNİZ?



#### **Saygıdeğer Yönetici;**

Stratejik düşünme, bir yöneticinin eldeki sınırlı kaynakları en verimli şekilde nasıl kullanacağını belirlemesine ve şirketi hedeflerine doğru ilerletmesine olanak tanımaktadır. Aynı zamanda yeni ortaya çıkan rekabetçi tehditler, ulusal ve yerel ekonomideki değişimler sonucunda ortaya çıkabilecek durumlara karşı çeşitli planlamalar yaparak hazırlıklı olmasını sağlamaktadır.

Stratejik düşünme yeteneğine sahip şirketler, kendi güçlü ve zayıf yönleri ile başlıca rakip firmaların güçlü ve zayıf yönlerini sürekli olarak değerlendirdikleri için rakiplere saldırmak için doğru zaman ve en iyi araçlar konusunda yöneticilerin elini güçlendirmektedir. Son olarak stratejik düşünme bir yönetim felsefesi olarak yöneticilere, geliştirilmiş karar verme yöntemlerini kullanma olanağı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı iş hayatında çeşitli başarıları bulunan, stratejik yönü öngörebilme bakış açısına sahip yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini incelemektir. Bu kapsamda, vereceğiniz yanıtlar literatür ve uygulama açısından oldukça önemlidir. Yanıtlarınız gizli tutulacak ve sadece akademik amaçlı kullanılacaktır.

*Değerli zamanınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.*

*Kübranur ÇAKIR  
Düzce Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı  
E-mail: kubranurcakir@gmail.com*

### Stratejik Düşünme ile ilgili Önermeler

Lütfen aşağıdaki “Stratejik Düşünme” ile ilgili önermelere katılma derecenizi rakamların üzerine ‘x’ işareti koyarak belirtiniz. Önermeler; **1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum** şeklinde sıralanmıştır.

Rakiplerimin amaç odaklı olduklarını bilerek kararlar alırım.	1	2	3	4	5
Oyundan ne zaman çekilmem gerektiğini kolayca anlarım.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin ne yaptığını/yapmaya çalıştığını kolayca analiz edebilirim.	1	2	3	4	5
Oyunda hamleyi ilk kimin yapacağını kolayca tahmin ederim.	1	2	3	4	5
Stratejik karar verirken rakiplerimin iç görülerini erkenden sezerim.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin eylemlerine bakarak neler başarabileceklerini kolayca anlayabilirim.	1	2	3	4	5
Yaptığım her eylem (aksiyon) için rakiplerimin bir karşı-eylem yapacağını bilerek hareket ederim.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin benimle eş zamanlı yaptıkları hamleleri kolayca çözerim.	1	2	3	4	5
Herkesin kazanmak için nasıl bir yol izleyeceğini tahmin ederek oyunu çözerim.	1	2	3	4	5
Getirisinin bedelinden fazla olacağı stratejiyi kolayca belirleyebilirim.	1	2	3	4	5
Oyunda taraflar anlaşmazsa sonuçların ne olacağını kolayca anlayabilirim.	1	2	3	4	5
Kendimi rakiplerimin yerine koyarak kendim için en iyi hamleleri saptamayı çok iyi yaparım.	1	2	3	4	5
Her koşulda, bütün seçenekleri geride bırakan stratejiyi ortaya koyabilecek öngörüye sahibimdir.	1	2	3	4	5
Beni rakiplerimden daha başarılı yapan stratejiyi oluşturmakta zorlanmam.	1	2	3	4	5
Bir oyunda tutarsız davrananı kolayca saptarım.	1	2	3	4	5
Stratejik hamleleri, başkalarının düşüncelerini benim lehime bir yönde değiştirecek şekilde tasarlarım.	1	2	3	4	5
Stratejik hamleyi, hareket planı hazırlayarak başlatırım.	1	2	3	4	5
Stratejik hamleyi, inanılır yapan bir davranışla devam ettiririm.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin öngörülmeden yapmaya çalıştığı bir hamleyi önlemek için gerekli tedbirleri alırım.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin beni yanıltmak için yaptığı taktik değişikliklerini kolayca anlarım.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin yanlış yönlendirme ihtimalini düşünerek, görmem için yapmış oldukları hamleleri kolayca anlayabilirim.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin yapmasını beklediğim hamlenin tersine hareket edeceğini kolayca anlayabilirim.	1	2	3	4	5

Riskleri azaltmak için problemi daha temel bir düzeyde ele alırım.	1	2	3	4	5
Birçok hamlesi olan herhangi bir oyun için, en iyi stratejiyi kolayca bulurum.	1	2	3	4	5
Stratejileri ortaya koyarken ileriye bakma analizi ile stratejinin değer tahminini birleştiririm.	1	2	3	4	5
Rakiplerle çatışmaları hesaba katarak karar veririm.	1	2	3	4	5
İşbirliğinden yararlanarak karar vermeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Esnek olmayarak rakiplerimi taviz vermeye zorlarım.	1	2	3	4	5
Hamleleri karıştırıp, rakiplerimin öngörmediği şekilde davranırım.	1	2	3	4	5
İnatçı bir rakibe karşı direnmem gerektiğinde sonuna kadar direnirim.	1	2	3	4	5
Problemleri parça parça değil, bütün olarak çözerim.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin hamlelerime karşı hareketlerini hesaplayarak, bunları şimdiki en iyi hamleyi hesaplamakta kullanırım.	1	2	3	4	5
Gerçekleştireceğim hamle için ilk olarak farklı senaryoların her birinin getirisini hesaplarım.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin stratejisini tahmin ederek onlarla eş zamanlı hareket ederim.	1	2	3	4	5
Eş zamanlı hamlelerde herhangi etkin olmayan stratejiyi çıkartırım.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin ne yaptığını bilsem bile, kendi oyunumu değiştirmem.	1	2	3	4	5
Rekabeti sağlayabilecek hamleyi yaparak rakiplerimi iş birliğine zorlarım.	1	2	3	4	5
Rakiplerim yaklaşımını belli ettikten hemen sonra gerekli karşılığı kesin veririm.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin yanlış algılamasının muhtemel olduğu durumlarda kısasa-kısa stratejisinden kaçınırım.	1	2	3	4	5
Bir stratejiyi değerlendirirken ne kadar iyi işlediğini ölçerim.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin hamlelerine bağımlı olarak cezalandırıcı veya ödüllendirici hamlelerde bulunurum.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin zayıf noktalarının farkında olarak onlara karşılık veririm.	1	2	3	4	5
Hamle için en uygun zamanı bekleyerek öngörülebilir olmayan bir hamle uygularım.	1	2	3	4	5
Kısasa-kısa oyunun yalnızca bir kısmında değil tamamında uygularım.	1	2	3	4	5
Her durum için ayrı kararlar almayı genellikle tercih etmem.	1	2	3	4	5
Hamlelerimi karıştırırken öngörülebilir olmamaya odaklanırım.	1	2	3	4	5
Oyunda önceliği yakalayıp ilk hamleyi yapmayı severim.	1	2	3	4	5
Fikrimi açığa çıkarmam gereken oyunları çok iyi bilirim.	1	2	3	4	5
Bir vaatte bulunduğumda gereğinden fazlasını vaat etmem.	1	2	3	4	5
Öngörülebilir olmayan stratejiyi kullanarak başarılı	1	2	3	4	5

olacağıma inanırım.					
En iyi stratejimi, rakiplerim için en iyi olan stratejiye karşı oluştururum.	1	2	3	4	5
Rakiplerimle iş birliğimi bozmayarak, gelecekteki hamlelerimde zarar etme bedelini engellerim.	1	2	3	4	5
İşbirliği geçmişim olan rakiplerim için daha dikkatli bir strateji oluştururum.	1	2	3	4	5
Rakiplerimle oyunda hilenin kural olduğu anlaşılırsa, rakiplerimi başarısız edecek bir strateji oluştururum.	1	2	3	4	5
Rakiplerin eyleminden sonra rakiplere karşı herhangi bir amaç belirtmeden yapılan hamlelerin etkili olmadığına inanırım.	1	2	3	4	5
İnanırdıcı olmak için oyunda bir stratejik hamle denediğimde genelde geri adım atmam.	1	2	3	4	5
Taahhütlerimi inanırdıcı yapmak için, onları yerine getirmede cezalandırılmayı kabul ederim.	1	2	3	4	5
Hamleyi karşılayacak rakiplerin etkinliğini düşürmek için yapılabilecek en önemli şeyin, rakiplerin hamlemi tahmin etme durumunu ortadan kaldırmak olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin söylediği şeyleri yok sayarak tam tersinin doğru olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
Rakiplerimden amacımı gizleyerek ilk hamleyi yapmayı çok anlamlı buluyorum.	1	2	3	4	5
Risk olasılıkları arasındaki ölçüyü dikkatli bir şekilde kontrol etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Uygulama sistemini koşullardaki değişikliklere göre düzenlemek gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
Bir hamle yapmadan önce, hamleyi rakiplerimin bakış açısından değerlendiririm.	1	2	3	4	5
Ortaya çıkan problemlerin nedenlerini anlayarak olumsuz sonuçları engellerim.	1	2	3	4	5
Yeni bir taahhüde girişmeden, var olan pazarlık gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
Karar verirken sadece gelecekteki kendi seçeneklerime değil, rakipleriminkine de bakarım.	1	2	3	4	5
Eğer riske girmem gerekiyorsa bunu olabildiğince çabuk yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Eğer etkin olmayan stratejim varsa ondan kaçınırım.	1	2	3	4	5
Benim için en iyi olan hamleyi rakiplerimin ne yaptığına bağlı olarak belirlemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Rakiplerim belirli bir davranış tarzı uyguladığında bundan yararlanırım.	1	2	3	4	5
Kendimin de zararına olan bir durumda, rakiplerimin de kaybedeceklerini göstererek onları hareket etmeye ikna etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin kendimin de zararına olan hamlelerinin kötü sonuçlarını göstererek eylemlerini engellemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Rakiplerimi tercih edilen bir amaç için ikna etmek üzere onlara ödül verebilirim.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin istemediğim bir eylemi yapmasını önlemek için onlara ödül verebilirim.	1	2	3	4	5

Rakiplerimin kendi stratejileri dışında bir yol izlediğini anlarsam, bunu kendi yararına kullanmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Alternatif hamleleri olan oyunlarda, hamlelerin sonuçlarını tahmin etmek için, geriye doğru akıl yürütürüm.	1	2	3	4	5
İleriye bakıp geriye doğru akıl yürütmeyi gerçekleştirebilmek için stratejilerimi değişmez hale getiririm.	1	2	3	4	5
Diğer oyunlarda kaybetmemek için herhangi bir oyunda hile yapmam.	1	2	3	4	5
Rakiplerimin tahminimi kullanmasını önlemek için son ana kadar bir yön göstermem.	1	2	3	4	5
Rakiplerimi anlaşmaya zorlamak için, fark edilebilir bir riski oluşturarak eylemlerini etkilerim.	1	2	3	4	5
Kısasa-kıساس uzun süreliğine, iş birliğini kısa süreliğine düşünürüm.	1	2	3	4	5
Stratejilerimin öngörülebilir olmaması için, rakiplerimle amaçlarımız büyük ölçüde aynı doğrultuda olduğunda onlarla işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
Açgözlü davranıyor şeklinde algılanmamak için uzlaşılabilir görünmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5

- ❖ **Cinsiyetiniz:** ( ) Erkek ( ) Kadın
- ❖ **Yaşınız:** .....
- ❖ **Eğitim seviyeniz:** .....
- ❖ **Bulduğunuz sektör:** .....

### EK 3: Ölçeğin Son Hali

<b>Yetenek</b>
Rakiplerimin amaç odaklı olduklarını bilerek kararlar alırım.
Oyundan ne zaman çekilmem gerektiğini kolayca anlarım.
Rakiplerimin ne yaptığını/yapmaya çalıştığını kolayca analiz edebilirim.
Oyunda hamleyi ilk kimin yapacağını kolayca tahmin ederim.
Rakiplerimin eylemlerine bakarak neler başarabileceklerini kolayca anlayabilirim.
Yaptığım her eylem (aksiyon) için rakiplerimin bir karşı-eylem yapacağını bilerek hareket ederim.
Rakiplerimin benimle eş zamanlı yaptıkları hamleleri kolayca çözerim.
Herkesin kazanmak için nasıl bir yol izleyeceğini tahmin ederek oyunu çözerim.
Getirisinin bedelinden fazla olacağı stratejiyi kolayca belirleyebilirim.
Oyunda taraflar anlaşmazsa sonuçların ne olacağını kolayca anlayabilirim.
Kendimi rakiplerimin yerine koyarak kendim için en iyi hamleleri saptamayı çok iyi yaparım.
Her koşulda, bütün seçenekleri geride bırakan stratejiyi ortaya koyabilecek öngörüye sahibimdir.
Beni rakiplerimden daha başarılı yapan stratejiyi oluşturmakta zorlanmam.
Bir oyunda tutarsız davranan kolayca saptarım.
Stratejik hamleleri, başkalarının düşüncelerini benim lehime bir yönde değiştirecek şekilde tasarlarım.
Stratejik hamleyi, hareket planı hazırlayarak başlatırım.
Stratejik hamleyi, inanılır yapan bir davranışla devam ettiririm.
Rakiplerimin öngörülmeden yapmaya çalıştığı bir hamleyi önlemek için gerekli tedbirleri alırım.
Rakiplerimin beni yanıltmak için yaptığı taktik değişikliklerini kolayca anlarım.
Rakiplerimin yanlış yönlendirme ihtimalini düşünerek, görmem için yapmış oldukları hamleleri kolayca anlayabilirim.
Rakiplerimin yapmasını beklediğim hamlenin tersine hareket edeceğini kolayca anlayabilirim.
Riskleri azaltmak için problemi daha temel bir düzeyde ele alırım.
Birçok hamlesi olan herhangi bir oyun için, en iyi stratejiyi kolayca bulurum.
Stratejileri ortaya koyarken ileriye bakma analizi ile stratejinin değer tahminini birleştiririm.
<b>Davranış</b>
Rakiplerle çatışmaları hesaba katarak karar veririm.
İşbirliğinden yararlanarak karar vermeye çalışırım.
Esnek olmayarak rakiplerimi taviz vermeye zorlarım.
Hamleleri karıştırıp, rakiplerimin öngörmediği şekilde davranırım.
İnatçı bir rakibe karşı direnmem gerektiğinde sonuna kadar direnirim.
Rakiplerimin hamlelerime karşı hareketlerini hesaplayarak, bunları şimdiki en iyi hamleyi hesaplamakta kullanırım.
Gerçekleştireceğim hamle için ilk olarak farklı senaryoların her birinin getirisini hesaplarım.
Rakiplerimin stratejisini tahmin ederek onlarla eş zamanlı hareket ederim.
Eş zamanlı hamlelerde herhangi etkin olmayan stratejiyi çıkartırım.
Rakiplerimin ne yaptığını bilsem bile, kendi oyunumu değiştirmem.
Rakiplerim yaklaşımını belli ettikten hemen sonra gerekli karşılığı kesin veririm.
Rakiplerimin yanlış algılamasının muhtemel olduğu durumlarda kısasa-kısas stratejisinden kaçınırım.
Bir stratejiyi değerlendirirken ne kadar iyi işlediğini ölçerim.
Rakiplerimin zayıf noktalarının farkında olarak onlara karşılık veririm.
Hamle için en uygun zamanı bekleyerek öngörülebilir olmayan bir hamle uygularım.
<b>Tutum</b>
Hamlelerimi karıştırırken öngörülebilir olmamaya odaklanırım.
Oyunda önceliği yakalayıp ilk hamleyi yapmayı severim.
Fikrimi açığa çıkarmam gereken oyunları çok iyi bilirim.
Bir vaatte bulunduğumda gereğinden fazlasını vaat etmem.

Öngörülebilir olmayan stratejiyi kullanarak başarılı olacağıma inanırım.
En iyi stratejimi, rakiplerim için en iyi olan stratejiye karşı oluştururum.
Rakiplerimle iş birliğimi bozmayarak, gelecekteki hamlelerimde zarar etme bedelini engellerim.
İşbirliği geçmişim olan rakiplerim için daha dikkatli bir strateji oluştururum.
Rakiplerimle oyunda hilenin kural olduğu anlaşılırsa, rakiplerimi başarısız edecek bir strateji oluştururum.
Rakiplerin eyleminden sonra rakiplere karşı herhangi bir amaç belirtmeden yapılan hamlelerin etkili olmadığına inanırım.
İnanırdıcı olmak için oyunda bir stratejik hamle denediğimde genelde geri adım atmam.
Taahhütlerimi inanırdıcı yapmak için, onları yerine getirmediğimde cezalandırılmayı kabul ederim.
Hamleyi karşılayacak rakiplerin etkinliğini düşürmek için yapılabilecek en önemli şeyin, rakiplerin hamlemi tahmin etme durumunu ortadan kaldırmak olduğuna inanırım.
Rakiplerimden amacımı gizleyerek ilk hamleyi yapmayı çok anlamlı buluyorum.
Risk olasılıkları arasındaki ölçüyü dikkatli bir şekilde kontrol etmeye çalışırım.
Uygulama sistemini koşullardaki değişikliklere göre düzenlemek gerektiğine inanırım.
Bir hamle yapmadan önce, hamleyi rakiplerimin bakış açısından değerlendiririm.
<b>Eğilim</b>
Ortaya çıkan problemlerin nedenlerini anlayarak olumsuz sonuçları engellerim.
Yeni bir taahhüde girişmeden, var olan pazarlık gücümü kullanırım.
Karar verirken sadece gelecekteki kendi seçeneklerime değil, rakipleriminkine de bakarım.
Eğer riske girmem gerekiyorsa bunu olabildiğince çabuk yapmaya çalışırım.
Eğer etkin olmayan stratejim varsa ondan kaçınırım.
Benim için en iyi olan hamleyi rakiplerimin ne yaptığına bağımlı olarak belirlemeye çalışırım.
Rakiplerim belirli bir davranış tarzı uyguladığında bundan yararlanırım.
Kendimin de zararına olan bir durumda, rakiplerimin de kaybedeceklerini göstererek onları hareket etmeye ikna etmeye çalışırım.
Rakiplerimin kendimin de zararına olan hamlelerinin kötü sonuçlarını göstererek eylemlerini engellemeye çalışırım.
Rakiplerimin kendi stratejileri dışında bir yol izlediğini anlarsam, bunu kendi yararına kullanmaya çalışırım.
<b>Niyet</b>
Alternatif hamleleri olan oyunlarda, hamlelerin sonuçlarını tahmin etmek için, geriye doğru akıl yürütürüm.
İleriye bakıp geriye doğru akıl yürütmeyi gerçekleştirebilmek için stratejilerimi değişmez hale getiririm.
Diğer oyunlarda kaybetmemek için herhangi bir oyunda hile yapmam.
Rakiplerimin tahminimi kullanmasını önlemek için son ana kadar bir yön göstermem.
Rakiplerimi anlamaya zorlamak için, fark edilebilir bir riski oluşturarak eylemlerini etkilerim.
Açgözlü davranıyor şeklinde algılanmamak için uzlaşılabilir görünmekten kaçınırım.