

Orijinal Makale / Original Article

Yöneticilerin bilişsel haritaları ile örgütlerin strateji haritalarının
hizalanması: Bir yüksek öğretim kurumu örnek olayı

Alignment of managers cognitive map and organizations strategy map:
A case of university

Cemal ZEHİR^a, Ertuğ ERGÜL^b

^aYıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye

^bYıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul, Türkiye

^aYıldız Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, İstanbul, Türkiye

^bYıldız Technical University, Institute of Social Sciences, Business Administration, İstanbul, Türkiye

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 28 Aralık 2022

Revizyon tarihi: 18 Ocak 2023

Kabul tarihi: 26 Ocak 2023

Anahtar kelimeler:

Strateji, strateji haritaları, bilişsel haritalar

ARTICLE INFO

Article history

Received: 28 December 2022

Revised: 18 January 2023

Accepted: 26 January 2023

Key words:

Strategy, strategy map, cognitive map.

ÖZ

Bu makalede bir yüksek öğretim kurumunda araştırma yapılarak kurumun stratejik planıyla kurumda çalışan akademisyenlerin bilişsel haritalarının özelliklerinin tespit edilerek, bunların hizalanması sonucunda oluşan farklılık ve benzerliklerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Üniversitenin stratejik planı daha dinamik ve gelişmiş bir strateji haritasının elde edilmesi için strateji planı anket yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bilişsel haritalar akademik yöneticilerle yapılan kağıt kalem tekniği uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin bilişsel haritalarının oluşturulması ve bunların kurumun stratejik planı ile hizalanması yeni stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Çalışmada anket yolu ile analiz edilen stratejik planın nicel veri sonuçları, kağıt kalem tekniği kullanılarak elde edilen yöneticilerin bilişsel haritaları nitel veri sonuçları ile hizalanmıştır. Bu araştırma kapsamında 17 tane üst düzey akademik yönetici ile kağıt kalem bilişsel haritalama tekniği uygulanmıştır. Üniversitede çalışan 227 tane akademisyenle stratejik plan değerlendirme anketi yürütülmüştür. Bu çalışma neticesinde ortaya çıkan değerlerin karşılaştırılması yolu ile stratejik yönetim alanında katkı sağlanması amaçlanmıştır. Kısaca araştırmanın amacı; stratejik planların nicel değerlendirme sonuçları ile bireylerin bilişsel haritalarının nitel değerlendirme sonuçlarını aynı hedef için birlikte kullanarak organizasyonların stratejik gelişimlerine katkı sağlanabileceği düşüncesini desteklemektir.

Atf için yazım şekli: Zehir C, Ergül E. Yöneticilerin bilişsel haritaları ile örgütlerin strateji haritalarının hizalanması: Bir yüksek öğretim kurumu örnek olayı. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:95–112.

ABSTRACT

In this article, it is aimed to determine the characteristics of the cognitive maps of the academicians working in the institution with the strategic plan of the institution by conducting research in a higher education institution and to reveal the differences and similarities that occur as a result of their alignment. The strategic plan of the university was evaluated with the survey

*Sorumlu yazar / Corresponding author

*E-mail adres: ertugergul@gmail.com



method in order to get a more dynamic and developed strategy map. Cognitive maps were carried out with the paper pencil technique application has been made with academic executives. Creating the cognitive maps of the managers and aligning them with the strategic plan of the institution would contribute to the development of new strategies. In the study the quantitative data results of the strategic plan analysed by the questionnaire and the cognitive maps of the managers obtained by using the paper and pencil technique were aligned with the qualitative data results. Within the scope of this research paper and pencil cognitive mapping technique was applied with 17 senior academic executives. A strategic plan evaluation survey was conducted with 227 academicians working at the university. It is aimed to contribute to the field of strategic management by comparing the values that emerged as a result of this study. In summary, the aim of the research is to support the idea that by using the quantitative evolution results of strategic plans and qualitative evolution results of individuals cognitive maps for the same goal make it possible to contribute to strategic development of organizations.

Cite this article as: Zehir C, Ergül E. Alignment of managers cognitive map and organizations strategy map: A case of university. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:95–112.

GİRİŞ

Organizasyonların yönetimlerine stratejik yönetim açısından bakıldığında, şirketlerin strateji geliştirme süreçlerine başladıklarında süreçlerinin nerede başladığı ve organizasyonlarındaki tüm süreçlerinin katkılarını nasıl yöneteceklerini bilmeleri gerektiği konularıyla karşı karşıya kalmaları önemli ve çözülmesi gereken bir konu olarak görülmektedir (Huff & Jenkins 2002: 173). Yöneticilerin bilişsel haritaları ile örgütlerin strateji haritalarının hizalanması çalışmasında amaç karar vermede bilişsel haritalar ile strateji haritaları arasındaki hizalanmanın yapılarak karar verme sistemlerine katkı sağlamaktır. Bunun nedeni ise, organizasyonlarda tepe yönetimlere ait stratejilerin meydana getirilmesi kadar bunların yukarıdan alta doğru iletilmesi ve doğru bir yaklaşımla uygulanabilmesinin, önem taşıyan bir konu olmasıdır. Stratejilerin doğru ve hızlı bir şekilde uygulanması organizasyonların gelecekte var olmaları için büyük önem taşımaktadır. Özellikle hızlı bir şekilde değişime uğrayan dünyamızdaki işletme uygulamaları ve yeni stratejik yaklaşımlar organizasyonların da değişmelerine neden olmakta, değişmeyen organizasyonlar ise küçülmede veya yok olmaktadır. Bu nedenle de stratejilerin doğru bir şekilde oluşturulması, bunların tepeden alta doğru yayılması, tüm organizasyonda kabul görmesi ve strateji sonuçlarının organizasyonun gelişimine iyi etkide bulunması önemlidir. Diğer organizasyonlarda olduğu gibi üniversitelerde de stratejilerin oluşturularak tüm organizasyona iletilmesi önem taşımaktadır, çünkü işletmeler için geçerli olan gelişmeler üniversiteler için de geçerlidir. Bu nedenle üniversitelerin tepe yöneticilerinin hem iç çevrelerini hem de dış çevrelerini iyi bir şekilde takip ederek doğru yorumlamaları önemlidir.

Çalışma, üniversitelerin stratejilerinin analizi yani iç stratejilerinin analizi gibi görünse de yapılan çalışma ile, üniversitenin başarısı ölçüldüğünde, ortaya çıkan sonuçların dış çevre faktörleri ve değişimleri ile karşılaştırılmasıyla gelecek stratejilerine dair fikir sahibi olunabilmesi diğer bir

amaçtır. Özellikle son dönemlerde artan rekabet yanında teknolojik gelişmelerin çok hızlı olması organizasyonların da bu gelişmelere uyum sağlamasını gerektirmektedir. Ülkemizin gelişmesi için çok önemli bir yere sahip üniversitelerimizin de bu gelişmelere uyum sağlaması hatta bu konuda liderlik etmesi beklendiğinden üniversitelerin stratejik anlamda iyi yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Ülkemizde ve dünyada üniversitelerin iyi yönetilmesi iyi öğrenciler yetiştirilmesi için büyük önem taşımaktadır. Çünkü üniversitelerimizin iyi öğrenciler yetiştirebilmesi ülkemizin geleceği için de büyük önem taşıyan konudur. Üniversitelerde stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli çalışmaların halihazırda ülkemizde yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte yapılan çalışmaların ne ölçüde yararlı olduğu ve ne ölçüde uygulamaya konulduğu önemlidir. Çünkü yararlı olmayan veya uygulamaya konulamayan stratejilerin katkısının olması büyük ölçüde beklenemez. Ayrıca uygulamaya konulmakla birlikte tüm organizasyona yayılmayan ve organizasyonlar tarafından kabul görmeyen stratejilerin de fazla bir anlamı yoktur. Bu nedenle stratejik sonuçların ölçülebilir hale gelmesi organizasyonlar dolayısıyla üniversiteler için önem teşkil etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalara istinaden organizasyonların başarılı olabilmeleri için öncelikle misyon ve vizyonlarının iyi belirlenmesi neticesinde oluşturulacak stratejik amaçların doğru belirlenmesi yanında bunların doğru yönetilmesi ve yukarıdan aşağıya etkin bir şekilde aktarılarak uygulanmasının gerekli olduğu söylenebilir. İyi bir şekilde belirlenen stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması sonucu meydana gelen sonuçların ölçülebilmesi de bu kapsamda büyük önem taşımaktadır. Doğru şekilde üretilen, etkin bir şekilde tüm organizasyona yayılan ve sonuçları iyi bir şekilde analiz edilen stratejiler ile ilgili çıktılar en son aşama olarak geribildirimle tekrar üst kademeye iletilmelidir ki üst kademelikler bu sonuçları görüp gelecek için etkin kararları vermek için yeterli veriye zamanında sahip olabilsinler. Çalışmada yer alan konular ana başlıklar olarak, stratejik yönetim, organizasyonların strateji haritaları, biliş-

sel haritalama ve yöneticilerin bilişsel haritalarından oluşmaktadır. Bu konulara ait birçok alt başlık ta bulunmaktadır. Daha sonrasında ise uygulama kısmında bu iki harita şekli hizalanarak üniversitenin stratejik sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan bu çalışmalar için örnek olarak bir üniversite incelenmiştir. Üniversite genelinde yapılan anket çalışmaları sonucunda 227 anket değerlendirmeye alınarak analiz edilmiştir. Araştırmamızın nicel kısmını oluşturan anket çalışmamızın yanında nitel kısmını oluşturan yöneticilerin bilişsel haritalarının yapılması için üniversite yöneticilerinden randevu alınarak daha önce üniversitede yönetici olarak görev almış veya halen yönetici olarak görev alan 16 öğretim üyesi ve bir üst düzey üniversite yöneticisi ile kağıt kalem yöntemi bilişsel haritalama yöntemi çalışması yapılarak, toplamda 17 bilişsel harita elde edilmiştir. Yaptığımız bu çalışmalar sonucunda ulaşılan tüm nicel ve nitel olan veriler analiz edilerek karşılaştırılmış yani hizalanmıştır. Çalışma sonuçları sonuç ve bulgular kısmında değerlendirilerek açıklanmıştır. Daha sonra çalışmamızın tamamı değerlendirilerek bu konu ile ilgili yapılabilecekler ortaya konulmuştur.

Tüm bu çalışmalar sonucunda konunun özetlenmesi faydalı olacaktır. Çalışmayla yapılan araştırmanın amacı organizasyonlarda karar vermede bilişsel haritalar ile stratejik haritalar arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılarak karar verme süreçlerine sistematik olarak katkı sağlamaktır. Buna ilave olarak yöneticilerin bilişsel haritaları ile organizasyonların strateji haritalarını ortaya koymakta önemlidir. Bunun nedeni karar vermede her zaman eksikler olabilmesinin doğal olmasıdır. Araştırmanın önemi de bu karar süreçlerindeki eksiklerin giderilerek karar süreçlerinin daha sağlıklı olmasına katkı sağlamanın gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Strateji haritalarının eksik veya yetersiz kalabileceği durumları ortadan kaldırabilmek veya iyileştirmek adına organizasyonda karar verici düzeyinde olan yöneticilerin bilişsel haritalarının ortaya konularak bunların karşılaştırması ve hizalanması yoluyla stratejinin daha etkin ve dinamik hale gelmesinin sağlanması için çalışmalar yapılmasının önemli olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında stratejinin daha dinamik ve etkin hale getirilmesi verilecek kararların etkinliğinin dolayısıyla da organizasyonların verimliliğinin artmasına destek olunmasını sağlayacak bir yöntem oluşturulması açısından önemli görülmektedir. Yapılan çalışma ile organizasyonların strateji haritalarının zayıf yönlerinin telafi edilerek strateji haritalarının daha dinamik, geleceğe dönük ve sadece organizasyonun dinamiklerine değil, aynı zamanda, organizasyonun çevresi ile ilgili dinamikleri de dikkate alan bir sistem geliştirmek hedeflenmiştir. Organizasyonların strateji haritalarının organizasyondaki yöneticilerin bilişsel haritalarından farklarının meydana çıkması, organizasyon misyon ve vizyonunun yeterince özümseyip özümsemediğini ve nasıl algılandığını da gösterecektir.

STATEJİ HARİTALARI VE BİLİŞSEL HARİTALAR

Stratejik Yönetim

Örgütler açısından bakıldığında, stratejinin temel anlamda örgütlerin kullandıkları önemli bir planlama çalışması olduğu ifade edilebilir. Bunun en temel nedeni ise organizasyonların hedefleri açısından stratejik çalışmalar yapılırken önemli olanın istenilen sonuçlara ulaşmak olduğudur. Bununla birlikte geniş anlamda strateji kavramına bakıldığında, plandan daha dinamik süreçleri ifade etmekte olduğu görülebilir. Bu kapsamda değerlendirdiğimizde strateji, organizasyonun dış çevresini de dikkate alan, hedeflere erişmek ve planlanmış sonuçlara ulaşabilmek için hedefi olan, uzun vadeli şekilde düşünülen ve dinamik olan, yani daima yenilik yapmayı amaç edinen bir karar verme süreci şeklinde tanımlanabilen bir kavramdır (Ülgen & Mirze, 2016: 35). Tüm açılardan bakıldığında, organizasyonların tüm alanlarını ilgilendiren stratejinin, sadece durumsallık ve çok boyutluluktan oluşmamış olması sebebiyle genel bir tanımlamasını yapmanın kolay olmadığı ifade edilmektedir (Chaffee, 1985: 89). Stratejinin geniş bir alanı kapsamı sebebiyle, aslında stratejinin genel olarak betimlemesini yapabilmek için bütün bilinmeyenleri kapsayan, bir durum analizi gerekli olabilir, bu da geniş anlamıyla tüm organizasyonel işlemler düşünüldüğünde gerçekten kolay görünmemektedir. Bu nedenle yukarıda bahsedilen genel boyutları ile, stratejiyi organizasyonlar yönünden değerlendirmek gerekir ise organizasyon ya da işletmelerin bulunduğu çevrede meydana gelen belirsizlikleri bütün boyutlarıyla tanımlayarak tüm bu belirsizlikleri azaltmak için gerekli olan çalışmaları yaptıkları görülebilir. Bunun en büyük nedeniyse tüm organizasyonlar için geçerli olan ve her zaman oluşabilen belirsizlikler ve problemlerden organizasyonları korumaktır. Bunu meydana getirmek için ise farklı çevre faktörleriyle, hangi zamanda ve nasıl iletişim kurulabileceği konusunda bazı kararların verilmesi gerekmektedir, bu nedenle de organizasyonlar açısından stratejiyi genel anlamda karar vermek şeklinde tanımlayabiliriz (Koçel, 2014: 372).

Stratejik yönetimin önemli olmasının en temel nedenlerinden biri bilindiği üzere yönetimle alakalı üretilmiş olan ilk çalışmaların başladığı günlerden zamanımıza ulaşınca ya kadar gerek organizasyon içinde gerekse organizasyon dışında yer alan şartların, çok yüksek derecede değişim geçirmiş olması neticesinde yönetim kavramının ve ayrıca yöneticiliğin gerektirmiş olduğu lüzumlu özelliklerin farklılaşmasıdır (Gürol, 2011: 73). Strateji konusunda birçok çalışma yapan, Michael Porter stratejik yönetim ile ilgili çok farklı boyutlarda çalışmalar yaparak stratejinin geliştirilmesini sağlamak üzerinde çalışmıştır. Bu doğrultuda Porter'in yaptığı strateji ile ilgili birçok çalışması bulunmakla birlikte bu çalışmaları organizasyonlar açısından kısaca özetlersek, stratejik yönetim yapılan araştırma ve uygulama, stratejik yönetime ait problemlerin teorik olarak analiz edilmesi için gerekli kuramsal çalışmaların yapılması ve sosyal olay-

larda stratejik yönetimin nasıl kullanılabileceğini gösterir. Bu çalışmaları nedeniyle, Michael Porter'ın yapmış olduğu Rekabet Stratejisi yayını ile, strateji kavramı ve strateji çalışmaları çok önemli yönetsel uygulamaları da ortaya koyan, önemli bir akademik disiplin haline gelmiştir (Barney, 2002: 53). Stratejik yönetim birçok farklı sektörde ve alanda kendini göstermiştir, bu konu ile ilgili yapılmış olan strateji çalışmaları kapsamında üretilen ve stratejik yönetime farklı bir boyut ve yenilik kazandıran strateji haritası çalışmasının uygulanmasıyla akademik eğitimde ait olan üretimde artış sağlanmış ve yeteneğe sahip olan öğrencilerin okullara çekilmesi konusunda artış gözlemlenmiştir (Rahimnia & Kargozar, 2016: 386).

Örgütlerde Strateji Haritaları

Dengelenmiş Skor Kartı Yöntemi strateji çalışmasının (Balanced Scorecard), devam çalışması özelliğinde olan ve son dönemde strateji kavramına dayanmış olarak geliştirilmiş olan, stratejik haritalama çalışması da tıpkı dengelenmiş skor kartı yöntemi gibi ilk olarak Harvard Üniversitesinde çalışmalarını yürüten Kaplan ve Norton tarafından meydana getirilmiştir. Kaplan ve Norton üretmiş oldukları ilk çalışmalarında yeni bir stratejik performans değerlendirme yönetimi kavramı olarak meydana getirdikleri, Kurumsal Karne kitap çalışmaları ile Dengelenmiş Skor Kartı Yöntemi (Balanced Scorecard) sistemini, yani bir stratejik performans yönetimi sistemi geliştirmişlerdir. Kaplan ve Norton'un burada temel felsefeleri ölçümlenemeyen işletme unsurlarının yönetilemeyeceğidir. Yine Kaplan ve Norton bu çalışmaları sonrası yayınlamış oldukları çok önemli çalışmaları stratejik odaklı organizasyonlar yönetimi çalışmalarıyla konuları daha fazla bir boyutta ele almışlardır. Bütün bu çalışmaların bir neticesi olarak yaptıkları bu önemli eserlerinin ardından strateji haritaları kitaplarıyla performans yönetim sisteminin uygulanabilmesi konusunda neler yapılması gerektiği odağı ile ilgili yapmış oldukları çalışmaları geliştirmişlerdir (Kaplan & Norton, 2014: 19). Strateji Haritaları, kısaca özetlemek gerekirse, organizasyonun en yukarı düzeyindeki yönetim stratejilerinden birisi olarak ortaya konulan Dengelenmiş Skor Kartı Yöntemi (Balanced Scorecard) performans yönetim sisteminin dört temel boyutunun genelde nasıl başarılı olarak yürütülebileceğini ortaya koyabilmek adına uygulama yapılırken mutlaka uygulanması gereken konuları ortaya koymak amacı ile hazırlanan ve bir sayfadan oluşan grafiksel veya görsel bir sunum olarak isimlendirilebilir (Niven, 2006: 99).

Yöneticilerin Bilişsel Haritaları ve Kağıt Kalem Yöntemi

Genel olarak organizasyonlarda üst düzey kararlar alan tepe yöneticilerinin düşünce yapılarını anlayarak meydana getiren bilişsel haritalama kavramı, organizasyonla ilgili değer verilen konu ve çalışmaların ortaya konulmak suretiyle açıklanması yanında işletmenin ve etrafının daha güzel anlaşılabilmesi adına bir gelişme sağlanması için destek

olacaktır. Organizasyonlar için önemli bir strateji geliştirme kavramı olan, bilişsel haritalama konusu G.A. Kelly'nin 1955 yılında yapmış olduğu ilk çalışmalara dayanmaktadır. Bu çalışmalar, tamamen bilişsel haritalamayı ortaya koymaya da farklı bir yöntem geliştirerek, sorunların etkinlikle çözümü için geçerli ve güzel bir modeli meydana getirmesi bakımından faydalıdır (Eden, 1994: 263). Haritalama kavramına baktığımızda, bir konu ile ilgili genel hali ortaya koyan grafik olarak gösterilen sunumu anlattığı anlaşılır. Bu doğrultuda, bilişsel haritalama kavramına baktığımızda biliş ile ilgili konuları inceleyen bilimlerle ilgili araştırmacıların düşüncelerine göre bilişsel haritalar, kişilerin iletişim halinde bulunmuş oldukları çevreyle ilişkilerini anlatan, ayrıca insanların hangi tip bilgileri bildikleriyle ve nelere inanmış olduklarını içeren, görsel olan bir sunuşu ortaya koymaktadır. Haritalar tüm bunlara ek olarak birtakım bilgileri ön tarafa çıkarmak yoluyla önemli olabilecek bilgilerin meydana çıkarılmasını sağlayarak karar verme konusunda bütün yöneticilere yardımcı olurlar. Bu yüzden bilişsel haritalar, yöneticilere ait olan potansiyel ilgi alanlarını ortaya koymak suretiyle organizasyonun stratejik durumunu açıklarlar ki bu da stratejiye önemli farklılık katar. Buradan da anlaşılacağı üzere bilişsel haritalar organizasyonlarda kullanılan stratejileri daha da ileri götürmek için alternatif fikirler geliştirilmesine yardımcı olurlar. Kısacası, buradan anlaşılacağı üzere bilişsel haritalar bir strateji destek sistemi olarak değerlendirilebilir (Fiol & Huff, 1992: 267). Yapılan tüm bu tanımlara ilave olarak bilişsel haritalama kavramı farklı bir boyut olarak kişilerin dış çevreyi genel kavramlar ve ilişkiler yolu ile açıklamak için kullandıkları, bireylerin iç dünyalarını da orta koyan önemli boyutta sunumlar şeklinde belirtilebilir (Swan, 1995: 1257). Bilişsel haritaların bir model olarak ortaya konulması, bu modelin zamanla gelişmesine fırsat tanımış, konu ile ilgili yeni fikirlerin ortaya konulması için imkân sağlamıştır. Temel çalışmaları Kelly'nin kişisel yapı yaklaşımına uzanan Eden'in haritalama ile ilgili yaklaşımları, bireylerin elde ettikleri tecrübeleri kişisel olarak nasıl anlamlı şekle dönüştürebildiklerinin anlaşılmasını göstermek için yazılmış olan çok önemli bir kaynaktır. Yapılan çalışmalar ile gelişen bilişsel haritalama yaklaşımı önemli bir model olarak değerlendirilerek kullanılabilir (Edkins ve diğ. 2007: 764). Genel olarak bilişsel haritalamayla ilgili kullanılan değişik yöntemler bulunduğu söylenebilir. Bilişsel harita konusuyula alakalı çalışmalar değerlendirildiğinde çok miktarda uygulanan ve ortak şekilde kabul gören üç adet bilişsel haritalama yöntemi kullanıldığı görülmektedir. Bilişsel haritalama için kullanılan üç temel harita yöntemi nedensellik ya da diğer adıyla neden-sonuç (causal mapping) bilişsel haritalama yöntemi, anlamsal (semantic mapping) bilişsel haritalama yöntemi ve kavramsal (concept mapping) bilişsel haritalama yöntemi, olarak sayılabilir (Siau & Tan, 2005: 353).

Buradaki yöntemlerden neden sonuç bilişsel haritalarını çizebilmek için uygulanabilecek birçok yöntem vardır, bu yöntemlerden biri bilişsel haritaları kalem ve kağıt kullanılarak

rak çizmektir. Kağıt kalem çizim yöntemine göre katılımcı boş kağıtta konuyla alakalı olduğunu düşündüğü tüm ihtimalleri, bunların arasındaki ilişkiyi birbiriyle alakalı olacak şekilde göstermek sureti ile çizer. Katılımcı çizim yaparken kavramların ve kavramların arasındaki ilişkilerin güçlü olan ve zayıf yönleriyle olumlu ve olumsuz olan yönlerini meydana çıkarmaya çalışmak suretiyle, etkinliği olan bilişsel harita oluşturabilmek için gerekli olan çalışmaları yapar. Bu şekilde katılımcının bilişinde yer alan stratejik faktörler ortaya konularak bilişsel haritalar oluşmuş olur. Neden ve sonuç bilişsel haritasının çizilebilmesi için uygulanan yöntemlerin bir başkasıya, ikili karşılaştırmalar yöntemidir. Bu yöntemdeyse katılımcı her bir kavramın birbirleriyle arasındaki ilişkileri değerlendirerek her bir kavramın diğerleriyle etkileşimini de düşünerek kavramları birbirleriyle karşılaştırır. Buna ilave olarak ikili karşılaştırmaları uygulayabilmek adına öncelikli olarak, katılımcı tarafından meydana getirilen kavramların meydana getirilmesi baştan sonra prosedür uygulamaları gerektirir. İkili karşılaştırma yöntemi bu nedenle detaylı bir analiz sürecine ihtiyaç duyabilecek daha karmaşık yöntemdir (Hodgkinson, Malue, & Bown, 2004: 6). Her iki farklı çizim yöntemi kıyaslandığında kağıt kalem bilişsel haritama metodu ile ikili karşılaştırma bilişsel haritalama yöntemi arasındaki temel farkın hafızanın kullanımı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre kıyaslama yapıldığı zaman iki yöntemin de hafızadan geriye getirme ve tanıma ile alakalı durumlarının farklı olduğu görülmektedir ayrıca ikili karşılaştırma yönteminin ağırlıkla tanıma konusuna bağlı olduğu, kağıt ve kalem yöntemininse bilişin zihinden geriye çağırma konusuyla daha çok alakalı olan bir yöntem olduğu görülmektedir (Hodgkinson, Malue, & Bown, 2004: 17). Bu akademik çalışmanın en önemli katkılarından biri de kağıt kalem bilişsel haritalama yöntemi kullanarak elde edilen sonuçlar olacaktır.

Yöneticilerin Bilişsel Haritaları ile Organizasyonların Strateji Haritalarının Hizalanması

Genel olarak bakıldığında, organizasyonlara ait genel stratejiyi ve buna ait performans değişimlerini göstermesi için üretilen strateji haritasının en önde gelen amacı stratejiyi organizasyona ait alt boyutlara ayırmak ve organizasyonlarda bulunan çalışanlarla iletişim kurarak, çalışanların organizasyondaki işlerinin genel olarak organizasyonun bütünüyle ilişkili olduğunu anlatmaktır. Bir performans değerlendirme yöntemi olarak strateji haritaları, temel olarak stratejinin, organizasyonların en üst noktalarından, alt düzeylerine doğru iletilebilmesi için organizasyonlarda öncelikle yapılması gereken faaliyetlerin ortaya konulmasını amaçlayan ve stratejik olarak, performans göstergelerini tanımlamak için kullanılan bir performans değerlendirme aracı olarak belirtilebilir. Bir başka deyişle, strateji haritalarının, organizasyonel stratejinin bileşenleri arasındaki ilişkiyi yani stratejiye ait olan tüm faktörler arasındaki ilişkiyi de inceleyen bir yönetim aracı olduğu da söylenebileceğinden strateji haritaları bu yönüyle organizasyonu geniş çapta dikkate

alan üst düzey stratejik bir performans değerlendirme aracıdır. Yine bunlara ilave olarak strateji haritaları organizasyonların tüm oluşturulan stratejilerine yoğunlaşarak organizasyonların akılcı ve eşgüdümlü bir şekilde stratejilerini geliştirmelerini sağlayacak önemli bir araç olduğu anlaşılmaktadır. Strateji haritalarıyla genel olarak organizasyonun stratejilerini nasıl yönettiği açıklanmaya çalışılırken, buna ilave olarak, organizasyona ait farklı birimlerinin stratejiyi nasıl ortaya koydukları da bu yönetim sistemiyle açıklanmak istenir. Tüm bu açılardan bakıldığında organizasyonların zayıf ve güçlü yönlerinin neler olduğunu incelemenin organizasyonlar açısından önemli olduğu anlaşılmaktadır; çünkü, genel olarak anlaşılacağı üzere, organizasyonun sürdürülebilir olması stratejinin iyi bir şekilde oluşturulmasına ve etkin bir şekilde yönetilerek performansının ölçülmesine bağlıdır. Tüm sistemlerde olduğu gibi, strateji haritalarının da güçlü yönleri olduğu gibi doğal olarak zayıf yönlerinin de olması normal olarak değerlendirilebilir. Bunun bir tezahürü olarak, strateji haritalarına getirilen birçok eleştiri olmuştur. Bu eleştirilerden biri strateji haritalarının şirket içi çalışmalara şirket dışı çalışmalardan çok daha fazla yer vermesi; ikincisi, neden sonuç ilişkilerinin tek yönlü olması yani neden sonuçla alakalı yapılan çalışmaların çok yönlü olmaması, üçüncüsü, durağan bir çalışma olarak ortaya konulması yani strateji haritalarının uygulama açısından dinamik olmaması, dördüncüsü ise geçmiş verileri kullanarak geleceği tahmin etmeye çalışması yönüyle, strateji için kullanılan tüm verilerin mümkün olduğu kadar organizasyon tarafından elde edilen en yeni bilgilerden olmasının organizasyonlardaki stratejilerin iyi bir şekilde planlanarak uygulanması için gerekli olması olarak ortaya koyulabilir. Bu özellikleri strateji haritalarının eksik ve zayıf tarafları olarak belirtilebilir (Buytendijk, Hatch, & Micheli, 2010: 336-337). Yöneticilerin bilişsel haritalarının örgütlerin strateji haritaları ile hizalanması çalışması sonucunda strateji haritalarına ilave olarak bilişsel haritaların kullanılması her iki haritanın olumlu yönlerini birleştirerek zayıflıklarının giderilmesinin sağlanması amaçlanmıştır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada kullanılacak strateji haritalarının temini için üniversitenin stratejik planlarından strateji haritası anketi çıkarılarak üniversite genelinde anket yoluyla çalışma yapılmış; üniversitede başta üst düzeydekiler olmak üzere stratejik düzeyde çalışan yöneticiler ile görüşmeler yapılarak bu yöneticilerin bilişsel haritaları çıkarılmış, üniversitenin strateji haritası ile yöneticilerin bilişsel haritalarının karşılaştırılması neticesinde olması beklenen ile olan arasındaki fark ortaya konularak, strateji haritalarının etkinliğinin incelenmesi sağlanmıştır. Kısacası üst yöneticiler tarafından belirlenen strateji haritaları ve yöneticilerin bilişsel haritaları çizilerek bunlar üzerinden yöneticilerin karar süreçleri analiz edilmiştir. Bundan sonra strateji haritaları ve bilişsel haritalar arasındaki farklar ve ortak noktalara bakılarak

bunların karşılaştırması ile haritalar analiz edilerek boşlukta kalan hususlar ortaya konulmuştur. Araştırmanın strateji haritası ile ilgili olarak İstanbul'da bulunan bir üniversitedeki tüm öğretim üyelerine elektronik ortamda anket gönderilmiş ayrıca yüz yüze anket çalışması da yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda 227 öğretim üyesinden alınan anket sonuçları değerlendirmeye tabi tutulmuştur. SPSS programı kullanılarak, yapılan keşifsel istatistik çalışmada neticesinde 60 soruluk anketin 29 sorusu yapılan faktör analizinde 10 farklı bileşen altında toplanmıştır. Buna istinaden bu sorular üzerinden istatistik analizlere devam edilerek sonuçlar ortaya konulmuştur. Ayrıca bilişsel haritalama ile ilgili de 16 halen yönetici görevinde olan veya daha önce yönetici düzeyinde görev yapan 16 öğretim üyesi ve bir üst düzey üniversite yöneticisi olmak üzere toplam 17 üniversite yöneticisi ile kağıt kalem bilişsel harita yöntemi kullanılarak çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde sonuçlar örnek olay nitel araştırma deseni çerçevesinde incelenerek temel ve alt stratejik bilişsel sonuçlara ulaşılmıştır. Toplanan anketler neticesinde ortaya çıkan nicel sonuçlar ve bilişsel haritalar neticesinde ortaya çıkan nitel sonuçlar aşağıda paylaşılmıştır.

ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Yöneticilerin bilişsel haritaları ile organizasyonun strateji haritasının hizalanması için ölçek geliştirme çalışmasına başlanmıştır. Bu çalışmanın temeli, İstanbul'da bulunan bir üniversitede bir yıl süren stratejik planlama çalışmasının araştırma kısmında yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Stratejik planlama süreci için stratejik amaçlar neler olmalıdır kısmı için bir yıl süren akademik yöneticiler ve öğretim üyeleri ile arama konferansları neticesinde elde edilen değişkenler üzerine inşa edilmiştir. Onlarca değişken tartışılmıştır. Bu değişkenlerin oluşturulmasında öncelikle stratejik amaçlar, sonra stratejik hedefler, sonra stratejik performans göstergeleri tespit edilmiştir. Bu her bir faktörün tespiti için tüm kuruluş bünyesinde çok sayıda toplantı yapılmıştır. Bu toplantılardan kurumda akademik ve idari olarak en yetkili kişiler çalışmışlardır. Bu araştırma sürecinde ise, stratejik performans hedeflerine ulaşma soruları eklenmiştir. Bu bilimsel araştırma için strateji haritası sorularının oluşturulmasında 60 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Bu anket İstanbul'da bulunan ilgili üniversitede uygulanarak, SPSS programında yapılan keşifsel faktör analizi neticesinde, toplam 10 faktör altında toplanan 29 sorudan oluşmaktadır. Buradan anlaşılacağı üzere bu 29 soru üzerinden tekrar bir anket çalışması yapılarak ölçek geliştirme çalışmaları yapılabilir; ancak araştırmamızın konusu bir ölçek geliştirme olmadığından ulaşılan sonuçlar değerlendirilerek çalışma tamamlanmıştır. Anket sonucunda faktör analizine uygun olarak çıkan 29 soru makalenin sonunda ek olarak verilmiştir. Ayrıca kağıt kalem bilişsel haritalama yöntemi ile bilişsel haritalar ortaya konulmuş ve çıkan sonuçlar hizalanmıştır. Bu araştırma kapsamında

araştırma modelimiz aşağıdaki şekilde görülebilir (Şekil 1).

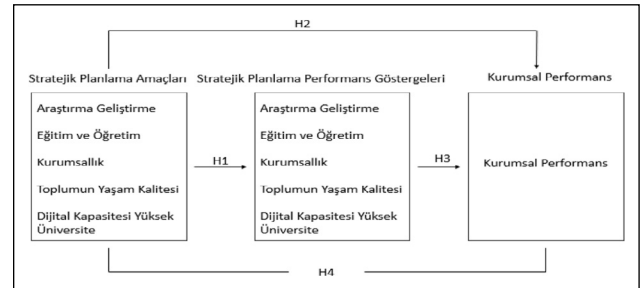
Yöneticilerin bilişsel haritası ve organizasyonların strateji haritalarının hizalanması için yapmış olduğumuz araştırmamızda hem strateji haritaları hem de bilişsel haritalar olması nedeniyle ortaya altı hipotez çıktığı görülmektedir. Hipotezlerimizin temelini üniversite yöneticilerine uygulanan bilişsel haritalar ve sadece üniversitede çalışan öğretim üyelerine yapılan strateji haritası anketi çalışmaları oluşturmaktadır. Bu hipotezlerimiz aşağıda belirtilmiştir.

H1: Stratejik Planlama Amaçları ile Stratejik Planlama Performans Göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Stratejik yönetim, stratejinin planlanması için gereken; araştırmalar yapma, incelemeler yapma, değerlendirmeler yapma ve seçim çalışmaları yapılmasını, kısaca stratejiyle ilgili olan bütün süreçleri planlama, ayrıca tüm stratejilerin uygulanabilmesi için tüm örgüt içinde, her türlü yapı ve motivasyon ile ilgili önlemlerin alınarak uygulamaya konulmasını, daha sonra ise stratejilerin uygulamaya koyulmadan, amaçlara uygun olabilmesi yönünden yeniden kontrol edilmesi süreçlerini kapsayan ve temel olarak işletmenin üst düzeyde yer alan insanların yaptıkları faaliyetleri ilgilendiren süreçler toplamı olarak belirtilebilir. Yukarıda yapılan betimlemeden de anlaşılacağı gibi stratejik yönetime ait ilk aşama stratejik planlama aşamasıdır. Stratejik planlama aşamasının ardından gelen ikinci aşama, gerekli politikaların meydana getirilmesi ve organizasyona en uygun yapının ne olduğunun araştırılması aşamasıdır ve bu aşamada stratejinin aşağıdaki kadrolara iletilmesi temel amaçtır. Stratejik yönetime ait son aşama ise, strateji ile ilgili karşılaştırma yapılarak, gerekli kontrollerin sağlanması olarak belirtilebilir (Eren, 2000: 18). Anlaşılacağı üzere bu hipotezde, strateji haritası anketi ile ortaya konulan sorulardan stratejik planlama amaçlarının performans göstergeleri ile arasında anlamlı ilişki olması önemlidir. Bunun sebebi, stratejik yönetimde amaçlanan durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasının yapılmasının, stratejik sonuçların ortaya konulması açısından önemli olmasındandır.

H2: Stratejik Planlama Amaçları Göstergeleri ile Genel Kurumsal Performans Göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Önemli bir stratejik bir performans değerlendirme aracı olan balanced scorecard, yani dengelenmiş skor kartı yöntemi, maddi ve maddi olmayan varlıkları ölçmesinin yanın-



Şekil 1. Araştırma modeli.

da neden sonuç ilişkisi dahilinde geribildirim sağlayan bir performans yönetim sistemidir. Ayrıca balanced scorecard stratejik yönetim sistemi sadece stratejik performans ölçme sistemi değil aynı zamanda kişi ve departman düzeyleri dahil olmak üzere işletmenin tüm stratejik amaçlarının ve tüm stratejisinin denetlenmesine imkân veren önemli bir stratejik kontrol ve geribildirim sistemidir (Norreklit, 2000: 65). Yine görüldüğü gibi strateji haritası anketi ile ölçülmeye çalışılan stratejik amaç göstergeleri ile genel kurumsal performansın eşgüdümü olması stratejinin genel olarak tanımlanabilmesi için gerekli görülmektedir.

H3: Stratejik Planlama Performans Göstergeleri ile Genel Kurumsal Performans Göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Kaplan ve Norton üretmiş oldukları ilk çalışmalarında meydana getirdikleri Dengelenmiş Skor Kartı Yöntemi (Balanced Scorecard) yönetim sistemini, kısacası yeni olan bir stratejik performans yönetimi sistemi, geliştirmişlerdir. Kaplan ve Norton'un burada ortaya koydukları temel felsefeleri ölçümlenemeyen işletme faktörlerinin yönetilmesinin mümkün olamayacağıdır (Kaplan & Norton, 2014: 19). Stratejik planlama sonucunda ortaya çıkan performans sonuçlarının genel performans sonuçları ile karşılaştırılması, performanslar arası ilişkilerin ölçülebilmesi ve genel değerlendirmelerin yapılması açısından mühim görülmektedir.

H4: Stratejik Performans Amaçları Göstergeleri ile Genel Kurumsal Performans Göstergeleri arasında Stratejik Planlama Performans Göstergeleri ara değişken etkisi yapmaktadır.

Organizasyonların gelişimini sağlamak için doğru performans yönetim sisteminin seçilmesi işletmeler için çok önemli bir konudur. Bunun nedeni performans yönetim sistemlerinin stratejik planların oluşturulmasında, organizasyonun başarısı için gerekli konuların belirlenmesinde ve yöneticilerin doğru kararları vermesi için gerekli verilerin elde edilmesinde çok önemli bir rol oynaması olarak belirtilebilir. Yapılan bir araştırmaya göre tepe yöneticilerinin iş hedeflerinin performans sistemleri ile sadece %15 oranında desteklendiği görülmüştür. Bu nedenle, organizasyonların gelişimi için yeni performans ölçüm sistemlerine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır. Yeni performans yönetim sistemlerine ihtiyaç duyulması yani mevcut performans sistemlerinin yetersizliği nedeniyle bunların yeni performans sistemleri ile değiştirilmesi konusu önemlidir (Ittner & Larcker, 1998: 205). Stratejik planlama amaçlarının genel kurumsal performans göstergeleri ile birlikte değerlendirilmesi yapılırken stratejik planlama performansının ara değişken etkisi yapması önemli görülmektedir. Bunun sebebi de genel performans göstergelerine ulaşmada stratejik plan ve bunun sonuçlarının başarılı olmasının gerekli bir yöntem olmasıdır.

H5: Üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları vasıtası ile elde edilen stratejik amaçlar ile stratejik planların amaçları arasında anlamlı ilişki vardır.

Stratejik karar verme konusu ile ilgili olarak, karar ve-

ricilerin neden sonuç ilişkileri hakkındaki inançları ve düşünceleri ile ilgili yapılan bir araştırmada MBA öğrencilerinin bilişsel haritaları ile neden sonuç konusu ile ilgilenen, bir grup örgütlerde çalışan yöneticinin içerik, yapı ve performans ilişkileri açısından bilişsel haritalarının yüksek oranda benzerlik taşıdığı ortaya konulmuştur (Ford & Harty, 1984: 271). Üniversitede bulunan yönetici personelin stratejik amaçları ile stratejik planların amaçları arasında anlamlı bir ilişki olması bize aslında yöneticilerin zihnindeki stratejiler ile stratejik amaçlar arasında doğrudan bir ilişkinin olmasının önemli olduğunu göstermektedir.

H6: Üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları yolu ile elde edilen stratejik amaç göstergeleri ile üniversitenin stratejik plan göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Balanced Scorecard sistemi (dengelenmiş performans yönetim sistemi) ve bilişsel haritalama yöntemleri ile ilgili yapılan bir araştırma sonucunda kullanımda olan strateji haritası ile yöneticilerin zihinsel modellerinin birbirlerine yüksek derecede benzediği ve bu iki uygulama sonucunda eşgüdümün ortaya çıktığı görülmüştür. Bu da strateji haritaları ile bilişsel haritalar arasında eşgüdümün olduğunu gösterebilir (Gonzalez, Calderon, & Gonzalez, 2012: 613). Yine üniversitede bulunan yöneticilerin bilişsel haritalarının stratejik plan veya harita ile eşgüdümlü olması önemli görülmektedir.

Tüm hipotezlere bakıldığında hepsinin direkt olarak strateji ve stratejik yönetim ile ilgili olduğu, uygulamada da anket yolu ile değerlendirilen üniversitenin stratejik sonuçlarının birbiri ile ilişkili olmasının ve aralarında anlamlı ilişkiler olmasının önemli olduğu görülmektedir.

NİCEL VE NİTEL VERİ ANALİZLERİ

Nicel Veri Analizi

Araştırmamızın, nicel veri analizi kapsamında yapmış olduğumuz analizler için 60 sorudan oluşan strateji anketimiz İstanbul'da bulunan bir üniversitede gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma için daha önce de belirtildiği üzere üniversitedeki tüm öğretim üyelerine anketimiz link üzerinden gönderilmiş ayrıca öğretim üyeleri ziyaret edilerek yüz yüze görüşme metoduyla anketler toplanmıştır. Anket çalışmaları sonuçlarına bakıldığında fakülte, bölüm veya yüksekokul olmak üzere toplam 13 farklı birimden veri toplandığı görülmüştür. Çalışmada SPSS programı kullanılarak strateji haritası anketi analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda ortaya çıkan sonuçlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Demografik Faktörler

Anket çalışmamıza katılan toplam 227 öğretim üyesinin profillerine baktığımızda, katılımcıların %54,2'sinin erkek, %45,8'inin ise kadın olduğu görülmektedir. Toplam olarak 227 anket cevaplandığı için anketi cevaplayanların 123 tanesi erkek 104 tanesi ise kadındır. Yapılan çalışmada katılımcı öğretim üyelerinin unvan dağılımlarına bakıl-

diğında ankete cevap veren toplam 227 kişinin 85 kişisini oluşturan %37,4'ünün araştırma görevlisi, 23 kişisini oluşturan %10,1'inin öğretim görevlisi, 26 kişisini oluşturan %11,5'nin Dr. Öğretim Üyesi, 49 kişisini oluşturan %21,6'sının Doç. Dr. ve 44 kişisini oluşturan %19,4'ünün ise Prof. Dr. unvanlarına sahip oldukları görülmektedir. Anketimize katılan öğretim üyelerinin yaş aralıkları dağılımına bakıldığında ise ankete cevap veren toplam 227 kişinin 45 kişisini oluşturan %19,8'inin 30 yaşından küçük, 83 kişisini oluşturan %36,6'sının 30-39 yaş aralığında, 45 kişisini oluşturan %19,8'nin 40-49 yaş aralığında, 46 kişisini oluşturan %20,3'ünün 50-59 yaş aralığında ve 8 kişisini oluşturan %3,5'ünün ise 60 yaş üzeri yaşlarda oldukları görülmektedir. Anketimizi cevaplamış olan 227 öğretim üyesinin %89'unu oluşturan 202 katılımcının mevcut durumda üniversitede herhangi bir idari görevi yok iken, anketi cevaplamış olan 25 öğretim üyesi ise mevcut durumda yönetici öğretim üyesi olarak çalışmaktadır. Anket çalışması ile ilgili yapılan çalışmalara istinaden, tüm demografik veriler aşağıdaki gibi, Tablo 1'de özetlenmiştir.

Faktör Analizleri ve Diğer İstatistik Analizler

Nicel veri çalışmasında anket sonuçları SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilmek için yaptığımız istatistik çalışmalardan birisi faktör analizidir. Faktör analizi kavramların açıklanması için oluşturulan boyutların belirlenmesinde ve değişken sayısını belirli bir düzeye indirmek için kullanılan bir istatistik analizdir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2016: 73). Anket verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlayabilmek için Keiser- Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk ölçüsü testi ve Bartlett küresellik testi verilere uy-

gulanmıştır. Bartlett küresellik testi yapılan istatistikle ilgili çalışmalarda değişkenlerin arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını gösteren istatistik bir orandır ve bu testin sonucu 0,05 oranından daha düşük çıkıyorsa bu bize değişkenler arasında faktör analizi yapabilmemiz için yeterli oranda ilişkinin olduğunu göstermektedir. KMO değerinin yeterli olarak düşünülebilmesi için ise en az 0,50 olması beklenmektedir. Ayrıca 0,60 oranına kadar bu değer genel düzeyde kötü olarak kabul edilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2016: 79-80). İstatistik bu açıklamalara göre çalışmamız için KMO değeri, üzerinde çıkması beklenen en düşük değeri olan, 0,60'dan daha fazla çıkarak 0,93 olarak gerçekleşmiştir. Buradan da KMO açısından çalışmamızın yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Bartlett küresellik testinde anlamlılık testinin 0,001 oranında anlamlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu da yukarıda belirtildiği üzere 0,05 oranından küçük olduğundan faktör analizi yapabilmemiz için yeterli oranda ilişki düzeyine ulaştığımız anlaşılmaktadır. KMO ve Bartlett testleri sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Yukarıda da belirttiğimiz üzere istatistik analiz çalışmaları sonucunda hem KMO hem de Bartlett test değerlerinin yeterli olarak çıktığı görülmektedir. Bu nedenle keşifsel faktör analizine geçilmiştir. Yeni bir ölçek geliştirilmek için oluşturulan 60 sorudan meydana gelen strateji haritası değerlendirme anketimiz faktör analizine tabi tutularak Varimax rotasyonu ile döndürüldüğünde toplam 29 sorunun 10 farklı bileşen altında toplandığı görülmüştür. Çalışmanın hedefi olan strateji haritaları ile bilişsel haritaların karşılaştırılması için istatistik sonuçları olumlu çıkan bu 29 soru değerlendirmeye alınacaktır. Böylece istatistik so-

Tablo 1. Katılımcıların Ortak Özellikleri

Katılımcıları Cinsiyeti	Toplam Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Toplamdaki Payı
Kadın	104	45,8%
Erkek	123	54,2%
Katılımcıların Unvanı	Toplam Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Toplamdaki Payı
Araştırma Görevlisi	85	37,4%
Öğretim Görevlisi	23	10,1%
Dr. Öğr. Üyesi	26	11,5%
Doç. Dr.	49	21,6%
Prof. Dr.	44	19,4%
Katılımcıların Yaşları	Toplam Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Toplamdaki Payı
30 yaş aşağısı	45	19,8%
30-39 yaş	83	36,6%
40-49 yaş	45	19,8%
50-59	46	20,3%
60 yaş üzeri	8	3,5%
Katılımcıların Statüsü	Toplam Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Toplamdaki Payı
Sadece Öğretim Üyesi	202	89,0%
Yönetici Öğretim Üyesi	25	11,0%

nuçları olumlu çıkan bu 29 soru ile ilgili istatistikî sonuçlar toplam 17 adet olan bilişsel harita sonuçları ile açıklanarak, gerekli çalışmalar yapılmıştır. Varimax döndürme yöntemi kullanarak yaptığımız keşifsel faktör analizi kullanılarak ortaya çıkan rotasyona uğramış temel birleşenler faktörü bileşenleri aşağıdaki gibi Tablo 3'te ortaya çıkmıştır.

Rotasyona uğramış komponent matriste bulunan değişkenler için korelasyon katsayısı olarak verilen faktör yükleri soruların her bir faktördeki ağırlığını gösterdiğinden değişkenler ile faktörler arasındaki ilişki derecesinin yani değişkenler ile faktörler arası ilişkinin iyi olarak gerçekleştiği söylenebilir. Bunun sebebi 0,50 ve daha yukarıda bulunan faktör yüklerinin iyi derece olarak nitelendirilmesidir (Demir, 2020: 506-507). Burada bulunan açıklanan varyans bölümünde birinci sıra varyansın ne kadarının açıkladığını gösterirken, ikinci sırada açıkladığımız varyansın toplam birikerek oluşan sonucunu verir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2016: 82-83). Burada 60 sorudan oluşan anketimizi keşifsel faktör analizine tabi tuttuğumuzda ortaya çıkan 29 soru için oluşan 10 bileşenin meydana geldiği ve bunların toplam varyansın yaklaşık %81'ini açıkladığını göstermektedir. Sorular arası korelasyona soruların ne kadar uyduğunu gösteren yani faktörde ortaya çıkmış olan soruların toplam içerisindeki güvenilirlik seviyesini gösteren değer Cronbach's Alpha değeridir. Bu değer 0,70 ve üzerinde olduğu analizlerde meydana gelen ölçeğin istatistikî açıdan güvenilir kabul edildiği görülmektedir. Buna göre güvenilirlik seviyesinin 0,70 üzerinde bulunması, gerekli olarak değerlendirilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2016: 89). Analizler sonucu oluşan faktörlerin Cronbach's alpha değerlerine bakılarak faktörlerin içsel tutarlılık değerlerinin ne olduğu ölçülmüştür. Yapılan analiz çalışmasında Cronbach's alpha değerlerinin 0,7'nin üzerinde çıktığı görülmüştür. Tanımlayıcı istatistik çalışmalarına baktığımızda, bu değerlerden ağırlıklı ortalama değerleri ne kadar yüksekse çalışmada en güçlü çıkan özelliğe sahip olduğu varsayıldığından burada oluşan değerler büyükten aşağıya doğru sıralandığında yaptığımız anket çalışması sonucunda test edilerek 10 faktör bileşeni altında toplanan 29 soruda en fazla önemli bulunan özellikler yukarıdan aşağıya doğru sıralanmıştır. Burada ortaya çıkan sonuçların anketimiz sonucunda yaptığımız istatistikî çalışmalar neticesinde ortaya çıkan nicel verilerin önem dereceleri olduğu düşünüldüğünde ve bu değerlerin nitel araştırma sonuçları ile kıyaslandığında oluşan benzerlik ve farkların hizalanması yoluyla organi-

zasyonların strateji haritaları ile yöneticilerin bilişsel haritalarının hizalanması sağlanmış olacaktır. Ayrıca ortalama değerler 29 sorunun ortalama değerleri olduğundan bunlar 17 adet bilişsel haritanın ortalama değerleri ile kıyaslanmış olacaktır. Tanımlayıcı ortalama istatistik tablosunun sıralanmış hali aşağıdaki Tablo 4'te bulunmaktadır.

Anketimizde temel göstergeler üç tanedir. Bunlar sırasıyla; amaçlar, performans göstergeleri ve genel performans hedefleridir. Yukarıda da görüldüğü üzere nicel araştırmamız sonucunda ortaya çıkan tanımlayıcı istatistikler ortalama değerlerine göre büyükten küçüğe sıralandığında yukarıdaki sonuçlar elde edilmektedir. Araştırmada ortalama istatistik değerlerinin büyükten küçüğe sıralanması ile elde edilen sonuçlar bilişsel harita sonucunda elde edilen temel ve alt faktörler ile kıyaslandığından ortalama istatistik değerleri çalışmamızda önem taşımaktadır. Buna göre ortalama istatistik değerleri ile çıkan sonuçlar bilişsel harita sonuçları ile kıyaslandığında strateji haritası ile bilişsel haritalar arasında önemli bir benzerlik olduğu, özellikle strateji haritasında yer alan ortalama istatistik değeri en yüksek değişkenlerin, bilişsel haritada yer alan temel değişkenlerle yüksek oranda örtüştüğü görülmüştür. Bu da stratejik amaçların doğru bir şekilde oluşturulduğu, stratejik performansın iyi şekilde yönetilerek strateji haritasındaki değişkenlerin tepe yönetimden aşağıya başarıyla iletildiğini ve çalışanlar tarafından bu stratejik amaçların özümsemek üzere üniversitede hedeflerle yönetimin başarıyla uygulandığını bizlere göstermektedir. Bu değerleri göstermesi açısından ortalama istatistik değerleri çalışmada önemli yer tutmaktadır.

Hipotezler İçin Regresyon ve Korelasyon Analizleri

Araştırmamızda hipotez testlerimizin regresyon analizi öncesi korelasyon analizi yapılmıştır. Tüm değişkenlerimiz arasında birebir ilişki vardır. Tüm korelasyon değerleri $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde olmak üzere istatistikî açıdan anlamlıdır. Tablo 5'te bu ilişkilerin değeri ve yükleri gösterilmiştir (Demir, 2020: 301-321). Yine Tablo 5'te Cronbach Alpha değerleri görülmektedir. Buna göre güvenilirlik seviyesinin 0,70 üzerinde bulunması, gerekli olarak değerlendirilmektedir. Tablo 5'te bulunan Cronbach Alpha değerleri bilimsel kabul edilebilir değerler içerisinde (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2016: 89).

H1 Hipotezi İçin Regresyon Verileri Analizi Çalışması

H1: Stratejik planlama amaçları ile stratejik planlama performans göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 2. KMO ve Bartlett Testleri

KMO ve Bartlett Testleri	Olmaması Beklenen En Düşük Değer	Tez Analiz Sonucu Değeri
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçüsü	0,60	0,93
Bartlett Küresellik Testi		
Tahmini Ki-Kare Dağılımı		4.686,35
df		406
Sig.		0,000

Tablo 3. Keşifsel Faktör Analizi Temel Bileşenler Tablosu.Rotasyona Uğramış Komponent Matris.

Sorular	Bileşenler										Açıklanan Varyans		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Açıklanan Ortalama Varyans %	Açıklanan Toplam Varyans %	
Stratejik Planlama Amaçları													
Araştırma Geliştirme						0,734						15,753	15,753
Eğitim ve Öğretim					0,709	0,686						13,506	28,809
Kurumsallık			0,788									11,408	40,217
Toplumun Yaşam Kalitesi			0,833									9,287	50,044
Dijital Kapasitesi Yüksek Üniversite			0,720									55,669	
			0,561										
				0,799									
				0,822									
				0,777									
							0,650			5,625			
								0,568					
Stratejik Planlama Göstergeleri													
Araştırma Geliştirme												5,573	61,242
Eğitim ve Öğretim		0,808										5,424	66,666
		0,792											
		0,806											
		0,684											
Kurumsallık										0,625	4,855		71,521
										0,710			
Dijital Kapasitesi Yüksek Üniversite									0,741		4,8		76,321
									0,626				
Genel Performans Hedefleri													
Genel Performans Hedefleri	0,802											4,291	80,612
	0,858												
	0,830												
	0,822												
	0,736												
	0,652												

Regresyon testlerinde düzeltilmiş R Kare değeri, 0,195; F testi değeri 11,867 ve Sig. Değeri ,000 olarak çıkmıştır. H1 hipotezimize ait kapsamlı veriler Tablo 6'da bulunmaktadır.

H1 hipotezi olan stratejik planlama amaçları ile stratejik planlama göstergeleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırma ve geliştirme amacıyla stratejik planlama göstergeleri arasındaki ilişki anlamlı ve pozitifdir. Bu ilişkide re-kare değeri 0,195'dir. Yani model %19,5 olarak açıklanmıştır.

H1 hipotezinde araştırma ve geliştirme amacıyla stratejik planlama göstergeleri arasındaki ilişkinin, 0,001 anlamlılık düzeyi ve 0,302 beta katsayısı oranında açıklandığı ve toplumsal yaşama katkınının 0,078 anlamlılık düzeyi ile 0,151 beta katsayısı oranında açıklandığı görülmektedir.

H2 Hipotezi İçin Regresyon Verileri Analizi Çalışması

H2: Stratejik planlama amaçları göstergeleri ile genel kurumsal performans göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 4. Ortalama İstatistik Değerleri Büyükten Küçüğe Sıralanan Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama İstatistik	Ortalama Standart Hata	Standart Sapma İstatistikleri
Dijital Kapasite	4,700	0,044	0,661
Eğitim ve Öğretim	4,537	0,046	0,686
Kurumsallık	4,531	0,044	0,658
Genel Planlama Amaçları	4,522	0,039	0,587
Araştırma ve Geliştirme	4,520	0,047	0,708
Toplumsal Yaşama Katkı	4,320	0,052	0,783
Kurumsallaşma Performansı	3,881	0,064	0,961
Dijital Kapasite Performansı	3,855	0,064	0,966
Ar-Ge Performansı	3,791	0,061	0,926
Genel Performans Göstergeleri	3,714	0,057	0,854
Eğitim Öğretim Performansı	3,348	0,074	1,116
Genel Kurumsal Performans	3,263	0,056	0,845

Regresyon testlerinde düzeltilmiş R Kare değeri, 0,123; F testi değeri 7,355 ve Sig. Değeri ,000 olarak çıkmıştır. Yapılan korelasyon analizine göre ortaya çıkan korelasyon tablosuna göre tüm parametreler arasında anlamlı ilişki vardır. Bu ilişki %1 hata payı ile açıklanmıştır Aşağıdaki Tablo 7'de H2 hipotezimizin regresyon verileri görülmektedir.

H2 hipotezi olan stratejik planlama amaçları göstergeleri ile kurumsal performans hedefleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırma ve geliştirme amacıyla stratejik planlama göstergeleri arasındaki ilişki anlamlı ve pozitifdir. İlişki 0,006 bir anlamlılık düzeyi ile ve 0,252 beta katsayısı oranında açıklanmıştır. Eğitim ve Öğretim amacıyla stratejik planlama göstergeleri arasındaki ilişki anlamlı ve negatiftir. İlişki 0,033 anlamlılık düzeyi ve -0,193 beta katsayısı oranında açıklanmıştır. Katılımcılar eğitim öğretim faaliyetleri ile genel kurumsal performans arasındaki ilişkinin negatif olduğunu ifade etmiş olmaları üzerinde düşünülmesi ve çalışma yapılması gereken bir durumdur.

Bu hipotezimizin re-kare değeri 0,123'tür. Yani model %12,3 oranında açıklanmıştır.

H3 Hipotezi İçin Regresyon Verileri Analizi Çalışması

H3: Stratejik planlama performans göstergeleri ile genel kurumsal performans göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır

H3 hipotezimizi ölçmek için yaptığımız regresyon testinin düzeltilmiş R Kare değeri, 0,413; F testi değeri 40,553 ve Sig. Değeri ,000 olarak çıkmıştır. Bu ilişki %1 hata payı ile açıklanmıştır. Aşağıdaki Tablo 8'de H3 hipotezimizin regresyon verileri görülmektedir.

H3 hipotezi olan stratejik planlama amaçları göstergeleri ile genel kurumsal performans hedeflerine ulaşma arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Eğitim öğretim performansı, kurumsallaşma performansı ve dijital kapasite performansı ile stratejik planlama göstergeleri arasındaki ilişkiler anlamlı ve pozitifdir. Bu ilişkide re-kare değeri 0,413'tür. Yani model %41,3 oranında açıklanmıştır. İlişki sırasıyla eğitim

Tablo 5. Korelasyon Tablosu

Değişkenler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Araştırma ve Geliştirme (F1)	(0,77)									
Eğitim ve Öğretim (F2)	,611**	(0,72)								
Kurumsallık (F3)	,638**	,669**	(0,88)							
Toplumsal Yaşama Katkı (F4)	,561**	,566**	,658**	(0,88)						
Dijital Kapasite (F5)	,666**	,603**	,716**	,640**	(0,86)					
Ar-Ge Performansı (F6)	,412**	,289**	,333**	,340**	,297**	(0,8)				
Eğitim Öğretim Performansı (F7)	,307**	,182**	,248**	,270**	,225**	,710**	(0,89)			
Kurumsallaşma Performansı (F8)	,398**	,270**	,349**	,328**	,324**	,585**	,657**	(0,88)		
Dijital Kapasite Performansı (F9)	,370**	,277**	,375**	,333**	,370**	,660**	,676**	,648**	(0,92)	
Genel Kurumsal Performans (F10)	,321**	,152*	,281**	,298**	,268**	,494**	,589**	,573**	,558**	(0,74)

** Korelasyon değerleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır; * Korelasyon değerleri 0,05 düzeyinde anlamlıdır; *** () Cronbach Alpha'ya ait değerler.

Tablo 6. H1 Hipotezi İçin İstatistikî Katsayılar Tablosu*

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	Sig.	Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
				Tolerans	VIF
Sabit		2,391	0,018		
Araştırma ve Geliştirme	0,302	3,447	0,001	0,466	2,148
Eğitim ve Öğretim	-0,044	-0,505	0,614	0,468	2,135
Kurumsallık	0,112	1,116	0,266	0,354	2,825
Toplumsal Yaşama Katkı	0,151	1,771	0,078	0,490	2,039
Dijital Kapasite	-0,003	-0,035	0,972	0,383	2,609

*Bağımlı Değişken: Genel Performans Göstergeleri.

öğretim performansı 0,001, kurumsallaşma performansı 0,001 ve dijital kapasite performansı 0,015 anlamlılık düzeyleri ve yine sırasıyla eğitim öğretim performansı 0,272, kurumsallaşma performansı 0,258 ve dijital kapasite performansı 0,190 beta katsayısı oranında açıklanmıştır.

H4 Hipotezi İçin Regresyon Verileri Analizi Çalışması

H4: Stratejik performans amaçları göstergeleri ile genel kurumsal performans göstergeleri arasında stratejik planlama performans göstergeleri ara değişken etkisi yapmaktadır.

Regresyon testlerinde düzeltilmiş R Kare değeri, 0,416; F testi değeri 18,744 ve Sig. Değeri ,000 olarak çıkmıştır. Yapılan korelasyon analizine göre ortaya çıkan korelasyon tablosuna göre tüm parametreler arasında anlamlı ilişki vardır. Bu ilişki %1 hata payı ile açıklanmıştır Aşağıdaki Tablo 9'da H4 hipotezimizin regresyon verileri görülmektedir.

H4 hipotezi olan stratejik planlama amaçları göstergeleri ile genel kurumsal performans hedefleri göstergeleri arasında stratejik planlama performans göstergeleri tam ara değişken etkisi yapmaktadır. Bunlar arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Eğitim ve öğretim performansı ve kurumsallaşma performansı amacıyla stratejik planlama göstergeleri arasındaki ilişki anlamlı ve pozitifdir. Bu ilişkide re-kare değeri 0,416'dır. Yani model %41,6 oranında açıklanmıştır. İlişkide eğitim ve öğretim performansı 0,001 anlamlılık düzeyi ve 0,275 beta katsayısı ile, kurumsallaşma performansı 0,002 anlamlılık düzeyi ve 0,234 beta katsayısı ile açıklanmıştır.

H5 Hipotezi İçin Analiz Çalışması

H5: Üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları vasıtası ile elde edilen stratejik amaçlar ile stratejik planların amaçları arasında anlamlı ilişki vardır.

H5 hipotezi olan Üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları vasıtası ile elde edilen stratejik amaçlar ile stratejik planların amaçları arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi için araştırmamız hem nitel hem de nicel olarak yapıldığı için yani çok boyutlu bir araştırma olduğundan bilişsel haritalar yani zihinsel haritalarla elde edilen stratejik amaçların strateji haritası anket çalışması ile ortaya konulan stratejik planların amaçları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmak istenmiştir. Yaptığımız istatistik çalışmalarında strateji haritalarının ortalama istatistik değerlerinin bilişsel harita değerleri ile örtüştüğü görülmüştür. Strateji haritalarında, amaçlar ve performans göstergeleri değişkenlerinde en yüksek ortalamaya sahip istatistik değerleri, dijital kapasite, eğitim öğretim, kurumsallık, genel planlama amaçları ile araştırma ve geliştirmedir. Benzer şekilde bilişsel haritalarda da toplam 68 temel boyutun 33 tanesini yani %49'unu oluşturan değişkenleri nitelikli araştırma üniversitesi olmak, nitelikli eğitim ve öğretim üniversitesi olmak, dijital üniversite olmak ve yenilikçi üniversite olmaktır. Bu durumda H5 hipotezindeki yönetici personelin zihinsel haritaları vasıtasıyla elde edilen stratejik amaçlar ile stratejik planların amaçları arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 7. H2 Hipotezi İçin İstatistikî Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	Sig.	Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
				Tolerans	VIF
Sabit		3,231	0,001		
Araştırma ve Geliştirme	0,252	2,756	0,006	0,466	2,148
Eğitim ve Öğretim	-0,193	-2,142	0,033	0,478	2,091
Kurumsallık	0,123	1,178	0,241	0,357	2,798
Toplumsal Yaşama Katkı	0,175	1,964	0,051	0,491	2,039
Dijital Kapasite	-0,003	0,172	0,864	0,384	2,607

Tablo 8. H3 Hipotezi İçin İstatistikî Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	Sig.	Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
				Tolerans	VIF
Sabit		4,646	0,000		
Ar-Ge Performansı	0,021	0,274	0,785	0,434	2,304
Eğitim ve Öğretim Performansı	0,272	3,299	0,001	0,383	2,613
Kurumsallaşma Performansı	0,258	3,520	0,001	0,485	2,063
Dijital Kapasite Performansı	0,190	2,447	0,015	0,432	2,315

H6 Hipotezi İçin Analiz Çalışması

H6: Üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları yolu ile elde edilen stratejik amaç göstergeleri ile üniversitenin stratejik plan göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H6 hipotezi olan Üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları yolu ile elde edilen stratejik amaç göstergeleri ile üniversitenin stratejik plan göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır. Araştırmamız hem nitel hem de nicel olarak yapıldığı için yani iki tane boyutu olan bir araştırma olduğundan zihinsel haritalar yoluyla elde edilen stratejik amaç göstergelerinin anket yolu ile ortaya koyulan stratejik plan göstergeleri arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu ortaya konulmak istenmiştir. Yukarıda da belirtildiği üzere ortalama istatistik değerleri sonuçlarına göre yaptığımız istatistik çalışmalarında strateji haritalarının ortalama istatistik değerlerinin bilişsel harita değerleri ile örtüştüğü görülmüştür. Strateji haritalarında, amaçlar ve performans göstergeleri değişkenlerinde en yüksek ortalamaya sahip istatistik değerleri, dijital kapasite, eğitim öğretim, kurumsallık, genel planlama amaçları ile araştırma ve geliştirmedir. Benzer şekilde bilişsel haritalarda da toplam 68 temel boyutun 33 tanesini yani %49'unu oluşturan değişkenleri nitelikli araştırma üniversitesi olmak, nitelikli eğitim ve

öğretim üniversitesi olmak, dijital üniversite olmak ve yenilikçi üniversite olmaktır. Bu durumda H6 hipotezindeki üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları yolu ile elde edilen stratejik amaç göstergeleri ile üniversitenin stratejik plan göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır. Araştırmamızın nitel kısmı ile ilgili yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir. Çalışmaların bütünlük oluşturabilmesi için bilişsel haritalar ile ilgili H5 ve H6 hipotezlerinin sonuçları da diğer hipotezlerin sonuçlarıyla birlikte verilmiştir.

Nitel Veri Analizi

Nitel analiz çalışmalarının yapılabilmesi için, kullanılan birçok farklı nitel araştırma deseni bulunmaktadır. Bu desenlerden birisi olarak görülen örnek olay deseni kendi arasında dört farklı desene ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi bütüncül tek olay deseni, ikincisi bütüncül çoklu olay deseni, üçüncüsü iç içe geçmiş tek olay deseni ve dördüncüsü ise iç içe geçmiş çoklu olay deseni olarak adlandırılabilir. Görüldüğü üzere örnek olay çalışması alt desenleri ile çok fazla kapsamı olan ve nitel araştırmayı analiz etmeye yarayan önemli bir çalışma olarak değerlendirilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2017: 433). Çalışmamızda örnek olay yöntemi kullanılarak yöneticilerin bilişsel haritaları analiz edilmiştir. Nitel veri analiz yöntemi yapılan çalışma sonucunda ortaya

Tablo 9. H4 Hipotezi İçin İstatistikî Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	Sig.	Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
				Tolerans	VIF
Sabit		2,135	0,022		
Araştırma ve Geliştirme	0,082	1,063	0,289	0,432	2,314
Eğitim ve Öğretim	-0,136	-1,825	0,069	0,466	2,148
Kurumsallık	0,038	0,446	0,656	0,349	2,863
Toplumsal Yaşama Katkı	0,090	1,226	0,221	0,481	2,077
Dijital Kapasite	0,005	0,063	0,949	0,374	2,674
Ar-Ge Performansı	0,003	0,043	0,966	0,409	2,442
Eğitim ve Öğretim Performansı	0,275	3,3,3	0,001	0,375	2,669
Kurumsallaşma Performansı	0,234	3,135	0,002	0,466	2,148
Dijital Kapasite Performansı	0,178	2,236	0,026	0,410	2,437

*Bağımlı Değişken: Genel Kurumsal Performans.

çıkan temel stratejik faktörler ve frekans sayıları aşağıdadır.

Nitelikli araştırma üniversitesi olmak (12), nitelikli eğitim ve öğretim üniversitesi (8), dijital üniversite olmak (7), yenilikçi üniversite olmak (6), üniversite – sanayi işbirliği (uygulamacı üniversite) (5), öğrenci odaklılık ve memnuniyeti (4), toplumsal fayda (4), sürdürülebilir sosyal sorumluluk projeleri (3), kurumsallıkta mükemmelleşmek ve sürdürülebilirlik (2), uluslararasılaşma (milli hassasiyetleri dikkate alarak) (2), sürdürülebilir kalite (2), sürdürülebilir ve yaşanabilir kampüs (2), kurumsal aidiyetin geliştirilmesi (2), etkileşimli akademik üretim (1), personelin verimli çalıştırılması (1), iletişim becerileri (1), tanınırlık ve kalite arttırımı (1) niteliksel büyüme (1), lider üniversite olmak (1) mezun kalitesi ve yeterliliği (1), yalın odaklı üniversite olmak (1), kültürün korunması ve geliştirilmesi (1).

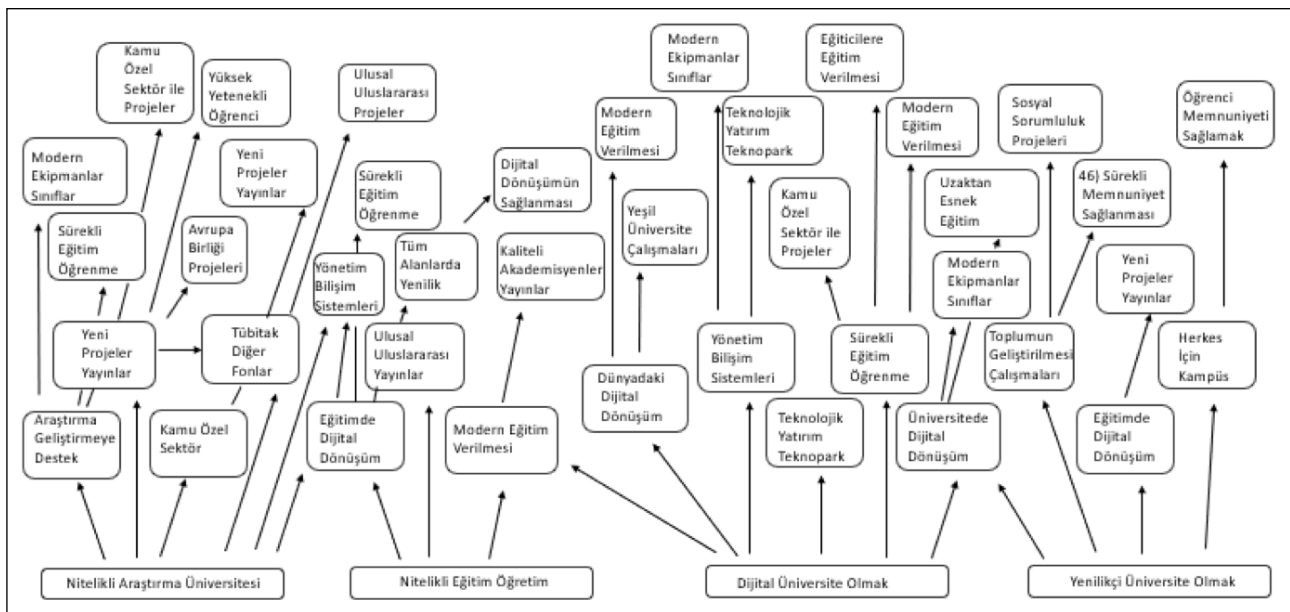
Yönetici öğretim üyeleri ve üst düzey üniversite yöneticisiyle yapılan 17 tane bilişsel harita için toplam 68 temel stratejinin ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışmada görüldüğü üzere 22 tane ortak temel strateji olduğu görülmektedir. Bu temel stratejilere bağlı olarak ortaya çıkan alt stratejiler ve stratejiye giden bilişsel sonuç verileri ayrı ayrı incelenmiştir. Yine çalışmada ilk dört sırada bulunan temel stratejilerin tekrarlanma sayısının toplamda 33 tane olduğu, bunun da neredeyse 68 stratejinin yarısına yakını oluşturduğu yani diğer kalan 18 stratejinin toplam stratejinin neredeyse yarısını oluşturduğu görülmüştür. İlk dört ana temel stratejiye baktığımızda bunların, nitelikli araştırma üniversitesi olmak, nitelikli eğitim ve öğretim üniversitesi olmak, dijital üniversite olmak ve yenilikçi üniversite olmak olduğu görülmektedir. Bunlara ilave olarak yapılan alt stratejik faktörlerin sayısı 38 olarak gerçekleşmiş, bunlara ait toplam frekans sayısı ise 385 olmuştur. Yaptığımız çalışma neticesinde ortaya çıkan temel ve alt stratejik sonuçlar aşağıdaki Şekil 2’de özetlenmiştir.

ğdaki Şekil 2’de özetlenmiştir.

Yöneticilerin bilişsel haritaları ile ilgili yapılan kâğıt kalem bilişsel haritalama yönteminde, yöneticilerin stratejiye birçok farklı açıdan yaklaştıkları görülmektedir. Araştırmamızın nitel analiz çalışmasında kâğıt kalem yöntemi ile oluşturulan yöneticilerin bilişsel haritalarının toplamı örnek olarak yukarıda verilmiştir. Bu harita 17 üniversite yöneticisinin stratejiyle ilgili bilişsel haritalarında ortak olarak ortaya koydukları stratejik sonuçları örnek olarak göstermektedir. Çünkü ortaya konulan stratejik temel ve alt faktörlerin sayısı çok fazladır ve bunlar arasında da çok sayıda ilişki bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere toplam bilişsel harita okunabilmesi için en sade şekliyle çizilmiştir. Bunun anlamı toplam bilişsel haritada çok daha fazla değişken ve çok daha fazla yönlendirme bulunmaktadır.

Bulgular

Çalışmada yönetim ve strateji kavramlarının bu denli geniş bir alanı ifade etmesi, bu kavramların aslında, çok fazla sayıda değişkeni ve kısıtı kapsadığını göstermektedir. Yönetim kavramı, özellikle de stratejik yönetim çok sayıda değişken ve kısıtın yer aldığı organizasyonlarda, karmaşık süreçlerin birlikte kullanılması gerektiğini göstermesi açısından çok önemlidir. Bu kadar çok sayıda sürecin birlikte kullanılması için yapılan çalışmaların tamamını yürütmenin zorluğu bize stratejik yönetimin ne kadar gerekli olduğunu göstermektedir. Burada, yönetim sürecini yürüten yöneticilerin çalışmalarının ve verdikleri stratejik kararların ne kadar gerekli olduğu görülmektedir. Yönetim ve stratejik kavramının çok fazla süreci incelemesi nedeniyle, çalışmanın uygulama kısmının etkin şekilde yapılması ve teorik uygulama yanında pratikte de uygulanabilir olması amaçlandığından bir tek üniversiteye odaklanılmıştır. Sonuç olarak çalışmamızda seçilen üniversitenin stratejik



Şekil 2. Kağıt kalem bilişsel haritalama toplam bilişsel harita.

planı kullanılarak strateji haritası anketi hazırlanarak ve yöneticilere bilişsel haritalar yapılarak yöneticilerin karar verme süreçlerinin analiz edilmesini sağlamıştır. Çalışmamızda ayrıca tek bir üniversitenin seçilmesi, tek bir strateji haritası ile ilgili olarak organizasyonda yer alan yöneticilerin karar süreçlerinin analiz edilmesi amacıyla planlanması, aynı strateji haritasına bakan yöneticilerin stratejik karar süreçlerinin strateji haritasından farkının ortaya konularak, benzerlikler ve farklılıkların değerlendirilmesi sağlanmıştır. Buna ilave olarak tek bir üniversitenin örneklem olarak seçilmesi konu ile ilgili daha detaylı analiz yapılmasını da sağlayarak daha iyi sonuçlar elde edilmesine ve çalışmanın daha verimli olmasına katkı sağlamıştır. Çalışmada elde edilen veriler birbiri ile ilişkili olarak toplanmıştır. Bunun nedeni organizasyonların strateji haritaları ile bu örgütlerde görev alan üst düzey yöneticilerin bilişsel haritalarının, karar süreçlerini analiz etmek amacıyla, karşılaştırılabilmesi için öncelikle organizasyonun stratejisinin dolayısıyla strateji haritasının ortaya konulmasının gerekli olmasıdır. Bu şekilde çalışmanın tamamında uyumluluk olması sağlanmıştır. Çalışmanın organizasyonların stratejilerinin etkinliğini arttırılması ve daha kapsamlı stratejik planlar oluşturulabilmesi için strateji haritası oluşturulan tüm örgütlerde özellikle stratejiye yön veren tepe yöneticilerinin daha etkin karar verilmesi için etkin bir yöntem olarak kullanılabilceği düşünülmektedir. Sonuç olarak yapılan çalışma sonucunda seçilen üniversitenin strateji haritasıyla yöneticilerin bilişsel haritalarının uyumlu olduğu ve yüksek oranda örtüştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu da strateji haritası ile bilişsel haritaların birlikte kullanılmasının organizasyonlar açısından son derece yararlı olacağını göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Araştırmamızda ulaştığımız sonuçlardan en önemlisi, anket yöntemi kullanılarak yapılan nicel analiz çalışması ile bilişsel haritalama kullanılarak yapılan nitel araştırma sonuçları hizalandığında sonuçların büyük ölçüde benzer olmasıdır. Genel olarak stratejinin yukarıdan aşağıya yayılması hedefine, araştırmasını yaptığımız örnek üniversite olayında ulaşılmıştır. Bu araştırmada örnek olarak seçilen üniversitenin stratejik planlarının iyi bir şekilde yapıldığı, yukarıdan aşağıya doğru yayıldığı ve uygulandığı görülmüştür. Bu araştırmada stratejik planlama amaçları, hedefleri ve sonuçları nicel olarak, bilişsel haritalar nitel olarak ölçülmüştür. Buna göre stratejik planlama verilerinin ölçüm kriterleri ve yöneticilerin bilişsel haritaları arasında benzerlikler bulunmuştur. Genel olarak üniversitenin stratejik planı ile yöneticilerin bilişsel haritaları örtüşmektedir. Buna ilave olarak strateji haritaları için oluşturulan 60 soruluk anketin temel başlıkları da genel olarak nitel araştırma ile ulaşılan ana değişkenlerle örtüşmektedir. Ayrıca bilişsel harita sonuçlarına göre ilk dört sırada yer alan ve anketimizin nicel sonuçlarıyla örtüşen nitel çalışmada ortaya çıkan

toplam 22 temel boyutun toplam strateji sayısı 68 iken en çok tekrarlanan ilk dört temel boyutun tekrarlanma sayısı 33 olarak gerçekleşmiştir. Yani başka bir deyişle bilişsel haritaların ilk dört temel boyutunun tekrarlanan strateji sayısı toplam temel boyutun strateji sayısının yaklaşık %49'unu kapsamaktadır. Bilişsel haritaların yaklaşık olarak %49'unu oluşturan bu ilk dört temel boyut da strateji haritası anketinde çıkan nicel strateji haritası sonuçlarıyla büyük oranda benzerlik göstermektedir. Ayrıca tüm bilişsel harita temel boyutlarının ve alt boyutlarının da strateji haritası boyutlarıyla genel olarak örtüştüğü görülmektedir.

Sonuç olarak bunun anlamı olarak araştırma yapılan üniversitenin stratejilerinin iyi düzeyde oluşturulduğu, yöneticilerin stratejilerin alt kademelere intikal ettirilmesinde başarılı olduğu ve üniversite yönetiminin stratejilerini yukarıdan aşağıya doğru yayma konusunda yüksek derecede başarılı olduğu söylenebilir. Çalışmamıza göre strateji haritasıyla bilişsel harita arasında farklılaşma azaldıkça yönetimlerin stratejiyi yukarıdan aşağıya doğru yayma başarısı arttığından örnek olarak seçilen üniversitede stratejinin yukarıdan aşağıya doğru yayılmasında oldukça başarılı olduğu düşünülebilir. Üniversitenin stratejik planının yöneticilerinin aktif katılımları ile oluşturulmuş olduğu söylenebilir. Eğer çalışmamızda strateji haritaları ile bilişsel haritalar çıktıkları sonucunda büyük oranda farklı değişkenler bulunsaydı bu durumda stratejinin yukarıdan aşağıya doğru iletilmediği sonucuna ulaşılabirdi. Bu verilere göre stratejik planlama çalışmasının kurum tarafından titizlikle hazırlanmış ve uygulanmakta olduğu kabul edilebilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler:

Yöneticilerin bilişsel haritaları ile organizasyonların strateji haritalarının hizalanması çalışmasında mevcut olan bir ölçekten yararlanılmamış, yeni bir ölçek geliştirebilmek için geçmiş ve mevcut stratejik planlar kullanılarak 60 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Bu çalışmalar neticesinde toplanan 227 anket ile nicel veri analizleri yapılarak faktör analizi sonucu olarak 10 bileşen altında toplanmış olan 29 soruya ulaşılmıştır. Ayrıca 17 tane yöneticiden bilişsel harita alınarak bunlar da nitel olarak analiz edilmiştir.

Bu çalışmanın en önemli kısıtı araştırmada nitel kağıt kalem tekniği ile çalışma yapılacak kişileri bulmak olmaktadır. Kağıt kalem tekniği ile zihinsel harita oluşturmak çok zaman almaktadır. Denek olarak seçilen akademik yöneticiler testi doldurmaktan çekinebilirler. Denekleri araştırmaya gönüllü olarak katılmaya yönlendirmek çok zaman almaktadır. Deneklerin bir kısmı da çok zaman alacağı ve nasıl cevap vereceğini düşündüğünden araştırmaya katılmakta isteksiz davranabilirler. Stratejik plan değerlendirme anketinin doldurulması kağıt kalem tekniğine göre daha az zaman almasına rağmen üniversite tarafından üç kez tüm akademisyenlere özel rica ile mail atılmasına ve bir kez de yüz yüze görüşme yapılmasına rağmen ancak katılımcı sayısı 227'yi geçmemiştir. Bu durumun konunun araştırılmasında sorulan stratejik soruların olması nedeniyle olduğu

düşünülebilir. Kısaca bu konuda araştırma yapacak akademisyenler, araştırma evrenini önceden nitel ve nicel bazda belirleyip, ilgili bireylerle araştırma öncesinde mutabık kaldıktan sonra araştırmaya başlamalıdır. Yoksa çalışmalarının yarım kalma ihtimali yüksek olacaktır.

Çalışmalarımızda ortaya çıkan nicel ve nitel veriler karşılaştırılarak sonuca ulaşılmıştır. Yaptığımız çalışmamızın temel amacı olan bilişsel haritalar ile strateji haritalarını karşılaştırma amacımıza ulaşılmış ve çıkan sonuçlar bize strateji haritaları ile bilişsel haritalar arasında ilişkilerin olduğunu ve örnek olarak çalışma yapılan üniversitede stratejilerin oluşturulmasının, yukarıdan aşağıya uygulanmasının, herkesçe kabul edilebilirliğinin olduğunu göstermiştir. Araştırmamıza başlarken amaçladığımız hedeflere ulaşmamız, yaptığımız çalışmanın stratejik çalışmalara özellikle de üniversite stratejilerinin geliştirilmesine ışık tutacağını bizlere düşündürülen önemli bir etkidir. Bununla birlikte keşifsel faktör analizi sonucu ortaya çıkan sorularla gelecekte çalışmalar yapılarak bir ölçek ve model oluşturulabilir. Oluşturulabilecek bu ölçek ve model neticesinde ortaya çıkabileceği düşünülen stratejik model gerekli yazılımlar yapılarak sistemsal bir hale gelebilir. Sistemsal hale gelebilecek yani sürdürülebilir bir model oluşturulması da bu konuda araştırma yapacak tüm organizasyonlara ve bilim insanlarına strateji konusunda yenilik sağlayabilir.

Yöneticiler İçin Öneriler:

Bugüne kadar yapılan birçok strateji çalışması olmakla birlikte, strateji haritalarının bilişsel haritalar ile karşılaştırılarak oluşturulabilecek yeni bir sistem, organizasyonların kendilerini daha doğru ve hızlı dinlemelerine, iç ve dış çevreleri ile ilgili değişimlere daha doğru ve hızlı uyum sağlayabilmelerine neden olabilecektir. Özellikle üst düzey yöneticilerin çok farklı yönetim ve işletme fonksiyonları ile uğraşmaları gerektiğinden stratejiyi sürekli güncel tutarak organizasyonlarına yaymaları ve bunları kontrol ederek yenilemeleri kısıtlı olan iş zamanında zorluklar meydana getirebilmektedir. Bu nedenle araştırmamızda ortaya koyduğumuz dinamikler kullanılarak oluşturulacak bir sürdürülebilir strateji geliştirme sisteminin kurulması, genellikle beş yılda bir yenilenen ve yukarıdan aşağıya yönlendirilmesinde zorluklar yaşanan stratejilerin daha doğru ve hızlı bir şekilde belirlenerek uygulanmasına imkan sağlaması açısından gerekli görülmektedir.

Etik: Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazarlık Katkıları: Fikir: C.Z., E.E.; Tasarım: E.E.; Denetleme: C.Z.; Kaynaklar: E.E.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi: E.E.; Analiz ve/veya yorumlama: C.Z., E.E.; Literatür Taraması: E.E.; Yazıyı Yazan: E.E.; Eleştirel İnceleme: C.Z.

Çıkar Çatışması: Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

Ethics: There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept – C.Z., E.E.; Design – E.E.; Supervision – C.Z.; Resources – E.E.; Data Collection and/or Processing – E.E.; Analysis and/or Interpretation – C.Z., E.E.; Literature Search – E.E.; Writing Manuscript – E.E.; Critical Review – C.Z.

Conflict of Interest: The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Financial Disclosure: The authors declared that this study has received no financial support.

KAYNAKLAR

- Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 53–57. [CrossRef]
- Buytendijk, F., Toby, H., Micheli, P. (2010). Scenario-based strategy maps. *Business Horizons*, 53(4), 335–347.
- Chaffee, Ellen Earle. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89–98. [CrossRef]
- Demir, İ. (2020). *SPSS ile istatistik rehberi* (1. baskı). Efe Akademik Yayıncılık.
- Durmuş, Beril, Yurtkoru, S. E., & Çinko, M. (2016). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. (6. baskı.). Beta Basım Yayın.
- Eden, C. (1994). Cognitive mapping and problem structuring for system dynamics model building. *System Dynamics Review*, 10(2/3), 257–276 [CrossRef]
- Edkins, A. J., Kurul E., Maytorena-Sanchez E., & Kai Rintala K. (2007). The Application of cognitive mapping methodologies in project management research. *International Journal of Project Management* 25(8), 762–772.
- Eren, E. (2000). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (5. baskı). Beta Basım Yayın.
- Fiol, M. C., & Huff A. S. (1992). Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, 29(3), 267–285. [CrossRef]
- Ford, J. D., & Hegarty, W. H. (1984). Decision makers beliefs about the causes and effects of structure an exploratory study. *The Academy of Management Journal*, 27(2), 271–291. [CrossRef]
- Gurbuz, S., & Sahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri; Felsefe – yöntem- analiz* (4. baskı). Seçkin Yayınevi.
- Gonzalez, J. M. H., Calderon, M. A., Gonzalez, J. L. G. (2012). The alignment of managers mental models with the balanced scorecard strategy map. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5/6), 613–628. [CrossRef]
- Gürol, Y. (2011). *Yeni dünya düzeninde insanın örgütte deği-*

- şen rolü (1. baskı). Beta Basım Yayın.
- Hodgkinson, G. P., Malue J., & Bown, N. J. (2004). Cause cognitive mapping in the organizational strategy field: A comparison of alternative elicitation procedures. *Organizational Research Methods*, 7(1), 3–26. [CrossRef]
- Huff, S. A., & Jenkins M. (2002). *Mapping strategic knowledge* (1st ed.). Sage Publications. [CrossRef]
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and resarch implications. *Journal of Managament Accounting Research*, 10(1), 205–238. [CrossRef]
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Strateji haritaları* (4. baskı.). Alfa Yayıncılık.
- Kocel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. baskı). Beta Yayınları.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results* (2nd ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Norreklit, H. (2000). The Balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. [CrossRef]
- Rahimnia, F., & Kargozar, N. (2016). Objectives priority in university strategy map for resource allocation. *Benchmarking: An International Journal*. 23(2), 371–387.
- Siau, K., & Tan, X. (2005). Improving the quality of conceptual modeling using cognitive mapping techniques. *Data Knowledge Engineering*, 55(3), 343–365. [CrossRef]
- Swan, J. A. (1995). Exploring knowledge and cognitions in decisions about technological innovation: mapping managerial cognitions. *Human Relations*, 48(11), 1241–1270. [CrossRef]
- Ulgen, Hayri, & Mirze, K. (2016). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (8. baskı). Beta Yayınları.

EK: Boyutlarına Göre Anket Soruları

Stratejik Planlama Amaçları

Araştırma Geliştirme

Öncelikli araştırma alanları bulmak ve geliştirmek önemli bir amaçtır.

Yenilik amacı olan bilimsel çalışmalar önemli bir amaç olarak görülmelidir.

Eğitim ve Öğretim

Başarılı öğrencilerin daimî olarak üniversitemizi tercih etmesi önemli bir amaçtır.

Eğitim programları ölçme ve değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirilmeli ve geliştirilmelidir.

Kurumsallık

Kurumsallıkta mükemmelleşmek ve kurumsallık çalışmalarında sürdürülebilirlik önemli bir amaçtır

Yönetim uygulamalarını ve bununla ilgili sistemleri geliştirmek önemli bir amaçtır

Bilişim sistemini tasarlamak ve oluşan sistemleri sürekli iyileştirmek önemli bir amaçtır

Eğitim öğretim ve araştırmaya yönelik fiziksel ve teknolojik altyapıyı geliştirmek her açıdan önemli bir amaçtır

Toplumun Yaşam Kalitesi

Toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesi için yapılan tüm çalışmalara liderlik etmek önemli bir amaçtır

Toplumun temel sorunlarını tespit ederek bu sorunlara çözümler üretilmesi için gerekli çalışmaları yapmak önemli bir amaçtır

Sanat tasarım ve sosyal inovasyon birimlerinin etkinliğini artırmak önemli bir amaçtır

Dijital Kapasitesi Yüksek Üniversite

Uluslararası eğitim standartlarında üniversite eğitimi sağlamak ve sürdürülebilir hale getirmek önemli bir amaçtır

Yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve bunları öğrencilerine aktaran akademisyenler yetiştirmek üniversiteler için önemli bir amaçtır

Stratejik Planlama Göstergeleri

Araştırma Geliştirme

Yeni bilimsel dergi çalışmaları yaparak bilimsel dergi çıkarmak için çalışmalar yapılmaktadır

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda üretilen ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi için çalışmalar yapılmaktadır

Eğitim ve Öğretim

Lisansüstü eğitim programlarına iyi öğrencileri almak için çalışmalar yapılmaktadır

Derslerin daha modern hale getirilmesi için çalışmalar yapılmaktadır

Öğrencilerin İngilizce yeterlilik düzeyini geliştirmek için çalışmalar yapılmaktadır

Ulusal ve uluslararası üniversiteler ile ortak programlar açmak için çalışmalar yapılmaktadır

Kurumsallık

Üniversitede yeni sosyal alanlar kurmak için çalışmalar yapılmaktadır

Öğrenci kulüplerini geliştirmek için çalışmalar yapılmaktadır

Dijital Kapasitesi Yüksek Üniversite

Bilişim altyapısını geliştirerek sürekli güncel tutmak için çalışmalar yapılmaktadır

Teknoloji uygulama alanlarının geliştirilmesi için çalışmalar yapılmaktadır

Genel Performans Hedefleri

Genel Performans Hedefleri

Araştırma ile ilgili performans hedeflerimize ulaştık

Eğitim ve öğretim ile ilgili performans hedeflerimize ulaştık

Kurumsallık ile ilgili performans hedeflerimize ulaştık

Toplumun yaşam kalitesi ile ilgili performans hedeflerimize ulaştık

Dijital kapasitesi yüksek üniversite olma hedefimiz ile ilgili performans hedeflerimize ulaştık

İş dünyasının talepleri ve global düzeydeki gelişmeleri yakalamak için kriterleri olan bir üniversiteyiz