



DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

DOGUS UNIVERSITY JOURNAL

e-ISSN: 1308-6979

<https://dergipark.org.tr/pub/doujournal>

İDARİ GÖREVİ OLAN AKADEMİSYENLERİN STRATEJİK DÜŞÜNME YETENEKLERİNİN BELİRLENMESİ: DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ (*)

DETERMINATION OF STRATEGIC THINKING ABILITIES OF ACADEMICS WITH ADMINISTRATIVE AFFAIRS: STATE UNIVERSITY SAMPLE

Ebrar İLİMAN YALTAGİL⁽¹⁾, Zekai ÖZTÜRK⁽²⁾

Öz: Bu araştırmanın amacı, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'ndeki akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneklerinin düzeyini incelemek ve stratejik düşünmenin idari görevle ilişkisini belirlemektir. Eğitimin en önemli basamaklarından biri olan üniversiteler, stratejik düşünme yeteneğinin gelişmesi için kilit noktadadırlar. Bu düşünce anlayışının öğrencilere yerleştirilebilmesi için öncelikli olarak akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneğine sahip olması ve stratejik düşünme kavramına hakim olması gerekmektedir. Bu ise örgüt kültürü, yönetimin tutumu ve deneyimler sayesinde mümkün olacaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda stratejik düşünme becerisi ölçeği; idari görev değişkeni açısından değerlendirilmiştir. Tanımlayıcı araştırmada yüz yüze anket yönetimi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nde çalışan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırmada 280 anket analize alınmıştır. Çalışmada akademisyenlerin stratejik düşünme becerilerini ölçmek için Pisapia vd. (2005) tarafından geliştirilmiş "Stratejik Düşünme Becerisi" envanteri kullanılmış olup, ölçeğin Cronbach alpha katsayısı, 0,894 olarak saptanmıştır. Araştırma sonucunda idari görevi olan akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneklerinin idari görevi olmayanlara göre daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Strateji, Stratejik Düşünme, Akademisyen

Abstract: The aim of the present study was to examine the level of strategic thinking skills of academics at Sivas Cumhuriyet University and to determine the relationship between strategic thinking and administrative task. Universities, one of the most important steps of education, are at a key point for the development of strategic thinking skills. For this idea to be placed in students, first of all, academicians must have the ability to think strategically and have a command of the concept of strategic thinking. This will be possible thanks to organizational culture as well as management's attitude and experience. For this purpose, strategic thinking skill scale was administered to examine administrative duty. Face-to-face survey management was used in this descriptive research. The population of the research consisted of academics working at Sivas Cumhuriyet University and, totally, 280 questionnaires were analyzed. We used the Strategic Thinking Skill inventory (Pisapia et al., 2005)

(*) Bu çalışma, 10-12 Mayıs 2018 tarihlerinde Sivas'ta gerçekleştirilen 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulan sözlü bildiriye dönüştürülmüştür.

(1) Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Cumhuriyet Sosyal Bilimler MYO, Sağlık Turizmi İşletmeciliği ebrar@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5255-8482

(2) Prof. Dr. Gazi Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi, zekai.ozturk@hbu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2569-7249

Geliş/Received: 25-11-2022; Kabul/Accepted: 11-04-2023

Atıf bilgisi: İlman Yaltagil, E. ve Öztürk, Z. (2023). İdari görevi olan akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneklerinin belirlenmesi: Devlet üniversitesi örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 255-269. DOI: 10.31671/doujournal.1203336.

and the Cronbach alpha coefficient was found to be 0.894. The results revealed that the strategic thinking abilities of the academicians with administrative duties were higher than those without administrative duties.

Keywords: Management, Strategy, Strategic Thinking, Academics

JEL: I20, M11

1. Giriş

Stratejik düşünce; güncel örgütsel stratejiler oluşturmak amacıyla kavramsal, sistemli, yönü belirli olan ayrıca kişi ve kurumun faydasına olan düşünme olarak tanımlanabilir (Ergen, 2011:2).

Amitabh ve Sahay (2008), işletmeler için stratejik sürecin en önemli unsuru olarak stratejik düşünmeyi göstermektedirler. Stratejik süreç Swot analizini yani; politik, ekonomik, teknolojik, sosyal ve yasal çevre risklerinin analizini, alternatiflerin belirlenmesini ve işletmenin güçlü ve zayıf taraflarının belirlenip, çevreyle uyumlaştırıldığı uygun stratejik seçimlerin yapılmasını içeren bir süreçtir. Yöneticilerin stratejik kararlar verebilmeleri temelde stratejik düşünme yeteneklerine bağlıdır. Yöneticiler stratejik düşünme yeteneğini doğru kullandıklarında, birbiri ile ilgili olayları, ilişkileri ve nasıl devam edeceğini analiz edebilirler (Kargin ve Aktaş, 2012: 112).

Son 25 yıldaki araştırmalar, stratejik düşünceye sahip olmayan üst düzey liderlerin örgütsel performansı önemli derecede düşürdüklerini tespit etmiştir (Essery, 2002: 25; Bonn, 2001: 63; Zabriskie ve Huellmantel, 1991: 25; Mason, 1986: 72). Araştırmalara göre stratejik düşünenin var olması, daha iyi kurumsal kararlar alınmasını ve kurucu unsurlara daha fazla değer verilmesini sağlamaktadır.

Goldman (2012: 16)' a göre; stratejik düşünme boşluğunun üç nedeni: genel kavram anlayışının eksikliği; sürekli uygulayıcı ve kuramsal karışıklık, "stratejik düşünme" teriminin "stratejik planlama" ve diğer stratejik yönetim terimleri ile karıştırılması ve örgütsel liderler arasında stratejik düşüncenin sınırlı olarak geliştirilmesidir.

Leithwood ve Steinbach (1992: 318), eğitimde olaylara ve davranışlara odaklanmaktan çok, yöneticilerin veya öğretmenlerin düşünme kaliteleri ve problem çözme yetenekleri geliştirilir ise eğitimin etkinliğinin artırılacağına inanmaktadırlar.

Günümüz örgütlerinde, stratejik düşünme sadece üst düzey yöneticilerin bir sorumluluğu olarak görülmemektedir. Pisapia ve Glick-Cuenot (2009: 48) ve Wheatley (2006: 35), de stratejik düşünme yeteneğini sadece üst düzey yöneticilerin sahip olması gereken bir özellik olarak değil, tüm bireylerin karmaşık bilgileri yorumlayabilmesi, kendi gerçeklerini oluşturabilmesi ve başarı için gerekli bir özellik olduğunu söylemektedirler. Aynı zamanda stratejik düşünme yeteneğini üst düzeyde kullanmanın, bireylerin başarı düzeylerini birbirinden ayıracağını ileri sürmektedirler.

Üniversiteler, eğitimin en önemli basamaklarından biri olarak, stratejik düşünme yeteneğinin gelişmesi için kilit noktadadırlar. Bu düşünce anlayışının öğrencilere yerleştirilebilmesi için öncelikli olarak akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneğine sahip olması ve stratejik düşünme kavramına hakim olması gerekmektedir.

Bu ise daha önce bahsedildiği üzere örgüt kültürü, yönetimin tutumu ve deneyimler sayesinde mümkün olacaktır.

Bu bağlamda çalışma üniversitede idari görevi olan ve örgüt kültürünü, tutumunu şekillendiren yöneticiler ile yönetimde bulunmayan akademisyenler hedef alınarak yapılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde, stratejik düşünme kavramından ve unsurlarından bahsedilmiştir. Sonrasında konuyla ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Son bölümde ise yapılan anket çalışmasının bulguları ve sonuçları yer almaktadır.

2. Stratejik Düşünme Kavramı

2.1. Stratejik Düşünme Tanımı

Çoğunlukla, "stratejik düşünme" terimi, sınırlı özelliklere sahip belirli bir düşünce biçimini göstermek yerine, strateji hakkındaki tüm düşünceleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Stratejik düşüncenin önde gelen savunucularından biri olarak tanınan Henry Mintzberg için bu terim stratejik yönetim şemsiyesi altındaki her şeye alternatif bir isim vermez; ona göre stratejik düşünme, belirli özelliklere sahip, belirli bir düşünce tarzıdır (Liedtka, 1998: 120).

Literatür incelendiğinde stratejik düşünmenin dinamik, etkileşimli, ve tekrarlayan bir süreç olduğu dolayısıyla stratejik düşünmenin geliştirilmesi için örgütlerin kendilerinin stratejik düşünmeyi öğrenmesi gerektiği belirtilmiştir (Casey ve Goldman, 2010: 119; Mintzberg, 1994: 7). Kişisel alışkanlıklar (Ohmae, 1982: 32; Sloan, 2006: 45) ve öğrenme stilleri gibi bireysel farklılıklar; aynı zamanda iş yerindeki deneyimler stratejik düşünmeye katkıda bulunan faktörlerdir. Örgütsel yapı, örgüt kültürü ve çalışma ekibi de stratejik düşünmeyi öğrenmede önemli katkıda bulunan unsurlardır (Miles and Snow, 2003: 8). Örgüt kültürünün stratejik düşünmeye etkisi; örgüt kültürünün liderlik uygulamaları ile ilişkili olmasındandır. Üst yönetim tarafından seçilen stratejiler örgüt kültürünü doğrudan etkilemektedir. Aynı zamanda örgütlerde ekip çalışmasının var olması, örgüt genelinin doğası da stratejik düşünmede etkilidir. Reaktif ve proaktif örgüt yapısı göz önüne alındığında proaktif örgütte stratejik düşünme daha fazladır (Goldman, 2012: 35).

Liderler, örgüt kültürünün kurucuları olarak, örgüt kültürü ile stratejik düşünmeyi öğrenme süreci arasındaki ilişkiyi en üst düzeye çıkarmak için harekete geçebilirler. Örgün eğitim, gelişimsel faaliyetler ve kendinden yönlendirmeli öğrenme girişimleri, liderlerin liderlik yaptıkları kişilerin stratejik düşünme becerilerini geliştirmelerini sağlayabilir (Pisabia, 2009: 47).

2.2. Stratejik Düşünmenin Unsurları

Araştırmalar stratejik düşünmenin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu; fakat eğitimle de geliştirilebildiğini göstermektedir. (Benito-Ostolaza and Sanchis-Llopis, 2014: 278, Liedtka, 1998: 120).

Stratejik düşünceyi içeren zihinsel işlemler; yaratıcılık, sezgi, eleştirel ve mantıksal düşünme ve zihinsel esnekliktir (Ohmae, 1982: 35; Liedtka, 1998: 121; Sloan, 2006: 45).

İş yerinde yaşanan; büyük bir büyüme girişimine öncülük etme, örgütsel hayatta kalma tehdidinin yanı sıra iş çeşitliliğinden ve danışmanlıktan yararlanma, kıyaslama ve stratejik planlamaya katılım gibi deneyimler, bireyin stratejik düşünme yeteneğini

geliştirmektedir (Goldman, 2012: 27). Stratejik düşünce geliştiren iş deneyimleri, yetişkinler için zamanla stratejik düşünmeyi öğrenmenin bir modelinin ana bileşeni olarak tanımlanmıştır (Casey and Goldman, 2010: 120). Modele göre stratejik düşünme; yeni, yaratıcı örgütsel stratejilerin keşfedilmesine yol açan kavramsal, sistem odaklı, yönlü ve fırsatçı düşünceyi içermektedir. "kavramsal" terimi, stratejik düşüncenin içeriğinin soyut bir fikir ve model seviyesinde olduğunu göstermektedir. "sistem odaklı" olması stratejik düşüncenin organizasyonu bir bütün olarak ele alması ve dış çevreyle olan ilişkisini içerdiğini göstermektedir. "Yönlü" kavramı, mevcut durumdan farklı istenen bir geleceğe ilişkin kavramdır. "Fırsatçı" kavramı ise çevresel ve rekabet koşullarının göz önüne alınmasıdır.

Stratejik düşünme için dört bilgi kategorisi gereklidir: organizasyon, rekabet, sanayi ve çevre hakkındaki gerçek bilgi; fikirleri geliştirme ve test etmek için usul bilgisi; geçmiş ve mevcut perspektifleri ve fikirleri çevreye entegre etmek için kavramsal bilgi ve kişinin kendi düşüncesinin güçlü ve zayıf yanlarıyla ilgili olan kendi bilgisidir (Goldman, 2012: 28).

Pisabia (2009: 55) stratejik düşünmenin 3 temelini:

- ✓ Durumları yeniden düzenleyerek daha net ve daha anlaşılır hale getirmek,
- ✓ Eylemleri yönlendiren uygulama teorilerini yansıtmak ve geliştirmek,
- ✓ Daha bütünsel düşünmek olarak belirtmiştir.

Stratejik düşünme konusunda önemli çalışmalar yapan Ingrid Bonn (2001: 70) ise stratejik düşünmenin, üç temel unsurun; sistem düşüncesi, yaratıcılık ve hipotez odaklılık olduğunu ileri sürmüştür:

Sistem düşüncesi: Stratejik düşünmektedir, tüm uçtan uca değer sisteminin zihinsel bir modeline sahiptir ve olayların arasındaki bağımlılıkları anlamaktadır.

Yaratıcılık: Niyete odaklıdır, fırsatları tehditleri fark etmeyi ve gelecekte neler olacağını öngörmeyi içermektedir (Liedtka, 1998: 126).

Hipotez odaklılık (Vizyon): Stratejik düşüncenin son unsuru, onu hipotez temelli bir süreç olarak tanımlamaktadır. Çok fazla belirsizliğin ve sınırlı bilginin olduğu durumlarda, yöneticilere doğru stratejiler geliştirmelerinde yol gösteren bir rehberdir. Bu, "bilimsel yöntem" in yansımasıdır. Hipotez odaklı olmak, işletme yöneticilerine şimdiye kadar tartışılan stratejik düşüncenin öteki unsurlarından daha yabancıdır. Yine de, giderek artan bilginin ulaşılabilirliği ve düşünülmesi gereken zamanı azaltan bir ortamda, iyi hipotezler geliştirme ve bunları verimli bir şekilde test etme becerisi kritik önem taşımaktadır (Liedtka, 1998: 127).

Bu veriler ışığında, stratejik düşünebilmeyi sadece strateji olarak değil, stratejik açıdan önem arz eden her şey hakkında düşünmeyi içeren oldukça geniş kapsamlı bir düşünme eylemi olarak ele almak gerektiği söylenebilir (Naktiyok ve Çiçek, 2013: 43).

2.3. Stratejik Düşüncenin Sonuçları

Kuruluşları boyunca stratejik düşünme yeteneğini benimsemiş başarılı firmalar, güçlü bir rekabet avantajı kaynağı yaratmış olacaktırlar. Bütün sistem perspektifi, süreçlerini daha fazla verimlilik ve etkinlik için yeniden tasarlamaya izin vermelidir. Onların niyet odaklılıkları, rakiplerine göre daha kararlı ve daha az dağılmış olacaktır. Zamanında düşünme becerileri karar vermenin kalitesini ve uygulama hızını

artıracaktır. Birlikte ele alındığında, bu unsurların stratejik değer yeteneği üç temel stratejik düşünme yeteneğini oluşturur (Liedtka, 1998: 128):

- (1) Müşteriler için üstün değer yaratırlar,
- (2) Rakiplerin taklit etmesi zordur,
- (3) Örgütlenmeyi değiştirmek için daha uyarlanabilir hale gelirler.

3. Benzer Araştırmalar

Literatür incelendiğinde; uluslararası alan yazında geniş yer alan stratejik düşünme kavramının ulusal literatürde çok sınırlı olduğu görülmektedir.

Zabriskiealan vd. (1991: 25) Stratejik liderlik yeteneği geliştirmek için işgücü geliştirme direktörleri tarafından kullanılan eğitim programı unsurlarını tanımlamışlardır.

Watson, Sandra ve McCracken Martin, (2002: 367); İsviçre’de ziyaret sektöründeki yöneticiler için stratejik düşünme becerine ilişkin bir çalışma yapmışlardır.

Pisapia, stratejik düşünme ile ilgili olarak yoğun bir araştırma yapmış ve birçok makale ve bildiri yayınlamıştır. Pisapia vd. (2007), stratejik düşünme ölçeğini oluşturmuşlardır. Üniversite eğitimine geçişte stratejik düşünme, akademiye geçişte stratejik düşünme, üniversitelerde stratejik düşünme, liderlerin stratejik zihniyetini geliştirme: önlemlerin oluşturulması, liderlik incelemesi ve stratejik düşünmenin liderlik becerilerine etkisi (Pisapia vd., 2005: 41; Pisapia, 2006: 19; Pang ve Pisapia, 2007; Zsiga, 2007: 5), üzerine birçok araştırma mevcuttur.

Larson and Hansen (2005: 327), gençler için yapılan bir aktivite programında stratejik düşünmenin gelişimi üzerine bir çalışma yapmış ve eğitimin stratejik düşünmeyi geliştirdiği sonucuna varmışlardır.

Atmaca (2007: 75), stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik yönetimin birbirleriyle olan ilişkilerini konu almış; dünyadaki ve Türkiye’deki kamu yönetimi reform örneklerini stratejik yönetim bakış açısıyla incelemiştir.

Pisapia ve Sun-Keung Pang (2009: 55) eğitim veren okullara yönelik stratejik düşünme becerilerinin kullanılmasının karşılaştırılması ile ilgili olarak; Hong Kong, Malezya, Şangay ve Amerika Birleşik Devletleri liderleri ile keşif çalışması yapmışlardır. Okul liderliği rolleri için hazırlanan 328 eğitimciden rapor edilen verilere dayanarak stratejik düşünme becerilerinin kullanımının tüm lokasyonlarda bulunduğu ancak kullanım varyansının katılımcıların yaşı ve konumu yerine toplumsal cinsiyete göre daha fazla olduğu sonucuna varmışlardır.

Goldman (2012: 25), 400 ABD sağlık yöneticisi ile görüşme yaparak 18 farklı liderlik uygulaması belirlemiş, daha sonra 117 kişiye uyguladığı anketle stratejik düşünce kültürünü teşvik eden liderlik uygulamalarını incelemiştir. Çalışma sonunda örgüt kültürünün stratejik düşünceyi etkileyebilir olduğunu saptamıştır.

Kargin ve Aktaş (2012:107), tarafından muhasebe öğrencilerinin stratejik düşünme yeteneklerini kullanma düzeyleri araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, lisans eğitiminin sonuna gelmiş öğrencilerin, lisans eğitimin başındaki öğrencilere göre stratejik düşünme yeteneklerini daha etkin kullandıkları saptanmıştır. Ayrıca, stratejik düşünme yeteneklerinin kullanımının bölümler arasında farklılık gösterdiği, cinsiyet

açısından ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı bulguları da açığa çıkmıştır.

Çiçek ve Naktiyok (2013: 39), şirket yöneticilerinde stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; stratejik düşünce ile eleştirel ve yaratıcı düşünce biçimleri arasında, pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu, buna bağlı olarak eleştirel ve yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceyi anlamlı ve güçlü bir biçimde etkilediği görülmektedir. Aynı şekilde banka yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada da aynı sonuçları elde etmişlerdir.

Benito-Ostolaza and Sanchis-Llopis (2014: 789), eğitimin firmaların stratejilerini nasıl etkilediğini deneysel olarak göstermek amacıyla bir çalışma yapmış ve eğitimin stratejik düşünme yeteneğini geliştirdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Bilgin (2021: 74); özel hastane yöneticilerinin örgütsel zekâ profiline ilişkin algılarının stratejik düşünme becerileri üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışma sonucunda, hastane yöneticilerinin hastanelerinin örgütsel zeka düzeylerine ve stratejik düşünme becerilerine ilişkin algılarının kabul edilebilir düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Çakır ve Taşgıt (2021: 23); Türk yöneticilerin stratejik düşünme özelliklerini belirlemeye yönelik geliştirdikleri ölçekte stratejik düşünme özelliklerinin yetenek, tutum, davranış, eğilim ve niyet olmak üzere beş unsurdan oluştuğunu tespit etmişlerdir.

4. Araştırma Hakkında

Bu bölümde, akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneklerinin düzeyini incelemek ve stratejik düşünmenin idari görevle ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın önemi, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi, bulguları ve sonuçları açıklanmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneklerinin düzeyini incelemek ve stratejik düşünmenin idari görevle ilişkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda stratejik düşünme becerisi ölçeği idari görev değişkeni açısından değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bu amacı ışığında geliştirilen hipotezler şöyledir:

H₁: Akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneği yüksektir.

H₂: İdari görevi olan akademisyenlerin stratejik düşünme yetenekleri idari görevi olmayan akademisyenlere göre daha yüksektir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Stratejik düşünebilen bir yönetici, örgütsel sistemin herhangi bir parçasında meydana gelebilecek bir değişimin, sistemin diğer unsurlarını da etkileyebileceği bilinciyle hareket edeceği için daha sistematik ve geniş açıyla düşünerek daha doğru kararlar verecektir.

Üniversiteler, eğitimin en önemli basamaklarından biri olarak, stratejik düşünme yeteneğinin gelişmesi için kilit noktadadırlar. Bu düşünce anlayışının öğrencilere yerleştirilebilmesi için öncelikli olarak akademisyenlerin stratejik düşünme

yeteneğine sahip olması ve stratejik düşünme kavramına hakim olması gerekir. Bu ise daha önce bahsedildiği üzere öğüt kültürü, örgütteki yönetimin tutumu ve deneyimler sayesinde mümkün olacaktır. Eğitimde olaylara ve davranışlara odaklanmaktan çok, yöneticilerin veya öğretmenlerin düşünme kaliteleri ve problem çözme yetenekleri geliştirilir ise eğitimin etkinliğinin artırılacağına inancından hareketle bu çalışma akademisyenlerde stratejik düşünme algısı oluşturacağı için bu yeteneklerini geliştirmeye teşvik edecektir.

Bu hususta çalışma üniversitede idari görevde olan ve örgüt kültürünü, tutumunu şekillendiren yöneticiler ile diğer akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneğinin karşılaştırılması hedef alınarak yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda yönetici pozisyonundaki akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneğinin belirlenmesi ile yönetim kadrosunun etkinliği değerlendirilebilecek gerek duyulursa değişikliklere gidilebilecektir. Daha önce ülkemizde böyle bir araştırmaya rastlanmamış olması da araştırmayı önemli kılmaktadır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

Anket sorularının akademisyenlerin stratejik düşünme becerilerini ölçmek için yeterli olacağı, anketleri cevaplayan katılımcıların evreni temsil edeceği ve anketleri samimiyetle dolduracakları varsayılmıştır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmacının çalıştığı kurumdaki yönetici ve akademisyenlere daha kolay ulaşabileceği, diğer üniversitelerin evrene dahil edilmesi durumunda çok uzun zaman gerekmesi ve maliyetin yüksek olması sebebi ile aynı zamanda Sivas Cumhuriyet Üniversitesinin yönetiminin uzun süre istikrarlı olarak devam ettiği göz önüne alınarak araştırma Sivas Cumhuriyet Üniversitesi akademisyenleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırma sonuçları literatür incelemesi ve analize alınan 280 anket ile sınırlıdır.

5. Yöntem

5.1. Evren ve Örneklem

Tanımlayıcı araştırmanın evrenini Sivas Cumhuriyet Üniversitesinde idari görevi (dekan, dekan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı) olan 280 akademisyen ve idari görevi olmayan 1620 akademisyen oluşturmaktadır. Bazı akademisyenlerin birden fazla idari görevi olması sebebiyle idari görevi olan akademisyen evreni 209 olarak saptanmıştır. İdari görevi olan akademisyenler için % 95 güven düzeyinde, % 5 güven aralığında yeterli örneklem sayısı 136 olarak belirlenmiştir. İdari görevi olmayanlar ise eşit bir karşılaştırma olmasını sağlamak amacıyla idari görevi olanlarla aynı sayıda alınacak şekilde hedeflenmiştir. İdari görevi olan akademisyenler için örneklem seçimine gidilmemiş olup tüm evrene ulaşılmaya çalışılmış; 140 akademisyene ulaşılmıştır, bununda aynı sayıda olması için idari görevi olmayan 140 akademisyene ulaşılmış ve analiz 280 anket üzerinden yapılmıştır.

5.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm; cinsiyet, yaş, unvan, akademisyen olarak çalışma süresi, idari görev, çalışılan birim (Enstitü, Fakülte, MYO, YO) değişkenlerinden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünü,

akademisyenlerin stratejik düşünme becerilerini ölçmek için Pisapia vd. (2005: 42) tarafından geliştirilmiş “Stratejik Düşünme Becerisi” envanteri oluşturmaktadır. Stratejik Düşünme Becerisi envanteri 5’li Likert yöntemi kullanılarak hazırlanmış bir ölçektir. Cevaplar “Neredeyse Her Zaman”(5) “Sık Sık” (4) “Bazen” (3) “Nadiren”(2) ve “Neredeyse Hiç”(1) olarak derecelendirilmiş ve puanlandırılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi ve gruplar arasındaki farkı belirlemek için Student T Testi uygulanmıştır. Buna ek olarak, iç tutarlılık ölçeği katsayısını hesaplamak için Cronbach Alfa testi uygulanmış ve ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,894 olarak bulunmuştur.

6. Bulgular

Bu bölümde öncelikle, araştırmaya katılan akademisyenlerin genel bilgilerine yer verilmiştir. Daha sonra yapılan analizler ile akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneklerinin düzeyi incelenmiş ve stratejik düşünmenin idari görevle ilişkisinin olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Genel Özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	125	44,6
	Erkek	155	55,4
Yaş grupları	25-30	33	11,8
	31-35	38	13,6
	36-40	56	20,0
	41-45	60	21,4
	46 ve üstü	93	33,2
Unvan	Profesör	80	28,6
	Doçent	60	21,4
	Doktor Öğretim Üyesi	95	33,9
	Öğretim Görevlisi	45	16,1
Akademisyenlikteki yılı	1-5	30	10,7
	6-10	53	18,9
	11-15	49	17,5
	16-20	57	20,4
	21 ve üstü	91	32,5
İdari Görev	Dekan	10	3,6
	Dekan Yardımcısı	19	6,8
	Müdür	9	3,2
	Müdür Yardımcısı	16	5,7
	Bölüm Başkanı	55	19,6
	Bölüm Başkan Yardımcısı	31	11,1
	İdari Görevim yok	140	50,0
Birim	Fakülte	218	77,9
	Enstitü / MYO/ YO	62	22,1
TOPLAM		280	100,0

Tablo 1’de araştırmaya katılanların genel özellikleri yer almaktadır. Buna göre; 280 katılımcıların cinsiyetleri yaklaşık olarak orantılıdır. Katılımcılar ağırlıklı olarak 35 yaş üzerindedir.

Ankete katılanların unvanları incelendiğinde; % 2,1' sının (n:80) profesör, % 21,4' ünün (n:60) doçent, % 33,9'unun (n:95) doktor öğretim üyesi, % 11,1' inin ise (n:45) öğretim görevlisi olduğu görülmektedir.

Katılımcılar yaş ve unvanla da doğru orantılı olarak ağırlıklı 10 yılın üzerinde akademisyen olarak çalışmaktadırlar.

Katılımcıların idari görevleri incelendiğinde; yarısının dekan, dekan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı olarak idari görevinin olduğu, yarısının ise idari görevi olmadığı görülmektedir.

Tablo 2. Stratejik Düşünme ile İlgili Yargı İfadelerine Katılma Derecesi

	N	Min	Max	Ort	Ss
Bir problemi çözmeye çalışırken "NEDEN?" sorusunu sorarım.	280	3,00	5,00	4,35	0,65
Olayların farklı boyutlarını görmeye çalışırım.	280	2,00	5,00	4,29	0,77
Stratejileri oluştururken farklı bakış açıları değerlendiririm.	280	2,00	5,00	4,28	0,71
Bir şeyin dolaylı olarak başka bir şeyi etkileyebildiğinin farkındayım.	280	3,00	5,00	4,26	0,68
Bir politika veya amaç oluştururken, etkilenebilecek herkesi dahil ederim.	280	2,00	5,00	4,20	0,73
Harekete geçmeden önce bir olayın nedenlerini araştırırım.	280	1,00	5,00	4,17	0,74
Elde bulunan bilgiye dayalı olarak bir yol bulmaya çalışırım	280	1,00	5,00	4,15	0,90
İki veya daha fazla taraf bir çatışma içinde olduklarında, mantıksal olarak ortak bir amaç bulmaya çalışırım.	280	1,00	5,00	4,14	0,85
Bir olayın içindeki insanların birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu anlamaya çalışırım.	280	2,00	5,00	4,14	0,70
Belirli bir durumda olayla ilgili gerçeklerin birbirini nasıl etkilediğini anlamaya çalışırım.	280	3,00	5,00	4,13	0,55
Bir problem çözüldükten sonra, çözümün ne kadar işe yaradığını anlamaya çalışırım.	280	2,00	5,00	4,11	0,65
Neden başarılı olduğum veya başarısız olduğum konusunda durur ve düşünürüm.	280	1,00	5,00	4,08	0,93
Benim bakış açımın sınırlarının olabileceğini kabul ederim.	280	2,00	5,00	4,08	0,77
Geçmiş kararlarımın sonuçlarını gözden geçiririm.	280	1,00	5,00	4,00	0,85
Zorlu ve fırsatlar içeren belirli bir durumda neyin çok önemli olduğu hakkında düşünürüm.	280	2,00	5,00	4,00	0,81
Tek bir bakış açısıyla sunulmuş bilgiyi ayırt edebilirim.	280	2,00	5,00	3,99	0,88
Yaptığım işi etkileyen dış çevre faktörlerini tanımlamaya çalışırım.	280	2,00	5,00	3,98	0,68
Problemlerin çözümünde uzun dönemli temel düzeltici önlemler ararım.	280	1,00	5,00	3,96	0,82
Eldeki problemle kişisel deneyimlerimi ilişkilendiririm.	280	1,00	5,00	3,95	0,78
Arzulanan durum ile var olan durum arasındaki farklılıkları düzeltmek için alınan kararları incelerim.	280	2,00	5,00	3,95	0,78
Değerleri benden farklı olan insanlarla da bir konuyu tartışabilirim.	280	1,00	5,00	3,94	0,86

Benzer durumlardaki geçmiş tepkilerin etkilerini dikkate alırım.	280	2,00	5,00	3,94	0,72
Bir karar vermeden önce, ne olduğuna ilişkin herkesin hikâyesini dinlerim.	280	2,00	5,00	3,89	0,93
Çoğu durumda dışsal değişimlerin içsel değişimler gerektirdiğini düşünürüm.	280	1,00	5,00	3,84	0,96
Parçalara ayırmadan önce problemi bir bütün olarak tanımlarım.	280	2,00	5,00	3,72	0,86
Diğer bakış açılarını değerlendirmeden önce, bir problemi nasıl çözeceğimi planlarım.	280	1,00	5,00	3,66	1,01
Bir probleme çözüm aramadan önce bakış açısının ne olması gerektiğine karar veririm.	280	1,00	5,00	3,66	0,89
Benzer durumlarda başkalarının almış oldukları kararları dikkate alırım.	280	1,00	5,00	3,61	1,01
“Belirli bir durumda ‘parçaların’ nasıl birleştiğini” kendime sorarım.	280	2,00	5,00	3,51	0,86
Başkalarına şartlarımızda veya çevremizde değişiklikler hissedip hissetmediklerini sorarak gelişmeleri izlemeye çalışırım.	280	1,00	5,00	3,48	0,95
Çevremdekilere neyin değiştiğini düşündüklerini sorarım.	280	1,00	5,00	3,47	1,05
Sezgilerime kulak veririm.	280	1,00	5,00	3,46	1,01

Tablo 2’de anketi cevaplayan akademisyenlerin stratejik düşünme ile ilgili yargı ifadelerini yerine getirme sıklıkları yer almaktadır. Buna göre; “Bir problemi çözmeye çalışırken “Neden?” sorusunu sorarım.” yargı ifadesi 4,35 ile en yüksek puanı almıştır. Bunu 4,29 puan ile “Olayların farklı boyutlarını görmeye çalışırım.” yargı ifadesi takip etmektedir.

“Çevremdekilere neyin değiştiğini düşündüklerini sorarım.” yargı ifadesi 3,47 puan ile “Sezgilerime kulak veririm.” yargı ifadesi 3,46 puan, ile en düşük skorlara sahiptir. Bu sonuçlar ise katılımcıların bu davranışları ara sıra gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

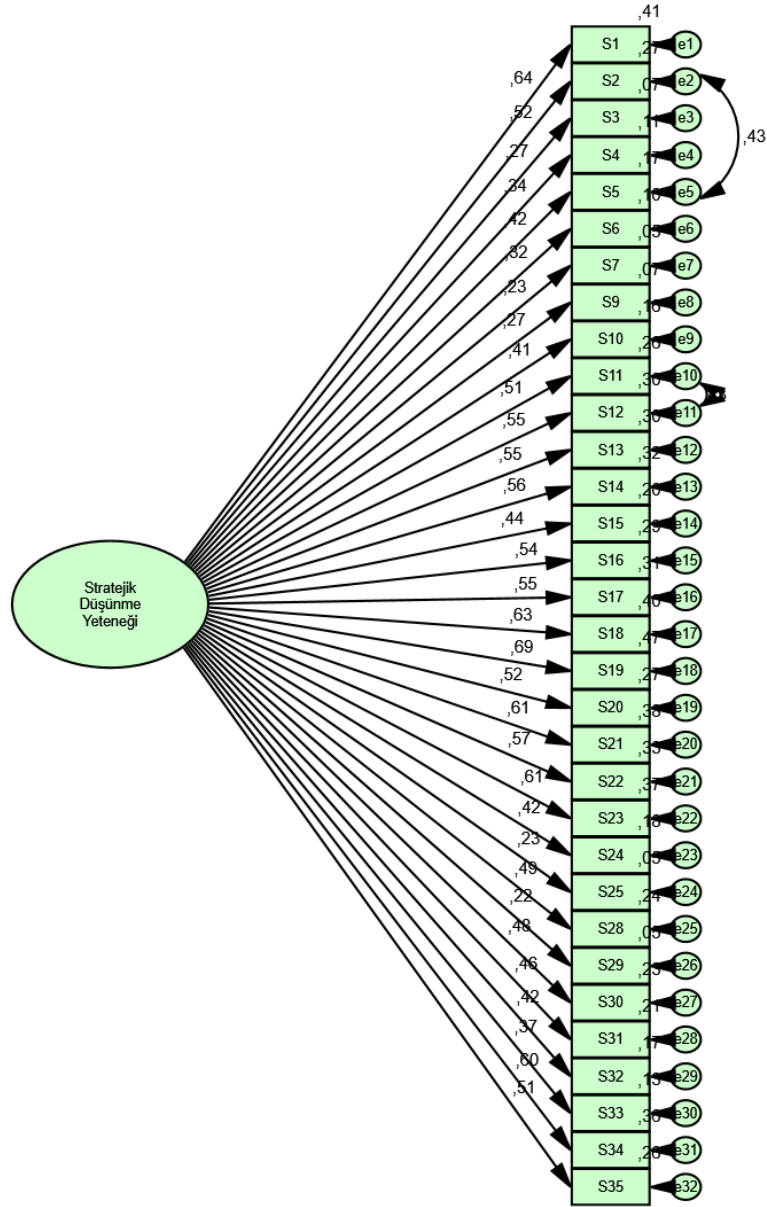
Bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde; katılımcıların stratejik düşündüğünü göstermektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Kullanılan ölçeğin örneğe uygunluğunu test etmek amacıyla birinci düzey tek faktörlü DFA modeli kullanılmıştır. Ölçeğe ait model uyum değerleri Tablo 53’de, model uyum diyagramı Şekil 1’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Stratejik Düşünme Yeteneği Ölçeğinin Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri

Ölçüm Modeli	χ^2/sd	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
Referans Değerler	≤ 5	$\geq 0,850$	$\geq 0,850$	$\geq 0,900$	$\geq 0,950$	$\geq 0,080$
Ölçek Değerleri (Modifikasyonlu)	3,967	0,856	0,875	0,917	0,956	0,085



Şekil 1. Stratejik Düşünme Yeteneği Ölçeği Uyum Diyagramı

Yapılan DFA analizi sonucunda ölçek değerlerinin ölçüm modeli uyum iyiliği indeksleri içerisinde olduğu, regresyon katsayılarının $p < 0,05$ olduğu ve ölçekte sorunlu madde bulunmadığı görülmektedir. Bu bağlamda ölçek doğrulanmıştır.

Tablo 4. Stratejik Düşünme Yeteneği Ölçek Puanı

	n	Min	Max	Ort.	Ss
SDY TOPLAM	280	85,00	160,00	126,40	12,86

Stratejik düşünme yeteneği ölçeği kapsamında akademisyenlerin ölçekten alabilecekleri minimum puan 32, maksimum puan ise 160'tır. Tablo 4 incelendiğinde akademisyenlerin aldığı minimum puan 85, maksimum puan ise 160'tır. Genel olarak akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneği skorları incelendiğinde ise 126,40 puanla akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneğinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda "H₁:Akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneği yüksektir." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. İdari Görev ile Stratejik Düşünme Yeteneğinin Karşılaştırılması¹

İdari Görev	n	Ort.	Ss	t	df	p
Var	140	129,72	13,29	4,458	278	0,000
Yok	140	123,08	11,55			

İdari görev değişkeni ile stratejik düşünme yeteneği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan T testinin sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($P < 0,050$). Buna göre idari görevi olan akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneğinin idari görevi olmayan akademisyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (129,72). Bu bağlamda; "H₂: İdari görevi olan akademisyenlerin stratejik düşünme yetenekleri idari görevi olmayan akademisyenlere göre daha yüksektir." hipotezi kabul edilmiştir.

7. Tartışma ve Sonuç

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneklerinin düzeyini incelemek ve stratejik düşünmenin idari görevle ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmaya katılan 280 akademisyenin yarısının idari görevi varken, yarısının yoktur.

Akademisyenlerin çoğunluğu 35 yaşının üzerindedir ve 20 yıldan daha uzun süredir akademisyen olarak çalışmaktadır. Bu sonuçlar ışığında, yönetimde ağırlıklı olarak deneyimli akademisyenlere yer verilmesinin yanında genç akademisyenlere de fırsat verildiği söylenebilir. Yönetimde deneyimin göz ardı edilmeyeceğinin yanı sıra, genç beyinlerin de eğitimin ve gelişmenin temeli olan üniversitelere yenilikçi bir vizyon katacağı göz önüne alındığında, bu doğru bir yaklaşım olacaktır.

Anketi cevaplayan akademisyenlerin stratejik düşünme ile ilgili yargı ifadelerini yerine getirme sıklıkları incelendiğinde; "Bir problemi çözmeye çalışırken "NEDEN?" sorusunu sorarım." yargı ifadesi en yüksek puanı almıştır. Belirli bir durumda parçaların nasıl birleştiğini kendime sorarım ifadesi ise en düşük puanı almıştır.

¹ Değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiş olup; Skewness ve Kurosis değerleri -1,5 ile +1,5 arasında çıkmış (Skewness -0,059/0,146;Kurosis 1,357/0,290) ve normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Tabachnick and Fidell, 2013).

Katılımcılar sorulara cevap verirken sorunun büyüklüğü, çözüm süresi gibi hususlara da dikkat edeceklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar ise katılımcıların stratejik düşündüğünü göstermektedir.

İdari görev değişkeni ile stratejik düşünme arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda, idari görevi olan akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneği çok daha yüksek çıkmıştır.

Araştırma sonucunda stratejik düşünme yeteneği envanterinin puan ortalaması 126,40 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ise katılımcıların stratejik düşünme yeteneğine sahip olduklarını göstermektedir. Akademisyenlerin eğitim noktasında oldukça ileri seviyede oldukları göz önüne alındığında; elde edilen sonuçlar; Benito-Ostolaza ve Sanchis-Llopis (2014:789)'in ve Larson ve Hansen (2005: 327)'in araştırmalarında elde ettikleri, eğitimin stratejik düşünme yeteneğini geliştirdiği, sonucu ile paralellik göstermektedir.

Özetle; yapılan çalışmada, idari görevi olan akademisyenlerin stratejik düşünme yeteneklerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Stratejik düşünme yeteneği doğuştan gelebildiği gibi meslek, deneyim, çalışma ortamı gibi değişkenlerden de beslenmektedir. İdari görevi olan akademisyenlerin verdikleri kararlar göz önüne alındığında etkin bir yönetim için stratejik düşüncenin önemli olduğu bir gerçektir. Bu araştırma da bunu gösteren önemli sonuçları sunmaktadır.

Araştırma sonuçları göz önüne alınarak, bundan sonraki araştırmacılara evren ve örneklem sayısını genişleterek, Türkiye'deki tüm devlet üniversitelerini dahil ederek çalışma yapmaları, bunun yanında özel üniversite devlet üniversitesi karşılaştırması yapabilecek bir evren örnek seçmeleri, stratejik düşünme yeteneği ile verilen kararların etkinliği, çalışan personelin bu kararlardan duyduğu memnuniyet düzeyi gibi değişkenlerin ilişkisini incelemeleri önerilebilir.

Ayrıca kurumlara, yönetim kadrosu belirlenirken yönetici vasıfları göz önüne alınarak gerekirse anket ve gözlem yapılarak oluşturulması önerilmektedir.

Referanslar

- Amitabh, M. ve Sahay, A. (2008). *Strategic thinking: is leadership the missing link-an exploratory study*, 11. Annual Convention of the Strategic Management Forum, Kanpur, India, 8-10 May 2008, <http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy-01Manu%20Amitabh%20final.pdf> (Erişim tarihi. 12 Ocak 2018).
- Atmaca, L. İ. (2007). *Türk kamu yönetiminde stratejik düşünme ve reform çalışmalarının stratejik düşünce bakış açısıyla incelenmesi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Benito-Ostolaza, J. M., ve Sanchis-Llopis, J. A. (2014). Training strategic thinking: Experimental evidence, *Journal of Business Research*, 67(2), 785-789.
- Bilgin, İ. (2021). *Örgütsel zekâ düzeyinin, hastane yöneticilerinin stratejik düşünme becerileri üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency, *Management Decision*, 39(1), 63-71.
- Çakır, K., ve Taşgit, Y. E. (2021). Stratejik düşünmenin temel bileşenleri: Türk yöneticiler üzerine bir araştırma. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(39), 23-260.

- Çiçek, M. ve Naktiyok, A. (2013). Stratejik düşünmenin işlemcileri olarak eleştirel ve yaratıcı düşünme: Türkiye örneği, *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 39-61.
- Ergen, A. (2011). Stratejik düşünce yaratma: mavi okyanusa yelken açmak. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 1-21.
- Essery, E. (2002). Reflecting on leadership. *Works Management*, 55(7), 7-54.
- Goldman, E. F. (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking, *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25-40.
- Goldman, E. F. ve Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journao of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 119-128.
- Jones, B. F. (Ed). (1997). *Strategic teachig and learning cognitive instructionin the content areas*, U.S. North Central Regional Educational Laboratory.
- Kargın, M., Aktaş, R. ve Kargın, S. (2012). Geleceğin muhasebecilerinin stratejik düşünme yeteneklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 18(2), 107-132.
- Larson, R. ve Hansen, D. (2005). The development of strategic thinking: learning to impact human systems in a youth activism program. *Human Development*, 48(1), 327-349.
- Leithwood, K. A. ve Steinbach, R. (1992). Improving the problem-solving expertise of school administrators: theory and practice, *Education and Urban Society*, 24(3), 317-345.
- Liedtka, M. J. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Mason, J. (1986). Developing strategic thinking. *Long Range Planning*, 19(3), 72-80.
- Miles, R.E. ve Snow, C.C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. New York, NY. Stanford University Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York, NY: Prentice Hall.
- Naktiyok, A. ve Çiçek, M. (2014). Stratejik düşünmenin bir öncülü olarak eleştirel düşünme: yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 157-178.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist*. New York, NY. McGraw-Hill.
- Pang, S. K. ve Pisapia, J. (2007). The Strategic thinking capabilities of school leaders in Hong Kong. *Presented at the Annual Conference of the American Education Research Association*, Chicago II.
- Pisapia, J. ve Robinson, D. (2010). *Transforming the academy: Strategic thinking vs strategic planning*. Paper presented to the 4th conference of the American Institute of Higher Education. Williamsburg, Va. USA. 18 March 2010.
- Pisapia, J. ve Robinson, D. (2011). *Strategic thinking and vision integration in universities*. Presented at The 31. SMS Annual International Conference, Miami, Florida 6- 9 November 2011.
- Pisapia, J. (2006). *Strategic thinking capabilities and leader success*. Presented at the Biannual Meeting of the National HRD Network. New Delhi, India, 1-3 November 2006.
- Pisapia, J. ve Glick-Cuenot, S.L., (2010). Strategic thinking skills and undergraduate student academic success, *American Institute of Higher Education-Proceedings*, 3(1), 179-188.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. ve Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures, *Leadership Review*, 5(2), 41-68.

- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. ve Yasin, M. (2006). *Strategic thinking and leader success presented at the annual meeting of the international conference on advances in management*, Lisbon Portugal, 19-22 July 2006.
- Pisapia, J. ve Sun-Keung Pang, N. (2009). A comparison of the use of strategic thinking skills of aspiring school leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: an exploratory study. *International Education Studies*, 2(2), 46-58.
- Sloan, J. (2006), *Learning to think strategically*. Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.
- Sun-Keung Pang, N. ve Pisapia, J. (2012). The strategic thinking skills of Hong Kong School leaders: usage and effectiveness, *Educational Management Administration & Leadership*, 40(3), 343–361.
- Watson, S. ve Mccracken M. (2002). No attraction in strategic thinking: Perceptions on current and future skills needs for visitor attraction managers. *International Journal of Tourism Research*, 4(5), 367-378.
- Wheatley, M. J., (2006), *Leadership and the new science: discovering order in a chaotic world* (3. Edition). San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Wootton, S. ve Horne, T., (2010). *Strategic thinking: a nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers* (3. Edition). London: Kogan Page Limited.
- Zabriskie, N.B. ve Huellmantel, A.B. (1991). Developing strategic thinking in senior management. *Long Range Planning*, 24(6), 25-33.
- Zsiga, P. (2007). *Self-Directed learning readiness, strategic thinking and leader effectiveness in directors of a national nonprofit organization* (Unpublished dissertation), Florida Atlantic University, Florida.