

# Kutadgu Bilig’de Stratejik Düşünmenin İzini Sürmek

Ali Taş\*

Mahmut Hızıroğlu\*\*

Ahmet Yağmur Ersoy\*\*\*

Kazım Ozan Özer\*\*\*\*

## Öz

Bu çalışmanın temel amacı, Türk yönetim geleneğinin oluşmasında önemli bir katkısı olan Kutadgu Bilig’de stratejik düşünmeye ilişkin vurguların olup olmadığını ortaya koyarak, eserin stratejik yönetimle ilgili bağlamsal araştırmalara referans oluşturabilecek bir kavramsal çerçeve sunup sunmadığını tartışmaktır. Bu çerçevede, Yusuf Has Hacıp tarafından yazılmış ve dünyanın en önemli yönetim kitaplarından biri olan Kutadgu Bilig, tarih ve edebiyat disiplinlerindeki incelemelerden farklı bir yöntem anlayışı ve stratejik yönetim alanındaki teorilerden bağımsız olarak incelenmiştir. Bahsedilen bu inceleme, stratejik düşünmeye ilişkin boyutlar temel alınarak, eserin stratejik düşünmenin boyutlarına ne derece vurgu yaptığını tespit etme odağında yapılmıştır. İnceleme sonuçları Kutadgu Bilig’de stratejik yönetimin bütüncül perspektif, yaratıcılık, sonuçlar kadar nedenlere odaklanma ve hipotez yönelimlilik boyutlarının eserde ele alınan yönetim olayları ve uygulamalarının değerlendirilmesinde ve analizinde bir bütün halinde bulunduğunu göstermektedir. Eserde, net vurguya rastlanmayan tek stratejik yönetim boyutunun ise gelecek yönelimlilik olduğu görülmektedir. Esere ilişkin inceleme bir yandan Kutadgu Bilig’de yüksek bir stratejik düşünme düzeyinin varlığına işaret ederken, diğer yandan da eserin bağlamsal araştırmalara referans oluşturabilecek önemli bir çerçeve sunduğunu göstermektedir.

## Anahtar Kelimeler

Strateji, stratejik düşünme, stratejik düşünmenin boyutları, Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacıp

---

\* Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü - Sakarya/Türkiye  
alintas@sakarya.edu.tr

\*\* Doç. Dr., Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Fakültesi - Ankara/Türkiye  
mahmuthiziroglu@gmail.com

\*\*\* Yrd. Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Bölümü - Sakarya/Türkiye  
ayersoy@sakarya.edu.tr

\*\*\*\*Doç. Dr., Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü- İstanbul/Türkiye  
kazimozanozer@gmail.com

## Giriş

Yönetim alanında yapılan araştırmalar genelde merkez sayılan Kuzey Amerika kökenli teoriler ışığında yapılmaktadır (Petrigrew 2001: 62). Çevre ülkelerindeki araştırmacılar ise, kendi bağlamlarında yönetim ile ilgili araştırmaları yürütürken genel olarak merkezde üretilmiş teorileri sorgulamaksızın test etmektedirler (Kipping vd., 2008: 9, Tsui 2004: 492, Alatas 2003: 647). Ancak son yıllarda özellikle gelişmekte olan ülkelerde yapılan yönetim araştırmalarının uluslararası yönetim yazınına bir katkısı olup olamayacağı tartışılmaktadır (Alon vd. 2011: 193, Tsang 2009, Tsui 2009). Bu bağlamda Çin, Brezilya ve Hindistan gibi yıldızı parlayan gelişmekte olan ülkelerde gerçekleştirilen çalışmaların kuramsal ve görgül açıdan uluslararası yönetim yazınına nasıl katkıda bulunabileceğine ilişkin öneriler geliştirilmekte olduğu görülmektedir (ör: Cheng vd. 2009, Rodrigues vd. 2012).

Buna karşılık son yıllarda gelişmekte olan ülkeler arasında yıldızı parlayan bir ülke olan Türkiye'de yönetim yazınının uluslararası katkısının ne düzeyde olduğuna ve nasıl olabileceğine ilişkin bir çalışma yapılmamıştır. Dahası, hem ulusal hem de uluslararası yönetim tarihi yazınının Türk tarihi ve Türk yönetim anlayışının tarihsel karakteristiğine ilişkin yazılı eserleri ve bu eserlerin yönetim yazınına potansiyel katkısını yok sayma eğiliminde olduğu gözlenmektedir. Bu sorun yönetim tarihi çalışmaları ile ilgili olarak Türkiye ve Türk tarihini yok saymanın bir yansımasıdır. Başta strateji, stratejik yönetim ve stratejik düşünme konuları olmak üzere yönetim disiplinin bütün alt alanlarında hem bugünü hem de tarihsel süreci incelemeye yönelik çalışmalarda, Türkiye ve Türk tarihi adeta yok sayılmaktadır. Örneğin, yönetim tarihi çalışmalarında Yunanlıların, Mısırlıların, Romalıların yönetim uygulamaları ve yönetim bilimine katkılarından sıklıkla bahsedilmesine rağmen, dünyanın en köklü ve eski toplumlarından biri olan ve zengin bir yönetim kültürü ve önemli yönetim geleneklerine sahip olan Türklerin yönetim bilimine katkılarında hiç değinilmemektedir. Yönetim tarihine ilişkin çalışmalarda bu genel eğilim özelde stratejik yönetim disiplini içindeki geçmişe yönelik çalışmalar için de geçerlidir. Şöyle ki, stratejik yönetim yazınında tarihsel bağlamda Sun Tzu ve Von Clausewitz\* ve onların strateji bilimine katkıları ve strateji anlayışı ile ilgili çalışmalara rastlanırken bu konuda Türk lider ve yönetim danışmanlarına ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Oysaki, başta Yusuf Has Hacib olmak üzere Nizamülmülk ve Gazzalî gibi şahsiyetler geçmişten bugüne gelen ve strateji adına önemli imalarda bulunan eserler kaleme almışlardır. Yönetim

tarihine ilişkin çalışmaların her geçen gün biraz daha yoğunlaştığı, mitolojiler başta olmak üzere geçmişe dair bütün efsanelerin ve yaşanmışlıkların yönetim bağlamında değerlendirilmeye alındığı çalışmaların geniş kabul görmeye başladığı bir dönemden geçilmektedir. Böylesi bir dönemin yaşanmasına rağmen Türk toplumuna ait özelliklerin ve yönetim anlayışının yönetim tarihçileri tarafından incelenmemesi, yönetim tarihi yazınının derinleşmesi ve farklılaşmasının önünde bir engel olmanın yanı sıra Türk tarihinin gerçeklerine karşı da önemli bir haksızlıktır.

Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı, Türk yönetim geleneğinin oluşmasında önemli bir katkısı olan Yusuf Has Hacıp tarafından kaleme alınmış *Kutadgu Bilig* adlı eserde stratejik düşünmeye ilişkin vurguların olup olmadığını ortaya koymak ve böylece stratejik yönetim ile ilgili bağlamsal araştırmalara referans oluşturabilecek bir kavramsal çerçeve sunup sunulmadığını tartışmaktır. Böylece, Türklerin yönetim bilimine olan katkılarını stratejik yönetim disiplini bağlamında ortaya koyarak, yönetim ve strateji ile ilgili tarihsel çalışmalarda Türk yönetim uygulamaları ve geleneklerine ilişkin bir alan oluşturmanın mümkün olabileceği düşünülmektedir. Aslında bu amaç göz önüne alındığında bu araştırmanın, “Türk tarihine ilişkin yönetim uygulama ve geleneklerini” yönetim-organizasyon ile strateji disiplininin bakış açısı ve metodolojik anlayışıyla inceleyerek konuyla ilgili yazın oluşturma amacıyla yapılmış çalışmaların ikincisi olduğu söylenebilir. Bu araştırmalardan ilki, “Türk Yönetim Tarzının Tarihsel Arka Planı” başlığı ile Türk Dünyası Araştırmaları dergisinde yayınlanmıştır<sup>1</sup>.

Bu ifade edilenler ışığında araştırmada ikinci olarak dünyanın en önemli yönetim danışmanlarından biri olarak kabul edilebilecek Yusuf Has Hacıp tarafından yazılan ve yine dünyanın önemli yönetim kitaplarından biri olan *Kutadgu Bilig* isimli eseri “stratejik düşünmeye” ilişkin vurguları bağlamında incelemeye alınmıştır.

Bu çerçevede, bu çalışmada Yusuf Has Hacıp tarafından yazılmış ve dünyanın en önemli yönetim kitaplarından biri olan *Kutadgu Bilig* adlı eserin, Türkiye’de yönetimle ilgili bağlamsal araştırmalara referans oluşturabilecek bir kavramsal çerçeve sunup sunmadığı ortaya konularak uluslararası yönetim yazınına Türkiye eksenli teorik katkıların yapılmasına zemin oluşturulması planlanmaktadır. Bu doğrultuda, çalışma üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda çalışmanın yöntemi ve sınırlıkları ele alınmıştır. İkinci kısımda, ya-

pılması planlanan analize kuramsal arka plan oluşturması açısından stratejik düşünmenin düzeyi ve boyutları ele alınmıştır. Üçüncü kısımda ise, kuramsal arka plan bağlamında *Kutadgu Bilig*'de stratejik düşünmenin izleri incelenmiş ve yorumlanmıştır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

*Kutadgu Bilig*'de stratejik düşünmenin boyutlarına ilişkin vurguların olup olmadığını ortaya koymak, çalışmanın doğası gereği kuramsal bir tartışma şeklinde kurgulanmasını gerektirmektedir. Bunun için ilk olarak stratejik düşünmeye ilişkin stratejik düşünmenin boyutlarını tespit etmek üzere ilgili yazın derinlemesine incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda yazında stratejik düşünmeyle ilgili olarak bütüncülük, gelecek yönelimli olma, sonuçlar kadar nedenlere odaklanma, yaratıcılık ve hipotez yönelimli olmanın stratejik düşünmenin sıklıkla vurgulanan boyutları olduğu tespit edilmiştir. Eser incelenirken ilk olarak seçilen her bir stratejik düşünme boyutuna ilişkin göstergeler belirlenmiştir. Stratejik düşünme boyutlarına ilişkin eserde hangi göstergelere bakılması gerektiği hususunda hem tarih hem de stratejik yönetim alanında çalışan araştırmacıların uzman görüşlerinden faydalanılmıştır. Önce stratejik yönetim alanında çalışmalarda bulunan kişilerde oluşan uzman ekibe stratejik düşünme boyutlarına ilişkin göstergelerin neler olabileceği sorulmuştur. Bu uzman ekibin her bir boyuta ilişkin belirlemiş olduğu göstergeler, tarih alanında çalışan araştırmacılarla birlikte değerlendirilmiştir. Tarih alanında çalışan araştırmacılardan alınan görüşler doğrultusunda strateji çalışan araştırmacılar tarafından beyan edilen bu göstergeler arasından hepsinin ortak olarak ifade ettiği toplam 10 gösterge seçilmiş ve eser stratejik düşünme boyutlarına ilişkin olarak bu 10 göstergeden hareketle incelenmiştir. (İncelemeye yön veren bu boyutlar ve bu boyutlara ilişkin göstergeler Tablo 1'de ayrıntılı olarak verilmiştir.) Bu göstergeler belirlenirken yaratıcılık boyutuna ilişkin göstergelerin neler olması gerektiği konusunda bir fikir ayrılığı yaşanmıştır. Çünkü söz konusu dönemin şartları temel alındığında hangi düşünce, plan ya da eylemin yaratıcı kabul edilebileceği konusunda tereddüt yaşanmıştır. Bu tereddüt tarih disiplininde çalışmalarını sürdüren akademisyenlerden alınan görüşler ışığında giderilmiştir. Tarih disiplinindeki akademisyenlerin önerileri doğrultusunda, o döneme ilişkin en önemli sorunlar olan savaşlar ve savaşları kazanmak ile asker ve tebaanın sadakatinin sağlanmasındaki öneriler üzerinden yaratıcılık boyutuna ilişkin izlerin aranmasına karar verilmiştir.

Adı geçen eserin belirlenen boyutlar ve bu boyutlara ilişkin göstergeler çerçevesinde incelenmesi ilk olarak araştırmayı yürüten kişiler tarafından yapılmıştır. Daha sonra araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması açısından eserin belirlenen boyutlar ve boyutlara ilişkin göstergeler bağlamında yönetim ve strateji alanında doktora öğrenimi sürdüren 4 kişi ve yönetim- strateji alanında doçent unvanı almış 2 akademisyen tarafından incelenmesi istenmiştir. Bu kişiler eseri incelemeye başlamadan önce kendilerine araştırmanın amacı ve teorik arka planı ayrıntılı olarak izah edilmiştir.

**Tablo 1: İncelemeye Yön Veren Boyutlar ve Bu Boyutlara İlişkin Göstergeler**

Boyut	Gösterge
<b>Bütüncül Perspektif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bir yönetim alanı olarak devlet ve içinde bulunan çevreyi içine alan ilişkiyel bir bakış açısı sunulup sunulmadığı</li> <li>✓ Yönetim alanını şekillendiren alt sistemler arasındaki ilişkiler ile bu ilişkilerin yönü ve düzeyine yönelik bir vurguda bulunulup bulunulmadığı</li> <li>✓ Bir örgüt olarak devlete ilişkin içsel ve dışsal bir bağlam analizi yapıp yapılmadığı</li> </ul>
<b>Yaratıcılık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tanımlanmış olan sorunların çözümü için yeni fikirlerin sunulup sunulmadığı</li> <li>✓ İçinde yaşanan dönemin koşulları göz önüne alındığında bir örgüt olarak devleti ve onun gücünü farklı kılacak fikirler ve planlar sunup sunmadığı</li> </ul>
<b>Gelecek Yönelimli Olmak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gelecekte neler olabileceği ile ilgili olarak analizlerde bulunup bulunmadığı</li> <li>✓ Gelecekte neler yapılabileceği ve yapılması gerektiği ile ilgili olarak öneriler seti sunup sunmadığı</li> </ul>
<b>Hipotez Yönelimli Olmak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bir örgüt olarak devleti ve yöneticilerini geleceğe hazırlamak ve yöneticileri uyarmak için hipotezler geliştirip bunlara ilişkin açıklamalar sunup sunmadığı</li> </ul>

<b>Nedenler Kadar Sonuçlara Odaklanmak</b>	✓ Sonuçlar değerlendirilirken bu sonuçları ortaya çıkaran nedenleri açıklayıp açıklamadığı ✓ Olası sonuçlar tahmin edilirken nedenler üzerinden açıklama yapıp yapmadığı
--	---

Hem dört araştırmacıya ait inceleme ve eşleştirmeler hem de buna ek olarak 4 doktora öğrencisi ve 2 akademisyenden gelen inceleme ve eşleştirmeler bir araya toplanmış ve hepsinin ortak olarak işaretlediği alanlar ilgili boyuta vurgu yapıldığına ilişkin bulgular olarak alıntılanmıştır.

### Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıklar

Yukarıda belirtilen kapsam ve amaç çerçevesinde bu çalışmada, *Kutadgu Bilig*'de stratejik düşünmenin izleri sürülmüştür. İfade edilen amaç ve kapsam bağlamında incelemek için niçin *Kutadgu Bilig*'in seçildiği ve bu eserin niçin stratejik düşünme boyutları bağlamında incelendiği ise şu şekilde izah edilebilir:

1. Türk tarihi incelendiğinde Karahanlılar, Selçuklular, Anadolu Selçukluları ve Osmanlı İmparatorluğu dönemlerinde siyasetname niteliği taşıyan önemli eserlerin yazılmış olduğu görülmektedir. Bu eserler arasında Zencanî tarafından yazılmış ve dönemin hükümdarı Alaeddin Keykubat'a sunulmuş olan *Sultana Öğütler*, Ebu Mansur es-Sa'lebî tarafından Memun Harizmşah'a sunulan *Hükümdarlık Sanatı*, Gazali tarafından yazılan ve Sultan Melikşah'a mı yoksa Sultan Sancar'a mı sunulduğu kesin olarak bilinmeyen *Yöneticilere Altın Öğütler* ve Nizamülmülk tarafından yazılmış ve Sultan Melikşah'a sunulan *Siyasetnâme* sayılabilir (Türk 2012). Adı geçen bu siyasetnameler arasında *Kutadgu Bilig*'in seçilmesinin birinci nedeni, eserin yazıldığı dönemle ilgilidir. Bilindiği gibi *Kutadgu Bilig* ilk Müslüman Türk devleti olan Karahanlılar döneminde Karahanlı hükümdarı Sultan Tağça Buğra Han'a sunulmak üzere yazılmıştır. Karahanlılar döneminde hem İslamiyet öncesi döneme ilişkin yönetim gelenekleri ve anlayışı, hem de İslamiyet'in kabulünden sonra Türk toplumuna geçen gelenek ve anlayışı bir arada görmek mümkündür. Bu özelliği ile eser, Türk yönetim anlayışı ve geleneklerine ilişkin tarihsel bir analiz yapmada "kök noktalara" inilmesi konusunda araştırmacılar için önemli bir veri seti niteliği taşımaktadır.

2. *Kutadgu Bilig*'in seçilmesinin ikinci nedeni ise eserin kapsamı ve yönetim olaylarını bir bütün olarak ele almış olması ile ilgilidir. *Kutadgu Bilig*'in adı geçen diğer siyasetnameler ile karşılaştırıldığında yönetim olgusunu bütüncül perspektiften ele alması itibarıyla önemli bir farklılık yaratmış olduğu söylenebilir. Ayrıca eser diğer siyasetnamelerden farklı olarak bugünün bilinen yönetim fonksiyonlarına dair net vurgularda bulunma özelliğini de sahiptir.

Bu ifade edilenlerin yanında analiz sürecini şekillendiren bir diğer önemli unsur ise eserde kullanılan dilin ve eserin yazım biçiminin belirlenen boyutlar bağlamındaki incelemenin ortak kodlar bağlamında yapılmasına olanak tanımamış olmasıdır. Bu nedenle eserin incelenmesinde stratejik düşünmenin boyutlarına ilişkin ortak bir kod listesi oluşturulamamıştır.

### **Çalışmanın Amaçlanan Katkısı**

*Kutadgu Bilig*'in stratejik düşünme bağlamında incelenmesinin nedeni, Türk tarihine ilişkin yönetim uygulamaları ve geleneklerinin yönetim-organizasyon ile strateji disiplini bakış açısı ve metodolojik anlayışı ile incelenerek bir yazın oluşturma çabası ile ilgilidir. Bilindiği üzere stratejik düşünme, stratejik planlama başta olmak üzere bütün yönetim fonksiyonları ve faaliyetlerinin bir girdisi konumundadır. Bu nedenle stratejik düşünme boyutu temelinde gerçekleştirilecek bir inceleme, Türk yönetim uygulamaları ve geleneklerine ilişkin bir yazın oluşturulmasında kendinden sonra yapılacak ve yönetimin farklı boyutlarını inceleme konusu yapacak olan çalışmalara ışık tutacaktır.

Her ne kadar Türkiye eksenli yönetimle ilgili araştırmaların uluslararası yönetim yazınına teorik katkı düzeyine ilişkin bir araştırma yapılmamış olsa da, bu katkı düzeyinin oldukça sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, uluslararası yönetim tarihi yazınında Türklerin yönetim alanına katkılarının yok sayılma eğiliminde olduğu gözlemlenmektedir. Oysa Türk tarihinde etkin bir yönetimin nasıl olması gerektiğine dair çok sayıda yazılı eserin var olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, özellikle uluslararası yönetim tarihi yazınında Türk yönetim geleneğinin yok sayılma eğilimine bir tepki olarak yönetim tarihi alanında Türk yönetim geleneğine ilişkin bir yazın oluşturmak ve buradan hareketle *Kutadgu Bilig* başta olmak üzere bu tür diğer eserlerin stratejik yönetim alanındaki bağlamsal araştırmalar için bir referans noktası

oluşturma konusundaki olası katkılarını ortaya çıkarmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

### **Stratejik Düşünme**

Stratejik düşünme hem strateji disiplini içerisinde hem de pratikte yöneticilerin ve akademisyenlerin söylemlerinde oldukça fazla yer alan kavramlardan bir tanesidir. Ancak kavramın gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar tarafından çok kullanılması kavramın olması gereken düzlemde algılandığı anlamına gelmemektedir. Hatta zaman zaman bir kavramın çok geniş bir kullanım yelpazesine sahip olması onun yanlış anlaşılması yönünde bazı riskler de doğurabilmektedir. Bu çalışmanın ana odak noktasını oluşturan stratejik düşünmenin bu risklerle karşı karşıya kalan kavramlardan biri olduğu söylenebilir. Nitekim stratejik yönetim yazınında stratejik düşünme ile ilgili olarak üç önemli sorunun varlığına işaret edilmektedir. Bu sorunlardan ilki, kavramın zaman zaman yanlış tanımlanmış olmasıyla ilgilidir. Gerçekten de stratejik düşünmenin zaman zaman kendi doğasının çok dışında “strateji hakkında bütün düşünceler ya da strateji ile ilgili olarak düşünmek” (Nasi 1991: 3) şeklinde tanımlanmış olduğu görülmektedir. Oysa stratejik düşünme, strateji hakkında düşünmekten çok öte bir kavram olarak değerlendirilmelidir. Kavramın bu ifade edilen doğası göz önüne alındığında stratejik düşünmenin strateji hakkında düşünmek değil, spesifik bazı karakteristiklere sahip düşünmenin özel bir biçimi ve düzeyi anlamına geldiği söylenebilir.

Stratejik düşünmeye ilişkin çalışmalarda sıklıkla karşılaşıldığı ifade edilen ikinci önemli sorun ise; stratejik düşünmenin stratejik yönetim ve stratejik planlama ile eş anlamlı olarak kullanılması gösterilmektedir. Gerçekten de konuyla ilgili çalışmalarda bulunan bazı araştırmacılar stratejik düşünme ile stratejik planlamayı aynı anlamda kullanmışlardır. Örneğin Wilson (1994) Stratejik planlama sürecindeki evrimi anlatırken stratejik düşünmeye çok büyük bir gereksinim olmadığını, stratejik düşünmenin stratejik planlamanın değişen karakteri ile devamı niteliğinde olduğunu ifade ederek, stratejik planlama ile stratejik düşünmeyi aynı düzlemde görüp, stratejik düşünme yerine stratejik planlama kavramının kullanılabileceğini ifade etmiştir (Wilson 1994: 13).

Yazında, stratejik düşünme ile ilgili olarak karşılaşılan ve stratejik düşünme olgusunun anlaşılması ve yorumlanması konusunda karışıklığa neden olan üçüncü sorun ise, kavramın çok geniş bir perspektiften tanımlanma yoluna



gidilmesi olarak ifade edilmiştir. Yazında, stratejik düşünmeye ilişkin böylesi tanımlara rastlamak mümkündür. Nitekim Nasi (1991) tarafından yapılan tanımlama bu duruma bir örnektir. Nasi (1991: 3) de, stratejik düşünmenin hem stratejinin oluşturulması, hem de uygulanmasını kapsadığını ifade ederek stratejik düşünmeyi stratejik analiz, stratejik planlama, organizasyon, kontrol ve stratejik liderliği içine alan bir olgu olarak nitelemiştir. Nasi (1991) tarafından yapılmış olan bu açıklama stratejik düşünmeyi açıklamaktan ziyade muğlaklaştıran bir açıklamadır. Çünkü Nasi'nin (1991) açıklamalarında stratejik düşünmenin ne olduğu ile ilgili bir ifade geçmemektedir. Üstelik stratejik düşünme Nasi (1991)'nin iddia ettiğinin aksine stratejik analiz, stratejik planlama, organizasyon, kontrol ve liderlik süreçlerini içine alan makro bir süreç değildir. Stratejik düşünme, bu süreçlerin hepsi için önemli bir girdi niteliğindedir. Bu özelliğinden dolayı belirtilen süreçlerin tamamını etkileyebilme potansiyeline sahiptir. Ancak, onları içine alan bir süreç değildir. Bir takım süreçleri içermekle o süreçleri etkilemek birbirinden oldukça farklı hususlardır.

Stratejik düşünmeyle ilgili çalışmalarda sıklıkla rastlanılan, kavramın tam olarak anlaşılmasının önünde ciddi bir engel oluşturan ve yazında üzerinde durulmayan önemli bir sorun daha bulunmaktadır. Bu sorun, stratejik düşünme kavramının tanımlanmasında sıklıkla atıfta bulunulan ve kavramın ayırt edici boyutlarının vurgulanmasında kullanılan terimlerle ilgilidir. Şöyle ki, stratejik düşünme kavramını açıklamak ve onun stratejik planlamadan farklı bir olgu olduğunu ortaya koymak amacıyla stratejik düşünmenin sentetik ve iraksak bir düşünme süreci olduğuna dair ifadelerle sıklıkla rastlanmaktadır. Benzer şekilde stratejik düşünmenin doğrusal olmayan bir düşünme süreci olduğu ifade edilerek, stratejik düşünmenin stratejik planlamadan oldukça farklı olduğu vurgulanmakta ve sentetik, iraksak ve doğrusal olmayan düşünce süreci nitelendirmeleri ile stratejik düşünmenin ayırt edici yönleri vurgulanmaya çalışılmaktadır. Ancak stratejik düşünmeyi nitelirmede kullanılan iraksak, sentetik ve doğrusal olmayan düşünme sürecinin ne olduğuna dair bir açıklama yazındaki hiçbir çalışmada yapılmamıştır. Bu durum, stratejik düşünmenin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, stratejik düşünmeyle ilgili olarak stratejik düşünmenin ayırt edici özelliklerini vurgulamak için kullanılan kavramların ne olduğunun açıklanması, stratejik yönetim disiplini içinde stratejik düşünmeyle ilgili var olan belirsizliklerin ve karmaşanın ortadan kalkmasına oldukça önemli bir katkı sağlayacaktır.

Stratejik düşünmeye ilişkin bahsedilen bu eksikliklere ilave olarak öne çıkan bir diğer eksiklik de, hem ulusal hem de uluslararası yazında stratejik düşünme ile ilgili çalışmaların sayıca çok az olmasıdır. Nitekim stratejik yönetim disiplinin uluslararası yazında en önemli dergisi olarak kabul edilen *Strategic Management Journal*’da “Strategic Thinking” anahtar kelimeleri ile yapılan taramada, başlığında doğrudan “Strategic ve Thinking” kavramlarının bir arada yer aldığı tek çalışma Moldoveanu (2009) tarafından yapılmış olan çalışmadır. Yazında konu genel olarak karar alma, stratejik değişim ve algı konuları içerisinde kısmî olarak ele alınmış durumdadır. Ulusal yazında ise, stratejik düşünme ile ilgili tek çalışma Barca (2002) tarafından bir kitap bölümü olarak yazılmış olan “Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi Tarzı ve Gerekliliği” başlıklı yazıdır<sup>2</sup>. Strateji ve stratejik yönetimin, hem işletmelerin hem de ülkelerin rekabet üstünlüğü için üstlendiği ciddi role rağmen, önemli bir girdi pozisyonunda olan stratejik düşünmeye ilişkin yazının bu derece cılız olması pek anlaşılır bir durum değildir. Çünkü stratejik düşünme tam olarak anlaşılmadan ve stratejik düşünme becerisi kazanılmadan ne stratejiyi anlamak ne de strateji oluşturmak ve uygulamak pek mümkün görünmemektedir.

Stratejik yönetim disiplinde, stratejik düşünme ve stratejik planlamanın zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılmasının ortaya çıkardığı yanlışlığı gidermek adına, stratejik düşünmenin ne olduğu ile ilgili söylemlerin odak noktasını bu iki kavram arasındaki farklılıkları açıklamanın oluşturduğu görülmektedir. Burada stratejik düşünmenin stratejik planlama ile aynı anlamda kullanılması gerektiği, her iki kavramın farklı düzlemleri ve farklı işlevleri olduğu gözler önüne serilerek stratejik düşünmenin daha iyi anlaşılmasına çalışıldığı söylenebilir. Bu durum göz önüne alınarak bu çalışmada da, stratejik düşünmenin ne olduğu onun stratejik planlamadan farklılıkları detaylı bir şekilde ortaya konularak açıklanmaya çalışılmıştır. Çünkü her iki kavram arasındaki farklılıkların net bir şekilde ortaya konulması, gerçekten stratejik düşünmenin ne anlama geldiğinin daha iyi anlaşılmasında önemli bir açıklayıcılığa sahiptir.

Stratejik yönetim disiplinde birçok araştırma stratejik düşünce ile stratejik planlama arasındaki farklılıkları açıklamaya çalışmıştır. Ansoff ve McDonnell (1990) stratejik düşünmeyi, düşünmenin ayrı bir türü olarak görmüş ve onun doğrusal olmayan bir düşünce karakterine sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Heracleous (1998), stratejik düşünme ile stratejik planlamanın ayrı düşünce süreçleri olduğunu ifade etmiştir. Heracleous’a göre, stratejik planlama bir

problemi çözmek için sahip olunan bilgileri ayrıştırarak ve problemi oluşturan öğeleri göz önüne alarak gerçekleştirilen, sistematik bir düşünce tarzı olan analizci ve farklı düşüncelerin dayandığı ortak düşünceleri bulmaya dayalı bir düşünce biçimidir. Bu özellikleri göz önüne alındığında stratejik planlama yakınsak bir düşünce süreci özellikleri taşımaktadır. Buna karşılık stratejik düşünme ise, sentetik ve ortak düşünceden hareketle farklı düşüncelere ulaşabilmeye dayalı bir düşünme becerisi anlamına gelen ıraksak bir düşünme sürecidir (Heracleous 1998). Burada Heracleous, stratejik düşünme ve stratejik planlama arasındaki farklılıkları her iki kavramın şekillendirildiği düşünce sürecindeki farklılıklara işaret ederek açıklamaya çalışmıştır. Heracleous'un buradaki hareket noktasının Kant'ın sunmuş olduğu analitik ve sentetik yargılar ayrımı olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, Heracleous stratejik planlamayı analitik, stratejik düşünmeyi ise sentetik bir düşünce-yargı biçimi olarak yorumlamaktadır. Kant, Heracleous'a ilham kaynağı olan sentetik ve analitik düşünce ayrımını bir konunun yüklemle olan ilintisini açıklamak amacıyla ortaya atmıştır. Kant (2010)'a göre bir konunun yüklemle iki tür ilintisi olabilir. Eğer yüklem konu ile bağlantısı, özdeşlik ilkesi üzerinden düşünülüyorsa böyle yargılara analitik yargılar denilmektedir<sup>3</sup>. Buna karşılık yüklem konu ile bağlantısı özdeşlik olmadan düşünüldüğü durumlardaki yargılara ise sentetik yargılar denilmektedir. Kant (2010) analitik yargıları açıklayıcı, sentetik yargıları da genişletici yargılar olarak nitelemiştir. Analitik yargılarda yüklem konu kavramına bir şey katmaz, bu kavramda düşünülmüş olanı yalnız çözümlenme ile parça kavramlara ayırır. Sentetik yargılarda ise, konu kavramına bu konu kavramında hiç de düşünülmemiş olan ve kavramın çözümlenmesi ile çekilip çıkarılmayacak bir yüklem katarlar. Örneğin, Bütün işletmeler “kâr etmelidir” denildiği zaman bu analitik bir yargıdır. Çünkü kâr etmenin, işletme kavramına bağlı olduğunu bulmak için kendisine “kâr” sözcüğünü bağladığımız kavramın dışına çıkmamız gerekmez. Burada işletme kavramını yalnız çözümlenemeyiz, yani bir yüklemi bulabilmek için işletme kavramının içeriğinde düşündüğümüz çeşitliliği bilmemiz yeterlidir. Bundan dolayı bu analitik bir yargıdır. Buna karşılık, “bütün işletmeler önemlidir” denildiği zaman burada yüklem bir işletmenin yalın kavramında düşündüğümüzden bambaşka bir şeydir ve bunun içindir ki, böyle bir yargının konuya eklenmesi sentetik bir yargı oluşturur (Kant 2010: 45).

Heracleous'a benzer şekilde Mintzberg (1994) de stratejik planlama ile stratejik düşünme arasındaki ayrıma vurgu yaparak stratejik düşünmeyi açıklamaya

çalışmıştır. Mintzberg de aynı Heracleous gibi, stratejik planlama ile stratejik düşünmenin farklı düşünme süreçlerine dayandığını ifade etmiş ancak Heracleous'tan farklı olarak stratejik planlamanın doğrusal, stratejik düşünmenin ise doğrusal olmayan bir düşünce süreci olduğunu ileri sürmüştür (Mintzberg 2009). Mintzberg'in stratejik düşünme ve stratejik planlamaya ilişkin yapmış olduğu ayrımı daha iyi anlamak adına doğrusal ve doğrusal olmayan düşünme sürecinin ne olduğu konusunda kısa bir açıklama yapmak gerekmektedir.

Doğrusal düşünme, daha karmaşık süreç ve ilişkilerin algısal yakınlığını temsil eden bir neden-sonuç (etki) üzerine temellenir. Doğrusallık, evrensel bir karakter taşımakta ve bu özelliği de doğrusal düşünmeyi basit bir sürece dönüştürmektedir. Bu düşünce süreci insanoğluna belli olaylar ve olgular ile ilgili düşünebilmede kullanabileceği bir mantıksal çerçeve sunmaktadır. Bu mantıksal çerçeve doğal olarak her hangi bir olay ya da olguyla ilgili düşünme sürecini kolaylaştırmaktadır. Ortalama bir insanın böylesi bir mental çerçeve olmadan düşünebilmesi oldukça zordur. Doğrusal düşünme karar alma süreci ile ilgili olarak rasyonalite ve mantığı ön plana çıkarmaktadır (Groves vd. 2008: 307, Vance vd. 2008: 235).

Doğrusal olmayan düşünmede ise neden(çaba)- sonuç (etki) arasında oransal bir ilişkinin varlığı söz konusu değildir. Örneğin: Tecrübe aynı pozisyonda geçirilen zamanla doğru orantılı olarak ulaşılan bir çıktı değildir. Yine benzer şekilde öğrenme sonuçları çalışma için harcanan zamanla doğru orantılı değildir. Doğrusal olmayan düşünme, doğrusal düşünmenin aksine algısal esneklik, yaratıcılık ve hayal etme temelinde gerçekleşmektedir (Smith ve Shefy 2004: 80). Sezgiler doğrusal olmayan düşünmede son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bugünün global, dinamik, karmaşık, hızlı bir şekilde değişen ve belirsizliklerle dolu olan işletme çevresi doğası gereği doğrusal olmayan bir düşünce sürecini gerekli kılmaktadır (Linctensteing ve Mendenhall 2002: 15). İşletme çevresi yöneticilerin geleneksel rasyonalite ve doğrusal düşünme yeteneklerinin çok ötesinde daha farklı yetenek ve kabiliyetlere sahip olmaları gerektiğine işaret etmektedir (Dane ve Pratt 2007: 37, Siggelkow ve Rivkin 2005: 112). Çünkü işletme çevresindeki ön görülemeyen çevresel değişimler ve gereklilikler hayal kurma, yaratıcılık, esneklik ve sezgisellik karakterini taşıyan doğrusal olmayan düşünme sürecine başvurmayı gerektirmektedir (Graham ve Baize 2011: 136).

Bu anlatılanlar ışığında stratejik düşünme ve stratejik planlama arasındaki farklılıkları şu şekilde özetlemem mümkündür.

1. Stratejik düşünce doğrusal olmayan bir düşünce süreciyken, stratejik planlama doğrusal bir düşünce sürecidir.
2. Stratejik düşünme ırsaksak bir düşünce süreciyken, stratejik planlama yakınsak bir düşünce sürecidir.
3. Stratejik düşünce sentetik, buna karşılık stratejik planlama analitik bir yargı biçimidir.
4. Stratejik planlama rasyonalite ve mantık temelinde yürütülürken, stratejik düşünme esneklik, yaratıcılık ve hayal etme temelinde gerçekleşmektedir.
5. Stratejik planlama stratejik düşünme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle, stratejik düşünme stratejik planlamanın bir girdisidir.

### **Stratejik Düşünmenin Boyutları**

Stratejik yönetim disiplinde stratejik düşünmenin farklı boyutlardan hareketle incelenmeye çalışıldığı görülmektedir. Burada farklılık derken aslında farklılığın kaynağının incelenen boyut sayısından kaynaklandığını ifade etmek gerekir. Çalışmaların önemli bir kısmında bütüncül perspektif, gelecek yönelimli olma ve hipotez yönelimlilik olmak üzere üç boyutun bütün çalışmalarda ortak olarak ele alınan stratejik düşünme boyutları olduğu görülmektedir. Buna karşılık bazı çalışmalarda ise bu üç boyuta ek olarak yaratıcılık ve sonuçlar kadar nedenlere odaklanma gibi iki boyutun daha ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada stratejik düşünme bütüncül perspektif, yaratıcılık, gelecek yönelimlilik, hipotez yönelimli olma ve sonuçlar kadar nedenlere odaklanma olmak üzere beş boyut bağlamında incelenmiştir.

**Bütüncül Perspektif:** Stratejik düşünme örgüte dair bütüncül bir bakış açısını gerektirir. Örgütün ve onun içinde bulunduğu çevreye bütüncül yaklaşım, stratejik düşünmenin ana unsurlarından bir tanesidir (Bonn 2001: 69). Bütüncül yaklaşımın birincil gerekliliği farklı problemlerin birbirleri ile nasıl bir ilişki içinde olduğu ve bunların birbirlerini nasıl etkilediğini analiz etmektir. Bu analizi yapabilmek için örgütün içsel ve dışsal bağlamını birlikte analiz etmek ve her iki bağlamda yer alan değişkenlerin birbirleri arasında olan karşı-

lıklı bağımlılık ilişkisini çözümleyebilmek gerekmektedir (Kaufman 1991:89). Senge (1990), bütüncül yaklaşımı daha da detaylandırarak örgüte ve örgütün içinde bulunduğu çevreye ilişkin kişisel perspektifin ve karşılaşılan sorunların daha ötesine geçerek sonuçlara değil nedenlere ve bu nedenleri yaratan değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisine odaklanılmasını önermiştir. Burada Senge'nin ifade etmek istediği olayların yüzeysel sonuçlarına değil, bir yöneticinin olayları ortaya çıkaran yapı ve sistemlere odaklanması gerektiği yönündedir.

Bütüncül perspektif geniş ve karmaşık bir çevrede konumlanmış çok sayıda alt sistemden oluşan bir üst sistem olan örgütlerin kendisini oluşturan bütün alt sistemlerle birlikte ele alınarak, bu alt sistemlerin birbirlerini nasıl etkilediğini, içinde bulunan çevrenin örgütü nasıl şekillendirdiğini ve örgütü nelere zorladığını göz alarak tanımayı gerektirir. Bu ifade edilenlerden hareketle stratejik düşünürle ilgili bir çıkarım yapmak gerekirse, stratejik düşünür örgütün içinde yer aldığı geniş ve karmaşık bağlamla nasıl iç içe geçtiğini, bu bağlamda yer alan dinamiklerin, karşılıklı bağımlılıkların nasıl bir kompozisyon ortaya çıkardığını ve bu kompozisyonun örgütü nasıl etkilediğini anlamaya ve kavramaya ilişkin bir beceriye sahip olmalıdır (Bonn 2001: 67, Granetz 2002).

**Yaratıcılık:** Reid ve Petocz (2004), yaratıcılığın farklı disiplinlerde farklı şekillerde açıklandığını ifade etmişlerdir. Eğitimciler yaratıcılığı inovasyon olarak tanımlarken, işletmeciler girişimcilik, matematikçiler çözülmesi zor bazı denklemlerin çözümü, müzisyenler ise farklı bir müzik performansı ya da kompozisyonu olarak tanımlamaktadırlar. Yaratıcılıkla ilgili olarak her disiplin kendi norm ve yaklaşımları çerçevesinde bir bakış açısı sunmaktadır. Ancak hepsinin ortak vurgusu, yaratıcılığın var olan durum ya da soruna yeni bir bakış açısı getirmesi gerektiği yönündedir. Yani yaratıcılık, ortaya alışılmışın dışında bir şeyler koymaktır.

Yaratıcılık süreci bir problemin çözümü için o problemi ortaya çıkartan bilinç düzeyi ve yaklaşımdan farklı olarak daha üst bir bilinç düzeyini ve yeni bir yaklaşımı sunabilme yeteneğini içine alır. Yaratıcılıkta olağan dışına çıkılarak, durumların ötesine geçilerek problem veya olayların belli yönlerinin yeniden tanımlanması söz konusudur (Kneller 2005: 26). Strateji, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmak için karşılan sorunlara yeni çözümlerin geliştirilmesi ve örgütler için onları, akranlarından farklı kılacak yeni uygulama ve üretimlerin gerçekleştirilmesi ile yakından ilgilidir. Stratejik düşünürler sürdürülebilir

rekabet üstünlüğüne ulaşmak adına gerekli olan yeni perspektif ve eylemleri en iyi şekilde ortaya koymanın yollarını aramalıdır. Bunun için en temel gereklilik ise yaratıcılıktır. Özellikle, hâkim kavram ve olguları sıradan alışlagelmiş düşünce sistemlerinden farklı olarak algılayabilmek ve sonuçları ortaya çıkaran dinamikleri ve birbirinden bağımsız gibi görünen bu dinamikler arasındaki gizli bağımlıkları çözümleyerek kalıcı rekabet üstünlüğünün yolunu açan çözümler üretmek yaratıcı düşünmenin en önemli gerekliliğidir (Robinson ve Stern 1997: 56). Aslında yaratıcı düşünme, insanların problemlere ve bu problemlerin çözümlerine nasıl yaklaştığını ve insanların yeni kombinasyonların içine var olan düşünceleri nasıl yerleştirdiğine ilişkindir. Bu bir anlamda örgüt içinde yaygın olan inanç ve zihni modellerin ortaya çıkardığı sorunlar üreten bir kısır döngüyle önemli bir mücadeleyi gerektirir. Çünkü yaratıcı düşünme yeni, farklı ve alışılmışın çok dışında yeni düşüncelerin üretilmesiyle başlayan bir süreçtir (Kao 1997). Yaratıcılık çok farklı olasılıkların hayal edilmesi ve geleneksel yaklaşımlar için alternatiflerin üretilmesini gerektiren bir süreçtir (Bonn 2001: 67). Bu ifade edilenler, yaratıcılık konusunda gerekli olan örgütsel bağlam düzeyine işaret etmektedir. Çünkü örgütsel bağlamın hem böylesi bir yaratıcılık için gerekli alt yapıyı sunması, hem de yaratıcı bireylerin ortaya koyduğu düşüncelerin filizlenerek örgüte yansımalarının sağlanması ve bunun ortaya çıkaracağı değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için gerekli iç çevresel koşulları sunması gerekmektedir.

**Gelecek Yönelimli Olmak:** Stratejik düşünme örgütün amaçları ve arzu ettiği vizyonu gerçekleştirebilmesi için gelecek yönelimli fütürist bir bakış açısı yeteneği gerektirir (Bonn 2001). Bir başka ifadeyle, stratejik düşünme örgütün şimdi nerede olduğundan hareketle gelecekte nerede olması gerektiğine dair bir yön belirtmeyi gerektirir. Yani stratejik düşünme, örgütün içinde yaşanan zaman dilimindeki sorunlarına çözümler aramakla kalmamakta, aynı zamanda da geleceğin inşasına aktif olarak yönelmesini, gelecekteki güç kaynakları ve güç ilişkilerine yoğunlaşarak onlardan nasıl yararlanabileceğini, yararlanmak için gerekli kaynak tahsisi ve kaynak geliştirilmesini sağlamak adına nasıl bir örgütlenme yapılması gerektiğini önceden düşünerek yanıtlamayı gerektirir (Barca 2002: 21). Bu ifade edilenlerden anlaşılacağı üzere gelecek referanslı olmak, bir misyon ve vizyon inşa etmeyi gerektirmektedir. Bir vizyon geliştirme stratejik düşünürlerin en merkezi uğraşlarından bir tanesidir (Bonn 2001: 68).

**Hipotez Yönelimli Olmak:** Bir stratejik düşünürün diğer bir temel özelliği gelecekle ilgili varsayımlarda bulunma ve üretmiş olduğu bu varsayımları test etmesidir. Liedtka (1998)'ya göre hipotez yönelimli olmak stratejik düşünebilme becerisine sahip olmayan birçok yöneticinin son derece yabancı olduğu bir durumdur. Oysa hipotez yönelimli düşünme, bir örgütün kendisini geleceğe hazırlayabilmesinin en temel gerekliliklerinden bir tanesidir. Çünkü hem bireylerin hem de örgütlerin performansları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olan çevrenin ve ona ilişkin faktörlerin sürekli bir değişme eğiliminde olması hipotez yönelimli olmaya mecbur kılmaktadır. Hem bireyler hem de örgütler içinde buldukları çevresel faktörlerin nasıl ve ne şekilde değişebileceklerini ve bu değişimin kendilerini ve örgütü nasıl etkileyeceklerini tahmin etmeli ve ona göre bir programlama yapmalıdırlar. Böylesi bir programlama yapılmadan geleceğe hazırlanmak ve ayakta kalmak pek mümkün görünmemektedir.

**Sonuçlar Kadar Nedenlere Odaklanmak:** Stratejik düşünme doğası gereği sonuçlar kadar nedenlere odaklanmayı gerektirmektedir. Çünkü stratejik düşünme, arzu edilmeyen sonuçları ve performansı olumsuz etkileyen problemleri ortadan kaldırmayı hedef alır. Bu nedenle stratejik düşünmede arzu edilmeyen bir olayı ya da problemi ortaya çıkaran nedenler araştırılır. Daha sonra bu nedenleri üreten yapı ve sistemler keşfedilmeye çalışılır. Bu yapı ve sistemler arzu edilmeyen durumları ve problemleri tekrar tekrar üretmemeleri için dağıtılır ve onların yerine yeni yapı ve sistemler inşa edilir (Barca 2002: 20-24). Eğer bir düşünme bu düzeye ulaşamıyorsa ya da bu şekildeki eylemler setine bir girdi oluşturamıyorsa stratejik düşünme düzeyine ulaştığını söylemek pek mümkün değildir.

### **Bulgular ve Yorum**

**Kutadgu Bilig'de Bütüncül Düşünce:** *Kutadgu Bilig*'de araştırmanın metodoloji kısmında bütüncül perspektife ilişkin tespit edilen göstergelerle ilgili önemli vurgulara rastlanmıştır. Buradan hareketle Yusuf Has Hacıp'in olayları ele alış biçiminin genel olarak bütüncül bir perspektif dâhilinde olduğu söylenebilir. Eserde, bütüncül perspektife ait en önemli bulgunun devlet bir örgüt olarak düşünüldüğünde, bu örgüte ait bütün alt sistemlerin ve alt sistemler arasındaki ilişkiyle etkileşimin bütün yönleriyle ortaya konulmaya çalışılmış olması olduğu söylenebilir. Yusuf Has Hacıp eserinde, bir yandan bir örgüt olarak devletin nasıl yapılanması gerektiğini ve devletin hangi işleri yürütmesi icap ettiğini, bu işleri yapanların hangi özellikleri taşıması gerektiğini ayrıntılı



olarak belirtmiştir. Diğer yandan da, başta hükümdar olmak üzere devlet kademesinde görev alanlar arasındaki ilişkiye ve bu ilişkinin hangi düzlem ve düzeyde olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Ayrıca devletin başı konumunda bulunan hükümdarın dış çevre ve o çevreye ilişkin değişkenlerle nasıl bir ilişki içerisinde olması gerektiğini açık olarak belirtmiştir. Nitekim eserde iç ve dış çevresel değişkenler olarak kabul edilebilecek unsurlarla (âlimler, tabipler, efsuncular, rüya tabircileri, münecimler, şairler, çocuklar, çiftçiler, satıcılar, yetişkinler ve fakirler) hükümdarın nasıl bir ilişki içerisinde olması gerektiği uzun uzadıya anlatılmıştır.

*Kutadgu Bilig*'de bütüncül bir perspektifin varlığını göstermek adına bütüncül perspektife ilişkin bir değişken olarak belirlenen, örgüt ve çevre arasındaki ilişki ve etkileşimin varlığına işaret eden ifadeleri şu şekilde özetlemek mümkündür.

“Avam halkın tabiatı tamamen ayrıdır. Onun bilgisi, aklı ve tavrı da aynı tabiatı gibidir.” (4320)

“Avam halk görgüsüz olur. Aralarındaki münasebetlerinde ne töre ne de usul vardır.” (4321)

“Avamın kara, halkın tabiatı her vakit kapkaradır. İyice dikkat et kendini karaya buluşturma.” (4323)

“Karınlarını doyurmak için yemeği bilirler, onların boğazından başka bir kaygıları yoktur.” (4325)

Bu beyitlerden de anlaşılabilceği üzere, Yusuf Has Hacıp bir dış çevre değişkeni olarak halkı ve halkın sahip olduğu karakteri analiz etmiştir. Bu analiz sonucunda ulaştığı bulguları hükümdarla paylaşmaktadır. Hacıp, halka ilişkin bu tespitlerden sonra yine bir dış çevre değişkeni olarak halkın devlet için önemine ve bu önemine binaen bu çevresel değişkene karşı nasıl bir pozisyon alması gerektiği konusunda da hükümdara öneriler sunmaktadır.

“Fakat yine bunlarsız (avamsız) iş olmaz, onlara karşı iyi muamelede bulun fakat onlarla arkadaşlık etme.” (4322)

“Onlara karşı yumuşak dil kullan, ne isterlerse ver. Dikkat et, veren alır.” (4331)

“Çok söz söyleme, kendine hakim ol ve dilini muhafaza et, çok söyleme sözün kıymeti kalmaz.” (4332)

Bu beyitlerde Yusuf Has Hacıp bir dış çevre değişkeni olarak “*avam*”a odaklanmış ve bu çevresel değişkeni analiz etmiştir. Bu analiz sonucunda hükümdara sunduğu öneriler bir anlamda bir çevresel değişken olarak “*avam*” ‘a karşı hükümdarın kendini ve devleti güçlü kılması için alması gereken ideal pozisyonun ne olması gerektiğini göstermektedir.

Benzer şekilde yine çevresel faktörler olarak kabul edilebilecek düşmanlar, çiftçiler, hayvan yetiştiricileri, satıcılar gibi çok sayıda sınıfı içine alan bir analiz yapmış ve bu sınıfların devlet için önemine vurgu yaparak hükümdara bunlarla olan ilişkisini nasıl yönetmesi gerektiği konusunda önerilerde bulunmuştur. Eserin 4165’ten başlayarak 4526’ya kadar olan bütün beyitlerinde bu durum net bir şekilde gözlenmektedir. Bunun yanında eserde, devlet bir üst sistem olarak düşünülmüştür. Bu üst sistemi oluşturan alt sistemler ve bunlar arasındaki ilişki ayrıntılı olarak verilmiştir. Eserin 2181’den başlayıp 2949’a kadar devam eden aşağıda bazı örnekleri sunulmuş beyitlerinde devlet örgütlenmesindeki görevleri tanımlayıp bu görevlerde yer alacak kişilerin hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği dile getirilmiştir. Ayrıca hangi işleri nasıl yapmaları gerektiği ve bu işleri olması gereken şekilde yapılmadığında ya da bu işleri yapacak kişilerin sahip olması gereken özelliklere sahip olmadıklarında ne tür sonuçların ortaya çıkabileceği ve bir üst sistem olarak devletin bundan nasıl etkileneceği ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Vezir imanlı takva sahibi ve temiz olmalı, memleket ve halk ondan her bakımdan emin olmalıdır. (2188)

Vezir hesap bilir, alim ve zeki olmalıdır, bilgili olmalı ve çeşitli yazıları bilmelidir. (2218)

Vezirin işi hesapla döner, hesap bilmezse, hizmetkârın işi kalır. (2219)

Hizmetkârın başı olan vezir doğru hizmet etmezse, beyleri işi hep eğri olur. (2210)

Eserde, 2181’den başlayıp 2949’a kadar süren beyitler bir üst sistem olarak devlet ve onu oluşturan birçok alt sistem arasındaki ilişkiye ve etkileşime vurgu yapmaktadır. Mesela yukarıda verilen 2210 numaralı beyitte vezirlik sistemi ile hükümdarlık arasındaki ilişkiye vurgu yapılmış ve vezirin üzerine düşeni tam olarak yerine getirmemesi durumunda hükümdarın işlerinin nasıl etkileneceği gösterilmiştir. Benzer şekilde 2219 numaralı beyitte böylesi bir ilişki ve etkileşim vezir ile hizmetkar üzerinden kurulmuştur.

Kutadgu Bilig’de bütüncül düşüncenin bir diğer göstergesi olarak kabul edilen içsel ve dışsal bağlam analizine ilişkin de önemli vurgulara rastlanmaktadır. Dışsal bağlamı dikkate alma ve bu bağlama ilişkin analiz yapıldığına dair en önemli göstergelerden biri de eserde *Töre*’ye yapılan vurgudur. *Töre*, Türk yönetim anlayışını şekillendiren en önemli kurum olarak kabul edilmektedir. Bu durumda *Töre*’nin yöneticilere nasıl davranmaları gerektiği konusunda yön gösteren ve onları belli bir düzlemde davranmaya zorlayan, onların davranışlarını ve devletin hizmet alanının sınırları ile şeklini belirleyen önemli bir dışsal bağlam faktörü olduğu söylenebilir. Bu çerçevede, aşağıda verilen beyitler dışsal bağlamın dikkate alınması ve dışsal bağlamın devlet ve yöneticiler üzerindeki etkileyciliğinin yanı sıra, bunun dikkate alınmamasının ortaya çıkarabileceği olumsuzluklara vurgu yapmaktadır.

“Töreyle bilen töre ve kanun ile halkı idare eden insan çok iyi söylemiş.”  
(4309)

“Usul, adap ve erkânı bilmeyen kimse insanlara katılırsa işinde muvaffak olamaz.” (4606)

“Her şeyin usulü, adap ve erkânı vardır.” (4605)

“Ey bey gücün yettiği kadar kanunu (töreyle) tatbik et ve halkın hakkını vermeye çalış.” (5288)

“Kanun ile ülke genişler ve dünya düzene girer, zulüm ile ülke eksilir ve dünya bozulur.” (2034)

“Beyler gönüllerini temiz tutar ve kanunu tatbik ederlerse, beylik bozulmaz ve uzun süre ayakta durur.”(2036)

“Halka kanunu, töreyle doğru ve adil tatbik et ve kavmin hakkını vermeye çalış.”(1374)

“Eğer (törenin tatbikinde) kusur edersen Tanrı’dan affını dile.” (5289)

Bu beyitlerde bir örgüt olarak devletin ve onun yöneticisi olan hükümdarın bir dışsal bağlam değişkeni olarak *Töre*’yi dikkate alması gerektiği ifade edilmektedir. 4606 numaralı beyitte *Töre*’nin gerektirdiği usul ve adabın dikkate alınmaması durumunda işlerin başarıya ulaşamayacağı ifade edilmiştir. Bu ifadelerden hareketle bir dışsal bağlam faktörü olarak *Töre*’nin yöneticileri belli yönde ve biçimde davranmaya zorladığı sonucunu çıkartabiliriz. 2034 numaralı beyitte ise, ülkenin genişlemesinde ve düzenin sağlanmasında yine *Töre*’nin oynadığı role dikkat çekilmiştir.

Bunun yanı sıra eserde sürekliliğin ve refahın sağlanmasında yine benzer şekilde töre ve kanun üzerinden dışsal bağlama vurgu yapılmıştır. Nitekim eserde yer alan aşağıdaki beyitler bu vurguyu gösteren somut göstergeler olarak kabul edilebilir:

“Ey hâkim memlekette uzun müddet hüküm sürmek istersen, kanunu doğru yürütmeli ve halkı korumalısın.” (2033)

“Beyler gönülleri temiz tutar ve kanunu tatbik ederlerse beylik bozulmaz ve uzun müddet ayakta durur.” (2036)

Bu ifade edilenler *Kutadgu Bilig*'de bütüncül bir perspektifin varlığına işaret eden içinde bulunulan çevresel değişkenleri dikkate alma, alt sistemler arasındaki ilişki ve etkileşime vurgu yapma, dışsal bağlamı dikkate alma ve bu bağlamın örgüt üzerindeki etkisine işaret etme gibi göstergelere önemli derecede vurgu yapıldığını göstermektedir.

**Hipotez Yönelimlilik:** *Kutadgu Bilig*'de stratejik düşünmenin bir diğer boyutu olan hipotez yönelimli olma ilişkisine dair ciddi vurgulara rastlanmaktadır. Hipotez yönelimli olmaya ilişkin vurgularda göze çarpan en önemli nokta, bütüncül perspektife sahip olmanın bir yansıması olarak hem bir örgüt olarak devlet ve ona ilişkin alt sistemlere yönelik, hem de içinde bulunulan çevreye özel faktörler ve bu faktörlerle örgüt arasındaki etkileşimi içine alan bütüncül bir ilişki ve test mantığının varlığıdır. Bir başka ifadeyle, eserde hipotez yönelimlilik birkaç değişken ya da birkaç olayla sınırlı değil stratejik düşünmenin gerektirdiği gibi örgütü ve çevreyi bütün olarak ele alan bir tamlık şeklindedir. Aşağıda verilen beyitler incelendiğinde bu durum daha net olarak görülecektir.

Hizmetkâr zenginleşirse, bey nam kazanır ve namı dua ile ebedi kalır. (2993)

Bir kimsenin bir insan parçasına emeği geçerse, o buna karşılık ona insanlık yapar. (2985)

Ey hükümdar altın ve gümüş dağıt; hangi memleketi istersen, oraya hâkim olursun. (3028)

Böyle bir genç hizmette başarı gösterirse, beyine yakın olur ve merhaleleri muvaffakiyetle geçer. (4042)

Düşmanın menfaati te'min edilirse, o sana yaklaşır, onun zararı yerine, sana faydası olur. (4229)

Kara halkın karnı doyarsa, ileri geri konuşmaya başlar, iyice itaat altına alınmazsa, kendisi hâkim olmaya kalkışır. (4329)

Fakirlere gümüş ve mal dağıtılsa, Tanrı insanı bela ve kazalardan muhafaza eder. (4372)

Hipotez yönelimliliğin varlığını göstermek amacıyla seçilen beyitler biraz daha derinlemesine analiz edildiğinde, hipotez yönelimliliğin sadece bazı nokta ve olaylara dayanmadığı devlet ve içinde bulunulan çevresel değişkenlerin geneliyle ilgili bir alanı kapsadığını ifade etmek gerekmektedir. Örneğin yukarı verilen 2993 numaralı beyitte zenginlik ile kazanılan ün ve dua arasındaki, 2985 numaralı beyitte birine karşılık yapılan bir iyilik ve harcanan emek ile görülmesi olası muamele arasındaki, 4329 numaralı beyitte ise halkın aç kalması ile sergileyebileceği davranışlar arasındaki ilişkiler gösterilmeye çalışılmıştır. Dikkat edilirse burada zenginlik, nam, şöhret, düşman, halk ve fakirler gibi farklı değişkenler üzerine odaklanılmıştır. Eserde hipotez yönelimlilik eserin geneli için varlığı hissedilen bir düşünce biçimidir. Devleti oluşturan bütün alt sistemler ve içinde bulunulan çevresel değişkenler arasındaki ilişkiyi gözler önüne sermektedir.

**Sonuçlar Kadar Nedenlere Odaklanma:** Stratejik düşünmenin bir diğer boyutu olarak sonuçlar kadar nedenlere odaklanma Kutadgu Bilig’in genelinde ön planda olan boyutlardan bir tanesidir. Buna ilişkin vurguyu gösteren bazı beyitler şu şekildedir.

“Devletin harap olması veya beka bulmasının neden ileri geldiğini, bu hâkimiyetin nasıl devam ettiğini ve nasıl elden çıktığını” (38)

Bu beyit Yusuf Has Hacıp’in *Kutadgu Bilig*’i neden yazdığını anlatırken kaleme almış olduğu beyitlerden biridir. Bu durum göz önüne alındığında eserin yazılışındaki genel mantığın nedenlere inme olduğu söylenebilir. Yani eserde neden odaklılık, anlık ya da belli olaylar temelinde değil, diğer boyutlarda olduğu gibi devlet ve devletin ilişki içinde olduğu değişkenlerin ve katmanların tamamını kapsamaktadır. Zaten stratejik düşünmenin bütün boyutları gibi neden odaklılık da anlık ya da sınırlı olaylar temelinde değil aynı Kutadgu Bilig’de olduğu gibi tamlık ve süreklilik temelinde ele alındığında bir anlam kazanmaktadır. Eserde neden odaklılığa vurgu yapan beyitlerden bazı örneklerde bu durum açıkça gözlenmektedir.

“Dünyayı elde tutmak için, insanın anlayışlı olması ve halkı itaat altına almak için, bilgili bulunması elzemdir.” (224)

İnsanları iyi seçebilmek için akıllı olmak ve işini başarabilmek için de bilgili olmak lazımdır. (327)

Beyler kötü olmadıkça, o memlekette kötülerin yüzü sevinçle parlamaz. (892)

Eğer beyler bir talih eseri olarak, iyi olursa, onların halkı da şüphesiz iyi olur. (891)

**Gelecek Yönelimli Olma:** *Kutadgu Bilig*'de en az vurgu yapılan stratejik düşünme boyutunun gelecek yönelimli olmak olduğu görülmektedir. Ancak gelecek yönelimliliğe dair görünen bu vurgu eksikliğinin yanında eserde uzun zaman yönelimliliğe ilişkin bazı beyitlere rastlanmaktadır.

“Kim sadece günlük rahatını düşünürse, o kötülük yapar, fakat yarın kaygı çeker.” (913)

“Hiçbir işte acele etme, sabırlı ol, kendini tut, sabırlı insanlar arzularına erişirler.” (1310)

“Acelecilik herkes için fenadır ve deruni bir korku neticesidir, eğer bu beyde olursa, onun yüzü kül renkli olur.” (1996)

Acelecilik, zevzeklik ve hiddetli mizaç, bunlar bilgisizlik alametleridir.” (1997)

Burada verilen beyitler zaman algısına ilişkin bir takım imalarda bulunsalar da gelecek yönelimliliğin göstergelerini tam olarak yansıtmamaktadırlar. Çünkü eserde bir örgüt olarak devlet, onu oluşturan alt sistemler ve içinde bulunulan çevrenin zaman içerisinde nasıl değişebileceğine yönelik vurgulara rastlanmamıştır. Bunun yanı sıra, olası değişimlerin devleti ve toplumları nasıl etkileyeceğine dair de öngörülere rastlanmamıştır. Yani eserde fütürist bir perspektifin varlığına ilişkin bulgular yok denecek kadar azdır. Ancak bu durum eserde süreklilik ve daimilik vurguları olmadığı anlamına gelmemelidir. Eserde süreklilik ve daimilik vurgusuna sıklıkla rastlanılmaktadır.

**Yaratıcılık:** Araştırmanın metodoloji kısmında da belirtildiği gibi, bir stratejik düşünme boyutu olarak yaratıcılığa ilişkin değerlendirilmede şu kriterler kullanılmıştır: İçinde yaşanan dönemin koşulları göz önüne alındığında bir örgüt olarak devleti ve onun gücünü farklı kılacak fikirler ve planlar sunup sunmadığı, tanımlanmış olan sorunların çözümü için yeni fikirlerin ortaya ko-

nulup konulmadığı, problemlerin ve bazı kritik durumların alışılmışın dışına çıkarak yeniden tanımlanıp tanımlanmadığı. Bu kriterler temel alındığında eserin yazıldığı dönemde devletler için en kritik durumlardan birinin doğal olarak savaşlar ve bu savaşları kazanmak olduğuna karar verilmiştir (Tarih disiplininde çalışan akademisyenlerden görüş alınarak böyle bir karar verilmiştir). Özellikle İslam dinindeki fetih ve cihat anlayışı da Müslüman devletler için savaşlara ayrı bir önem katmaktadır. Bu nedenle eserde yaratıcılığa ilişkin önemli bulgular aşağıda verilen ve savaşta düşman ordusunu yenmek için önerilen beyitlerde karşımıza çıkmaktadır.

“Her şeyden önce düşmana karşı hile ve hud’aya başvurulmalıdır; bu hile ağına düştüğü için, utancından düşman yüzü kızarsın.” (2356)

“Eğer düşman askeri çok ve seninki daha az ise, savaşta acele etme ve ona göre tedbir al.” (2359)

“Gayret et, düşmanı rahat bırakma, mümkün ise gece baskını yap; gece karanlığı içinde kuvvetinin az ya da çok olduğunun kim farkına varacak.” (2361).

“Sözle oyala, kendini korusun ve savaşa acele etme, işte bu kadar.” (2363)

“Böyle olmazsa ve düşman anlaşmak istemeyip, savaşmakta ısrar ederse” (2364)

“İşi uzatma, askeri topla ve savaş; askere mal dağıt onların kahramanlık duygularını okşa ve her vasıtaya başvur.” (2395)

“Savaşı uzatırsan düşmanın aklı başına gelir, işi uzadıkça kuvvetinin derecesini anlar.” (2366)

“Düşmana yalın hücum et, ağırlığın düşmanın eline geçmesin, işi uzatırsan mağlup oldun demektir, ayağını çevik tut.” (2369)

“Askerin bir kısmını pusuya yatır, yaya okçuları harekete geçirerek, kendin önden koş.” (2370)

Bu ifade edilenlerin yanında dönemin bütün devletleri için önemli sorunlar arasında yer alan asker ve tebaanın sadakatinin nasıl sağlanabileceği ve onların devlete ve hükümdara nasıl daha iyi hizmet edebilecekleri konusunda da sunulan öneriler yaratıcılığa dair kabul edilebilecek diğer vurgulardır. Bu duruma ilişkin beyitlerin bazıları şu şekildedir.

“Onlara (asker ve tebaa) güler yüz göster, tatlı söz söyle, mal ve mülk dağıt, serbest ve hür insanlar bu üç şeyin etrafında toplanır.” (2408)

“Sen kulu altın ve gümüş ile alma, bu üç şeyi feda et, o herkesi sana getirir.” (2409)

“Sen altınını, gümüşünü ve malını dağıt, sen ne kadar som altın verirsen onlar da o kadar canlarından fedakârlık ederler.” (2411)

“Hizmetkârlar bu üç şey için ona kul olurlar; beyler buna göre hareket etmelidir, bu her şeyin temelidir.” (2412)

Bunun dışında ilgili dönemde diğer önemli sorunlardan bir tanesi de fethedilen toprakların kontrol edilmesi ve bu toprakların sürekli olarak elde tutulabilmesiyle ilgilidir. Çünkü söz konusu dönemde hem Türk devletleri arasında hem de başka devletlerle önemli çatışmalar yaşanmakta ve sık sık savaşlar olmaktaydı. Bu savaşların sonucunda da devletler yıkılabildiği gibi topraklar da sık sık el değiştirebilmekteydi. Kutadgu Bilig’de bu probleme değinilmiş ve fethedilen topraklara sürekli sahip olabilmek için öneriler sunulmuştur. Bu öneriler şu şekildedir:

“Memleketi alan onu kılıç ile almıştır, memleketi tutan onu kalem ile tutmuştur.” (2425)

“Bir memleketi kılıç ile derhal ele geçirmek mümkündür, fakat kalem olmayınca insan onu elinde tutamaz.” (2426)

“Herhangi bir memleket kılıç ve kuvvetle alınabilir, fakat bu hâkimiyet şiddet ve intikam ile uzun süre devam ettirilemez.” (2427)

“Hangi şehir ve eyalet kalem ile idare edilirse, orada herkes kendi arzu ve nasibini bulur.” (2428)

Araştırmanın metodoloji kısmında da belirtildiği gibi, yaratıcılığa ilişkin parametrelerin varlığı bu çalışmada savaşta düşmanın nasıl yenilebileceği ve düşmana karşı nasıl davranılması gerektiğine dair önerilerle, fethedilen toprakların elde tutulma sürekliliğinin nasıl sağlanabileceğine ve asker ile tebaanın sadakatinin nasıl sağlanabileceğine dair öneriler sunup sunmadığına bakılarak araştırılmıştır. Yaratıcılık boyutuna ilişkin vurgularla ilgili olarak araştırmanın önceki kısımlarında muhtelif defalar belirtildiği gibi Tarih disiplinindeki akademisyenlerden destek alınmıştır. Çünkü Kutadgu Bilig’de belirtilen konularla ilgili sunulan önerilerin o dönemin savaş stratejileri ve askerle tebaaya davranış biçimleri göz önüne alındığında ne kadar yaratıcı



olduğuna yönetim-organizasyon disiplini penceresinden bakarak karar vermek oldukça güçtür. Bunun için söz konusu dönemde diğer devletlerin ifade edilen konulara karşı takındıkları tavır ve izledikleri politikalar bilinmeden Kutadgu Bilig'de sunulan önerilerin ne derece yaratıcı olduklarına karar verilmesi pek mümkün değildir. Bu nedenle Tarih disiplininde söz konusu dönemle ilgili çalışmalarını sürdüren akademisyenlerle bağlantıya geçilmiştir. Tarih disiplininde çalışmalarını sürdüren akademisyenler yukarıda belirtilen beyitlerde ifade edilen önermelerin söz konusu dönemde Türk Devletlerine önemli üstünlük sağlayan ve ifade edilen sorunların çözümünde son derece etkili çözümler üretme becerisine sahip öneriler seti olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla tespit edilen sorunlara sunulan öneriler göz önüne alındığında eserde yaratıcılık vurgusuna dair önemli göstergelerin olduğu söylenebilir. Ancak eserde yaratıcılıkla ilgili kısımların sadece ifade edilen üç soruna getirilen çözüm önerilerinden ibaret olduğunu düşünmek esere karşı yapılan önemli bir haksızlık olur. Eserdeki bir örgüt olarak devlet ve ona ilişkin alt sistemlerin tasarımı ve onların işleyişi ile ilgili önermelerde de o dönemin şartları göz önüne alındığında yaratıcılığa ilişkin önemli bulgulara rastlanmaktadır. Çünkü hem eserde sunulan ve detaylandırılan örgütlenme, hem de bu örgütlenmede tanımlanan rol ve görevlere ilişkin sunulan ayrıntılı nitelik, görev tanımları vb. konular o dönem için oldukça yaratıcı önerilerdir. Ancak, bu iddianın somut bulgularla desteklenebilmesi için eserin sosyoloji, maliye, yönetim ve tarih disiplinindeki araştırmacılar tarafından birlikte incelenmesi ve bulguların tam olarak ortaya konması gerekmektedir.

## Sonuç

Çalışmanın giriş kısmında da bahsedildiği gibi, bu çalışmanın amacı Türk yönetim tarzının arka planına inilerek yönetim tarihine ilişkin çalışmalarda neredeyse yok sayılan Türk yönetim gelenek ve anlayışına yönelik bir yazın oluşmasına katkı sağlamaktır. Ayrıca Kutadgu Bilig başta olmak üzere bu tür siyasetnamelerin stratejik yönetim disiplininde gerçekleştirilen bağlamsal çalışmalar için bir çerçeve sunma becerilerini ortaya koymakta araştırmanın odaklandığı diğer bir alan olarak kabul edilebilir. Bu çerçevede, dünyanın en önemli siyasetnamelerinden biri olan Kutadgu Bilig stratejik düşünmeye ilişkin vurguları bağlamında incelemiştir. İnceleme sonucunda, eserde stratejik düşünmenin bütüncül perspektif, yaratıcılık, sonuçlar kadar nedenlere odaklanma ve hipotez yönelimlilik boyutlarıyla ilgili olarak beklenenin çok

ötesinde vurgular bulunduğu rahatlıkla söylenebilir. Eserde, stratejik düşünmenin ifade edilen bu dört boyutuna ilişkin vurgular hangi yönetim kitabı ya da siyasetname incelenirse incelenir mutlaka onların içinde de bu adı geçen boyutlara ilişkin bazı kısmî vurguların olabileceği şekilde kısıtlı, dar ve bilinçsiz vurgular değildir. Kutadgu Bilig'de, bu dört boyutla ilgili vurgular eserin genel yapısı içerisinde ve eserde ele alınan bütün yönetim olayları ve sorunları ile ilgili olarak bir bütün halindedir. Yani Kutadgu Bilig'de, bahsedilen yönetim olaylarının analizinde ve yorumlanmasında bu dört boyut neredeyse bütün yönleri ile ön plana çıkmaktadır. Kutadgu Bilig'de var olduğunu iddia etmek için yeterli vurguya rastlanılmayan tek stratejik yönetim boyutu gelecek yönelimliliklerdir. Gelecek yönelimliliğin varlığına ilişkin vurguya rastlanılmaması, Kutadgu Bilig'de stratejik düşünmenin olmadığı ya da Yusuf Has Hacıp'in bir stratejist olarak kabul edilemeyeceği şeklinde yorumlanmamalıdır. Çünkü hem stratejik düşünme, hem de stratejistlik bir derece ya da düzey ile ifade edilir. Yani stratejik düşünme vardır ya da yoktur şeklinde bir söylemde bulunmak doğru değildir. Bu durum göz önüne alındığında biz ancak stratejik düşünmenin yüksekliğinden ya da düşüklüğünden bahsedebiliriz. Kutadgu Bilig'de stratejik düşünmenin bütüncül perspektif, yaratıcılık, sonuçlar kadar nedenlere odaklanma ve hipotez yönelimliliğe yapılan vurgu ve bu vurgunun eserde bahsedilen bütün yönetim olaylarının yorumlanışında ve analizinde yer aldığı göz önüne alınırsa, eserde stratejik düşünme düzeyinin yüksek olduğu rahatlıkla söylenebilir. Ayrıca, Kutadgu Bilig'in hem yönetim konularına yaklaşımı hem de vurgu yaptığı bağlamsal değişkenler göz önüne alındığında, stratejik yönetimle ilgili çalışmalara referans oluşturabilecek önemli bir kavramsal çerçeve sunduğu da rahatlıkla söylenebilir.

Çalışmanın giriş bölümünde de bahsedildiği gibi bu çalışma, "Türk tarihine ilişkin yönetim uygulama ve geleneklerini" yönetim-organizasyon ile strateji bakış açısı ve metodolojik anlayışla inceleyerek, konuyla ilgili yazın oluşturma amacıyla gerçekleştirilmesi planlanan çalışmaların ikincisidir. Bundan sonra belirtilen amaç doğrultusunda bir dizi daha çalışma yapılması planlanmaktadır. Bu çalışmadan sonra yapılacak olan çalışmalar kim tarafından yapılırsa yapılsın ciddi oranda bir tarih bilgisi gerektirmektedir. Çünkü geçmişteki yönetimle ilgili olayları değerlendirme ve analiz etmede söz konusu dönemlerin öne çıkan sorunları, olayları ve bunlara neden olan kurumsal aktörlerin derinlemesine bilinmesi son derece önemlidir. Bu bilgiye yönetim ve strateji alanında çalışmaları sürdüren bir bilim insanının çok ama çok özel ve yoğun

bir tarih ilgisi olmadan ulaşması pek mümkün değildir. Bu bahsedilen hususlarda bilgi sahibi olmadan da yapılacak yönetim tarihi çalışmalarının hep bir yönü eksik ve kusurlu kalacaktır. Bu nedenle, yönetim tarihine ilişkin çalışmalarda ya tarih disiplindeki araştırmacılar ile birlikte disiplinler arası çalışmalar yürütülmeli, ya da çalışmalar yapılırken tarihçilerden mutlaka gerekli hususlarda bilgiler alınmalıdır. Aksi takdirde yapılacak çalışmalar yazına beklenen katkıyı sağlamaktan uzak olacaktır. Yine bundan sonra Türk Yönetim Tarihi ile ilgili yapılacak olan çalışmalar iki aşamada gerçekleştirilmelidir. Birinci aşamada Türk yönetim gelenekleri ve uygulamaları ile ilgili olarak önemli bilgiler veren eserler yönetimin fonksiyonları ve yönetim olaylarını ele alış biçimleri bağlamında incelenerek Türk yönetim anlayışının tarihsel karakteristiği ortaya çıkarılmaya çalışılmalıdır. İkinci aşamada ise bugün Türk yönetim anlayışında geçmişin izleri aranarak geçmişten bugüne bir köprü kurulmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

Tüm bu ifade edilenlerin yanında *Kutadgu Bilig* başta olmak üzere benzer diğer siyasetnameler stratejik yönetim disiplini başta olmak üzere diğer yönetim disiplinlerindeki bağlamsal çalışmalar için önemli bir referans noktası oluşturma özelliği taşımaktadırlar. Özellik *Kutadgu Bilig*'in söz konusu dönemde yönetsel zihniyeti şekillendiren kurumlardan biri olan Töre'ye yaptığı vurgularla bu konuda ayrıcalıklı bir konuma sahip olduğu söylenebilir. Bu konuda net bulguların ortaya konulabilmesi için bu çalışmada yapılan bu tespitten yola çıkarak ayrı çalışmaların yapılması gerekmektedir.

## Açıklamalar

\* Net olarak bilinmemekle birlikte Sun Tzu'nun M.Ö. 4. yy.'da Çin'de yaşadığı, ordu komutanlığı yaptığı ve askerî alanda "strateji" kavramını ilk olarak savaş sanatını tanımlamak için kullanan kişi olduğu bilinmektedir. Buna karşılık, Clausewitz ise 17. yy.'da Prusya ve Fransa arasındaki savaşlarda Prusya adına orduyu eğiten, Harp Okulları komutanlığı yaptığı bilinen biridir. *Savaş Üzerine* adlı eseri özellikle Napolyon savaşlarında ve Fransız devriminde edinilen tecrübeleri yansıtmakta ve Sun Tzu ile karşılaştırıldığında savaş üzerine çok daha kapsamlı açıklamalar sunmaktadır.

<sup>1</sup> Ali Taş, "Türk Yönetim Tarzının Tarihsel Arka Planı". *Türk Dünyası Araştırmaları* 34 (99): 59-82.

<sup>2</sup> Bary J. Nalebuff ve Avinash K. Dixit tarafından yazılmış olan *Stratejik Düşünme İş Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı* isimli kitap Sabancı Üniversitesi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ancak bu kitap stratejik düşünmeye açıklamak üzere yazılmış bir kitap değildir. Kitapta bir araç olarak oyun teorisi anlatılmaktadır.

- <sup>3</sup> Burada konunun daha iyi anlaşılması açısından özdeşliğin ne olduğuna dair bir not düşmekte yarar vardır. Özdeşlik, en yalın haliyle varlık ve düşünce-doğa ve tin- nesne-özne karşıtlıklarının en derin evren temelinde özdeş yani aynı olduklarını ileri süren felsefe öğretisidir. Özdeşlik öğretisine göre, bahsedilen bütün bu karşıtlıklar bir ve aynı temel özün türlü görünüş biçimleridir.

## Kaynaklar

- Alatas, Seyed Farid (2003). "Academic Dependency and the Global Division of Labour in the Social Sciences". *Current Sociology* 51: 599-633.
- Aldrich, Howard and C. Marlene Fiol (1994). "Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation". *Academy of Management Review* 19 (4): 645-670.
- Alon, Ilan et al. (2011). "Globalization of Chinese firms: Theoretical universalism or particularism". *Management and Organization Review* 7(2): 191-200.
- Ansoff, Igor and Edward McDonnell (1990). *"Implementing Strategic Management"*. Prentice – Hall, Australian Educational Researcher 31(2).
- Barca, Mehmet (2002). "Stratejik Açık Stratejik Düşünme Düzeyi Tarzı ve Gerekliği". *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. Ed. İ. Dalay vd. İstanbul: Beta Yay.
- Bonn, Ingrid (2001). "Developing Strategic Thinking as a Core Competency". *Management Decision* 39 (1): 63-70.
- Cheng, Bor - Shiuan, An-Chich Wang and min-Ping Huang (2009). "The Road More Popular Versus the Road Less Travelled: An 'Insiders' Perspective of Advancing Chinese Management Research". *Management and Organization Review* 5 (1): 91-105.
- Dane, Eric and Michael G. Pratt (2007). "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making". *Academy of Management Review* 32 (1): 33-54.
- Dess, Gregor G. and Peter. S. Davis (1982). "An empirical investigation of Porter's (1980) Generic Strategies". *Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management*. NewYork.
- (1984). "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance". *Academy of Management Journal* 27: 467-488.
- Graetz, Fiona (2002). "Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementaries". *Management Decision* 40/5: 456-462.
- Graham, Morris. A and Kevin Baize (2011). "Executive Thinking: From Brightness to Brilliance". *Paperback*.

- Grovez, Kevin, Charles Vance and Yongsun Paik (2008). "Linking Linear/Nonlinear Thinking Style Balance and Managerial Ethical Decision-Making". *Journal of Business Ethics* 80 (2): 305-325.
- Heracleous, Loizos (1998). "Strategic Thinking or Strategic Planning?". *Long Range Planning* 31 (3): 481-487. Accessed April 29, 2010. WilsonWeb.
- Kant, Immanuel (2010). "*Katkısız Aklın Eleştirisi*". Çev. Nejat Bozkurt. İstanbul: Say Yay.
- Kao, John (1997). "*Jamming the Art and Discipline of Business Creativity*". London: Herper Collins Business.
- Kaufman, Roger (1991). "*Strategic Planing Plus, An Organizational Guide*". Scott Foresman, Glenview, IL.
- Kipping, Matthias, Lars Engwall and Behlül Üsdiken (2009). 'Preface: The transfer of management knowledge to peripheral countries'. *International Studies of Management & Organization* 38 (4): 3-16.
- Kneller, George (2005). "*The Art of Science and Creativity*". New York, NY: Holt, Rinehart.
- Lichtenstein, Benyamin, L. Bergmann and Mark Mendenhall (2002). "Non-Linearity and Response-Ability: Emergent Order in 21st-Century Careers". *Human Relations* 1: 5-32.
- Miller, Danny and Peter, H. Frisen (1986). "Porter's (1980) generic strategies and performance: An Empirical examination with American data. Part II: Performance implications". *Organizations Studies* 7: 225-261.
- Mintzberg, Henry. (1994). "*The Rise and Fall of Strategic Planning*". New York: Free Press.
- (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Moldoveanu, Mihnea (2009). "Thinking Strategically about Thinking Strategically: The Computational Structure and Dynamics of Managerial Selection and Formulation". *Strategic Management Journal* 30 (7): 737-763.
- Murray, Alan, I. (1988). "A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". *Academy of Management Review* 13 (3): 390-400.
- Nasi, Juha (1991). "Strategic Thinking as Doctrine: Development of Focus Areas and New Insights". *Arenas of Strategic Thinking, Foundation for Economic Education*. Ed. Juha Nasi. Helsinki.
- Pettigrew, Adrew, M. (2001). "Management Research after Modernism". *British Journal of Management* 12: 61-70.

- Reid, Anna and Peter Petocz (2004). "Learning domains and the process of creativity". *The Australian Educational Researcher* 31 (2): 45-62.
- Robinson, Alan. G. and Sam Stern (1997). "*Corporate Creativity*". Warriewood: Business & Professional Publishing.
- Rodrigues, Suzana, S. B., Roberto Gonzalez Duarte and Alexandre Carrieri (2012). "Indigenous or Imported Knowledge in Brazilian Management Studies: A Quest for Legitimacy?". *Management and Organization Review* 8: 211–232.
- Senge, Peter (1990). "*The Fifth Discipline*". Sydney: Random House.
- Siggelkow, Nicolaj and Jan W. Rivkin (2005). "Speed and Search: Designing Organizations for Turbulence and Complexity". *Organization Science* 16 (2): 101-122.
- Sharifi, Ehsan (2012). "Strategic Thinking: A Practical View". *Ideal Type of Management* 1 (1).
- Smith, Eugene Sadler and Erella Shefy (2004). "The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'gut feel' in Decision Making". *Academy of Management Perspectives* 18: 74-96.
- Tsang, Eric (2009). "Chinese management research at a crossroads: Some philosophical considerations". *Management and Organization Review* 5 (1): 131–143.
- Tsui, Anne. S. (2004). "Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research". *Asia Pacific Journal of Management* 21: 491-513.
- (2009). "Editor's Introduction – Autonomy of Inquiry: Shaping the Future of Emerging Scientific Communities". *Management and Organization Review* 5(1): 1–14.
- Türk, H. Bahadır (2012). *Çoban ve Kral Siyasetnamelerinde İdeal Yönetici İmgesi*. İstanbul: İletişim Yay.
- Vance, Charles, Deona Zell and Kevin Groves (2008). "Considering Individual Linear/Nonlinear Thinking Style and Innovative Corporate Culture". *International Journal of Organizational Analysis* 16 (4): 232-248.
- Wilson, Ian (1994). "Strategic Planning Isn't Dead-It Changed". *Long Range Planning* 27 (4): 12-24.

# The Tracking of Strategic Thinking in Kutadgu Bilig

Ali Taş\*

Mahmut Hızıroğlu\*\*

Ahmet Yağmur Ersoy\*\*\*

Kazım Ozan Özer\*\*\*\*

## Abstract

The main purpose of this study is to reveal whether *Kutadgu Bilig*, which had important contributions to the creation of Turkish management tradition, has emphasis on strategic thinking and offers a conceptual framework that can be referred to in contextual research concerning strategic management. Being one of the most important management books in the world and written by Yusuf Khas Hajib, *Kutadgu Bilig* was analyzed in its own right through a different methodology than those employed in the disciplines of history and literature and independently of the theories of strategic management. This analysis focuses on the dimensions of strategic thinking and attempts to reveal to what extent the dimensions of strategic thinking are emphasized in the work. The analysis results indicate that *Kutadgu Bilig* embodies such dimensions of strategic management as holistic perspective, creativity, focusing on not only results but also causes, and hypothesis-orientedness within the management cases and practices in it. The only strategic management dimension that does not take any obvious emphasis in the work is future-orientedness. The analysis of this work hints at the existence of a high-level strategic thinking in *Kutadgu Bilig* and shows that the work offers a framework that can be referred to in contextual research.

## Keywords

Strategy, Strategic Thinking, The dimension of strategic thinking, Kutadgu Bilig, Yusuf Khas Hajib

---

\* Assoc. Prof. Dr., Sakarya University, Faculty of Business Administration, Department of Management- Sakarya/Türkiye  
alistas@sakarya.edu.tr

\*\* Assoc. Prof. Dr., Social Sciences University of Ankara, Faculty of Business Administration - Ankara/Türkiye  
mahmuthiziroglu@gmail.com

\*\*\* Assist. Prof. Dr., Sakarya University, Department of International Trade - Sakarya/Türkiye  
ayersoy@sakarya.edu.tr

\*\*\*\* Assoc. Prof. Dr., Nisantasi University, Institute of Social Sciences- İstanbul/Turkey  
kazimozanozer@gmail.com

## Стратегическое мышление в поэме «Кутадгу билиг»

Али Таш  
Махмут Хызыроглу  
Ахмет Яамур Эрсой  
Казым Озан Озер

### Аннотация

Главной целью данной работы является рассмотрение поэмы «Кутадгу билиг», внесшей значимый вклад в формирование традиций управления у тюрков, с точки зрения наличия в ней связей со стратегическим мышлением и концептуальной основы, к которой можно обращаться при исследовании стратегического управления. В этой связи поэма «Кутадгу билиг» Юсуфа Баласагуни, как одна из важных книг управления, исследована с применением методологии, отличной от методов истории и литературоведения, а также вне связи с теориями стратегического управления. Данный анализ, основанный на уровнях стратегического мышления, сфокусирован на выявлении признаков стратегического мышления в данной поэме. Результаты анализа показывают, что «Кутадгу билиг» содержит аспекты стратегического управления, такие как целостный подход, творческий потенциал, рассмотрение не только результатов, но и причин, и гипотезо-ориентированность, в ней комплексно рассмотрены и проанализированы примеры руководства и конкретные случаи. Единственный уровень, который остался за пределами рассмотрения в поэме, - ориентированность на будущее. Исследование указывает, с одной стороны, на высокий уровень стратегического мышления в «Кутадгу билиг», с другой стороны, дает подтверждение того, что в произведении присутствует важная концептуальная основа для исследований по данной теме.

### Ключевые слова

стратегия, стратегическое мышление, уровни стратегического мышления, Кутадгу билиг, Юсуф Баласагуни

---

\* Доц., д-р, Университет Сакарья, Факультет менеджмента, отделение менеджмента - Сакарья/Турция  
alistas@sakarya.edu.tr

\*\* Доц., д-р, анкарский университет общественных наук, Факультет менеджмента - Анкара/ Турция  
mahmuthiziroglu@gmail.com

\*\*\* Ст. Преп., д-р, Университет сакарья, Отделение международной торговли - Сакарья/Турция  
ayersoy@sakarya.edu.tr

\*\*\*\* Доц., д-р, Университет Нишанташы, Институт общественных наук - Стамбул/Турция  
kazimozanozer@gmail.com