

Orijinal Makale / Original Article

Yöneticinin zaman ufku stratejik kararın kapsamlılığı, hızı ve yaratıcılığına etkisi: Çevresel dinamizmin düzenleyici rolü

The effect of manager's time horizon on the comprehensiveness, speed and creativity of strategic decision making: The modulatory role of environmental dynamism

Selim Serkan SAY^{ID}, Mahmut HIZIROĞLU^{ID}

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul Türkiye

Istanbul University, Faculty of Economics, Department of Business Administration, İstanbul, Türkiye

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 15 Nisan 2025

Revizyon tarihi: 02 Haziran 2025

Kabul tarihi: 16 Haziran 2025

Anahtar kelimeler:

Zaman ufku, stratejik karar, çevresel dinamizm.

ARTICLE INFO

Article history

Received: 15 April 2025

Revised: 02 June 2025

Accepted: 16 Haziran 2025

Keywords:

Time horizon, strategic decision, environmental dynamism.

ÖZ

Amaç: Literatürde yöneticilerin zaman ufku ile stratejik karar alma süreçleri arasındaki ilişki, özellikle farklı çevresel koşullar altında nasıl şekillendiği konusunda önemli bir boşluk bulunmaktadır. Bu çalışma, yöneticilerin zaman ufku stratejik karar alma sürecinin üç temel boyutu kapsamlılık, hız ve yaratıcılık üzerindeki etkilerini incelemekte ve bu ilişkilerde çevresel dinamizmin düzenleyici rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Yöntem: Bu çalışma nicel araştırma tasarımı benimsemiş olup, örneklem Marmara Bölgesi'ndeki orta ve büyük ölçekli işletmelerde görev yapan üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Toplam 450 geçerli yanıt çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır. Veriler keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri sonrasında yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Araştırma sonuçları, uzun vadeli zaman ufku sahipleri yöneticilerin stratejik karar kapsamlılığı ve stratejik karar yaratıcılığı üzerinde olumlu ve anlamlı etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Buna karşılık, yöneticinin zaman ufku karar hızı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Çalışmada ayrıca, çevresel dinamizmin bu ilişkilerde düzenleyici bir rol oynadığı belirlenmiştir. Yüksek çevresel dinamizm koşullarında, yöneticinin uzun vadeli zaman ufku kapsamlı ve yaratıcı stratejik kararlar alma eğilimini güçlendirdiği saptanmıştır.

Sınırlılıklar: Bu araştırmanın Marmara Bölgesi'ndeki orta ve büyük ölçekli işletmelerle sınırlı olması, bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Çalışma kesitsel bir tasarıma sahip olup, öz-bildirime dayalı veriler kullanılmıştır, bu da nedensel ilişkilerin tam olarak ortaya konmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü, üst yönetim ekibi yapısı veya sektörel farklılıklar gibi ek faktörler kontrol edilmemiştir.

Katkı: Bu çalışma, yöneticilerin zaman ufku stratejik karar süreçleri üzerindeki etkisini ve çevresel dinamizmin bu ilişkideki düzenleyici rolünü ortaya koyarak literatüre katkı sağlamaktadır. Bulgular, uzun vadeli perspektife sahip yöneticilerin özellikle dinamik çevrelerde kapsamlı ve yaratıcı stratejik kararlar üretme eğiliminde olduklarını göstermekte ve işletmele-

* Sorumlu yazar / Corresponding author

*E-mail address: selimserkansay@gmail.com

Bu makale, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana-bilim Dalında yürütülen doktora çalışması kapsamında hazırlanmıştır.



Published by Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye

This is an open access article under the CC BY-NC license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

rin stratejik karar kalitesini artırmak için zaman ufku ve çevresel faktörleri birlikte değerlendirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Atıf için yazım şekli: Say SS, Hızıroğlu M. Yöneticinin zaman ufkunun stratejik kararın kapsamlılığı, hızı ve yaratıcılığına etkisi: Çevresel dinamizmin düzenleyici rolü. Yıldız Sos Bil Ens Der 2025;9:1:26–40.

ABSTRACT

Purpose: There is a significant gap in the existing literature on the relationship between managers' time horizon and strategic decision-making processes, especially how it is shaped under different environmental conditions. This study examines the effects of managers' time horizon on the three basic dimensions of strategic decision-making process, comprehensiveness, speed and creativity, and aims to reveal the moderating role of environmental dynamism in these relationships.

Method: This study adopted a quantitative research design and the sample consisted of senior managers working in medium and large-scale enterprises in the Marmara Region. A total of 450 valid responses were collected via an online survey. The data were analyzed using structural equation modeling after exploratory and confirmatory factor analyses.

Findings: The research results showed that managers with long-term time horizons have positive and significant effects on strategic decision comprehensiveness and strategic decision creativity. On the other hand, no significant effect of the manager's time horizon on decision speed was detected. The study also determined that environmental dynamism plays a moderating role in these relationships. It has been found that under conditions of high environmental dynamism, the long-term time horizon of the manager strengthens the tendency to make comprehensive and creative strategic decisions.

Cite this article as: Say SS, Hızıroğlu M. The effect of manager's time horizon on the comprehensiveness, speed and creativity of strategic decision making: The modulatory role of environmental dynamism. Yıldız Sos Bil Ens Der 2025;9:1:1–40.

GİRİŞ

Örgütlerde “karar verici” ile özdeş olan yönetici, belirsizlik ortamlarında işletmenin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar almakla karşı karşıya kalmakta ve işletmenin geleceği büyük ölçüde yöneticilerin alacağı stratejik karar doğrultusunda şekillenmektedir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; Simon, 1985). Bu durum yöneticilerin stratejik karar verme sürecindeki rolünü yansıtmakla birlikte, bu süreci etkileyen faktörlerin incelemesinin önemini de ortaya koymaktadır (Liebeskind vd., 1996; Peng-Luo, 2000). Stratejik kararlar, işletmelerin uzun vadeli başarısı ve rekabet avantajı elde etmesi açısından kritik öneme sahiptir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Bu kararlar, örgütlerin kaynaklarını etkin bir şekilde tahsis etmelerini, fırsatları değerlendirmelerini ve tehditlere karşı önlem almalarını sağlamaktadır (Dean ve Sharfman, 1996). Çalışmada stratejik kararlar; kapsamlılık, hız ve yaratıcılık olmak üzere üç açıdan ele alınmaktadır. Stratejik kararın kapsamlılığı, karar vericilerin, çoklu ve alternatif çözümlerin aynı anda değerlendirilmesi, dış çevrenin kapsamlı araştırılması ve analizi ve nicel ve nitel bilgilerin kapsamlı kullanımı dahil olmak üzere kapsamlı bir karar sürecini ne ölçüde kullandığını yansıtmaktadır. Stratejik kararın hızı, kuruluşların karar verme sürecinin tüm yönlerini uygulama hızına atıfta bulunmakta ve alternatif eylem biçimlerinin ilk değerlendirmesini, eyleme geçme taahhüdünün verildiği zamana kadar

kapsamaktadır. Stratejik kararın yaratıcılığı ise karar verme sürecinin yeni, radikal ve hakim endüstri uygulamalarından farklı olma derecesini yansıtmaktadır (Kauppila vd., 2018; Lin vd., 2019).

Stratejik karar kapsamlılığı, hızı ve yaratıcılığı dahil olmak üzere, üst düzey yöneticilerin stratejik yapımların tercihlerini doğrudan etkileyen en belirgin faktörlerden birisinin yöneticilerin zaman ufku olduğu belirtilmektedir (Lin vd., 2019). Zaman ufku, karar vericilerin gelecekteki olayları ve sonuçları değerlendirirken dikkate aldıkları zamansal uzaklığı ifade etmektedir (Das, 1987). Uzun zaman yönelimi, üst yöneticilerin geleceğe odaklanmak ve buna değer vermek için öznel tercihi iken; kısa zaman yönelimi, üst yöneticilerin şimdiye odaklandığı ve geçmişin başarılarına değer verdiği bir anlayışı yansıtmaktadır (Burt, 1992; Li vd., 2008). Yöneticilerin tercih ettikleri değer sistemleri, özellikle de zamansal değer sistemleri, karar verme süreçlerini önemli ölçüde etkilemektedir (Carpenter vd., 2004; Bluedorn ve Martin, 2008). Uzun vadeli yönelime sahip yöneticilerin, stratejileri uzak geleceğe dayandırma ve stratejik karar verme süreçlerini şekillendirme eğiliminde oldukları görülmektedir (Lin vd., 2019). Bu çerçevede, yöneticinin zaman ufkunun stratejik karar kapsamlılığı, hızı ve yaratıcılığını etkileyebileceği düşünülmektedir.

Diğer taraftan, yöneticinin zaman ufku ile stratejik karar verme süreci arasındaki ilişkilerin endüstriyel bağlamdan

etkileneceği belirtilmektedir (Lin. vd., 2019). Çalışmada endüstriyel bağlam; çevresel dinamizm açısından ele alınmıştır. Çevresel dinamizm, çevresel faktörlerin kısa sürede değişim gösterip göstermediği ile ilgilidir (Daft, 2001). Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir ve yöneticinin uzun zaman ufkuna sahip olması işletmelerin uzak geleceğine ve uzun vadeli faaliyetlerine yönelik stratejik kararlarına katkı sağlamaktadır. Bunun yanında, çevrenin ayırt edici özelliklerinden birisi olan harekete geçirici özelliği de örgütlerin stratejik düşüncesini etkileyebilmektedir. Bu nedenle çevre, örgüt yönetiminin algısı yoluyla stratejik karar sürecine ilk sırada dahil edilmektedir. Başka bir ifadeyle, her durumda çevreyle mücadele edebilmek için stratejik planlama yapmaya girişen örgütler, bu uzun dönemli planlarında çevreyle karşılıklı ilişkilerini göz önüne alarak, çevresel unsurları, karmaşık ve dinamik olarak algılamakta ve derecelerine göre stratejik kararlarını vermektedirler (Dunfort vd., 1990). Bu çerçevede, yöneticinin uzun zaman ufkuna sahip olması ile stratejik karar verme süreci arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin düzenleyici rolünün olabileceği değerlendirilmektedir.

Literatürde, yöneticinin zaman ufkunun stratejik karar verme üzerindeki etkilerini ve bu ilişkide çevresel dinamizmin düzenleyici rolünü ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Lin. vd., 2019). Bu araştırmanın temel amacı, yöneticinin zaman ufkunun stratejik kararın kapsamı, hızı ve yaratıcılığı üzerindeki etkilerini ve bu ilişkilerde çevresel dinamizmin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu doğrultuda araştırmanın temel soruları şunlardır:

- Yöneticinin zaman ufkunun, stratejik kararın kapsamı, hızı ve yaratıcılığına etkisi var mıdır?
- Yöneticinin zaman ufkusu ile stratejik karar verme arasındaki ilişkilerde çevresel dinamizmin düzenleyici rolü var mıdır?

Bu araştırmanın, yöneticilerin stratejik karar verme süreçlerini daha iyi anlamaya ve çevresel dinamizmin bu süreçteki rolünü ortaya koymaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçlarının işletmelerin stratejik karar verme süreçlerini geliştirmelerine ve çevresel değişimlere daha etkin yanıt vermelerine yardımcı olacağı değerlendirilmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Zaman Ufku

Zaman ufkusu kavramı, bireylerin ve örgütlerin gelecek odaklı düşünme ve planlama süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu kavram, karar vericilerin gelecekteki olayları ve sonuçları değerlendirirken dikkate aldıkları zamansal uzaklığı ifade etmektedir (Das, 1987). Zaman ufkusu, stratejik yönetim, örgütsel davranış ve karar verme literatüründe giderek artan bir ilgi görmektedir ve çeşitli disiplinler tarafından farklı perspektiflerden incelenmektedir. Kavramın temelinde, bireylerin ve örgütlerin geleceğe yönelik algıları,

beklentileri ve planlamaları yatmaktadır. Bu bağlamda, zaman ufkusu, bireylerin gelecekteki olayları ne kadar ileride gördükleri ve bu olayların potansiyel etkilerini nasıl değerlendirdikleri ile ilgilidir (Bluedorn ve Standifer, 2006). Zaman ufkusu, bireylerin mevcut davranışlarının gelecekteki olası uzak sonuçlarını ne ölçüde dikkate aldıklarını ifade etmektedir (Bluedorn, 2002). Bireylerin gelecek hakkında düşünmeye ayırdıkları dikkati vurgulayan gelecek odağından farklı olarak zaman ufkusu, bir bireyin gerçekleştirebilecek olayları düşünürken tipik olarak göz önünde bulundurduğu geleceğe olan zamansal mesafeyi (kısa vadeli-uzun vadeli) ifade etmektedir (Shipp vd., 2009). Zaman ufkusunun, bireysel ve örgütsel düzeyde ele alındığı görülmektedir. Bireysel düzeyde, zaman ufkusu, kişilerin gelecek odaklı düşünme eğilimlerini ve risk algılarını etkilemektedir. Örgütsel düzeyde ise zaman ufkusunun, endüstri dinamikleri, rekabet koşulları, çevresel belirsizlik ve risk algısı gibi faktörlerden etkilendiği belirtilmektedir (Das ve Teng, 2001; Souder ve Bromiley, 2012). Zaman ufkusu, derinlik, genişlik ve açıklık olmak üzere üç temel boyut altında incelenmektedir (Das, 1987; Bluedorn, 2002). Derinlik boyutu, örgütlerin uzun vadeli ve kısa vadeli perspektifleri arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Genişlik boyutu, örgütlerin planlama faaliyetlerinin kapsamını ve ayrıntı düzeyini ifade ederken, açıklık boyutu ise zaman ufkusundaki kesinlik ve belirsizlik derecesini göstermektedir. Bu boyutlar, örgütlerin gelecekle ilgili öngörülerinin ne kadar net ve belirgin olduğunu ortaya koymaktadır.

Zaman Ufku ve Stratejik Karar İlişkisi

Stratejik kararlar, örgütlerin uzun vadeli yönünü belirleyen, önemli kaynak tahsislerini gerektiren, birden fazla işlevsel alanı etkileyen ve genellikle üst düzey yönetim tarafından alınan kararlardır (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Bu kararlar, örgütün geleceğini şekillendirme, rekabet avantajı elde etme ve sürdürülebilir performans sağlama potansiyeline sahip olduğundan, stratejik yönetim literatüründe merkezi bir konuma sahiptir (Mintzberg vd., 1976). Stratejik kararlar, rutin olmayan, yapılandırılmamış ve karmaşık doğaları nedeniyle yüksek düzeyde belirsizlik içermekte ve bu nedenle karar vericilerin bilişsel süreçlerinden, zaman algılarından ve çevresel faktörlerden önemli ölçüde etkilenebilir (Dean ve Sharfman, 1996).

Zaman ufkusu ile stratejik karar verme arasındaki ilişki, stratejik yönetim literatüründe giderek artan bir ilgi görmektedir (ör: Lin vd., 2019; Chen vd. 2021; Chen vd. 2024; Wang, 2024). Yöneticilerin zaman ufkusu, stratejik kararların formülasyonunu ve uygulanmasını şekillendiren kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir (Das, 1987; Bluedorn, 2002). Uzun zaman ufkusuna sahip yöneticiler, kararlarının uzun vadeli sonuçlarını daha kapsamlı bir şekilde değerlendirme eğilimindedir ve bu da daha geniş bir stratejik perspektif geliştirmelerine olanak tanır (Laverty, 1996). Bu yöneticiler, kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli sürdürülebilirliğe odaklanarak, örgütün gelecekteki rekabet pozisyonunu güçlendiren stratejik kararlar alma eğilimindedir.

(Marginson ve McAulay, 2008). Diğer taraftan, kısa zaman ufkuna sahip yöneticiler, daha acil sonuçlara odaklanma ve hızlı geri dönüşler sağlayan kararlara öncelik verme eğilimindedir, bu da bazı durumlarda örgütün uzun vadeli stratejik hedeflerini tehlikeye atabilir (Laverty, 1996).

Zaman ufkunun stratejik karar verme üzerindeki etkisi, karar vericilerin bilgi işleme kapasitesi, risk algısı ve belirsizlikle başa çıkma yeteneği gibi çeşitli mekanizmalar aracılığıyla gerçekleşmektedir (Souder ve Bromiley, 2012). Uzun zaman ufkuna sahip yöneticiler, daha fazla bilgiyi dikkate alma, alternatif senaryoları değerlendirme ve stratejik kararların potansiyel uzun vadeli etkilerini analiz etme eğilimindedir (Slawinski ve Bansal, 2015). Bu durum, stratejik kararların kalitesini ve etkinliğini artırabilir, ancak aynı zamanda karar verme sürecini yavaşlatabilir ve örgütün değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneğini etkileyebilir (Eisenhardt, 1989). Stratejik kararların literatürde kapsamlılık, hız ve yaratıcılık olmak üzere üç temel açıdan ele alındığı görülmektedir (Baum ve Wally, 2003; Lin vd., 2019; Miller, 2008).

Zaman Ufku ve Stratejik Kararın Kapsamlılığı

Stratejik karar kapsamlılığı, karar vericilerin dikkate aldıkları bilgi miktarını ve karar seçeneklerinin çeşitliliğini ifade etmektedir (Miller, 2008). Geniş kapsamlı stratejik kararlar, çok sayıda alternatifin değerlendirildiği, farklı bakış açılarının dikkate alındığı ve kapsamlı bir bilgi toplama sürecini içermektedir. Bu tür kararlar özellikle belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde işletmelerin uyum sağlama yeteneklerini artırmakta ve performansı olumlu yönde etkilemektedir. Ancak, geniş kapsamlı stratejik kararların zaman alıcı olması ve «analiz felci» olarak adlandırılan duruma yol açabilmesi gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Langley, 1995).

Örgütsel karar verme süreçlerinde zaman ufku kritik bir rol oynamakta olup, yöneticilerin zamansal değer sistemleri karar süreçlerini şekillendirmektedir (Carpenter vd., 2004; Bluedorn ve Martin, 2008). Uzun vadeli yönelimli yöneticilerin stratejik karar verme süreçlerini geleceğe dayandırma eğilimleri, kararların kapsamlılığını, hızını ve yaratıcılığını etkilemektedir (Lin vd., 2019). Karar kapsamlılığı, karar vericilerin bütüncül bir süreç kullanma derecesini ifade etmekte (Fredrickson, 1986) ve «şimdi ve burada» zihniyetinden uzaklaşmayı gerektirmektedir. Uzun vadeli yöneticiler, mevcut sektörlerinin yanı sıra diğer sektörlerdeki potansiyel fırsat ve tehditleri de değerlendirerek, çoklu bilgi kaynaklarını analiz etmekte ve daha kapsamlı kararlar almaktadır (Lin vd., 2019). Bu teorik çerçevede aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H_{1.a}: Yöneticinin uzun zaman ufkuna sahip olmasının, stratejik kararın kapsamlılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.

Zaman Ufku ve Stratejik Kararın Hızı

Stratejik karar hızı, işletmelerin stratejik kararları ne kadar sürede aldığını ifade etmekte (Eisenhardt, 1989) ve

karar verme sürecinin tüm yönlerini uygulama hızını yansıtmaktadır (Forbes, 2005). Hızlı stratejik kararlar, işletmelerin değişen çevre koşullarına zamanında yanıt vermesini ve fırsatları değerlendirmesini sağlarken, yavaş kararlar rekabet avantajının kaybedilmesine neden olabilmektedir. Özellikle dinamik çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler için kritik öneme sahip olan karar hızı, işletmelerin büyüme ve karlılık performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, hız ve kalite arasında optimal bir denge kurulması gerekmektedir (Baum ve Wally, 2003).

Uzun zaman ufkuna sahip vadeliyöneticiler, kararları kalıcı etkileriyle değerlendirmekte, bu da kapsamlı analiz ve müzakerelere yol açmaktadır (Das & Teng, 1998). Sürdürülebilir sonuçlar için daha fazla veri ve tahmin entegrasyonu, karar alma sürecini yavaşlatmaktadır (Eisenhardt, 1989). Buna karşın, kısa vadeli yöneticiler acil sonuçlara öncelik vererek daha hızlı kararlar almaktadır (Thompson, 2017). Literatürde farklı görüşlerde yer almaktadır. Bunlardan Judge ve Miller (1991), çoklu alternatiflerin eşzamanlı değerlendirilmesinin karar hızını artırdığını savunurken, Amis vd. (2004) hızlı kararların kaynak tasarrufu sağladığını belirtmektedir. Ancak, temel dinamikler incelendiğinde, karmaşık ve uzun vadeli sonuçları içeren kararların daha fazla bilgi toplama ve analiz gerektirmesi (Kahneman ve Tversky, 2013), öngörülemez riskleri minimize etme çabası (Slovic, 1995) nedeniyle zaman ufku ile karar hızı arasında negatif bir ilişki öngörülmektedir (Wally ve Baum, 1994; Shepherd vd., 2023). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H_{1.b}: Yöneticinin uzun zaman ufkuna sahip olmasının, stratejik kararın hızı üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkisi vardır.

Zaman Ufku ve Stratejik Kararın Yaratıcılığı

Stratejik karar yaratıcılığı, karar vericilerin yeni, benzersiz ve değerli fikirler üretme derecesi olarak tanımlanmakta (Schilit ve Paine, 1987) ve karar verme sürecinin yenilikçi, radikal ve mevcut endüstri uygulamalarından farklı olma derecesini yansıtmaktadır (Menon vd., 1999). Yaratıcı stratejik kararlar, işletmelerin mevcut kalıpların dışına çıkmasını ve yenilikçi çözümler geliştirmesini sağlamaktadır. Araştırmalar, yaratıcı kararların organizasyonel yenilik ve performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Ford ve Gioia, 2000). Ancak bu tür kararlar belirsizlik ve risk içermekte, her zaman başarılı sonuçlar vermeyebilmektedir. Bu nedenle yaratıcı fikirlerin organizasyonun kaynaklarına, yeteneklerine ve stratejik hedeflerine uygunluğunun titizlikle değerlendirilmesi gerekmektedir (Shalley ve Gilson, 2004).

Uzun vadeli yönelim, karar verme için zaman ufkunu genişletmekte ve yaratıcı görevler için daha fazla alan sağlamaktadır. Ayrıca, uzun zaman çerçeveleri, belirsizlik yeterince azalana kadar kaynakların muhafazakâr bir şekilde kullanılmasını içeren yaratıcı çabaları teşvik etmektedir (Zellweger, 2007). Kısa vadeli yönelim, geleneklere ve onun kısıtlamalarına riayet ederken, uzun vadeli yönelim,

geleneği modern bir bağlama uyarlar (Peterson vd., 2002). Uzun vadeli yönelime sahip yöneticiler mevcut bilgi ve beceri setlerini yenileriyle harmanlayabilmekte ve bu da yaratıcı karar alma sürecini büyük ölçüde geliştirmektedir (Slater ve Narver, 1995; (Perry-Smith ve Shalley, 2003). Bu bağlamda, uzun vadeli yönelime sahip yöneticilerin, kararın yaratıcılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu düşünülmekte olup (Menon vd., 1999; Lin vd., 2019) bu çalışma, aşağıdaki hipotezi önermektedir:

H_{3,c}: Yöneticinin uzun zaman ufkuna sahip olmasının; stratejik kararın yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.

Zaman Ufku ile Stratejik Karar İlişkisinde Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rolü

Çevresel dinamizm, işletmelerin dış çevresindeki hızlı, öngörülemeyen ve karmaşık değişimleri ifade eder (Daft, 2001). Bu dinamizm, işletmelerin stratejik kararlarını, yapılarını ve performansını etkileyerek uyum sağlama, esneklik ve yenilikçilik gerektirmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece vd., 1997). Çevresel dinamizmin üç temel özelliği bulunmaktadır:

Değişim Hızı: Çevresel faktörlerin değişim temposunu ifade eder (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988). Yüksek değişim hızında teknoloji, müşteri tercihleri ve rekabet koşulları hızla değişir. D'Aveni'nin (2010) «hiperrekabet» kavramıyla açıkladığı bu ortamda, işletmeler sürekli yenilenme ve esnek stratejiler geliştirme baskısı altındadır. Başarı için dinamik yetenekler, hızlı karar alma ve proaktif davranış gereklidir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Belirsizlik Derecesi: Çevresel faktörlerin öngörülebilirliğini ifade eder (Milliken, 1987). Durum, etki ve tepki belirsizliği olmak üzere üç türü vardır. Yüksek belirsizlik, geleneksel planlama yaklaşımlarını yetersiz kılar ve işletmeleri senaryo planlama, gerçek opsiyon analizi gibi esnek stratejilere yönlendirir (Courtney vd., 1997). Bu ortamda sezgisel karar verme önem kazanır (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992).

Karmaşıklık Derecesi: Çevresel faktörler arasındaki ilişkilerin yoğunluğunu ifade eder (Ashmos vd., 2000). Yüksek karmaşıklıkta, faktörler arasındaki doğrusal olmayan etkileşimler «kelebek etkisi» yaratabilir (Levinthal ve Warglien, 1999). Bu durum, sistem düşüncesi ve ağ analizi gibi bütüncül yaklaşımları ve çevik örgütsel yapıları gerektirir (Stacey, 1995; Senge, 2006).

Çevresel dinamizm, hızlı teknolojik gelişmeler ve değişen piyasa eğilimleriyle karakterize edilmekte olup, stratejik kararların kapsamını şekillendirmektedir. Dinamik ortamlarda artan belirsizlik, yöneticileri daha kapsamlı kararlar almaya yönlendirmektedir. Uzun vadeli zaman ufku, dış faktörlerin stratejik entegrasyonunu kolaylaştırarak karar kapsamını genişletmektedir. Dess ve Beard (1984), çevresel dinamizmin uyarlanabilir stratejileri gerektirdiğini, Nadkarni ve Chen (2014) ise dinamik ortamların stratejik esnekliğin önemini artırdığını vurgulamaktadır. İstikrarlı ortamlarda ise yöneticiler daha dar kapsamlı, öngörülebilir

konulara odaklanabilmektedir (Siggelkow ve Rivkin, 2005). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H_{2,a}: Yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın kapsamı arasındaki ilişkide çevre dinamizminin düzenleyici rolü vardır. Daha dinamik çevrelerde, yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın kapsamı arasındaki pozitif ilişki daha güçlü olacaktır.

Dinamik çevreler, değişim hızı nedeniyle yöneticiler üzerinde yoğun zaman baskısı yaratmaktadır. Uzun vadeli zaman ufku kapsamlı karar almayı teşvik ederken, bu yaklaşım dinamik ortamlardaki hız ihtiyacıyla çelişebilmektedir. Peters ve Waterman (2019), dinamik pazarlarda uzun vadeli odaklı yöneticilerin karar hızını korumakta zorlandıklarını belirtmektedir. Eisenhardt (1989), hızlı tempolu ortamlarda stratejik karar hızının kritik olduğunu vurgulamakta, Mintzberg vd. (1976) ise eksik bilgi koşullarında hızın önceliklendirildiğini belirtmektedir (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Shepherd vd., 2021). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H_{2,b}: Yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın hızı arasındaki ilişkide çevre dinamizminin düzenleyici rolü vardır. Daha dinamik ortamlarda, yöneticinin zaman ufku ile stratejik karar hızı arasındaki negatif ilişki daha güçlü olacaktır.

Çevresel dinamizm, inovasyon fırsatlarını teşvik etmekte ve stratejik karar almada yaratıcılığı gerektirmektedir. Uzun vadeli zaman ufkuna sahip yöneticiler, gelecek eğilimleri öngörerek yenilikçi stratejiler geliştirmekte daha etkindir. Amabile (1996), dinamik bağlamların öngörülemeyen sorunlara yeni çözümler gerektirdiğini, Miller ve Friesen (1983) ise bu ortamlarda rekabet üstünlüğü için yaratıcı stratejilerin kritik olduğunu vurgulamaktadır. Peters ve Waterman (2019), dinamik ortamların yöneticileri geleneksel yaklaşımların ötesinde düşünmeye iterek yaratıcılığı teşvik ettiğini belirtmektedir (Woodman vd., 1993; Adomako vd., 2021). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H_{2,c}: Yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın yaratıcılığı arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin düzenleyici rolü vardır. Daha dinamik ortamlarda, yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın yaratıcılığı arasındaki pozitif ilişki daha güçlü olacaktır.

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın etkinliği arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Yönetim faaliyeti incelendiğinde, bu faaliyetin temelinde karar verme kavramı olduğu görülmektedir. İşletmenin geleceği büyük ölçüde yöneticilerin alacağı stratejik karar doğrultusunda şekillenmektedir. Yöneticilerin vereceği her karar, sadece kendini değil işletme çalışanlarını, ortakları, rakipleri ya da paydaşları gibi işletmenin tüm iş çevresini etkilemektedir.

İşletmelerde verilen her yanlış karar, işletme için büyük sorun (maliyet) oluşturur. Bu durum yöneticilerin stratejik karar verme sürecindeki önemli rolünü yansıtmakla birlikte, bu süreci etkileyen faktörlerin incelenmesinin önemini de ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmada yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın etkinliği arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin düzenleyici rolünün incelenerek olmasının önem arz ettiği düşünülmektedir. Bunun yanında, söz konusu doğrudan ve düzenleyici etkilere yönelik sunulacak ampirik kanıtların literatürdeki boşluğa önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma Modeli

Bu nicel araştırma, yordayıcı ilişkisel (korelasyonel / predictive correlational) araştırma modelini baz almaktadır. Çalışmada, yöneticilerin zaman ufkunun stratejik karar verme üzerindeki etkisi ve bu ilişkide çevresel dinamizmin düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda yöneticinin zaman ufku araştırmanın bağımsız değişkenini oluştururken; stratejik kararın kapsamlılığı, hızı ve yaratıcılığı ise araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Çevresel dinamizm ise araştırmanın düzenleyici değişkenini oluşturmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Örneklem Yöntemi

Araştırmanın evreni, Türkiye’nin toplam GSYİH’sinin yaklaşık %47’sini oluşturan (TÜİK, 2023) Marmara bölgesindeki orta ve büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Örneklem dahil edilecek katılımcılar, stratejik karar verme süreçlerinde etkin rol oynayan üst düzey yöneticiler arasından seçilmiştir. Bu seçim, karar verme süreçlerinin yöneticilerin bilişsel yapıları ve deneyimleriyle şekillendiği (Hambrick ve Mason, 1984) ve zaman ufku tercihlerinin örgütsel karar alma dinamiklerini etkilediği (Laverty, 1996; Das, 1987) teorik çerçevesiyle uyumludur. Huber ve Power (1985)’in kriterleri doğrultusunda, firma davranışını en iyi yansıtabilecek firma sahipleri, genel müdürler, genel müdür yardımcıları ve departman müdürleri örneklem dahil edilmiştir. Örneklem seçiminde, evreni temsil gücü yüksek ve örneklem yanlılığını minimize eden basit rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır (Karasar, 2022).

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, çeşitli istatistiksel hesaplamalar ve literatürde kabul gören kriterler dikkate alınmıştır. Bu kapsamda güven düzeyi (%95), örneklem hatası ($H = \pm 0,05$) ve oranlar ($p=0,5$ ve $q=0,5$) göz önünde bulundurulmuştur. Bu parametreler çerçevesinde,

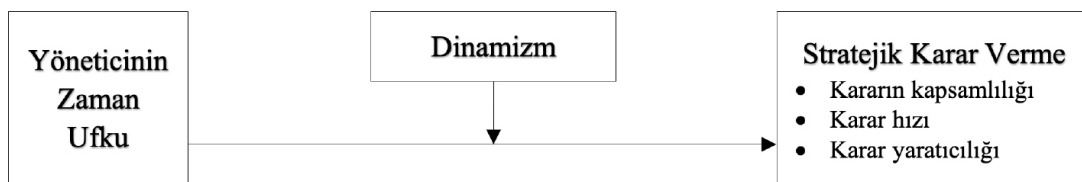
evren büyüklüğü bir milyon ve üstü için minimum örneklem büyüklüğü 384 olarak belirtilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014; Coşkun vd., 2019). Çok değişkenli analiz gereklilikleri kapsamında, yapısal eşitlik modellemesi gibi çok değişkenli analizlerin kullanılacağı çalışmalarda, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, örneklem büyüklüğünün 30 ile 500 arasında olması, alt grupların her birinde en az 30 katılımcının bulunması ve değişken veya ifade sayısının 5-10 katı örneklem büyüklüğü olması gibi ek kriterler de dikkate alınmalıdır (Hair vd., 2014). Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklerde toplam 54 ifade olduğu göz önüne alındığında 270-540 arasında bir örneklem yeterli olacağı anlaşılmıştır.

Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verileri, Marmara bölgesindeki üst düzey yöneticilerden çevrimiçi anket yoluyla toplanmıştır. Minimum 384 olarak hesaplanan örneklem büyüklüğü, olası kayıplar göz önünde bulundurularak 500 katılımcı hedeflenmiştir. Veri toplama süreci 2024 yılı Ocak-Mart aylarında Google Forms platformu üzerinden gerçekleştirilmiş ve anketler elektronik posta yoluyla dağıtılmıştır. Araştırmanın etik standartlara uygunluğu kapsamında etik kurul izni alınmış, ölçek kullanım izinleri temin edilmiş ve katılımcılara detaylı bilgilendirme sunulmuştur. Gönüllü katılım, veri gizliliği ve güvenli saklama konularında gerekli güvenceler verilmiştir. Toplam 700 yöneticiye ulaşılmış, 465 geri dönüş alınmıştır. Zorunlu alan uygulaması nedeniyle eksik veri oluşmamıştır. Ters kodlanmış sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde 15 şüpheli anket tespit edilmiş ve veri setinden çıkarılmıştır. Analizler kalan 450 geçerli anket üzerinden yürütülmüştür.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan ölçekler, uzman öğretim üyelerinin katkısıyla çeviri-geri çeviri yöntemiyle Türkçe’ye uyarlanmış ve pilot çalışmayla test edilmiştir. Anket formu, demografik bilgiler ve araştırma değişkenlerini ölçen altı bölümden oluşmaktadır. Bağımsız değişken olan zaman ufku, Oppen ve Burt (2021) tarafından geliştirilen 4 maddeli, tek boyutlu ve 0.89 Cronbach alpha değerine sahip ölçekle değerlendirilmiştir. Bağımlı değişkenlerden stratejik kararın kapsamlılığı, Souitaris ve Maestro’nun (2010) geliştirdiği 5 maddeli ($\alpha=0.86$), stratejik karar hızı Clark ve Maggitti’nin (2012) geliştirdiği 3 maddeli ($\alpha=0.74$), stratejik kararın yaratıcılığı ise Moorman’ın (1995) geliştirdiği 7 maddeli ($\alpha=0.74$) ölçeklerle ölçülmüştür. Düzenleyici değişken olan çevresel dinamizm, Dill (1958) ve Volberda



Şekil 1. Araştırma Modeli.

Van Bruggen (1977) tarafından geliştirilen 5 maddeli ölçekle ($\alpha=0.89$) değerlendirilmiştir. Tüm ölçekler 5'li Likert tipinde tasarlanmıştır.

Analiz Yöntemi

Veriler SPSS 26.0 ve AMOS 22.0 programlarıyla analiz edilmiştir. Ortak yöntem varyansı için gerçekleştirilen Harman'ın tek faktör testinde, tek faktörün varyansı %24,1'ini açıkladığı görülmüş ve ortak yöntem varyansı sorunu olmadığı belirlenmiştir (Podsakoff vd., 2003). Mahalonobis uzaklık testiyle belirlenen 15 çok değişkenli uç değer çıkarılarak, analizler 450 veri üzerinden yürütülmüştür.

Ölçeklerin geçerliliği için keşfedici (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) uygulanmıştır. KFA öncesinde KMO ve Bartlett testleri yapılmış, temel bileşenler analizi ve varimax döndürme kullanılmış, faktör yükü alt sınırı 0.50 alınmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014). DFA'da model uyumu için $\chi^2/df < 5$, CFI > 0.90, TLI > 0.90, RMSEA < 0.08, SRMR < 0.08 kriterleri benimsenmiştir (Cangur ve Ercan, 2015). Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha ve birleşik güvenilirlik için 0.70 alt sınır kabul edilmiştir (Hair vd., 2014). Yakınsak geçerlilik için AVE > 0.50, ayrışım geçerliliği için AVE karekökünün korelasyonlardan büyük olması kriteri kullanılmıştır (Fornell ve Larcker, 1981).

Çalışmada elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Bu doğrultuda yapılan analiz sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olduğundan, verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiş (Kline, 2008) ve parametrik analizler için normallik varsayımının karşılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak yol analizleri gerçekleştirilmiştir. YEM analizleri AMOS 22.0 programı ile gerçekleştirilmiştir. DFA'da incelenen uyum iyiliği kriterleri (χ^2/df , CFI, TLI, RMSEA ve SRMR) aynı esaslarda yol analizlerinde de incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında, değişkenler arasındaki doğrudan etkilerin analizinde standardize regresyon katsayıları (β) ve anlamlılık değerleri (p) incelenmiştir. Düzenleyici etkilerin analizinde ise etkileşim terimlerinin anlamlılığı incelenmiştir. Tüm analizlerde $p < 0.05$ istatistiksel anlamlılık seviyesi olarak kabul edilmiştir.

Tablo 1. Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Stratejik Kararın Kapsamlılığı	-,853	-,077
Stratejik Kararın Hızı	-,150	-,769
Stratejik Kararın Yaratıcılığı	-,157	-,703
Zaman Ufku	-,354	-,561
Çevresel Dinamizm	-,739	1,455

BULGULAR

Çalışmanın bu kısmından itibaren araştırma kapsamında ulaşılan 450 katılımcıdan elde edilen verilerle gerçekleştirilen analizlerde ulaşılan bulgular raporlanmaktadır.

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımlarını yansıtan frekans analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır. Cinsiyet kategorisinde, katılımcıların çoğunluğu erkek (%90,4; n=407), azınlığı ise kadın (%9,6; n=43) olarak belirlenmiştir. Yaş kategorisinde, katılımcıların en büyük grubu 50-59 yaş aralığında (%36,0; n=162) bulunurken, en küçük grup 20-29 yaş aralığında (%5,3; n=24) yer almaktadır. Eğitim seviyesine göre, en büyük grup lisans düzeyindeki bireylerden (%54,7; n=246) oluşmakta, en küçük grup ise ön lisans düzeyindeki bireyler (%3,8; n=17) olarak kaydedilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	43	9,6
	Erkek	407	90,4
Yaş	20-29	24	5,3
	30-39	118	26,2
	40-49	146	32,4
	50-59	162	36,0
Eğitim	Ön Lisans	17	3,8
	Lisans	246	54,7
	Yüksek Lisans	128	28,4
	Doktora	59	13,1

Katılımcıların çalışma yaşamlarına ilişkin bilgiler Tablo 3'te yer almaktadır. Ünvan dağılımında en büyük grubu müdürler (%68,0) oluştururken, bunu firma sahipleri (%23,6), genel müdürler (%5,6) ve genel müdür yardımcıları (%2,9) takip etmektedir. İş hayatındaki toplam çalışma süresinde en büyük grup 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar (%52,2) iken, mevcut firmadaki çalışma süresinde 0-5 yıl arası çalışanlar (%34,0) öne çıkmaktadır. Firmaların yaş dağılımında 10-19 yıl arası firmalar (%32,2) ve çalışan sayısında 500 ve üzeri çalışana sahip firmalar (%40,7) en büyük grubu oluşturmaktadır. Sektörel dağılımda ise enerji (%33,3), diğer sektörler (%36,2) ve teknoloji (%17,8) sektörleri öne çıkmaktadır.

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan ölçeklere yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Çalışma Yaşamlarına İlişkin Bilgiler

Değişken	Kategori	n	%	Değişken	Kategori	n	%
Ünvan	Firma Sahibi	106	23,6	Firmanın Çalışan Sayısı	1-49	127	28,2
	Genel Müdür	25	5,6		50-249	95	21,1
	Genel Müdür Yrd.	13	2,9		250-499	45	10,0
	Müdür	306	68,0		500 ve üzeri	183	40,7
İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi	0-5 Yıl	15	3,3	Firmanın Yaşı	0-9	98	21,8
	6-10 Yıl	42	9,3		10-19	145	32,2
	11-15 Yıl	69	15,3		20-29	63	14,0
	16-20 Yıl	89	19,8		30-39	25	5,6
	21 Yıl ve Üzeri	235	52,2		40 ve üzeri	119	26,4

Tablo 4. Stratejik Karar Ölçekleri (Kapsamlılık, Hız, Yaratıcılık) KFA ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde	Faktör Yüklü			Cronbach Alpha
		(1)	(2)	(3)	
Stratejik Kararın Kapsamlılığı	1. ... birçok alternatif yanıt geliştiririz.	,742			,898
	2. ...yapılacak eyleme karar verirken birçok farklı kriteri ve konuyu göz önünde bulundururuz.	,842			
	3. ...sorun veya fırsat için birden fazla açıklamayı iyice inceleriz.	,821			
	4. ...önerilen eylem için birden fazla inceleme yaparız.	,817			
	5. ...muhtemel yanıtları kapsamlı bir şekilde araştırırız.	,789			
Stratejik Kararın Hızı	1. Üst düzey yönetimimiz bir konuda (yatırım, stratejik işbirlikleri, kabiliyet geliştirme, yeni ürün geliştirme vs) stratejik karar almak için 3 aydan daha kısa bir zaman ayırır.		,795		,885
	2. Üst düzey yönetimimiz önemli kararlar alırken rakiplere göre daha uzun zaman ayırır (R).		,916		
	3. Üst düzey yönetimimiz çevredeki gelişmeler göz önüne alındığında kilit stratejik kararlar almak için hızla hareket eder.		,917		
Stratejik Kararın Yaratıcılığı	1. Aldığımız stratejik karar işletme politika ve prosedürlerimizde önemli değişiklikler yarattı.			,763	,889
	2. Aldığımız bu karar işletmemiz için radikal nitelikte bir karardı.			,657	
	3. Aldığımız bu karar yaratıcı bir karardı.			,770	
	4. Aldığımız bu karar ilginç bir karardı.			,779	
	5. Aldığımız bu karar sonraki benzer kararlarımız için yeni fikirler oluşturdu.			,763	
	6. Aldığımız bu karar daha önceki kararlarımızın devamı niteliğinde bir karardı (R).			,668	
	7. Aldığımız bu karar endüstrideki mevcut uygulamalara meydan okuyan bir karardı.			,680	

KMO=,866; Bartlett: $\chi^2(105)=4874,818$; $p=0,000$; Açıklanan Varyans=69,918

(R)=Ters Kod (Reverse Code)

Keşfedici Faktör Analizi (KFA)

Stratejik kararın kapsamlılığı, stratejik kararın hızı ve stratejik kararın yaratıcılığı ölçeklerinin KFA ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır. KMO değerinin 0,5'nin üzerinde olduğu (0,866) ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. Bunun yanında, ölçek maddelerinin orijinal ölçeklere uygun olarak beklenen faktör altında yüklendikleri ve faktör yüklerinin ,657 ile ,917 arasında değiştiği görülmektedir. Üç faktörlü yapı varyansın %69,918'ini açıklamaktadır. Diğer taraftan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu (sırasıyla $\alpha = .898$, $\alpha = .885$ ve $\alpha = .889$) belirlenmiştir.

Zaman ufku ölçeğinin KFA ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. KMO değerinin 0,5'nin üzerinde olduğu (0,724) ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. Bunun yanında, ölçek maddelerinin tamamının tek faktör altında yüklendikleri ve faktör yüklerinin ,777 ile ,876 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen tek boyut varyansın %69,22'sini açıklamaktadır. Diğer taraftan ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu ($\alpha = .851$) belirlenmiştir.

Çevresel dinamizm ölçeğinin KFA ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır. KMO değerinin 0,5'nin üzerinde olduğu (0,764) ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. Bunun yanında, ölçek maddelerinin tamamının tek faktör altında yüklendikleri ve faktör yüklerinin ,590 ile ,908 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen tek boyut varyansın %55,972'sini açıklamaktadır. Diğer taraftan ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğu ($\alpha = .793$) belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmanın bu kısmında araştırmada veri toplamak üzere kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek üzere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında, geçerlilik kapsamında yakınsak geçerliliği ve ayrışım geçerliliği de incelenmiştir. Ayrıca ölçeklerin iç güvenilirliğinin yanı sıra bileşik güvenilirlik değerleri de değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır. Sonuçlara göre;

- Güvenilirlik katsayıları (α) 0,70'ten büyük olduğu için iç güvenilirlik kriteri karşılanırken (Hair vd., 2014), CR değerleri 0,70'ten büyük olduğu için bileşik güvenilirlik kriteri karşılanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981).
- Yapı geçerliliği ile ilgili olarak, DFA sonuçları tüm maddelerin 0.50'nin üzerinde bir faktör ağırlığına sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, ölçüm modelinin tüm uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df=1,888$; GFI=0,919; TLI=0,931; CFI=0,937; RMSEA=0,044) kabul edilebilir aralıklardadır (Cangur ve Ercan, 2015). Başka bir deyişle, veriler modelle iyi uyum göstermektedir.
- Yakınsak geçerlilik ile ilgili olarak AVE değerleri incelenmiştir. Fornell ve Larcker (1981) bu değerlerin 0,50'den yüksek olmasını önermektedir. Ayrıca, AVE değeri 0,50'den küçükse, AVE tutucu bir ölçüt olduğu için CR'nin 0,6'dan yüksek olması koşuluyla ölçeğin yakınsak geçerliliği kabul edilebilir (Fornell ve Larcker, 1981). Tüm AVE değerleri 0,50'den yüksek olduğundan yakınsak geçerliliği karşılanmıştır.

Ayrışım geçerliliği için ise Tablo 8'de köşegen olarak sunulan AVE değerlerinin karekökleri incelenmiştir. Bu değerlerin faktörler arasındaki korelasyonlardan daha büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Tablo 8'deki

Tablo 5. Zaman Ufku Ölçeği KFA ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Sonuçlar
1. Genel olarak, firmanızın stratejik veya örgütsel gelişimi açısından kaç yıl önceden plan yapmaya çalışıyorsunuz?	,777	KMO=,724 Bartlett: $\chi^2(6)=928,082$; $p=0,000$
2. Genel olarak yönetici personel ile kaç yıllık kontrat yaparsınız?	,808	Özdeğer=2,769
3. Genel olarak teknik personel ile kaç yıllık kontrat yaparsınız?	,876	Açıklanan Varyans=69,220
4. Şirketiniz son üç yılda kurum için kaç eğitim planladı?	,863	Cronbach Alpha=,851

Tablo 6. Çevresel Dinamizm Ölçeği KFA ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Sonuçlar
1. Bulduğumuz pazardaki çevresel değişimler YOĞUNDUR.	,908	KMO=,764
2. Bulduğumuz pazarda SÜREKLİ olarak değişim yaşanmaktadır.	,809	Bartlett: $\chi^2(10)=787,628$; $p=0,000$
3. Müşterilerimiz DÜZENLİ olarak yeni ürün ve hizmetler talep etmektedir.	,738	Özdeğer=2,799
4. Son bir yılda pazarımızda önemli değişiklikler YAŞANMADI (R)	,590	Açıklanan Varyans=55,972
5. Bulduğumuz pazarda ürün ve hizmetlerin işlem hacmi SIK SIK ve HIZLI bir şekilde değişir.	,653	Cronbach Alpha=,793

(R)=Ters Kod (Reverse Code)

Tablo 7. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişken	Madde	Regresyon Ağırlığı	α	CR	AVE	Değişken	Madde	Regresyon Ağırlığı	α	CR	AVE
Stratejik Kararın Kapsamlılığı	kapsam1	0,917**	0,898	0,885	0,609	Stratejik Kararın Hızı	hiz1	0,776**	0,885	0,892	0,734
	kapsam2	0,787**					hiz2	0,901**			
	kapsam3	0,698**					hiz3	0,887**			
	kapsam4	0,703**				Zaman Ufku	zaman1	0,568**	0,851	0,843	0,583
	kapsam5	0,777**					zaman2	0,621**			
Stratejik Kararın Yaratıcılığı	yarat1	0,970**	0,889	0,875	0,516	Çevresel Dinamizm	zaman3	0,901**	0,793	0,86	0,559
	yarat2	0,594**					zaman4	0,900**			
	yarat3	0,972**					dinam1	0,929**			
	yarat4	0,608**				dinam2	0,774**				
	yarat5	0,647**				dinam3	0,640**				
	yarat6	0,535**				dinam4	0,791**				
	yarat7	0,543**				dinam5	0,543**				

Tablo 8. Korelasyon ve Ayrışım Geçerliliği Sonuçları

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Stratejik Kararın Kapsamlılığı	0,780				
(2) Stratejik Kararın Hızı	,237**	0,857			
(3) Stratejik Kararın Yaratıcılığı	,547**	,416**	0,718		
(4) Zaman Ufku	,510**	-,052*	,382**	0,764	
(5) Çevresel Dinamizm	,367**	,059*	,318**	,333**	0,748

Not. Köşegendeki koyu renkli sayılar AVE'nin kareköküdür. *p<0,05; **p<0,01

sonuçların gösterdiği gibi AVE değerlerinin karekökleri, faktörler arasındaki korelasyonlardan daha büyüktür. Bu sonuçlar ayrışım geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Ayrıca Tablo 8'de yer alan sonuçlar, yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın kapsamlılığı ($r=0,510$; $p<0,01$), stratejik kararın hızı ($r=-,052$; $p<0,05$) ve stratejik kararın yaratıcılığı ($r=0,382$; $p<0,01$) arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi Bulguları

Araştırmanın birinci hipotezi “H₁: Yöneticinin zaman ufkunun; stratejik kararın (a) kapsamlılığı, (b) hızı, (c) yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır” şeklindedir. Araştırmanın ikinci hipotezi ise “H₂: Yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın (a) kapsamlılığı, (b) hızı, (c) yaratıcılığı arasındaki ilişkilerde çevre dinamizminin düzenleyici rolü vardır” şeklindedir. Araştırma hipotezlerini test etmek üzere gerçekleştirilen yol analizi bulguları Tablo 9'da, model grafiği ise Şekil 2'de yer almaktadır.

Stratejik kararın kapsamlılığı açısından yapılan incelemede, stratejik kararın kapsamlılığı üzerinde, zaman ufkunun ($\beta=0,435$; $p<0,01$), çevresel dinamizmin ($\beta=0,229$; $p<0,01$) ve etkileşim (ZU*ÇD) teriminin ($\beta=0,022$; $p<0,01$)

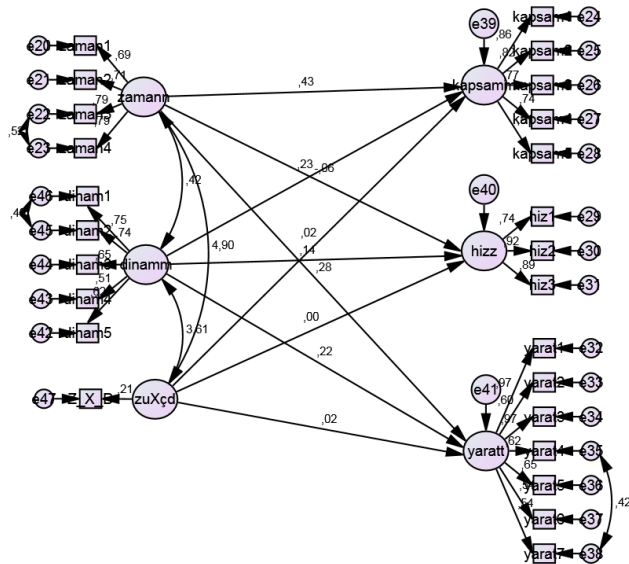
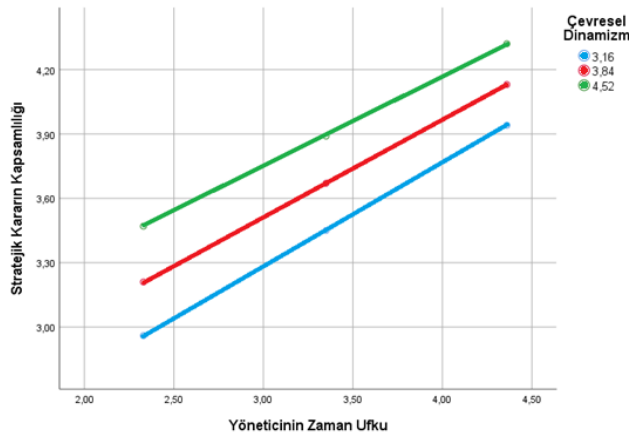
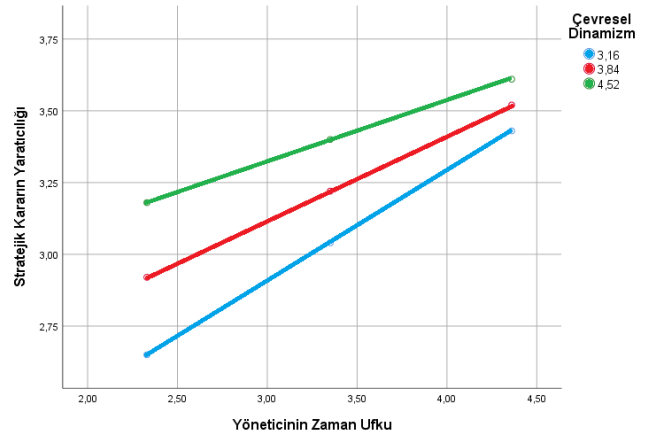
pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın kapsamlılığı arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir. Şekil 3'te de görüldüğü üzere, çevresel dinamizmin daha yüksek olduğu durumda yöneticinin zaman ufkunun stratejik kararın kapsamlılığına etkisinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, yöneticinin zaman ufku ve çevresel dinamizmin etkileşiminin (ZU*ÇD) beta katsayısı (0,022), bu iki değişkenin doğrudan etkilerinin beta katsayılarından (0,435 ve 0,229) oldukça düşüktür. Bu durum, çevresel dinamizmin, yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın kapsamlılığı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını, ancak bu düzenleyici etkinin nispeten zayıf olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan, stratejik kararın hızı açısından yapılan incelemede, stratejik kararın hızı üzerinde çevresel dinamizmin ($\beta=0,143$; $p<0,01$) pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlense de zaman ufku ve etkileşim teriminin (ZU*ÇD) anlamlı etkilerinin olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Bu çerçevede, yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın hızı arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 9. Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rolüne Yönelik Yol Analizi Sonuçları

Yol	β	t	p	R2
Zaman Ufku (ZU) → Kararın Kapsamlılığı	0,435	8,454	0,000**	0,257
Çevresel Dinamizm (ÇD) → Kararın Kapsamlılığı	0,229	4,337	0,000**	
ZU * ÇD → Kararın Kapsamlılığı	0,022	8,327	0,000**	
Zaman Ufku (ZU) → Kararın Hızı	-0,063	-1,097	0,273	0,018
Çevresel Dinamizm (ÇD) → Kararın Hızı	0,143	2,228	0,026*	
ZU * ÇD → Kararın Hızı	0,002	0,94	0,347	
Zaman Ufku (ZU) → Kararın Yaratıcılığı	0,282	5,507	0,000**	0,255
Çevresel Dinamizm (ÇD) → Kararın Yaratıcılığı	0,217	3,897	0,000**	
ZU * ÇD → Kararın Yaratıcılığı	0,018	7,218	0,000**	

Model: $\chi^2/df=3,603$; GFI=0,910; TLI=0,923; CFI=0,939; RMSEA=0,060

**Şekil 2.** Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rolüne Yönelik Yol Analizi Sonuçları.**Şekil 3.** Yöneticinin Zaman Ufku ile Stratejik Kararın Kapsamlılığı Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rolü.**Şekil 4.** Yöneticinin Zaman Ufku ile Stratejik Kararın Yaratıcılığı Arasındaki İlişkide Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rolü.

Son olarak, stratejik kararın yaratıcılığı açısından yapılan incelemede, stratejik kararın yaratıcılığı üzerinde, zaman ufku (ZU) (β=0,282; p<0,01), çevresel dinamizmin (β=0,217; p<0,01) ve etkileşim (ZU*ÇD) teriminin (β=0,018; p<0,01) pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın yaratıcılığı arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin düzenleyici rolünün olduğu belirlenmiştir. Şekil 4'te de görüldüğü üzere, çevresel dinamizmin daha yüksek olduğu durumda yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın yaratıcılığına etkisinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, yöneticinin zaman ufku ve çevresel dinamizmin etkileşiminin (ZU*ÇD) beta katsayısı (0,018), bu iki değişkenin doğrudan etkilerinin beta katsayılarından (0,282 ve 0,217) oldukça düşüktür. Bu durum, çevresel dinamizmin, yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın yaratıcılığı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını, ancak bu düzenleyici etkinin nispeten zayıf olduğunu göstermektedir.

Model, stratejik kararın kapsamlılığindeki varyansın %25,7'sini, stratejik kararın hızındaki varyansın %1,8'ini

Tablo 10. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H _{1.a} : Yöneticinin zaman ufkunun, stratejik kararın kapsamlılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1.b} : Yöneticinin zaman ufkunun, stratejik kararın hızı üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{1.c} : Yöneticinin zaman ufkunun, stratejik kararın yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{2.a} : Yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın kapsamlılığı arasındaki ilişkide çevre dinamizminin düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi
H _{2.b} : Yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın hızı arasındaki ilişkide çevre dinamizminin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi
H _{2.c} : Yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın yaratıcılığı arasındaki ilişkide çevre dinamizminin düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi

ve stratejik kararın yaratıcılığındaki varyansın %25,5'ini açıklamaktadır. Diğer taraftan, modelin uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2/df=3,603$; GFI=0,910; TLI=0,923; CFI=0,939; RMSEA=0,060) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Ulaşılan bulgulara göre hipotez testi sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Analiz Sonuçları

Bu çalışmada, yöneticinin zaman ufku ile stratejik karar verme arasındaki ilişkilerde çevresel dinamizmin düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticinin zaman ufkunun, stratejik kararın kapsamlılığı ve stratejik kararın yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, yöneticinin zaman ufku ile stratejik kararın kapsamlılığı ve stratejik kararın yaratıcılığı arasındaki ilişkilerde çevre dinamizminin düzenleyici rol üstlendiği belirlenmiştir. Diğer taraftan, yöneticinin zaman ufkunun stratejik kararın hızı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

TARTIŞMA

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında, yöneticinin zaman ufkunun stratejik karar vermenin farklı boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analiz sonuçları, zaman ufkunun stratejik kararın kapsamlılığı ve yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilerinin olduğunu, ancak karar hızı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Kapsamlılık üzerindeki pozitif etki, literatürle uyumlu olarak (Fredrickson, 1984; Lin vd., 2019), uzun vadeli düşünen yöneticilerin sadece mevcut sektörlerindeki değil, diğer sektörlerdeki potansiyel fırsat ve tehditleri de değerlendirerek çoklu bilgi kaynaklarını analiz etme eğilimlerinden kaynaklanmaktadır. Yaratıcılık üzerindeki pozitif etki ise, uzun vadeli bakış açısının yenilikçi çözümler üretme potansiyelini artırmasıyla açıklanmaktadır (Menon vd., 1999). Uzun vadeli yönelim, belirsizlik azaltmaya kadar kaynakların muhafazakâr kullanımını teşvik ederek yaratıcı çabaları desteklemekte ve mevcut yeteneklerin

yeni kombinasyonlarını mümkün kılmaktadır (Zellweger, 2007). Karar hızı üzerinde anlamlı etkinin bulunmaması ise, uzun vadeli düşünmenin detaylı analiz gerektirmesi nedeniyle süreci yavaşlatabilmesi ve hızlı kararların genellikle acil durumlardan kaynaklanması ile açıklanmaktadır (Eisenhardt, 1989).

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında incelenen çevresel dinamizmin düzenleyici rolü, zaman ufku ile kararın kapsamlılığı ve yaratıcılığı arasındaki ilişkilerde anlamlı bulunmuştur. Dinamik çevrelerde şirketlerin çok sayıda paydaşla etkileşimi, kapsamlı bilgi işlemeyi zorunlu kılmakta (Lin vd., 2019) ve kararların birbirine bağımlılığı artmaktadır (Levinthal, 1997). Bu ortamlarda uzun vadeli hedeflere odaklanma, daha geniş bir bilgi havuzu oluşturulmasını sağlamaktadır. Benzer şekilde, dinamik çevrelerde yaratıcı kararlar, mevcut bilginin uzun vadede yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir (Nerkar, 2003). Karar hızı boyutunda düzenleyici etkinin bulunmaması ise, hızlı karar vermenin her zaman çevresel dinamizme optimal yanıt olmayabileceğini ve karar hızının organizasyonel yapı gibi diğer faktörlerden de etkilenebileceğini göstermektedir (Baum ve Wally, 2003).

ÖNERİLER

Araştırma bulguları doğrultusunda, yöneticinin zaman ufkunun stratejik kararlar üzerindeki olumlu etkisi göz önüne alınarak, organizasyonların yönetici seçiminde uzun vadeli düşünme becerisini önceliklendirmeleri, mevcut yöneticiler için stratejik düşünme eğitimleri düzenlemeleri ve performans değerlendirme sistemlerini uzun vadeli hedefleri kapsayacak şekilde yapılandırmaları önerilmektedir. Çevresel dinamizmin düzenleyici rolü dikkate alınarak, organizasyonların çevresel değişimleri izleyen sistemler kurmaları, yüksek dinamizm koşullarında kapsamlı ve yaratıcı karar vermeyi destekleyecek mekanizmalar geliştirmeleri, senaryo planlama ve çapraz fonksiyonlu karar verme ekipleri oluşturmaları gerekmektedir. Stratejik karar etkinliğini artırmak için bilgi yönetimi sistemleri güçlendirilmeli, veri analitiği araçları kullanılmalı, organizasyonel öğrenme kültürü desteklenmeli ve inovasyon ile yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

Araştırma, önemli bulgular sunmakla birlikte bazı sınırlılıklar içermektedir. Verilerin kesitsel toplanması nedensel ilişkilerin kesin belirlenmesini zorlaştırmakta ve örneklemin Marmara bölgesindeki orta ve büyük ölçekli işletmelerle sınırlı olması bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Gelecek araştırmalarda boylamsal çalışmalar tasarlanmalı, farklı coğrafi bölgeler ve işletme ölçekleri kapsanmalı, öz-bildirime dayalı ölçümler yerine objektif ölçümler ve nitel yöntemlerle desteklenen karma desenler kullanılmalı, yöneticilerin kişilik özellikleri, bilişsel stilleri ve örgütsel faktörlerin moderatör etkileri ile stratejik kararların uzun vadeli organizasyonel performans üzerindeki etkileri incelenmelidir.

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

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

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

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

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

Yazım Süreci Yapay Zeka Kullanımı: Beyan edilmemiştir.

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

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept: S.S.S, M.H.; Design: S.S.S, M.H.; Supervision: S.S.S, M.H.; Resources: S.S.S, M.H.; Data Collection and/or Processing: S.S.S, M.H.; Analysis and/or Interpretation: S.S.S, M.H.; Literature Search: S.S.S, M.H.; Writing Manuscript: S.S.S, M.H.; Critical Review: S.S.S, M.H.

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

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

Use of AI for Writing Assistance: None declared.

KAYNAKÇA

Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Debrah, Y. A., Khan, Z., Chu, I., & Robinson, C. (2021). Institutional voids, economic adversity and inter-firm cooperation in an emerging market: The mediating role of government R&D support. *British Journal of Management*, 32(1), 40–58. [CrossRef]

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. [CrossRef]

Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2004). The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*, 47(1), 15–39. [CrossRef]

Ashmos, D. P., Duchon, D., & McDaniel Jr, R. R. (2000). Organizational responses to complexity: The effect on organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 577–595. [CrossRef]

Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107–1129. [CrossRef]

Bluedorn, A. C. (2002). *The human organization of time: Temporal realities and experience*. Stanford University Press. [CrossRef]

Bluedorn, A. C., & Martin, G. (2008). The time frames of entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 23(1), 1–20. [CrossRef]

Bluedorn, A. C., & Standifer, R. L. (2006). Time and the temporal imagination. *Academy of Management Learning & Education*, 5(2), 196–206. [CrossRef]

Bourgeois III, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816–835. [CrossRef]

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.

Cangur, S., & Ercan, İ. (2015). Comparison of model fit indices used in structural equation modeling under multivariate normality. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 14(1), Article 14. [CrossRef]

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. [CrossRef]

Chen, J., Lien, W. C., Miller, D., & Chen, T. (2024). Competitive actions under analyst pressure: The role of CEO time horizons. *Journal of Management Studies*, 61(5), 1916–1945. [CrossRef]

Chen, J., Miller, D., & Chen, M. J. (2021). Top management team time horizon blending and organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 19(2), 183–206. [CrossRef]

Clark, K. D., & Maggitti, P. G. (2012). TMT potency and strategic decision-making in high technology firms. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1168–1193. [CrossRef]

Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., & Altunışık, R. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık. [Turkish]

Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 67–79.

Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design*. South-Western College Publishing.

Das, T. K. (1987). Strategic planning and individual temporal orientation. *Strategic Management Journal*, 8(2), 203–209. [CrossRef]

- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Time and entrepreneurial risk behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(2), 69–88. [CrossRef]
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Strategic risk behaviour and its temporalities: Between risk propensity and decision context. *Journal of Management Studies*, 38(4), 515–534. [CrossRef]
- D'Aveni, R. A. (2010). *Hypercompetition*. Simon and Schuster.
- Dean Jr, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–392. [CrossRef]
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 52–73. [CrossRef]
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409–443. [CrossRef]
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576. [CrossRef]
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737–770. [CrossRef]
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [CrossRef]
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37. [CrossRef]
- Forbes, D. P. (2005). Managerial determinants of decision speed in new ventures. *Strategic Management Journal*, 26(4), 355–366. [CrossRef]
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26(4), 705–732. [CrossRef]
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. [CrossRef]
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 445–466. [CrossRef]
- Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280–297. [CrossRef]
- Greven, A., Fischer-Kreer, D., Müller, J., & Brettel, M. (2022). Inter-firm coopetition: The role of a firm's long-term orientation. *Industrial Marketing Management*, 106, 47–57. [CrossRef]
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık. [Turkish]
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. [CrossRef]
- Hitt, M. A., Jackson, S. E., Carmona, S., Bierman, L., Shalley, C. E., & Wright, M. (2017). *The Oxford handbook of strategy implementation*. Oxford University Press. [CrossRef]
- Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171–180. [CrossRef]
- Judge, W. Q., & Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449–463. [CrossRef]
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I* (pp. 99–127). [CrossRef]
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Nobel Akademi. [Turkish]
- Kauppila, O. P., Bizzi, L., & Obstfeld, D. (2018). Connecting and creating: Tertius iungens, individual creativity, and strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 39(3), 697–719. [CrossRef]
- Kline, R. B. (2008). *Becoming a behavioral science researcher: A guide to producing research that matters*. Guilford Press.
- Langley, A. (1995). Between “paralysis by analysis” and “extinction by instinct.” *Sloan Management Review*, 36, 63–76.
- Laverty, K. J. (1996). Economic “short-termism”: The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21(3), 825–860. [CrossRef]
- Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on rugged landscapes. *Management Science*, 43(7), 934–950. [CrossRef]
- Levinthal, D. A., & Warglien, M. (1999). Landscape design: Designing for local action in complex worlds. *Organization Science*, 10(3), 342–357. [CrossRef]
- Li, Y., Liu, Y., Duan, Y., & Li, M. (2008). Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China. *International Journal of Technology Management*, 41(1–2), 223–246. [CrossRef]
- Lin, Y., Shi, W., Prescott, J. E., & Yang, H. (2019). In the eye of the beholder: Top managers' long-term orientation, industry context, and decision-making processes. *Journal of Management*, 45(8), 3114–3145. [CrossRef]
- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1149–1169. [CrossRef]
- Marginson, D., & McAulay, L. (2008). Exploring the debate on short-termism: A theoretical and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 273–292. [CrossRef]

- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18–40. [CrossRef]
- Miller, C. C. (2008). Decisional comprehensiveness and firm performance: Towards a more complete understanding. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21(5), 598–620. [CrossRef]
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235. [CrossRef]
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143. [CrossRef]
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. [CrossRef]
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318–335. [CrossRef]
- Nadkarni, S., & Chen, J. (2014). Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environmental dynamism, and rate of new product introduction. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1810–1833. [CrossRef]
- Nadkarni, S., Chen, T., & Chen, J. (2016). The clock is ticking! Executive temporal depth, industry velocity, and competitive aggressiveness. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1132–1153. [CrossRef]
- Nerkar, A. (2003). Old is gold? The value of temporal exploration in the creation of new knowledge. *Management Science*, 49(2), 211–229. [CrossRef]
- Oppen, S., & Burt, R. S. (2021). Social network and temporal myopia. *Academy of Management Journal*, 64(3), 741–771. [CrossRef]
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89–106. [CrossRef]
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2019). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Profile Books.
- Peterson, R. M., Dibrell, C. C., & Pett, T. L. (2002). Long- vs. short-term performance perspectives of Western European, Japanese, and US countries: Where do they lie? *Journal of World Business*, 37(4), 245–255. [CrossRef]
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. [CrossRef]
- Schilit, W. K., & Paine, F. T. (1987). An examination of the underlying dynamics of strategic decisions subject to upward influence activity. *Journal of Management Studies*, 24(2), 161–187. [CrossRef]
- Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 25(1), 41–55. [CrossRef]
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. [CrossRef]
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Wolf, C. (2021). Managing and enabling ambidexterity for innovation in uncertain contexts. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 261–277.
- Shepherd, D. A., Saade, F. P., & Wincent, J. (2023). The entrepreneurial process of pivoting: The role of cognition and emotion. *Journal of Business Venturing*, 38(5), 1–23.
- Shipp, A. J., Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2009). Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experience of the past, present, and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(1), 1–22. [CrossRef]
- Siggelkow, N., & Rivkin, J. W. (2005). Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity. *Organization Science*, 16(2), 101–122. [CrossRef]
- Simon, H. A., Donald, W. S., & Victor, A. T. (1985). *Kamu yönetimi* (C. Mıhçıoğlu, Trans.). Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. [Turkish]
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. [CrossRef]
- Slawinski, N., & Bansal, P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. *Organization Science*, 26(2), 531–549. [CrossRef]
- Slovic, P. (1995). The construction of preference. *American Psychologist*, 50(5), 364–371. [CrossRef]
- Souder, D., & Bromiley, P. (2012). Explaining temporal orientation: Evidence from the durability of firms' capital investments. *Strategic Management Journal*, 33(5), 550–569. [CrossRef]
- Souitaris, V., & Maestro, B. M. (2010). Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31(6), 652–678. [CrossRef]
- Stacey, R. D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477–495. [CrossRef]
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [CrossRef]
- Thompson, J. D. (2017). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Routledge. [CrossRef]
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2023). *İl bazında gayrisafi yurt içi hasıla*, 2022. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İl-Bazında-Gayrisafi-Yurt-Ici-Hasıla-2022-45867>

- Volberda, H., & van Bruggen, G. (1997). Environmental turbulence: A look into its dimensionality. In M. T. A. Bemelmans (Ed.), *Dynamiek in organisatie en bedrijfsvoering* (pp. 137–146).
- Wally, S., & Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 37(4), 932–956. [\[CrossRef\]](#)
- Wang, X. (2024). Does CEO temporal myopia always lead to firm short-termism? The critical role of CEO optimism and perceived opportunity costs. *Journal of Business Research*, 180, 114739. [\[CrossRef\]](#)
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. [\[CrossRef\]](#)
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık. [Turkish]
- Zellweger, T. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20(1), 1–15. [\[CrossRef\]](#)
- Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271–1288. [\[CrossRef\]](#)