

**STRATEJİK DÜŞÜNCENİN BELİRLEYİCİLERİ
OLARAK ELEŞTİREL VE YARATICI DÜŞÜNCE**

Mukaddes ÇİÇEK

Doktora Tezi

İŞLETME ANABİLİM DALI

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2011

Her Hakkı Saklıdır.

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Mukaddes ÇİÇEK

**STRATEJİK DÜŞÜNCENİN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK
ELEŞTİREL VE YARATICI DÜŞÜNCE**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK**

ERZURUM - 2011



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

15/07/2011

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlanmış olduğum "STRATEJİK DÜŞÜNCENİN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK ELEŞTİREL VE YARATICI DÜŞÜNCE" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

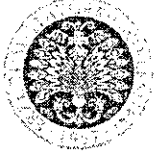
Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

15.07.2011

Mukaddes ÇİÇEK



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof.Dr.Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında, Mukaddes ÇİÇEK tarafından hazırlanan bu çalışma 14.07/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof.Dr.Dursun BİNGÖL

İmza:

Jüri Üyesi : Prof.Dr.Atılhan NAKTİYOK

İmza:

Jüri Üyesi : Prof.Dr.Fatih KARCIOĞLU

İmza:

Jüri Üyesi : Doç.Dr.Ömer Faruk İŞCAN

İmza:

Jüri Üyesi : Doç.Dr.Kerem KARABULUT

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / / 2011

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	VII
TABLOLAR DİZİNİ	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ	IX
ÖNSÖZ	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK DÜŞÜNCE

1.1. STRATEJİK DÜŞÜNCE KAVRAMI	6
1.2. GELENEKSEL DÜŞÜNCEDEDEN STRATEJİK DÜŞÜNCEYE DÖNÜŞÜM... 9	
1.2.1. Stratejik Düşüncenin Evrimi	9
1.2.2. Stratejik Düşüncenin Geleneksel Düşünceden Farkı	14
1.3. STRATEJİK DÜŞÜNCE İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	18
1.3.1. Strateji Kavramı ve Önemi	18
1.3.1.1. Stratejinin Tanımı	18
1.3.1.2. Stratejinin Önemi	22
1.3.2. Stratejik Farkındalık	24
1.3.3. Stratejik Niyet	27
1.3.4. Stratejik Karar Verme	30
1.3.4.1. Stratejik Karar Verme Kavramı	31
1.3.4.2. Stratejik Karar Verme Süreci	32
1.3.5. Stratejik Planlama	35
1.3.6. Stratejik Yönetim	38
1.3.6.1. Stratejik Yönetim Kavramı	38
1.3.6.2. Stratejik Yönetimde Düşünce Okulları	41
1.3.6.3. Stratejik Yönetim Süreci	43
1.4. STRATEJİK DÜŞÜNCENİN TEMEL UNSURLARI.....	47

1.4.1. Liedtka'nın Görüşü	47
1.4.2. Goldman'ın Görüşü	48
1.4.3. Bonn'un Görüşü	49
1.4.4. Pisapia'nın Görüşü	49
1.5. STRATEJİK DÜŞÜNCE GELİŞTİRME SÜRECİ	51
1.6. STRATEJİK DÜŞÜNCE YETENEĞİNİ GELİŞTİRME	54

İKİNCİ BÖLÜM

ELEŞTİREL VE YARATICI DÜŞÜNCE

2.1. ELEŞTİREL DÜŞÜNCE	58
2.1.1. Eleştirel Düşünce Kavramı	58
2.1.2. Eleştirel Düşüncenin Unsurları	62
2.1.2.1. Facione'nin Görüşü	62
2.1.2.2. Bower'in Görüşü	64
2.1.2.3. Goyne'nin Görüşü	65
2.1.3. Eleştirel Düşünen Bireylerin Genel Özellikleri	68
2.1.4. Eleştirel Düşünce Üretme Süreci	71
2.1.5. Eleştirel Düşünmeyi Engelleyen Faktörler	75
2.1.6. Eleştirel Düşünebilme Yeteneğini Geliştirme	76
2.2. YARATICI DÜŞÜNCE	77
2.2.1. Yaraticı Düşünce Kavramı	78
2.2.2. Yaraticı Düşünce Türleri	80
2.2.3. Yaraticı Düşüncenin Unsurları	84
2.2.3.1. Torrance'nin Görüşü	84
2.2.3.2. Feldhusen'in Görüşü	85
2.2.3.3. Amabile'nin Görüşü	86
2.2.4. Yaraticı Düşünen Bireylerin Genel Özellikleri	88
2.2.5. Yaraticı Düşünce Üretme Süreci	90
2.2.6. Yaraticı Düşünceyle İlgili Bazı Kavramlar	95
2.2.6.1. Yanal (Lateral) Düşünce	95
2.2.6.2. Iraksak Düşünce	97

2.2.7. Yaratıcı Düşünmeyi Engelleyen Faktörler	100
2.2.8. Yaratıcı Düşünebilme Yeteneğini Geliştirme	103

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK, ELEŞTİREL VE YARATICI DÜŞÜNEBİLME YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	107
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ	108
3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ	109
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	123
3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	123
3.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi	124
3.4.3. Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması	125
3.4.4. Anketlerin Güvenilirliğine İlişkin Analizler	126
3.4.4.1. Stratejik Düşünce Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri	127
3.4.4.2. Eleştirel Düşünce Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri	135
3.4.4.3. Yaratıcı Düşünce Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri	138
3.4.5. Anketlerin Geçerliliğine İlişkin Analizler	139
3.4.6. Anketlere İlişkin Faktör Analizleri	141
3.3.6.1. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri	141
3.3.6.2. Eleştirel Düşünce Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri	143
3.3.6.3. Yaratıcı Düşünce Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri	145
3.5. BULGULAR	147
3.5.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular	148
3.5.2. Stratejik Düşünce İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	149
3.5.3. Eleştirel Düşünce İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	153
3.5.4. Yaratıcı Düşünce İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	157
3.5.5. Eleştirel ve Yaratıcı Düşüncenin Stratejik Düşünceye Etkisi	160
3.5.6. Demografik Özelliklerle İlgili Olarak Elde Edilen Bulgular	176
3.5.6.1. Yaş Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce	176

3.5.6.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce	179
3.5.6.3. Eğitim Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce	181
3.5.6.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce	184
3.5.6.5. Statü Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce	187
3.5.6.6. Deneyim Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce	189
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	191
KAYNAKLAR	207
EKLER	228
Ek 1. Anket Formu	228
ÖZGEÇMİŞ	234

ÖZET**DOKTORA TEZİ****STRATEJİK DÜŞÜNCENİN BELİRLEYİCİLERİ OLARAK ELEŞTİREL VE
YARATICI DÜŞÜNCE****Mukaddes ÇİÇEK****Danışman: Prof.Dr.Atilhan NAKTİYOK****2011- Sayfa 234+XIII****Jüri: Prof.Dr.Atilhan NAKTİYOK (Danışman)****Prof.Dr.Dursun BİNGÖL****Prof.Dr.Fatih KARCIOĞLU****Doç.Dr.Ömer Faruk İŞCAN****Doç.Dr.Kerem KARABULUT**

Bu tez çalışmasının temel amacı; stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Çalışmada, öncelikle söz konusu düşünce tipleri hakkında temel teorik bilgiler verilmiş, sonrasında ölçekler yardımıyla bu üç düşünce biçimi arasında önemli düzeyde bir ilişkinin var olup olmadığı, var ise bu ilişkinin hangi yönde olduğu araştırılmıştır. Teorik kısım, iki bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde stratejik düşünce olgusuna, bu olgu ile ilişkili bazı kavramlara, stratejik düşünce biçiminin hangi unsurlardan meydana geldiğine ve bu düşünsel eylemin nasıl bir süreci içerdiğine ilişkin bir takım görüşlere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise eleştirel ve yaratıcı düşünce olguları, her iki düşünce biçimini oluşturan temel unsurlar, içerdikleri süreçler ve bu düşünsel eylemleri engelleyici bazı faktörler irdelenmiştir.

Çalışmanın araştırma kısmında ise Türkiye Vakıflar Bankası Türk Anonim Ortaklığı bünyesinde yöneticilik statüsünde çalışan 224 kişiye bilgisayar ortamında, üç farklı düşünsel yeteneğin varlığını araştırarak bir anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler, araştırmaya yön veren hipotezleri test etmek üzere araştırmanın yapısına uygun istatistiksel analizler yoluyla yorumlanmıştır. Ortaya çıkan bulgular incelendiğinde ise stratejik düşünce ile eleştirel ve yaratıcı düşünce biçimleri arasında, pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu, buna bağlı olarak eleştirel ve yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceyi anlamlı ve güçlü bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir.

ABSTRACT**Ph. D. THESIS****CREATIVE AND CRITICAL THINKING AS DETERMINERS OF STRATEGIC
THINKING****Mukaddes ÇİÇEK****Advisor: Prof.Dr.Atılhan NAKTİYOK****2011- Page 234+XIII****Jury: Prof.Dr.Atılhan NAKTİYOK (Advisor)****Prof.Dr.Dursun BİNGÖL****Prof.Dr.Fatih KARCIOĞLU****Doç.Dr.Ömer Faruk İŞCAN****Doç.Dr.Kerem KARABULUT**

The basic aim of this thesis is to research the relationships between strategic thinking, critical thinking and creative thinking. In this study, primarily given the theoretical rudiments about this thinking styles, and then researched whether or relationship between them and it's direction if any, by the help of scales. The theoretical part of study, consists of two chapter. In the first chapter given some information about phenomenon of strategic thinking and its relevent terms, and given a place some opinions about strategic thinking components and it's process. Then the second part of study scrutinized the critical and creative thinking styles and their components, and given a place some disincentives for this thinking styles.

In empiric phase of this study, conducted a questionnaire exploring exist of three different thinking ability, on 224 managers working in Turkish Incorporated Company of Türkiye Vakıflar Bankası. Data which obtained this phase are interpreted by the statistical analyzes that fit for structure of survey, in order to testing hypotheses directing survey. It is confirm that critical and creative thinking styles are meaningfully and strongly effecting strategic thinking in paralel with positive relationships between strategic, critical and creative thinking styles, when findings are examined.

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Düşünme ve Düşünce	6
Şekil 1.2. Strateji Tipleri	21
Şekil 1.3. Dışsal Stratejik Farkındalık, Stratejik Niyet, Stratejik Düşünce ve Strateji İlişkisi	29
Şekil 1.4. Stratejik Karar Verme Süreci	34
Şekil 1.5. Stratejik Düşünce, Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim	40
Şekil 1.6. Stratejik Yönetim Süreci	46
Şekil 1.7. Stratejik Düşünce Geliştirme Süreci	52
Şekil 1.8. Stratejik Düşünce Geliştirme Düzeyleri	53
Şekil 2.1. Eleştirel Düşüncenin Unsurları	67
Şekil 2.2. Eleştirel Düşünce Üretme Süreci	73
Şekil 2.3. Yaratıcılık Türleri	83
Şekil 2.4. Yaratıcı Düşüncenin Temel Prensipleri	85
Şekil 2.5. Yaratıcı Düşüncenin Unsurları	87
Şekil 2.6. Yaratıcı Düşünce Üretme Süreci	93
Şekil 2.7. Yakınsak ve Iraksak Düşünce	99
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	109
Şekil 3.2. Yaratıcı ve Eleştirel Düşünce	121
Şekil 3.3. Stratejik Düşünce Ölçeğine Ait Tercih Yüzdeleri	151
Şekil 3.4. Eleştirel Düşünce Ölçeğine Ait Tercih Yüzdeleri	155
Şekil 3.5. Yaratıcı Düşünce Ölçeğine Ait Tercih Yüzdeleri	158
Şekil 3.6. Stratejik, Yaratıcı, Eleştirel, Lateral ve Dikey Düşünce Kavramlarına Ait İlişkiler	205

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Geleneksel Düşünce ve Stratejik Düşünce Anlayışları	17
Tablo 1.2. Stratejik Düşünebilme Yeteneğini Geliştiren Deneyimler	57
Tablo 3.1. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım ...	128
Tablo 3.2. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: İkinci Adım	129
Tablo 3.3. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Üçüncü Adım ...	131
Tablo 3.4. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Dördüncü Adım	132
Tablo 3.5. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Beşinci Adım...	133
Tablo 3.6. Eleştirel Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım...	135
Tablo 3.7. Eleştirel Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: İkinci Adım	136
Tablo 3.8. Yaratıcı Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	137
Tablo 3.9: Stratejik Düşünce Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları	140
Tablo 3.10: Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	141
Tablo 3.11. Eleştirel Düşünce Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları	143
Tablo 3.12. Eleştirel Düşünce Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	144
Tablo 3.13. Yaratıcı Düşünce Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları	145
Tablo 3.14. Yaratıcı Düşünce Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	145
Tablo 3.15. Araştırmaya Katılan Girişimcilere İlişkin Demografik Bilgiler	147
Tablo 3.16: Yeniden Çerçeveleme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	148
Tablo 3.17: Sistem Düşüncesi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	149
Tablo 3.18: Deneyimleri Yansıtma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	150
Tablo 3.19: Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	151
Tablo 3.20: Bilişsel Unsurlar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	152
Tablo 3.21: Davranışsal Unsurlar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	153
Tablo 3.22: Bilgi Unsurları Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	154
Tablo 3.23: Eleştirel Düşünce Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	155
Tablo 3.24. Kavramsal Yetenekler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	156
Tablo 3.25. İçsel Motivasyon Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	157

Tablo 3.26. Uzmanlık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	157
Tablo 3.27: Yaratıcı Düşünce Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	158
Tablo 3.28. Stratejik Düşüncenin Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce İle İlişkisi	162
Tablo 3.29. Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce Faktörlerinin Stratejik Düşünceye Etkisi...164	
Tablo 3.30. Eleştirel Düşünce Faktörlerinin Stratejik Düşünce Faktörlerine Etkisi... 167	
Tablo 3.31. Yaratıcı Düşünce Faktörlerinin Stratejik Düşünce Faktörlerine Etkisi ...169	
Tablo 3.32. Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce Faktörlerinin Stratejik Düşünce Faktörlerine Etkisi	172
Tablo 3.33. Eleştirel ve Yaratıcı Düşüncenin Stratejik Düşünceye Etkisi	174
Tablo 3.34. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	176
Tablo 3.35. Yaş Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünceye ve Bunlara Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar	177
Tablo 3.36. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	178
Tablo 3.37. Cinsiyet Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünceye ve Bunlara Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar	179
Tablo 3.38. Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	180
Tablo 3.39. Eğitim Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce Faktörlerine İlişkin Ortalamalar	183
Tablo 3.40. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	184
Tablo 3.41. Medeni Durum Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce Faktörlerine İlişkin Ortalamalar	185
Tablo 3.42. Statü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	186
Tablo 3.43. Statü Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce Faktörlerine İlişkin Ortalamalar	187
Tablo 3.44. Deneyim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	188
Tablo 3.45. Deneyim Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce Faktörlerine İlişkin Ortalamalar	189
Tablo 3.46. Stratejik, Yaratıcı, Eleştirel, Lateral ve Dikey Düşünce Kavramlarına Ait Çözümleme Tablosu	205

KISALTMALAR LİSTESİ

- s. : Sayfa
ss. : Sayfa sayısı
Ed. : Editörler
vd. : ve diğerleri
Çev. : Çeviren
Bkz. : Bakınız
USA : Amerika Birleşik Devletleri
UK : İngiltere

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın konusu; stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünebilme yeteneklerinin incelenmesidir. Özellikle yabancı yazında, farklı disiplinlerde ve çoğunlukla ayrı ayrı ele alınan söz konusu düşünme tarzları, bu tezde “yönetim” disiplini açısından bütünsel bir yaklaşımla ele alınmıştır. Bu çalışma ile, stratejik yönetim anlayışına yönelik yeni bir bakış açısının geliştirilmesine katkı sağlanabilmesi, yöneticilerin gelecekle ilgili öngörülerinin güçlendirilebilmesi ve bu düşünsel yeteneklerle ilgili teorik bilgilerin, ülkemiz yazınına kazandırılması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, üstün bilgileri ve deneyimleri ile bana yol göstererek araştırmanın biçimlenmesinde ve yürütülmesinde etkin bir biçimde katkı sağlayan kıymetli hocam Sayın Prof.Dr.Atılhan NAKTİYOK'a, harcadığı tüm emeklerden dolayı teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Ayrıca, bilginin bir insan için, uğrunda hayat boyu mücadele etmeye değer en paha biçilmez varlık olduğunu bana öğreten biricik anneme ve rahmetli babama, aynı zamanda benden adım attığım her yerde ilgisini, bilgisini ve desteğini esirgemeyen sevgili eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle ülkeler arasındaki ticari sınırların ortadan kalkması ve işletmelerin uluslararası pazarlara açılmaları, çevresel etkenlerde hızlı ve sürekli bir değişime, tüketici taleplerinin farklılaşmasına, çeşitlenmesine ve çoğalmasına neden olmuştur. Örgütleri değişime ve “diğerlerinden farklı olmaya” zorlayan çevresel değişimler ve çalkantılar, geleceğe yönelik belirsizliği de önemli düzeyde artırmış ve derinleştirmiştir. Söz konusu durumun örgütler açısından en önemli sonucu ise hem ulusal hem de uluslararası arenada, rekabetin giderek şiddetlenir hale gelmiş olmasıdır. Kendisini; aynı sektörde, hatta diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden farklı kılmaya çalışan örgütler, belirsizlikle başa çıkma ve böylesine dinamik bir süreçte sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etme çabası içine girmişlerdir. Örgüt için; üstünlüklerini ve zayıflıklarını göz önüne alarak, çevresel değişime ayak uydurabilme, geleceğe ilişkin belirsizlikleri öngörümleyebilme, fırsatları ve tehditleri zamanında tanımlayabilme, değerlendirebilme ve tüm bu veriler doğrultusunda başarılı stratejiler geliştirebilme gibi önemli yetilerin varlığı ve geliştirilmesi gibi hususlar, “yönetim” işlevinin omuzlarındaki yükü ve sorumluluğu daha da artırmıştır. Buna bağlı olarak, örgütün stratejik şuur yapısının daha derinlemesine sorgulanması, yöneticilerin çevresel fırsat ve tehditleri öngörümlemede kullandıkları materyal ve yeteneklerin geliştirilmesi ve stratejik yönetim anlayışının işlevsel anlamda etkinliğinin artırılması gibi pek çok önemli konuya duyulan ilgi, hem popüler hem de akademik alanda artmıştır.

Örgütün çevresel dinamiklerin seyrine ve kendi yapısına uyumlu stratejiler geliştirebilmesi için sahip olması gereken yetileri, yönetsel ya da örgütsel bazlı “zihinsel yetenekler” olarak görmek, doğru bir yaklaşım biçimi gibi görünmektedir. Çünkü değişim, belirsizlik, rekabet gibi çevresel değişkenlerin algılanmasının ve daha da önemlisi bu değişkenlere bağlı olarak örgüt için eşsiz stratejiler üretilebilmesinin, ağırlıklı olarak zihinsel süreçlere dayanan ve bireyin bir takım zihinsel yeteneklerini bir arada kullanmasını gerektiren eylemler olduğunu söylemek mümkündür. Bu yetenekler, örgütün her seviyedeki çalışanında var olması umulan, ancak yöneticilik statüsünde çalışan bireylerde, özellikle örgüt hakkında stratejik kararlar verme görevini üstlenen yöneticilerde olması gereken bir üstünlüktür. Söz konusu üstünlük ya da kabiliyetler bütünü ise “stratejik düşünebilme yeteneği” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel yazında, stratejik düşünme yeteneğine ve temel unsurlarına ilişkin bir takım çalışmalar ve araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalara tezin birinci bölümünde geniş bir biçimde yer verilecektir. Bu çalışmada ise, bulunulan yerden bir adım daha ileriye gidebilmek amacıyla, stratejik düşünme yeteneğini besleyici nitelikte başka türden düşünsel yeteneklerin gerekli olup olmadığı noktasından yola çıkılarak; eleştirel ve yaratıcı düşünme gibi yeni bakış açıları arayan ve stratejik öngörüğü güçlendirebilecek türden düşünsel yeteneklerin, stratejik düşünce üretmede etkili olabileceği varsayımı ile hareket edilmiştir. Çünkü, bireylerin, stratejik düşünme ya da stratejik düşünce üretebilmede, hangi yaklaşım biçimlerini kullandığı hususunun araştırılması, bu önemli yeteneğin geliştirilmesinde ve örgütler için geleceğe yönelik stratejik nitelikte karar alma ve uygulamada etkili olabilir. Diğer bir ifadeyle örgütler, “stratejik düşünebilen” ve örgüte değişim ve belirsizliğin yoğun olduğu ortamlarda hareket kabiliyeti sağlayabilecek stratejiler üretebilen ve örgütün geleceğine ilişkin hayati kararlar alıp uygulayabilen “yönetici profilini” daha da net görebilecek, dolayısıyla da “Stratejik Yönetici Kimliği” biraz daha açıklığa kavuşturulmuş olacaktır. Bu araştırmanın uygulama kısmı için kullanılan materyallerin ise, “daha iyi”nin nasıl seçilebileceği ya da ayırt edilebileceği hususunda bazı önemli ipuçları verebilmesi umulmaktadır.

Yukarıda, stratejik düşünme yeteneğinin genel olarak, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimleri hem algılayabilme hem de bunlara uyumlu stratejiler geliştirebilme gibi önemli eylemleri içerdiğini ifade edilmişti. Öyleyse, stratejik düşünme için öncelikli olarak, çevrede meydana gelen farklılıkları, yenilikleri ve nelerin değişip nelerin değişmediğini algılayabilmek gerekmektedir. Çevreye bu açıdan bakabilme yetisi, yazında *eleştirel düşünme* olgusu ile ifade edilmektedir. Bu tip bir algılama, bireyin çevresine eleştirel bir yaklaşımla bakabilmesini, çevrede olup bitenleri çözümleyebilmesini; hem kendisini hem de çevresindeki diğer bireylerin eğilimlerini sorgulayarak, değişimleri anlayabilmesini ve olayları bir bütün olarak değerlendirebilmesini ifade etmektedir. Birey, bu yetenek sayesinde stratejik konularda akıl yürütebilmek ve isabetli kararlar alabilmek için sağlıklı bir alt yapıya kavuşabilir.

Bireyin başarılı bir stratejik düşünme sürecini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu ikinci önemli düşünme biçimi ise *yaratıcı düşünme* olarak ileri sürülebilir.

Bu yetenek sayesinde birey, olaylar ve olgular arasındaki benzerlikleri ya da farklılıkları keşfedebilecek, sorunlara farklı açılardan bakarak yeni ve farklı çözümler getirebilecek, dahası yeni durumlara ve değişimle birlikte ortaya çıkabilecek potansiyel sorunlara olası çözümler ve planlar geliştirebilecektir.

Sahip olunan imkânlar dâhilinde, ülkemiz yazınına ilişkin olarak yapılan araştırmada, “stratejik düşünce” olgusunun genel olarak siyaset, ekonomi, hukuk, savunma gibi alanlarda ele alındığı görülmüştür. Ancak bu özel düşünce tarzını özellikle işletme yönetimi alanında dikkate alıp irdeleyen ve zihinsel bir süreç olarak ele alan, çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Yaratıcı düşünce ve eleştirel düşünce ile ilgili olarak ise, özellikle eğitim disiplinde bu düşünce tipleri ile ilgili ayrı ayrı çalışmaların yapıldığı görülmüş, ancak yaratıcı ve eleştirel düşünce olgularının birbirleri ile ilişkilerini ortaya koyabilecek ampirik çalışmaların, tatmin edici sayıda olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, yaratıcı ve eleştirel düşünce biçimlerinin stratejik düşünce üzerindeki etkisini araştıran ve bu etkilerin varlığını bir uygulama ile ortaya koyan kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Uluslararası yazında ve veri tabanlarında, sahip olunan imkânlar dâhilinde yapılan araştırmada ise, stratejik düşünce ile ilgili olarak yapılan çalışmaların ulusal yazında olduğu gibi ağırlıklı olarak politika, ekonomi, hukuk, savunma, siyaset gibi sahalardan ele alındığı tespit edilmiştir. Stratejik düşünceyi işletme yönetimi açısından zihinsel bir süreç olarak ele alan çalışma ve araştırmaların ise, sınırlı bir yazına sahip olduğu dikkat çekmektedir. Bazı araştırmacıların çalışmalarında, dolaylı olarak stratejik düşünce yeteneğinin yaratıcı düşünce, bazılarının eleştirel düşünce, bazılarının ise, her iki düşünme biçimini birlikte gerektirdiğini, dolayısıyla bu düşünsel yeteneklerin birbirleriyle iç içe olduğunu öne sürdükleri belirlenmiştir. Bununla birlikte yine uluslararası yazında, farklı disiplinlerde yapılan araştırma ve çalışmalar incelendiğinde, yaratıcı düşünce ile eleştirel düşüncenin birbirleri ile yakından ilişkili olduklarının ileri sürüldüğü tespit edilmiş, ancak bu ilişkiyi ortaya koyan ampirik çalışmaların sınırlı sayıda oldukları görülmüştür.

Yapılan hem ulusal hem de uluslararası araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde, örgütlerin stratejik geleceklerini öngörümleyebilmeleri için gereken stratejik düşünce yeteneğinin, eleştirel ve yaratıcı düşünce ile ilişkili

olduğuna dair bilgilere, yüzeysel ve sınırlı bir biçimde yer verildiği dikkat çekmiştir. Özellikle örgütsel yazında, bu konulardaki teorik ve pratik bilgi birikiminin artırılmasına bir katkı sağlayabilme konusunda gayret etmek, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın hem teorik hem de uygulama kısmında yukarıdaki hususlardan hareketle, aşağıdaki temel soruların yanıtları aranmaya çalışılacaktır:

1. Stratejik düşünce hangi unsurların bir arada bulunmasıyla meydana gelmektedir?
2. Eleştirel düşünce hangi temel unsurlardan meydana gelmektedir?
3. Yaratıcı düşüncenin temel unsurları nelerdir?
4. Stratejik düşünce ile eleştirel düşünce arasında nasıl bir ilişki vardır?
5. Stratejik düşünce ile yaratıcı düşünce arasında ne tür bir ilişki vardır?
6. Stratejik düşünebilen bireyler, aynı zamanda eleştirel ve yaratıcı düşünebilme yeteneğine de sahip midir?

Yukarıdaki sorular yardımıyla stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce biçimleri arasındaki ilişkileri incelemeyi ve bu olgular arasındaki ilişkilerin yönünü belirlemeyi esas alan bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stratejik düşünce kavramı ve ortaya çıkışı, stratejik düşünce kavramı ile ilişkili bazı kavramlar ile söz konusu ilişkilerin boyutları ortaya konulmaya çalışılmış ve stratejik düşünceyi meydana getiren temel unsurların neler olduğuna ilişkin görüşlere yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca stratejik düşünce geliştirme süreci mercek altına alınmış ve bu yeteneğin geliştirilebilmesi için bir takım yöntemler önerilmiştir.

İkinci bölümde ise eleştirel ve yaratıcı düşünce kavramlarına, bu düşünme biçimlerini meydana getiren temel unsurlara ve bu düşünce biçimlerinin nasıl bir süreç dâhilinde gerçekleştiklerine yer verilmiş, her iki düşünce tipine engel teşkil edebilecek unsurlar ve bu düşünsel yeteneklere sahip bireylerin genel özellikleri ele alınmıştır. Eleştirel ve yaratıcı düşünce ile ilişkili bazı kavramlar da bu bölümde ele alınan konular arasındadır.

Üçüncü ve son bölümde ise stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünebilme yetenekleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde, araştırma modeline, test edilmek üzere geliştirilen hipotezlere yer verilmiş ve araştırmada kullanılan yöntemlere değinilmiştir. Anketlerin uygulanması sonrasında elde edilen veriler ise analiz edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre, stratejik düşüncenin hem eleştirel hem de yaratıcı düşünce ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu ilişkinin, stratejik düşüncenin her bir boyutu ile eleştirel düşünceye ve yaratıcı düşünceye ait tüm boyutlar arasında da var olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin, stratejik düşünceyi etkiledikleri ve bu etkinin anlamlı ve güçlü bir nitelikte olduğu, elde edilen bulgular arasındadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

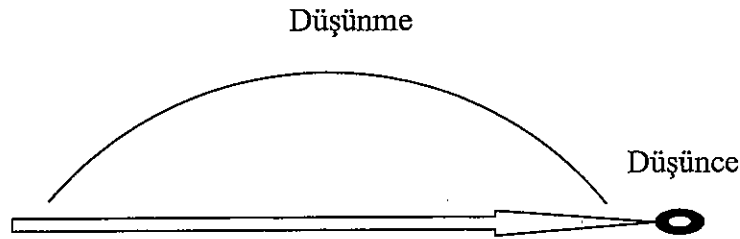
STRATEJİK DÜŞÜNCE

1.1. STRATEJİK DÜŞÜNCE KAVRAMI

Stratejik düşünce genel olarak, çevresel çalkantının, değişimin ve belirsizliğin yüksek olduğu bir ortamda, örgütün kendi üstünlük ve zayıflıkları ile çevresel fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurarak, gelecek için ne tür stratejiler geliştirilebileceğine yönelik özel bir “düşünme sürecini” ve bu sürecin sonunda, stratejik açıdan anlam taşıyan belirli bir sonuca ya da bir hükme varmayı (strateji oluşturmayı) ifade etmektedir.

Stratejik düşüncenin araştırmacılar tarafından nasıl tanımlandığına geçmeden önce, “stratejik düşünme” ve “stratejik düşünce” kavramları arasındaki anlam farklılığını ortaya koymak, çalışmanın bundan sonraki kısmında yer verilecek bilgilerin daha net anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

Türk Dil Kurumu’na göre “düşünme”, karşılaştırmalar yapma, ayırma, birleştirme, bağlantıları ve biçimleri kavrama yetisidir. Bu tip ussal bir eyleminin ürünü ise “düşünce”dir. Düşünceler ancak düşünmenin yaratıcılığı içinde gerçekleşir. Dolayısıyla düşünmenin belli bir biçim alması ile “düşünce” oluşur.¹ Bu açıklamalardan yola çıkarak, düşünmenin bir “süreç”, düşüncenin ise bu süreç sonrasında varılan “sonuç” ya da “yargı” niteliğinde olduğunu söylemek mümkündür. Düşünme ve düşünce olguları arasındaki farklılık, şekil 1.1’de ifade edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 1.1. Düşünme ve Düşünce

¹ Türk Dil Kurumu, BSTS Eğitim Terimleri Sözlüğü, Erişim Tarihi: 26.01.2010 <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=d%FC%FE%FCnme&ayn=tam>; Orhan Hançerlioğlu, *Felsefe Ansiklopedisi*, Cilt 1 A-D, Remzi Kitabevi, İstanbul 1976, s. 359.

“Düşünme” ve “düşünce” eylemleri, stratejik açıdan ele alındıklarında ise durumun benzer biçimde değerlendirilebileceği söylenebilir. Bu durumda bireyin, örgüt için stratejik nitelikteki bir konu üzerinde belirli bir “düşünme eylemini tamamladığında”, “stratejik düşünce”ye sahip olabileceğini ifade etmek mümkündür. Böyle bir aktivite sonrasında ise birey, strateji üretebilecek duruma gelmektedir. Daha net bir ifade ile stratejik düşünme, belirli bir zaman gerektiren ve bir takım aşamalardan oluşan bir “süreç”, stratejik düşünce ise bu sürecin “sonucu” olarak tanımlanabilir.

İşletme yönetimi alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde, stratejik düşünce olgusunun araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlandığı ve kavramın tam olarak ne olduğu konusunda bir fikir birliğinin olmadığı dikkat çekmektedir.

Stratejik düşünce kavramı ile ilgili olarak, ilk tartışmaları başlatanlardan birisi Ohmae'dir. Araştırmacı, “The Mind of Strategist” isimli eserinde, bu düşünme tarzının bir bireyin; hiç kimseye bağlı olmadan etkin bir analiz yapabilen ve doğru soruları bulup çözüme yönelik ifadelere dönüştürebilen analitik bir yöntemle birlikte, elastik bir mantık kullanarak geliştirdiği, bir başarı formülü olduğunu ifade etmiştir.²

“Stratejik Düşünce” konusunda araştırmalar yapan ve bu olgunun teorik temellerinin geliştirilmesi açısından önemli katkılar sağlayan Jeanne Liedtka ise, stratejik düşünce kavramının aslında çoğu araştırmacı tarafından belirli bir düşünme tarzından ziyade, “sadece strateji hakkında düşünme” olarak görüldüğünü ya da değerlendirildiğini öne sürmektedir. Oysaki stratejik düşünce; belirli bir sistem bakış açısını benimseme, amaç odaklılık, hipotez yönelimlilik, zamanında düşünebilme ve fırsatçılık zekâsına sahip olma gibi unsurları içeren bir düşünme biçimidir.³ Öyleyse stratejik düşünce, sadece strateji hakkında değil, stratejik açıdan anlam taşıyan her şey hakkında düşünmeyi içerir.

Stratejik düşünce olgusu üzerinde çalışan diğer önemli bir araştırmacı olan Ingreed Bonn ise, stratejik düşünceyi sistem düşüncesine, yaratıcılığa ve vizyona

² Kenichi Ohmae, *The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, USA 1982, s. 35.

³ Jeanne M. Liedtka, “Strategic Thinking: Can it be Taught?”, *Long Range Planning*, 31(1), 1998, s. 121.

dayanan ve stratejik problemlerin yanı sıra belirsizliği çözmeye çalışan bir yol olarak tanımlamıştır.⁴

Stratejik düşünme yeteneğinin geliştirilmesi konusunda kapsamlı araştırmalar yapan Goldman ve arkadaşları stratejik düşünceyi, örgütün geçmişten daha farklı ve daha önemli bir yerde konumlandırılması için rekabet stratejileri keşfetmeyi amaçlayan bireysel bir düşünce aktivitesi olarak tanımlamışlardır. Bu açıdan stratejik düşünce; genel ve kapsamlı bir çerçevede sürdürülen⁵ ve bu yönüyle örgütü hem yapı hem de buna uygun olarak geliştirdiği stratejiler açısından diğerlerinden farklı olmaya teşvik eden bir düşünsel eylemi ifade etmektedir.

Stratejik düşünce ile ilgili olarak ileri sürülen daha farklı tanımlamalar da mevcuttur.

Stratejik düşünce, şirket performansının geliştirilmesini ve rekabet üstünlüğünün artırılmasını sağlamak üzere, gelecekte nereye gidileceğinin ve gidilecek olan bu istikamet planlanması için, fırsatlar ile kaynakları mukayese eden bir düşünme biçimidir.⁶ Bu yönüyle stratejik düşünce, rekabet etmenin ve müşterinin takdirini kazanmanın uygun alternatif yollarını (stratejiler) bulmaya yönelik bir çaba olarak ifade edilebilir.⁷

Stratejik düşünce, medeniyetin alt yapısı ve ekonomik ilerlemenin kaynağı olan, öngörücü ve yansıtıcı (reflective) özellikte bir düşünme biçimidir.⁸ Buradaki yansıtıcılığın, gerçek durumu ya da gerçekleri ortaya koyma anlamında kullanıldığı söylenebilir.

Stratejik düşünce, artan rekabet ortamında hayatta kalabilmek için benimsenmek zorunda olunan bir faaliyet yöntemi ve profesyonel bir düşünme tarzıdır.⁹ Bu nedenle stratejik düşünce, stratejik yönetimde kullanılmak üzere, bilgi toplamayı ve

⁴ Ingrid Bonn, "Improving Strategic Thinking: a Multilevel Approach", *Leadership and Development Journal*, 26(5/6), 2005, ss. 338-340.

⁵ Ellen Goldman, Terence Cahill, Rubens Pessanha Filho ve Laurence M Merlis, "Experiences That Develop The Ability to Think Strategically", *Journal of Healthcare Management*, 54(6), (Nov/Dec 2009), s. 407.

⁶ Abbass F. Alkhafaji, *Strategic Management Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment*, The Howorth Press, USA 2003, s. 11.

⁷ Stan Abraham, "Stretching Strategic Thinking", *Strategy and Leadership*, 33(5), 2005, s. 5.

⁸ Falih M. Alsaaty, "Entrepreneurs: Strategic Thinkers In Search of Opportunities", *Journal of Business & Economics Researchs*, 5(2), (February 2007), s. 68.

⁹ William J. Altier, "Strategic Thinking For Today's Corporate Battles", *Management Review*, 80(11), (November 1991), ss. 21-22.

değerlendirmeyi içeren bir düşünme süreci olarak görülebilir.¹⁰ Çalışmanın ilerideki kısımlarında verilecek olan bilgilerin de desteklediği gibi, bu açıdan stratejik düşünceyi stratejik yönetimin önemli ve ayırt edici aracı olarak kabul etmek gerekmektedir.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak stratejik düşünceyi, “çevresel değişimlerin son derece dinamik olduğu bir ortamda, örgüt için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejileri keşfetmeyi ve bu yolla, onu mevcut olandan daha farklı bir noktada konumlandırmayı amaçlayan, çoklu düşünme yeteneklerinden oluşan özel bir düşünme sürecinin ürünü” olarak tanımlamak mümkündür.

Stratejik düşüncenin nasıl bir düşünme tarzı olduğunu genel hatlarıyla ortaya koyduktan sonra, geleneksel düşünce biçiminden, stratejik düşünce gibi farklı bir düşünce anlayışına doğru nasıl bir evrim yaşandığına dair kısa bir bilgi vermek, bu özel düşünme biçiminin yönetsel uygulamalar açısından öneminin ortaya konulması açısından yararlı olacaktır.

1.2. GELENEKSEL DÜŞÜNCE DEN STRATEJİK DÜŞÜNCEYE DÖNÜŞÜM

Bu kısımda öncelikle geleneksel düşünceden stratejik düşünceye dönüşümün nasıl bir evrim geçirdiği incelenecek, daha sonra ise stratejik düşüncenin geleneksel düşünce biçimine göre ne gibi farklılıklara sahip olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1.2.1. Stratejik Düşüncenin Evrimi

Örgütlerin yönetimine ilişkin geleneksel düşüncenin, stratejik düşünme biçimine nasıl dönüştüğünü izah edebilmek için, her şeyden önce bu iki düşünme tarzının temellerini oluşturan ya da biçimlenmesine doğrudan katkıda bulunan gelişmelerin neler olduğunu ortaya koymak gerekmektedir. Stratejik yönetimin varlık şartları olan “rekabet”, “planlama” ve “çevresel analiz” gibi önemli unsurlar açısından değerlendireceğimiz bu önemli gelişmelerin başlıcaları; işletmelerin ortaya çıkışı, planlamanın ve ardından uzun dönemli planlamanın doğuşu, strateji olgusunun ve

¹⁰ Kimberly C. Pollegirino, *Strategic Thinking Ability: Cognitive and Personality Effects*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Louisiana Tech University, 1996, s. 6.

stratejik planlamanın ortaya çıkması, stratejik yönetim anlayışının gelişmesi ve stratejik düşünce kavramının ortaya çıkışından bugüne kadarki evrimine katkıda bulunan önemli atılımlar ve olaylardır.

İşletmelerarası rekabetten söz edebilmek için, öncelikle işletmelerin varlığına ihtiyaç vardır. İşletmelerin ortaya çıkışı ile ilgili en eski ve önemli gelişme ise, İngiltere’de başlayan ve tüm ticari faaliyetleri köklü bir değişime sürükleyen “Sanayi Devrimi”dir. Çünkü böylesine çok boyutlu bir reformu takip eden yıllar, işletmelerin ortaya çıkışına ve buna bağlı olarak işletme yönetiminin doğuşuna sahne olmuştur.

18. yüzyılın üçüncü çeyreğinde gerçekleşen Sanayi Devrimi’nin etkisiyle;

a) Yeni ve büyük makinelerin icat edilmesi¹¹,

b) Daha önceleri insanların kas gücünün önemli olduğu ve parça başına ücret ile çalıştırılan fabrika sistemlerinden, çok daha verimli çalışan ve doğada bulunan pek çok ham materyali işleme yeteneğine sahip olan daha büyük fabrika sistemlerine geçilmesi ve

c) 1769’da buharlı makinenin icadı ile, demiryoluyla taşıma sisteminin kurulması sonucu üretilen çok sayıda materyalin, yepyeni pazarlara taşınması mümkün olmuştur.¹² Tüm bu köklü yenilikler, o dönemki işletmelerin faaliyet alanlarını çeşitlendirdiği gibi, sayı ve yapı açısından da büyümelerine ve karmaşıklaşmalarına neden olmuştur ki, bu gelişmeler yönetim yazınında “Örgütsel Devrim” olarak görülmektedir.¹³ Nitekim bu devrim, pek çok modern yönetim biçiminin ortaya çıkmasında da oldukça etkili olmuştur.

Sanayi devrimi ile yaşanan değişimler noktasında vurgulamak istediğimiz husus ise, işletmelerin büyümesi ve çoğalmasının yanında, yepyeni pazarların keşfedilmesi gibi gelişmelerin, dikkatleri “planlama” ve “rekabet” gibi stratejik yönetim açısından belirleyici nitelikteki olgulara yöneltmesidir.

¹¹ John Hampden Jackson, *England Since The Industrial Revolution 1815-1948*, Greenwood Press, USA 1975, ss. 12-16.

¹² Josh Sakolsky, *Critical Perspectives on The Industrial Revolution*, The Rosen Publishing Group, New York 2005, ss. 4-5.

¹³ Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 1.Cilt, No: 3295, 2.Basım, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul 1979, ss. 105-106.

Planlama konusunda daha kapsamlı gelişmelere ise, İkinci Dünya Savaşı sonrası döneme rastlanmaktadır. 1950'li yıllardan sonra işletmenin bir bütün olarak görülmesi ile birlikte, planlama daha geniş bir biçimde ele alınmaya başlanmış ve politikaların oluşturulmasına kaynak teşkil etmiştir. Dinçer, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında, Amerikan ekonomisinin büyümesi ve dış çevrede hızlı bir değişimin yaşanmasının, örgütlerde geleceği tahmin etme ihtiyacı doğurduğunu ve böylelikle de uzun dönemli planlama çalışmalarının yapılmaya başlandığını ifade etmektedir.¹⁴ Bu görüşe ilave olarak, ikinci dünya savaşından sonra “Uzun Dönemli Planlama Okulu”nun ortaya çıkmasının da, bu dönemde stratejik planlamanın temellerinin oluşturulmaya başlandığına ilişkin bir gösterge olduğu söylenebilir.

Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi ile ilgili bir araştırmada, strateji fikrinin en belirgin biçimiyle, uzun dönemli planlama ile aynı zamanlarda ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Çünkü II. Dünya Savaşı sonrası örgütler, daha hızlı değişen ve rekabetin arttığı bir çevre ile karşı karşıya kalmış, yapısal anlamda da daha büyük boyutlara ulaşmıştır.¹⁵

Uzun dönemli planlama ile ilgili gelişmelerin yaşandığı bu dönemleri, “strateji” olgusunun doğmaya başladığı ve bugünkü stratejik düşüncenin ilk tohumlarının atıldığı dönem olarak kabul etmek mümkündür. Dolayısıyla buraya kadar olan tüm gelişmeleri içine alan süreci; örgütlerin strateji üretme üzerine odaklanmaya ve dolayısıyla stratejik bir bakış açısına yönelmeye başladıkları “*geleneksel düşünce dönemi*” olarak değerlendirmek mümkündür. Bu noktadan sonra yanıt aranması gereken soru ise, strateji olgusunun kavramsal ve pratik açıdan tam olarak ne zaman ve hangi koşullar altında daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmış olduğudur.

Ülgen ve Mirze'ye göre, stratejilerin bilinçli ve planlı olarak kullanılmaya başlandığı asıl dönem 1960'lı yıllar olmuştur: Ansoff'un uzun dönemli planlamaya analitik bir yaklaşım kazandırdığı bu yıllarda, örgütsel amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesinin ön planda tutulduğu dikkat çekmektedir. Araştırmacılar, bu dönemdeki planlamanın, daha çok dışa dönük olarak yapılan bir

¹⁴ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2004, s. 61.

¹⁵ Jeffrey Bracker, “The Historical Development of The Strategic Management Concept”, *Academy of Management Review*, 5(2), 1980, s. 219.

planlama olduğunun ve dış çevredeki her unsurun stratejik bir yaklaşımla incelenerek geleceğin şekillendirilmeye çalışıldığının altını çizmektedir.¹⁶

Strateji kavramının işletme yazınına girmesi ile birlikte, 1970’li yıllarda artık tam anlamıyla stratejik planlama ortaya çıkmıştır. Bu süreç, geleceğe ilişkin tahminlerin yapıldığı, dış çevrenin analiz edildiği ve örgütün zayıflık ve üstünlüklerinin dikkate alınarak uygun stratejilerin belirlenmeye çalışıldığı bir dönemi kapsamaktadır.¹⁷ Bu yıllarda, pazarlarda meydana gelen gelişmelerin etkisiyle, rekabetin yoğunlaştığı bir ortam oluşmuştur. Rekabetin gittikçe artan baskısı ile baş edebilmek için nasıl hareket edilmesi gerektiği ile ilgili stratejiler geliştirme ve yöneticiler için özellikle yatırım ve pazarlama alanlarında stratejik hedefler belirleme ihtiyacı, kaçınılmaz olmuştur.¹⁸ Bu dönem, bugünkü stratejik yönetim anlayışının başlangıç noktası olarak kabul edilebilir.¹⁹ Stratejik Planlama Okulu’nun kurulması da, bu dönemlerde yaşanan önemli gelişmelerden birisidir.

1980’den sonra artık stratejik planlama kavramının daha da genişletilerek stratejik yönetim kavramına dönüştüğü ileri sürülen bir çalışmada bu durum; sadece örgütlerin kendi kendilerini yeniden keşfetmeleri ve çevresel dinamiklerin öneminin anlaşılması açısından değil, aynı zamanda stratejiyi sürekli olarak yönetmenin ve değerlendirmenin başarı için çok önemli bir faktör olduğunun idrak edilmesi açısından da bir evrim olarak kabul edilmektedir. Bir anlamda stratejik yönetim, karmaşık örgütlerin yönetilmesi için bir yaklaşım ya da felsefe olarak görülmelidir.²⁰ Bu bakış açısı, strateji hakkında düşünme eyleminin ilk olarak gündeme geldiği dönemin, örgütlerin belirsizlik ve çevresel çalkantılarla baş edebilmek için uygun stratejiler aramaya başladıkları yıllar olduğunu açık bir biçimde göstermektedir.

Buraya kadar olan kısımdaki gelişmeler birlikte ele alındığında, strateji üretme üzerine geliştirilen yaklaşımların hangi yıllar arasında doğup geliştiğini belirlemede iki önemli dönemden söz edilebilir. Bunlar:

¹⁶ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul 2004, s. 36.

¹⁷ Dinçer, s. 62.

¹⁸ Nezahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 2003, s. 65.

¹⁹ Dinçer, s. 62.

²⁰ Linda E. Swayne, Walter Jack Duncan ve Peter M. Ginter, *Strategic Management of Health Care Organizations*, (Fifth Edition), Blackwell Publishing, USA 2006, s. 9.

- 1) İlki ikinci dünya savaşı sonrasında 1950'lerde, diğerleri ise 1960'lı yıllarda kurulan on düşünce okulunun öğretilerinin dikkat çektiği dönem (Tasarım Okulları, Planlama Okulları, Geliştirme Okulları, Girişimcilik Okulları, Bilişsel Okullar, Öğrenme Okulları, Politik Okullar, Kültürel Okullar, Çevresel Okullar ve Yapılanma Okulu²¹) ve
- 2) Stratejik planlamanın doğduğu 1970'li yıllardan, stratejik düşünce kavramının öne sürüldüğü 1980'li yılların başlangıcına kadar olan dönem.²²

Stratejiyi işletmelerin yönetimi açısından ele alan bir çalışmada ise, aslında stratejik düşünce olgusunun ortaya çıkışını sistematik açıdan ele alan en eski yazılı çalışmanın, Çinli General Sun Tzu tarafından ilk olarak (M.Ö.) dördüncü yüzyılda yazılan "The Art of War" ("Savaş Sanatı") olduğu ileri sürülmüştür. Bu görüşe göre, Sun Tzu Savaş Sanatı'nı, Çin'de feodal lordlar arasında sürekli olarak savaşların yaşandığı ve kendisinin de bir danışman olarak öğretilerini yaymak için tüm ülkeyi dolaştığı bir dönemde yazmıştır. Ancak Sun Tzu'nun düşünceleri, 20. yüzyılın sonlarına doğru tanınmaya, ilgi çekmeye ve araştırılmaya başlanmıştır.²³

Sun Tzu'nun düşünceleri keşfedildikten sonra, iş dünyasından birçok insan bu düşüncelerden etkilenmiş ve işletme yönetimi alanında, onun fikirlerine dayanan ve farklı bakış açılarına odaklanan pek çok uzantı geliştirilmiştir. Sun Tzu'nun fikirleri, özellikle örgütsel strateji alanındaki prensipler ve tanımlamalar üzerinde araştırmalar yapan çok sayıda araştırmacı üzerinde önemli bir düzeyde bir etkiye sahip olmuştur.²⁴

Konu ile ilgili çalışmaları bulunan Barca ise stratejik düşünebilme gibi bir yetiye asıl dikkat çekenlerin, 1960'lardan sonra stratejik yönetim biçiminin gelişimine çok büyük katkılarda bulunan iki önemli danışmanlık şirketi olduğunu vurgulamıştır. Araştırmacıya göre bu iki şirket stratejiyi üretmektense onu başarıyla uygulayabilme

²¹ Andrew M. Pettigrew, Howard Thomas ve Richard Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications Ltd., London 2006, s. 423; Julia Sloan, *Learning to Think Strategically*, Butterworth-Heinemann, USA 2006, s. 15.

²² David E. Hussey, *Strategic Management: From Theory to Implementation*, (Fourth Edition), Butterworth-Heinemann, Great Britain 1998, s. 5.

²³ D. K. Hurst, "Strategy + Business", 25(4), 2001, ss. 71-74'den naklen, Tamio Shimizu, Marly Monterio de Carvalho ve Fernando Jose Barbin Laurindo, *Strategic Alignment Process and Decision Support Systems: Theory and Case Studies*, IRM Press, USA 2006, s. 1; Christopher C. Harmon, "On Strategic Thinking: Patterns in Modern History", *Statecraft and Power*, Ed. Christopher C. Harmon ve David Tucher, University Press of America, USA 1994, s. 56.

²⁴ Shimizu vd., s. 2.

yeteneğinin varlığına dikkat çeken McKinsey ve üretim deneyimini artırarak maliyetleri düşürme esasına dayanan “deneyim eğrisi”nin yanı sıra, pazarın büyüme eğilimi ile pazar payını ilişkilendirerek büyüme/pazar payı matrisini geliştiren Boston Danışma Grubu’dur (Boston Consulting Group). Ayrıca araştırmada bu iki danışmanlık şirketinin, odaklarını stratejik düşünce üzerine yoğunlaştırarak strateji danışmanlığı endüstrisinin ortaya çıkmasında ve geliştirilmesinde öncü oldukları ileri sürülmektedir.²⁵

Özellikle 1980’li yıllardan itibaren, stratejik düşünce anlayışının oldukça ilgi gördüğü ve pek çok araştırmacı tarafından bu özel düşünme biçiminin hangi esaslara dayandığının irdelenmeye başladığı dikkat çekmektedir. Günümüzde de üzerinde araştırmaların devam ettiği bu anlayışın, gelecekte de gelişmeye son derece açık olduğu görülmektedir. Nitekim 1982 yılında “Strategic Thinking” isimli eseriyle *Kenichi Ohmae*, 1985’te “Deliberate and Emergent Strategies” ile *Henry Mintzberg*, yine aynı yılda “Contingency Approach (Environmental Turbulence)”, 1987 yılında “From Competitive Advantage to Corporate Strategy” ile *Michael Porter*, 1994 yılında *Competing for The Future* ile *Gary Hamel ve C. K. Prahalad*, Daha sonra 1998 yılında “Strategic Thinking: Can It Be Taught” ve “Linking Strategic Thinking...” ile *Jeanne M. Liedtka*, 2001’de “Developing Strategic Thinking...” ve 2005’te “Improving Strategic Thinking...” ile *Ingrid Bonn* ve 2005 yılında “Developing The Leader’s Mindset: Establishing Measures” isimli çalışmasıyla *John Pisapia*, “Stratejik Düşünce” alanının gelişimine katkıda bulunan başlıca isimlerdir. Dolayısıyla 1980’li yıllardan günümüze kadar uzanan süreci, örgütlerin stratejiyi uygulama esasına odaklandıkları türden bir stratejik yönetim anlayışının hakim olduğu “stratejik düşünce dönemi” olarak ele almak mümkündür.

1.2.2. Stratejik Düşüncenin Geleneksel Düşünecedeki Farkı

Buraya kadar genel olarak aktarmaya çalıştığımız geleneksel ve stratejik düşünce tarzlarının biçimlenmesinde ve geleneksel anlayışın evrilmesinde rol oynayan tarihi gelişmelerden sonra, bu iki düşünme biçimi arasında ne gibi anlayış farklılıkları

²⁵ Mehmet Barca, “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikayesi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), (Mart 2005), ss. 17-19.

olduğunu daha net bir şekilde ortaya koymak mümkün olacaktır. Bu çerçevede şu soruların yanıtları aranmaya çalışılacaktır: “Geleneksel düşünme tarzını, stratejik düşünme tarzından ayırt eden temel anlayış farklılıkları nelerdir?” ve “Stratejik düşünce hangi konularda geleneksel düşüncenin eksikliklerine yanıt vermektedir? Bu farklılıkları genel hatları ile aşağıdaki gibi ortaya koymak mümkündür.

Geleneksel düşüncede ağırlıklı olarak örgütün dış çevresi ile ilgili unsurlar göz önüne alınarak hareket edilmektedir. Belirlenen amaçlara ulaşmanın en iyi yolu ise, örgütün sert unsurları olan; dış çevre analizi, rakipler, pazarlar, ürünler gibi konulara ağırlık vermektir. Oysaki stratejik düşünce; sert unsurların yanı sıra örgütün yumuşak unsurları olan; iç çevre analizi, yönetim tarzı, kurumsal kültür, yaratıcılık, liderlik gibi önemli hususları da ciddiye almakta²⁶ ve bu özelliği nedeniyle de geleneksel düşünceden farklılaşarak, “tamamlayıcı” ya da “bütüncül” bir bakış açısını ifade etmektedir.

Geleneksel düşünce anlayışının, stratejik planlamaya stratejik bir yön olarak baktığını ve stratejistlere, örgütün nasıl yapılandırılacağı ve kaynakların belirlenen yön doğrultusunda nasıl paylaşılacağı konusunda yardımcı olacağını ifade eden Hamel ve Prahalad, geleneksel düşüncenin “geleceğin yeniden nasıl keşfedileceğini” düşünmek yerine aşırı derecede bugünün ve geçmişin bilinenlerine dayalı tahminler yaptığını bu yönüyle de, yaygın bir biçimde eleştirilmekte olduğunu iddia etmektedir.²⁷ Stratejik düşünce anlayışı ise, bu anlayışın aksine yaratıcı ve iraksak bir düşünme süreci olup, yavaş büyüyen ya da daralan pazarlarda çabalamak yerine, tam tersine yepyeni ve rekabetçi bir alan yaratmak gibi, geleceğin yeniden keşfedilmesine ilişkin bir strateji üretme tarzıdır.²⁸ Bu bilgilerden hareketle, geleneksel ve stratejik düşünce arasındaki farklılığın, aslında geleneksel düşüncenin mevcut üzerine, stratejik düşüncenin ise geleceğe odaklanan bir bakış açısına sahip olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

²⁶ Ülgen ve Mirze, ss. 36-37; Michel Robert, *The Power of Strategic Thinking: Lock in Markets Lock Out Competitors*, McGraw Hill, USA 2000, s. 54.

²⁷ Gary Hamel ve C. K. Prahalad, *Competing For The Future*, Harvard School Press, Boston 1994'den naklen, Eton Lawrence, “Strategic Thinking”, *A Discussion Paper*, 27 April 1999, s. 10. Erişim Tarihi: 21.10.2010 <http://www.csun.edu/bus302/Course/Materials/Cases/strategic.thinking.pdf>.

²⁸ Lawrence, s. 10.

Peter Senge, *Beşinci Disiplin* isimli ünlü eserinde, geleneksel düşüncede parçaların birincil, bütünü ise ikincil nitelikte olduğunu, aksine stratejik düşüncede bütünü, parçalardan daha öncelikli olduğunu ileri sürmektedir. Senge'nin parçalardan bütüne doğru değişen bu anlayışı, modern teorisyenlerin yaşayan organizmaları anlamaları açısından bir devrim olarak değerlendirilmektedir.²⁹

Geleneksel anlayışa göre; düşünenlerin sadece üst yönetimde, uygulayanların ise alt kademelerdeki bireyler olduğu kabul edilmekte iken, stratejik düşünce anlayışında, bu tarzda düşünenlerin çoğunlukla örgütün alt kademelerinde olduğu ve üst yönetimin ise sadece yapılan işlerin yöntemini kontrol ettiği ileri sürülmektedir.³⁰ Bu görüş, stratejik düşünebilme yeteneğinin de sadece yöneticilere mahsus ya da sadece yöneticilerde aranan ve geliştirilmesi gereken bir düşünsel yetenek değil, örgütün tüm kademelerinde görev alan bireylerde var olması beklenen bir düşünme biçimi olduğuna dikkat çekmektedir.

Ülgen ve Mirze'ye göre ise, geleneksel düşünce yaklaşımını esas alan yönetim tarzında, stratejik düşünce anlayışının aksine, sadece planlama işlevine stratejik bir boyut kazandırılarak örgütün geleceği biçimlendirmeye çalışılmış, yönetimin diğer işlevleri ise göz ardı edilmiştir.³¹

Geleneksel anlayışın stratejiye bakış açısının, var olan kaynaklarla mevcut fırsatlar arasındaki uyum derecesine odaklanmış olduğunu ileri süren Hamel ve Prahalad, stratejik düşünce anlayışının ise bireyleri yaratıcılığa ve yeni fırsat arayışlarına sevk etmek için, geleneksel anlayışın tam tersine, kaynaklar ve fırsatlar arasında büyük bir uyumsuzluk yarattığını dile getirmiştir.³² Stratejik düşüncenin bu tür bir uyumsuzluk ortaya çıkarmasının nedeni, mevcut olan kaynaklar ve fırsatlarla yetinmeyip, sürekli olarak daha farklıya, daha yeniyeye ulaşmaya yönelik bir çaba içerisinde bulunması olabilir.

²⁹ Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday, New York 1990'dan naklen, John Pisapia, Daniel Reyes-Guerra ve Eleni Coukos-Semmel, "Developing Leader's Strategic Mindset: Establishing The Measures", *Leadership Review*, 5, (Spring 2005), s. 46.

³⁰ Gary Hamel, "Strategy As Revolution", *Harvard Business Review*, (July-August 1996), s. 80.

³¹ Ülgen ve Mirze, ss. 36-37.

³² Gary Hamel ve C.K. Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, (May-June 1989), s. 64.

Yukarıdaki görüşlerin ışığı altında, geleneksel düşünce ve stratejik düşünce anlayışları arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki tablo ile özetlemek mümkündür:³³

Tablo 1.1. Geleneksel Düşünce ve Stratejik Düşünce Anlayışları

“Geleneksel Düşünce”	→	“Stratejik Düşünce”
Gözlem	→	Yansıtma
Analiz	→	Sentez
Karşılaştırma	→	Bağlantı Kurma
Deneme	→	Yaratma
Tartışma	→	Hayal Etme
Tanımlama	→	Beyin Fırtınası
Taslak Oluşturma	→	Kanıtlama
Sınıflandırma	→	İlişkilendirme
Düzenleme	→	Bütünleştirme
Değerlendirme	→	Benzetme

Kaynak: Hughes ve Beatty, s. 51.

Tabloda görüldüğü gibi stratejik düşüncenin olaylara veya olgulara yaklaşım biçimi, geleneksel düşünceden farklılıklar arz etmektedir. Örneğin stratejik düşünce, geleneksel düşünceden farklı olarak, olayları ya da nesnelere gözlemlemektense yararlı olacağına inandıklarını kendi bünyesine işleyerek yansıtmayı temel alır. Bunun yanı sıra stratejik düşünce, çevresinde olup bitenleri analiz etmektense sentezlemeyi, çözümleri tartışmaktansa hayal etmeyi, olguları veya nedenleri tanımlamaktansa beyin fırtınası ile daha ileri uzantılara ulaşmayı, taslak oluşturmaksa kanıtlarla detaylı bir biçimde ortaya koymayı, sınıflandırmak yerine ilişkilendirmeyi ya da ayrı ayrı düzenlemek yerine bütünleştirmeyi esas alan bir düşünsel yetenektir. Bu farklılıkların nedeni, stratejik

³³ Richard L. Hughes ve Katherine Colarelli Beatty, *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success*, Wiley & Sons, San Francisco 2005, s. 51.

düşüncenin geleneksel düşünme biçimine kıyasla daha üretken, dinamik ve esnek bir yaklaşıma sahip olmasıdır.

1.3. STRATEJİK DÜŞÜNCE İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Stratejik düşünce kavramının açıklığa kavuşturulmasından sonra, bu kavram ile ilişkili olan hatta zaman zaman aynı anlamda kullanıldığı görülen bazı kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır. Bu kavramlar; strateji, stratejik farkındalık, stratejik niyet, stratejik karar verme, stratejik planlama ve stratejik yönetim olarak sıralanabilir.

1.3.1. Strateji Kavramı ve Önemi

Stratejik düşünceyi anlayabilmek için, öncelikle strateji kavramının irdelenmesi gerekmektedir. Bu kısımda öncelikle stratejinin tanımı yapılacak, daha sonra örgütler açısından önemi vurgulanacaktır.

1.3.1.1. Stratejinin Tanımı

Strateji kavramı Yunancada “*stratos*” (ordu) ve “*agein*” (yol göstermek, yönetmek) kelimelerinin birleşiminden meydana gelmiş bir kavramdır. “*Strategos*” kelimesi ise M.Ö. 506’da, savaşları yönetme bilgisi ve sanatını ortaya koymak için, General “*Stratos*”a atfen ortaya atılmış bir kavramdır.³⁴ Askeri yazından diğer disiplinlere geçen bu kavram, bir savaşta orduların gerçekleştirecekleri harekât ve faaliyetleri tasarlama ve yönetme sanatı³⁵ diğer bir ifadeyle “savaş sanatı” anlamında değerlendirilmektedir.³⁶ İşletme yönetimi alanında yapılan çalışmalara bakıldığında ise strateji kavramının, birçok araştırmacı tarafından daha farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir.

Stratejik yönetim alanında önemli araştırmalar yapan Mintzberg’e göre, birçok insan stratejiyi; bazı faaliyetlerin gidişatının bilinçli olarak tasarlandığı ve gelecekteki

³⁴ Hugh Macmillian ve Mahen Tampoe, *Strategic Management*, Oxford University Press, UK 2001, s. 14.

³⁵ Ülgen ve Mirze, s. 33.

³⁶ Paul Dobson, Kenneth Starkey ve John Richards, *Strategic Management Issues and Cases*, (Second Edition), Blackwell Publishing, UK 2004, s. 3.

davranışlara rehberlik eden bir “*plan*” olarak görmektedir.³⁷ Mintzberg stratejiyi; rakip örgütlerin gerçek niyetlerini gizleyen bir “*oyun*” ya da hile, tasarlanmış ya da tasarlanmamış davranışlarda tutarlılık gösteren bir “*model*”, örgütün çevresi olarak adlandırılan yerdeki konumunu gösteren bir “*pozisyon*” ve dünyayı algılama yöntemi açısından kökleşmiş bir “*bakış açısı*” olarak ifade etmiştir.³⁸ Bu özellikleri itibariyle stratejinin, bir örgütün gelecekte kendisini görmek istediği yere ulaşmasına hizmet ettiğini, faaliyet gösterdiği çevredeki konumunu belirlediğini ve örgütün tüm kademeleri için bütünleştirici bir nitelik taşıdığını söylemek mümkündür.

Ülgen ve Mirze, esas olanın arzulan sonuçlara ulaşmak olduğunu ve bu nedenle de stratejinin bir “*plan*” niteliği taşıdığını ifade etmektedir. Araştırmacılar bunun nedenini, stratejilerin de tıpkı planlar gibi bilgilerin son derece yetersiz olduğu yüksek bir belirsizlik altında tayin ediliyor olmalarına bağlamaktadır. Bunun yanı sıra strateji, plandan daha dinamiktir ve ulaşılmak istenen sonuçları etkileyebilecek olan rakiplerin faaliyetlerini dikkate almayı gerektiren bir olgudur. Bu durumda stratejiyi; “rakiplerin faaliyetleri dikkate alınarak, amaçlara ulaşmak için belirlenen, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli ve dinamik kararlar topluluğu” olarak tanımlamak mümkündür.³⁹ Bu yönüyle stratejinin, örgütün; hedefleri doğrultusunda eşgüdümlü olarak hareket etmesinde ve endüstrideki rakip örgütlere karşı sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanmasında temel etken olduğunu kabul etmek yanlış olmayacaktır.

Stratejinin, “farklı olmak” biçiminde tanımlandığı bir araştırmada bu olgu, benzersiz değerler bileşimini elde etmek, bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmek üzere farklı bir faaliyetler grubu seçmek ve bu işi rakiplerin yaptıklarından daha farklı biçimde gerçekleştirmek olarak izah edilmektedir. Bu görüşe göre strateji; farklı bir faaliyetler bütününi içeren, benzersiz ve değerli bir konum yaratmaktır ki, gerçek önemi de bu noktada kendisini göstermektedir.⁴⁰

Strateji, geleceğin düşünülmesi ve güvence altına alınmasına yönelik fikirleri ve etkin eylemler dizisini gerektirmektedir.⁴¹ Bu anlamda ele alındığında stratejinin vizyon

³⁷ Henry Mintzberg, “The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy”, *California Management Review*, 30(1), (Fall 1987), s. 11.

³⁸ Henry Mintzberg, “Crafting Strategy,” *Harvard Business Review*, (July-August 1987), s. 67.

³⁹ Ülgen ve Mirze, s. 33.

⁴⁰ Michael E. Porter, “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, (November-December 1996), s. 64.

⁴¹ Macmillian ve Tampoe, s. 14.

sağlayan ve geleceğe uzanan bir yol gibi düşünülebileceğini ve değerlendirilebileceğini söylemek mümkündür.⁴²

Daha farklı bir açıdan bakıldığında ise stratejinin, amaçları ya da hedefleri belirleyen, bu amaçlara ulaşabilmek için gereken temel plan ve politikaları meydana getiren ve şirketin takip ettiği iş türlerini ve paydaşlara sunmak istediği ekonomik ve ekonomik olmayan katkıları ifade eden bir olgu olarak tanımlandığı da görülmektedir.⁴³

Bu tanımlamalardan yola çıkarak stratejiyi; belirsizliğin olduğu bir ortamda, geleceği öngörmek üzere bilinçli ve rakiplerinkinden farklı olacak bir biçimde tasarlanmış düşünce ve eylemlerin oluşturduğu dinamik bir plan olarak ortaya koymak mümkündür. Strateji aynı zamanda, bugünden geleceğe doğru hareket eden, rekabet avantajı elde etmek üzere örgütü yepyeni arayışlara yönlendirebilecek yol ya da yöntemleri araştıran, sezgisel ve yaratıcı bir süreçtir. Bir örgütün sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilmesi, ancak rakiplerinkinden daha dinamik ve daha ayırt edici nitelikte stratejiler geliştirebilmesine ve uygulayabilmesine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, örgütler faaliyet gösterdikleri endüstrideki rekabet koşullarına ve bu koşullardaki değişimlere uyum sağlayabilecek nitelikte stratejiler geliştirebildikleri ve bunları başarıyla hayata geçirebildikleri ölçüde rakiplerinden farklılaşabileceklerdir.

Örgütün içinde bulunduğu koşullara göre stratejiler de çeşitlenmektedir. Mintzberg ve Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent" adlı araştırmalarında, beş strateji tipinden söz etmişlerdir. Bu stratejiler; amaçlanmalarına, sonuçlarına ve gerçekleştirilmelerine göre üç ana grup altında ifade edilebilir:⁴⁴

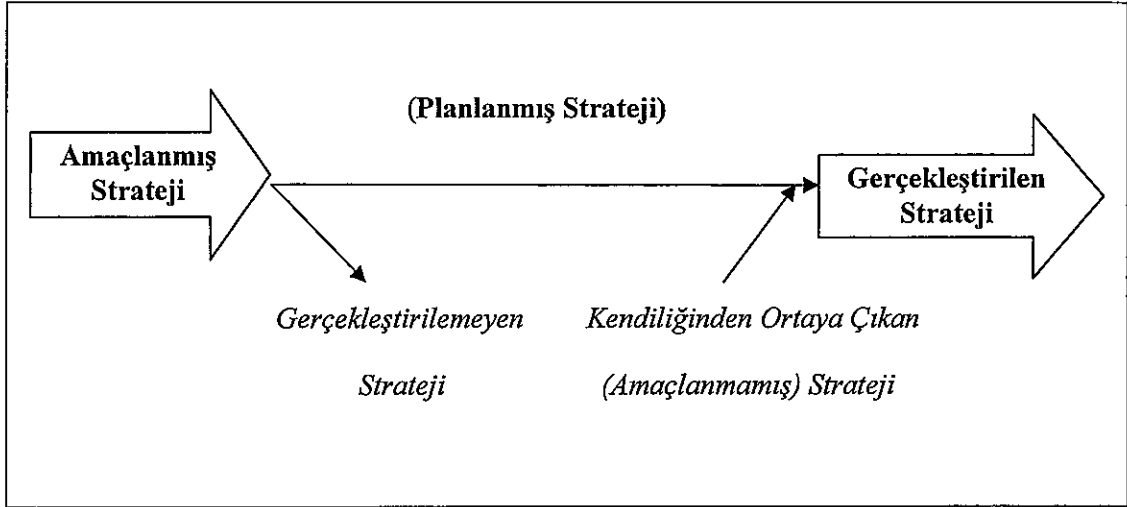
- Yöneticilerce amaçlanıp amaçlanmamasına göre;
 - Amaçlanmış Stratejiler (intended strategies)
 - Kendiliğinden Ortaya Çıkan (Amaçlanmamış) Stratejiler (emergent strategies)

⁴² John A. Caspari ve Pamela Caspari, *Management Dynamics*, John Wiley & Sons, New Jersey 2004, ss. 257-258.

⁴³ Kenneth R. Andrews, "The Concept of Corporate Strategy", *Resources Firms and Strategies*, Ed. Nicolai J.Foss, Oxford University Press, New York 2003, s. 52.

⁴⁴ Henry Mintzberg ve James A. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 6(3), (Jul-Sep 1985), ss. 257-258.

- Elde edilen sonuca göre;
 - Gerçekleştirilen Stratejiler (realized strategies),
 - Gerçekleştirilemeyen Stratejiler (unrealized strategies),
- Amaçlanan stratejinin gerçekleştirilmesi halinde, Planlanmış Stratejiler (deliberate strategies).



Şekil 1.2. Strateji Tipleri

Kaynak: Mintzberg ve Waters, s. 258.

Mintzberg ve McHugh araştırmalarında, Şekil 1.2’de görülen bu strateji tiplerini şöyle açıklamışlardır: *Amaçlanmış stratejiler*, yöneticilerce bilinçli olarak tasarlanan ve her biri örgüt açısından belirli bir amaç taşıyan stratejilerdir. Bu stratejilerden bir kısmı herhangi bir nedenle hayata geçirilemeyebilir. Bu durumda ise *gerçekleştirilemeyen stratejiler* adını alırlar. Bununla birlikte, eğer bir kısım stratejiler vuku bulurlarsa, yani önceden amaçlanmış olan bir strateji, *gerçekleştirilen bir stratejiye* dönüşürse, bu durumda *planlanmış stratejiler* olarak isimlendirilir. Çünkü planlanmış stratejiler, önceden bilinçli olarak tasarlanan ve sonrasında kesinlikle gerçekleştirilen stratejilerdir. Daha önceden, herhangi bir amaç olmaksızın, kendi kendine ortaya çıkan ancak buna rağmen yine de gerçekleştirilen stratejiler ise *kendiliğinden ortaya çıkan (amaçlanmamış) stratejiler* olarak nitelenir.⁴⁵

⁴⁵ Henry Mintzberg and Alexandra McHugh, “Strategy Formation in an Adhocracy”, *Administrative Science Quarterly*, 30, (June 1985), ss. 161-162.

1.3.1.2. Stratejinin Önemi

Strateji oluşturmak, bir örgütün stratejik konumunu belirleyen sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek amacıyla, stratejinin nasıl tasarlanabileceği ve nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili bilinçli bir müdahale sürecidir.⁴⁶ Bu süreç aynı zamanda, örgütlerin stratejik misyonlarını ve hedeflerini oluşturmak ve kararlaştırmakla ilgilendikleri bir dizi faaliyeti içerir.⁴⁷ Bu noktada üst yönetimde yer alan yöneticilerin, misyonu, vizyonu, kaynakları ve temel yetenekleri dikkate alarak hareket etmeleri, diğer bir ifadeyle, örgütün temel hedef ve konumuna uyacak türde stratejiler geliştirmeleri gerekir. Bu esasların dikkate alınmadığı bir sürecin başarılı olması düşünülemez.

Strateji oluşturmak sadece stratejiyi kabul etmekten ibaret değildir; aynı zamanda gerçekleştirilecek faaliyetlerin hazırlanması, yeniden düzenlenmesi, güçlendirilmesi ve böylece etkileşimli bir biçimde kendi geleceğini yönetebilmesi için, örgütü esnekleştirme işini de içermektedir.⁴⁸ Hamel, strateji oluşturmayı gelecekte bugüne değil, bugünden geleceğe işleyen, yıkıcı (mevcudu ortadan kaldırarak yepyeni getiren, devrim niteliğinde) ve demokratik nitelikte bir süreç şeklinde tanımlayarak strateji oluşturmanın önemini ortaya koymuştur.⁴⁹

Strateji oluşturmak yaratıcı, dinamik, duyarlı ve çoğunlukla sezgisel bir süreçtir.⁵⁰ Bu tür bir süreç, her şeyden önce örgütlere kendi kendilerini ve çevrelerini değerlendirme imkânı sağlama, çalışanları ortak bir amaca yöneltme ve her bir kademenin yürüttüğü faaliyetleri uyumlaştırma açısından da son derece önemlidir.⁵¹ Çünkü örgütler sürekli olarak etkileşim içerisinde oldukları bir çevrede faaliyet gösterirler ve çevre, dinamik bir yapıdadır. Stratejiler ise örgütlere, faaliyet gösterdikleri çevrede ortaya çıkabilecek değişimleri ve bu değişimlerin sonucunda söz konusu olabilecek fırsat ve tehditleri öngörümleyebilme olanağı sunmaktadır. Diğer bir ifadeyle stratejiler, örgütlere çevresel değişimlere nasıl uyum sağlayacaklarını, değişimin

⁴⁶ Olaf G. Rughase, *Identity and Strategy*, Edward Elgar Publishing, UK 2006, ss. 6-146.

⁴⁷ P. Shrivastava, "Variations in Strategic Decision-Making Processes", *Advances in Strategic Management*, 177, 1983, s. 89'dan naklen, Gregory G. Dess ve G. T. Lumpkin, "Emerging Issues in Strategy Process Research", *Strategic Management*, Ed., John McGee, Blackwell Publishing, UK 2006, s. 14.

⁴⁸ Fran Ackermann, Colin Eden, Ian Brown, *The Practice of Making Strategy*, Sage Publications, London 2005, s. 17.

⁴⁹ Hamel, ss. 70-82.

⁵⁰ Fiona Graetz, "Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Toward Understanding The Complementarities", *Management Decision*, 40(5/6), 2002, s. 456.

⁵¹ Dinçer, s. 24.

getireceği fırsatları nasıl değerlendireceklerini ve tehditlerle nasıl başa çıkabileceklerini değerlendirme ve öngörüleme imkânı sunmaktadır. Bunun yanı sıra, bir örgütün ana stratejisi (şirket stratejisi) ve ana stratejiyle uyumlu olarak her birimin kendi bünyesinde oluşturduğu bir alt stratejisi vardır. Birim stratejiler bir yandan birimde çalışanları ortak bir amaca sevk ederken, bir yandan da ana stratejiyle uyumlu ve ana stratejiye hizmet eder niteliktedir. Ana strateji, örgütteki tüm birimlerin stratejilerinin ve bunlar doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin birbirleriyle tutarlı olmasını sağlar. Örneğin, Türkiye pazarında faaliyet gösteren ve ana (şirket) stratejisini “ulusal pazarın yanı sıra uluslararası pazarlarda da faaliyet göstermek” olarak belirleyen bir gıda işletmesinin Pazarlama, İnsan Kaynakları, Üretim Yönetimi, Muhasebe-Finansman ve Ar-Ge gibi departmanlarının her biri, ana strateji ile uyumlu birim stratejileri geliştirmek ve tüm faaliyetlerini bu stratejilere göre düzenlemek durumundadır. Bu ise örgütün tamamında bir uyum, tutarlılık ve sinerji meydana getirecektir.

Stratejiyi oluşturan temel unsurların neler olduğunu bilmek, stratejinin önemini anlama açısından önemlidir. Bu unsurlar; amaç, misyon, politika, örgütün içinde bulunduğu durumun tanımlanması, ne tür bir örgüt olduğunun bilinmesi, hedefler, güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler, önemli başarı faktörleri, önemli kararlar, kapasite ya da yeterlilikler, planlama ve zamanlama, uygulama ve sürdürülebilir rekabet avantajıdır.⁵² Bu açıdan bakılarak sorulabilecek şu sorular, strateji oluşturma ve uygulamanın ne denli önemli olduğunun anlaşılması açısından yararlı olacaktır.⁵³

- Şu anda yaptığımız iş nedir ve gelecekte de bu işi yapabilecek miyiz?
- Enerjimizi, dikkatimizi ve kaynaklarımızı nereye yoğunlaştıracacağız?
- Sürdürülebilir bir rekabet avantajını nasıl yaratabiliriz?
- Fonksiyonel birimlerimiz stratejinin uygulamasına nasıl bir katkıda bulunacaklar?

Yukarıda ifade edilen soruların her birine yanıt verebilen bir strateji, örgütün aşağıdan yukarıya tüm kademeleri için birleştirici bir rol oynayarak, gelecekte hedeflediği yere ulaşmasına ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olacaktır.

⁵² Philip Sadler, *Strategic Management*, Kogan Page Limited, USA 2003, s. 9.

⁵³ Lester A. Digman, *Strategic Management*, Dame Publications, USA 1995, Part I, Module 2, s. 10.

Tüm bu bilgilerden hareketle, bir örgüt için stratejinin önemi şöyle özetlenebilir:

- Örgütün stratejik hedeflerini, misyonunu ve vizyonunu formüle eder,
- Öngörüleme işlevi sayesinde çevresel değişime ve belirsizliğe karşı örgütü hazırlar,
- Örgütün kendi yapısı ve kapasitesini sürekli olarak sorgulamasını sağlar,
- Örgüt içine birimler ve bireyler açısından birlik ve uyum getirir,
- Örgütü diğerlerinden “farklı” olmaya teşvik eder,
- Örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar.

1.3.2. Stratejik Farkındalık

Geleneksel bir yöneticinin, rekabet üstünlüğü elde etmeyi sağlayacak stratejiler geliştirmesi pek mümkün olamamaktadır. Strateji oluşturmanın yanı sıra, onları gerektiğinde değiştirebilmek ve geliştirebilmek için, yöneticilerin belirli nitelikleri taşımaları gerekir. Bunların başında, yeterli düzeyde stratejik farkındalığa sahip olmak gelmektedir.

Stratejik farkındalık ile ilgili olarak yapılan araştırmada, bu konuda farklı yaklaşımlar ortaya konulduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılar⁵⁴ stratejik farkındalığı; “mevcut ya da üretilmiş bir strateji” üzerinde söz konusu olan bir durum olarak ele almışlar, bazıları⁵⁵ “yepyeni stratejiler geliştirmeye” yönelik bir özellik olarak incelemişler, bazıları da⁵⁶ “hem mevcut stratejileri geliştirme hem de yeni stratejiler ortaya çıkarmak” için gerekli olan bir nitelik olarak değerlendirmişlerdir. Bu durumda:

⁵⁴ Robert S.Kaplan ve David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible*, Harvard Business School Press, Boston 2004, s. 382; Mikko Luoma, “Managers’ Perception of The Strategic Role of Management Development”, *Journal of Management Development*, 24(7), 2005, s. 654.

⁵⁵ Andrew Atherton ve Paul Hannon, “Building Strategic Awareness Capability The Cognitive Tools and Modes of Thinking of Small Business Owner Managers”, *Durham University Business School*, Small Business Centre Occasional Papers Series., Erişim Tarihi: 12.08.2010
<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1996/80.pdf>

⁵⁶ John L. Thompson ve Frank Martin, *Strategic Management: Awareness and Change*, (Fifth Edition), South-Western Cengage Learning, UK 2005, s. 10; Edward Truch, *Knowledge Orientation in Organization*, Ashgate Publishing, England 2004, s. 23.

“Stratejik farkındalık acaba strateji üretildikten sonra mı, yoksa henüz ortada bir strateji yokken mi devreye giren bir niteliktir?”

Yukarıda sözünü ettiğimiz birinci görüş altında toplanan ve “mevcut stratejiyi anlama ve geliştirmeyi” esas alan yaklaşıma göre, stratejik farkındalık kavramına ait tanımlamalar şöyledir:

- Stratejik farkındalık mevcut stratejileri anlama ve onları geliştirme derecesidir.⁵⁷
- Stratejik farkındalık, yöneticinin onu algılaması ile doğrudan ilgilidir. Strateji üretebilen tüm yöneticilerin oluşturdukları stratejiler, onların sadece zihinlerinde varlık bulmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, stratejiyi sadece algıladıkları oran nispetinde hayata geçirebilirler.⁵⁸

“Yepyeni stratejiler üretmeyi” esas alan yaklaşıma göre ise stratejik farkındalık kavramı “yöneticinin dış çevreyi algılaması ve ona tepki vermesine yönelik tüm bakış açılarının birleşiminden oluşan bir çaba olarak ele alınmış ve değerlendirilmiştir.”⁵⁹

“Hem mevcut stratejileri geliştirme hem de yepyeni stratejiler üretmeyi” esas alan yaklaşıma göre ise stratejik farkındalık ile ilgili yapılmış tanımlamalar şöyledir:

- Stratejik farkındalık, yöneticilerin; örgüt ve rakipleri tarafından izlenen stratejileri, bu stratejilerin etkinliklerinin nasıl artırılacağını ve değişime yönelik fırsatları anlayabilmeleridir.⁶⁰
- Stratejik farkındalık, mevcut stratejileri geliştirmede teşvik edici bir rol oynamakla birlikte, hem içsel hem de dışsal bir öngörüü gerektiren bir algılama biçimidir.⁶¹

Bu tanımlamalardan sonra, stratejik farkındalıkla ilgili olarak öne sürülen görüşler de incelendiğinde, araştırmacıların stratejik farkındalık kavramını, örgütün iç çevresine yönelik olan “içsel farkındalık” ve dış çevreye yönelik olan “dışsal farkındalık” olarak

⁵⁷ Kaplan ve Norton, s. 382.

⁵⁸ Luoma, s. 654.

⁵⁹ Atherton ve Hannon, Erişim Tarihi: 12.08.2010

⁶⁰ Thompson ve Martin, s. 10.

⁶¹ Truch, 2004, s. 23.

iki farklı manada ele alındığına dair bir kanıya varılmaktadır. Konuyu bu ayrımı dikkate alarak değerlendirmek, daha net bir yaklaşım olacaktır.

Hambrick'e göre (içsel) stratejik farkındalık, stratejinin dikkat çekme derecesidir. Araştırmacı, bir yönetici için içsel farkındalığı; stratejinin açık, rekabet üstünlüğü sağlayabilecek türden ve uzun süreli olmasına, yöneticinin örgütün geçmiş ve gelecekteki stratejik kararlarına vakıf olma ve bunları rekabetçi anlamda birbirinden ayırt edebilme ve ilişkilendirebilme yeteneğine bağlı olduğu görüşündedir. Bununla birlikte (içsel) stratejik farkındalık, iki önemli noktada uyum gerektirir: Birincisi; yöneticinin örgüt stratejisini algılaması ile gerçekleştirilen strateji arasındaki uyum derecesi, ikincisi ise; yöneticinin örgüt stratejisini algılaması ile tepe yöneticisinin algılaması arasındaki uyum derecesidir. Hambrick (içsel) stratejik farkındalığın aynı zamanda planlama ve iletişim sistemleri gibi örgütsel sistemler ve süreçler tarafından etkilenebildiğini öne sürmüştür.⁶²

(İçsel) stratejik farkındalığı sürekli ve yüksek düzeyde tutma çabası, bütün çalışanların stratejiyi anlamalarını sağlamayı ve stratejinin önceliklerini tanımlayabilen çalışanların sayısını artırmayı amaçlamaktadır.⁶³ Bu çabanın sonuç vermesi için ise ilk önce bazı önemli soruların yanıt bulması gerekmektedir. Bu sorular; Nereye gidiyoruz?, Yapmakta olduğumuz işler nelerdir?, Bu işlerden hangilerini iyi, hangilerini kötü yapıyoruz?, Nerede rekabet avantajımız var?⁶⁴ Bu sorulara yanıt verebilen bir yöneticinin örgüt stratejilerini kavrayabildiğini, diğer bir ifadeyle örgüt için üretilen stratejilerin kendisi için bir anlamlılık taşıdığını söylemek mümkündür.

Dış çevreye yönelik stratejik farkındalığı geliştirmek ve dış çevrenin örgüt üzerindeki etkilerini anlamak içinse, iki temel niteliğin varlığı aranır: Bunlardan ilki, dış çevrenin geniş çaplı analiz edilmesi, ikincisi de dış çevre analizinde yanılma riskinin üstesinden gelmek ya da onu kontrol etmektir. Sonuçta (dışsal) stratejik farkındalık örgütlere fırsat ve tehditleri tanımlayabilme imkânı verir.⁶⁵

⁶² Donald C. Hambrick, "Strategic Awareness Within Top Management Teams", *Strategic Management Journal*, 2(3), Jul-Sep 1981, ss. 263-264.

⁶³ Kaplan ve Norton, s. 382.

⁶⁴ John L. Thompson, *Strategic Management Awareness and Change*, (Second Edition), Chapman & Hall Publications, UK 1993, s. 35.

⁶⁵ A. Gibb, "Small Firms Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organisation", *International Small Business Journal*, 15(3), 1997, 3-12'den naklen, Atherton ve Hannon, Erişim Tarihi: 29.03.2011

Hem içsel hem de dışsal stratejik farkındalık olguları bir arada ele alındığında, bir yöneticinin her iki niteliğe de sahip olmasının, stratejik anlamda bütünleşik bir bakış açısına sahip olması bakımından önemli olduğu söylenebilir. Dışsal stratejik farkındalığı yüksek yöneticiler, örgütün dış çevresinde ne tür değişimlerin yaşandığını analiz edebilir ve söz konusu değişimlere nasıl uyum sağlanabileceğini kestirebilirler. Bununla birlikte, içsel stratejik farkındalığı yüksek olan yöneticiler ise, örgütün geçmişte yapmak istediği, bugün ulaştığı ve gelecek için elde etmeyi hedeflediği amaçlarını idrak ederek, bunlara uygun olarak stratejiler geliştirebilir, mevcut olanları iyileştirebilir ve başarılı bir biçimde hayata geçirebilirler.

Diğer bir taraftan örgütlerde içsel ve dışsal stratejik farkındalığı yüksek düzeyde tutmayı sağlayan temel unsurlar şöyle ifade edilebilir:⁶⁶

- Çevreyi göz önünde bulunduran geleceğe dair fikirlerin, dikkatlice ve açık bir biçimde analiz edilmesi,
- Stratejinin öngördüğü performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- Hareket merkezli ve katılımcı bir strateji sürecinin kullanılması,
- Stratejik talimatların açık, tutarlı ve ikna edici nitelikte olması ve
- Stratejik iletişimin karşılıklı, canlandırıcı ve net bir biçimde sürdürülmesi.

1.3.3.Stratejik Niyet

Bir yöneticinin stratejik farkındalığa sahip olma özelliği, çok gerekli olmakla beraber, elbette ki onun örgüte ait ümit verici stratejiler üretebilmesi için tek başına yeterli olamamaktadır. Yöneticinin aynı zamanda kendisine strateji sürecinde ışık tutacak, süreç boyunca bağlı kalması gereken temel prensipleri vurgulayacak ve sürekli olarak onu motive edecek bir “amaca” ihtiyacı vardır. Bu amaç ise, sağlıklı stratejiler üretebilen bir yöneticide var olması gereken stratejik niyettir.

Hamel ve Prahalad stratejik niyeti bireyleri kısıtlayıcı hırslardan kurtaran, içerisinde kazanmanın önemini barındıran, kısa süreli faaliyetlerde tutarlılık sağlayan,

⁶⁶ M. Lainema vd., “Strategisen Johtamisen Areena ja Horisontti”, *WSOY*, Helsinki, 2001’den naklen, Luoma, s. 650.

çalışanların çabalarını ve bağlılıklarını artırıcı bir hedef oluşturan ve başarılması yüksek düzeyde yaratıcılık gerektiren bir maraton olarak ifade etmiştir. Strateji konusunda önemli veriler sunan araştırmacılar, stratejik niyetin örgütün amaçları ve kaynakları arasında aşırı derecede bir uyumsuzluk oluşturduğunu ve tüm örgütü bu boşluğu kapatmaya yönelttiği kanısındadır. Araştırmacılara göre tüm örgüt, bu boşluğu kapatabilmek için daha yaratıcı olmaya ve sınırlı kaynakları en iyi biçimde kullanmaya zorlanmakta ve kaynaklarından daha yüksek düzeyde arzuları olan örgüt, bu farkı karşılama gerekliliğini kurumsal davranışlara dönüştürerek çıtayı biraz daha yükseltmektedir.⁶⁷

Stratejik niyet, işletmenin en üst düzeydeki amacıdır. Bütün anlamlı faaliyetler bu üst düzey niyetin içerisinde meydana getirilmektedir. Bu görüşe göre, stratejik niyet aynı zamanda strateji formülasyonu sürecinin bir sonucu olarak, değişebilir ya da geliştirilebilir türden bir olgudur.⁶⁸

Stratejik niyete sahip olmak, bir örgütün gelecek on yıl ve sonrasında elde etmeyi umduğu rekabetçi konumu ya da uzun dönemde pazar hakkındaki bakış açısını ifade eder. Stratejik niyet bir “yön duygusu” içerir. Çalışanlara yeni rekabet alanı araştırmalarını sağlayarak bir “keşfetme duygusunu” içinde barındırır. Çalışanların ulaşma zahmetine değer gördükleri bir hedef olması itibarıyla ise bir “kader duygusunu” ima etmektedir.⁶⁹

Stratejik niyet ve stratejik farkındalık kavramları, örgütün temel amaçlarını kavrama ve benimseme açısından birbirlerine benzemekle birlikte, stratejinin ortaya çıkma sürecinde aldıkları yer ve yaptıkları katkı açısından farklıdır. Strateji oluşturma sürecini daha en başından başlatan ya da diğer bir ifadeyle “tetikleyen” olgu, dışsal stratejik farkındalıktır. Stratejik niyet ise böyle bir farkındalığa sahip olan bir yöneticinin bu özelliğini pekiştiren ve onu stratejik bir fikre ulaşmada yönlendiren bir “rehber” ya da bir “yol gösterici” niteliği taşımaktadır. Bununla birlikte içsel stratejik farkındalık, hem örgütün kendi stratejilerini anlamayı ve geliştirmeyi, hem de rakip örgütlerin stratejilerini göz önünde bulundurmaya ve anlamayı gerektirmektedir. Oysaki

⁶⁷ Hamel ve Prahalad, “Strategic Intent”, ss. 64-67.

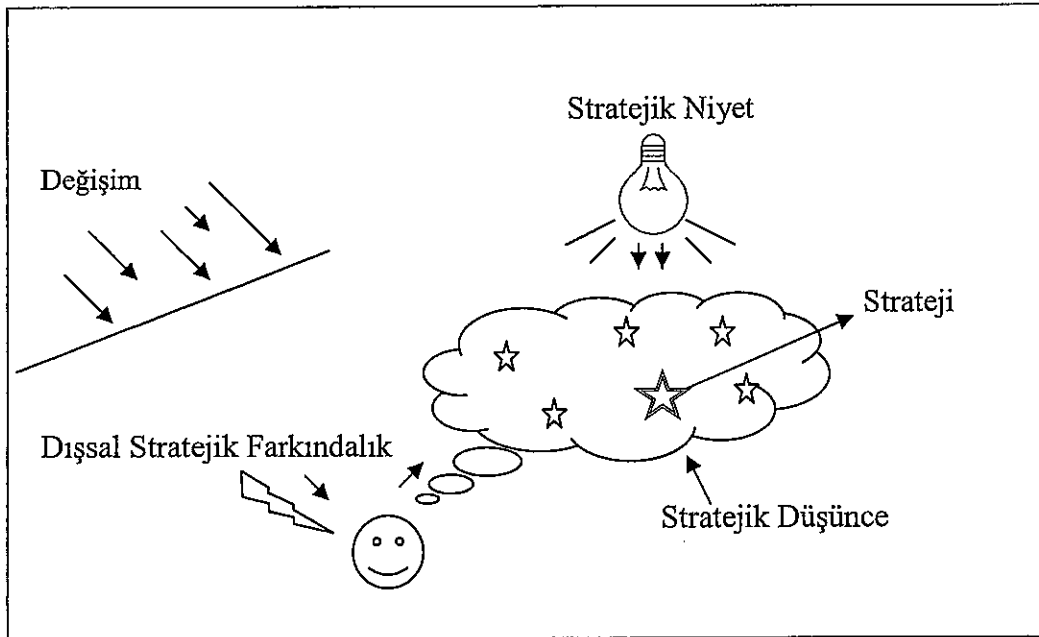
⁶⁸ Macmillan ve Tampoe, s. 70.

⁶⁹ Gary Hamel ve C. K. Prahalad, *Competing for The Future*, Harvard School Press, Boston 1994, s. 142.

stratejik niyet yöneticinin sadece içerisinde yer aldığı örgüte ait olan amaçlara, beklentilere ve prensiplere odaklanması ile ilgilidir.

Bu iki kavram arasındaki önemli farklılıkların bir diğeri ise, dışsal ve içsel stratejik farkındalığın yöneticilerin tamamen kendi analiz, karşılaştırma ve kavrama yeteneklerine bağlı olarak değişebilen “bireysel” bir nitelik göstermesidir. Aksine stratejik niyet, örgüt çalışanlarınca paylaşılan ve üzerinde buluştukları “ortak” bir olguyu veya altında bir araya gelinen bir “şemsiyeyi” ifade etmektedir. Tüm bu hususlar esas alındığında, tam anlamıyla stratejik niyete vakıf olmayan bir yöneticinin, yüksek düzeyde içsel ve dışsal stratejik farkındalığa sahip olsa bile sağlıklı ve başarılı stratejiler geliştirebilmesinden söz edilemeyeceği gibi, tersine düşük düzeyde içsel ve dışsal stratejik farkındalığa sahip bir yöneticinin de stratejik niyete ne kadar bağlı olursa olsun örgütü için isabetli stratejiler üretemeyeceği söylenebilir.

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında stratejik düşünce, strateji, stratejik farkındalık, stratejik niyet kavramlarının hangi anlamlarda kullanıldıkları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu noktada ise, bu dört önemli kavramın birbirleri ile ne tür bir ilişki içerisinde oldukları ve bir stratejinin meydana gelişinde nasıl bir rol oynadıkları Şekil 1.3. yardımıyla açıklanmaya çalışılacaktır.



Şekil 1.3. Dışsal Stratejik Farkındalık, Stratejik Niyet, Stratejik Düşünce ve Strateji İlişkisi

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, dışsal stratejik farkındalık özelliği, bireyin dış çevrede meydana gelen değişimleri birer etki olarak algılamasını sağlar. Birey, söz konusu etkilerin örgüt için birer fırsat veya tehdit olup olmadığını değerlendirebilmek ve bunlara yanıt verebilecek stratejiler geliştirmek için, mevcut durum, kaynaklar, üstünlükler, zayıflıklar gibi bir takım örgütsel verileri de hesaba kattığı geniş kapsamlı bir düşünme sürecine girer. Stratejik konularda çözüm üretmek üzere harekete geçen birey, bu özel düşünme aktivitesini, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine ilişkin belirleyici bir takım prensiplerin ışığında ya da rehberliğinde gerçekleştirmektedir. Bu aktivitenin sonucunda ise artık bireyin zihninde, stratejik açıdan anlamlı sonuçlar; stratejik fikirler meydana gelir. Bunlardan en uygun olanı ya da olanları ise, bireyin sürecin en başında algıladığı fırsatları, örgütsel amaçları doğrultusunda değerlendirmesini ve tehditlere karşı koruyucu tedbirler almasını sağlayacak strateji/stratejilerdir. Strateji oluştuktan ve uygulamaya geçildikten sonra ise içsel stratejik farkındalık düzeyi etkili hale gelir ve uygulanan strateji üzerinde gereken düzeltme, geliştirme ya da tamamen değiştirme gibi ciddi müdahaleleri yönlendirir.

Yukarıda resmedilmeye çalışılan süreci, bir stratejinin oluşma süreci olarak da görmek mümkündür. Ancak bu süreç, stratejik düşünce geliştirme süreci ile karıştırılmamalıdır. Çünkü stratejik düşünce oluşturma ile strateji oluşturma eylemleri birbirlerinden farklı nitelikteki düşünsel eylemleri içerir. Stratejik düşünce strateji oluşturma da dâhil olmak üzere, stratejik yönetimin her noktasında vardır. Strateji üretme işi ise daha spesifikdir. Dolayısıyla strateji oluşturmak, stratejik düşünce eyleminin sadece bir parçasıdır.

1.3.4. Stratejik Karar Verme

Stratejik farkındalığa sahip olmak ve stratejik bir niyet çerçevesinde stratejik bir düşünce geliştirmek, zihninde birçok stratejinin belirmesi ile sonuçlanabilmektedir. Bu halde, uygulanmak üzere hangi stratejilerin tercih edileceği sorusu gündeme gelmektedir. Bu noktadan sonra yönetici, örgütün vizyonuna hizmet edecek ve kıyasıya süren bir rekabet ortamında rekabet avantajı kazandıracak stratejileri tespit etmek amacıyla, stratejik bir karar verme sürecine girmiş olmaktadır. Bu başlık altında

stratejik karar verme kavramının ne anlama geldiği ve nasıl bir süreci kapsadığı açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3.4.1. Stratejik Karar Verme Kavramı

Stratejik karar verme olgusu, alternatifler arasından en iyi seçimi yaparak, örgütün içsel kapasitesi ile dışsal çevresi arasında bağlantı kurmayı sağlayan bir süreçtir. Bu süreç, yetersiz bilgi ve aşırı karmaşıklıktan dolayı belirsizliklerle doludur.⁷⁰

Stratejik karar verme, üst yönetimin fırsat ve tehditleri hızlı ve doğru bir biçimde görebilme yeteneğini geliştiren ve örgüt üyelerinin karar verme kalitesini artırmak için çoklu alternatifler bulmaya zorlayan bir süreç olarak ifade edilebilir.⁷¹ Sağlıklı ve etkin bir stratejik karar verme eylemi, sonuçları sonradan ortaya çıkan, son derece hassas bir eylemdir. Bu eylemin başarısı, stratejik karar verici olan kişinin, örgütün hedeflerini ve rakiplerine göre hangi üstünlüklere ve zayıflıklara sahip olduğunu göz önüne alarak, çevresel değişimlerin ne tür fırsatlara ya da tehditlere dönüşebileceğini değerlendirme yeteneği ile doğru orantılıdır.

“Verilen her karar stratejik midir?” ya da “Bir kararın stratejik olup olmadığı nasıl belirlenir?” Bu soruları yanıtlayabilmek için bir takım belirleyicilere sahip olmak gerekmektedir. Bu belirleyicileri başlıca üç grupta toplamak mümkündür.⁷²

- Verilen stratejik kararın sonuçlarının *örgütün tamamını ya da çok büyük bir kısmını* etkilemesi: Stratejik kararlar önemli kararlardır. Bu tür kararları almak rakipler, tedarikçiler ve müşteriler gibi tüm dış çevre unsurları ile önemli derecede bir etkileşimi gerektirmektedir.
- Verilen stratejik kararın sonuçlarının *uzun dönemli* bir süreci kapsaması: Bu süre örgüte ve faaliyet gösterdiği endüstri dalına göre değişmektedir. Örneğin elektrik dağıtımını ya da petrol üretimi yapan örgütler için 10–15 yıl uzun bir dönem olarak kabul edilirken, bilgisayar endüstrisi gibi son derece hızlı ilerleyen bir

⁷⁰ Navneet Bhushan ve Kanwal Rai, *Strategic Decision Making*, Springer-Verlag London Limited, USA 2004, s. 5.

⁷¹ Kathleen M. Eisenhardt, “Strategy as Strategic Decision Making”, *Sloan Management Review*, 1999, ss. 9-10.

⁷² Adrian Haberberg ve Alison Rieple, *Strategic Management Theory and Application*, Oxford University Press, New York 2008, s. 47.

endüstri için ise sadece 18 aylık bir zaman dilimi bile uzun bir dönemi ifade etmektedir.

- Verilen stratejik kararın sonucunda yapılacak olan yatırımın ya da harcanacak olan *kaynağın*, örgütün tüm kaynakları ile kıyaslandığında *önemli bir büyüklüğe sahip olması*.

Bir stratejik kararın başarıya ulaşabilmesi için gereken bazı önemli noktaları da belirtmek yerinde olacaktır. Sağlıklı bir stratejik kararda bulunması gereken beş önemli özellikten söz edilebilir. Bunlar; dışsal yönelimlilik, örgütün tamamıyla ilgili olma, çok fonksiyonlu girdilere bağlılık, yönetsel ve işlevsel aktiviteleri sınırlandırma ve başarı için önem taşımadır.⁷³ Harrison ise bu kriterleri şöyle yorumlamıştır:⁷⁴

- Stratejik bir karar, örgütün çevresi ile ilişkilerin tanımlamaya yönelik olmalıdır.
- Stratejik bir karar, örgütün tüm birimlerini bir bütün olarak ele almalıdır.
- Stratejik bir karar, tüm unsurları içermelidir.
- Stratejik bir karar, yönetsel ve işlevsel faaliyetlerin tamamına yönelik bir rehber niteliğinde olmalıdır.
- Stratejik bir karar, örgütün tamamının uzun dönemli başarısı açısından ciddi bir öneme sahip olmalıdır.

1.3.4.2. Stratejik Karar Verme Süreci

Stratejik kararlar verecek olan yöneticilere ait bazı özellikler, stratejik karar verme sürecinin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi ve kaliteli bir kararlar sonlanması açısından son derece önem taşımaktadır. Bilişsel yetenekler, sezgisel güç, riske karşı tolerans ve işe karşı eğilimi gibi yöneticiye ait değişkenlerin yanı sıra, stratejik karar verme sürecini yönlendirebilecek bazı yapısal belirleyicilerden de söz edilebilir: Bu belirleyiciler aşağıdaki gibi açıklanabilir:⁷⁵

⁷³ Robert C. Shirley, "Limiting The Scope of Strategy: A Decision Based Approach", *Academy of Management Review*, 7(2), 1982, s. 266.

⁷⁴ E. Frank Harrison, "A Process Perspective on Strategic Decision Making", *Management Decision*, 34(1), 1996, s. 47.

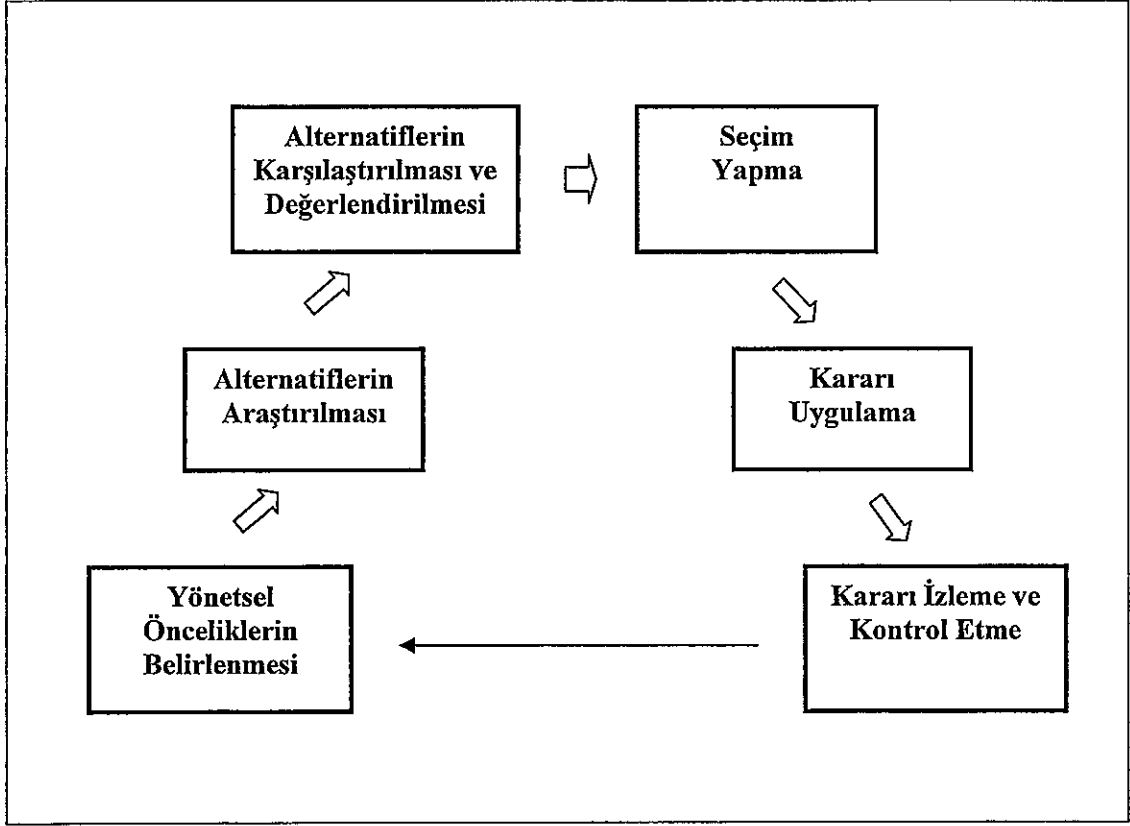
⁷⁵ Stefan Wally ve J. Robert Baum, "Personel and Structural Determinants of The Pace of Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal*, 37(4), 1994, ss. 935-938.

- Merkezileştirme: Karar vericilerin otorite açısından güçlendirilmesi, örgüt içinde gücün fazla bölünmemesi ve bu sayede süreç içerisinde çatışmaların azalması.
- Formalleşme: Örgüt politikalarının, iş tanımlarının, örgüt kartlarının, planlarının ve amaçların açıkça belirtilmiş olmasının süreci kolaylaştırması.
- Ölçek: Örgütün karmaşıklığı ve büyüklüğünün süreci yavaşlatması.
- Endüstriyel etkiler: Müşterilerin yorumları, rakiplerin davranışları, teknoloji ve arz kaynaklarının sürecin hızını etkilemesi.

Harrison ve Pelletier, Şekil 1.4'te de görüldüğü gibi, stratejik karar verme sürecinin hangi aşamalardan oluştuğunu aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar:⁷⁶

- *Yönetmel Önceliklerin Belirlenmesi*: Stratejik karar verme süreci, yönetmel bir amacın ve varılacak en son noktanın belirlenmesi ile başlar. Çünkü yeni yönetmel amaçlar, stratejik kararlar açısından yeni yönler anlamına gelecektir.
- *Alternatiflerin Araştırılması*: Bu araştırma, içsel ve dışsal çevre ile ilgili durum için en uygun alternatiflerle ilgili bilgiler edinilmesini içerir.
- *Alternatiflerin Karşılaştırılması ve Değerlendirilmesi*: Alternatifler amaçları elde etmek açısından birçok faaliyet tarzını içerir. Tüm alternatifler, karar vericiler tarafından muhtemel bir sonuç üzerinde karar vermek için sürekli olarak karşılaştırılır ve değerlendirilir.
- *Seçim Yapma*: Karar verici tarafından daha önceden belirlenmiş olan alternatifler arasından bir faaliyet tarzının tercih edilmesidir.
- *Kararı Uygulama*: Seçilen faaliyet tarzının örgütün tamamına uygulanmasıdır.
- *Kararı İzleme ve Kontrol Etme*: Stratejik kararın, başlangıçta belirlenen amacın elde edilmesini sağlayıp sağlamadığı açısından takibinin ve kontrolünün yapılmasıdır.

⁷⁶ E. Frank Harrison ve Monique A. Pelletier, "Revisiting Strategic Decision Success", *Management Decision*, 39(3), 2001, s. 170.



Şekil 1.4. Stratejik Karar Verme Süreci

Kaynak: Harrison ve Pelletier, s. 170'den uyarlanmıştır.

Stratejik karar verme süreci boyunca, karar vericilerin örgütün sorunlarını çözme açısından, yeterli bilgi birikimine ve bilgi akışına sahip olmaları⁷⁷, bu sürecin başarısı ve süreç sonrasında alınacak olan stratejik kararın uygulama güvenilirliği açısından son derece önem taşımaktadır.

Verilen stratejik karar sonrasında, uygulanmak üzere seçilen stratejinin/stratejilerin nasıl ve kimler tarafından uygulanacağı, uzun ve kısa vadeli amaçların belirgin hale getirilmesi ve çevresel değişimlerin ortaya çıkaracağı fırsat ve tehditlerin detaylandırılması gibi birçok önemli konuda titiz bir çalışmanın yapılması gerekmektedir. Bu faaliyet, stratejik karar verme sürecine göre çok daha detaylı ve gelişmiş bir süreci içermektedir.

⁷⁷ Atılhan Naktiyok, M. Kürşat Timuroğlu ve Canan N. Karabey, *Stratejik Bilinç*, İmaj Yayınevi, Ankara 2009, s. 29.

1.3.5. Stratejik Planlama

Stratejik planlamayı en geniş ifadeyle, bir örgütün üyelerine geleceğe yönelik prosedürleri ve uygulamaları geliştirmeleri açısından rehberlik eden bir süreç⁷⁸ ve örgütün ne olduğunu, ne iş yaptığını ve neden bu işi yaptığını belirler ve gösterir nitelikteki önemli kararları üretmek üzere disipline edilmiş bir çaba olarak tanımlamak mümkündür.⁷⁹

Stratejik planlama, bir örgütün kabullendiği, paydaşları arasında bağlılığı tesis eden, misyonu açısından öneme sahip ve çevresine karşı sorumluluğunu taşıdığı önceliklerden oluşan sistematik bir süreci⁸⁰ temsil ettiği gibi, strateji formülasyonunun bir sonucu olarak, sürekli bir biçimde devam eden ve stratejik düşünmeyi gerektiren bir olgudur.⁸¹ Ancak çoğu araştırmacının stratejik düşünce kavramını, stratejik planlama kavramına alternatif olarak kullandıkları görülmektedir.⁸² Bu kavramlarının aynı anlamda kullanılması ve zamanla iç içe geçmesi, aralarındaki anlayış farklılıklarının algılanmasını da zorlaştırmaktadır. Stratejik düşüncenin stratejik planlama ile hangi önemli noktalarda ayrıldığıнын netleştirilmesi için bazı ayırt edici unsurları aşağıdaki gibi ortaya koymak mümkündür:

- Stratejik düşünce, stratejik planlama sürecinden daha önce gelen⁸³ hatta stratejik yönetimin başından sonuna tüm eylemlerinde var olan bir olgu olarak ele alınmalı ve değerlendirilmelidir.
- Stratejik düşünce; amaçlara ve hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek detaylı faaliyetleri içermesi nedeniyle stratejik planlamadan farklılaşan ve stratejik planlamaya uygulanabilen ve her hangi bir zamanda meydana gelen bir düşünme aktivitesi olarak görülebilir.⁸⁴ Bu durumda, stratejik düşünceyi, stratejik

⁷⁸ Leonard David Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer, *Applied Strategic Planning*, McGraw-Hill, USA 1993, s. 3.

⁷⁹ John M. Bryson, *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*, (Third Edition), Jossey Bass Press, USA 2004, s. 28.

⁸⁰ Michael Allison ve Jude Kaye, *Strategic Planning For Nonprofit Organizations*, (Second Edition), John Wiley & Sons, New Jersey 2005, s. 1.

⁸¹ Alkhafaji, s. 11.

⁸² Liedtka, "Strategic Thinking...", s. 121.

⁸³ Ingrid Bonn, "Developing Strategic Thinking as a Core Competency", *Management Decision*, 39(1), 2001, s. 64.

⁸⁴ Goldman vd., s. 407.

planlamayı gerçekleştirmede kullanılan bir araç olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır.

- Stratejik düşünce örgütlerin, geleceklerinin nasıl olacağını belirlemek için kullandıkları ve ileride ulaşacakları vizyonu yaratan bir düşünme biçimi iken stratejik planlama, stratejik düşünce yoluyla ortaya çıkarılan bu vizyonun nasıl elde edileceğine odaklanan bir eylem olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸⁵
- Stratejik planlama çoğunlukla programsal ve analitik bir düşünce süreci olmasına karşılık, stratejik düşünce yaratıcı ve iraksak bir düşünce sürecidir. Stratejik planlama ve stratejik düşünce bu yönleriyle iki farklı düşünme tarzıdır. Stratejik planlama, programsal ve analitik bir süreç olması nedeniyle strateji üretmediğinden, stratejik düşüncenin, stratejik planlamadan önce gelmesi gerekir. Zira stratejik planlamanın en belirgin amacı, stratejik düşünceyi geliştirmektir.⁸⁶
- Stratejik planlama normalde bir plan dâhilinde, neyin başarılacağı ile ilgili bir düşünme sürecini kapsar ve bunu parametreler dâhilinde gerçekleştirir. Fakat bu parametreleri açıkça araştırmaz. Bu yüzden “tek döngülü öğrenme” örneğidir.⁸⁷ Hâlbuki stratejik düşünce; stratejik planlamada önemli bir sapma olduğunda, stratejik parametreleri kendi kendisine sorgulayan ve bu yüzden “çift döngülü öğrenme” örneği olan bir düşünme biçimidir.⁸⁸
- Stratejik planlama var olan stratejileri ya da vizyonları birleştiren ve detaylandıran stratejik bir programlama olarak kullanılmakta iken, stratejik düşünce sezgi ve yaratıcılığı içeren bir sentezdir. Sonuçta kesin bir biçimde ifade edilmiş bir vizyon ve tümleşik bir bakış açısı, stratejik düşüncenin sonucunda ortaya çıkan bir üründür.⁸⁹

Stratejik planlama konusunda açıklığa kavuşturulması gereken önemli bir husus da bu tip bir planlamanın, uzun dönemli planlama ile aynı anlamda kullanılabildiğidir.

⁸⁵ Paul Willging, “You Can’t Get There Without a Road Map”, *Nursing Homes*, 55(11), (Nov. 2006), s. 14.

⁸⁶ Loizos Heracleous, “Strategic Thinking or Strategic Planning”, *Long Range Planning*, 31(3), 1998, ss. 481-482.

⁸⁷ L. Fahey and L. Prusak, “The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management”, *California Management Review*, 40(3), (Spring 1998)’den naklen, Lawrence, s. 10.

⁸⁸ Lawrence, s. 10.

⁸⁹ Henry Mintzberg, “The Fall and Rise of Strategic Planning”, *Harvard Business Review*, 72(1), (Jan-Feb 1994), s. 108.

Stratejik planlama bilindiği gibi uzun bir dönemi kapsamaktadır. Bu yönüyle de, stratejik planlamanın uzun dönemli planlama ile aynı anlama geldiği gibi yanlış bir kanaate kapılabilir. Bu iki planlama tarzının birbirleriyle benzer yönleri olsa da, aslında bazı önemli noktalarda farklılaştıkları dikkat çekmektedir.

Stratejik planlama ve uzun dönemli planlama arasındaki hangi noktalarda, ne gibi farklılıklar olduğunu aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:⁹⁰

- Uzun dönemli planlama, sadece “bir sonuca”, ayrıntılı bir plana odaklanırken, stratejik planlama, “bir sürece” yani planlama sürecine yoğunlaşmaktadır.
- Uzun dönemli planlama, tamamen içsel bir değerlendirmeyi esas almaktadır. Oysaki stratejik planlama süreci, hem içsel hem de dışsal değerlendirmeyi birlikte esas almaktadır.
- Uzun dönemli planlama, sadece 5 ya da 10 yıllık süre için hazırlanan kapalı bir sistemi ifade eder. Ancak stratejik planlama, çevresel çalkantılar nedeniyle ortaya çıkan bilgiye bağlı olarak gerçekleştirilmesi gereken değişimi sağlayan açık bir sistem esasına dayanmaktadır.
- Uzun dönemli planlama bugünden 5 yıla kadar yapılan hedefleri ve amaçları düşünür. Ancak stratejik planlama, bugünden 5 yıla kadar dış çevrede ne tür değişimlerin gerçekleşebileceğini dikkate alarak, bu gün için hangi kararın uygun olduğunu araştırır.
- Uzun dönemli planlama, detaylandırılmış ve birbirleriyle ilişkilendirilmiş veri gruplarını, faaliyet planlarını ve bilinene dayalı bütçe araştırmalarını, kısacası bugün “içinde bulunulan duruma” ait verileri kullanır. Ancak stratejik planlama, bugünkü “eğilimlere” göre hareket eder.

⁹⁰ Robert G. Cope, *Strategy Policy Planning: A Guide for College and University Administrators*, Littleton, CD, The Ireland Educational Corporation, 1981, s. 1 ve s. 132’den naklen, James L. Morrison ve William L. Renfo, “Future Research and The Strategic Planning Process: Implications for Long-Range Planning In Higher Education”, *Annual Meeting of The American Educational Research Association*, (April 1984), ss. 4-5.

1.3.6. Stratejik Yönetim

Çalışmanın bu kısmında stratejik düşünebilme, strateji oluşturma, içsel ve dışsal stratejik farkındalığa sahip olma, stratejik niyeti idrak etme, stratejik karar verme ve stratejik planlamadan oluşan eylem ve yeteneklerin tamamını kendi bünyesinde barındıran stratejik yönetim kavramı ele alınacak ve bu yönetim tarzının oluşmasına hizmet eden düşünce okulları ve stratejik yönetim sürecinin işleyişi açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3.6.1 Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim, örgütün amaç ve hedeflerini belirlemek ve kısa dönemde uyarlayıcı aktivitelerin yanı sıra, uzun dönemde bütün bu amaç ve hedeflere ulaşmayı göz önünde bulunduran bir karar düzeni sağlamak amacıyla üst yönetim tarafından yürütülen bir süreçtir.⁹¹

Stratejik yönetim konusunda yapmış oldukları bir çalışmada Wheelen ve Hunger, stratejik yönetimi bir örgütün uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel karar ve faaliyetlerin bir bütünü olarak tanımlamıştır. Bu tarz bir yönetim, hem dışsal hem de içsel anlamda çevresel incelemeler yapmayı, strateji formülasyonunu, stratejileri uygulamayı, değerlendirmeyi ve kontrol etmeyi kapsar.⁹²

Stratejik yönetimin amacı, bir örgütü gelecekte başarılı olmaya yönelik hazırlamak ve örgütün geleceğini güvence altına alabilmektir. Stratejik yönetim, hem düşünmeyi hem de harekete geçmeyi gerektirmektedir. Bununla birlikte araştırmacılara göre yöneticiler geleceği görebilme, değişimlerin önemini anlayabilme, stratejileri kavrayabilme ve stratejileri başarıyla uygulayabilme açısından sınırlı yeteneklere sahip olduklarından, stratejik yönetim sadece eyleme dönüştürülecek düşüncelere yer vermektedir.⁹³ Bu yaklaşımın, üretilecek potansiyel strateji fikirlerini kısıtlayabileceği düşünülebilir. Çünkü bir stratejinin eyleme dönüştürülüp dönüştürülemeyeceğine karar vermek son derece görecelidir. Hatta bir örgütün uygulamaya değer görmediği bir strateji başka bir örgüte önemli başarılar getirebilir. Dahası, bugün uygulanamayacağına

⁹¹ C. A. Cole, *Strategic Management*, (Second Edition), Thomson Learning Press, London 1997, s. 4.

⁹² Thomas L. Wheelen ve J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, (Tenth Edition), Pearson Education, New Jersey 2006, s. 3.

⁹³ Macmillian ve Tampoe, s. 13.

karar verilen bir strateji, yarın için hiç hesap edilmeyen başarılar sağlayabilir. Dolayısıyla bir strateji fikrinin eyleme dönüştürülebilir olup olmadığına, tek bir görüşle veya kısa bir süre içerisinde hükmedilmemeli ve uzun vadede değerlendirilebilir türden bir fikir zenginliği esas alınmalıdır.

Mintzberg'e göre; birçok uzman ve teorisyen, stratejik planlama ve stratejik düşüncenin en azından uygulama açısından birbiriyle tamamen aynı olduğu konusunda yanlış bir düşünceye sahiptirler.⁹⁴ Bu karmaşıklık konusunda fikir bildirenlerden birisi olarak O'Shannassy, stratejik düşünce, stratejik planlama ve stratejik yönetimin birbiri ile aynı kavramlar olarak düşünülemeyeceğini ifade etmiştir. Stratejik düşüncenin iraksak, yaratıcı ve sezgisel faaliyetlerden oluşur; bu nedenle de stratejik planlamadan farklı olarak kabul edilmesi gerekir. Stratejik yönetim ise her ikisinde de gizli bir biçimde vardır; planlama, liderlik, yöneltme ve kontrol etme gibi geleneksel yönetim aktiviteleri stratejik düşünce ve stratejik planlama süreçlerinin bizzat içerisinde mevcuttur.⁹⁵

Bonn ise, iyi bir stratejik planlamanın, stratejik düşünceye katkıda bulunduğunu ya da iyi tasarlanmış bir stratejik yönetim sisteminin bir örgütte stratejik düşünmeyi kolaylaştırdığını ifade etmiştir.⁹⁶ Bununla birlikte stratejik düşünme ve stratejik planlama, mantıksal bir süreç içerisinde birbirleri ile ilişki halindedir. Bu süreçte her ikisi de, stratejik yönetimin etkinliği açısından gereklidir; biri olmadan diğeri yeterli olmayacaktır.⁹⁷

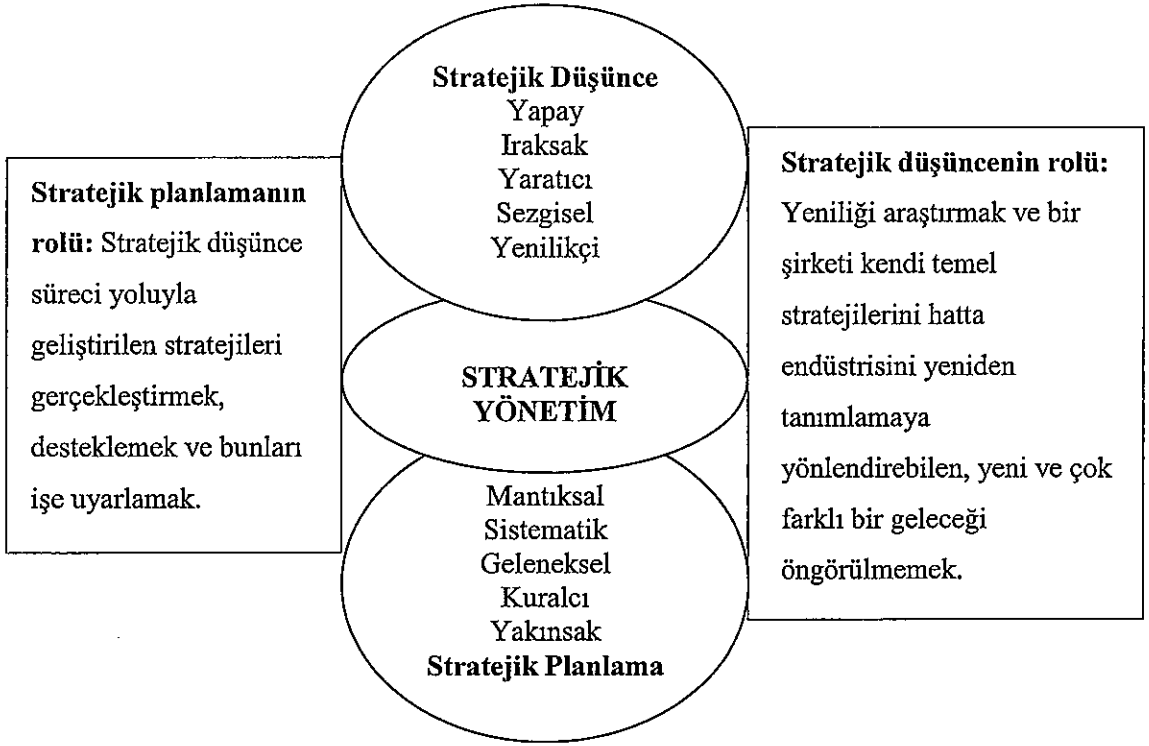
Genel olarak stratejik planlama, stratejik düşünce ve stratejik yönetim kavramlarına yüklenen anlamları toparlamak ve daha da önemlisi bu üç olgu arasında nasıl bir ilişki olduğunu daha da belirginleştirmek açısından aşağıdaki şekli incelemek yararlı olabilir.

⁹⁴ Mintzberg, "The Fall...", s. 4; Bonn, "Developing Strategic...", s. 63, Liedtka, "Strategic Thinking...", s. 121.

⁹⁵ Tim O'Shannassy, *Making Sense of Strategic Thinking Literature to Help Build a New Model of This Mysterious Construct*, Paper Presented in ANZAM Conference, Queensland 2006, s. 16'dan naklen, Luke Van Der Laan, "The Imperative of Strategic Foresight to Strategic Thinking", *Journal of Futures Studies*, 13(1), (August 2008), s. 29.

⁹⁶ Bonn, "Developing Strategic...", s. 64.

⁹⁷ Heracleous, "Strategic Thinking or Strategic Planning", s. 486.



Şekil 1.5. Stratejik Düşünce, Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Kaynak: Graetz, s. 457.

Şekil 1.5'te görüldüğü gibi, stratejik düşünce; örgütün geleceğe ilişkin belirsizliklerle baş edebilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi açısından yepyeni stratejiler üretmek için çaba sarf etmektir. Bu çaba ise yaratıcı, yenilikçi ve iraksak bir sürece dayanmaktadır. Stratejik planlama ise stratejik düşünce süreci sonucunda ortaya çıkan stratejilerin hayata geçirilmesine yardımcı olmakta ve fikren var olan stratejileri eyleme dönüştürmektedir. Ancak bu dönüşüm süreci, stratejik düşüncenin aksine daha geleneksel, sistematik ve yakınsak bir niteliğe sahiptir. Stratejik yönetim ise hem stratejik düşünce hem de stratejik planlama eylemlerinin her ikisini birden içeren ve etkinliği bu iki önemli faaliyete sıkı sıkıya bağlı olan bir faaliyetler bütünüdür.

Örgütlerin yönetiminde stratejik bakış açısının kazanılması geçmişten günümüze uzanan oldukça uzun bir sürece dayanmaktadır. Bu süreçte son derece önemli role sahip olan ve geçmişte olduğu gibi bugünün örgütlerinde de stratejik yönetim bilincinin oluşmasında çok büyük katkılarda bulunan düşünce okullarına da yer vermek yararlı olacaktır.

1.3.6.2. Stratejik Yönetimde Düşünce Okulları

Stratejik yönetimin geçirdiği tarihsel süreçte son derece önemli bir yer tutan düşünce okulları, bugünkü stratejik yönetim bilincinin gelişimine ciddi katkılarda bulunmuşlardır.

Mintzberg ve arkadaşları “Strategy Safari” adlı eserlerinde, on temel düşünce okulu olduğunu belirtmiştir. Bu okullar şöyle açıklanmaktadır.⁹⁸

- **Tasarım Okulları:** Stratejileri formüle etmeyi, kavramsal bir süreç olarak görürler ve SWOT (güçlülük, zayıflık, fırsat, tehdit) modelini benimsendiği okullardır.
- **Planlama Okulları:** Örgütsel amaçları belirleyen, endüstri ve rekabet analizini, örgütün dışsal ve içsel anlamda denetimi, güçlü ve zayıf yönleri, strateji değerlendirme gibi hususları içeren bir planlama modelini kabul eden okullardır.
- **Geliştirme Okulları:** Bu okullara göre stratejiler pazarda rekabeti belirleyici bir konumdadır. Dolayısıyla strateji formülasyonu süreci ağırlıklı olarak çevre analizi esasına dayanmaktadır.
- **Girişimcilik Okulları:** Strateji formülasyonu sürecinin lider olan kişiye odaklandığını ve bu sürecin sezgi, yargı, akıl, deneyim ve bakış açısı gibi unsurları içerdiğini kabul ederler.
- **Bilişsel Okullar:** Stratejistlerin zihnine odaklanan, bilişsel eğilim, bilgi işleme, stratejiye bakış ve stratejik kavrama gibi noktalar üzerinde çalışan okullardır.
- **Öğrenme Okulları:** Bu okullar, stratejiyi ortaya çıkan bir süreç olarak görür. Örgütte pek çok potansiyel stratejist olduğuna inanır ve liderin rolünün strateji yaratmak değil, stratejik öğrenme sürecini yönetmek olduğunu iddia eder.
- **Politik Okullar:** Örgütün içinde neler olduğuna odaklanan ve strateji formülasyonunun güç ve politika tarafından paylaşıldığına inanan okullardır.

⁹⁸ Henry Mintzberg vd., *Strategy Safari*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1998’den naklen, Sadler, s. 15-24.

- **Kültürel Okullar:** Strateji formülasyonunun, örgütün üyeleri arasında paylaşılan inançlara ve değerlere dayanan sosyal bir etkileşim süreci olduğuna inanılır.
- **Çevresel Okullar:** Bu okullar, örgütü yönetmenin en iyi ve tek bir yolu olmadığı ve duruma göre değişebildiğini ifade eden olasılık teorisini benimserler.
- **Yapılanma Okulu:** Bu okul yapılandırmayı, örgütün ve onunla ilgili unsurların bir dönüşümü olan strateji üretme süreci olarak tanımlar. Bu anlayışa göre stratejiler; planlarla, bakış açılarıyla, oyunlarla, modellerle ve konumlarla sonuçlanır.

Drejer ise *Strategic Management and Core Competence* isimli çalışmasında daha farklı bir açıdan konuyu ele almış ve bu okulları, tarihsel açıdan ortaya çıkış sıralarını esas alarak, dört ana grup altında toplamıştır:⁹⁹

- İkinci dünya savaşı sonrasında, savaştan dönen ordu mensuplarının bazı askeri konularda faydalandıkları *Uzun Dönemli Planlama Okulu*,
- 1960'larda, stratejik yönetim alanının akademik bir değere sahip olduğu ve modellerin ve teorilerin çokça yer verildiği dönemlerde ortaya çıkan *Stratejik Planlama Okulu*,
- 1970'lerde, petrol krizi nedeniyle strateji kavramının çok daha dinamik bir anlam kazanması ihtiyacının duyulduğu dönemlerde gelişen *Ürün-Pazar Merkezli Strateji Okulu*,
- 1980'lerin sonlarında, ürün-pazar stratejisini büyütme ihtiyacı hissedildiği dönemlerde ortaya çıkan, rekabet avantajının ve stratejinin gerçekliğinin tam olarak yansıtılmadığı *Bileşik Stratejik Yönetim Okulu*.

⁹⁹ Anders Drejer, *Strategic Management and Core Competencies Theory and Application*, Greenwood Publishing Group Inc, 2002, USA ss. 1-2.

1.3.6.3 Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, örgütü geleceğe hazırlayan bir yol haritası olarak düşünülebilir. Bu tip bir süreç, her şeyden önce iyi bir öngörü ve rekabet durumunu değerlendirebilmeyi gerektirir. Bu süreç sayesinde yöneticiler, örgütün zayıf ve üstün yönlerini değerlendirebilme, bunları rakiplerinkiyle kıyaslayabilme, vizyonlarını sorgulayabilme ve stratejik performans standartlarını oluşturabilme gibi pek çok önemli konuda hareket yeteneği kazanmaktadır.¹⁰⁰

Dinçer, stratejik yönetim sürecinin, özel nitelikli kararlar alma ya da bir problem çözme süreci olarak değerlendirilebileceğini ifade etmiş ve bu tarz bir sürecin, genel olarak; stratejik bir bakış açısını esas alan planlama yapma, planı uygulama ve sonuçlarını değerlendirme gibi üç temel faaliyete dayanan bir eylemler bütünü olduğunu belirtmiştir.¹⁰¹

Ülgen ve Mirze ise, örgütün uzun dönemli olarak hayatta kalmasını ve sürdürülebilir nitelikte bir rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayabilmek amacıyla stratejik yönetim sürecinin; bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama gibi bir takım temel faaliyetlerden meydana geldiğini ileri sürmüştür.¹⁰²

Stratejik yönetim sürecinin hangi aşamalardan meydana geldiğini, sürecin kapsamlı bir açıdan ele alındığı aşağıdaki gibi ve Şekil 1.6 yardımıyla açıklamak mümkündür:

Örgütün Misyonu: Misyon çoğunlukla, arzulanan sonuçları olduğu kadar, bir örgütün uzun dönemli stratejisinin unsurlarını da içermektedir.¹⁰³ Misyon, örgütün amaç ifadesinin ve varlık sebebinin belirlenmesidir.¹⁰⁴ Bir misyon ifadesi; örgütün müşterilerinin kimler olduğunu, ne tür ürün ya da hizmet ürettiğini, hangi alanda rekabet ettiğini, kullandığı teknolojiyi, felsefesini, ayırt edici yeteneklerini ya da temel yeteneğini, çalışanlara bakış açısını v.b. hususları içermektedir. Çoğu durumda bir

¹⁰⁰ David I. Cleland, *Strategic Management of Teams*, John Wiley & Sons Inc., USA 1996, s. 6.

¹⁰¹ Dinçer, s. 39.

¹⁰² Ülgen ve Mirze, s. 57.

¹⁰³ George Luffman, Edward Lea, Stuart Sanderson ve Brian Kenny, *Strategic Management An Analytical Introduction*, (Third Edition), Blackwell Publishing, USA 2004, s. 26.

¹⁰⁴ Marios Katsioloudes, *Strategic Management Global Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*, (Second Edition), Elsevier Publications, USA 2006, ss. 8-11.

misyon ifadesi, örgütün önemli bireylerinin (çoğu kez bunlar kuruculardır) vizyonunu da ortaya koymaktadır.

İç Çevre Analizi: Örgütü oluşturan unsurların (kurumsal kültür, genel yönetim, finansal ve beşeri kaynaklar, pazarlama faaliyetler v.b.) nitelik ve nicelik yönünden mercek altına alınması iç çevre analizi olarak adlandırılır.

Dış Çevre Analizi (Global ve Yerel): Pazarlar/müşteriler, sosyo-demografik özellikler, rekabet, teknoloji, ekonomi, devlet/politika, ürün ve hizmet yeniliklerine ilişkin aktiviteler hakkındaki veri ve eğilimlerin değerlendirilmesi ve rapor edilmesi, rakiplere göre hangi önemli alanlarda başarılı olunduğunun ve hangi alanlarda rakiplerin başarısını aşmak gerektiğinin belirlenmesi ve pazar ve rekabet konumunun değerlendirilmesidir. Böylelikle bu hususların hangilerinin örgüt için fırsat, hangilerinin tehdit unsuru olduğu belirlenmeye çalışılır.¹⁰⁵

Stratejik Analizler ve Seçim: Bir örgütte misyon belirlendikten, iç ve dış çevre analizlerinden bir takım sonuçlar elde edildikten sonra bu sonuçlara göre seçenekler arasından stratejik bir seçim yapılmasına sıra gelir.¹⁰⁶

Uzun Dönemli Amaçların Belirlenmesi: Bu aşamayı belirli stratejilerin izlenmesi halinde bu stratejilerden umulan sonuçların ortaya konulmasına yönelik bir çaba olarak tanımlayan David, bu safhada iki yıldan beş yıla kadar olan bir süreyi kapsayacak biçimde amaçlar ya da stratejiler öne sürüldüğünü ve bunların hem şirket düzeyinde, hem bölümler düzeyinde hem de işlevsel düzeylerde olduğunu vurgulamaktadır.¹⁰⁷

Kısa Dönemli Amaçların Tespiti: Bir yıldan daha kısa süreli bir periyod içerisinde gerçekleştirilmesi amaçlanan planlar olup, yıllık olabilecekleri gibi aylık ya da haftalık da olabilirler.¹⁰⁸ Bu safhaya operasyonel amaçların belirlenmesi de denilebilir.¹⁰⁹ Hem kısa dönemli amaçların hem de uzun dönemli amaçların temel strateji tarafından desteklenmeleri gerekir.

¹⁰⁵ C.Davis Fogg, *Team-Based Strategic Planning*, Amacom, USA 1994, s. 5.

¹⁰⁶ Pearce ve Robinson, s. 12.

¹⁰⁷ Fred R. David, *Strategic Management*, (Tenth Edition), Pearson Education Asia Limited and Tsinghua University Press, 2006, s. 158.

¹⁰⁸ Jae K. Shim ve Joel G. Siegel, *Budgeting Basics and Beyond*, (Second Edition), John Wiley & Sons Inc, New Jersey 2005, s. 27.

¹⁰⁹ Allison ve Kaye, s. 8.

Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesi: İleride uygulanmak üzere düşük maliyet, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden hangisinin ya da hangilerinin seçileceğinin belirlenmesidir.¹¹⁰ Bu stratejilerden uygulanacak olanı, örgütün faaliyet gösterdiği pazar koşullarına göre belirlenir. Bir ya da birden fazla strateji seçilebileceği gibi seçilen bir strateji daha sonra değiştirilebilir.

Taktiklerin Belirlenmesi: Stratejilere hizmet edecek olan eylemler ve kararlar bütünüdür. Bu görüşe göre, stratejilerin hangi alanda ya da nerede rekabet mücadelesi verileceğine karar vermeyi sağlarken, taktikleri bu mücadele süresince kullanılan ve böyle bir çabanın nasıl yürütüleceğini anlatan yardımcı unsurlardır.¹¹¹

Politikaların Belirlenmesi: Bu safhada ise yöneticilere karar verirken ve planlanan faaliyetleri uygularken yol gösterecek ve daha önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için genel bir plan niteliği taşıyacak tüm hareket tarzları belirlenir.¹¹² Bu hareket tarzları elbette ki seçilen stratejilere hizmet eder niteliktedir.

Yeniden Yapılandırma: Bu safhaya kadar yöneticiler pazar odaklı bir yaklaşımla stratejileri formüle ederler. Ancak bu aşamadan sonra stratejik yönetim süreci, stratejinin başarılı olabilmesi için verimli ve etkili biçimde uygulanabilir. Yöneticilerin; örgütün yapısı, liderlik tarzı, kültürü ve ödül sistemleri gibi konularda örgütü yeniden yapılandırmaları, düzenlemeleri ve odaklanmaları gerekmektedir.¹¹³

Stratejik Kontrol: Stratejik kontrol; kişisel, sonuçsal ve davranışsal boyutlarda olmak üzere yukarıdan aşağıya tüm yönetsel düzeylerde gerçekleştirilir.¹¹⁴ Stratejik kontrol sürecinde, gerçek performans ile ulaşılması arzulanan standartların kıyaslanması, sistemin amaca ulaşmaya hizmet edip etmediğinin incelenmesi ve gerekli görüldüğünde sistemde sapmalar tespit edilmiş ise bunlara yönelik düzeltici faaliyetlerin

¹¹⁰ Pearce ve Robinson, ss. 12-14.

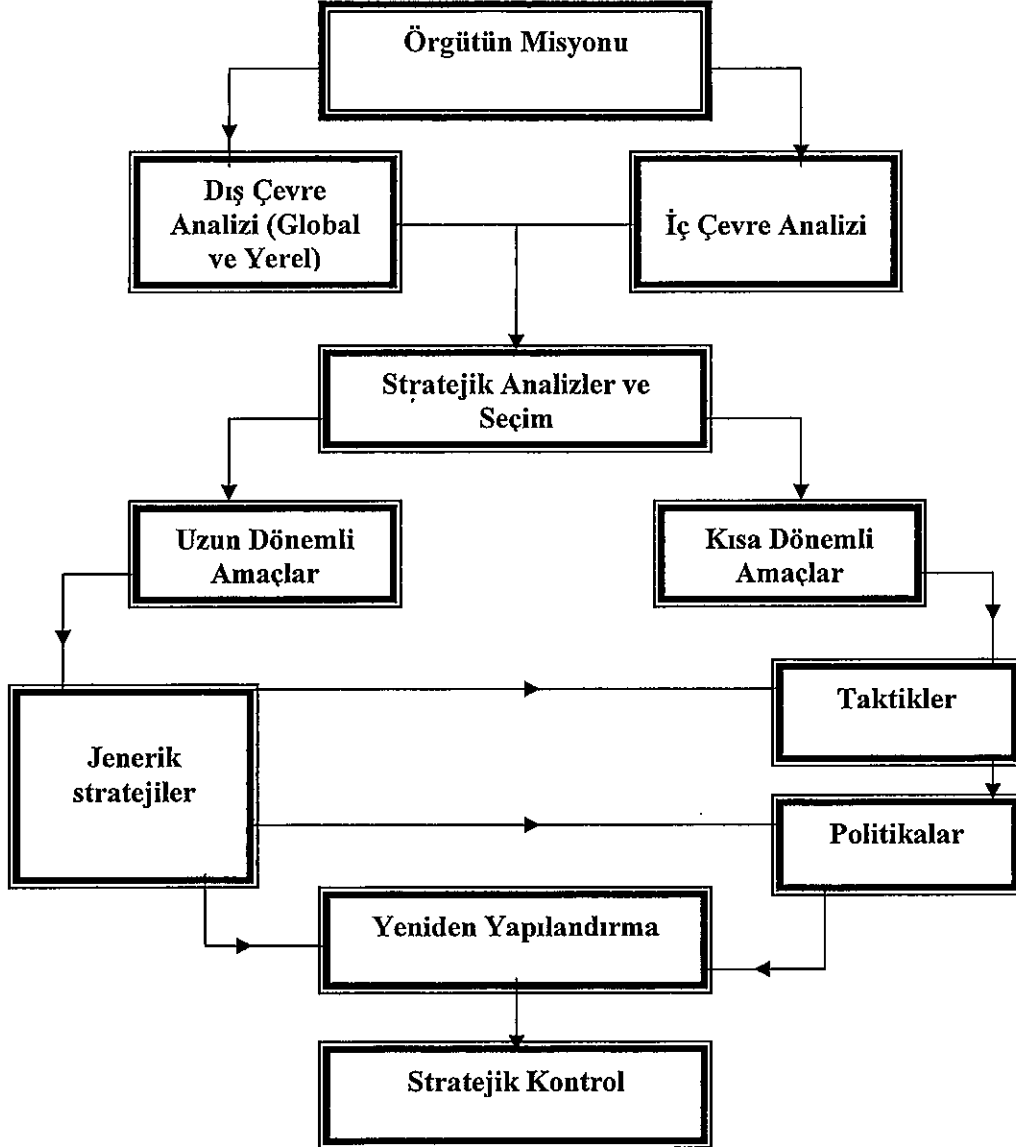
¹¹¹ Paul Joyce ve Adrian Woods, *Strategic Management a Fresh Approach to Developing Skills, Knowledge and Creativity*, MBA Press, Great Britain, 2002, s. 330.

¹¹² Dinçer, ss. 26-27.

¹¹³ Pearce ve Robinson, s. 14.

¹¹⁴ Charles W. L. Hill ve Gareth R. Jones, *Strategic Management an Integrated Approach*, (Ninth Edition), South Western Cengage Learning Press, USA 2008, s. 390.

gerçekleştirilmesi esastır.¹¹⁵ Bu düzeltici faaliyetlerin uygulanması, gerektiğinde stratejilere, taktiklere ya da politikalara geri dönülebileneği anlamına gelebilir.



Şekil 1.6. Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: John A.Pearce II ve Richard B.Robinson, *Strategic Management Formulation, Implementation & Control*, (Tenth Edition), McGraw-Hill Irwin, New York 2007, s. 11.

¹¹⁵ Atılhan Naktiyok, *İç Girişimcilik*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004, s. 108.

1.4. STRATEJİK DÜŞÜNCENİN TEMEL UNSURLARI

Stratejik düşünceyi oluşturan temel unsurlar, konu hakkında önemli çalışmaları olan Liedtka, Bonn, Pisapia ve Goldman tarafından, birbirinden farklı ölçütlerle ele alınmıştır. İsmi geçen araştırmacıların stratejik düşünce ile ilgili görüşleri şöyledir.

1.4.1. Liedtka'nın Görüşü

Stratejik düşünce biçimini inceleyen Jeanne Liedtka bu konuda yaptığı araştırmalarda, bu düşünme tarzının beş farklı unsurun bir araya gelmesiyle ortaya çıktığını öne sürmüştür: sistem düşüncesi, amaç odaklılık, fırsatçılık zekâsı, zaman ekseninde düşünme ve hipotez yönelimli olma. Araştırmacı bu bakış açısının, hem geleceğin geçmişe bağlı olduğu ve olmadığı yerleri, hem de bugünkü yeni talepleri sezen ve geleceği algılayan bir nitelik taşıdığını vurgulayarak, bu beş unsuru şöyle açıklamıştır:¹¹⁶

Sistem Düşüncesi: Stratejik düşünce, bir sistem düşüncesi temeline dayanmaktadır. Stratejik düşünen biri, eksiksiz bir değer yaratma sistemini içeren mantıksal bir modele sahiptir. Sistemdeki karşılıklı bağılıkları anlar. Örgütün içsel unsurları arasındaki ilişkileri ve bu unsurların tamamını bir bütün olarak değerlendirmek, stratejik düşünebilmek için gereklidir.

Amaç Odaklılık: Stratejik niyet, bir örgütteki bireylerin enerjilerini düzenlemelerine ve bir kaldıraç gibi kullanmalarına, dikkatlerini toplamalarına, ilgilerini dağıtan şeylere karşı direnmelerine ve hedeflerine ulaşmaya kadar konsantrasyonlarını korumalarına olanak tanıyan bir "amaç"tır. Değişimin karışık girdaplarında bu tür bir psişik enerji, bir örgütün sahip olabileceği az bulunur bir kaynak olacak ve bu enerjiyi kullananlar başarıyı yakalayabileceklerdir.

Fırsatçılık Zekâsı: Buradaki fırsatçılıktan kasıt, yönetimin alt seviyelerinde (daha düşük yönetim düzeylerinde) yeni stratejilerin ortaya çıkma ihtimalini sürekli olarak göz önünde bulundurmak ve buna izin vermektir.

¹¹⁶ Liedtka, "Strategic Thinking...", ss. 122-124; Jeanne M.Liedtka, "Linking Strategic Thinking with Strategic Planning", *Strategy and Leadership*, 26(4), (Sep/October) 1998, ss. 31-32.

Zaman Ekseninde Düşünme: Stratejik düşünce geçmiş, şu an ve gelecek ile bağlantı kurar ve bu yolla örgütün hafızasını geleceği için kullanır. Geçmişimizle bağımızın sürdüğü bir ortamda, değişimin merkezinde bir kontrol duygusu hissetmeyi sürdürmek için, yaratmaya çalıştığımız geleceğin ne olduğunu ve bunun için geçmişte kaybettiğimiz, bugün kaçınmamız ve şu anda yaratmamız gereken şeyin ne olduğunu tahmin etmeye ihtiyacımız vardır.

Hipotez Eğilimli Olma: Stratejik düşüncenin en son unsuru olan hipotez eğilimli olma, bilimsel metodu yansıtır ve hipotez üretme ve bunları test etme ile ilgilidir. Hipotez eğilimli olmak, yöneticilere stratejik düşüncenin diğer unsurlarından daha yabancıdır. Sürekli olarak artan bilginin kullanılabilirdiği ve zamanın ekseninde düşünmenin azaldığı bir ortamda hipotezler geliştirmek, onları verimli bir biçimde test etmek daha fazla önem kazanmıştır.

1.4.2. Goldman'ın Görüşü

Stratejik düşüncenin hangi unsurlardan oluştuğunu belirlemeye çalışan araştırmacılardan birisi de Goldman'dır. Araştırmacı, Liedtka'nın yukarıda yer verdiğimiz görüşlerinden yola çıkarak stratejik düşüncenin dört temel unsurdan meydana geldiğini ileri sürmüştür. Araştırmacının ortaya koyduğu bu unsurları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:¹¹⁷

Kavramsallık: Bireylerin fikirleri, modelleri ve hipotezleri yansıtmaya becerisidir.

Sistem yönlülük: Örgütün parçalarıyla etkileşimini ve bunların dış çevre ile olan ilişkilerini dikkate alabilme yeteneğidir.

Yönlendiricilik: Bireyin, gelecek için amaçlanan ve bugünden farklı olan bir amaç duygusuna sahip olmasıdır.

Fırsat yönelimlilik: Bireyin örgütün geçmişte elde etmiş olduğu başarılarının yanı sıra rekabetçi ortamdan ve çevresel koşullardan yararlanma yeteneğidir.

¹¹⁷ Ellen F. Goldman, *Becoming an Expert Strategic Thinker: The Learning Journey of Healthcare CEO's*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), The Graduate School of Education and Human Development of Washington University, July 2005, ss. 25-26.

1.4.3. Bonn'un Görüşü

Stratejik düşünce ile ilgili çalışma yapan bir diğer araştırmacı Ingrid Bonn'dur. Stratejik düşüncenin üç temel unsurdan oluştuğunu belirten Bonn, bu unsurları; örgüt ve çevresini anlamaya yönelik "sistem düşüncesi", "yaratıcılık" ve geleceğe yönelik bir "vizyon" olarak öne sürmüştür.¹¹⁸

Sistem Düşüncesi: Bu nitelik, farklı sorunların ve konuların birbirleri ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu, birbirlerini nasıl etkilediklerini, bir sorunun çözümlenmesinin diğer bir soruna etki edip etmediğini sorgulayan bir anlayış gerektirir.

Yaratıcılık: Yaratıcılık yeteneği, çoklu olasılıkların hayal edilmesi ve geleneksel yaklaşımların araştırılmasına ihtiyaç duyulmasını ifade eder. Yaratıcılık süreci aynı zamanda fikirlerin seçimi ve geliştirilmesini de içerir.

Vizyon: Üst düzey yöneticiler; yüksek düzeyde belirsizlik, sınırlı bilgi ve endişe ile karşı karşıya kalırlar. Böyle durumlarda geçerli stratejiler geliştirmelerinde ve doğru bir yön tayin etmelerinde yol gösterecek bir rehber ihtiyacı duyarlar. Ortak inançlar ve vizyon, bireylere bir yön duygusu vererek ve örgütteki aktivitelerin tamamına odaklanmayı sağlayarak bu rehberlik görevini yürütür.

1.4.4. Pisapia'nın Görüşü

Pisapia ve arkadaşları ise stratejik düşüncenin unsurlarını; deneyimleri yansıtmaya, durumları yeniden çerçeveleme ve daha bütüncül yollarla düşünme biçimi olan sistem düşüncesi olarak belirlemiş ve bu unsurları şöyle açıklamıştır:¹¹⁹

Deneyimleri Yansıtmaya: İçinde bulunulan durumları ve gelecekte hangi durumda olunacağını önceden anlayabilme ve bu durumlara yepyeni bilgileri uygulayabilme gücünü geliştiren bir yetenektir. Bu yetenek, enformasyon sürecini kullanma, bilgi yaratma ve bu bilgiyi uygulamayı içerir. Deneyimleri yansıtmada bireyler bir yandan sürekli olarak yeniden düşünüp, yeniden sorgularken, bugünü ve geleceği anlayabilmek

¹¹⁸ Bonn, "Improving Strategic...", ss. 338-339; Bonn, "Developing Strategic...", ss. 64-67.

¹¹⁹ Pisapia vd., "Developing Leader's Strategic Mindset...", ss. 44-56; John Pisapia, Nicholas Sun-Keung Pang, Tie Fatt Hee, Ying Lin ve John D. Morris, "A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong Malaysia Shanghai and the United States: An Exploratory Study", *International Educational Studies*, 2(2), (May 2009), ss. 47-49.

için mevcut ve geçmişte elde edilmiş olan algılardan, deneyimlerden ve bilgilerden yararlanmaktadır. Deneyimleri yansıtmanın yararları şöyle sıralanabilir:¹²⁰

- Neden bazı seçimlerin yarar sağladığını, bazılarının ise faydasız olduğunu fark edebilme,
- Prensipleri belirlerken çift döngülü öğrenmeden yararlanabilme,
- Durumu anlamak için algılardan, deneyimlerden ve bilgiden yararlanabilme,
- Harekete geçerken algıları, deneyimleri ve bilgiyi harmanlayabilme,
- Bugünü ve geleceği anlayabilmek için, hali hazırda olan ve geçmişte elde edilmiş olan algılardan, deneyimlerden ve bilgilerden yararlanabilme.

Yeniden Çerçeveleme: Yeniden çerçeveleme, olaylara yeni bir pencereden bakabilmek ve yeni faaliyet seçenekleri oluşturabilmek için, bireylerin tüm dikkatlerini çok yönlü düşünebilmeye, mantıksal modellere ve bakış açılarına çeken, bilinçli bir çabadır. Bu nedenle, yeni fikirler üzerinde düşünmede, onları sunmada ve en önemlisi hedefleri ve stratejileri keşfetmede yeniden çerçeveleme önemlidir. Etkili bir yeniden çerçeveleme için ise; gereken bilgileri toplarken önyargıları bir kenara bırakabilme, bir sorun, durum ya da konunun biçimlendirilmesinde kullanılan mantıksal modelleri, bakış açılarını ve çerçeveleri tanımlayabilmek ve anlayabilmek, bir durumu anlamak için farklı mantıksal modelleri, bakış açılarını ve çerçeveleri kullanabilmek, kendisine ve başkalarına ait mantıksal modelleri eleştirebilmek ve düzeltebilmek gerekmektedir.

Sistem Düşüncesi: Bireylerin sistem düşüncesini tam olarak anlayabilmeleri için sistemin özelliklerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Stratejik düşünen kişilerin, sistemin her hangi bir parçasında meydana gelecek bir değişikliğin, sistemin diğer unsurlarında da değişikliklere yola açacağını bilmelidir. Sistem düşüncesini meydana getiren bilişsel unsurlar şöyledir:¹²¹

- Olaylara bütünleştirici bir açıdan bakabilme,
- Parçalar arasında kurulmuş olan bağları ve parçalar arası ilişkileri fark edebilme,

¹²⁰ Pisapia v.d., "Developing Leader's Strategic Mindset...", ss. 56.

¹²¹ Pisapia v.d., "Developing Leader's Strategic Mindset...", ss. 48.

- Sistemin içsel özelliklerini ve belirli örneklerini fark edebilme ve bunlara göre hareket edebilme,
- Hedeflere ulaşma, parçalar arasında kurulmuş olan bağları koruma, tamamlama ve uyarılma ile ilgili zorunlulukların farkında olabilme ve bu bilinçle hareket edebilme.

1.4. STRATEJİK DÜŞÜNCE GELİŞTİRME SÜRECİ

Stratejik düşünce, bir anda ortaya çıkan bir düşünsel ürün değildir. Böylesine özel bir düşünme süreci birbirini tamamlayan ve belirli bir sistematığe dayanan aşamalardan oluşur.

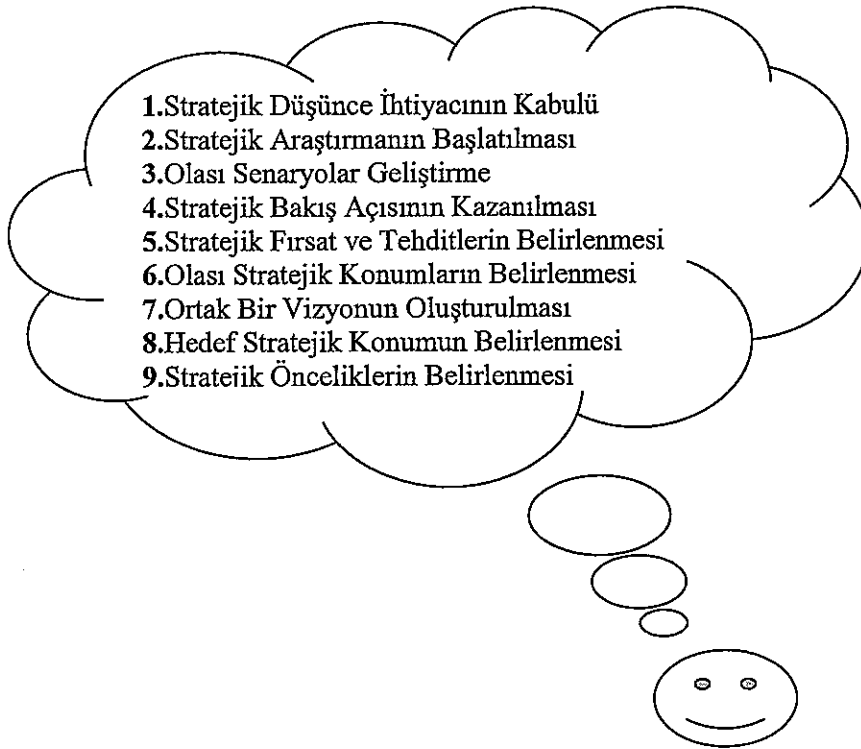
Stratejik düşünce geliştirmenin dokuz adımdan meydana geldiğini ileri süren Harper, birbirine bağlı olarak ilerleyen bu dokuz aşamayı şu şekilde açıklamıştır:¹²²

- Örgütün geleceğinin belirsizliklerle dolu olduğu, yeniliklerin tahmin edilemediği bir ortamda, böyle bir düşünme biçiminin gerekliliğinin kabul edilir.
- Bir radar gibi düşünülen çevresel analiz yardımıyla, örgüt için fırsat ya da tehdit oluşturabilecek gelişmelerin sinyalleri önceden algılanmaya çalışılır.
- Bir önceki adımdaki algılar yorumlanarak bir takım senaryolar geliştirilir ki bu, vizyonerliğin ve rekabet edebilmenin önemli bir gereğidir.
- Geliştirilmiş olan olası senaryoların her birinin ne zaman gerçekleşebileceği, değişimleri hangi etkenlerin kontrol ettiği ve bunların gerçekleşmesi halinde bu durumlardan yararlanabilmek için nasıl bir konumda olunması gerektiği belirlenmeye çalışılır.
- “İnsanlar nelere ihtiyaç duyacaklar?”, “Mevcut hangi ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesi gerekiyor?”, “Hangi teknolojilere yeteneklere ve kaynaklara ihtiyaç duyulacak? gibi soruların yanıtları aranır.
- Örgütün uzun dönemde hangi stratejik konumlarda bulunabileceğine ilişkin ileriki aşamalarda netleştirilmek üzere tahmini belirlemeler yapılır.

¹²² Harper, ss. 1-9.

- Olası senaryolara bakılır, ortaya çıkan fırsatlara odaklanılır ve bunlara göre olası stratejik konumlar ortaya konmaya çalışılır ve bundan önceki tüm adımlar, birleştirici bir vizyonun ortaya çıkmasına hizmet eder.
- Örgütün ileride hangi konumda olması gerektiği ortaya konmaya çalışılmasıdır. Örgütün Vizyon bir yön duygusu verir ve hedef olarak belirlenen stratejik konum gidilecek yerin tam olarak neresi olduğunu tanımlar.
- Stratejik öncelikler belirlenir: Hedef ve stratejik konum örgütün gelecekte “nerede” olacağını belirlerken, stratejik öncelikler, örgütün ulaşmayı arzuladığı bu yere “nasıl” gideceğini tespit etmeye çalışır.

Şekil 1.7.’de bu dokuz adım sırasıyla gösterilmiştir.

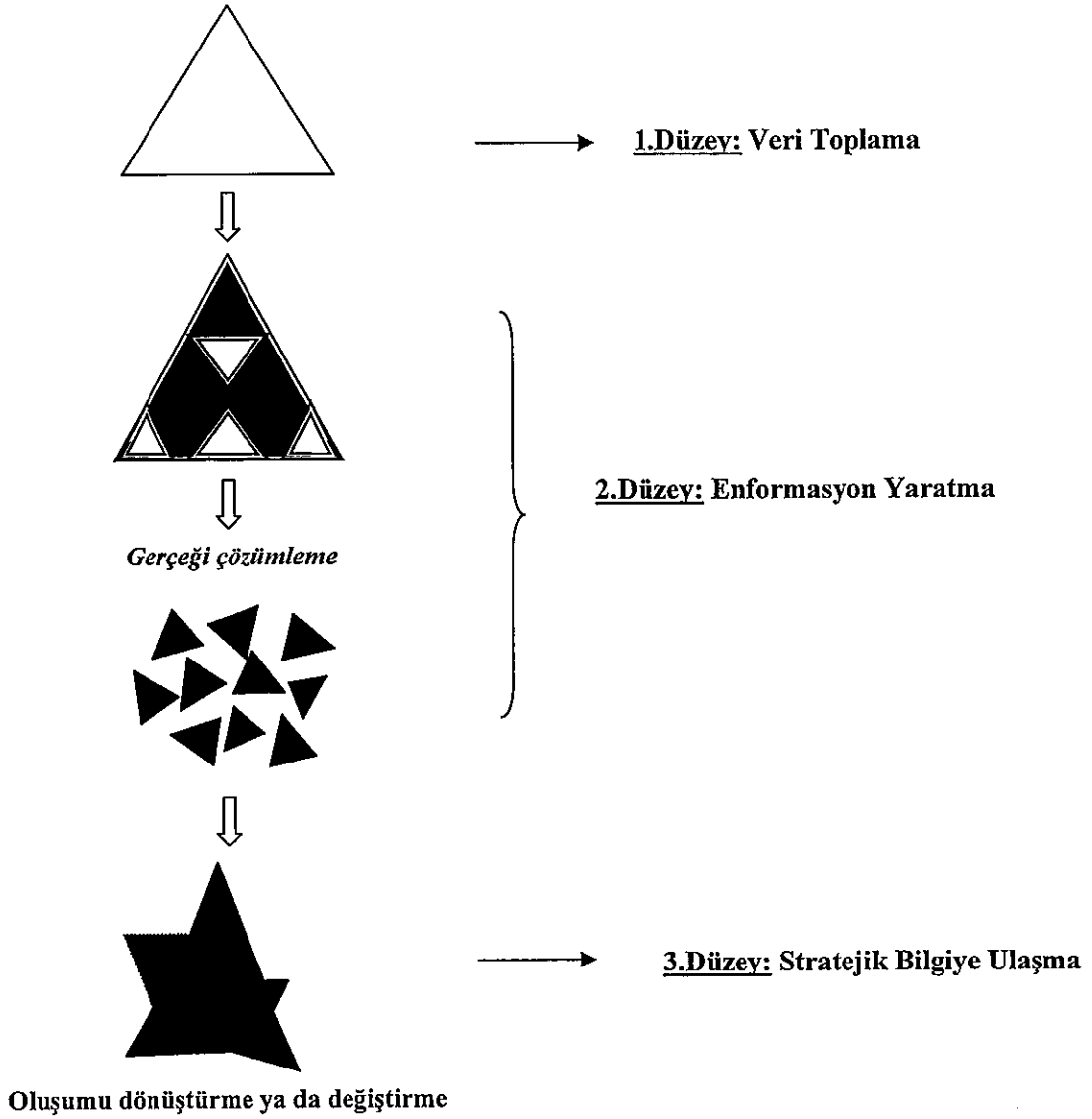


Şekil 1.7. Stratejik Düşünce Geliştirme Süreci

Kaynak: Harper, ss. 1-9’dan uyarlanmıştır.

Ohmae, stratejik düşünce geliştirme sürecinin bir süreç dâhilinde gerçekleştiğini ve stratejik düşüncenin varlığının en temel kanıtının stratejik bilgi olduğunu ileri sürmüştür. Verinin (data) enformasyona, enformasyonun da stratejik bilgiye dönüştürülerek stratejik düşüncenin gerçekleştirildiğini öne süren bu görüşe göre veri,

enformasyon ve stratejik bilginin toplanması ve uygulamaya geçirilmesi, stratejik düşüncenin açık göstergeleridir. Araştırmacı, stratejik düşünen birisinin, karmaşık verilerle dolu bir ortamda sürekli olarak stratejik bilgiye ulaşmaya çalıştığını ve bu çabanın, birbirini takip eden farklı düşünce düzeylerinde gerçekleştiğini belirtmektedir.¹²³



Şekil 1.8. Stratejik Düşünce Geliştirme Düzeyleri

Kaynak: Stacie Morgan, s. 34.

¹²³ Kenichi Ohmae, *The Mind of The Strategist*, McGraw-Hill, USA 1982, s. 14'ten, Stacie L.L. Morgan, *The Strategic Knowledge Indicator*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), The Union Institute, Cincinnati, 1996, s. 34.

Morgan ise bir araştırmasında Ohmae'nin görüşünü geliştirmiştir. Araştırmacı, strateji geliştirmeye yönelik bu düzeyleri Şekil 1.8 yardımıyla, aşağıdaki gibi açıklamaktadır:¹²⁴

Veri Toplama: Stratejik bilgiye ulaşmanın ilk aşaması, genel olarak çevresel anlamda detaylı ve titiz bir tarama yoluyla veri toplanmasını içermektedir. Bu noktada bazı önemli unsurlar öne çıkmaktadır. Örneğin, toplanılan verilerin sayısından ve farklı olmasından ziyade, sorunların çözümüne uygun olması çok daha önem taşımaktadır. Mevcut ve muhtemel sorunlarla bağlantısı olmayan ve bunların çözümü açısından birbirleri ile ilişkilendirilemeyen verilerin pek bir önemi olmayacaktır. Bununla birlikte, veri miktarlarının belirsizlik yaratacak ölçüde ya da aşırı düzeyde olmaması da dikkate alınmalıdır.

Enformasyon Yaratma: Stratejik düşünen birisi, çevresel analiz yoluyla topladığı verileri sistem bakış açısı dâhilinde ele alır ve bunlar arasında ilişkiler kurmaya başlar. Bu şekilde bir düşünme tarzı ise bireyin parçalar ile bütün arasında ilişkileri kavrayarak, karmaşık sistemler ile ilgili enformasyonlara ulaşmasına yardımcı olur. Enformasyonlar çevresel fırsat ve tehditleri anlamada ve stratejik bilgiye ulaşmada son derece önemlidir.

Stratejik bilgi: Stratejik bilgi geliştirmek için bireylerin örgütün vizyonunu sürekli olarak göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bununla birlikte stratejik bilgiyi ortaya çıkarabilmek için bireyler sistemler hakkındaki bilgilerini kullanabilmeli, belirsizliği anlayabilmeli ve tahammül edebilmeli, öğrenme konusunda öngörücü olabilmeli ve gelecekle ilgili tahminlerde bulunabilmek için sürekli olarak zihinlerini açık tutabilmelidirler.

1.5. STRATEJİK DÜŞÜNCE YETENEĞİNİ GELİŞTİRME

Örgütlerde stratejik planlamanın konu edildiği bir araştırmada, stratejik düşüncüyü bir örgüt için, geleceğin dalgalanmalarına karşı hazırlıklı hale gelmek amacıyla sistematik planların hazırlanmasını sağlayan ve örgütün uzun dönemli başarısını etkileyen kararlara yön veren bir olgu olarak ifade eden Naktiyok ve arkadaşları, bu tarz bir hazırlık sürecinin, örgüt için farklı kaynak ve kapasiteler geliştirilmeyi ve değişimin

¹²⁴ Stacie Morgan, ss. 34-51.

getireceği fırsatları ele geçirmek için sürekli bir dinamizme sahip olmayı gerektirdiğini ileri sürmüşlerdir. Bu görüşe göre, stratejik düşünebilen bir örgütün, hem geçmişi, hem bugünü ve aynı zamanda da geleceği göz önüne alarak üç boyutlu bir bakış açısı geliştirmesi ve çevreyi sürekli olarak analiz etmesi gerekir.¹²⁵

Yöneticilere dinamik ve rekabetçi bir çevrede örgütü güvence altına almayı sağlayan stratejik düşünce, örgütün uzun dönemli başarısında önemli bir rol oynar. Ayrıca stratejik düşünce yöneticinin algıladığı bir fırsat ile ilgili olarak doğru bir karar vermesi için gereken cesareti vermektedir. Stratejik düşünce; geleceğe hazırlanmada, büyük resmi görmede, tehditleri önceden belirleyebilmede, karar vermede ve problem çözmede bireylere yardımcı olmaktadır. Dahası birey stratejik düşünce yeteneğini geliştirerek; çevresel eğilimleri anlama, fırsatları önceden görebilme, yapılması planlanan işin gerektirdiği pazar ihtiyaçlarını tanımlama, örgütü başarılı olacak biçimde konumlandırma, aşırı riskten kaçınma, anlaşmaları tesis etme, doğru kaynakları elde etme ve sonuca yönelik hareket etme gibi önemli konularda kolaylık elde edebilir.¹²⁶

Büyük Hun Hükümdarı Attila'nın aşağıdaki sözleri, onun stratejik düşünebilme yeteneğine sahip olduğunun açık bir işaretidir.

“Geçmişimizi incelemekten asla vazgeçmemeliyiz. Geçmişimizdeki yanlışlar, disiplinsiz strateji ve taktikleri bir kenara bırakarak geleceğe hazırlanırken, savaş meydanlarında kalan Hunların kemiklerini hatırdan çıkarmamalıyız. İyi belirlenmiş bir hedef ile Hun birliğini kurarak, yeni ilke ve politikalar belirlemeliyiz. Tüm düşmanlara ve engellere karşı mükemmel olabilmek için bir kez daha ve sonsuza dek plan yapmalıyız.”¹²⁷

Bireylerin stratejik düşünebilme yeteneklerini geliştirebilmeleri için, öncelikle bu özel düşünme tarzını oluşturduğu ifade edilen bilişsel yetenekleri yetkinleştirmeleri gerekmektedir. Çalışmanın önceki kısımlarında sunulan bilgiler doğrultusunda, Liedtka¹²⁸, Bonn¹²⁹ ve Pisapia¹³⁰'nın çalışmalarını dikkate alarak bir genelleme

¹²⁵ Atılhan Naktiyok, Canan Nur Karabey, M.Kürşat Timuroğlu ve Hüseyin Daştan, *Stratejik Planlama*, İmaj Yayınevi, Ankara Şubat 2009, s. 62.

¹²⁶ Alsaaty, ss. 68-69.

¹²⁷ Coşkun Can Aktan, “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, s. 12. Erişim Tarihi: 12.01.2010 <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf>

¹²⁸ Liedtka, “Strategic Thinking...”, ss. 122-124; Liedtka, “Linking Strategic...”, ss. 31-32.

¹²⁹ Bonn, “Improving Strategic... ss. 338-339; Bonn, “Developing Strategic...”, ss. 64-67.

yaptığımızda bu yeteneklerin; sistem bakış açısı, stratejik niyet, fırsatçılık zekâsı, zaman ekseninde düşünme, hipotez eğilimli olmak, yaratıcılık, deneyimleri yansıtmaya, yeniden çerçeveleme ve vizyon olduğunu ifade edebiliriz. İleri düzeydeki bu zihinsel yetenekleri daha da net bir biçimde, aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür.

- Olaylara bütüncül bir açıdan bakabilme, parçaları ve bütünü ve birbirleri arasındaki ilişkileri görebilme,
- Karmaşık olayları anlayabilmek ve eleştirebilmek için, çok yönlü düşünebilme, farklı mantıksal modeller ve çerçeveler kullanabilme,
- Dünü, bugünü ve geçmişi bir arada düşünerek, dün yapılan ve bugün kaçınılması gereken hataları görme ve bu doğrultuda yarın için neler yapılması gerektiğini tasarlama,
- Özellikle yüksek belirsizliğin ve sınırlı bilginin olduğu ortamlarda bir yön kazandıracak ve rehberlik edecek bir vizyona sahip olma,
- Örgütün stratejik amacına yönelik bir bakış açısına sahip olma,
- Örgüte rekabet avantajı kazandırabilecek türde yeni fikirler ya da yöntemler araştırma,
- Alt seviyelerde çalışan, ancak yaratıcı düşünebilen bireylerin fikirlerini her zaman dikkate alma.

Stratejik düşünen bireylerin sahip oldukları yetenekleri araştıran Goldman ise stratejik düşüncenin bireylerde doğuştan ya da şans eseri keşfedilen bir yetenek olmadığını, on yıl ya da daha fazla sürede biçimlenen belirli deneyimlerden oluştuğunu düşünmekte ve dolayısıyla stratejik düşüncenin, deneyimlerden öğrenilen, daha da önemlisi “deneyimlerle geliştirilebilen ve elde edilebilen bir yetenek” olduğunu ifade etmektedir. Goldman, sözünü ettiği bu deneyimleri; kişisel, kişilerarası, örgütsel ve dışsal deneyim olmak üzere dört farklı grupta toplamaktadır. Bu grupları aşağıdaki biçimde özetlemek mümkündür:¹³¹

¹³⁰ Pisapia vd., “Developing Leader’s .”, ss. 44-56; Pisapia vd., “A Comparison.”, ss. 47-49.

¹³¹ Ellen F. Goldman, “Strategic Thinking at The Top”, *MIT Sloan Management Review*, 48(4), (Summer 2007), s. 1; Ellen F. Goldman, “Strategic Thinking At The Top: What Matters in Developing Expertise”, *Academy of Management Best Conference Paper*, 2006, MED: F1; Goldman vd., s. 406.

Tablo 1.2. Stratejik Düşünebilme Yeteneğini Geliştiren Deneyimler

KİŞİSEL DENEYİMLER	KİŞİLERARASI DENEYİM
<ul style="list-style-type: none"> • Aile içinde alınan eğitim: İçinde yetişilen ailenin farklı bakış açılarına araştırmaya ve tartışmaya verilen değer. • Genel iş deneyimi: Farklı büyüklüklerdeki ve konumlardaki örgütlerde çalışma. • Bir CEO olmak: Örgütün içinde ve dışında, yepyeni ve çoklu insan gruplarıyla ilgilenmek ve bu yolla büyük resmi görebilmek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bir Mentora (Danışmana) sahip olmak Mentor ile düzenli olarak görüşmek ve geri bildirim almak. • Alanında başarı elde etmiş üst düzeyde biriyle yakın mesafede çalışmak: Başarılı ve deneyimli bir meslektaş ile birebir çalışarak ondan yeni fikirler ve yeni bakış açıları öğrenmek.
ÖRGÜTSEL DENEYİM	DIŞSAL DENEYİM
<ul style="list-style-type: none"> • Sonuçları izlemek (Kıyaslama): Örgütün operasyonel ve pazar performansı ile ilgili olan ve farklı pazar bölümleri ile ilgili verileri takip etmek ve birbirleri ile karşılaştırmak. • Stratejik planlamaya katılmak: Üst yönetim ekibiyle birlikte stratejik planlama oturumlarına katılmak, bu oturumlara hazırlanmak ve bunların işlevsel sonuçlarından yararlanmak. • Büyük bir büyümenin başlatılmasına öncülük yapmak: Önemli ve karmaşık projelerde yer alarak, özgürce karar verebilmeyi öğrenmek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütün varlığını tehdit eden bir tehdit üzerinde durma: Örgütün dışında var olan bir varlığın kontrol edilen, sürekli tekrarlanan ve yönetici üzerinde şiddetli etkisi olan bir tehditle karşı karşıya kalmak ve bununla baş etmek için tekrar tekrar düşünmek, çokça odaklanmak. • Meslektaşlarla görüşerek deneyim sahibi olma: Örgütün dışında çalışan ve benzer konumda bulunan yöneticilerle doğrudan ve düzenli olarak görüşerek ya da iş dünyası ile ilgili yayımları takip ederek farklı endüstrilerde ne tür uygulamaların gerçekleştirildiğini öğrenmek.

Kaynak: Goldman, "Strategic Thinking At The Top", s. 1'den uyarlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ELEŞTİREL VE YARATICI DÜŞÜNCE

2.1. ELEŞTİREL DÜŞÜNCE

Çalışmanın bu kısmında ilk olarak, eleştirel düşünce kavramı ve bu düşünce biçimini meydana getiren unsurlar açıklanmaya çalışılacak daha sonra ise, eleştirel düşünebilen bireylerin sahip olduğu genel özelliklere, eleştirel düşünmeyi engelleyici faktörlere ve eleştirel düşünebilme yeteneğini geliştirmeye yönelik bazı önerilere yer verilecektir.

2.1.1. Eleştirel Düşünce Kavramı

Eleştirel düşünce kavramı farklı disiplinlerde, özellikle eğitim ve sağlık alanlarında çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Dolayısıyla bu alanlarda eleştirel düşünce ile ilgili olarak çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Ancak yönetim disiplinde bu kavram pek fazla ele alınmamış ve bir yöneticinin eleştirel düşünmesi ya da eleştirel düşünce üretmesi dendiğinde akla ne gelmesi konusunda belirgin ve tatmin edici bir görüş henüz oluşturulmamıştır. Bu çalışmada eleştirel düşünce konusunda yönetim disiplinine en yakın olduğu düşünülen kavramsal bilgiler değerlendirilerek sunulmaya çalışılacaktır.

Son 50-60 yıldır daha net bir biçimde ele alındığı ve tanımlandığı görülen eleştirel düşünce kavramı,¹³² genel olarak, bir şeyi geliştirmek ya da iyileştirmek amacıyla, düşünceleri analiz etme ve değerlendirme sanatı biçiminde tanımlanmaktadır.¹³³

Eleştirel düşünce, fikirlerin ve kanıtların arkasında yatan nedenler hakkında fikir sahibi olmaktır.¹³⁴ Bir konu üzerindeki alternatif bakış açılarını ya da fikirleri ve

¹³² Kimberly A. Vogel, Michael Geelhoed, Kimatha O Grice ve Douglas Murphy, "Do Occupational Therapy and Physical Therapy Curricula Teach Critical Thinking Skills?", *Journal of Allied Health*, 38(3), (Fall 2009), s. 153.

¹³³ Richard Paul ve Linda Elder, *The Miniature Guide to Critical Thinking-Concepts and Tools*, The Foundation for Critical Thinking, New Jersey 2006, s. 4.

¹³⁴ Mary Ellen Guffey, *Business Communication: Process & Product*, (Sixth Edition), South Western Cengage Learning, USA 2008, s. 5.

yapılabilecek daha iyi şeyleri içeren bu olgu,¹³⁵ sorunları tanımlayabilmek ve bu sorunlara güçlü çözümler geliştirebilmek için sağlam bir alt yapı sunan özel bir yetenektir. Bu görüşe göre eleştirel düşünce yeteneğinin insanların; bilgileri, fikirleri ve durumları ele alarak, mantıklı ve doğrulanabilir nitelikte kararlar alabilmelerini sağlayan bir değerlendirme sürecinden meydana gelmektedir.¹³⁶

Eleştirel düşünce, inandığımız ya da yapmakta olduğumuz şeyler hakkında akıl yürütmede kullandığımız, entelektüel yeteneklerle ya da stratejilerle ilgili kavramsal nitelikte bir araçlar bütünüdür. Bir anlamda akılı kullanarak ya da akıl yürütme yoluyla karar vermektir.¹³⁷

Psikoloji alanında önemli çalışmaları bulunan ve eleştirel düşüncenin nasıl bir mantıksal işleyişe sahip olduğunu izah eden Tanrıdağ, bireylerin bugünle geçmiş arasında dinamik bir bağlantı kurmak suretiyle, geçmişten geleceğe doğru olayların nasıl geliştiğini ve bu olaylardaki doğruları ve yanlışları görebildiklerini ve değerlendirebildiklerini ifade etmiş ve bu yönde bir çabanın da eleştirel düşünme eylemini oluşturduğunu belirtmiştir. Tanrıdağ'a göre empati, böylesine ayırt edici türden bir düşünsel yeteneğe ait çok önemli bir unsurdur. Empati kuramayan bir birey, farklı düşüncelere toleranslı olamaz, tek yanlı bir birey haline gelir ve tek bir görüşün doğru, diğerlerinin yanlış olduğuna inanır. Oysaki empati kurabilen bir birey, başkalarıyla aynı eleştirel zeminde bulunabileceği gibi, aynı zamanda onların düşünce ve fikirlerine de eleştiri getirebilme yeteneğine sahiptir.¹³⁸ Bu bilgilerden, eleştirel düşüncedeki olayları anlama biçiminin, konuya farklı açılardan bakabilmeyi sağlayan çok boyutlu bir bakış açısına dayandığı görülmektedir. Bu tip bir bakış açısının, bireye hem sorunun ortaya çıkış nedenlerini araştırmasında hem de sorunun ne tür bir yöntemle çözülebileceği konusunda, ciddi bir avantaj sağladığı söylenebilir.

Eleştirel düşünebilen bir birey, problemleri çözmede kullanmak üzere mevcut iddiaları ve kanıtları, güvenilirlik ya da inanılabilirlik açısından yargılar ve karar

¹³⁵ Jennifer A. Moon, *Critical Thinking: An Exploration of Theory and Practice*, Routledge Publishing, New York 2008, s. 26.

¹³⁶ Dave Lakhani, *The Power of an Hour: Business and Life Mastery in One Hour a Week*, John Wiley & Sons, New Jersey 2006, s. 21.

¹³⁷ Joel Rudinow ve Vincent E. Barry, *Invitation to Critical Thinking*, (Sixth Edition), Thompson Wadsworth, USA 2008, s. 11.

¹³⁸ Oğuz Tanrıdağ, "Beyin ve Eleştirel Düşünme", Psikoyorum, Erişim Tarihi: 03.06.2010 http://www.mcatürk.com/Beyin_ve_Elestirel_Dusunme_720_video.html

vermek için çok sayıda bilgi kaynağına başvurur.¹³⁹ Bu görüşe paralel olarak Hunter, eleştirel düşüncenin insan için son derece değerli bir kazanım olan “bilgi edinme” imkânını artırdığını, aynı zamanda da, neye inanılacağı ya da ne yapılacağı konusunda zihinsel bir yapılandırma sağlayarak bireye bir anlamda özerklik kazandırdığını ileri sürmüştür.¹⁴⁰

Eleştirel düşünce, bireylerin mevcut durumla ilgili en uygun sonuçları ve alternatifleri belirginleştirmelerini ya da formüle etmelerini sağlar. Eleştirel düşünce bu yönüyle bir sonuca varma, bu sonuçtan elde edilen bilgi ile sahip olunan bilgi düzeyini artırma, daha iyi kararlar alabilme, başkalarını ikna edebilme ve doğruları başkalarına anlatabilme gibi konularda da yardımcı olmaktadır.¹⁴¹

Eleştirel düşünce olgusu, her ne kadar halk arasında “eleştiri” (criticism) olgusuyla aynı anlamdaymış gibi algılansa da, gerçekte bu iki kavram birbirinden oldukça farklıdır. Örneğin Quinn’e göre, eleştiri olgusu negatif bir anlam taşır ve kötümser bir yaklaşımı çağırır. Bununla birlikte eleştirel düşünce kavramı pozitif ve büyüme ve gelişmeyi amaçlamaktadır.¹⁴²

Eleştirel düşünce ve eleştiri olguları arasındaki farklılığa işaret eden araştırmacılardan biri olan Weiten ve arkadaşları ise, eleştirel düşüncenin “eleştiri”den farklı olarak, başkalarının fikirlerini de dikkate almayı gerektirdiğini belirtmiştir.¹⁴³ Weiten diğer bir eserinde ise eleştirel düşüncenin, kendine has bir düşünme biçimi olduğunu, ancak sanıldığı kadar basit olmadığını ifade etmiştir.¹⁴⁴ Araştırmacının böyle düşünmesinin nedeni, bu düşünme tarzının; sorunları çözebilme, çıkarsamaları formüle edebilme ve ihtimallere dayalı olarak çok dikkatli bir biçimde karar verme amacını taşıyan bir süreci içermesi olabilir.

¹³⁹ Robert Wandberg, *Creative Problem Solving: What's a Better Way*, Capstone Press, USA 2001, s. 17.

¹⁴⁰ David Hunter, *A Practical Guide to Critical Thinking: Deciding What To Do and Believe*, John Wiley & Sons, New Jersey 2009, s. 6.

¹⁴¹ Robert Cogan, *Critical Thinking: Step by Step*, University Press of America, 1998, s. 39; William Hughes ve Jonathan Lavery, *Critical Thinking: An Introduction to The Basic Skills*, (Fourth Edition), Broadview Press Ltd., Canada 2004, ss. 24-25.

¹⁴² Francis M. Quinn, *The Principles and Practice of Nurse Education*, Stanley Thomes Ltd., UK 2000, s. 79.

¹⁴³ Wayne Weiten, Margaret A. Lloyd, Dana S. Dunn ve Elizabeth Yost Hammer, *Psychology Applied to Modern Life: Adjustment in the 21st Century*, (Ninth Edition), Wadsworth Cengage Learning, USA 2009, s. 11.

¹⁴⁴ Wayne Weiten, *Psychology: Themes and Variations*, (Eighth Edition), Wadsworth Cengage Learning, Canada 2010, s. 34.

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında, eleştirel düşünceyi; bir olguyu anlamak, bir soruna çözüm getirmek veya bir durumu iyileştirmek üzere, mevcut olandan daha farklı bakış açıları arayan ve bunu yaparken kullandığı bilgilerin doğruluğunu ve kanıtlanabilirliğini esas alan özel bir düşünme tarzı olarak tanımlamak mümkündür. Eleştirel düşünce mevcut bir bilgiyi, inancı ya da tavrı yermenin değil, aksine geliştirmenin ya da iyileştirmenin yollarını arar. Bunu yapmak için de son derece titiz bir akıl yürütme sürecini kullanır.

Eleştirel düşünce doğası gereği araştırma yapar, sorular sorar ve test eder. Bu nedenle de üzerinde durduğu konu ya da sorunu tam anlamıyla keşfedebilmek için derinlemesine inceler ve farklılıkları açığa çıkarmaya çalışır. Bunu yaparken de elde edilmek istenen sonucu ne kadar sağlayabildiğini ya da çözüm konusunda ne kadar tatmin edici olduğunu sorgular. Dolayısıyla eleştirel düşünce, hangi seçeneğin çözüm olduğu konusunda son derece seçicidir ve çoklu alternatifleri azaltmak ister.¹⁴⁵

Eleştirel düşünce biçimi ile ilgili olarak yukarıda sunulan bilgilerden sonra, bu aşamada akla iki soru gelmektedir:

1) Bir bireyin eleştirel düşünme tarzına sahip olup olmadığı nasıl anlaşılır?

2) Bir birey eleştirel düşünce geliştirebilme yeteneğini karşılaştığı her konuyu değerlendirirken kullanır mı?

İlk sorunun yanıtı olarak, eleştirel düşünebilen bir bireyin herhangi bir sorun ya da olayla karşı karşıya kaldığında, aklında aşağıdaki türden soruların belirlediğini söylemek mümkündür:¹⁴⁶

- Bunun anlamı nedir?
- Bu doğru mudur? Doğruluğu için yeterli kanıt var mıdır?
- Bunun doğruluğunu kim iddia etmiş? Ona bunu söyleten nedir?
- Hataları var mıdır, varsa bunlar düzeltilerek mi iddiada bulunulmuştur?
- Herhangi bir şey atlanmış mıdır?

¹⁴⁵ Tim Hurson, *Think Better: An Innovator's Guide to Productive Thinking*, McGraw Hill Companies, USA 2008, s. 46.

¹⁴⁶ Leonard Gibbs ve Eileen Gambrell, *Critical Thinking for Helping Professionals: A Skills-Based Workbook*, (Third Edition), Oxford University Press, New York 2009, s. 4.

- Bu iddia, önyargılardan arındırılmış mıdır?
- Bunun sonuçları nelerdir? Benzer sonuçları veren başka bir şey daha var mı?
- İyi düşünülmüş başka alternatif bakış açıları var mı?

Bu soruların bir kısmı, tamamı ya da belki de daha fazlası, bireyin eleştirel düşünme tarzına sahip olunduğunun kanıtı olabilir.

İkinci sorunun yanıtı ile ilgili olarak, her ne kadar eleştirel düşünebilme yeteneği insanlar için son derece doğal bir eylem olarak ifade edilse de, her insanın aslında aynı düzeyde eleştirel düşünmediğini, hatta bireylerin belirli bazı konuları, belirli bir sıklıkta eleştirel olarak ele aldığını, bunun dışında kalan konuları ise bu bakış açısıyla ele almadıklarını söylemek mümkündür.¹⁴⁷ Dahası eleştirel düşünce kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Tanrıdağ, her bireyde eleştirel düşünebilme yeteneğinin aynı seviyede olmayışının nedeninin, bireylerin biyolojik açıdan farklı yapılara sahip olmalarından kaynaklandığını ifade etmektedir. Beynin ön lobunda bulunan ve işleyen bellek adı verilen bir bölüm, her bireyde farklı biçimde çalıştığından, bireylerin empati kurma ve buna bağlı olarak da eleştirel düşünebilme yetenekleri birbirlerinden farklı hale gelmektedir.¹⁴⁸

2.1.2. Eleştirel Düşüncenin Unsurları

Eleştirel düşüncenin genel olarak hangi unsurlardan meydana geldiğine ilişkin birbirinden farklı çok sayıda görüş vardır. Bu nedenle çalışmamızda, bu unsurlardan en genel, yönetim disiplinine en yakın ve konunun anlaşılmasında aydınlatıcı ve belirleyici olduğu düşünülen görüşlere yer verilmiştir.

2.1.2.1. Facione'nin Görüşü

Eleştirel düşüncenin hangi unsurların bir arada bulunması sonucu ortaya çıkabileceğini araştıran isimlerden birisi Facione'dir. Çalışmalarında eleştirel düşünce biçiminin hangi unsurlardan meydana geldiğini inceleyen araştırmacı, bu farklı düşünce

¹⁴⁷ Rudinow ve Barry, s. 15.

¹⁴⁸ Tanrıdağ, A.g.v.

tarzının iki etken grubundan meydana geldiğini öne sürmüştür. Birincisi “bilişsel unsurlar”, diğeri ise “hisse dayalı yatkınlıklar”dır. Araştırmacı bilişsel unsurları; yorumlama, analiz etme, değerlendirme, çıkarsama yapma, açıklama ve özdenetim olarak belirlemiş ve aşağıdaki gibi izah etmiştir.¹⁴⁹

Yorumlama: Deneyimler, durumlar, datalar, olaylar, prosedürler ya da kriterler gibi unsurların anlamını ya da önemini kavramak, aynı zamanda bunları ifade etmek.

Analiz etme: İfadeler, sorular, kavramlar, tanımlamalar arasındaki ilişkileri ya da inançlar, yargılar, deneyimler, nedenler, enformasyonlar ve fikirler gibi açıklama amacı taşıyan temsil biçimlerini teşhis etmek.

Değerlendirme: İfadelerin ya da bir bireyin algıları, deneyimleri, durumu, yargıları, inancı ya da fikirlerini tanımlamayan diğere temsil biçimlerinin güvenilirliğini değerlendirmek.

Çıkarsama yapma: Tahminleri ve hipotezleri biçimlendirmek, uygun olan bilgileri incelemek ve datalardan, ifadelerden, prensiplerden, delillerden, inançlardan, fikirlerden, kavramlardan, tanımlamalardan, sorulardan ve diğere temsil biçimlerinden gelen sonuçlardan anlam çıkarmak.

Açıklama: Düşüncelerin sonuçlarını ifade etmek, kanıt niteliğinde, kavramsal, metodolojik, mantık ölçütüne dayanan ve içeriksel düşünceleri kanıtlamak ve düşünceleri ikna edici bir biçimde sunmak.

Özdenetim: Bilişsel aktiviteleri, bu aktivitelerde kullanılan unsurları ve varılan sonuçları gözden geçirerek ve başkalarının çıkardığı sonuçlarla ya da başkalarının düşünceleriyle kendilerinininkileri kıyaslamak suretiyle, kendi durumunu değerlendirmek.

Diğere bir taraftan Facione, eğer bir bireyde var olmazlarsa, bireyin eleştirel düşünce üretmesinin mümkün olamayacağını ifade ettiği ve “hisse dayalı yatkınlıklar” ismini verdiği bir takım varlık unsurlarından bahsetmiştir. Bunlar; yeni görüşlere açık olma, meraklılık, objektif araştırma, analitik düşünme, sistematiklik ve özgüven olarak belirtmiştir. Bu unsurları şöyle açıklamak mümkündür:¹⁵⁰

¹⁴⁹ Peter A. Facione, “Critical Thinking: What is and Why It Counts”, *California Academic Press*, 1998, ss. 3-6.

¹⁵⁰ Facione, s. 8.

Yeni görüşlere açık olma: Farklı bakış açılarını değerlendirme ve başkalarının sahip olduğu farklı doğrulara saygı duymaya istekli olmak, aynı zamanda kendisi ya da başkaları hakkında yeni bakış açıları kazanmak için farklı kültürlere ait gelenekleri anlayabilmek.

Meraklılık: Yeni bilgiler elde etmede meraklı ve hevesli olmak, uygulamaların açıkça anlaşamadığı durumlarda, işlerle ilgili bilgi elde etme isteği duymak.

Objektif araştırma: Bireyin önyargılarına, inançlarına ya da ilgisine uymasa bile, en iyi bilgiyi elde edebilmek için sorular sorma konusunda cesur olmak.

Analitik düşünme: Çözümleyici bir biçimde ve doğrulanabilir bilgiler kullanarak düşünmek.

Sistematiklik: Örgüte değer vermek ve karmaşıklık söz konusu olduğunda sorunları çözme konusunda dikkatli ve sabırlı olmak.

Özgüven: Bireyin sorunları çözümleyebilmesi için diğer yeteneklerindense, kendi akıl yürütme biçimine güvenmek ve yeteneklerini kullanma konusunda istekli olmak.

2.1.2.2. Bower'in Görüşü

“Nursing Fundamentals” adlı eserinde, Daniel’in görüşlerine geniş bir biçimde yer verdiği Bower’e göre ise, eleştirel düşünceyi meydana getiren temel unsurlar aşağıdaki gibidir.¹⁵¹

Yaratıcılık: Bir sonuç elde edebilmek için yeni fikirler ya da alternatif yollar araştırma.

Mantıksal, rasyonel ve yansıtıcı düşünce: Alınan kararların rasyonelliğe ve gerçeklere dayandırılması, gerçekleri yansıtması.

Olgunluk: Tedbirlilik, doğru olanı araştırma ve olgun düşünme.

Entelektüel mütevazılık: Başkalarının zayıflık ya da üstünlüklerine ve önyargılarına karşı hassasiyet.

Bağımsız düşünce: Önyargılar tarafından etkilenmeme, kararlarda özerklik.

¹⁵¹ Rick Daniels, *Nursing Fundamentals: Caring & Clinical Decision Making*, Delmar Thompson Learning, USA 2004, s. 182.

Risk alma: Risk üstlenmede ve belirsizliği tölere etmede isteklilik.

Faaliyet yönelimlilik: Bir sorunun çözümüne ya da bir hedefe doğru yönelme.

Deneyim ve bilgiye dayalı uzmanlık: Olayları ya da olguları parça olarak değil, bir bütün halinde görme.

Çoklu anlamları görme: Bir durum ya da olayla ilgili olarak mantıksal ve sezgisel işaretleri deneyimlere dayalı olarak birlikte kullanma.

Sezgi: Kullanılacak stratejileri denemek, her bir stratejinin ve verilen her bir kararın sonucunun ne olabileceğinin bilincinde olmak.

İşbirlikçilik: Bir karara varmada başkalarının bakış açılarından da yararlanma.

2.1.2.3. Goyne'nin Görüşü

Buraya kadar sunulan bilgilere bakıldığında, hangi tip özelliklerin eleştirel düşünceyi meydana getirdiğine yönelik, çeşitli unsurların öne sürüldüğünü ve dolayısıyla eleştirel düşünce unsurlarının tam olarak neler olduğu konusunda tek ya da genel bir görüşte mutabık kalınmadığı dikkat çekmektedir. Bununla birlikte Goyne, yukarıda sunulan ve çeşitli araştırmacılar tarafından öne sürülen unsurların büyük bir çoğunluğunu da ele alacak biçimde, üç genel gruptan ve yirmi yedi temel unsurdan oluşan bir yapı ortaya koymuştur. Şekil 2.1'de gösterilen bu aşamaları, aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.¹⁵²

Bilişsel Unsurlar: Goyne, bu tipteki unsurları yukarıda açıklamaları sunulan Faicone'nin öne sürdüğü bilişsel unsurlara (yorumlama unsurunun dışındaki **analiz etme, değerlendirme, çıkarsama yapma, açıklama ve özdenetim**) ilave olarak aşağıdaki unsurları bilişsel unsurlar arasında saymıştır.¹⁵³

- **Bilgiyi Araştırma:** Uygun kaynaklardan veri toplama yoluyla kanıt, gerçek ya da bilgi araştırması yapma.

¹⁵² June Stokes Goyne, *Critical Thinking in Nursing: Perceptions of Nursing Educators*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Auburn University, 2001, ss. 140-160.

¹⁵³ Goyne, s. 247.

- **Yansıtma:** Kendi kendisini değerlendirmek ya da derinlemesine anlayabilmek amacıyla, bir konu üzerinde, başkalarının varsayımları ve düşünceleri üzerinde düşünme.
- **Ayırt Etme:** Nesnelere ya da durumlar arasındaki farklılıkları ya da benzerlikleri fark etme ve sınıflandırma ya da sıralama biçiminde ayırt etme.
- **Bilgiyi Dönüştürme:** Farklı kapsamdaki uygulamalarda kullanmak için bilgi ya da kavramların biçim ve fonksiyonlarını değiştirme ya da dönüştürme.
- **Tahmin Etme:** Bir planı ve onun sonuçlarını tasavvur etme.
- **Standartları Uygulama:** Çalışmakta olan personele, profesyonel ya da sosyal kurallara ya da kriterlere göre yargılamada bulunma.

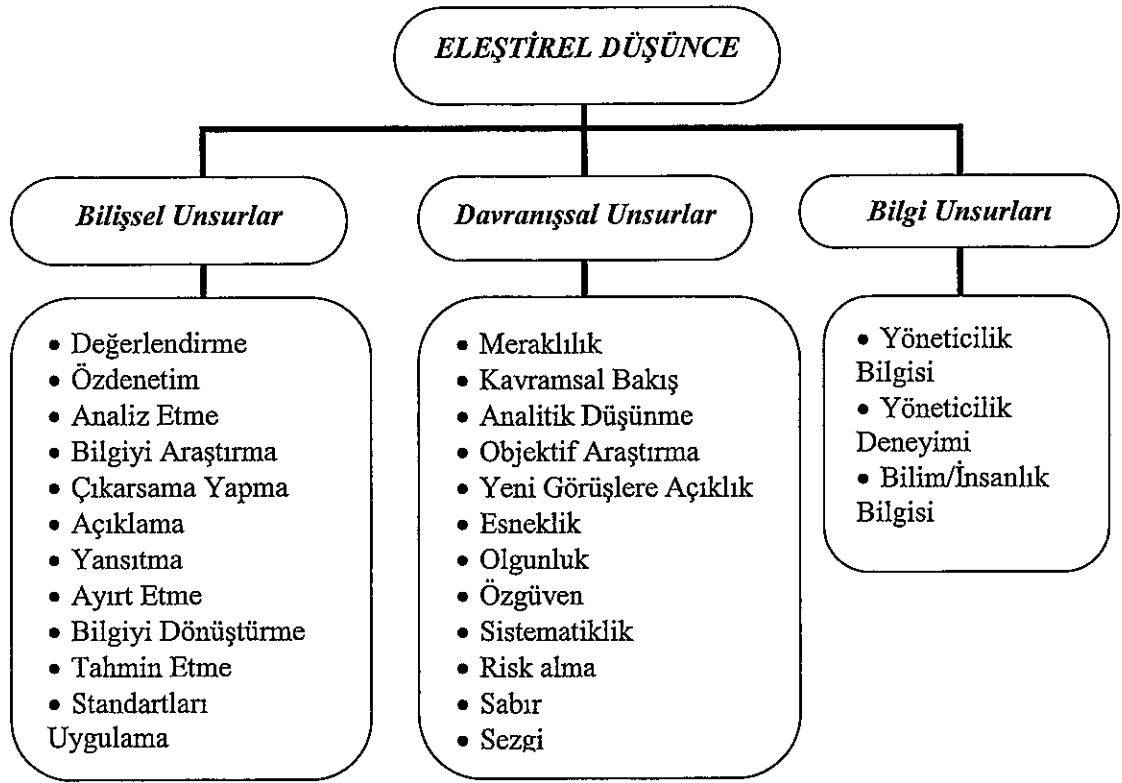
Davranışsal Unsurlar: Goyne'nin belirlemiş olduğu ikinci grup olan davranışsal unsurlar ise yine Facione'nin "hisse dayalı yatkınlıklar" olarak ileri sürdüğü unsurlara (meraklılık, yeni görüşlere açıklık, objektif araştırma, analitik düşünme, sistematiklik ve özgüven) ilave olarak, aşağıdaki unsurları içerir.¹⁵⁴

- **Kavramsal Bakış:** İlişkileri, arka planını ve çevresini içerecek biçimde olayları bir bütün olarak ele alma isteği.
- **Esneklik:** Düşüncelere, fikirlere ve davranışlara uyum sağlama, onları benimseme, onları değiştirme ya da dönüştürme kapasitesi.
- **Olgunluk:** Düzensiz yapılarda bazı sorunların kaçınılmaz olduğu ve bu durumun ise makul bir seçenektir daha sık söz konusu olması bilinciyle, tedbirli ve yargıya varmada dikkatli olmaya istekli olma.
- **Risk alma:** Risk almaya ve öğrenmede ve gelişmede yararlı olabileceğinden zaman zaman hata yapmaya istekli olma.
- **Sabırlılık:** Engellerin üstesinden nasıl geleceğini belirleyen araştırma ya da eylem nedenini ısrarla takip etmeye eğilimli olma.
- **Sezgi:** Kanıt ararken bir rehber olarak, nedenini bilmeden ve bilinçsiz bir biçimde, derin içsel algılar ve bilinçaltı düşünceleri kullanmak.

¹⁵⁴ Goyne, s. 247.

Bilgi Unsurları: Goyne'nin ileri sürdüğü son unsur grubu ise aşağıdaki gibidir:¹⁵⁵

- **Yöneticilik Bilgisi:** Belirli bir yönetim disiplinine ait bilgi tabanını biçimlendirme.
- **Yöneticilik Deneyimi:** Modellerin ve işaretlerin hemen tanınmasını sağlayabilen yöneticilik uygulamaları ile ilgili deneyimlerden elde edilen bilgi.
- **Bilim/İnsanlık Bilgisi:** Yöneticiliğe uygun olacak biçimde, bir bilim alanından ya da insanlığın gereklerinden kaynaklanan bilgiyi biçimlendirme.



Şekil 2.1. Eleştirel Düşüncenin Unsurları

Kaynak: Goyne, ss. 140-160'dan uyarlanmıştır.

Tüm bu bilgilere ilave olarak eleştirel düşünce biçimi ile ilgili bir çalışmasında Halpern, eleştirel düşüncenin; planlama, yeni yollar keşfetme, esnek düşünme tarzı, açık

¹⁵⁵ Goyne, s. 247.

fikirlilik, sabır, sorun çözme bilinci ve inancı gibi unsurların bir araya gelmesi ile ortaya çıkabileceğini vurgulamıştır.¹⁵⁶

2.1.3. Eleştirel Düşünen Bireylerin Genel Özellikleri

Eleştirel düşünebilen bireylerin sahip oldukları temel yeteneklerle ilgili olarak bir sınıflandırma yapan White, bu yetenekleri; eleştirel okuma, eleştirel yazma, eleştirel dinleme ve eleştirel konuşabilme olarak belirlemiştir. Bu yetenekler aşağıdaki gibi açıklanabilir:¹⁵⁷

- **Eleştirel Okuma:** Bireyin kendine, her hangi bir çalışmayı okumadan önce esere göz atıp: “Önceden okuduklarımla bağlantılı mı?”, okuduğu sırada: “Anlayabiliyor muyum?” ve okumayı tamamladıktan sonra “Önemli Noktaları anlayabildim mi?”, gibi soruları sorduğunu ortaya koyan yetenektir.
- **Eleştirel Yazma:** Bu yetenekten, bir bireyin düşüncelerini tutarlı, açık ve öz bir biçimde yazılı olarak ifade edebilme gücü kastedilmektedir. Pek çok birey düşünceleri fazlasıyla açığa vuruyor olması nedeniyle yazmaktan korkar.
- **Eleştirel Dinleme:** İletişim ve özellikle dinleme becerisinin etkinliği ile eleştirel düşünebilme yeteneği birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Bireyin dinlediği tartışma konusunda yeterli bilgi alt yapısına sahip olması şarttır. Kişi, bir konu üzerinde tartışmayı dinledikten sonra, karşısındaki kişiden anladıklarının doğru olup olmadığını sorgular.
- **Eleştirel Konuşabilme:** En çok ihmal edilen bu yetenek; açık, mantıklı ve doğru bir biçimde sözlü ifade edebilme gücüdür. Bireyin anlamca bulanık ya da önyargılarını içeren ifadelerinin başkaları tarafından yanlış anlaşılabilme olasılığı, bireyi dikkatli olmaya zorlamaktadır.

Yukarıdaki bilgilerden, eleştirel düşüncenin sadece sorunlara bir çözüm bulma ya da olayları anlama çabasından ibaret olmadığı, bireylerin çevreleri ile iki yönlü bir

¹⁵⁶ Diane F. Halpern, *Critical Thinking Across The Curriculum: A Brief Edition of Thought and Knowledge*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., USA 1997, s. 11.

¹⁵⁷ Loise White, *Foundations of Nursing*, (Second Edition), Thomson Delmar Learning, USA 2005, s. 17; Loise White, *Critical Thinking in Practical/Vocational Nursing*, Delmar Thomson Learning, USA 2002, ss. 6-11.

iletişim kurarak kendilerini ve düşüncelerini ifade edebilme becerilerini de içeren bir yetenek olduğu görülmektedir.

Eleştirel düşünce kavramının babası olarak adlandırılan Kuzey Amerikalı Robert Enis, eleştirel düşünce üretebilen bir bireyin 12 yeteneğinin olduğunu öne sürmüştür. Bunlar:¹⁵⁸

1. Bir ifadenin ne anlama geldiğini kavrayabilme, (anamlı mı?)
2. Anlaşılabilirlik konusunda bir belirsizlik olup olmağını sorgulama, (yeterince açık mı?)
3. İfadelerin diğerleriyle tutarlı olup olmadıklarını sorgulama, (çelişkili mi?)
4. Bir kararın gerekli olup olmadığını sorgulama, (mantıklı mı?)
5. Bir ifadenin yeteri kadar özgün olup olmadığını sorgulama, (uygun mu?)
6. Bir ifadenin bir prensibe uygulanabilir olup olmadığını sorgulama, (bir kurala uyuyor mu?)
7. Gözleme dayanan bir ifadenin güvenilir olup olmadığını sorgulama, (gerçek mi?)
8. Tümevarımsal bir sonuca varılıp varılamayacağını sorgulama, (doğrulanabilir mi?)
9. Bir problemin tanımlanıp tanımlanmadığını sorgulama, (akla uygun mu?)
10. Bir ifadenin bir varsayım olup olmadığını sorgulama, (olmuş mu farz ediliyor mu?)
11. Bir tanımlamanın yeterli olup olmadığını sorgulama, (iyi tanımlanmış mı?)
12. Bir ifadenin kabul edilebilir bir otorite tarafından ortaya konulup konulmadığını sorgulama, (doğru mu?)

Öğrenmenin sonuçları konusunda yapmış olduğu bir çalışmasında Mcdonald eleştirel düşüncenin; analitik bir tutuma sahip olma, olaylara karşı hassasiyet gösterme, varsayımları sorgulama, güvenilir kaynaklar araştırma, çeşitli çözüm yolları düşünme,

¹⁵⁸ Robert Fisher, *Teaching Children to Think*, (Second Edition), Nelson Thornes Ltd., UK 2005, ss. 55-56.

sürekli değerlendirme gibi yeteneklerin bileşiminden meydana geldiğini öne sürmüştür.¹⁵⁹

Eleştirel düşüncenin nasıl öğrenilebileceğini araştıran bir çalışmada Wade ve Tavis eleştirel düşüncenin; soru sormaya istekli olma, sorunu tespit etme, kanıtları değerlendirme, önyarguları ve sanıları analiz etme, duygusal davranmaktan kaçınma, olayları ya da sorunları basite indirgememe, diğer yorumları dikkate alma ve belirsizliği tölere etme biçimindeki özelliklerden meydana geldiğini ifade etmiştir.¹⁶⁰

Eleştirel düşüncenin karar verme üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışan bir araştırmaya göre ise eleştirel düşünce üretebilen bireylerin aynı zamanda hayati sorular sorabilmeleri ya da sorunları fark edebilmeleri gerekmektedir. Bu araştırmada bireylerin aynı zamanda bunları açık ve kesin bir biçimde ifade edebilmeleri, konuya uygun bilgiler toplayabilmeleri ve aynı zamanda da bunları değerlendirebilmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Eleştirel düşünebilen bireylerin, iyi düşünülmüş ve etkin çözümler geliştirebilen kişiler olmalarının yanı sıra, bunları kriterlere ve standartlara uygun bir biçimde test ettiklerini öne süren bu çalışmada, bu bireylerin alternatif düşünme sistemlerine sahip, açık fikirli ve karmaşık problemlerin çözümlerini anlamada, başka bireylerle etkin bir iletişim halinde oldukları iddia edilmiştir.¹⁶¹

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılabilir gibi, eleştirel düşünebilen bireyler olayları anlamak ya da sorunları çözmek için son derece detaylı bir araştırma yapar ve elde ettikleri bilgileri doğruluk ve güvenilirlik açısından yeterli buldukları takdirde değerlendirmeye tabi tutarlar. Bunun yanı sıra, olaylara yaklaşım biçimleri açısından kalıplara sığmayan ve mantığın kıvrımlı yollarında özgürce dolaşabilen bu bireyler, olaylara farklı açılardan bakmak için güdülenmişlerdir. Hatta var olan doğruyla ve bilgiyle yetinmeyen, olayların veya olguların arkasında saklı olduğuna inandıkları gerçeklerin peşinden gitmekten heyecan duyan bu bireylerin, mevcut olanı sürekli olarak sorgulama tutkularından dolayı, şüpheli kişiler oldukları söylenebilir. Eleştirel düşünme biçimine sahip bireyler, bir yargıya varmadan önce önyargularından arınan,

¹⁵⁹ Mary E. McDonald, *The Nurse Educator's Guide to Assessing Learning Outcomes*, (Second Edition), Jones and Bartlett Publishers, USA 2007, ss. 53-56.

¹⁶⁰ Carole Wade ve Carol Tavis, *Learning to Think Critically: A Handbook to Accompany psychology*, Harper & Row, New York 1990'dan naklen, Weiten vd., s. 11.

¹⁶¹ Austin J. Freeley ve David L. Steinberg, *Argumentation and Debate: Critical Thinking for Reasoned Decision Making*, (Twelfth Edition), Wadsworth Cengage Learning, USA 2009, s. 3.

ancak başkalarının önyargılarını incelemeyi hedef alan özetle bilinmeyi bulup ortaya çıkarmaya çalışan kişilerdir. Düşüncelerini ifade ediş biçimleri ise algıları gibi; kapsamlı, açık ve nettir.

2.1.4. Eleştirel Düşünce Üretme Süreci

Eleştirel düşünce, hem konuların ele alındığı hem de bunlar üzerinde akıl yürütüldüğü bir süreci kapsar. Ancak bu süreç doğrudan bir sorun çözme ya da karar verme süreci değildir. Bununla birlikte böyle bir sürecin, sorun çözme ve karar verme eylemlerinin etkinliğine büyük katkı sağlayan, yardımcı nitelikte bir süreç olduğu öne sürülmektedir.¹⁶² Nitekim eleştirel düşünce sürecinin başarısında, sorunu çözme ve karar verme süreçlerinin başarısı da etkilidir.¹⁶³ Diğer bir ifadeyle eleştirel düşünce, karar verme öncesinde tercih edilebilecek muhtemel seçeneklerin araştırılmasında ve aralarından en uygun olanının seçilmesinde kendini gösteren, bu yönüyle alınacak kararlara dayanak oluşturan bir düşünce sürecini içermektedir.

Eleştirel düşünce ile ilgili önemli çalışmalar yapan Paul ve Elder, eleştirel düşünen birinin bu tarz bir düşünce sürecine girmeden, belirli bir düşünsel bileşime sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu konuyla ilgili olarak bazı araştırmacıların, eleştirel düşüncenin etrafa yeni gözlerle bakmayı sağladığını, bunu yapabilmek için ise üç farklı düşünce boyutunun birleştirilmesi gerektiğini ifade ettiklerini aktaran araştırmacılar, bu boyutları; idealist (daha iyi bir dünyayı hayal edebilmek), realist (her şeyi olduğu gibi görebilmek) ve pragmatist (ideallerimize doğru gitmek için gereken etkin ölçülere uyum sağlayabilmek) biçiminde gruplandırmayı tercih etmişlerdir.¹⁶⁴

Eleştirel düşüncenin çok boyutlu ve bilişsel ya da mantıksal bir sürece dayanan bir düşünsel yetenek olduğunu ifade eden Smeltzer ve arkadaşları bu süreci; tüm bilgi ve fikirlerin analiz edildiği; bilinçli, sistematik, yansıtıcı, sonuç odaklı ve rasyonel

¹⁶² Diane L. Huber, *Leadership and Nursing Care Management*, (Third Edition), Pennsylvania Saunders Elsevier, Boston 2006, s. 131.

¹⁶³ Sandra K. Lipe ve Sharon Beasley, *Critical Thinking in Nursing: A Cognitive Skills Workbook*, Lippincott Williams & Wilkins, USA 2004, s. 4.

¹⁶⁴ Richard Paul ve Linda Elder, *Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Professional And Personal Life*, Financial Times Prentice Hall, New Jersey 2002, s. 13.

düşünebilme eylemlerini içeren ve birey zihninde sürekli devam eden bir soru akımının var olduğu bir süreç olarak tanımlamışlardır.¹⁶⁵

Eleştirel düşünce süreci her şeyden önce yeni fikirlere açık olmayı, hoşgörülü ve sabırlı olmayı da gerektirmektedir. Bu süreç, konuyu ya da sorunu en iyi biçimde anlamayı sağlamakla birlikte, olayların ya da bilgilerin arkasındaki anlamı görebilmek için, doğru soruları sorabilmeyi, sonuca adım adım yaklaşabilmeyi, yeni bilgiler elde etme konusunda hevesli olmayı ve hızlı kararlardan ve aşırı yargılardan sıyrılmayı gerektirmektedir.¹⁶⁶ Bu hassasiyet, en iyi ya da en uygun olanı bulabilmek için, objektif bir yaklaşım biçimini kullanma gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

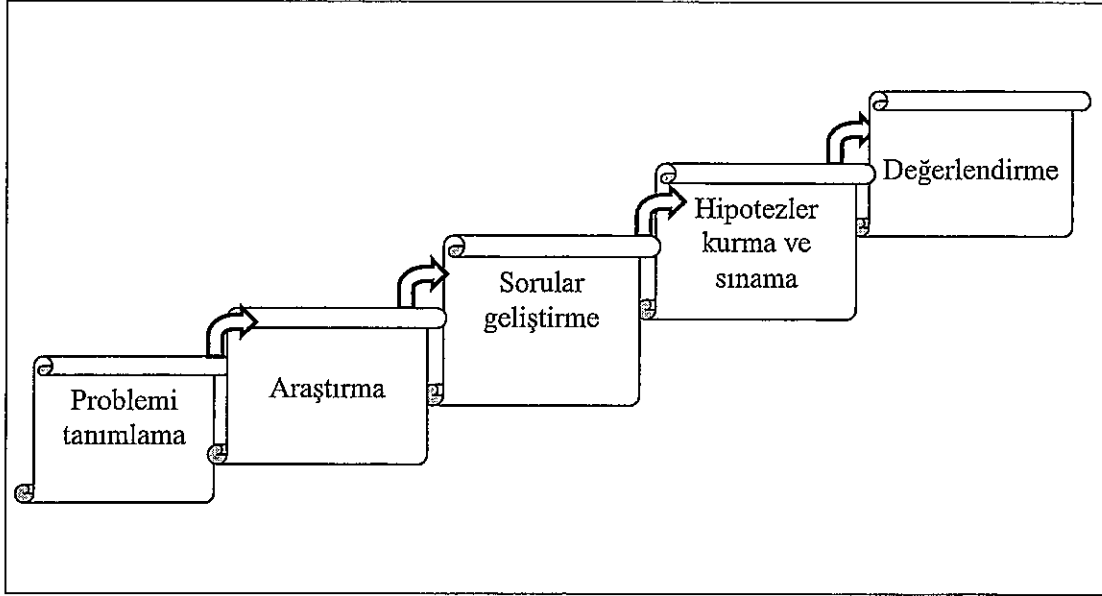
Eleştirel düşünce üretme sürecinin bilişsel bir çerçevede nasıl ilerlediğini Şekil 2.2 yardımıyla, aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:¹⁶⁷

- **Problemi Tanımlama:** Çözümlemesi gereken sorunu tanımlamak ya da verilmesi gereken kararı açıklığa kavuşturma.
- **Bilgi toplama ve araştırma:** Söz konusu durum ile ilgili olarak ışık tutabilecek türde mevcut ve geçmiş bilgilere ulaşmak için araştırma yapma.
- **Sorular geliştirme:** Sorunla ilgili olarak doğrusal sorulardansa daha dolaylı sorular sormak.
- **Hipotezler oluşturma ve bunları sınama:** Araştırmadan elde edilen verileri ve geliştirilen soruları kullanarak çeşitli hipotezler geliştirme ve varsayımlarda bulunma. Sonrasında da bunları sorunu çözmeye kullanma; gereken bilgileri ve yetenekleri uygulamaya geçirme.
- **Hipotezleri, varsayımları ve uygulamaları değerlendirme:** Geliştirilen hipotezleri, öne sürülen varsayımları ve sınama uygulamalarını, sorunu çözmeye yeterli olup olmadıklarını belirlemek açısından bir değerlendirmeye tabi tutma.

¹⁶⁵ Suzanne C. Smeltzer, Brenda G. Bare, Janice L. Hinkle, Kerry H. Cheever, *Brunner and Suddarth's Textbook of Medical-Surgical Nursing*, (Eleventh Edition), 2009, s. 23.

¹⁶⁶ Elaine B. Johnson, *Contextual Teaching and Learning: What It's Here to Say*, Corwin Press Inc., 2002, USA s. 102.

¹⁶⁷ Andrea B. O'Connor, *Clinical Instruction and Evaluation: A Teaching Resource*, (Second Edition), Jones and Bartlett Publishers, USA 2006, ss. 173-174; Huber, ss. 137-138.



Şekil 2.2. Eleştirel Düşünce Üretme Süreci

Kaynak: O'Connor, ss. 173-174'den uyarlanmıştır.

Eleştirel düşünce sürecini ele alan araştırmacılardan bir diğeri olan Ston, eleştirel düşünce üretme sürecinin; problemi belirleme, sorunla ilgili veri toplama, sorunun nedeni ile ilgili akla gelebilecek tüm olasılıkları belirleme, en yakın nedeni seçme, mümkün olduğunca probleme çözüm teşkil edebilecek çözüm yollarını ve teknikleri kullanma, çözümleri başarı faktörlerine dayandırarak değerlendirme gibi aşamalardan oluştuğunu ifade etmiştir.¹⁶⁸ Quinn ise bu süreci; bir problem tanımlama, problemi çözmek için uygun bilgileri elde etme, gerçekleştiği gözlemlenen ya da zannedilen olaylara müdahale etme, varsayımları görme, uygun hipotezler geliştirme, bir sonuca varma, dataları yorumlama ve değerlendirme biçiminde ortaya koymuştur.¹⁶⁹

Lipe ve Beasley tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre ise eleştirel düşünce üretme süreci öyle görüldüğü gibi kolayca ve aşama aşama ilerleyen bir süreç değildir. Bireyin aşama kaydetmesi, tamamen durumun doğasına ya da gidişatına bağlıdır. Bu duruma örnek olarak araştırmacılar, bireyin eleştirel düşünce üretme maksadında olması, diğeri bir ifadeyle, neyi düşüneceğinin amacını belirlemiş olması gerektiğini, konu üzerindeki dolaylı bir düşünce tipinin eleştirel sayılmadığını ileri sürmektedirler. Bu aşama sağlıklı bir biçimde yerine getirildikten sonra, ikinci safhaya;

¹⁶⁸ Florence M. Stone, *Coaching, Counseling & Mentoring: How to, Choose & Use Right Technique to Boost Employee Performance*, Amacom, New York 1999, s. 58.

¹⁶⁹ Quinn, s. 79.

belirli bir bakış açısı ile konuyu ele almaya geçilebilecektir. Böyle bir bakış açısı, sanılardan ve önyargılardan kurtulabilmek için, başkalarının fikirlerini yeterli biçimde dikkate alıp değerlendirmeyi de gerektirmektedir.¹⁷⁰ Böylece birey, amacına uygun alternatifler belirlemeye yoğunlaşmış bir dinamizmle harekete geçebilecektir.

Yukarıda sunulan bilgilerden de anlaşılacağı gibi, eleştirel düşünce süreci, stratejik düşünce sürecinden; amaç, işleyiş ve elde edilen sonuçlar bakımından farklılaşmaktadır. Eleştirel düşünce sürecini başlatan şey, sorun olarak tanımlanabilecek türden bir durumun tespit edilmiş olmasıdır. Bu sorunu çözebilecek alternatifleri değerlendirmek ve kurulan hipotezleri denemek, eleştirel düşünce sürecinin başlamasındaki amacı temsil eder. Oysaki stratejik düşünce sürecinin başlaması için ortada bir sorunun olması şart değildir. Birey tarafından algılanan ve değerlendirilmesi gereken bir fırsat veya iyileştirilmesi gereken bir strateji de, bu sürecin başlamasına amaç teşkil edebilir. Diğer bir taraftan, eleştirel düşünce süreci; bir takım soruların ve hipotezlerin geliştirildiği, bunların sınındığı ve sonuçlarının değerlendirildiği indirgeyici bir süreci içeriyorken, stratejik düşünce süreci; bir takım senaryoların geliştirildiği, enformasyonun yaratıldığı, vizyonun oluşturulduğu ve bilgiye ulaşıldığı üretken bir süreci kapsar. Eleştirel düşünce sürecinin sonunda birey bir çözüm yoluna, yöneme ya da yoruma ulaşır. Stratejik düşünce süreci ise, stratejik açıdan anlamlı bir bilgiye, yargıya, karara ya da fikre ulaşır. Ancak, eleştirel ve stratejik düşünce sürecinin her ikisinde de veri toplama amacıyla kapsamlı bir araştırmanın yapılması söz konusudur. Özetle, eleştirel düşünce süreci, stratejik düşünce sürecine kıyasla daha spesifiktir ve karar alma mekanizmaları için destekleyici türden bir rol oynar. Stratejik düşünce süreci ise karar almak bir sonucu ifade eder. Dolayısıyla eleştirel düşüncenin, bir problemin tespit edilmesi, çözüme yönelik olası alternatiflerin değerlendirilmesi ve en uygun olanın seçilmesi hususunda, stratejik düşünceyi tamamlayıcı ve destekleyici bir rol oynadığını, stratejik düşüncenin ise, enformasyon yaratmada ve stratejik bilgiye ulaşmada kullandığını eleştirel düşünce sürecinin ürettiği alternatifleri, söylemek mümkündür.

¹⁷⁰ Lipe ve Beasley, ss. 7-11.

2.1.5. Eleştirel Düşünmeyi Engelleyen Faktörler

Eleştirel düşünce her şeyden önce, sağlıklı bir karar verebilmek ya da bir yargıya varabilmek için konu ya da sorun üzerinde inceleme yapmayı, özellikleri ayırt etmeyi ve tespit edilen verileri onaylamayı gerektiren bir düşünme tarzıdır. Ancak eleştirel düşünebilen bireylerin, her ortamda ya da her koşulda bu yeteneklerini kullanabildiklerini söylemek pek mümkün değildir.¹⁷¹ Bunun nedeni, kişisel ya da çevresel etmenler olabilir, ancak yazında ağırlıklı olarak kişisel nedenler üzerinde durulduğu görülmektedir.

Bireylerin eleştirel düşünebilmelerini engelleyen kişisel nedenler genel olarak; görecelik ve öznellik, benmerkezcilik, etnik merkezcilik¹⁷², motivasyon ya da itici bir içsel gücün olmayışı, sebat etmemek, düşünceleri eylemlere dönüştürebilme yeteneğinin olmaması, erteleme, konsantrasyon eksikliği, amaç yönelimli olmama, başarısızlıktan korkma, başkalarına aşırı bağımlılık, ağaçlarla uğraşmaktan ormanı görememek, bireyin kendine duyduğu güvensizlik olarak sayılabilir.¹⁷³ Bu görüşler her ne kadar bireysel nedenler olarak öne sürülmüş olsa da, etnik merkezcilik, motivasyon, konsantrasyon, başarısızlık korkusu gibi bazı faktörlerin, çevresel dinamiklerle ilgili olduğu, dolayısıyla dışarıdan bir müdahale ile kontrol altına alınabilecekleri söylenebilir. Çalışma ortamında motivasyonu artırma, çalışma koşullarını sağlıklı hale getirme ya da telkin gibi yöntemler kullanılarak da yukarıda sözü geçen engellerin aşılması mümkün olabilir.

Bireylerin eleştirel düşünme eylemini sağlıklı bir biçimde gerçekleştirebilmeleri için dikkatli, yavaş, yüksek düzeyde seçici, tarafsız ve objektif olmaları gerekmektedir.¹⁷⁴ Bireyin otorite yoluyla gözünün korkutulması, başkalarına uyma ve deneyimlere dayandırılmayan varsayımlarda bulunma gibi çevresel nedenler de eleştirel

¹⁷¹ Maggi Banning, "Measures That Can Be Used to Instill Critical Thinking Skills in Nurse Prescribers", *Nurse Education in Practice*, 6, 2006, s. 98.

¹⁷² Rudinow ve Barry, s. 15.

¹⁷³ Eileen Gambrell, *Critical Thinking in Clinical Practice: Improving The Quality of Judgements and Decisions*, (Second Edition), John Wiley & Sons, New Jersey 2005, ss. 499-500.

¹⁷⁴ Jonathan E. Adler, "On Resistance to Critical Thinking", *Thinking: The Second International Conference*, Ed. David N. Perkins, Jack Lochhead ve John Christopher Bishop, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey 1987, s. 249.

düşünceyi engelleyebilir.¹⁷⁵ Bu engeller de, yukarıda da ifade ettiğimiz ve önerdiğimiz gibi dışsal müdahalelerle kontrol altına alınabilir.

2.1.6. Eleştirel Düşünebilme Yeteneğini Geliştirme

Yapılan araştırmada bireylerin eleştirel düşünebilme yeteneklerini nasıl geliştirebileceklerine ilişkin çalışmaların son derece yetersiz bir düzeyde olduğu görülmüştür. Zira yapılan çalışmalar, genellikle eğitim disiplininde kullanılan bir takım öğrenme yöntemleri ile eleştirel düşüncenin geliştirilebileceğine ilişkindir. Eleştirel düşüncenin geliştirilmesine yönelik yapılan bazı çalışmaların ise, belirgin teknikler ya da yeteneklerden ziyade, eleştirel düşünce olgusunun ne anlama geldiği ve hangi unsurlardan oluştuğuna ilişkin genel bilgilerden oluştuğu ya da tamamen pazu (bilmece) biçiminde sunulan bir takım düzenekleri çözme/atlama yoluyla eleştirel düşünce üretme yeteneğinin geliştirebileceğini öne sürdüğü görülmüştür.

Eleştirel düşünebilme yeteneğinin geliştirebilmenin temel yollarını araştıran Rubinfeld ve Scheffer'e göre, bireylerin her şeyden önce özel bir bakış açısı oluşturabilmeleri gerekmektedir. Bu tip bakış açısının temel noktalarını şöyle özetlemek mümkündür:¹⁷⁶

- “Neden?” sorusunu sıkça sormak ya da bunu alışkanlık haline getirmek,
- Bilgiye ulaşmak için sağlıklı, etkili ve etkin araştırmalar yapmak,
- Karar verme yeteneğini geliştirmek,
- Eleştirel düşünme sürecini sözlü olarak da başkalarıyla paylaşmak,
- Eleştirel açıdan iyi düşünceler üretebilen insanların neler yaptıklarını öğrenmek,
- Kültürel ve çevresel faktörlerin bireylerin düşünme tarzlarını nasıl etkilediğini öğrenmek,
- Olayların gerçekleşme anında tepki geliştirmeye başlamak.

¹⁷⁵ Rudinow ve Barry, s. 15.

¹⁷⁶ M. Gaie Rubinfeld ve Barbara K. Scheffer, *Critical Thinking Tactics For Nurses: Achieving The IOM Competencies*, (Second Edition), Jones and Barlett Publishers LLC, USA 2010, ss. 1-88.

Gardner ve arkadaşları ise, “Your College Experience” isimli eserlerinde, bireylerin aşağıdaki eylemleri gerçekleştirerek ya da bunlar yardımıyla eleştirel düşünebilme yeteneklerini geliştirebileceklerini öne sürmüştür:¹⁷⁷

- Esnek düşünebilme özelliği kazanmaya çalışarak,
- Sorun çözme girişimlerinde bulunarak,
- Çözümleri hayal ederek ve onları rasyonel kriterlerle değerlendirerek,
- Çeşitli disiplinlerde ya da alanlarda araştırmacı bir anlayış edinmeye çalışarak,
- Kolay olan çözümlere şüpheyile yaklaşarak ve basit analizlere güvenmeyerek,
- Belirsizliğe ve karmaşıklığa tolerans göstererek,
- Farklı bireylere, kültürlere ve zamanlara yönelik özellikleri anlamaya çalışarak.

Bu önerilere ilave olarak, çalışmanın önceki kısımlarında yer verilen ve eleştirel düşünceyi oluşturan meraklılık, analitik düşünme, analiz, hassasiyet, değerlendirme, yorumlama, alternatif bakış açıları arama, titizlik, özgüven, objektiflik, özdenetim, açıklık gibi temel özelliklerin geliştirilmesi yoluyla da, eleştirel düşünce üretebilme yeteneğinin geliştirilebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

2.2. YARATICI DÜŞÜNCE

Çalışmanın bu kısmında öncelikle yaratıcı düşünce kavramı, yaratıcı düşünce türleri, bu düşünme yeteneğini meydana getiren unsurlar ele alınacak, sonrasında ise yaratıcı düşünen bireylerin genel özelliklerine, yaratıcı düşünce üretme sürecine, yaratıcı düşünce ile ilgili bazı kavramlara, yaratıcı düşünmeyi engelleyen faktörlere ve yaratıcı düşünebilmeyi geliştirmeye yönelik bazı önerilere yer verilecektir.

¹⁷⁷ John N. Gardner, Jerome Jewler ve Betsy O. Barefoot, *Your College Experience: Strategies for Success*, (Seventh Edition), Thomson Wadsworth, USA 2008, s. 87.

2.2.1. Yaratıcı Düşünce Kavramı

Yaratıcı düşünce/yaratıcılık bireysel, grupsal, takım ya da örgütsel düzeylerde söz konusu olabilmektedir. Ancak bu çalışmada “bireysel” açıdan yaratıcı düşünce olgusu ele alınmıştır.

Abraham ve Windmann “Creative Cognition...” adlı çalışmalarında, görüldüğü kadar basit olmayan bu farklı düşünme biçiminin, gerçekte karmaşık ve heterojen bir yapıya sahip olduğunu belirterek, karmaşıklığı çözmek amacıyla 50 yıldan fazla bir süredir bu alanda çok sayıda araştırma yapıldığını, ancak bu konuda hala yanıtlanmayan soruların bulunduğunu ileri sürmektedir.¹⁷⁸

Yaratıcı düşünce konusunda çok sayıda araştırma yapan, konuya önemli katkılar sağlayan ve bu alanın gurularından kabul edilen Torrance yaratıcı düşünceyi; bilgide sorunlar ya da boşluklar algılamak ve bu boşluğu doldurmak için, fikirler ya da hipotezler öne sürme, bunları test etme ya da değiştirme ve nihayetinde bir sonuca bağlama gibi düşünsel eylemlerden oluşan bir süreç ya da bir ürün olarak tanımlamıştır. Araştırmacı bu kavramı, bilinen yoldan uzaklaşarak bilinmeyene doğru yönelmek, kalıpların dışına çıkmak, fikirleri yeniden ele almak ya da fikirler arasında yeni ilişkiler keşfetmek gibi eylemler olarak ifade etmiştir.¹⁷⁹

Yaratıcı düşünce konusunda araştırmalar yapan bir diğer araştırmacı ise Amabile'dir. Amabile yaratıcı düşünceyi; bir bireyin sahip olduğu içsel motivasyon ve bilişsel yeteneklerin yanı sıra, konu ile ilgili bireysel uzmanlık biçiminde üç önemli unsurun bileşiminden meydana gelen ve bu unsurların dışarıdan müdahalelerle yönlendirilebildiği bir fonksiyon olarak tanımlamıştır.¹⁸⁰

Yaratıcı düşüncenin her şeyden önce üretken bir düşünce biçimi olduğunu belirten Hurson¹⁸¹ yaptığı bir çalışmada, bu tip bir yeteneğin farklı insanlarda, farklı biçimlerde temsil edildiğini; bireylerin hayal kurarak, gerçek dışı unsurları kullanarak, düşünerek, farz ederek, sıra dışı bağlantılar kurarak ya da sadece merak ederek bu yeteneği

¹⁷⁸ Anna Abraham ve Sabine Windmann, “Creative Cognition: The Diverse Operations and The Prospect of Applying a Cognitive Neuroscience Perspective”, *Methods*, 42, 2007, s. 38.

¹⁷⁹ E. Paul Torrance, “Creativity in The Classroom”, *National Education Association Washington DC*, CS 203, 1/5, 1977, s. 7; E. Paul Torrance, *The Manifesto: A Guide to Developing a Creative Career*, Publications in Creativity Research Series, USA 2002, s. 42.

¹⁸⁰ Teresa M. Amabile, “How to Kill Creativity”, *Harvard Business Review*, 76(5), (September-October 1998), s. 78.

¹⁸¹ Hurson, ss. 45-46.

kullanabildiklerini ileri sürmüştür. Bununla birlikte araştırmacıya göre yaratıcı düşünce önyargıdan uzaktır, peşin hükümlü değildir, son derece geniş kapsamlıdır ve en önemlisi de, hiç beklenmedik bir anda, hatta sorun unutulduğu bir anda, şaşırtıcı bir öneri ile ortaya çıkabilmektedir.

Yaratıcı düşünce ile ilgili olarak, araştırmacılar tarafından çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazılarını aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Barker (2002)	<i>Yaratıcı düşünce bildiklerimizi yeni bileşimler halinde kullanma yeteneğidir.</i>
Sternberg ve Lubart (2004)	<i>Yaratıcı düşünce yeni bilimsel bulgular, yeni icatlar, yeni akımlar bulmayı sağlayan, hem yeni hem uygun hem de yararlı bir şey üreten bir düşünme sürecidir.</i>
Pope (2006)	<i>Yaratıcı düşünce sıra dışı, özgün, tatmin edici, yardımcı, yeniden ortaya çıkarıcı hatta bilinçsizce gerçekleşen bir eylemdir.</i>
Martin (2007)	<i>Yaratıcı düşünce yepyeni ve değerli ürünler keşfetmeye ya da icat etmeye yönelik bir süreçtir.</i>
Bilton (2007)	<i>Yaratıcılık, bir süreç dâhilinde gerçekleşen ve yepyeni, değer teşkil eden ve anlamlı bir ürün ya da fikir üretimi ile sonuçlanan oldukça farklı bir düşünme biçimidir.</i>
Kim (2007)	<i>Yaratıcı düşünce, olasılıkları gerçeğe dönüştürmeyi amaçlayan bireysel ve kültürel bir eylemdir. Çünkü bir birey yeni bir anlayış keşfettiğinde ya da yeni bir ilim ürettiğinde eğer bunlar başkalarınca da kabul edilirlerse, bu bireyler kültürel geleneğin bir parçası olurlar, kaydedilirler ve gelecek nesillere aktarılırlar.</i>

Yaratıcı düşünce ile ilgili olarak yapılmış olan tanımlamalar genel olarak değerlendirildiğinde, hemen hemen hepsinin ortak noktasının, yaratıcı düşüncenin “duruma uygun ve yararlı” bir ürünü ya da fikri üretmeye yönelik bir düşünme süreci olduğudur.

Vurgulanması gereken önemli bir husus da, çoğunlukla birbiri ile karıştırılabilen “yaratıcılık” ve “yenilik” olgusu arasındaki yakınlıktır. Her ne kadar bu iki kavram birbirleri ile ilişkili görünse de, aslında birbirlerinden farklı kavramlardır.

Yenilik ve yaratıcılık arasında ince bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.¹⁸² Bu iki kavram arasında hangi noktalarda ne tür farklılıklar olduğunu aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür.

- Yaratıcılık ile yenilik arasındaki farka dikkat çeken Stamm, “Managing Innovation...” adlı eserinde, yaratıcılığın sadece fikirlerle ilgilendiğini ve bu şekilde yeniliğin önemli bir parçası haline geldiğini vurgulamıştır.¹⁸³
- Peters ise, yaratıcılık ve yenilik arasındaki ayrımı, yaratıcılığın yeni bir şey düşünmek, yeniliğin ise yeni bir şey yapmak olduğunu ifade ederek ortaya koymuştur.¹⁸⁴
- Yaratıcılığın, yeniliği getiren, zihinsel bir faaliyet olduğunun altını çizen Barker, dolayısıyla yeniliğin, yaratıcı düşünce sürecinin maddesel bir sonucu olduğunu ifade etmiştir. Diğer bir taraftan araştırmacıya göre yenilik bir sürecin ürünüdür; yaratıcılık ise bu süreci mümkün kılan yeteneklerin ve doğal yatkınlıkların bütünüdür.¹⁸⁵
- Yenilik, bir işi yapmanın yeni ve geliştirilmiş yollarının kullanılmasıdır. Bu nedenle yenilik, muhakkak yeni bir şeyin icadını ima etmez. Diğerleri için yeni olmayan ancak bir birey ya da örgüt için yeni karşılaşılan bir fikir ya da ürün, yani “değişim” de, onlar için yenilik anlamına gelmektedir.¹⁸⁶ Oysaki yaratıcı düşüncede yepyeni bir ürün ya da fikrin öne sürülmesi söz konusudur.

2.2.2. Yaratıcı Düşünce Türleri

Birbirinden farklı ve çok sayıda yaratıcılık türünden söz edilmektedir. Çalışmamızda ise bunların en çok üzerinde durulan ve çalışmamız açısından en uygun

¹⁸² Alan Barker, *Yenilikçiliğin Simyası*, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul 2002, s. 23; Harvard Business School Essentials, *Managing Creativity and Innovation*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA 2003, s. xv.

¹⁸³ Bettina Von Stamm, *Managing Innovation Design and Creativity*, (Second Edition), John Wiley & Sons Ltd., UK 2008, ss. 1-2.

¹⁸⁴ Naktiyok, s. 170.

¹⁸⁵ Barker, s. xv-23.

¹⁸⁶ Michael A. West, *Developing Creativity in Organizations: Personal and Professional Development*, The British Psychological Society Books, UK 1997, s. 3.

olduğu düşünülenler ele alınmıştır. Bu bakımdan yaratıcılık türleri; mizahi yaratıcılık, buluşçu ya da keşifçi yaratıcılık ve sanatsal yaratıcılık biçiminde sıralanabilir.¹⁸⁷

- **Mizahi Yaratıcılık:** Benzer fikirlerin çağrışımı ile ortaya çıkar. Özellikle beyin fırtınası tekniğinin kullanılması sırasında bu tip yaratıcılık görülür. Fikirlerin değerlendirilmesi aşaması ciddidir. Üretilmesi aşaması ise eğlencelidir.
- **Buluşçu ya da Keşifçi Yaratıcılık:** Bir nesnenin ya da bir durumun farklı bir bakış açısı ile ele alınmasını sağlayan bir ilham yoluyla, yeni bir ürünün ya da fikrin meydana gelmesidir. Bu ürün ya da fikir, mevcut olanların geliştirilmesiyle ilgili de olabilir. Gerçekte olan durum ile olması istenilen durum arasındaki farkı kapatmak için kullanılır.
- **Sanatsal Yaratıcılık:** Resim, heykel, tasarım gibi sanatsal alanlarda söz konusu olan yaratıcılık tipidir.

Konuya benzer ama daha detaylı bir bakış açısı ile yaklaşıldığında ise beş farklı yaratıcılık türünün var olduğu söylenebilir:¹⁸⁸

- **Açıklayıcı (expressive) yaratıcılık:** Duyguları ve fikirleri açıklayan, ancak herhangi bir yetenek ya da orijinalite gerektirmeyen yaratıcılık türüdür. Genellikle resimler yoluyla ortaya konulur.
- **Üretken (productive) yaratıcılık:** Bir bireyin sadece kendisi için yeni olan, ancak başkaları için bilinen bir ürün ya da fikir geliştirmesidir.
- **Buluşçu (inventive) yaratıcılık:** Var olan ürün ya da fikirlere yeni kullanım alanlarını bulmaktır.
- **Yenilikçi (innovative) yaratıcılık:** Bireyin bildiği şeyin üstüne daha yeni bilgiler ilave ederek onu geliştirecek olan bilgiler bulmasıdır.
- **Ortaya çıkan (emergentive) yaratıcılık:** Bireyin, tüm insanlık için yepyeni bir ürün ya da fikir bulmasıdır.

¹⁸⁷ Paul Birch ve Brian Clegg, *İş Hayatında Yaratıcılık*, (Çev. Tülay Savaşer), Rota Yayınları, İstanbul 1997, ss. 9-10.

¹⁸⁸ E. Paul Torrance, "The Nature of Creativity as Manifest in Its Testing", *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives* Ed. Robert J. Sternberg, Cambridge University Press, USA 1988, s. 46; Diana Robinson, "Creativity: Yes You Do Have It", s. 1, Erişim Tarihi: 25.05.2010 <http://www.psychology4all.com/Creativity-DianaRobinson.htm>

Boden ise “Creativity and Artificial Intelligence” adlı araştırmasında, ilginç fikirler bulmanın farklı yollarını içeren üç yaratıcılık tipinin varlığından söz etmiştir.¹⁸⁹

- **Kombinasyonel Yaratıcılık:** Benzer ve zaten var olan fikirlerin kombinasyonlarından sıra dışı bir şeyler keşfetmek.
- **Keşifçi Yaratıcılık:** Kavramsal boşlukları doldurarak ilginç ve beklenmedik kurallar üretmek.
- **Dönüştürücü Yaratıcılık:** Daha önceden ortaya çıkarılmamış olan yepyeni kurallar elde edebilmek için, bazı kavramsal boşlukları dönüştürmek ve bu yolla yeni alt boşluklar tanımlamak.

Unsworth ise daha farklı bir bakış açısı ile konuya yaklaşmış ve bireylerin buldukları ortamın durumuna göre, dışsal ya da içsel motivasyonla ortaya çıkan yaratıcılık türlerinin söz konusu olduğunu öne sürmüştür. Bu yaratıcılık türleri, Şekil 2.3 yardımıyla şöyle açıklanabilir:¹⁹⁰

1) *Dışsal motivasyonla ortaya çıkan yaratıcılık türleri:*

- Bireylerin, sorunların keşfedilmemiş olduğu ve sorunları keşfetmelerinin istendiği bir ortamda ortaya çıkan **beklenen yaratıcılık**,
- Bireylerden keşfedilmiş bir sorun karşısında, sorunun çözüm yollarını belirlemelerinin istendiği ya da bu açıdan kendilerinin sorumlu tutulmaları durumunda ortaya çıkan **sorumlu yaratıcılık**,

2) *İçsel motivasyonla ortaya çıkan yaratıcılık türleri:*

- Bireylerin hiç kimsenin çözüm bulunması için dâhil edilmediği bir konuda, sadece katkı sağlamak amacıyla, sorunları kendi kendine keşfettikleri bir ortamda ortaya çıkan **katkı sağlayıcı yaratıcılık**
- Bireylerin belirlenmiş bir sorunun çözümünü bulmak için kendi kendilerine harekete geçerek bu konuda araştırma yaptıkları bir ortamda söz konusu olan **öngörücü yaratıcılıktır.**

¹⁸⁹ Margaret A. Boden, “Creativity and Artificial Intelligence”, *Artificial Intelligence*, 103, 1998, ss. 348-349; Margaret A. Boden, *The Creative Mind: Myths and Mechanism*, (Second Edition), Routledge Taylor & Francis Group, London 2004, s. 305.

¹⁹⁰ Kerrie Unsworth, “Unpacking Creativity”, *Academy of Management Review*, 26(2), (Apr 2001), ss. 291-292.

<i>Sorun Tipi</i>	Açık	<p><i>Beklenen Yaratıcılık</i></p> <p>Sorunların keşfedilmesi istenir</p>	<p><i>Öngörücü Yaratıcılık</i></p> <p>Sorunlar gönüllü olarak keşfedilir</p>
	Kapalı	<p><i>Sorumlu Yaratıcılık</i></p> <p>Keşfedilmiş bir soruna çözüm bulunması istenir</p>	<p><i>Katkı Sağlayıcı Yaratıcılık</i></p> <p>Keşfedilmiş bir soruna gönüllü olarak çözüm bulunur</p>
		Dışsal	İçsel

Şekil 2.3. Yaratıcılık Türleri

Kaynak: Unsworth, s. 291.

Bahsi geçen diğer bir yaratıcılık türü de şirket yaratıcılığıdır. Şirket yaratıcılığından söz edebilmek için öncelikle örgütte bir düzenliliğin olması, bireylerin herhangi bir sorun karşısında kendi kendilerine harekete geçmeleri, iş ortamının dışında da sorunlara çözüm arayışının devam ettirilmesi, beklenmedik şeyler bulma şansının elde edilmeye çalışılması, çevrede uyarıcıların var olması ve örgütsel iletişimin sağlıklı ve güçlü olması gibi unsurların varlığı gerekmektedir.¹⁹¹ Bununla birlikte, şirket yaratıcılığında yaratıcı düşünebilen bireylerin bir araya geldikleri ve bir topluluk olarak yaratıcı düşünce üretme yeteneklerini ortak bir amaç ya da çözüm için kullandıkları da söylenebilir.

Diğer bir taraftan, bir nevi ahlaki yaratıcılık olarak kabul edilen bilimsel yaratıcılık olgusundan söz edilmektedir. Bu görüşe göre, bilimsel yaratıcılıkta, ahlaki açıdan değer teşkil eden bir şeyler keşfedebilmek ya da yapabilmek esastır. Bu tip bir yaratıcılığın ürünleri, tamamen insanlığın yararına hizmet eder ve bireylerin hayatlarını kolaylaştırıcı ve sorunlarını çözücü bir nitelik arz eder. Bunu yaparken de ahlaki değerlerle çatışmaz ve insanlık için güven verir. Bununla birlikte Martin'e göre ahlaki

¹⁹¹ Alan G. Robinson ve Sam Stern, *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen*, Berrett-Koehler Publishers, USA 1998, s. 6.

yaratıcılık, ahlaki sorunları çözenin temel yolu değildir, bu tip bir yaratıcılığın ürünleri, sadece çözüm için bilgi sağlamaktadır.¹⁹²

Yaratıcı düşünce dendiğinde de, çoğunlukla akla gelen Martin'in bahsettiği tipte bir yaratıcılıktır. İnsan hayatını kolaylaştırmak ve sorunları çözmeye ya da yepyeni yollar keşfetmede bu amaca hizmet edebilecek türden ürün ya da fikirler üretmek, yaratıcı düşünebilen bir insan için en temel amaç olmalıdır.

2.2.3. Yaratıcı Düşüncenin Unsurları

Yapılan araştırmada, yaratıcı düşünceyi meydana getiren unsurların neler olduğu konusunda birbirine kısmen benzer, kısmen de farklı nitelikte ve çok sayıda görüşün öne sürüldüğü dikkat çekmiştir. Bu nedenle yaratıcı düşüncenin unsurları farklı araştırmacıların görüşleri doğrultusunda incelenmiştir.

2.2.3.1. Torrance'nin Görüşü

Yaratıcı düşünce konusunda çok sayıda çalışma yapan ve bu düşünce tipinin hangi unsurların bir araya gelmesiyle ortaya çıktığı hususunda bir model öne süren Torrance'nin, yazında pek çok araştırmacı tarafından ilgi gördüğü ve yaratıcı düşünce ile ilgili olarak yapılan pek çok çalışmada, görüşlerine yer verildiği görülmektedir.

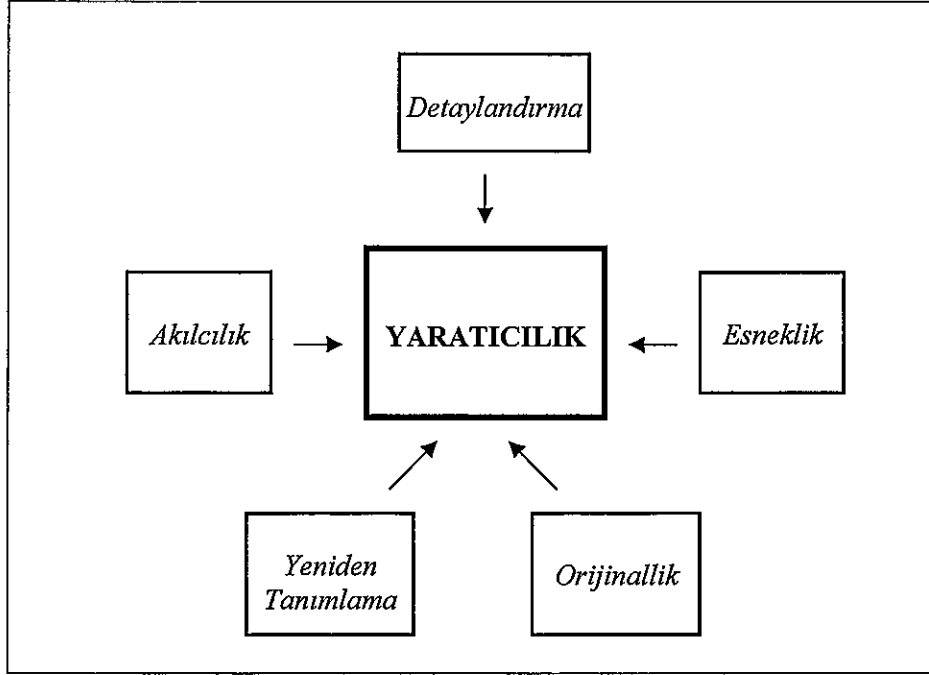
Torrance'a göre yetişkin bir birey, yaratıcı nitelikte bir düşünce üretebilmek için; Şekil 2.4'te gösterildiği gibi; akılcılık, esneklik, orijinallik, detaylandırma ve yeniden tanımlama biçiminde beş temel prensibe sahip olması gerekmektedir.¹⁹³

- **Akılcılık:** Bireyin konu ya da sorunlarla ilgili olarak çok sayıda fikir üretebilmesi.
- **Esneklik:** Bireyin konu ya da soruna yönelik birbirinden farklı fikirler üretebilmesi ya da farklı yaklaşımlar kullanabilmesi.
- **Orijinallik:** Bireyin olağan olmayan ya da sıra dışı fikirler üretebilmesi.

¹⁹² Mike W. Martin, *Creativity: Ethics and Excellence in Science*, Lexington Books, USA 2007, ss. 15-16.

¹⁹³ E. Paul Torrance, "Creativity. What Research Says to Teacher", *National Education Association, D.C. Association of Classroom Teachers*, 28, 1969, ss. 7-8; Fisher, s. 35.

- **Detaylandırma:** Bireyin konu ya da sorun ile ilgili muhtemel tüm detayları ortaya koyabilmesi.
- **Yeniden Tanımlama:** Bireyin sorun ya da konu hakkında bilinen yollardan farklı bir yolla tanımlama yapılabilmesi.



Şekil 2.4.Yaratıcı Düşüncenin Temel Prensipleri

Kaynak: Torrance, ss. 7-8'den uyarlanmıştır.

2.2.3.2. Feldhusen'in Görüşü

Yaratıcı düşünce konusunda çalışmalar yapan bir diğer isim de Feldhusen'dir. Araştırmacı, yaratıcı düşüncenin, bir takım düşünce süreçlerini içeren üç tür unsurdan oluştuğunu öne sürmüştür. Bunlar,¹⁹⁴

- **Strateji:** Herhangi bir durumla ya da sorunla karşılaşıldığında amaçların nasıl belirlendiği ve içsel düşünce süreçlerinin nasıl planlandığı, değerlendirildiği ve düzenlendiğidir.

¹⁹⁴ John F. Feldhusen, "Creativity: A Knowledge Base Metacognitive Skills and Personality Factors," *Journal of Creative Behavior*, 29, 1995, ss. 265-266'dan naklen, John A. Olson, "What Academic Librarians Should Know About Creative Thinking", *The Journal of Academic Librarianship*, 25(5), 1999, s. 384.

- **Bilgi Birikimi:** Belirli bir sorunun ya da durumun çözümlenmesinde kullanılmak üzere bireyin söz konusu sorunla ya da durumla ilgili belirli bir bilgi birikimine sahip olmasıdır.
- **Davranışlar ve Motivasyon:** Kişilik, özgüven, sebat ve kişisel enerji düzeyi gibi niteliklerdir. Bunlar, diğer bireylerle karşılıklı etkileşimde bulunmak için de son derece önemlidir.

2.2.3.3. Amabile'nin Görüşü

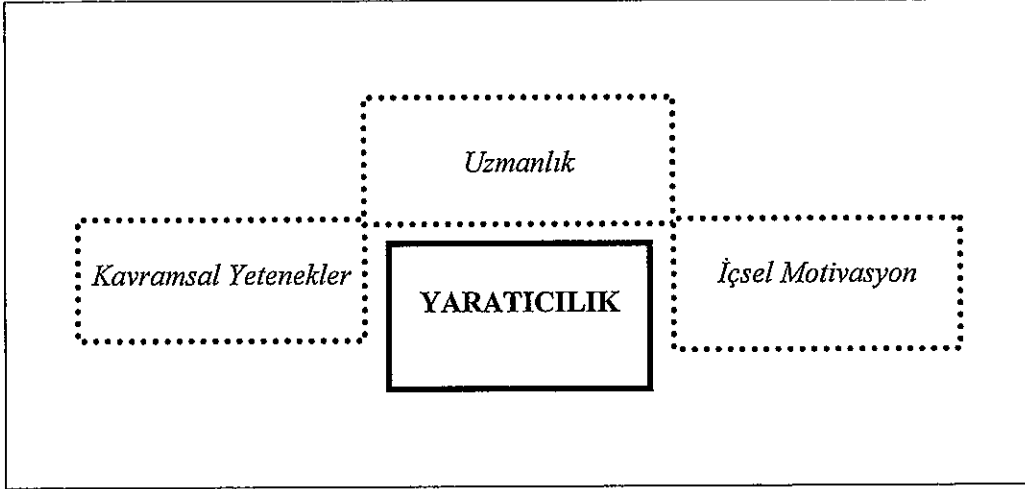
Yaratıcı düşünce konusunda çok sayıda çalışma yapan ve konuya önemli katkılar sağladığı görülen diğer önemli bir araştırmacı ise Amabile'dir.

Amabile'nin, genel olarak Torrance'nin görüşlerine kıyasla daha değişik bir açıdan konuya yaklaştığı görülmektedir. Amabile'ye göre yaratıcı düşünce üç temel unsurun bileşiminden meydana gelir. Bu üç unsur olmadan yaratıcı türden bir düşüncenin üretilmez: Bunlar; içsel motivasyon, uzmanlık ve kavramsal yeteneklerdir:¹⁹⁵

- **İçsel Motivasyon:** Bireyi sorun çözmeye iten içsel bir tutkudur. Bir bireyin yaratıcılığının ortaya çıkmasında, para gibi dışsal bir ödülde çok daha etkilidir.
- **Uzmanlık:** Bireyin konuyla ilgili olarak sahip olduğu teknik, yöntemsel ve entelektüel bilgidir.
- **Kavramsal Yetenekler:** Bireylerin esneklik ve hayal gücü açısından sorunlara yaklaşma biçimini belirleyen yeteneklerdir.

Amabile'nin ileri sürdüğü bu unsurları Şekil 2.5'te göstermek mümkündür.

¹⁹⁵ Amabile, ss. 78-79.



Şekil 2.5. Yaratıcı Düşüncenin Unsurları

Kaynak: Amabile, s. 78'den uyarlanmıştır.

Amabile'ye göre, yaratıcı düşünce, bu üç unsurun bileşiminden meydana gelen bir fonksiyon olarak düşünülmelidir. Eğer bir birey keyifli, memnun, meraklı, kendi kendisini ifade edebilen bir kişi olarak görünüyorsa, *içsel motivasyona* sahip olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Çünkü yüksek düzeyde bir içsel motivasyon, bireyin yeteneklerindeki açığı kapatır ve yaratıcı bir biçimde çalışmasını sağlar. Araştırmacı, *uzmanlık* unsurunun ise, bireyin sahip olduğu gerçekçi bilgiyi, teknik ve özel yetenekleri içerdiğini ve bu tip bir bilginin, yaratıcı bir biçimde çalışmak için bir alt yapı oluşturarak, bir sorunu çözmek ya da verilen bir görevi yerine getirmek için izlenen bilişsel bir görev gördüğünü iddia etmektedir. Amabile'ye göre, çeşitli çalışmalar göstermiştir ki bir bireyin sorunlara yararlı ve orijinal çözümler geliştirebilmesi, uzmanlığı sayesinde elde ettiği bilgi seviyesi ile yakından ilişkilidir.¹⁹⁶

Kavramsal yetenekler ise bireylerin var olan fikirler ile yeni kombinasyonlar şeklinde bir araya getirme kapasitelerini, esneklik ve hayal gücü derecelerini ifade eder. Birey bu yeteneği sayesinde bir işi yapmanın hem daha iyi hem de farklı yollarını bulabilir ve karmaşık sorunları anlayabilir.¹⁹⁷ Bu bilgiler göstermektedir ki, bir insan kendi içinde, eğer yaratıcı bir fikir öne sürerek sorunları çözebilme ya da yepyeni yollar bulabilme inancına ve heyecanına sahip değilse veya öne süreceği konu ya da sorun hakkında yeterli düzeyde bir bilgi birikimi yoksa ve sorunlara ve olaylara doğru ve

¹⁹⁶ Amabile, s. 78.

¹⁹⁷ Munoz Doyague, Nuria Gonzalez Alvarez ve Mariano Nieto, "An Examination of Individual Factors and Employees' Creativity: The Case of Spain", *Creativity Research Journal*, 20(1), 2008, ss. 22-24.

esnek bir yaklaşım biçimi ile yaklaşmıyorsa, bu bireyin yaratıcı düşünce üretebilme ve sorunlara daha farklı ve daha yeni yöntemlerle çözüm getirebilme şansı yoktur. Bireylerin, bu niteliklerini sonradan geliştirilebilecekleri söylenebilir.

Amabile'nin modelindeki "uzmanlık" ve "motivasyon" unsurlarının, Feldhusen'in öne sürdüğü "bilgi birikimi" ve "motivasyon" unsurlarına karşılık gelecek düzeyde yakınlık gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle bu iki görüş arasında derin bir farklılığın olduğu söylenemez.

2.2.4. Yaratıcı Düşünen Bireylerin Genel Özellikleri

Önceleri yaratıcı düşünme yeteneğinin bir birey için doğuştan gelen bir nitelik olduğu kabul ediliyordu, ancak son yıllarda yapılan çok sayıda araştırma, bu tarzdaki özel bir yeteneğin, sonradan da elde edilebilen ya da geliştirilebilen bir yetenek olduğunu ortaya koymuştur.¹⁹⁸

Stevens'in "Creative Killers" adlı eserinde, yaratıcı bireylerin özellikleri konusunda görüşlerine yer verdiği Amabile'ye göre yaratıcı bireyler; beyin fırtınası ya da mecaz benzerlik kurma gibi, yeni fikirler ya da yeni bakış açıları üretmelerini sağlayan düşünsel becerilere sahiptirler. Araştırmacıya göre yaratıcı bireyler aynı zamanda içsel manada itici bir güce, yani içsel motivasyona sahip bireylerdir.¹⁹⁹ O halde, yaratıcı bireylerin; bir durumu sorun olarak tanımladıklarında ya da yeni bakış açılarından yararlanmayı gerektiren bir durumla karşılaştıklarında, kendi kendilerini çözüm geliştirmeye motive ettikleri, hatta bu tip bir çabada bulunma konusunda kendilerini sorumlu hissettikleri söylenebilir.

Yaratıcı düşünebilme yeteneğine sahip bireylerin katı olmak yerine son derece esnek olduğunu, yeni fikirlere ve deneyimlere açık bir yapıya sahip ve belirsizliğe karşı müsamaha gösteren bireyler olduğunu öne süren Taylor ise, bu bireylerin pek çok konuya ilgi duyduklarını; meraklı, hevesli, enerjik ve şakayla karışık bir hayal kurma gücüne çok güçlü bir sorumluluk duygusuna ve konsantre olma yeteneğine sahip olduklarını vurgulamıştır. Araştırmacıya göre bu özel düşünce biçimine sahip olan

¹⁹⁸ Donald F. Kuratko, *Entrepreneurship: Theory Process Practice*, (Eighth Edition), South Western Cengage Learning, USA 2009, s. 131; Naktiyok, s. 163.

¹⁹⁹ Tim Stevens, "Creativity Killers", *Industry Week*, 244(2), (Jan 1995), s. 63.

birey; değişime uyum sağlar, çok çalışır, sabırlıdır, kendisine güveni yüksektir ve başkalarına karşı koymada kendisini zgr hisseder. Taylor, yaratıcı düşünce üretebilen bireylerin; sorunları ya da boşlukları fark etme ve çözüm bulma konusunda bir hassasiyete sahip olduklarını belirterek, fikirler üzerinde yeniden değerlendirme yapabilme ve resmin tamamını görebilme yetenekleri olduğunu ileri sürmektedir.²⁰⁰

Yaratıcı düşünceye sahip bireyler, beyinlerinin sağ ve sol bölümlerinin her ikisini de birlikte kullanabilme, zihin haritası oluşturabilme (düşündüklerini yazılı biçimde ifade edebilme), akılcı (yeni fikirleri ifade etmede hızlı), esnek (bir yaklaşımdan diğerine kayabilen) ve orijinal (alışılmadık, özgün) düşünebilme, fikirleri genişletebilme ve ilişkilendirebilme yeteneğine sahiptirler.²⁰¹

Yaratıcı düşünebilen bireylerin kendilerine has bir kural koyucu özellik taşıdıklarını iddia eden bir diğer görüş ise, bu tip bireylerin yeni Şeyler yapmaktan ya da eski olan Şeyleri yeni yollarla yapmaktan keyif aldıklarını ileri sürmüştür. Yaratıcı düşünebilen bireyler, kendi kurallarını kendileri yaratarak, kendi yöntemlerini kendileri belirler. Bu nedenle de mümkünse daha önceden yapılandırılmamış sorunları zmeyi tercih ederler.²⁰² Bu yönüyle yaratıcı düşünce, olaylar ya da olgular arasında fark edilmemiş ilişkileri keşfetmeyi amaçlayan üretken bir düşünce tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer bir özellik de sanatsal becerilerle ilgilidir. Sanatsal yaratıcılıktaki düşünsel süreçler, bilişsel yaratıcı düşünceye kıyasla çok daha hızlı, kırılğan, duygu yüklü, sezgisel ve mantığa dayanmayan bir nitelik göstermektedir.²⁰³ Belki de bu nedenle sanatsal yeteneklere sahip olan bireylerin, diğer bireylere göre daha fazla yaratıcı oldukları söylenebilir.²⁰⁴

Rao ve Prasad, çok sayıda araştırmanın yaratıcı düşünce üretebilme yeteneği ile yaş arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkardığını ve bu araştırmaların bir

²⁰⁰ Linda D. Taylor, *Creative Thinking and Worldviews in Romania*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), University of Nevada, 2008, ss. 18-21.

²⁰¹ Tony Buzan, *Yaratıcı Zekanın Gücü*, (ev. Beyhan Kurt), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004, ss. 12-13.

²⁰² Jeanine Standard Bloyd, *The Relation Between Stress Hardiness and Creative Thinking*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Fielding Graduate Institute, 2003, s. 47.

²⁰³ Robert W. Weisberg, *Creativity: Understanding Innovation in Problem Solving Science, Invention and The Arts*, John Wiley & Sons, Canada 2006, ss. 35-36.

²⁰⁴ Naktiyok, s. 163.

insanın yaratıcı düşünebilme yeteneğinin, ortalama 15 yaşından sonra daha net bir biçimde ortaya çıktığı ya da önceki yaş dönemlerine göre daha da arttığı sonucuna vardığını aktarmaktadır.²⁰⁵ Bireyin yaşına bağlı olarak yaratıcı düşünebilme yeteneğinin artıyor olmasının, bireyin deneyimleri doğrultusunda bilgi düzeyinin, algılama biçiminin ve muhakeme gücünün de zamanla gelişiyor olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Bu bilgilere ilave olarak, yaratıcı düşünce üretiminde cinsiyet değişkenini inceleyen bir araştırmada üniversite mezunu olan kadınların, ilk ve orta öğrenim mezunu olanlara kıyasla daha yaratıcı düşünebildikleri, ancak erkeklerin eğitim düzeyleri ile yaratıcı düşünebilme düzeyleri arasında bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, ilk ve orta öğrenim düzeylerindeki erkeklerin, aynı eğitim düzeyindeki kadınlardan nispeten daha yaratıcı oldukları, ancak üniversite mezunu düzeyinde bu durumun kadınların lehine sonuçlandığı da söz konusu çalışmanın bulguları arasındadır.²⁰⁶

Görüldüğü gibi yaratıcı düşünebilen bireylerin; birçok insanın göremediği ya da fark edemediği noktaları ya da ilişkileri görebilen ve böylelikle nesnelere ya da olaylar arasında benzerlikler kurabilen, değişime ve yeni fikirlere açık, esnek düşünebilen, yeni yollar keşfedebilen, tüm bunları gerçekleştirmek için kendiliğinden bir içsel motivasyona sahip olan ve yaratıcılıktan keyif alan bireyler oldukları söylenebilir.

2.2.5. Yaratıcı Düşünce Üretim Süreci

Yaratıcı düşünce üretim sürecinin unsurlarını ilk kez ifade edenlerden Wallas, bu sürecin; hazırlık (gerekli kavramların ve fikirlerin toplanması), konsantre olma (hipotezler üretme ve araştırma), kuluçka (bilgileri gözden geçirme), aydınlanma (sorunu çözen fikirler bulma) ve onaylama (en iyi fikri seçme) olarak beş safhada gerçekleştiğini öne sürmüştür.²⁰⁷

Wallas'tan sonra da çok sayıda araştırmacı da, yaratıcı düşünce üretim süreci konusunda görüşleri ileri sürmüşlerdir.

²⁰⁵ Digumarti Bhaskara Rao ve Sarvepalli Sivaram Prasad, *Creative Thinking of School Students*, Discovery Publishing House PVT.LTD., India 2009, ss. 35-36.

²⁰⁶ N. Pilar Matud, C. Rodriguez ve J. Grande, "Gender Differences in Creative Thinking", *Personality and Individual Differences*, 43, 2007, s. 1137.

²⁰⁷ G. Wallas "The Art of Thought", *Harcourt, Brace and World*, 1926'dan naklen, Taylor, s. 18.

Yaratıcı grup dinamikleri ile ilgili bir çalışmasında Leonard ve Swap yaratıcılık sürecinin; hazırlık (bilgi ve deneyim birikiminin sağlanması), buluşçuluk fırsatı (yaratıcı düşünceye ihtiyacın doğması), farklılaşma (seçenekler üretme), kuluçka (olası çözümün bulunması için zihnin dinlendirilmesi), yakınlaşma (fikirlerin birbirlerine yaklaştırılması ve uyumlaştırılması) biçiminde beş aşamadan meydana geldiğini belirtmiştir.²⁰⁸

Girişimcilik ile ilgili yaptığı bir çalışmasında Kuratko, yaratıcı düşünce üretmenin öncelikle mantıksal ve analitik düşünemeyi gerektiren bir süreci içerdiğini ifade etmiştir. Araştırmacıya göre bu süreç; hazırlık (bilgi birikimine), kuluçka (sorunla ya da konuyla ilgisi olmayan faaliyetler sırasında ortaya çıkan zaman dilimi), fikri deneme (hayal etme, çevrede yavaş yavaş çalışma gibi yollarla çözümün formüle edilmesi) ve değerlendirme ve uygulama gibi aşamalardan oluşmaktadır. Araştırmacı, bu süreç içerisinde hareket ederken önemli bir sorunla karşılaştığı takdirde, bireyin bir önceki aşamaya dönüp tekrar deneyebileceğini belirtmiştir. Kuratko bu durumu daha da açık biçimde ifade etmek için, bireyin fikir ya da çözümü formüle edememesi halinde, hazırlık evresine dönmesi gerektiğini; bu durumda yeni veri toplama, ilişkiler kurma ve olası çözümler formüle etme sürecine girildiğini öne sürmüştür.²⁰⁹ Diğer bir ifadeyle, konu ile ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip olmama, değerlendirmede ya da uygulamadaki eksiklikler, sürecin yeniden başlamasını gerektirebilir.

Yaratıcı düşünce üretme sürecinin işleyişi konusunda görüş bildirenlerden birisi olan Kubr ise bu süreci:²¹⁰

- Mümkün olduğunca analitik düşünülerek sorunun farklı yollarla tanımlanmaya çalışıldığı “hazırlık evresi”,
- Çoklu fikir, kavram ve yaklaşımların üretilmesi için çaba sarf edildiği ve olası çözümler ya da hayal kırıklığı ile sonuçlanabilecek bir “ırsak düşünme evresi”,
- Bireyin bilinçaltında sorundan uzaklaşarak başka ya da ilgisiz konularla meşgul olduğu, ancak yeni fikirler keşfedilebildiği “kuluçka evresi”,

²⁰⁸ Dorothy Leonard ve Walter Swap, *Kıvılcıklar Uçuşurken: Yaratıcı Grup Dinamikleri Nasıl Yönetilebilir?*, (Çev. İbrahim Bingöl), Optimist Yayınları, İstanbul 2005, ss. 20-25.

²⁰⁹ Kuratko, ss. 131-133.

²¹⁰ Milan Kubr, *Management Consulting: A Guide To Profession*, (Fourth Edition), International Labour Organization, Switzerland 2002, s. 217.

- Sorunun muhtemel çözümlerinin bir anda bireyin zihninde aydınlığa çıktığı “kavrama evresi” ve
- Önceki aşamalarda elde edilen ve sorunun çözümüne yönelik tüm fikirlerin analiz edildiği “değerlendirme evresinden” oluşan bir süreç olarak ifade etmiştir.

Austin ise “Chase Chance and Creativity...” adlı çalışmasında, diğer araştırmacılardan farklı olarak, bireyin yaratıcı sürecin daha en başında, bireyin konuya “ilgi duyması”nın şart olduğunu vurgulamıştır.²¹¹

Tüm bu yaklaşımlar birleştirildiğinde ya da birlikte ele alındığında anlaşılan şudur ki; bireyin yaratıcı nitelikte bir fikir öne sürebilmek için öncelikli olarak konu ya da sorun ile ilgili yeterli düzeyde bir bilgi birikimine ve bir hazırlığa sahip olmalıdır. Dolayısıyla bir bireyin bilgi sahibi olmadığı ya da bilgi altyapısı açısından yetersiz olduğu bir konuda yaratıcı çözümler geliştirebilmesi ya da fikirler üretebilmesi mümkün gibi görünmemektedir. Ancak birey, bu koşulla sağlıklı bir kuluçka ya da yoğurma, hatta sindirme sürecine girebilecektir. Kuluçka evresindeki en çarpıcı nokta, bireyin önceden hesaplanamayan ya da planlanamayan bir anda, çözümünü ya da fikri keşfedebilmektir. Bu keşif, son derece alakasız bir işle uğraşılırken bile gerçekleşebilir. Birey bulduğu çözümü ya da fikri etraflıca değerlendirdikten sonra onu uygulamaya geçirebilecek ve yaratıcı düşünme süreci böylece tamamlanmış olacaktır.

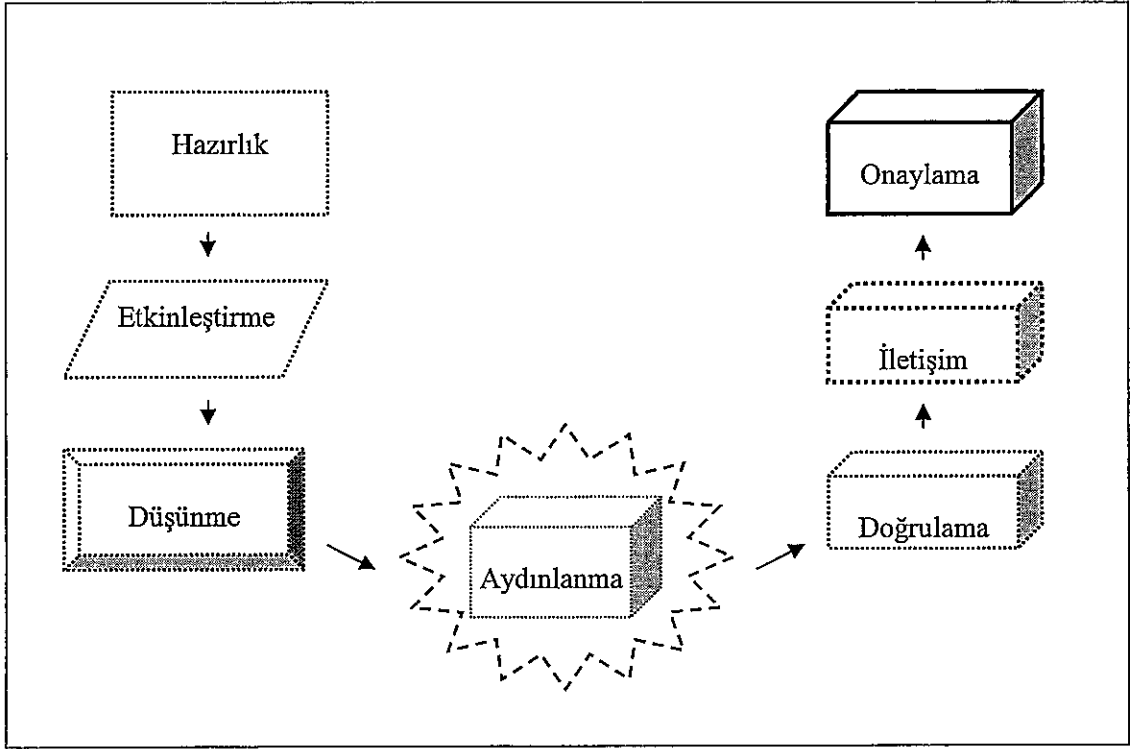
Bir bireyin zihninde yaratıcı bir fikrin nasıl ortaya çıktığını, hem güncel daha hem de daha önce sunduğumuz görüşlere göre daha da açıklayıcı olması nedeniyle, Şekil 2.6 yardımıyla, aşağıdaki gibi ifade etmek yararlı olacaktır:²¹²

- 1. Hazırlık Aşaması:** Konu ya da sorun ile ilgili olarak genel ya da özel bilgilerin toplanması.
- 2. Etkinleştirme (Aktivasyon) Aşaması:** Bilginin gelişimi ile birlikte soruna yönelik farkındalığın artması.
- 3. Düşünme Aşaması:** Sahip olunan tüm bilgilerin, detaylarıyla birlikte bireyin zihninde sindirilmesi, işlenmesi.

²¹¹ James H. Austin, *Chase Chance and Creativity: The Lucky Art of Novelty*, Columbia University Press, New York 2003, s. 102.

²¹² Arthur Cropley ve David Cropley, “Resolving The Paradoxes of Creativity: An Extended Phase Model”, *Cambridge Journal of Education*, 38(3), (September 2008), s. 364.

4. **Aydınlanma Aşaması:** Bireyin sorunun çözümüne yönelik olası bir fikir ya da ürün bulması.
5. **Doğrulama Aşaması:** Fikir ya da ürünün, kontrol edilmesi ve çözüm için uygun olduğuna karar verilmesi.
6. **İletişim Aşaması:** Fikir ya da ürünün, bilgi sahibi olan başka bireylere de değerlendirme yapmak üzere gösterilmesi.
7. **Onaylama Aşaması:** Bilgi sahibi olan bireylerin fikir ya da ürünün ilginç, uygun, etkin gibi özellikleri olduğunu onaylamaları.



Şekil 2.6. Yaratıcı Düşünce Üretme Süreci

Kaynak: Cropley ve Cropley, s. 364'den uyarlanmıştır.

Tüm aşamalar gözden geçirildiğinde, yaratıcı düşünce üretme sürecinin her bir aşamasında, algılamanın ya da algı yeteneğinin son derece etkin ve belirleyici nitelikte bir rol oynadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Yaratıcı düşünce ile ilgili olarak verilen bilgiler ele alındığında, bu sürecin stratejik düşünce süreci ile amaç ve sonuç bakımından benzerlik gösterdiği, ancak işleyiş açısından farklı olduğu görülmektedir. Yaratıcı düşünce sürecinde de stratejik

düşünce sürecinde olduğu gibi amaç; yeni bir çözüm yolu bulmak, bir boşluğu doldurmak veya bir olguyu yeniden ele almaktır. Ancak stratejik düşünce sürecinin; planlama yapmak, stratejik bir bilgiye ulaşmak, yeni bir konum belirlemek, öncelikleri tespit etmek gibi amaçları da vardır. Her iki süreçte de, fikir geliştirilecek konu hakkında kapsamlı bir bilgi toplama aşaması yer almakta ve sürecin sonunda birey için yeni bir fikir ya da bir eylem biçimi ortaya çıkmaktadır. Ancak yaratıcı düşünce, çözüme yönelik geliştirdiği tek bir fikir üzerinden gider ve sürecin her aşamasında aynı fikre bağlı kalarak onu geliştirmeye, netleştirmeye çalışır. Bu süreç tamamlanincaya kadar diğer alternatiflerle ilgilenmez. Dolayısıyla yaratıcı düşünce üretme süreci stratejik düşünce üretme süreci ile belirli noktalarda benzerlik göstermekle birlikte, daha spesifik bir amaca, işleyişe ve sonuca sahiptir. Buradan hareketle, yaratıcı düşüncenin, yeni bir stratejinin, fikrin ya da ilişkilerin keşfedilmesi, verilerden enformasyon yaratılması ve bunların netleştirilmesi gibi konularda, stratejik düşünceyi bütünlüyci ve pekiştirici bir rol oynadığı söylenebilir.

Yaratıcı düşünce geliştirme sürecinin, eleştirel düşünce sürecinden amaç ve sürecin sonunda elde edilen sonuçlar açısından farklılık, işleyiş bakımından ise benzerlik gösterdiği söylenebilir. Yaratıcı düşünce üretme süreci, bilgi toplama hazırlığı ile başlar ve amaç yeni bir çözüm yolu ya da bir fikir ortaya çıkarmaktır. Eleştirel düşünce bir problemi tanımlama doğrultusunda hareket eder ve alternatif çözüm yolları üzerinde ürettiği hipotezleri test etme ve değerlendirme amacını güder. Bununla birlikte, yaratıcı düşünce süreci sonunda, çözüm sağlayacağına kanaat getirilen bir fikir, yöntem ya da alternatif bir bakış açısı yaratılır. Buna karşılık eleştirel düşünce süreci, alternatiflerin yaratılması ile değil, var olan alternatiflerin değerlendirilmesi ve en iyi çözüm sağlayacağına inanılanların tespit edilmesi ile ilgilenir. Ancak her iki düşünce sürecinde de yeni bakış açıları, fark edilmeyen bilgiler, dikkat çekmeyen hatta bilinmeyen ilişkiler aranır ve kullanılır. Dolayısıyla yaratıcı düşüncenin, eleştirel düşüncenin bir süreç olarak devamı olduğunu, birlikte stratejik düşünceyi tamamladıklarını söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, yaratıcı düşünce alternatifler yaratır, eleştirel düşünce bunları test eder ve değerlendirir, stratejik düşünce ise stratejik konularla ilgili bakış açılarının tespit edilmesinde ve kararların verilmesinde bunları birer araç olarak kullanır.

2.2.6. Yaratıcı Düşünce İle İlgili Bazı Kavramlar

Yaratıcı düşünce kavramını ifade edebilme ya da tanımlayabilmede, pek çok kavramdan yararlanıldığı görülmektedir. Özellikle iki kavram vardır ki bunlar neredeyse yaratıcı düşünce olgusuyla iç içe geçmiştir: yanal (lateral) düşünce ve ıraksak düşünce. Yaratıcı düşünce; esnek, analitik, kapsamlı düşünebilme gibi pek çok düşünsel yeteneğin yanı sıra, aynı zamanda “ıraksak” ve “yanal” düşünebilme²¹³ gibi iki önemli düşünme ya da yaklaşım biçimini gerektirmektedir. Bu nedenle bu başlık altında, yaratıcı düşünceye çok yakın olarak görülen ve konuyla ilgili eserlerde çokça ismi geçen bu iki kavram ve bu kavramların yaratıcı düşünce açısından nasıl bir önem taşıdıkları konusuna değinilecektir.

2.2.6.1. Yanal (Lateral) Düşünce

İlk olarak Edward De Bono tarafından ortaya atılan “yanal (lateral) düşünce” kavramı, her ne kadar yaratıcı düşünceyi gerçekleştirmek için “bir yol” ya da “bir yaklaşım yöntemi” olarak öne sürülmüşse de²¹⁴, bu kavramın bazı araştırmacılar tarafından yaratıcı düşünce ile tamamen aynı anlamda²¹⁵, bazı araştırmacılar tarafından ise yaratıcı düşüncenin tarihinde bir başlangıç noktası ve bugünkü yaratıcı düşünceyi ortaya çıkararak temel olgu olarak ele alınmıştır.²¹⁶

Bono, “yanal düşünce” kavramını, aslında “dikey düşünce” kavramı ile birlikte ele almıştır. Araştırmacıya göre dikey düşünce, geleneksel mantıkla düşünmeyi ifade eder. Bir sorundan yola çıkar ve doğru yanıtı bulmak için adım adım doğru şeyleri yaparak çözüme gider. Matematiksel işlemleri bu tip bir düşüncenin ürünü olarak nitelendiren

²¹³ Lloyd King, *Test Your Creative Thinking*, Kogan Page Limited, Great Britain, 2003, s. 2; Dana W. Moore vd., “Hemispheric Connectivity and Visual-Spatial Divergent Thinking Component of Creativity”, *Brain and Cognition*, 70, 2009, ss. 267-272.

²¹⁴ George Gruenwald, *How to Create Profitable New Products: From Mission to Market*, NTC Business Books, USA 1997, s. 186; Philip Kotler ve Fernando Trias De Bes, *Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2003, s. 79; Michael Oke, *Writing Your Life Story: How to Record and Present Your Memories for Friends and Family to Enjoy*, How to Books Ltd, UK 2005, s. 49; Paul Sloane ve Des MacHale, *Colorful Lateral Thinking Puzzles*, Sterling Publishing Co., Inc., New York 2004, s. 4.

²¹⁵ Stella Jones-Devitt ve Liz Smith, *Critical Thinking in Health and Social Care*, SAGE Publications, India 2007, s. 3; Mary Kim Schreck, *Transformers: Creative Teachers For The 21st Century*, Corwin Press, USA 2009, s. 118; Martin, s. 9.

²¹⁶ Debbie Carter, “Great Thinkers: Edward De Bono 1933-Present Day”, *Training Journal*, (May 2007), s. 64.

araştırmacı, yanal (lateral) düşüncenin ise, doğru yanıtı bulmakla değil, yeni bir fikir bulmakla ilgilendiğini ve görünüşte birbirinden farklı olan nesnelere arasında benzerlikleri görebilmenin yanal düşüncenin bir ürünü olduğunu öne sürmüştür. Bu iki düşünce tipine daha açıklayıcı bir örnek veren Bono, dikey düşüncenin aynı çukuru daha derin kazmayı, yanal düşüncenin ise kazacak daha ilginç ya da daha üretken bir çukur bulmayı gerektirdiğini belirtmektedir.²¹⁷ Yanal düşünce bu yönüyle, varsayımlarda ve paradigmada bir değişimle ya da olgulara bakmanın yeni bir yolunu arayarak, yaratıcı düşünceyi yönlendiren bir düşünme yöntemidir.²¹⁸

Yukarıda sunulan bilgilerden yanal düşüncenin aslında yaratıcı düşünebilmede bir yol ya da yöntem olduğu görülmektedir.²¹⁹ Bu yönüyle yanal düşünceyi, yaratıcı düşünebilmeyi hem oluşturan hem de destekleyen bir düşünsel yetenek olarak görmek mümkündür.

Yanal düşünce, beynin önceden otomatik olarak algıladığı ve düzenlediği tüm bilgileri karıştırıp harmanlayan²²⁰ ve bunu yaparken de sanki birbiriyle ilgisiz adımlar atıyormuşçasına ilerleyen bir düşünme süreci olduğundan, süreç sonrasında beklenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.²²¹ Bu sonuçlar ise bir sorunun çözümü ya da bu duruma yönelik yepyeni bir fikir olarak karşımıza çıkabilir.

Edward De Bono yanal düşünme biçimi ile bağlantılı olarak “altı şapka düşünce tekniği” adıyla bilinen bir teknik öne sürmüş ve bireylerin farklı amaçlara hizmet etmek üzere farklı düşünme süreçleri kullanabileceklerini iddia etmiştir. Her bir şapkanın farklı renkleri ve dolayısıyla farklı düşünme biçimlerini temsil ettiğini belirten araştırmacıya göre;²²²

- Beyaz şapka; bireylerin bilgi toplama ve bunları değerlendirmeyi amaçladıkları konularda,
- Kırmızı şapka; hissi ve duygularla ilgili tespitlerin amaçlandığı konularda,
- Sarı şapka; kazanımlar ve avantajların söz konusu olduğu durumlarda,

²¹⁷ Barker, s. 52; Gruenwald, s. 186.

²¹⁸ John Culvenor ve Dennis Else, “Finding Occupational Injury Solutions: The Impact of Training in Creative Thinking”, *Safety Science*, 25(1-3), 1997, ss. 190-191.

²¹⁹ King, s. 2; Barker, s. 51.

²²⁰ Gruenwald, s. 186.

²²¹ Craig R. Hickman, *Mind of a Soul of a Leader*, John Wiley & Sons, Inc., Canada 1992, s. 189.

²²² Kubr, s. 219.

- Siyah şapka; kısıtlamalar, yergiler ve risklerin belirlenmeye çalışıldığı konularda,
- Yeşil şapka; yaratıcılığın, yeni fikirler ve yeni olasılıkların amaçlandığı konularda,
- Mavi şapka ise; bütün düşünme süreçlerini içine alan düşünce konularında bireylerin kullandıkları düşünme biçimini göstermektedir.

2.2.6.2. İraksak Düşünce

Yaratıcı düşünen bir bireyin sahip olması gerektiği öne sürülen ve araştırmacılar tarafından birbiriyle çok yakın anlamlarda kullanılan diğer bir kavram da ıraksak düşüncedir. Hatta bu kavramın bazı araştırmacılarca yaratıcı düşünce ile aynı ya da benzer anlamda kullanıldığı da dikkat çekicidir.²²³ İraksak düşünce en genel anlamıyla, yaratıcı düşünebilmenin temelini oluşturan, açık uçlu ve serbest düşünebilme yeteneği olarak tanımlanabilir.²²⁴

İlk olarak Guilford tarafından yaratıcı düşünceye yönelik olarak öne sürülen ıraksak düşünce, daha önceden çözümü ya da yanıtı var olmayan bir durumda gerçekleştirilen zihinsel bir aktivite olarak ortaya konulmuştur. İraksak düşünce üretme sürecinin, karar verebilmek için son derece geniş ve kapsamlı bir araştırmayı içerdiğini ifade eden Guilford'a göre, sorunun bir tek yanıt yoktur, çünkü bu süreçte alternatif ancak orijinal nitelikte fikirler üretmek için, unsurların çok sayıda kombinasyonu yapılıp, buna bağlı olarak da pek çok olası yanıt ortaya çıkabilmektedir.²²⁵ Bu tanımdan yola çıkılarak, ıraksak düşüncenin çoklu çözüm yollarını ortaya çıkarmayı amaçlayan üretken bir düşünme biçimi olduğu söylenebilir.

İraksak düşünce biçimini konu alan bir araştırmada ıraksak düşünceyi açıklayabilmenin en iyi yolunun, aslında bu kavramın karşıtı sayılabilecek olan

²²³ Kyung Hee Kim, "Creative Problem Solving", *Encyclopedia of Giftedness Creativity and Talent*, I, D, Ed. Barbara Kerr, SAGE Publications, USA 2009, s. 190; Colin Baker ve Anne Sienkewicz, *The Care Education of Young Bilinguals: An Introduction For Professionals*, Multilingual Matter Ltd., Great Britain 2002, s. 69; Fisher, s. 35.

²²⁴ Colin Baker, *Key Issues in Bilingualism and Bilingual Education*, Short Run Press Ltd., UK 1990, ss. 22-23.

²²⁵ Richard E. Ripple, "Teaching Creativity", *Encyclopedia of Creativity*, I, Ae-h, Ed. Mark A. Runco ve Steven R. Pritzker, Academic Press, USA 1999, s. 630.

“yakınsak düşünce” kavramını kullanmak olduğu ileri sürülmektedir.²²⁶ Yakınsak düşünce, önceden belirlenen ya da öngörülen kritere uygun olarak sadece tek bir yanıt ya da çözüm arar ve bu yanıt, iraksak düşüncedekinin aksine orijinal değil, düzeltici ya da doğrulayıcı niteliktedir.²²⁷ Diğer bir ifadeyle, iraksak düşünce alternatifleri araştırırken, yakınsak düşünce sadece belirli bir alternatif üzerine yoğunlaşır. Bu yaklaşıma göre, iraksak düşünce bir olayın muhtemel sebepleri ne olabilir sorusunu sorarken, yakınsak düşünce olayın sebebi şudur diye belirli bir yanıtla bu soruya karşılık verir.²²⁸ Bununla birlikte, yakınsak düşünce tek bir yanıt ararken eleştiriyi ima etmez. Bu nedenle yakınsak düşünce, bir tür eleştiri olarak görülmemeli en doğru seçeneği tespit etmeyi amaçlayan bir düşünme tarzı olarak değerlendirilmelidir.²²⁹

Iraksak ve yakınsak düşüncenin, yaratıcı düşünebilme yeteneğini meydana getirdiğini ileri süren bir diğer görüşe göre, bu iki düşünme tarzı arasındaki dengeli bir bileşim, bireyin yaratıcı fikirler ortaya çıkarabilmesini sağlamaktadır.²³⁰ Çünkü iraksak düşünce sorunun çözümüne yönelik yeni alternatifleri keşfederken, yakınsak düşünce bu alternatiflerden hangisinin çözüm için uygun olduğunu belirlemede bireye yol göstermektedir.

Öte yandan bazı araştırmacılara göre iraksak düşünce; eldeki tüm verilerin ele alındığı, çok miktarda fikrin geliştirildiği ve tüm fikirlerin değerlendirilerek en iyilerinin belirlendiği bir “bilgi-kurgu-planlama” eylemine dayalı ve beynin sağ lobu tarafından kontrol edilebilen bir süreci içeriyorken, yakınsak düşünce; tüm fikirlere yönelik olası senaryoların değerlendirildiği, bunlardan hangisinin amaca uygun olduğunun belirlendiği ve seçilen fikrin uygulamaya konduğu bir “yürütme-raporlama-uygulama” eylemine dayalı ve beynin sol lobu tarafından kontrol edilen bir düşünsel süreci içerir.²³¹

²²⁶ Mark A. Runco, “Divergent Thinking”, *Encyclopedia of Giftedness Creativity and Talent*, I, D, Ed. Barbara Kerr, SAGE Publications, USA 2009, s. 252.

²²⁷ Tony Proctor, *Creative Problem Solving for Managers: Developing Skills for Decision Making and Innovation*, (Second Edition)Routledge Publishing, New York 2006, s. 52.

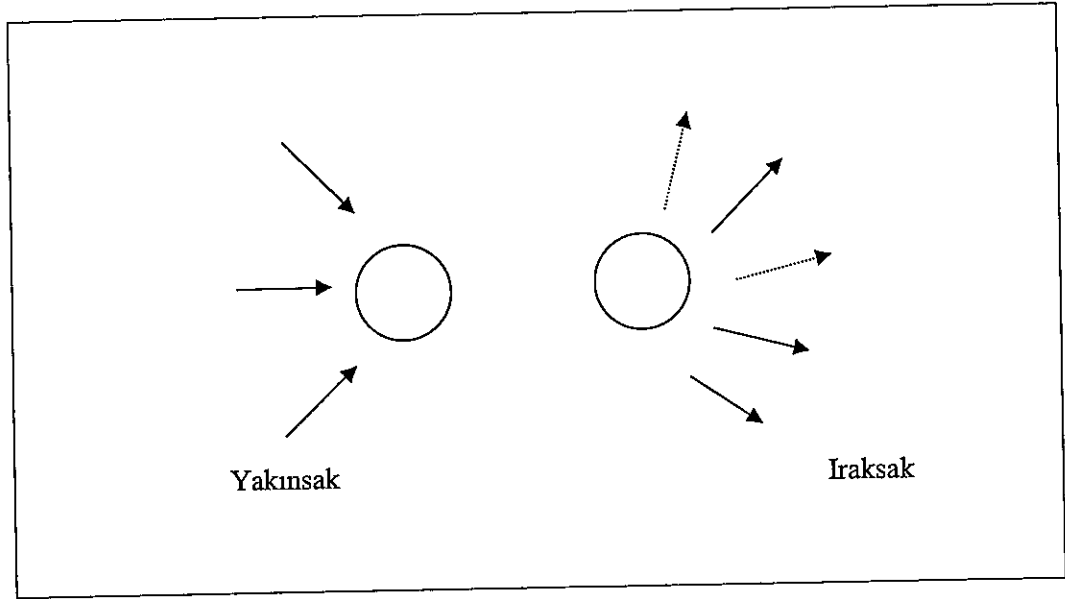
²²⁸ William F. Christopher, *Holistic Management: Managing How Matters ForCompany Success*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2007, s. 331.

²²⁹ Mark A. Runco, “Critical Thinking”, *Encyclopedia of Creativity*, I, Ae-h, Ed. Mark A. Runco ve Steven R. Pritzker, Academic Press, USA 1999, s. 450.

²³⁰ Daniel Levi, *Group Dynamics For Teams*, Sage Publications, USA 2010, ss. 202-203.

²³¹ Yoshihiko Sato ve J. Jerry Kaufman, *Value Analysis Tear-Down: A New Process For Product Development and Innovation*, Industrial Press Inc., 2005, NewYork ss. 29-30.

Bu bilgilerden de anlaşıldığı üzere, iraksak ve yakınsak düşünce birbirleriyle yakından ilişki halindedir. Aralarındaki farklılık ise taşıdıkları amaç ve işleyiş sürecinden kaynaklanmaktadır. Iraksak düşünme süreci sonrasında ortaya çıkan çoklu alternatiflerden birinin belirlenmesi aşamasında, yakınsak düşüncenin devreye girdiği ve bunlar arasından en iyi, en doğru ve tek bir yanıtın seçilmesini sağladığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, iraksak ve yakınsak düşünce biçimlerinin her ikisinin de sorunların çözüme kavuşturulmasında birbirlerini tamamlayıcı bir rol oynadıklarını kabul etmek doğru olacaktır. Bu durum Şekil 2.7'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 2.7. Yakınsak ve Iraksak Düşünce

Kaynak: Harry Alder, *CQ: Boost Your Creative Intelligence: Powerful Ways to Improve Your Creativity Quotient*, Kogan Page Ltd., London 2002, s. 21.

Yukarıda ifade edilenlerin yanı sıra, Alder “iraksak düşünce” biçimi ile “yanal (lateral) düşünce”, “yakınsak düşünce” olgusu ile de “dikey düşünce” arasında büyük bir benzerlik olduğunu öne sürmüştür.²³² Bu noktada iraksak düşünce biçimi tıpkı yanal (lateral) düşünce biçimi gibi alternatif çözüm yollarını araştırma amacını taşıyan, yeni şeyler keşfetmeye odaklanan bir düşünme şekli olarak, dikey düşünme tarzı ise tek bir çözüm önerisi üzerine yoğunlaşan ve doğru yanıtı arayan bir düşünce biçimi olarak tanımlanabilir.

²³² Harry Alder, ss. 21-22; Proctor, s. 52.

2.2.7. Yaratıcı Düşünceyi Engelleyen Faktörler

Yaratıcı düşünce üretebilme yeteneğine sahip olan bireylerin, bu yeteneği her zaman ve her ortamda kullanabileceklerini söylemek mümkün değildir. Çünkü bireyler bu tip bir yeteneğe sahip olsalar bile, onu kullanmalarına mani olan bir takım engeller söz konusu olabilir. Konu hakkında önemli çalışmaları olan Amabile, yaratıcılığı engelleyen unsurları; yapılan işin nasıl değerlendirileceğine odaklanmak, çalışırken başkaları tarafından gözlemlenmek, maddi bir ödüle odaklanmak, diğer insanlarla kazan-kaybet oyununa girmek, yapabileceklerinizin sınırlandırılması ve sadece bulunulan ortamın dışındaki motive edici unsurlara odaklanmak olarak belirlemiştir.²³³ Söz konusu engeller, özellikle yaratıcılık için gereken içsel motivasyonu olumsuz yönde etkileyerek bireyin soruna ya da konuya yoğunlaşmasında sorun yaratabilir.

Bireylerin yaratıcı düşünme yeteneklerini engelleyen altı farklı engelden söz edilebilir. Bunlar;²³⁴

- Bireyin kendisine ait, kendi içsel dünyasından kaynaklanan engeller,
- Sadece ve her zaman bir tek doğru yanıtın var olduğuna dair bir inancın varlığı,
- Beklenen yanıtı verme ya da uyum sağlama yanılığı,
- Bir çaba sarf etme ya da cesaret eksikliği,
- Değerlendirme yapma konusunda sabırsızlık ya da aceleci olma,
- Diğer bireyler tarafından küçümsenme korkusu.

Yaratıcı düşünme konusunda engelleyici rol oynayan diğer bazı etkenler de aşağıdaki gibi özetlenebilir.²³⁵

- **Öğrenilen alışkanlıklar:** Yaratıcı düşünbilmenin önündeki en açık engel, bireylerin öğrendikleri düşünme ve yanıtlama yolları, yani düşünme ve ifade etme alışkanlıklarıdır. "Bir şeyler daima aynı biçimde yapılır" gibi bir düşünce bireyin o şeyleri yapmanın yeni yollarını aramalarına engel olmaktadır.

²³³ Stevens, s. 63.

²³⁴ Kubr, s. 220.

²³⁵ Garry A. Davis, "Barriers to Creativity and Creative Attitudes", *Encyclopedia of Creativity*, I, Ae-h, Ed. Mark A. Runco ve Steven R. Pritzker, Academic Press, USA 1999, ss. 165-169.

- **Kurallar ve gelenekler:** Bireylerin; ailelerinin, çalıştıkları örgütlerin ya da uluslarının özelliklerinden ya da yapılarından kaynaklanan bir takım kuralların ve geleneklerin bireyin yaratıcı düşünebilme yeteneklerini kullanmalarını ya da geliştirmelerini engellemektedir. Örneğin; bürokrasi ve uyulması gereken kurallar, yaratıcılığı engelleyebilmektedir.
- **Algısal engeller:** Bazı bireyler, olayları ya da nesnelere, alışık oldukları biçimde algılar. Bu nedenle bu tip bireyler yeni anlamları, ilişkileri ve fikirleri görmekte zorlanırlar.
- **Kültürel engeller:** Bireylerin; içinde yaşadıkları topluma ya da ortama ait kültürel yapının, kendilerinden beklediği davranış biçimlerini sergilemek istemeleri, “farklı olma” fikrinden korkmalarına neden olmaktadır.
- **Duygusal engeller:** Bireylerin içinde buldukları sinir, endişe, korku, nefret, hatta sevgi gibi ruh halleri de bireylerin yaratıcı düşünebilmelerini engelleyebilmektedir.

Bu engellere aşağıdaki engeller de eklenebilir:²³⁶

- *Zaman kısıtlaması* (Sorunun çözümü için yeterli sürenin olmayışı),
- *Çevresel bulanıklıklar* (Yaratıcılığı yok eden bir ortamda çalışmak),
- *Riskli alanlar* (Bireyin risk alma korkusu),
- *Mükemmeliyetçilik* (Mevcut durumun en iyi olduğuna inanmak),
- *Doğru ya da yanlış saplantısı* (Siyah ya da beyazın olduğuna grinin bir kazanç sağlamayacağına duyulan inanç),
- *Kısıtlayıcı kehanetler* (Bireyin yaratıcı yeteneğin kendisinde var olmadığına ya da bunu başaramayacağına ilişkin kendi kendine kabul ettiği bir önyargı, sabit fikirlilik),
- *Tek bir doğru yanıtın var olduğu yanılgısı* (Karşılaşılan ilk doğru yanıtı hemen kabul etmek),

²³⁶ Trevor Bentley, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık*, (Çev. Onur Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul 2004, ss. 104-109.

- *Parasal kısıtlılıklar* (Yaratıcılığın masrafları artıracığına dair bir düşünceye sahip olunması).

Yaratıcı düşünce ile ilgili bir çalışmada Bono; yaratıcılığı engelleyen ve yaratıcılığın düşmanı denilebilecek en önemli şeyin, bireylerin aniden ya da kısa süre içinde bir yargıya varmaları olduğunu belirtmiştir. Araştırmacıya göre bunun nedeni, yaratıcılığın sorun ya da konu üzerinde en azından belirli bir süre düşünmeyi gerektirmesidir.²³⁷ Bu sürenin en azından, bireyin konu hakkında bilgi edinebilecek ve onu sentezleyebilecek (kuluçka dönemi) kadar yeterli olması gerekir.

Bir çalışmada ise, bireyde yaratıcı düşünce üretmeyi engelleyen başlıca sebepler; katı kuralcılık, uygulamalarda gelenekleri, adetleri, alışkanlıkları ya da rutinleri rehber olarak kabul etmek, mevcut durumun rahatlığını düşünerek değişime karşı direnç göstermek, yeterli miktarda veri elde etmeden acele kararlar vermek, rasyonel olmayan kararlar almak, yapılması gereken faaliyetleri değerlendirmede başarısız olmak ve hata yapmaktan korkmak biçiminde sıralanmıştır.²³⁸ Bu nedenler aynı zamanda yaratıcılık için gereken en önemli unsurlardan birisi olan, bireyin sorunu çözebileceğine dair kendisine duyduğu özgüven eksikliğini de göstermektedir.

Örgütlerde çalışan bireylerin yaratıcılıklarını uyandırmaya yönelik olarak bir liderin hangi yöntemleri uygulayabileceğini ortaya koymayı amaçlayan bir çalışmada ise, bir örgütün aynı anda hem kontrole hem de yaratıcılık ve değişime ihtiyaç duyduğu, ancak bu iki noktanın birbiri ile çelişkili olması durumunun, bireylerin üzerinde ciddi bir baskı oluşturduğu, onları hayal kırıklığına uğrattığı, psikolojik gerginliğe neden olduğu ve bu nedenle de bireylerin yaratıcılıklarını yok ettiği öne sürülmüştür.²³⁹

Yukarıdaki bilgiler birlikte ele alındığında, yaratıcı düşünebilmek için bireyin öncelikle sağlıklı bir düşünme ortamına ve yeni fikirler geliştirmenin teşvik edildiği bir atmosfere ihtiyacı vardır. Dolayısıyla örgütlerin, bireylere yaratıcılığın ve yeniliğin teşvik edildiği, bunların uygulanma şansının verildiği ve desteklendiği bir örgütsel iklim sunmaları yaratıcı düşünebilmede önşart olarak gösterilebilir. Bireyin özgüvenini artırıcı çabalar ise onun risk alma konusunda cesaretlenmesinde, geleneksel kalıplardan çıkarak

²³⁷ Edward De Bono, "Serious Creativity", *The Journal for Quality and Participation*, 18(5), (Sep. 1995), s. 12.

²³⁸ Daniels, s. 183.

²³⁹ Jing Zhou ve Jeniffer M. George, "Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence", *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, ss. 546-547.

yeni arayışlara yönelmesinde ve sahip olduğu saplantılardan kurtulmasında önemli yararlar sağlayabilir.

2.2.8. Yaratıcı Düşünebilme Yeteneğini Geliştirme

Bireylerin yaratıcı düşünebilme yeteneğini geliştirmelerine yönelik geçmişten günümüze kadar pek çok yöntem ileri sürülmüştür. Bu yöntemlerin en bilineni ise bir oturum dâhilinde katılımcıların her birinin belirli bir sorunun çözümüne ya da bir ihtiyacın giderilmesine yönelik bireysel fikirlerini açıkça ifade etmelerinin istendiği “beyin fırtınası tekniği”dir.

Alex Osborn’un, sıradan insanlarda bulunan gizli yaratıcılığı ortaya çıkarabilmek heyecanıyla 1930’da geliştirdiği basit bir fikir yaratma süreci, 1950’li yıllardan sonra “beyin fırtınası” (brain storming) tekniği adıyla, büyük ölçüde popülerlik kazanmıştır.²⁴⁰ Bu teknikte ortalama 12 kişilik bir grup, belirli bir problemi ele alır ve tamamen özgür oldukları bir ortamda çözüme ilişkin fikirlerini ifade eder. Öne sürülen fikirler yargılanmaz, aksine tüm fikirler, hatta en uçuk olanlar bile teşvik edilir ve geliştirilmesine olanak tanınır. İleri sürülen tüm fikirler bir kağıda yazılır. Bir saatte ortalama 200 fikrin ortaya çıkması muhtemeldir.²⁴¹ Bunlardan sorunun çözümüne en yakın olanları seçilir ve daha detaylı bir değerlendirmeye alınır.

Osborn’un bu tekniği kullanabilmek için öne sürdüğü dört temel kural vardır:²⁴²

- “Eleştiri yasaktır” (fikirler oturum sırasında değil, daha sonra eleştirilmelidir),
- “Atış serbesttir” (ortaya atılan fikirlerin uçuk olması tercih edilir),
- “Daha fazlası gerekir” (çok sayıda fikir, iyi bir fikrin ortaya çıkma ihtimalini artırır),
- “Birleştir ve iyileştir” (bireyler birbirlerinin fikirleri üzerinden de akıl yürütebilmekte ve bunları daha da geliştirebilmektedirler).

Beyin fırtınası yöntemine ilişkin temel eleştiri ise bireylerin, gruptaki diğer kişilerin kendisiyle alay edecekleri, eleştirecekleri ya da onaylamayacaklarına ilişkin

²⁴⁰ Barker, s. 49.

²⁴¹ Kubr, s. 218.

²⁴² Barker, s. 49.

kaygılar taşıması nedeniyle, tek başlarıymken ürettikleri fikirlerin, bir grup halinde ürettiklerinden çok daha iyi ve başarılı olduğudur.²⁴³

Yaratıcılığı geliştirmeye yönelik bir diğer teknik de William J.J. Gordon tarafından 1961’de ileri sürülen sinektik tekniğidir. Bu teknik farklı ve görünüşte birbirleriyle alakasız gibi görünen konularda akıl yürütmeye yönelik bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreç, sorun çözme ve birbirleri ile çalışma konusunda eğitilmiş ve bilgili bireylerden oluşan yaratıcı bir grup tarafından “metaforik” (benzetimsel) aktiviteler yoluyla yürütülür. Bu tipteki aktiviteler benzerlikler arasında ilişkiler kurma esasına dayanır. Ayrıca bir nesne ya da fikrin, diğerinin yerine konularak her iki durum arasında karşılaştırma yapılır. Nesne ya da fikirlerin birbirleri yerine konulması ise, yaratıcı sürecin ortaya çıkmasını sağlar.²⁴⁴ Bu yöntemin, bir süre sonra karşılaşılan durumlar ya da olgular arasında ilişkiler kurma alışkanlığı kazandırarak, daha önce fark edilmeyen hatta bilinmeyen bağlantıları yakalayabilme avantajı kazandırabileceği söylenebilir. Bunun yanı sıra bu tip bir düşünme egzersizi, yaratıcı düşünce üretmede başarısız olabileceğini düşünen bir birey için cesaretlendirici bir etki yapabilir.

Beyin fırtınası ve sinektik yöntemlerinden sonra ileri sürülen başka bir teknik de “özellikler listesi”dir. Bu tekniğe göre, yaratıcılık sürecinin her bir aşaması, üzerinde fikir yürütülen nesnenin özelliklerine bağlıdır. Bu yöntem “özellikleri değiştirerek listeleme” ya da “özellikleri transfer ederek listeleme” biçiminde uygulanabilir. Örneğin, bir bisiklet üretilecekse, onun rengi, hız kapasitesi, büyüklüğü gibi özellikler listelenir ve her bir özelliğin nasıl olması gerektiğine yönelik değişik fikirler üretilir. Eğer bisikletin özelliklerini bir otomobilin özellikleri ile kıyaslayarak fikir üretiliyorsa, özellikleri transfer ederek listelemeden söz edilir.²⁴⁵ Bu teknik ilk bakışta düşünsel zenginlikten yararlanılıyor gibi görünse de, önceden belirlenen tek bir nesneye bağlı kalma zorunluluğunun, bireylerin üretkenliğini sınırlayıcı hatta belki de köreltici olacağı söylenebilir.

Diğer bir teknik ise bireyin; bir nesne ya da fikrin daha farklı yollardan elde edilip edilemeyeceğini sorgulaması ve zihnini bu tipte ilişkiler kurmaya zorlamasıdır. Örneğin

²⁴³ Leonard ve Swap, s. 88.

²⁴⁴ M.S.Talawar ve G. Sheela, *Synectics Model of Teaching*, Anmol Publications Pvt.Ltd., India 2004, ss. 7-9.

²⁴⁵ Joan Franklin Smutny, *Gifted Education: Promising Practices*, Phi Delta Kappa Educational Foundation, USA 2003, s. 81.

bir mobilya üreticisi, bir eşyanın bileşenlerini kullanarak onları nasıl daha farklı kombinasyonlarla ortaya çıkarabileceğini deneyebilmektedir.²⁴⁶

Sözü edilen tekniklerin yanı sıra, yaratıcılığı geliştirme konusunda öne sürülen pek çok görüşe göre, yaratıcılık ve bireyin yaşadığı ortam, birbiriyle yakından ilişkilidir. Bu tarzda ortamlar, bireylerde var olan yaratıcı düşünce üretme yeteneğini ortaya çıkarmakta ya da geliştirmekte son derece önemli rol oynamaktadır.²⁴⁷ Nitekim yaratıcılığın, bir bireyin içinde yetiştiği kültürel ortama göre değişebildiğini ve dolayısıyla kültürel farklılıkların bireylerin yaratıcı düşünebilme kapasitelerini etkilediğinin öne sürüldüğü bir araştırmaya göre, bir kültürde yaratıcılığın nasıl yorumlandığı yaratıcı düşünebilme düzeyi açısından belirleyicidir.²⁴⁸ Örneğin Japonya’da kullanılan öneri kutuları ve yepyeni fikirler “altın yumurtalar” olarak adlandırılması, bireyleri yeni fikirler ve çözümler üretme açısından teşvik etmekte²⁴⁹ ve bir anlamda onları, yaratıcı düşünce üretme kapasitelerini farkında olmadan artırmaya ve geliştirmeye zorlamaktadır.

Bireylerin sezgilerine yer veren, eşitliği koruyucu tedbirlerin var olduğu ve açık fikirliliğe önem verilen, yeni fikirlerin yargılamadan değerlendirildiği bir ortam, yaratıcı düşünceyi teşvik etmede etkili ve idealdir.²⁵⁰ Yaratıcı düşünce geliştirme ile ilgili bir çalışmada, bireylerin yaratıcı düşünebilme yeteneklerini ortaya çıkarmak ya da geliştirmek için “yaratıcı sürtüşme” adı verilen bir yöntemden söz edilmektedir. Bu yöntem; bilişsel anlamda farklı türden bireylerin aynı ortamda, bir arada çalışmalarını sonucu birbirleriyle görünürde olmasa da, temelde yararlı sürtüşmeler yaşamaya ve yeni ve daha iyi fikir ve alternatifler üretmeye zorlar.²⁵¹ Bu yöntemin yaratıcı düşünce geliştirmeyi teşvik etmenin yanı sıra, gruplar ya da bireyler arasındaki çatışmaları çözümlenmede de kullanılabilirliğini söylemek yanlış olmayacaktır.

²⁴⁶ Kubr, s. 218.

²⁴⁷ Taylor, s. 27; Sven Hemlin, Carl Martin Allwood ve Ben R. Martin, “What is Creative Knowledge Environment”, *Creative Knowledge Environments: The Influences on Creativity in Research and Innovation*, Ed. Sven Hemlin, Carl Martin Allwood ve Ben R. Martin, Edward Elgar Publishing Limited, Great Britain 2004, ss. 1-4.

²⁴⁸ Sing Lau, Anna H. H. Hui ve Grace Y. C. Ng, *Creativity: When East Meets West*, World Scientific Publishing, Singapore, 2004, ss. 10-11.

²⁴⁹ M. Basadur, *Simplex: A Flight to Creativity*, Buffalo, Creative Education, NJ, Foundation’dan naklen, Lau vd., s. 12.

²⁵⁰ Bentley, s. 29.

²⁵¹ Leonard ve Swap, ss. 29-32.

“Ask The Right Question” adlı eserinde, yaratıcı düşünceyi geliştirmenin en iyi yollarını araştıran White bu yolları; zihni bilinçli olarak bir soruna ve beklenen bir durumun aksinin gerçekleşebileceği düşüncesine doğru “kıskırtmak” ya da belirli bir sorun ya da konu ile ilgili olarak uyumadan bir süre önce “hayal kurmak” olarak ifade etmiştir.²⁵²

Yapılan bazı araştırmalara göre de; cesaretlendirme, temel yeteneklerin geliştirilmesi, risk almayı teşvik etme, kendi kendini yönetme, bireyin kendi kendisiyle yarışması, keşfetme, araştırma, motivasyon, özgüven gibi konulardaki düzeyin artırılması,²⁵³ cisimleri ve kavramları bolca kullanmak, farklı yerlere gitmek, ilişkilendirmek, karşılaştırmak ve birleştirmek, verileri sindirmeyi öğrenmek, “peki ya şöyle olsa...” sorusunu çokça sormak, olayların gerçekleşme sıralarının değiştiğini varsaymak ve hatta afacanlaşmak,²⁵⁴ bireylerin yaratıcı düşünce üretme yeteneğini ortaya çıkarmada, teşvik etmede ve geliştirmede faydalı olabilecek davranış ya da düşünce biçimleri olarak sıralanabilir.

²⁵² Rupert Eales-White, *Ask The Right Question! How to Get What You Want Every Time and in Any Situation*, McGraw Hill Companies, New York 1998, ss. 75-77.

²⁵³ Rao ve Prasad, s. I.

²⁵⁴ Bentley, ss. 36-37.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK, ELEŞTİREL VE YARATICI DÜŞÜNEBİLME YETEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çevresel değişimlerin etkisi, artan belirsizlik ve yoğun rekabet, örgütlerin çevresel dinamiklere uyum sağlamalarını ve geleceğe yönelik öngörülerde bulunmalarını zorlaştırmaktadır. Örgütlere görme, algılama ve bu doğrultuda hareket etme yeteneği sağlayan, örgüt için adeta bir beyin işlevi gören stratejik yönetimin biçiminin düşünsel yapısının irdelenmesi, bu önemli yönetim işlevinin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Stratejik yönetimin görüş açısını temsil eden stratejik düşünebilme yeteneği, çoklu düşünme biçimlerini içerdiği düşünülen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle söz konusu düşünme biçimlerinin neler olduğu ile ilgili bir takım görüşler ileri sürülmüş ve bunların stratejik düşünce yeteneğini etkilediklerine dair varsayımlarda bulunulmuştur. Bu çalışmada ise eleştirel ve yaratıcı düşünce biçimlerinin, stratejik düşünce yeteneği ile ilişkili olduğu, dolayısıyla stratejik düşüncenin bu düşünce tarzları tarafından etkilendiği kanısıyla hareket edilmiştir. Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce yetenekleri arasındaki ilişkilerin, uygulamalı bir araştırmaya dayandırılmak istenmesindeki temel amaç ise, bu düşünsel yetenekler hakkında teorik olarak yürütülen mantık ilişkilerinin, bir gerçekliğe sahip olup olmadığını tespit etmek ve böylelikle örgütlerde görev alan yöneticilerin bu türdeki düşünsel yetenekleri kazanmalarına veya geliştirmelerine yönelik önerilerde bulunabilmek için sağlam bir zemin oluşturmaktır.

Bu çalışmada olduğu gibi, tüm teorik ve pratik araştırmaların en büyük hedefi, kuşkusuz insan hayatını kolaylaştırmak, mevcut ve muhtemel sorunlarına çözüm getirmektir. Yapılan araştırmada, çalışmanın teorik çerçevesinde yer verilen esaslardan hareketle, aşağıdaki temel soruların yanıtları aranmaya çalışılmıştır:

1. Stratejik düşünce ile eleştirel düşünce arasında ne tür bir ilişki vardır ve bu ilişkinin gücü hangi düzeydedir?

2. Stratejik düşünce ile yaratıcı düşünce arasında nasıl bir ilişki vardır ve bu ilişkinin kuvveti nedir?
3. Eleştirel düşünce ile yaratıcı düşünce arasında nasıl bir ilişki vardır ve bu ilişkinin kuvveti ne ölçüdedir?
4. Yöneticilerin stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünebilme yetenekleri ile demografik ve çevresel özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma için oluşturulan modelinin unsurları; stratejik düşünce, eleştirel düşünce ve yaratıcı düşüncedir. Modelde kullanılmak üzere, stratejik düşünce biçimini meydana getiren unsurların neler olduğu konusunda; Liedtka²⁵⁵, Bonn²⁵⁶, Goldman²⁵⁷ ve Pisapia ve arkadaşlarının²⁵⁸ görüşleri incelenmiştir. Yapılan incelemenin sonunda, görüşün sahip olduğu yaklaşım biçiminin farklılığı ve unsurların ampirik bir çalışmaya uyarlanabilmesi açısından, Pisapia ve arkadaşlarının görüşleri daha yakın ve uygun görülmüştür. Bu araştırmacılar birinci bölümde de ifade edildiği gibi stratejik düşüncenin unsurlarını; deneyimleri yansıtmaya, yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi olarak belirlemişlerdir.

Diğer bir taraftan, eleştirel düşünceyi meydana getiren unsurlar konusunda Facione'nin²⁵⁹, Bower'in²⁶⁰ ve Goyne'nin²⁶¹ görüşleri incelenmiştir. Yönetim disiplinine uygunluğu ve unsurların ampirik bir çalışmaya uyarlanabilir nitelikte olması açısından Goyne'nin görüşleri, bu çalışmanın kriterlerine daha yakın görülmüştür. Araştırmacı bu unsurları; bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar ve bilgi unsurları olarak üç genel başlık altında toplamıştır.

Yaratıcı düşünce üretebilme yeteneğinin unsurları hakkında ise Torrance²⁶², Amabile²⁶³ ve Feldhusen²⁶⁴ gibi araştırmacıların görüşleri ele alındığında, Amabile'nin

²⁵⁵ Liedtka, "Strategic Thinking...", ss. 122-124; Liedtka, "Linking Strategic...", ss. 31-32.

²⁵⁶ Bonn, "Improving Strategic...", ss. 338-339; Bonn, "Developing Strategic...", ss. 64-67.

²⁵⁷ Goldman, *Becoming an Expert Strategic...*, ss. 25-26.

²⁵⁸ Pisapia vd., "Developing Leader's Strategic...", ss. 44-56; Pisapia vd., "A Comparison...", ss. 47-49.

²⁵⁹ Facione, ss. 3-6.

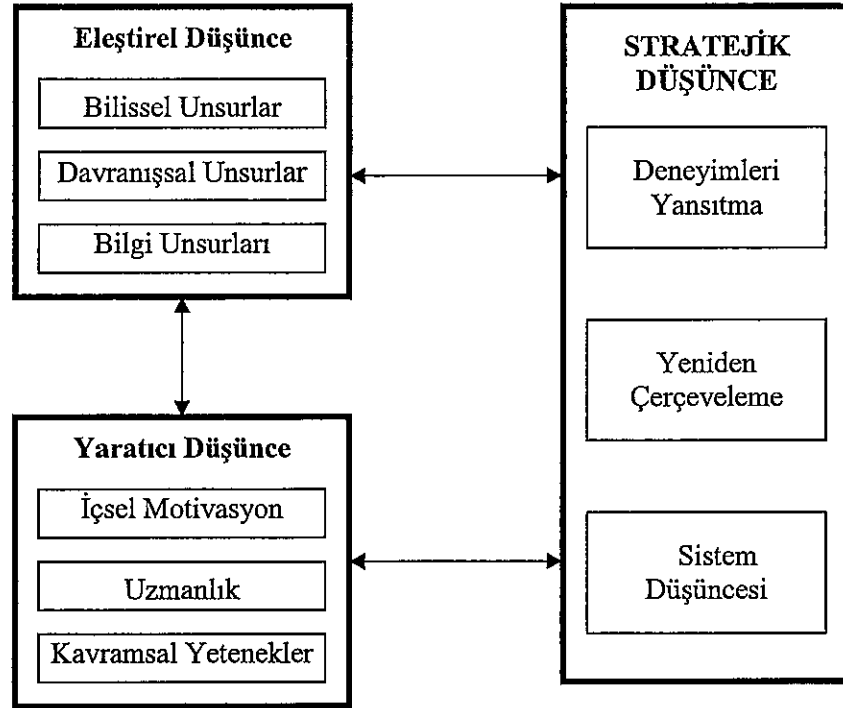
²⁶⁰ Daniels, s. 182.

²⁶¹ Goyne, ss. 140-160.

²⁶² Torrance, "Creativity. What Research...", ss. 7-8; Fisher, s. 35.

görüşlerinin araştırmanın çalışma sahasına daha uygun ve yöneticiler üzerinde ölçülebilir nitelikte olduğuna kanaat getirilmiştir. Amabile'ye göre yaratıcı düşünce; içsel motivasyon, uzmanlık ve bilişsel yetenekler biçiminde üç temel unsurun bileşiminden meydana gelmektedir.

Yukarıdaki esaslar doğrultusunda aşağıdaki araştırma modeli tasarlanmıştır:



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce hakkında çalışma yapan araştırmacıların görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, bazılarının (Bonn²⁶⁵, Mintzberg²⁶⁶, Hamel ve Prahalad²⁶⁷, Bandrowski²⁶⁸ v.b.), *“stratejik düşüncenin, yaratıcı düşünce ile ilişkili olduğunu”* hatta yaratıcı düşüncenin, stratejik düşünce üretmek için gereken son derece

²⁶³ Amabile, s. 78.

²⁶⁴ Olson, “What Academic Librarians...”, s. 384.

²⁶⁵ Bonn, “Developing Strategic...”, s. 65.

²⁶⁶ Mintzberg, “The Fall and Rise...”, s. 108-112.

²⁶⁷ Hamel ve Prahalad, “Strategic Intent”, ss. 64-65.

²⁶⁸ James F. Bandrowski, *Corporate Imagination Plus: Five Steps To Translating Innovative Strategies Into Action*, Free Press, New York 1990, ss. 7-8; James F. Bandrowski, *Creative Throughout The Organization*, AMA Publications Division, New York 1985, s. 22’den naklen, Pollegirino, s. 29.

önemli bir düşünsel nitelik olduğunu ileri sürdükleri, bazılarının (Sare ve Ogilvie²⁶⁹, Moon²⁷⁰ v.b.) “*stratejik düşüncenin, eleştirel düşünce ile yakından ilişkili olduğunu*”, ve bir kısmının ise (Pisapia²⁷¹, Liedtka²⁷², Heracleous²⁷³, Helgerson²⁷⁴, Pollegirino²⁷⁵ v.b.), “*stratejik düşüncenin hem yaratıcı hem de eleştirel düşünce ile ilişkili olduğunu*” ve bu iki düşünce tipinin birleştiğinde stratejik düşünme yeteneğinin kritik iki düşünsel ayağını oluşturduğunu, farklı ya da benzer gerekçelerle öne sürdükleri görülmektedir. Bu noktadan hareketle, bu başlık altında, yöneticilerin eleştirel ve yaratıcı düşünce üretebilme düzeylerinin, onların stratejik düşünme yeteneği üzerinde etkili olduğu yönünde hipotezler geliştirilmiştir.

Stratejik ve eleştirel düşüncenin her ikisinin de ortak bir temele dayanmakta olduğunu öne süren Sare ve Ogilvie, bu ortaklığın unsurlarını; araştırma, kanıtlama, açık fikirlilik, farklılıkları kabul etme ve gerçekleri arama ya da öğrenmeyi amaçlama olarak belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre eleştirel düşünce de stratejik düşünce gibi sonradan öğrenilebilir bir yetenek olup ve her ikisi de bilgiye dayanmaktadır.²⁷⁶

Eleştirel ve stratejik düşünce olgularının birbirleri ile ilişkili olduğunu ileri süren bir diğer araştırmacı Helgerson’a göre; stratejik düşünce ile eleştirel düşünce üretme yetenekleri arasında açık bir ilişki vardır. Stratejik düşüncenin temel odaklarından biri olan geleceğin belirsizliğini tanımlayabilme ya da anlamlandırabilme, devam eden olayları anlayabilme ve faaliyetlerin sonuçları ile birlikte çevrede neler olup bittiğine dair veri toplama gibi önemli konulardaki boşluklar, ancak eleştirel düşünce yaklaşımı ile doldurulabilmektedir.²⁷⁷ Bu nedenle eleştirel düşünce, mevcut durumu değerlendirme ve gelecekte neler olabileceğinin tahmini, buna bağlı olarak da stratejik planlama ve etkin karar verme gibi stratejik konularda destekleyici bir düşünsel yetenektir.²⁷⁸

²⁶⁹ Sare ve Ogilvie, ss. 61-78.

²⁷⁰ Moon, s. 21.

²⁷¹ Pisapia, ss. 61-62; Pisapia vd., “A Comparison of The...”, s. 45;

²⁷² Liedtka, “Strategic Thinking...”, s. 124.

²⁷³ Heracleous, *Strategy and Organization*, s. 48.

²⁷⁴ Leslie J. Sam Helgerson, *Law and Order: Teaching Critical and Strategic Thinking for a Complex World*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Capella University, 2007, s. 22.

²⁷⁵ Pollegirino, ss. 114-115.

²⁷⁶ Michele V. Sare ve LeAnn Ogilvie, *Strategic Planning For Nurses: Change Management in Health Care*, Jones and Bartlett Publishers, USA 2010, ss. 61-78.

²⁷⁷ Helgerson, ss. 21-23.

²⁷⁸ Helgerson, ss. 22.

Stratejik düşünce doğası gereği, ürettiği hipotezleri test etmek için eleştirel bir yaklaşım kullanır. Hipotezi test ederken eleştirel sorular sorarak yaptığı analizle ilgili veri ortaya çıkarmaya çalışır. Diğer bir ifade ile stratejik düşünce, geleceğe doğru hareket etme sürecinde ürettiği seçenekleri test etmek için “eleştirel düşünce” üretmemizi sağlayan bir deneyimi içermektedir.²⁷⁹

Pisapia, stratejik liderlik konusundaki bir çalışmasında iyi bir stratejik liderin eleştirel düşünme eğzersizleri yapması gerektiğini ifade etmiştir. Bu eğzersizlerin amacı ise bireye olumlu yönde ilerlemeyi sağlayacak türde bir eleştirel bakış açısı kazandırmaktır.²⁸⁰

Eleştirel düşünce, stratejik açıdan karar almakla sorumlu bir yönetim anlayışının sahip olması gereken, son derece önemli bir düşünme yetisidir. Nitekim ülkemizde stratejik yönetim düşüncesinin nasıl öğretildiğine dair bilgiler elde etmek amacıyla, akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada, yönetici adaylarının yetiştirildiği lisans ve lisansüstü eğitim programlarını gerçekleştiren akademisyenlerin, stratejik yönetim dersini alan bireylere kazandırılması amaçlanan öncelikli yeteneğin, “stratejik konularda eleştirel düşünme” olduğunu ifade ettikleri ortaya konmuştur.²⁸¹

Moon’a göre de eleştirel düşünce, çok önemli konular üzerindeki stratejik bir düşünme eylemini ifade etmektedir.²⁸² Nitekim stratejik düşünce, bir yandan başkalarının baskısı olmaksızın keşfettiği stratejileri uygulamaya dönüştürmek ve bir yandan da sürekli olarak eleştirel bir yaklaşım kullanarak stratejik bir sapmadan kaçınmak gibi bir takım süreçlerden oluşur.²⁸³

Stratejik düşünebilen bir bireyin, aynı zamanda eleştirel bir tarzda düşünebilmesi gerekir. Çünkü stratejik düşünen bir yönetici, olguları ele alırken, onları tanımlarken, aralarındaki farklılıkları anlamaya çalışırken veya yorumlarken, bir karar verirken ve bunları uyguladıktan sonra değerlendirirken, bir plan yaparken ve bunun sonuçlarını

²⁷⁹ Liedtka, “Strategic Thinking...”, s. 124.

²⁸⁰ John R. Pisapia, *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World*, Information Age Publishing, USA 2009, s. 84.

²⁸¹ Mehmet Ali Köseoğlu vd., “Stratejik Yönetim Düşüncesi Nasıl Öğretiliyor?: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”, *18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri*, 2010, s. 470.

²⁸² Moon, s. 21; Simon Wootton ve Terry Horne, *Strategic Thinking: A Step-By-Step Approach to Strategy*, (Second Edition), Kogan Page Ltd., Great Britain 2003, s. VI.

²⁸³ Loizos Heracleous, *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*, Cambridge University Press, UK 2003, s. 48.

kestirmeye çalışırken, olayları bir bütün olarak ele alırken ya da sezgilerini kullanmasını gerektiren hususlarda eleştirel düşünmek durumundadır: Stratejik düşünen bir yönetici, çevresinde nelerin değiştiğini fark edebilmek için (yeniden çerçeveleme), nesnelere ya da durumlar arasındaki farklılıkları algılayabilme ve onları sınıflandırabilme yeteneğine ihtiyaç duyar (bilişsel unsurlar). Bunun yanı sıra stratejik düşünebilen bir yöneticinin kararlar alırken veya strateji üretirken örgütün bugünü ve geleceğini anlayabilmek için (deneyimleri yansıtırma), örgütün geçmişini sorgulayabilmesi, değerlendirebilmesi veya bazı verileri kıyaslayabilmesi gerekmektedir (bilişsel unsurlar). Ayrıca stratejik düşünebilen bir yönetici, örgütsel sistemin herhangi bir parçasında meydana gelecek bir değişimin, sistemin diğer unsurlarını da etkileyebileceği bilinciyle hareket edebilmek için (sistem düşüncesi), öncelikle kavramsal bir bakış açısına sahip olmalı; sistemin parçaları arasındaki ilişkileri, bunların arka planını ve sistemin bütünü hakkında bilgi sahibi olmalıdır (davranışsal unsurlar). Öte yandan stratejik düşünce üretebilen bir yöneticinin, yeni faaliyet seçenekleri oluşturabilmek için (yeniden çerçeveleme), ilgili alandaki uygulamaları gerçekleştirmeye yönelik yeterli bilgi birikiminde ve deneyime sahip olması gerekir (bilgi unsurları). Görüldüğü gibi yöneticilerin stratejik düşünebilmeleri için, eleştirel bir bakış açısına sahip olmaları gerekir. Başka bir ifadeyle, eleştirel düşünce unsurlarıyla stratejik düşünce unsurları etkileşim halindedir. Dolayısıyla yöneticilerin eleştirel düşünce yetenekleri arttıkça, stratejik düşünebilme yeteneklerinin de artacağını söylemek mümkündür.

Yukarıdaki görüşler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Eleştirel düşünce ile stratejik düşünce arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır.

H_{1a}: Eleştirel düşüncenin bilişsel unsurları stratejik düşünceyi olumlu yönde etkiler.

H_{1b}: Eleştirel düşüncenin davranışsal unsurları stratejik düşünceyi olumlu yönde etkiler.

H_{1c}: Eleştirel düşüncenin bilgi unsurları stratejik düşünceyi olumlu yönde etkiler.

Edward De Bono'ya göre, stratejinin asıl amacı rekabet avantajı yaratmaya yönelik yeni fikirler ve yeni çözümler geliştirmektir ki, bu yüzden stratejik düşünebilen bireyler yeni yaklaşımlar araştırmaya ve mevcut olanlardan daha iyi yöntemler bulmaya

meylederler. Bunun için gerekli olan ön şartlardan birisi de yaratıcı düşünebilme yeteneğidir. Bu yetenek, fikirlerin ve algılamaların sorgulandığı, bağlantısızmış gibi görünen konular arasında bağlantıların kurulduğu bir süreci içerir. Yaratıcılık olmadan insanların eski kavramlarda, eski modellerde ve eski algılarda bulunan bilgi ve deneyimlerden tam anlamıyla faydalanması olanaksızdır.²⁸⁴

Yaratıcı düşünce üretebilme yeteneğinin, stratejik düşünebilmek için bir varlık şartı olduğunu vurgulayan Bonn, yaratıcı düşünceyi, stratejik düşünebilme yeteneğinin üç unsurundan birisi olarak öne sürmüştür. Stratejik düşünce; sistem düşüncesi, yaratıcı düşünce ve vizyondan oluşan bir bileşim ve yakınsak ve ıraksak düşünce süreçlerinin bileşiminden oluşan stratejik problemlere yönelik bir çözüm yoludur.²⁸⁵ Araştırmacının böyle düşünmesinin nedeni, stratejiyi rekabet avantajı yaratmaya yönelik yeni fikirlerle ve çözümlerle ilişkili bir olgu olarak görmesi ve değerlendirmesi olabilir.

Bonn aynı zamanda, stratejik düşünenlerin işleri yapmanın daha iyi yollarını bulmaya ve yeni yaklaşımlar araştırmaya çalışmaları, diğer bir ifadeyle “yaratıcı düşünceleri” gerektiğini öne sürmüştür. Yaratıcı düşünce üretebilme yeteneği; insanların sorunlara ve çözümlere nasıl yaklaştıklarını, var olan fikirleri yeni bileşimler halinde sunabilme kapasitelerini ve bir sorun hakkında birçok alternatif çözüm üretme ve geliştirmede hatta sıra dışı model ya da bileşimler tanımlayabilmelerini ifade etmektedir.²⁸⁶

Mintzberg ise stratejik düşünce üretebilme yeteneğinin, sezgi yeteneğini ve yaratıcı düşünebilmeyi içeren bir sentez olduğunu ve özellikle stratejilerin oluşumu safhasında yaratıcı düşünebilme yeteneğinin son derece önemli bir rol oynadığını ifade etmiştir.²⁸⁷

Bir çalışmasında “yaratıcı stratejik düşünce” kavramından bahseden ve bir örgütteki yaratıcı düşünce ile gerçeklik arasında bir dengenin var olduğunu ileri süren Bandrowski, bu dengeyi “uçuk düşünce beklentisi” adını verdiği ve beş aşamalı eylemler bütününe esas alan bir ölçek ile ifade etmiştir. Bu eylemler: Stratejik analiz, stratejik bakış açısının oluşturulması, stratejik ihtiyaçların belirlenmesi, olasılık

²⁸⁴ E. De Bono, *Serious Creativity*, HarperCollins Business, London 1996'dan naklen, Bonn, “Developing Strategic...”, s. 66.

²⁸⁵ Bonn, “Developing Strategic...”, s. 65.

²⁸⁶ Bonn, “Improving Strategic...”, ss. 338-339.

²⁸⁷ Mintzberg, “The Fall and Rise...”, s. 108-112.

planlaması ve faaliyet planlamasıdır. Ölçeğe göre stratejik analiz; %50 oranında yaratıcı düşünce ve %50 oranında gerçeklik gerektiren bir faaliyet iken, stratejik bakış açısının oluşturulması; %10 yaratıcı düşünce %90 gerçeklik gerektirmektedir. Yaratıcı düşüncenin; %100 ve gerçekliğin %0 olduğu nokta; “idealist düşünce”dir. Bu noktaya ulaşmanın tek yolu ise “yaratıcı atılımlar” yapmaktır.²⁸⁸ Yaratıcı atılım kavramı, stratejik düşünce üretebilen bireylerin en belirsiz ve karmaşık düşünce mekanizmalarını ifade etmektedir. Bu tip atılımlar, mevcut olanlardan ziyade, yeni kavramları keşfetmeyi içerir, hatta yaratıcı atılımlar ideal bir çözümün de ilerisine gitmeye çalışır. Dahası, stratejik düşünce açısından temel bir yetenek olan yaratıcı atılımlar, hem iraksak hem de yakınsak düşünemeyi gerektiren düşünsel bir eylemdir.²⁸⁹

Stratejik düşünce ile yaratıcı düşünce arasında yakın ilişki olduğunu belirten Hamel ve Prahalad’a göre ise, stratejik düşünce anlayışının gerekleri, kaynaklar ve fırsatlar arasında büyük bir uyumsuzluk yaratır ve bu durum bireyleri, bu uyumsuzluğu giderebilmek için yaratıcı düşünce üretmeye ve yeni fırsat arayışlarına zorlamaktadır. Stratejik niyetin gerçekleştirilebilmesi için de ciddi düzeyde bir yaratıcılığa ihtiyaç vardır.²⁹⁰

Stratejik yönetim ile ilgili çalışmalarında Ülgen ve Mirze de, yaratıcı düşünce üretebilme yeteneğinin, stratejik düşünce yapısının ya da stratejik bilincin* oluşumuna hizmet eden unsurlar (stratejik planlama, işletmenin yumuşak unsurları) açısından son derece önemli ve belirleyici olduğunu vurgulamışlardır.²⁹¹

Yaratıcı düşünme yeteneğini, stratejik düşünce üretme sürecinin temel bir parçası olarak öne süren Morgan, bireylerin öncelikli olarak, stratejik düşünce üretme sürecinin başlangıç aşaması olarak adlandırdığı “veri toplama” safhasında, iraksak düşünce üretebilme ve buna bağlı olarak yaratıcı düşünme yeteneğine sahip olması gerektiğinin de altını çizmiştir. Bu tip bir yeteneğin kullanılmasının gerekliliği, geleceğe ilişkin bilgi elde etme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Çünkü böyle bir bilgi, stratejik

²⁸⁸ Bandrowski, ss. 7-8.

²⁸⁹ Bandrowski s.22’den naklen, Pollegirino, s. 29.

²⁹⁰ Hamel ve Prahalad, “Strategic Intent”, ss. 64-65.

* Ülgen ve Mirze, stratejik bilinç kavramı için; “Stratejik bilinç.....kurumların ve rakiplerin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını, bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini, değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanabileceğini anlayabilme ve bu konularda kafa yormaları anlamındadır” biçiminde, stratejik düşünce tanımına çok yakın bir ifade kullanmışlardır. (Bkz. Ülgen ve Mirze, s. 31)

²⁹¹ Ülgen ve Mirze, s. 37.

düşünce üretmek için bir sonraki adımı ifade eden “enformasyon yaratma” aşamasında kullanılmak üzere elde edilmelidir. Enformasyon yaratma aşamasında ise ancak yaratıcı düşünce üretebilen biri, yeni ilişkiler yaratarak, farklı fikirleri ve kavramları birleştirebilecek ve stratejik açıdan anlamlılık taşıyan bir bilgi ya da bilgiler kümesine ulaşabilecektir.²⁹²

Yaratıcı düşünce; stratejilerin tasarlanmasından tanımlanmasına, stratejik açıdan örgütün amacını belirlenmesinden, onun için nelerin değerli ve öncelikli olduğuna kadar pek çok önemli noktada yol göstermekte, dolayısıyla da stratejik düşünce üretme sürecinin gerçekleştirilmesinde önemli bir araç niteliği taşımaktadır.²⁹³ Stratejik düşünme tarzı; ilişkilendirmeye, bütünleştirmeye, hayal etmeye, beyin fırtınasına ve dolayısıyla “yaratıcı düşünebilme yeteneğine” dayanan bir anlayışı temsil etmektedir.²⁹⁴ Bireyler ancak bu yolla çoklu alternatifleri hayal ederek işleri yapmanın alternatif yolları olup olmadığını araştırabilmekte ve bu düşünsel yetenek sayesinde benzersiz stratejiler ve hareket planları geliştirebilmektedirler.²⁹⁵

Stratejik düşünce anlayışı, yaratıcı ve ıraksak bir düşünme sürecini içerir. Bunun nedeni, stratejik düşünce üretmenin temel amacının, rekabet arenasının kurallarını yeniden yazabilecek yeni ve yaratıcı stratejiler keşfetmek ve bugünkünden önemli düzeyde farklılık gösteren potansiyel bir geleceğin hayalini canlandırabilmektir.²⁹⁶ Yaratıcı ve ıraksak düşünce, bireyleri yepyeni ve rekabetçi bir alan yaratarak geleceği keşfetmeyi amaçlayan bir strateji üretmeye yönlendirir.²⁹⁷

Stratejik düşünce, yepyeni fikirler geliştirebilmek için yaratıcı düşünebilme yeteneğini kullanan ve bu yolla bir takım nitelikli benzerlikler kurmayı amaçlayan düşünsel bir yetenektir. Bireyler bu yetenek sayesinde yeni bakış açıları kazanır ve örgütün açık uçlu özellikteki geleceğini yorumlama olanağı elde eder.²⁹⁸ Zira bir çalışmalarında üst yönetimin stratejik düşünebilme yeteneklerini konu olarak alan

²⁹² Stacie Morgan, ss. 37-39.

²⁹³ Andy Green, *Creativity in Public Relations*, (Third Edition), Chartered Institute of Public Relations: PR in Practice Series, London 2007, s. 124.

²⁹⁴ Hughes ve Beatty, s. 51.

²⁹⁵ Bonn, “Improving Strategic...”, s. 339.

²⁹⁶ Heracleous, “Strategic Thinking Or Strategic Planning”, ss. 481-486.

²⁹⁷ Lawrence, s. 10.

²⁹⁸ Ralph D. Stacey, *Ralph D. Stacey, Managing The Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos In Organizations*, Jossey Bass Publishing, San Francisco 1992, ss. 100-106.

Daghir ve Zaydie'ye göre stratejik düşünce, liderlerin yaratıcı düşünebilme yeteneğini açıklayan mantıksal bir süreçtir.²⁹⁹

Stratejik düşünce yeni bir şeyleri tesadüf olarak araştırmak anlamına gelmez. Aksine neyin yapılması gerektiğini belirlemek amacıyla yürütülen sistematik bir analiz aracılığıyla ortaya çıkan yaratıcı düşünceye dayanır. Dolayısıyla stratejik düşünce doğası gereği yaratıcı türde bir düşünme sürecidir.³⁰⁰ Örneğin Loehle stratejik düşüncenin en önemli unsurunun “stratejik yaratıcılık” olduğunu öne sürmüştür. Bunun nedeni, stratejik düşüncenin karmaşık problemlerle belirsizlik ve bulanıklık gibi hususlarla büyük ölçüde ilgili ve başkalarının gözden kaçırdığı çözümleri bulmayı içeren bir yetenek olmasıdır. Bu da yaratıcı düşünebilmeyi gerektirir. Başarının anahtarı olan yenilik de yaratıcı düşüncenin ürünüdür. Dolayısıyla stratejik düşünen birisinin stratejik sorunlara çözümler bulabilmesi için, yaratıcı düşünebilmesi gerekmektedir.³⁰¹

Yukarıdaki görüşlerden de anlaşıldığı gibi, stratejik düşünce ile yaratıcı düşünce birbirleri ile ilişkili olan düşünsel yeteneklerdir. Dahası, bir yöneticinin stratejik düşünebilmesi için, yaratıcı düşünebilme yeteneğine ihtiyacı vardır. Nitekim stratejik düşünen bir yönetici, olaylara ya da olgulara yeni pencerelerden bakabilmek, yeni fikirleri araştırmak, örgütsel hedefleri ve stratejileri keşfetmede, bilgi yaratmada, örgütsel sistemin parçaları arasındaki ilişkileri fark edebilmede veya geleceği anlayabilmede, yaratıcı düşünce biçimine ihtiyaç duyar: Stratejik düşünce biçimine sahip bir yöneticinin, konulara yeni açılardan bakabilmek ve konuları daha farklı noktalardan görebilmek için (yeniden çerçeveleme), her şeyden önce yeni görüşlere açık olması ve önyargılarından uzak kalarak araştırma yapabilmesi gerekmektedir (davranışsal unsurlar). Diğer bir taraftan stratejik düşünce üretebilen bir yönetici, örgüt için yeni hedefler ve stratejiler üretebilmek için (yeniden çerçeveleme), bu stratejilere yönelik uygulamaları gerçekleştirme konusunda bir özgüven duygusuna sahip olmalıdır (davranışsal unsurlar). Bununla birlikte stratejik düşünebilen bir yöneticinin çevresindekilere ifade özgürlüğü tanıyabilmesi ve başkalarının fikirlerini önemseyebilmesi için (sistem düşüncesi), öncelikle yeni fikirlere ve bakış açlarına

²⁹⁹ Munqith M. Daghir ve Kais. I. H. Al Zaydie, “The Measurement of Strategic Thinking Type For Top Managers In Iraqi Public Organizations-Cognitive Approach”, *IJCM*, 15(1), 2005, s. 36.

³⁰⁰ Cathy A. Enz, *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*, John Wiley & Sons Inc., Canada 2010, ss. 22-26.

³⁰¹ Craig Loehle, *Thinking Strategically: Power Tools for Personal and Professional Advancement*, Cambridge University Press, UK 2000, ss. 9-10.

yönelik esnek bir bakış açısına sahip olması ve bunları değerlendirebilecek planlar ve programlar yapabilecek kapasitede olması gerekir (kavramsal yetenekler). Ayrıca stratejik düşünce üretebilen bir yöneticinin olguları ya da olayları kavrayabilmesi ve örgütün bugününü ve geleceğini anlayabilmesi için (deneyimleri yansıtmaya), konuyla ilgili gerçekçi bir bilgi birikimine, gerektiğinde teknik yeteneklere sahip olması gerekmektedir (uzmanlık). Bu hususlardan yola çıkarak, yaratıcı düşüncenin stratejik düşünce üzerinde destekleyici bir etkisi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin yaratıcı düşünebilme yeteneklerini geliştirerek, stratejik düşünebilme yeteneklerini artıracaklarını söylemek mümkündür.

Yukarıdaki tüm görüşlerden yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₂: Yaratıcı düşünce ile stratejik düşünce arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{2a}: Yaratıcı düşüncenin içsel motivasyon unsuru stratejik düşünceyi olumlu yönde etkiler.

H_{2b}: Yaratıcı düşüncenin uzmanlık unsuru stratejik düşünceyi olumlu yönde etkiler.

H_{2c}: Yaratıcı düşüncenin kavramsal yetenekler unsuru stratejik düşünceyi olumlu yönde etkiler.

Yaratıcı ve eleştirel düşünce üretebilme yeteneklerinin birbirleriyle ne tür bir ilişki içerisinde oldukları konusunda genel olarak birkaç farklı görüşün öne sürülmüş olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, hâkim olan görüş, bu iki düşünce biçiminin birbirlerini tamamlayıcı nitelikte oldukları yönündedir.

Yaptıkları bir çalışmada, yaratıcı ve eleştirel düşünce üretme yeteneklerini birbirlerinden farklı bakış açılarına sahip olmalarına karşın, bu iki düşünce tipini keskin sınırlarla ayırmanın mümkün olmadığını belirten Nikolai ve arkadaşlarına göre yaratıcı düşünce; bir sorunun çözümünde kullanılacak muhtemel olgular arasında yeni ilişkiler ya da fikirler bulma süreci iken, eleştirel düşünce bu yeni ilişkileri ya da fikirlerin işe yarayıp yaramadığını teyit etme sürecidir. Diğer taraftan yaratıcı düşünce, olayları farklı bir açıdan görebilmek için, hayal gücünü ve sezgiyi kullanır. Bunun aksine eleştirel düşünce, olayları mantıklı bir biçimde analiz edebilmek için tümevarım ya da tüm dengelim yöntemlerini kullanır. Her iki düşünce tipi arasındaki temel

farklılıkları özetlemek gerekirse, yaratıcı düşünceyi sezgisel, hayal gücüne dayanan, hassas, esnek, orijinal, uyumcu ve belirsizliğe karşı toleranslı bir düşünme biçimi, eleştirel düşünceyi ise bağımsız, analitik, mantıksal, rasyonel, sentezlenebilen ve tutarlı bir düşünme tarzı olarak ifade etmek mümkündür. Tüm bu bilgilerden yola çıkarak şu sonuca varılabilir: Yaratıcı ve eleştirel düşünce tipleri, problem çözme sürecinin her bir aşamasında son derece ciddi bir öneme sahiptirler ve bu süreçte yaratıcı düşünce alternatif çözüm yollarını araştırıp bulmada en önemli unsurken, eleştirel düşünce bu alternatif çözümleri değerlendirmede en kritik unsurdur.³⁰²

Yaratıcı ve eleştirel düşünce biçimleri arasındaki ilişkiler inceleyen Glassner ve Schwarz, eleştirel ve yaratıcı düşünce biçimlerinin her ikisinin de öncelikle boşluklara ve bunları doldurmaya odaklandığını, ancak eleştirel düşüncenin analitik, yakınsak, dikey ve nesnel bir yaklaşıma, yaratıcı düşüncenin ise ıraksak, yanal (lateral), birleştirici ve öznel bir bakış açısına sahip olduğunu belirtmişlerdir.³⁰³ Yaratıcı düşünce yeni tasarımlar, fikirler ya da çözümler bulma gibi daha hassas konularla ilgilenirken, eleştirel düşünce analiz ve değerlendirme yaparken temelde gerçeklerle ilgilenir. Eleştirel düşünce aynı zamanda daha sözel, doğrusal, mantıksal ve analitik nitelikte bir düşünme tarzı iken, yaratıcı düşünce bu işlevlerle birlikte aynı zamanda sezgisel, bütünsel ve görsel nitelikte bir düşünme biçimidir.³⁰⁴

Olson'a göre eleştirel düşünce, sadece durumları ve yargıları onaylamaya dayalı bir mantıksal düşünme sürecidir. Yaratıcı düşünce ise daha özet bir düşünme sürecini ifade eder ve farklı fikirleri biçimlendirerek, onları yeni yöntemlere, yeni prosedürlere ya da yeni fikirlere dönüştürür.³⁰⁵ Diğer bir ifadeyle yaratıcı düşünce bir olgunun muhtemel bir tanımlamasını ya da bir sorunun olası çözümlerini bulmayı amaçlarken, eleştirel düşünce sunulan bu çözümü test eder ya da değerlendirir. Bu yönleriyle bu iki

³⁰² Loren Nikolai, John Bazley ve Jefferson Jones, *Intermediate Accounting*, (Eleventh Edition), South Western Cengage Learning, USA 2010, ss. 24-25.

³⁰³ Amnon Glassner ve Baruch B. Schwarz, "What Stands and Develops Between Creative and Critical Thinking? Argumentation?", *Thinking Skills and Creativity 2*, ss. 11-17.

³⁰⁴ Marlys Mayfield, *Thinking for Yourself: Developing Critical Thinking Skills Through Reading and Writing*, (Eighth Edition), Wadsworth Cengage Learning, USA 2010, s. 6.

³⁰⁵ John A. Olson, "How To Encourage Students In A Library Instruction Session To Use Critical and Creative-Thinking Skills: A Pilot Study", *Research Strategies*, 16(4), 2000, s. 311.

düşünce tipi, bilgi toplamada ve bu bilgilerden yola çıkarak bir görüş sahibi olmada gereken iki önemli düşünsel yetenektir.³⁰⁶

Yaratıcı ve eleştirel düşünce biçimleri bir sorunu çözmek için gereken iki kritik düşünce geliştirme yeteneğidir. Çevresel olayları algılayabilmek ve sorunlara çözüm bulabilmek için, hem yaratıcı ve eleştirel düşünce üretebilme yeteneklerine sahip olmak gerekmektedir.³⁰⁷ Nitekim “Creative Problem Solving” adlı çalışmasında, yaratıcı ve eleştirel düşünme biçimlerinin çoğunlukla birbirlerine zıt olarak ya da birbirlerine uymayan iki farklı olgu olarak görülmelerine dair bir yanlış anlama olduğunu ifade eden Treffinger’a göre, yaratıcı düşünebilen bireylerin sıra dışı ya da tuhaf bireyler olarak, eleştirel düşünebilen bireylerin ise ciddi, derin ve çözümleyici bireyler olarak görüldüklerine ilişkin bir tespit vardır. Ancak bu tespit hem doğru değildir hem de yararı yoktur. Yaratıcı ve eleştirel düşünme biçimlerinin her ikisi de birbirlerini tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadırlar. Dolayısıyla her ikisinin de birlikte dengeli bir biçimde çalışmaları gerekir. Özellikle başarılı bir sorun çözme işi, bu yöntemlerin her ikisinin de kullanımına bağlıdır. Sadece birisi tek başına yeterli olmayacaktır.³⁰⁸

Problem çözümede yaratıcı yaklaşımlar konusunda araştırma yapan Isaksen de yaratıcı ve eleştirel düşünebilme yeteneklerinin yaratıcı sonuçları olan bir problem çözme tekniğinin uygulanabilmesi açısından son derece gerekli olan iki düşünsel yetenek olduğunu ileri sürmüştür. Yaratıcı düşünce boşlukları ve ilişkileri algılar, çok sayıda, çeşitli ve sıra dışı olasılıkları düşünür, yeni bağlantılar kurar ve bunları ifade eder. Eleştirel düşünce de analiz etme, değerlendirme ya da seçenekleri daha da geliştirme eylemleri ile ilgilenir. Ancak daha etkin kararlar alabilmek ya da yargılara varabilmek için; “eleme yapar”, seçenekleri birbirleriyle kıyaslar ve seçer. Dolayısıyla etkin bir biçimde sorun çözmek isteyen birisi, birbirini tamamlayan bu düşünme tiplerinin her ikisine de ihtiyaç duyacaktır.³⁰⁹

³⁰⁶ Beverly Joy Faux, *An Analysis of The Interaction of Critical Thinking Creative Thinking and Intelligence With Problem Solving*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), The Temple University Graduate Board, 1992, s. 30.

³⁰⁷ Susan Kay Jacobson, Mallory D. McDuff ve Martha C. Monroe, *Conservation Education and Outreach Techniques*, Oxford University Press, New York 2006, ss. 58-61.

³⁰⁸ Donald J. Treffinger, Scoot G. Isaksen ve K. Brian Stead Dorval, *Creative Problem Solving: An Introduction*, (Fourth Edition), Center for Creative Learning Inc. and Problem Solving Group Inc., 2006, ss. 2-3.

³⁰⁹ Scott G. Isaksen, K. Brian Dorval ve Donald J. Treffinger, *Creative Approaches to Problem Solving: A Framework For Innovation and Change*, (Third Edition), Sage Publications Inc., USA 2010, ss. 36-37.

“An Analysis of The Interaction of Critical Thinking...” isimli araştırmasında, yaratıcı ve eleştirel düşünce üretme yeteneklerinin birbirleri ile yakından ilişki içerisinde olduğunu belirten Faux da, bu iki düşünsel yeteneğin sorunları çözme konusunda birbirine bağlı ve hangi çözüm yolunun izleneceği konusunu netleştirmede son derece önemli nitelikte zihinsel aktiviteler olduğunu vurgulayan araştırmacılar arasındadır.³¹⁰

Yaratıcı ve eleştirel düşünce biçimleri arasındaki ilişki konusunda çalışma yapanlardan bir diğeri de Bonk ve Smith'dir. Yaratıcı düşüncenin birkaç muhtemel çözüm yolu ile sonuçlanabilmesine karşılık, eleştirel düşünce, sadece tek bir çözümü seçmeye odaklanır. Bir sorunu çözenin ilk safhalarında, yaratıcı düşünce yeteneği ön plandadır. Eleştirel düşünce ise sorunun çözülmesine yönelik sonraki aşamalarda destek niteliğindedir. Bu nedenle bu iki yakın düşünce becerisi, bireyi yönlendirme açısından birbirlerinden farklılaşır. Dahası eleştirel düşünce nesnelere, inançları ya da eylemleri değerlendirmeyi amaçlarken, yaratıcı düşünce özgün bir ürün üretmeye odaklanır. Bu iki düşünme biçiminin bileşimi ise, bireylerin mantığa dayalı orijinal fikirler geliştirmelerine olanak tanımaktadır.³¹¹

Üretilen her eleştirel düşüncenin mutlaka bir yaratıcı boyutu vardır. Çünkü bazı durumlarda eleştirel yaklaşımlar, varsayımların sorgulanmasına, kuralların yıkılmasına, unsurların yeniden düzenlenmesine ve nihayetinde ürünlerde yeniliklerin keşfedilmesine neden olabilmektedir. Yaratıcı ve eleştirel düşünce tipleri, aralarındaki farklılığa rağmen tüm karmaşık düşünce süreçleri için gereklidir. Birey, bir sorunun çözümünü araştırmaya başladığında ilk olarak eleştirel bir açıdan konuyu ele alır ve yargılar. Daha sonra yaratıcı düşünce ile çözüme yönelik alternatifler geliştirip, önerilen sonuçları değerlendirmek için tekrar eleştirel bir yaklaşım kullanır. Bu nedenle, eleştirel ve yaratıcı düşünce tiplerini birbirinden tamamen ayırmak mümkün değildir.³¹²

Diğer bir taraftan Gardner'a ve Keeley ve arkadaşlarına göre de durum böyledir: Eleştirel düşünce üretebilmek için, ciddi bir düzeyde yaratıcı düşünce geliştirme yeteneğine ihtiyaç vardır. Ancak eleştirel düşünce, yaratıcı düşünce'den farklı olarak,

³¹⁰ Faux, s. 29.

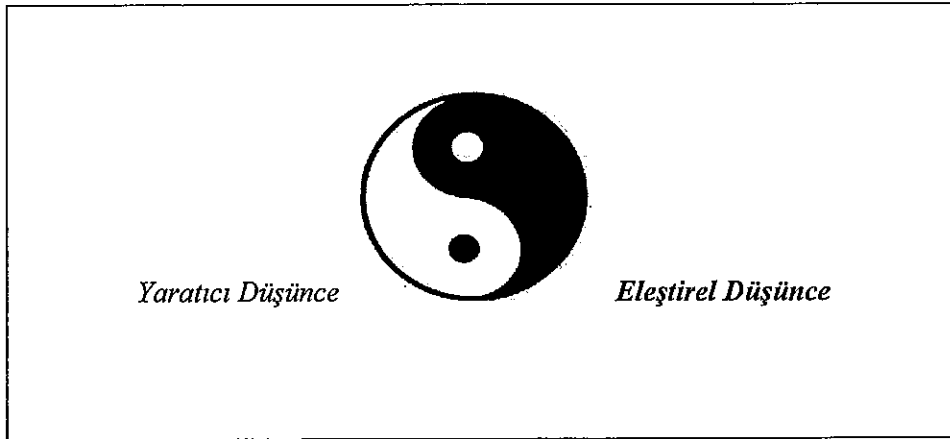
³¹¹ Curtis Jay Bonk ve G. Stevenson Smith, “Alternative Instructional Strategies For Creative and Critical Thinking In The Accounting Curriculum”, *Journal of Accounting Education*, 16(2), 1998, ss. 264-265.

³¹² Sharon Bailin ve Harvey Siegel, “Critical Thinking”, *The Blackwell Guide to The Philosophy of Education*, Ed.Nigel Blake, Blackwell Publishing Ltd., USA 2003, s. 187.

beyin fırtınası ya da yeni fikir veya stratejiler üretmek yaratıcı atılımlar yapmak yerine, değerlendirilebilir yargılara varmayı vurgular.³¹³ Buna rağmen yaratıcı ve eleştirel düşünce üretme yeteneklerinin sezinleme, hayal etme, tahmin etme, nedenleri ve etkileri fark etme gibi konularda birbirleriyle örtüşen düşünsel yeteneklerdir.³¹⁴

Yaratıcı ve eleştirel düşünce tiplerinin, birbirini tamamlayıcı birer düşünsel yetenek olarak tanımlayan Johnson ise bu iki önemli düşünce tipini düşünce sürecinin yin/yang'ı olarak ifade etmiştir. Diğer bir ifadeyle, yaratıcı düşünce sürecinin her safhasında, eleştirel bir bakış açısı gereklidir. Eleştirel düşünce sürecinde ise, yaratıcı bir bakış açısının var olması gerekir.³¹⁵

Yaratıcı ve eleştirel düşünce tipleri arasındaki yin/yang ilişkisi, Şekil 3.2. yardımıyla gösterilebilir.



Şekil 3.2. Yaratıcı ve Eleştirel Düşünce

Yaratıcı ve eleştirel düşünceyi yin/yang'a benzeten diğer bir araştırmacı olan Hurson'a göre her hangi bir durum ya da sorun karşısında birey, yaratıcı düşünce üretebilme yeteneği sayesinde uzunca bir liste geliştirir. Bu liste, önyargılardan uzak, geniş çaplı, henüz eleştirel açıdan ele alınmamış ve bu nedenle de kırılabilir yapıdaki alternatif fikirlerden oluşur. Sonrasında da bu listenin tamamı eleştirel düşünce tarafından daraltılır, filtrelenir, değiştirilir ve sonunda en iyi fikirler seçilir. Bunun

³¹³ Gardner vd., s. 88; Stuart M. Keeley, Janet B. Parks, Lucie Thibault, "Thinking Creatively About Sport Management", *Contemporary Sport Management*, (Third Edition), Ed. Janet B. Parks, Jerome Quarterman ve Lucie Thibault, Human Kinetics, USA 2007, s. 49.

³¹⁴ Chua Yan Piaw, "Building a Test to Assess Creative and Critical Thinking Simultaneously", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 2010, ss. 553-554.

³¹⁵ Kenneth G. Johnson, "Harnessing Self-Reflexiveness for Creative Thinking", *Thinking Creatively*, Ed. Kenneth G. Johnson, Second Printing, Institute of General Semantics, USA 1992, s. 1.

nedeni eleştirel düşüncenin peşin hükümlü, analitik ve seçici olmasıdır. Her iki düşünce tipi bir arada kullanıldığında ise “üretken bir düşünce biçiminin” varlığından söz edilebilir.³¹⁶

Eleştirel düşünce zaten yaratıcı bir düşüncedir ve “Bunun nedeni nedir...?” biçiminde *sorgulamayı*, “Ya... ise...?” diye hayal etmeyi, “Bunun şununla bağlantısı var..” tarzında ilişki kurmayı “Bunun anlamı şu olabilir mi..?” şeklinde *yorumlamayı*, “Bunu deneyeceğim..” biçiminde ise *uygulama cesaretini* teşvik eden bir düşünme tarzı olarak değerlendirilmektedir.³¹⁷

Yukarıdaki görüşlerden anlaşılacağı gibi, eleştirel düşünce biçimi, yaratıcı düşünce ile ilişkilidir. Her iki düşünme biçimi de var olanı geliştirme veya mevcut olanı daha da iyileştirme amacını taşımakla birlikte, aynı zamanda birbirlerini tamamlayıcı türden düşünsel yeteneklerdir. Çünkü yaratıcı düşünce yeni fikirler, yöntemler, bakış açıları ve alternatifler üretirken, eleştirel düşünce bunların ihtiyacı karşılayıp karşılamayacağını ya da sorunu çözüp çözmeyeceğini değerlendirmeye çalışır. Yaratıcı düşünce yeni ürün, fikir ve teknolojileri araştırırken, eleştirel düşünce; bunları kanıtlarla desteklemeyi amaçlar. Diğer bir taraftan yaratıcı düşünce yeni bir uygulamayı denemede öncülük ederken, eleştirel düşünce buna uygun plan yaparak sonuçlarını kestirmeye çalışır. Ayrıca yaratıcı düşünce karmaşık problemleri çözmeye çalışırken, eleştirel düşünce bunların arka planını ve bütünü araştırır. Yaratıcı düşünce bilgi yaratırken, eleştirel düşünce yaratılan bilgileri başka uygulama alanlarına uyarlamaya çalışır. Dolayısıyla, eleştirel ve yaratıcı düşünce biçimlerinin birbirleri ile yakından ilişkili oldukları söylenebilir.

Yukarıda yer verilen tüm görüşler dikkate alınarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Eleştirel ve yaratıcı düşünce arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

³¹⁶ Hurson, s. 46.

³¹⁷ Carole Gray ve Julian Malis, *Visualizing Research: A Guide to The Research Process in Art and Design*, Ashgate Publishing Limited, Great Britain 2004, s. 38.

3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu başlık altında, araştırmanın evreni ve örneklemin seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anketlerin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları ile araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler hakkındaki açıklamalar yer almaktadır.

3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmanın ana kütesini, Türkiye Vakıflar Bankası Türk Anonim Ortaklığı'nın genel merkezinde ve Türkiye genelindeki şubelerinde çalışan 674 yönetici oluşturmaktadır. Bu yöneticilerin 147'si departman müdürü, 527'si ise şube müdürü olarak görev yapmaktadır.

Uygulama çalışmasının bankacılık sektöründen seçilme nedeni; bu sektörün çevresel değişimlerden çok hızlı etkilenebilen bir yapıya sahip olmasıdır. Bankacılık sektörü, ulusal ve uluslararası finansal piyasa hareketleri, ekonomik konjonktür, teknoloji ve gelişmiş otomasyon sistemleri, tüketici taleplerindeki eğilim v.b. konularda yaşana gelişmeleri takip etmesi ve bu dinamikler doğrultusunda gelecekte ne tür değişimlerin yaşanabileceğini öngörebilen yöneticilerin başarılı olabileceği, dolayısıyla stratejik düşünebilmeyi gerektiren bir sektördür. Diğer kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan yöneticilerden veri sağlamadaki zorluk ise uygulama çalışması için bu sektörün seçilmesinin diğer bir nedenidir. Araştırma ana kütesini oluşturmak üzere Türkiye Vakıflar Bankası Türk Anonim Ortaklığı'nda çalışan yöneticilerin seçilmesinin nedeni ise; bu kurumun kamu sektöründen özel sektöre geçmek gibi zorlu bir dönüşümü gerçekleştirebilen, iç yapı ve işleyişini, başarılı bir biçimde dışsal dinamiklere uyumlu olarak geliştirebilen, yenilikleri takip ederek piyasa talepleri doğrultusunda hizmet verebilecek beşeri, finansal ve sistemleri bünyesinde oluşturabilen önemli kurumlardan birisi olmasıdır.

Bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 245 olarak hesaplanmıştır.³¹⁸ Ancak bazı yöneticilerin yoğun çalışma temposu nedeniyle ankete yanıt vermeyebileceği ya da

³¹⁸ Örneklem Hesaplaması, Erişim Tarihi: 08.12.2010 <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

hatalı, eksik ya da geçersiz yanıt verebilme olasılığı dikkate alınarak 260 adet anket gönderilmiştir. Gönderilen 260 anketten 242'si geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %93'tür. Geri dönen anketlerden 18'i ise veri kayıplarının çokluğu nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Dolayısıyla analizlere konu olan anket sayısı 224'tür.

3.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Bu araştırmada veri elde etme aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketi oluşturabilmek amacıyla geniş kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Anket formunda yer alan ifadeler, mümkün olduğunca daha önceki araştırmalarda kullanılmış ve yüksek düzeyde güvenilirlik ve geçerlilik göstermiş olmaları göz önüne alınarak seçilmiştir. Ancak ölçeklerin tamamının orijinal dili İngilizce'dir ve her bir ölçek, ülkemiz dışında yapılan farklı araştırmalarda kullanılmışlardır. Bu nedenle, ölçeklerin Türkçe'ye uygun ve rahat anlaşılabilir olacak biçimde uyarlamasını yapmak ve kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek olası ifade sorunlarını düzeltebilmek amacıyla, ölçekler önce İngilizce'den Türkçe'ye, sonra Türkçe'den tekrar İngilizceye tercüme edilmiştir. Dil uzmanlarınca değerlendirilen bu çalışma sonrasında, ölçeklerde yer alan ifadelerde tercüme sonrasında herhangi bir anlam kaymasının veya kaybının yaşanmadığı görülmüştür.

Araştırmada kullanılan anket formları toplam 78 maddeden oluşmaktadır. İlk 6 madde yöneticilerin demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal, yöneticilik statüsü, deneyim süresi) belirlemek, 71 madde ise yöneticilerin stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünebilme yeteneklerini belirlemek üzere oluşturulmuştur. Düşünsel yetenekleri ölçen 71 madde, 5'li Likert Ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum.....5-Kesinlikle Katılıyorum) çerçevesinde düzenlenmiştir.

Yöneticilerin stratejik düşünebilme yeteneklerini ölçmede; deneyimleri yansıtmaya (1-15. ifadeler), yeniden çerçeveleme (16-23. ifadeler) ve sistem düşüncesi (24-35. ifadeler) olarak adlandırılan üç boyuta ilişkin ifadeler kullanılmıştır. Bu ölçek, Pisapia ve arkadaşları³¹⁹ tarafından geliştirilen ölçekten benimsenen 35 maddeden oluşmaktadır.

³¹⁹ Pisapia vd., "Developing Leader's...", s. 60.

Yöneticilerin yaratıcı düşünebilme yeteneklerini ölçmede ise; içsel motivasyon (36-40. ifadeler), uzmanlık (41-44. ifadeler) ve kavramsal yetenekler (45-46. ifadeler) olarak adlandırılan üç boyuta ilişkin ifadeler kullanılmıştır. Bu ölçek ise Doyague'nin "An Examination of Individual..." isimli araştırmasında yer verdiği Amabile³²⁰, ye ait bir ölçekten benimsenen 11 maddeden oluşmaktadır.

Son olarak yöneticilerin eleştirel düşünebilme yeteneklerini ölçmede; bilişsel unsurlar (47-57. ifadeler), davranışsal unsurlar (58-68. ifadeler), bilgi unsurları (69-71. ifadeler) olarak adlandırılan eleştirel düşünceye ait üç boyuta ilişkin ifadeler kullanılmıştır. Bu ölçek Goyne³²¹ tarafından geliştirilen ölçekten benimsenen 25 maddeden oluşmaktadır.

Geliştirilen anket formunda yer alan ifadelerin, anlaşılır ya da tartışmalı olup olmadığını ve katılımcıların anketi yanıtlamak için ihtiyaç duydukları süreyi belirleyebilmek amacıyla uzmanlara ve yöneticilere danışılarak ankete son şekli verilmiştir (Ek 1).

3.4.3. Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin toplanmasında, bilgisayar ortamında anket yöntemi kullanılmıştır. Son şekli verilen anket formunun uygulanması için ise araştırmanın yapıldığı kuruluşun İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından kuruluşun tüm birimleriyle iletişim kurmada kullanılan mail sisteminden yararlanılmıştır. Anket formlarının objektif, samimi ve amacına uygun bir biçimde değerlendirilmesi için formun ilk kısmına bilgilendirici nitelikte bir açıklama eklenmiştir. Anketlerin, stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce ile ilgili uygulama ve davranış biçimlerini değerlendirebilecek bilgilere sahip olması beklenen üst düzey yöneticiler tarafından doldurulması amaçlanmıştır.

Anket formu Kasım 2011- Ocak 2011 tarihleri arasında, ilk önce ilgili kuruluşun İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne gönderilmiş ve bu birim tarafından, Genel Müdürlükte faaliyet gösteren departman yöneticilerine ve farklı illerdeki Şube Müdürleri'ne internet kanalıyla dağıtılmıştır. Anket formu, 260 yöneticiye ulaşmış, bunlardan 242 yönetici

³²⁰ Doyague vd., s. 33.

³²¹ Goyne, s. 247.

anketi değerlendirmeyi kabul etmiştir. Anketlerin geri d6nüş oranı %93'tür. Anketlerin internet ortamında kolaylıkla yanıtlanabilir olması anketi yanıtlama zamanının ve süresinin yöneticinin takdirine bırakılması, yüksek bir değerlendirme oranının elde edilmesinde etkili olmuştur. Bununla birlikte veri kayıplarının fazlalığı nedeniyle 18 adet anket formu analiz sürecine dâhil edilmemiştir. İstatistiksel analizlere konu olan anket formu sayısı 224'tür. Veriler SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

3.4.4. Anketlerin Güvenilirliğine İlişkin Analizler

Anket formlarından elde edilen verileri, yapılacak istatistiksel analizler yoluyla anlamlandırabilmek için, araştırmada kullanılan anket formlarının güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin yeterli olup olmadıkları araştırılmıştır. Öncelikle anket formlarının araştırma evrenini temsil etme gücüne sahip olduğu, dolayısıyla da analiz yapabilmek için yeterli büyüklükte olduğu söylenebilir. Çünkü yöneticilere gönderilen 260 anket formundan 242 tanesi (%93) geri dönmüş ve bu anketlerden de 224'ü istatistiksel analizlerde kullanılmıştır.

Bir ölçeğin tutarlılığını ve kalıcılığını gösteren güvenilirlik, bu ölçekle yapılan ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ortaya koyar. Bir ölçüm aracının güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla beraber, en çok içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemi kullanılmaktadır. Bu araştırmada bu yöntemle hesaplanan Cronbach Alfa Güvenilirlik Ölçütü'nden yararlanılmıştır. 0 ile 1 arasında değer alabilen Cronbach Alfa Katsayısı 1'e yaklaştıkça güvenilirlik düzeyi artar. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için, bu değerin 0,70'e eşit veya bundan daha yüksek olması beklenir.³²² Değerin yükselmesi doğrultusunda ise güvenilirlik düzeyi artmaktadır. Bu araştırmada kullanılan her bir ölçek için yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, Cronbach Alfa değerinin stratejik, yaratıcı ve eleştirel düşünce ölçekleri için sırasıyla 0,898, 0,883 ve 0,916 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin analizlerinin metin içinde ayırt edilebilmesi ve daha kolay incelenebilmesi açısından her

³²² George Morgan, Nancy L. Leech, Gene W. Gloeckner, Karen C. Barrett, *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey 2004, s. 122.

bir ölçeğe ait güvenilirlik analizleri ayrı başlıklar altında incelenecek ve değerlendirilecektir.

Araştırmada ilk olarak toplam puan korelasyon değerlerine bakılmış ve toplam puan korelasyonunun ölçeğin güvenilirliği açısından 0,40 ve üzerinde olması kabul edilebilir olarak görülmüştür. Toplam puan korelasyonunu 0,40'ın altında olan maddelere bakıldığında, bu maddelerin silinmesi durumundaki Cronbach Alfa değerinin de yükseleceği görülmüş ve stratejik ve eleştirel düşünce anketlerinden toplam puan korelasyonu düşük olan, dolayısıyla güvenilirliği düşüren maddeler çıkarılmıştır. Nitekim düzeltilmiş toplam puan korelasyonu ve bir madde silindiğindeki Cronbach Alfa değerindeki değişim değerlerinin, ölçeklerin güvenilirliğin tespitinde kullanılan en önemli iki gösterge olduğu söylenebilir.³²³

Yukarıdaki esaslar çerçevesinde, toplam 35 maddeyi içeren stratejik düşünce ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, 5 adımlı bir çalışma ile, 25 maddelik eleştirel düşünce ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, 2 adımlı bir çalışma ile gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde hareket etmekteki amaç ise, en küçük toplam puan korelasyonlu maddeler silindikçe, diğer maddelerin toplam puan korelasyon değerlerinde yükseliş olabileceğine dair beklentidir. Yaratıcı düşünce ölçeğinde ise herhangi bir maddenin çıkarılmasını gerektirecek bir duruma rastlanmamıştır.

3.4.4.1. Stratejik Düşünce Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Stratejik düşünce ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren Cronbach Alfa Katsayısı'nın tespitine ilişkin sonuçlar aşağıda, tablolar yardımıyla sunulmaktadır. Tablolarda "madde no" olarak verilen rakamlar, her bir ölçeğe ait boyutların sıra numaraları dikkate alınarak ifade edilmiştir. Örneğin S1.4; stratejik düşünce ölçeğinde birinci boyuta ait soruların 4'üncüsünü ifade ederken S3.1; stratejik düşünce ölçeğinde üçüncü boyuta ait soruların 1'incisini temsil etmektedir.

³²³ Nancy L. Leechh, Karen C. Barrett, George A. Morgan, *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey 2005, s. 67; Perry R. Hinton, Charlotte Brawnlow, Isabella McMurray ve Bob Cozens, *SPSS Explained*, Routledge, Great Britain 2004, s. 363; George Arthur Morgan ve Orlando V. Griego, *Easy Use and Interpretation of SPSS for Windows: Answering Research Quesitons with Statistics*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., USA 1998, s. 130.

Stratejik düşünce ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için, önceki kısımda verilen ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen beş adımlı analizin birinci adımına ait güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 3.1’de sunulmaktadır.

Tablo 3.1’de, birinci adımda stratejik düşünce ölçeğinin S1.12, S2.6 ve S2.7 numaralı maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun, diğer bir ifadeyle bu maddelerin ölçekteki diğer maddelerle olan uyumunun düşük olduğu görülmüştür. Bu maddelere ait “madde silinirse ölçeğin cronbach alfa değeri”ne bakıldığında, ölçeğin güvenilirliğinin artacağı görülmektedir. Ölçeğin stratejik düşünceyi ölçmedeki güvenilirliğini artırabilmek amacıyla, S1.12: “Bir iş yaparken ya da karar verirken inançlarımı, değerlerimi ve hislerimi dikkate alırım”, S2.6: “Bir sorun olduğunda farklı açılardan bakmak yerine, onu görüldüğü gibi değerlendirip, ona göre bir çözüm planı yaparım” ve S2.7: “Bir sorunla karşılaştığımda onu alıştığım biçimde çözerim” ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır. Birinci adımda 35 maddelik ölçeğin geneline ait cronbach alfa katsayısı 0,874’tür.

Tablo 3.1. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
S1.1	4,5893	,61453	140,2232	118,506	,209	,874
S1.2	4,4821	,62793	140,3304	116,025	,389	,870
S1.3	4,2946	,66479	140,5179	116,780	,310	,872
S1.4	4,4063	,61386	140,4063	114,090	,550	,867
S1.5	4,2946	,74735	140,5179	113,937	,450	,869
S1.6	4,3750	,64405	140,4375	114,346	,502	,868
S1.7	4,2455	,76204	140,5670	112,220	,550	,867
S1.8	4,1741	,75824	140,6384	112,447	,538	,867
S1.9	3,7545	,97846	141,0580	112,001	,421	,870
S1.10	4,3304	,66815	140,4821	114,798	,449	,869
S1.11	3,4152	1,13720	141,3973	113,442	,287	,875
S1.12	3,2232	1,13809	141,5893	119,624	,030	,883
S1.13	4,1563	,64763	140,6563	114,280	,504	,868
S1.14	4,1920	,62369	140,6205	113,214	,608	,866
S1.15	4,5179	,51840	140,2946	116,980	,395	,871
S2.1	4,3929	,62614	140,4196	113,922	,551	,867
S2.2	4,0759	,70141	140,7366	113,684	,502	,868
S2.3	4,4420	,56523	140,3705	115,813	,456	,869
S2.4	4,4241	,56310	140,3884	115,530	,482	,869
S2.5	4,1964	,66074	140,6161	114,498	,477	,869
S2.6	3,6027	1,07486	141,2098	118,633	,081	,880
S2.7	3,2679	1,05015	141,5446	119,684	,039	,881
S2.8	4,0000	,66292	140,8125	116,198	,353	,871
S3.1	3,7768	,73001	141,0357	116,456	,298	,872
S3.2	4,1384	,53029	140,6741	116,248	,450	,870
S3.3	4,1786	,58707	140,6339	116,386	,391	,870
S3.4	4,2455	,71341	140,5670	115,233	,388	,870
S3.5	4,1920	,55523	140,6205	116,290	,424	,870
S3.6	4,2054	,47613	140,6071	116,087	,523	,869
S3.7	4,1696	,70091	140,6429	115,352	,388	,870
S3.8	4,4911	,56020	140,3214	116,165	,431	,870
S3.9	4,2679	,73335	140,5446	113,352	,499	,868
S3.10	3,9777	,69878	140,8348	113,744	,500	,868
S3.11	3,9330	,68943	140,8795	113,586	,518	,868
S3.12	4,3839	,67293	140,4286	114,219	,487	,868
ÖLÇEK GENELİ	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	144,8125	11,03076	121,678	35	0,874	

İkinci adımda, stratejik düşünce ölçeğinin S1.12, S2.6 ve S2.7 numaralı üç madde çıkarıldıktan sonra kalan 32 maddenin Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.2. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: İkinci Adım

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
S1.1	4,5893	,61453	130,1295	111,557	,199	,899
S1.2	4.4821	,62793	130.2366	108.845	,403	,896
S1.3	4.2946	,66479	130.4241	109.680	,316	,898
S1.4	4.4063	,61386	130.3125	107.247	,542	,894
S1.5	4.2946	,74735	130.4241	107.079	,445	,895
S1.6	4.3750	,64405	130.3438	107.581	,488	,895
S1.7	4.2455	,76204	130.4732	105.452	,542	,893
S1.8	4.1741	,75824	130.5446	105.496	,542	,893
S1.9	3.7545	,97846	130.9643	105.138	,420	,897
S1.10	4.3304	,66815	130.3884	107.656	,463	,895
S1.11	3,4152	1,13720	131,3036	106,589	,283	,902
S1.13	4.1563	,64763	130.5625	107.341	,503	,894
S1.14	4.1920	,62369	130.5268	106.340	,605	,893
S1.15	4.5179	,51840	130.2009	109.838	,406	,896
S2.1	4.3929	,62614	130.3259	106.759	,569	,893
S2.2	4.0759	,70141	130.6429	106.580	,514	,894
S2.3	4.4420	,56523	130.2768	108.658	,470	,895
S2.4	4.4241	,56310	130.2946	108.496	,486	,895
S2.5	4.1964	,66074	130.5223	107.363	,491	,895
S2.8	4.0000	,66292	130.7188	109.064	,362	,897
S3.1	3.7768	,73001	130.9420	109.185	,315	,898
S3.2	4.1384	,53029	130.5804	109.177	,456	,895
S3.3	4.1786	,58707	130.5402	109.164	,408	,896
S3.4	4.2455	,71341	130.4732	108.089	,399	,896
S3.5	4.1920	,55523	130.5268	109.210	,431	,896
S3.6	4.2054	,47613	130.5134	108.870	,546	,895
S3.7	4.1696	,70091	130.5491	108.213	,399	,896
S3.8	4.4911	,56020	130.2277	108.912	,453	,895
S3.9	4.2679	,73335	130.4509	106.491	,495	,894
S3.10	3.9777	,69878	130.7411	106.704	,507	,894
S3.11	3.9330	,68943	130.7857	106.573	,525	,894
S3.12	4.3839	,67293	130.3348	107.013	,506	,894
ÖLÇEK	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
GENELİ	134,7188	10,70126	114,517	32	0,898	

Tablo 3.2 incelendiğinde, stratejik düşünce ölçeğinin S1.1 ve S1.11 numaralı maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun düşük olduğu, dolayısıyla bu maddelerin ölçekteki diğer maddelerle olan uyumunun yeterli olmadığı görülmüştür. Aynı maddelere ait “madde silinirse ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı” değeri sütununa bakıldığında, cronbach alfa katsayısının yükseldiği, yani ilgili maddeler silindiğinde, ölçeğin güvenilirliğinin artacağı tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, ölçeğin stratejik düşünceyi ölçmedeki güvenilirliği artırabilmek amacıyla, S1.1: “Bir iş yaparken ya da karar verirken deneyimlerimden yararlanırım” ve S1.11: “Kendi bakış açımın sınırlı olduğunu kabul ederim” ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır. 32 maddelik ölçeğin geneline ait cronbach alfa katsayısı ise 0,898 olarak bulunmuştur.

Üçüncü adımda ise, stratejik düşünce ölçeğinin S1.1 ve S1.11 numaralı iki madde çıkarıldıktan sonra kalan 30 maddenin Cronbach Alfa katsayısı yeniden hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3.3’de verilmiştir.

Aşağıdaki tablo incelendiğinde, stratejik düşünce ölçeğinin S1.2, S1.3, S1.15, S2.8 ve S3.1 numaralı maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan 0,40’tan düşük olduğu görülmüştür. Yine tabloda bu maddelere ait madde silinirse ölçeğin cronbach alfa katsayısı sütununa bakıldığında, cronbach alfa değerinin yükseldiği, yani bu maddeler silindiğinde de, ölçeğin güvenilirliğinin artacağı görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin stratejik düşünceyi ölçmedeki güvenilirliğini artıracığından, S1.2: “Başarılı ya da başarısız olma nedenlerimi araştırırım”, S1.3: “Yaşadığım bir deneyimi daha iyi değerlendirebilmek için onu zihnimde yeniden canlandırırım”, S1.15: “Bir sorunu çözerken geçmiş tecrübelerimden yararlanırım”, S2.8: “Bir soruna getirilen bir çözümün rutin bir çözüm olup olmadığını fark ederim” ve S3.1: “Bilgilerin sağlamlığını, güvenilirliğini, uygunluğunu, sonuçlarını ve kaynaklarını araştırırım” ifadeleri de ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3.3. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Üçüncü Adım

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölç. Ortalaması	Madde Silinirse Ölç. Varyansı	Düzeltilmiş Madde Top.P.Korelasyonu	Madde Silinirse Ölç. Cronbach Alfa'sı
S1.2	4,4821	,62793	122,2321	98,385	,392	,901
S1.3	4,2946	,66479	122,4196	99,159	,306	,903
S1.4	4,4063	,61386	122,3080	96,824	,535	,899
S1.5	4,2946	,74735	122,4196	96,648	,439	,900
S1.6	4,3750	,64405	122,3393	97,068	,487	,899
S1.7	4,2455	,76204	122,4688	94,950	,547	,898
S1.8	4,1741	,75824	122,5402	95,290	,526	,899
S1.9	3,7545	,97846	122,9598	95,007	,403	,902
S1.10	4,3304	,66815	122,3839	97,197	,457	,900
S1.13	4,1563	,64763	122,5580	96,840	,502	,899
S1.14	4,1920	,62369	122,5223	95,748	,616	,897
S1.15	4,5179	,51840	122,1964	99,307	,395	,901
S2.1	4,3929	,62614	122,3214	96,156	,579	,898
S2.2	4,0759	,70141	122,6384	96,205	,506	,899
S2.3	4,4420	,56523	122,2723	98,056	,472	,900
S2.4	4,4241	,56310	122,2902	97,875	,491	,900
S2.5	4,1964	,66074	122,5179	96,663	,505	,899
S2.8	4,0000	,66292	122,7143	98,348	,370	,902
S3.1	3,7768	,73001	122,9375	98,489	,320	,903
S3.2	4,1384	,53029	122,5759	98,631	,451	,900
S3.3	4,1786	,58707	122,5357	98,510	,412	,901
S3.4	4,2455	,71341	122,4688	97,416	,407	,901
S3.5	4,1920	,55523	122,5223	98,654	,426	,901
S3.6	4,2054	,47613	122,5089	98,278	,546	,899
S3.7	4,1696	,70091	122,5446	97,550	,406	,901
S3.8	4,4911	,56020	122,2232	98,192	,464	,900
S3.9	4,2679	,73335	122,4464	95,818	,509	,899
S3.10	3,9777	,69878	122,7366	96,051	,520	,899
S3.11	3,9330	,68943	122,7813	96,082	,525	,899
S3.12	4,3839	,67293	122,3304	96,204	,530	,899
ÖLÇEK	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
GENELİ	126,7143	10,18125	103,658	30	0,903	

Dördüncü adımda, stratejik düşünce ölçeğinin S1.2, S1.3, S1.15, S2.8 ve S3.1 numaralı beş madde çıkarıldıktan sonra kalan 25 maddenin Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.4. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Dördüncü Adım

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölç. Ortalaması	Madde Silinirse Ölç. Varyansı	Düzeltilmiş Madde Top.P.Korelasyonu	Madde Silinirse Ölç. Cronbach Alfa'sı
S1.4	4,4063	,61386	101,2366	74,675	,523	,894
S1.5	4,2946	,74735	101,3482	74,165	,456	,895
S1.6	4,3750	,64405	101,2679	75,031	,462	,895
S1.7	4,2455	,76204	101,3973	72,770	,557	,893
S1.8	4,1741	,75824	101,4687	73,147	,530	,893
S1.9	3,7545	,97846	101,8884	73,167	,387	,899
S1.10	4,3304	,66815	101,3125	74,853	,458	,895
S1.13	4,1563	,64763	101,4866	74,807	,480	,894
S1.14	4,1920	,62369	101,4509	73,827	,595	,892
S2.1	4,3929	,62614	101,2500	74,027	,574	,892
S2.2	4,0759	,70141	101,5670	73,780	,525	,893
S2.3	4,4420	,56523	101,2009	75,659	,470	,895
S2.4	4,4241	,56310	101,2187	75,373	,502	,894
S2.5	4,1964	,66074	101,4464	74,481	,498	,894
S3.2	4,1384	,53029	101,5045	76,108	,455	,895
S3.3	4,1786	,58707	101,4643	76,151	,400	,896
S3.4	4,2455	,71341	101,3973	75,093	,404	,896
S3.5	4,1920	,55523	101,4509	76,311	,410	,896
S3.6	4,2054	,47613	101,4375	75,736	,559	,894
S3.7	4,1696	,70091	101,4732	74,896	,430	,896
S3.8	4,4911	,56020	101,1518	75,726	,468	,895
S3.9	4,2679	,73335	101,3750	73,626	,511	,894
S3.10	3,9777	,69878	101,6652	73,704	,534	,893
S3.11	3,9330	,68943	101,7098	73,723	,541	,893
S3.12	4,3839	,67293	101,2589	74,031	,528	,893
ÖLÇEK	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
GENELİ	105,6429	8,97766	80,598	25	0,898	

Tablo 3.4 incelendiğinde, stratejik düşünce ölçeğinin S1.9 numaralı maddeye ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun, diğer bir ifadeyle bu maddelerin de ölçekteki diğer maddelerle olan uyumunun düşük olduğu, dolayısıyla ölçeğin yakınsama geçerliliğini olumsuz etkilediği görülmüştür. Tabloda bu maddeye ait “madde silinirse ölçeğin cronbach alfa katsayısı” sütununa bakıldığında, bu değer yükseldiği, yani bu madde silindiğinde de, ölçeğin güvenilirliğinin artacağı

belirlenmiştir. Ölçeğin stratejik düşünceyi ölçmedeki güvenilirliğini artıracığından, S1.9: “Bir işi yaparken ya da karar verirken, gelecekte de benzer bir durum olursa ne yaparım diye düşünürüm” ifadesi de ölçekten çıkarılmıştır.

Beşinci ve son adımda ise, stratejik düşünce ölçeğinde kalan 24 maddenin Cronbach Alfa katsayısı yeniden hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3.5’de verilmiştir.

Tablo 3.5. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Beşinci Adım

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölç. Ortalaması	Madde Silinirse Ölç. Varyansı	Düzeltilmiş Madde Top.P.Korelasyonu	Madde Silinirse Ölç. Cronbach
S1.4	4,4063	,61386	97,4821	67,668	,507	,895
S1.5	4,2946	,74735	97,5937	67,193	,442	,896
S1.6	4,3750	,64405	97,5134	67,803	,467	,895
S1.7	4,2455	,76204	97,6429	65,710	,557	,893
S1.8	4,1741	,75824	97,7143	66,375	,503	,895
S1.10	4,3304	,66815	97,5580	67,781	,449	,896
S1.13	4,1563	,64763	97,7321	67,668	,477	,895
S1.14	4,1920	,62369	97,6964	66,733	,593	,893
S2.1	4,3929	,62614	97,4955	66,861	,578	,893
S2.2	4,0759	,70141	97,8125	66,718	,520	,894
S2.3	4,4420	,56523	97,4464	68,293	,488	,895
S2.4	4,4241	,56310	97,4643	68,106	,510	,895
S2.5	4,1964	,66074	97,6920	67,272	,504	,895
S3.2	4,1384	,53029	97,7500	68,852	,458	,896
S3.3	4,1786	,58707	97,7098	68,862	,406	,897
S3.4	4,2455	,71341	97,6429	67,827	,411	,897
S3.5	4,1920	,55523	97,6964	69,082	,409	,897
S3.6	4,2054	,47613	97,6830	68,451	,570	,894
S3.7	4,1696	,70091	97,7187	67,665	,435	,896
S3.8	4,4911	,56020	97,3973	68,330	,488	,895
S3.9	4,2679	,73335	97,6205	66,416	,520	,894
S3.10	3,9777	,69878	97,9107	66,656	,528	,894
S3.11	3,9330	,68943	97,9554	66,778	,525	,894
S3.12	4,3839	,67293	97,5045	66,717	,545	,894
ÖLÇEK	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
GENELİ	101,8884	8,55376	73,167	24	0,898	

Tablo 3.5 incelendiğinde ise, stratejik düşünce ölçeğinin kalan tüm maddelerine ilişkin “düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun” tamamının cronbach alfa değerlerinin oldukça yüksek olduğu, dolayısıyla 24 maddelik bu ölçekte yer alan tüm maddelerin birbirleri ile uyumları ve bir ölçek olarak güvenilirlik sağlama açısından iyi düzeyde bir yeterliliğe sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca faktör analizinden elde edilen verilerle eşleştirildiğinde, anketten çıkarılan maddelerin ölçeğin açıkladığı varyans düzeyini de oldukça düşürdüğü tespit edilmiştir.

3.4.4.2. Eleştirel Düşünce Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Eleştirel düşünce ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren Cronbach Alfa Katsayısı'nın tespitine ilişkin sonuçlar aşağıda, tablolar yardımıyla sunulmaktadır. Tablolarda “madde no” olarak verilen rakamlar, her bir ölçeğe ait boyutların sıra numaraları dikkate alınarak ifade edilmiştir. Toplam 25 maddeyi içeren eleştirel düşünce ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için, önceki kısımda verilen ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen iki adımlı bir analiz yapılmıştır. Her bir adımda kesim noktasının altında kalan ve güvenilirliği etkileyen maddeler çıkarılmış ve rakamlar tablolar yardımıyla yorumlanmıştır. Birinci adımına ait güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 3.6'daki gibi olmuştur.

Tablo 3.6 incelendiğinde, eleştirel düşünce ölçeğinin E2.7, E2.9, E2.11 ve E3.3 numaralı maddelerine ilişkin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun ve ölçekteki diğer maddelerle olan uyumunun düşük olduğu görülmüştür. Bu maddeler silindiğinde ölçeğin eleştirel düşünceyi ölçmedeki güvenilirliğini artıracığından, E2.7: “Başkalarının düşünce ve muhakeme yeteneğine itimat ederim”, E2.9: “Risk almanın ve hata yapmanın, öğrenme ve gelişmede yararlı olabileceğine inanırım”, E2.11: “Bir yargıya varmak için gereken kanıtları araştırırken sezgilerimden yararlanırım” ve E3.3: “Herhangi bir bilim alanından ya da insanlığın gereklerinden olan bir bilgiyi kendi yönetim biçimime uyarlarım” ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3.6. Eleştirel Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: Birinci Adım

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
E1.1	4,2946	,53803	98,4955	70,646	,565	,891
E1.2	4,2277	,54150	98,5625	69,754	,663	,889
E1.3	3,9018	,69540	98,8884	68,351	,627	,889
E1.4	4,3304	,49912	98,4598	70,743	,601	,891
E1.5	4,3750	,54608	98,4152	70,316	,593	,890
E1.6	4,2946	,50359	98,4955	69,919	,697	,889
E1.7	4,0982	,62043	98,6920	69,084	,637	,889
E1.8	4,1295	,54914	98,6607	70,297	,591	,890
E1.9	3,9777	,76025	98,8125	69,274	,489	,892
E1.10	4,3170	,54606	98,4732	70,636	,556	,891
E1.11	4,3527	,58047	98,4375	70,552	,528	,891
E2.1	4,1652	,67925	98,6250	69,016	,582	,890
E2.2	4,2009	,55204	98,5893	70,270	,591	,890
E2.3	4,2545	,60822	98,5357	70,169	,540	,891
E2.4	4,2857	,61997	98,5045	70,816	,464	,893
E2.5	4,2946	,55445	98,4955	70,072	,610	,890
E2.6	4,2545	,54606	98,5357	70,761	,542	,891
E2.7	3,5938	,81475	99,1964	71,952	,248	,899
E2.8	4,2321	,49176	98,5580	71,790	,481	,893
E2.9	3,8125	,89874	98,9777	73,071	,141	,903
E2.10	4,1161	,58755	98,6741	71,135	,460	,893
E2.11	3,7723	,78491	99,0179	71,354	,307	,897
E3.1	3,6830	,85363	99,1071	68,580	,476	,893
E3.2	4,1786	,46807	98,6116	72,122	,465	,893
E3.3	3,6473	1,04846	99,1429	68,876	,349	,899
ÖLÇEK	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
GENELİ	102,7902	8,72015	76,041	25	0,896	

İkinci ve son adımda ise, eleştirel düşünce ölçeğinin E2.7, E2.9, E2.11 ve E3.3 numaralı “4” maddesi çıkarıldıktan sonra kalan 21 maddenin Cronbach Alfa katsayısı tekrar hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7. Eleştirel Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi: İkinci Adım

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölç.Ortalaması	Madde Silinirse Ölç. Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
E1.1	4,2946	,53803	83,6696	53,298	,609	,912
E1.2	4,2277	,54150	83,7366	52,787	,673	,910
E1.3	3,9018	,69540	84,0625	51,745	,614	,911
E1.4	4,3304	,49912	83,6339	53,551	,626	,912
E1.5	4,3750	,54608	83,5893	53,050	,632	,911
E1.6	4,2946	,50359	83,6696	52,877	,716	,910
E1.7	4,0982	,62043	83,8661	52,260	,639	,911
E1.8	4,1295	,54914	83,8348	53,098	,622	,911
E1.9	3,9777	,76025	83,9866	52,462	,484	,915
E1.10	4,3170	,54606	83,6473	53,341	,594	,912
E1.11	4,3527	,58047	83,6116	53,405	,546	,913
E2.1	4,1652	,67925	83,7991	52,350	,566	,913
E2.2	4,2009	,55204	83,7634	53,159	,610	,912
E2.3	4,2545	,60822	83,7098	53,050	,559	,913
E2.4	4,2857	,61997	83,6786	53,394	,507	,914
E2.5	4,2946	,55445	83,6696	52,985	,630	,911
E2.6	4,2545	,54606	83,7098	53,606	,559	,913
E2.8	4,2321	,49176	83,7321	54,663	,477	,914
E2.10	4,1161	,58755	83,8482	54,156	,448	,915
E3.1	3,6830	,85363	84,2813	52,418	,423	,918
E3.2	4,1786	,46807	83,7857	54,905	,469	,914
ÖLÇEK	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
GENELİ	<i>87,9643</i>	<i>7,64038</i>	<i>58,375</i>	<i>21</i>	<i>0,916</i>	

Tablo 3.7 incelendiğinde ise, eleştirel düşünce ölçeğinin kalan tüm maddelerine ilişkin “düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun” yeterli ölçütte ve cronbach alfa katsayılarının yüksek olduğu, dolayısıyla 21 maddelik bu ölçekte yer alan tüm maddelerin birbirleri ile uyumları ve bir ölçek olarak güvenilirlik sağlama açısından yeterli düzeyde oldukları sonucuna varılmıştır.

3.4.4.3. Yaratıcı Düşünce Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Yaratıcı düşünce ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren Cronbach Alfa Katsayısı'nın tespitine ilişkin sonuçlar aşağıda, tablolar yardımıyla sunulmaktadır. Tablolarda "madde no" olarak verilen rakamlar, her bir ölçeğe ait boyutların sıra numaraları dikkate alınarak ifade edilmiştir. Örneğin Y1.2; yaratıcı düşünce ölçeğinde birinci boyuta ait soruların 2'incisini ifade ederken Y2.4; yaratıcı düşünce ölçeğinde ikinci boyuta ait soruların 4'üncüsünü temsil etmektedir.

Toplam olarak 11 maddeyi içeren yaratıcı düşünce ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için, önceki kısımda verilen ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen tek adımlı bir analiz yapılmıştır. Analiz sonrasında elde edilen rakamlar tablolar yardımıyla yorumlanmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik analizlerinin sonuçları aşağıdaki gibi olmuştur.

Tablo 3.8. Yaratıcı Düşünce Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
Y1.1	3,6607	,90889	38,3884	23,817	,573	,876
Y1.2	3,7857	,70142	38,2634	25,657	,503	,878
Y1.3	3,7321	,76916	38,3170	24,370	,627	,871
Y1.4	3,9330	,68290	38,1161	24,794	,656	,869
Y1.5	3,3705	,76424	38,6786	25,215	,511	,878
Y2.1	3,8750	,67132	38,1741	24,736	,679	,868
Y2.2	3,9598	,70437	38,0893	24,701	,647	,869
Y2.3	3,9464	,75572	38,1027	25,868	,427	,884
Y2.4	3,8125	,72781	38,2366	23,877	,748	,863
Y3.1	4,1205	,56721	37,9286	25,699	,644	,871
Y3.2	3,8527	,73399	38,1964	24,652	,622	,871
ÖLÇEK	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
GENELİ	42,0491	5,45198	29,724	11	0,883	

Tablo 3.8 incelendiğinde ise, yaratıcı düşünce ölçeğinin tüm maddelerine ilişkin "düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonunun" tamamının yeterli ölçütte ve Cronbach Alfa Katsayılarının yüksek olduğu, dolayısıyla 11 maddelik bu ölçekte yer

alan tüm maddelerin birbirleri ile uyumları ve bir ölçek olarak güvenilirlik sağlama açısından herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.4.5. Anketlerin Geçerliliğine İlişkin Analizler

Bir ölçekte geçerlilik, onun ölçülmesi amaçlanan özellikleri ölçmede, sağlıklı bir araç olarak olup olmadığının belirlenmesidir. Bu çalışmada ise, araştırmada kullanılan ölçekler, orijinal ölçeklerin bir takım değişikliklere tabi tutulması ile elde edilmiştir. Ölçeklerin güvenilir olduğu belirlendikten sonra, ilgili ölçeğin ölçülmek istenen değişkeni ne derece ölçebildiğini ortaya koyabilmek için yüzeysel, yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminate) geçerliliği analizleri yapılmıştır.

Yüzeysel geçerlilik, ölçekte yer alan maddeler ile ölçeğin kavramsal tanım arasındaki uyumluluk düzeyinin değerlendirilmesiyle ortaya çıkarılır. Bu araştırmada, yüzeysel geçerliliği belirlemek için, ölçüm araçları oluşturulurken başka bir dilde geliştirilmiş ölçeklerden alınan ifadeler tercüme ve geri tercüme yöntemi kullanılmış ve bu çalışma sonunda ise hiçbir ifadenin dil açısından özel bir kültürel bağlamı yansıtmadığı görülmüştür. Ayrıca, sorular hazırlanırken konunun uzmanları ile görüş alışverişinde bulunulmuş ve onların görüş ve önerileri doğrultusunda ifadeler daha da anlaşılır bir forma dönüştürülmüştür. Anket formlarının yanıtlanması ile ilgili olarak anketin yüzeysel geçerliliğini belirleyen ifadelerin anlaşılabilirlik düzeylerine ilişkin bir sorunla ya da belirsizlik ile karşılaşıldığına dair katılımcılardan herhangi bir eleştiri gelmemiştir.

Bu araştırmada geçerlilik testi için açıklayıcı faktör analizinden de yararlanılmıştır. Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünceyi ölçen tüm faktörler ve bunlara ait değişkenler, açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce bu analizin uygulanabilmesi için gerekli ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı test edilmiştir. Birinci koşul, faktör analizine tabi tutulacak soru kağıdı sayısının, soru sayısından fazla olmasıdır. İkinci koşul da KMO (Kiaser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Barlett's Test of Sphercity) yeterli düzeyde olmasıdır. Bu araştırmada yukarıda belirtilen üç düşünce biçimine ait ölçekler için, KMO'nun 0,60'dan yüksek olması ve

Barlett Küresellik Testinin anlamlılığının da 0,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceğini gösterir.³²⁴ İlgili koşullar sağlandıktan sonra; stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünceye ait faktörlere ilişkin yüklerin varyanslarını maksimize ederek faktör sayısını azaltmayı amaçlayan, Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Sonuçta stratejik düşüncenin üç, eleştirel düşüncenin üç ve yaratıcı düşüncenin üç faktör içerdiği gözlenmiştir. Bu sonuçlar literatürdeki kavramsal bilgilerle ve diğer ampirik çalışmalarda ulaşılan bulgularla uyumlu olup, kullanılan ölçeklerin geçerliliğini destekler niteliktedir.

Tüm ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri de analiz edilmiştir. Yakınsama geçerliliği, teorik açıdan birbirleriyle ilişkili kavramların ampirik olarak ne ölçüde ilişkili olduğunu gösterir. Buna karşın ayrışma geçerliliği, teorik olarak birbirleriyle ilişkili olmayan kavramlara ait ölçümlerin birbirleriyle ne ölçüde ilişkisi olduğunu belirlemeye imkan sağlar. Anket formundaki ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri, madde analizi ve açıklayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. İlk olarak, her bir ölçekteki sorulara ilişkin korelasyon matrisi çıkarılmıştır. Daha sonra aynı faktör içinde yer alan değişkenler arasındaki korelasyon incelenmiştir. Yakınsama geçerliliğinin sağlanması için, teorik açıdan benzerlik taşıyan faktörler arasındaki korelasyonun yüksek olması gerekir. Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için de teorik açıdan benzerliği bulunmayan faktörler arasındaki korelasyonun çok yüksek olmaması gerekir.³²⁵

Korelasyon katsayıları incelendiğinde, farklı faktörler arasında korelasyonun bulunduğu, ayrıca aynı faktörü oluşturan ifadeler arasında da yüksek korelasyon olduğu görülmüştür. Bu durum, kullanılan ölçeklerin yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu gösterir. Bunun yanında, farklı faktörler arasındaki korelasyon ile farklı faktörler içerisinde yer alan ifadeler arasındaki korelasyonunun çok yüksek olmaması, ayrışma geçerliliğini ortaya koymaktadır.

³²⁴ Leech vd., s. 82; Naktiyok, s. 245.

³²⁵ Donald T. Campbell ve Donald W. Fiske, "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix", *Psychological Bulletin*, 56(2), 1959, s. 81.

3.4.6. Anketlere İlişkin Faktör Analizleri

Anketlerin güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapıldıktan sonra, ölçeklerde yer alan ifadeleri uygun boyutlar altında toplamak amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi, çok sayıda değişken arasındaki karşılıklı ilişkilerin yapısını analiz edebilmek amacıyla, bu değişkenlerin temelinde yatan ortak boyutları belirlemeye yarayan bir analiz türüdür.³²⁶

3.4.6.1. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri

Yöneticilerin stratejik düşünebilme düzeylerini ölçebilmek amacıyla hazırlanan stratejik düşünce ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin uygulanabilir olup olmadığını anlamak için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve analiz edilecek değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı ve sıfırdan farklı olup olmadığını anlamak için ise Bartlett Küresellik Testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.9. Stratejik Düşünce Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		0,871
Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Ki-kare	1810,699
	S.d.	276
	p	,000

Tablo 3.9 incelendiğinde KMO katsayısının 0,871 olduğu görülmektedir. 0,60'dan büyük olması beklenen bu rakam, araştırma için belirlenen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablodaki Bartlett Küresellik Testine ilişkin Ki-kare değerinin ise $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

³²⁶ Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tahtam, William Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 1998, s. 90.

Tablo 3.10. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yüklere	Özdeğerler	Açılanan Varyans	Toplam Varyans %	Cronbach Alfa
1. Faktör: Yeniden Çerçeveleme		4,24	17,69	17,69	0,828
Başarısızlık nedenleri üzerinde düşünme	,672				
Bilgi kıyaslamada farklı yöntemler kullanma	,657				
Yeniliklerin işlerin yapılışını değiştireceği bilinci	,647				
Neden ile başlayan sorular sorma	,638				
Yeni bakış açılarına sahip olma	,608				
Değişim konusundaki eğilimi takip etme	,554				
Diğer bölümleri etkileme	,449				
Sorunları kendi özel yapıları ile ele alma	,441				
Çevresel değişimden etkilenme bilinci	,440				
Gruplararası rekabette ortak amaç belirleme	,404				
2. Faktör: Sistem Düşüncesi		3,50	14,58	32,27	0,798
Çevredekilere ifade özgürlüğü tanıma	,714				
Sorun çözmede farklı stratejiler kullanma	,653				
Farklı düşünen bireylerle görüş alış verişi	,606				
Diğerlerinin sorun çözme yeteneklerini geliştirme	,601				
Kurumsal kaynaklar için politika oluşturma	,530				
Çevresel değişimleri algılama	,511				
Diğer bölümlerin işleri etkilediği bilinci	,479				
Faaliyetlerle kurumu etkileme bilinci	,468				
Kurum için çalışma kapasitesini artırma	,432				
3. Faktör: Deneyimleri Yansıtma		2,68	11,20	43,47	0,738
Meslektaşların görüşlerine başvurma	,809				
Uzmanlardan fikir alma	,777				
Hata yapma ihtimalini kabullenme	,530				
Çatışma çözümünde ortak amaç arama	,466				
Alternatifler arama	,436				

Tablo 3.10 incelendiğinde 24 maddelik stratejik düşünce ölçeği üzerinde yapılan faktör analizi sonrasında, toplam varyansın % 43,47'sini açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör analizinde, faktör yüklerinin toplam varyansı açıklama

yüzdesinin 0,40 ve üzerinde olması kabul edilebilir bulunmaktadır.³²⁷ Bu bağlamda toplam varyansın 43'ünü açıklayan bir oluşumun, yapı geçerliliği açısından kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alfa değeri birinci faktör için (yeniden çerçeveleme) 0,828 olduğu ve bu faktörün toplam varyansın %17,69'unu açıkladığı görülmektedir. İkinci faktör için (sistem düşüncesi) cronbach alfa değeri 0,798'dir. Sistem düşüncesi faktörü, toplam varyansın %14,58'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör için cronbach alfa değeri ise 0,738 (deneyimleri yansıtma) olarak bulunmuştur ve bu faktör toplam varyansın %11,20'sini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonrasında ortaya çıkan birinci faktör, içerisinde toplam 10 ifadeyi barındırmaktadır. Bu faktörün içerdiği ifadeler, genellikle olaylara yeni açılardan bakma, yenilik ve değişimle ilgilenme ve yeniliklerden kurumun etkileneceği bilincine sahip olma gibi özellikler açısından yeniden çerçeveleme faktörü ile ilişkili olduğundan, bu faktör "yeniden çerçeveleme" olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör, toplam 9 ifadeyi içermektedir. Bu ifadeler, genellikle parça bütün ilişkisi kurabilme, faaliyetlerle kurumu etkileme bilincine sahip olma ve başkalarının sorun çözme yeteneklerini geliştirme çabası gibi nitelikler açısından sistem düşüncesi faktörü ile ilişkili olduğundan, bu faktör "sistem düşüncesi" olarak adlandırılmıştır. Toplam 5 ifadeyi içeren üçüncü faktör ise, içerdiği ifadelerin genellikle meslektaşların deneyimlerine başvurma, uzmanlardan fikir alma ve çatışma çözümünde isteklilik gibi özellikler açısından deneyimleri yansıtma faktörüyle ilişkili olması itibarıyla, "deneyimleri yansıtma" olarak isimlendirilmiştir.

3.4.6.2. Eleştirel Düşünce Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri

Eleştirel düşünce ölçeğine ait faktör analizinin uygulanabilir olup olmadığını anlamak amacıyla, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve analiz edilecek değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı ve sıfırdan farklı olup olmadığını anlamak amacıyla da Bartlett Küresellik Testi uygulanmış olup bulgular Tablo 3.11'de sunulmuştur.

³²⁷ D.L. Paulhus, Lysy, D.C. ve Yik, M.S.M., "Self-Report Measures of Intelligence: Are They Useful as Proxy IQ Tests?", *Journal of Personality*, 66, 1998, s. 548.

Tablo 3.11. Eleştirel Düşünce Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,914
Barlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Ki-kare	2029,660
	S.d.	210
	p	,000

Tablo 3.11 incelendiğinde KMO katsayısı 0,914'tür. 0,60'dan büyük olması beklenen bu rakam, araştırma için belirlenen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablodaki Bartlett Küresellik Testine ilişkin Ki-kare değerinin ise $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.12 incelendiğinde 21 maddelik eleştirel düşünce ölçeğine yapılan faktör analizi sonrasında, toplam varyansın % 51,99'unu açıklayan 3 faktörlü bir yapı meydana geldiği görülmektedir. Bu sonuç ölçeğin, yapı geçerliliği açısından kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alfa değeri birinci faktör için (bilişsel unsurlar) 0,857'dir. Bu faktör, toplam varyansın %19,79'unu açıklamaktadır. İkinci faktör için (davranışsal unsurlar) cronbach alfa değeri 0,832'dir. Davranışsal unsurlar olarak ifade edilen bu faktör, toplam varyansın %17,55'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör için cronbach alfa değeri ise 0,791 (Bilgi unsurları) olarak bulunmuştur. Bu faktör toplam varyansın %14,63'ünü açıklamaktadır. Ayrıca ölçekte bulunan "Yöneticilik deneyimlerim sayesinde bir konu ile ilgili olumlu ya da olumsuz işaretleri algılarım" ifadesini temsil E3.2 numaralı eden değişkenin, hiçbir faktörün altına girmediği ya da hiçbir faktör tarafından desteklenmediği tespit edildiğinden, bu değişken ölçeğin dışında tutulmuştur.

Yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan birinci faktör 7, ikinci faktör 8 ve üçüncü faktör 5 ifadeyi içermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan birinci faktör 7, ikinci faktör 8 ve üçüncü faktör 5 ifadeyi içermektedir. Her bir faktörün içerdiği ifadelerin özellikleri göz önüne alınarak, faktörler yararlanılan anketteki benzer şekilde sırasıyla bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar ve bilgi unsurları olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 3.12. Eleştirel Düşünce Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yüklere	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans %	Cronbach Alfa
1. Faktör: Bilişsel Unsurlar		4,15	19,79	19,79	0,857
Vardığı sonucu kanıtlarla destekleme	,742				
Konunun içeriğini ve kanıtlarını muhakeme	,727				
Uygun kaynaklardan bilgi edinme	,671				
Bilgilerin doğruluğunu ve kaynağını araştırma	,671				
Hata yapma ihtimalini göz önünde bulundurma	,610				
Plan yapma ve sonuçlarını düşünme	,478				
Sistemli ve konuya odaklı düşünme	,468				
2. Faktör: Davranışsal Unsurlar		3,68	17,55	37,35	0,832
Yeni bilgileri kabul etme	,676				
Engelleri kaldırma arayışı ve sabır	,672				
İnançlara ters düşen doğruları kabul etme	,633				
Yeni fikirlere ve davranış biçimlerine açıklık	,571				
Konunun arka planını ve bütünü düşünme	,557				
Karar verirken personeli ve koşulları düşünme	,548				
Karar vermede tedbirlilik ve dikkatlilik	,501				
Araştırma yapma	,498				
3. Faktör: Bilgi unsurları		3,07	14,63	51,99	0,791
Farklı alana ait bilgileri kendi alanına uyarlama	,799				
Bütünü parçalarına ayırarak anlamaya çalışma	,677				
Bilgiyi dönüştürebilme	,666				
Başkalarının varsayımları üzerinde düşünme	,611				
Durumlar arasındaki farklılıkları görebilme	,514				

3.4.6.3. Yaratıcı Düşünce Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri

Yaratıcı düşünce ölçeğine ait faktör analizinin uygulanabilir olup olmadığını anlamak amacıyla, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve analiz edilecek değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı ve sıfırdan farklı olup olmadığını anlamak amacıyla da Bartlett Küresellik Testi uygulanmış olup bulgular tablo 3.13'de sunulmuştur.

Tablo 3.13. Yaratıcı Düşünce Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,905
Barlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Ki-kare	1010,320
	S.d.	55
	p	,000

Tablo 3.13 incelendiğinde KMO katsayısının 0,905 olduğu görülmektedir. 0,60'dan büyük olması beklenen bu rakam, araştırma için belirlenen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablodaki Bartlett Küresellik Testine ilişkin Ki-kare değerinin ise $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.14. Yaratıcı Düşünce Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yüklere	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans %	Cronbach Alfa
1. Faktör: Kavramsal Yetenekler		2,77	25,26	25,26	0,822
Yeni fikirler üretmede mevcut olanı kullanma	,742				
Mevcut teçhizata yeni kullanım alanları bulma	,699				
Yeni teknoloji, ürün, fikir, teknikler araştırma	,671				
Orijinal ve yararlı yöntemler geliştirme	,661				
Hedeflere ulaşmada daha iyi yollar önerme	,657				
2. Faktör: İçsel Motivasyon		2,20	20,01	45,27	0,714
Zorlu sorunları çözme	,871				
Bir fikri denemede öncülük	,679				
Yeni fikirleri uygulamada fon kaynağı araştırma	,596				
3. Faktör: Fikri Uygulama (Uzmanlık)		2,18	19,83	65,10	0,754
Fikirlerin kurum tarafından uygulanması	,859				
Fikirlerin kuruma başarı getirmesi	,657				
Yeni fikirler için plan ve programlar geliştirme	,623				

Tablo 3.14 incelendiğinde ise 11 maddelik yaratıcı düşünce ölçeğine yapılan faktör analizi sonrasında, toplam varyansın % 65,10'unu açıklayan 3 faktörlü bir yapı meydana gelmiştir. Bu anlamda, faktör yüklerinin toplam varyansı açıklama yüzdesinin 0,40'ın üzerinde olması itibariyle, ilgili ölçeğin yapı geçerliliği açısından kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmektedir. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alfa değeri birinci faktör için (kavramsal yetenekler) 0,822 olduğu ve bu faktörün toplam varyansın %25,26'ını açıkladığı görülmektedir. İkinci faktör için (içsel motivasyon) ise cronbach alfa değeri 0,714'dür. İçsel motivasyon adı verilen bu faktör, toplam varyansın %20,01'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör için cronbach alfa değeri ise 0,754 (bilgi unsurları) olarak bulunmuştur. Bu faktör toplam varyansın %19,83'ünü açıklamaktadır.

Faktör analizi ile elde edilen birinci faktör, toplam 5 ifadeyi içermektedir. Bu faktöre ait ifadelerin, genellikle kavramsal yetenekler boyutu ile ilişkili olduğu görüldüğünden, bu faktör "kavramsal yetenekler" olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör toplam 3 ifadeyi içermektedir. Bu faktörün içerdiği karmaşık sorunları çözmede isteklilik, yenilikleri denemede öncülük gibi ifadelerin gösterdikleri özellikler itibariyle içsel motivasyon faktörü ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle ilgili faktör "içsel motivasyon" olarak adlandırılmıştır. Toplam 3 ifadeyi içeren üçüncü faktörün ise uzmanlık faktörü ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle söz konusu faktör "uzmanlık" olarak isimlendirilmiştir.

3.5.BULGULAR

3.5.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilere öncelikle yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, medeni halleri, statüleri ve deneyim süreleri gibi bir takım demografik ve çevresel özelliklere ilgili sorular yöneltilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin çeşitli demografik özellikler açısından sergiledikleri dağılım, Tablo 3.15'de gösterilmiştir:

Tablo 3.15. Araştırmaya Katılan Girişimcilere İlişkin Demografik Bilgiler

ÖZELLİK		F	Yüzde (%)	ÖZELLİK		F	Yüzde (%)
Yaş	20-29	-	-	Eğitim	İlköğretim	-	-
	30-39	76	33,9		Lise	8	3,6
	40-49	142	63,4		Önlisans	7	3,1
	50-59	4	1,8		Lisans	185	82,6
	60+...	-	-		Lisansüstü	21	9,4
Deneyim Süresi (Yıl)	1-5	53	23,7	Medeni Durum	Evli	192	85,7
	6-10	17	7,6		Bekâr	20	8,9
	11-15	42	18,8		Dul	4	1,8
	16-20	44	19,6	Yöneticilik Statüsü	Şube		
	21+...	66	29,5		Müdürü	187	83,5
Cinsiyet	Kadın	49	21,9	Müdürü	Departman		
	Erkek	172	76,8		Müdürü	34	15,2

Araştırmaya katılan yöneticilerden 2'si yaş ile ilgili soruya, 3'ü cinsiyet ilgili soruya, 3'ü eğitim durumu ile ilgili soruya, 2'si yöneticilik ile ilgili soruya, 8 tanesi medeni durum ile ilgili soruya, 2'si deneyim süresi ile ilgili soruya yanıt vermemiştir.

Yukarıdaki tabloda sunulan demografik verilere bakıldığında, ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%82,6) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %63'ü 40-49 yaş aralığında, %33,9'u ise 30-39 yaş aralığındadır. Bu durum, ankete katılan yöneticilerin tamamı ele alındığında, tüm yöneticilerin en az 30 yaş ve üzerinde olduğunu yansıtmaktadır. Katılımcıların durumları, *deneyimleri* açısından incelendiğinde spesifik bir grubun olmadığı, ancak en deneyimli grubun, örneklemin %29,5'ünü oluşturan ve 21 yılı aşkın bir süredir aynı işi yapmakta olan yöneticiler olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra ankete katılan yöneticilerin %76,8'si erkek, %21,9'u ise kadındır. Katılımcıların %83,5'i şube müdürü, %15,2'si ise departman müdürüdür. Bu rakamlara bakıldığında örneklemin önemli bir kısmının erkek ve şube müdürü *statüsünde* çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır. *Medeni* durum açısından, yöneticilerin büyük bir kısmının (%85,7) evli olduğu görülmüştür.

3.5.2. Stratejik Düşünce İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan yöneticilerin ne ölçüde stratejik düşünme yeteneğine sahip olduklarını belirlemek amacıyla, açıklayıcı faktör analizi sonrasında ortaya çıkan faktör yapısı dâhilinde; yeniden çerçeveleme, sistem düşüncesi ve deneyimleri yansıtmaya boyutlarına ilişkin ifadelerin; aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, frekans dağılımları ve yüzde değerleri incelenmiştir.

Tablo 3.16’da gösterilen YÇ1 ile YÇ10 arasındaki maddeler, stratejik düşüncenin birinci boyutu olan yeniden çerçeveleme özelliğini ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.16. Yeniden Çerçeveleme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
YÇ1	4,19	0,62	-	-	4	1,8	14	6,3	141	62,9	65	29
YÇ2	3,93	0,68	-	-	12	5,4	25	11,2	153	68,3	34	15,2
YÇ3	3,97	0,69	1	0,4	7	3,1	30	13,4	144	64,3	42	18,8
YÇ4	4,15	0,64	1	0,4	4	1,8	14	6,3	145	64,7	60	26,8
YÇ5	4,39	0,62	1	0,4	2	0,9	5	2,2	116	51,8	100	44,6
YÇ6	4,07	0,70	2	0,9	8	3,6	11	4,9	153	68,3	50	22,3
YÇ7	4,40	0,61	-	-	3	1,3	6	2,7	112	50,0	103	46,0
YÇ8	4,17	0,58	-	-	4	1,8	10	4,5	152	67,9	58	25,9
YÇ9	4,13	0,53	-	-	3	1,3	9	4,0	166	74,1	46	20,5
YÇ10	4,26	0,73	2	0,9	5	2,2	11	4,9	119	53,1	87	38,8

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.16 incelendiğinde, yeniden çerçeveleme boyutuna ilişkin 10 değişkenin ortalamalarının birbirlerine oldukça yakın oldukları görülmektedir. Diğer bir taraftan, YÇ7 (Bir şey yaparken ya da karar verirken, onun diğer bölümleri nasıl etkileyeceğini hesaba katarım) ve YÇ5 (Karşıma çıkan sorunlar karmaşıklaştıkça, yeni bakış açıları ve

çözüm önerileri ararım) değişkenlerinin en yüksek ortalamaya sahip oldukları dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu değişkenlerin diğerlerine oranla daha fazla kabul gördükleri söylenebilir. Bu bulgu, ankete katılan yöneticilerin önemli bir kısmının, bir faaliyeti gerçekleştirirken bunun örgütteki diğer birimler için de yeni bir uygulama niteliğine dönüşebileceğinin bilincinde olduğunu ve sorun çözmeye çalışırken, sorunun karmaşıklığına göre, gerektiğinde mevcut olandan daha yeni ve farklı çözüm yolları araştırma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.17'de gösterilen SD1 ile SD9 arasındaki maddeler, stratejik düşüncenin ikinci boyutu olan sistem düşüncesi özelliğini ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri ise şöyledir:

Tablo 3.17. Sistem Düşüncesi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SD1	4,44	0,56	-	-	1	0,4	5	2,2	112	50	106	47,3
SD2	4,19	0,66	1	0,4	4	1,8	13	5,8	138	61,6	68	30,4
SD3	4,42	0,56	-	-	1	0,4	2	0,9	121	54,0	100	44,6
SD4	4,38	0,67	1	0,4	3	1,3	9	4,0	107	47,8	104	46,4
SD5	4,16	0,70	-	-	8	3,6	15	6,7	132	58,9	69	30,8
SD6	4,20	0,47	-	-	1	0,4	4	1,8	167	74,6	52	23,2
SD7	4,19	0,55	-	-	3	1,3	8	3,6	156	69,6	57	25,4
SD8	4,49	0,56	-	-	1	0,4	1	0,4	108	48,2	114	50,9
SD9	4,24	0,71	1	0,4	6	2,7	12	5,4	123	54,9	82	36,6

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.17 incelendiğinde ise, sistem düşüncesi boyutuna ilişkin 9 değişkenin ortalamalarının birbirlerine oldukça yakın oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, SD8 (Yaptığım işlerin çalıştığım kurumu nasıl etkileyeceğini dikkate alırım) ve SD1 (Çevremdekilere gerçek düşüncelerini açıklamaları için özgürlük tanırım) değişkenlerinin en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgulara göre

ankete katılan yöneticilerin çoğunun, gerçekleştirdikleri faaliyetlerle örgüt arasındaki bağlantının (parça & bütün ilişkisi) bilincinde oldukları ve çevresindekilerde daha gerçekçi diyaloglar kurmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Tablo 3.18’de gösterilen DY1 ile DY5 arasındaki maddeler, stratejik düşüncenin üçüncü boyutu olan deneyimleri yansıtma özelliğini ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.18. Deneyimleri Yansıtma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DY1	4,29	0,74	2	0,9	6	2,7	9	4,0	114	50,9	93	41,5
DY2	4,33	0,66	1	0,4	4	1,8	7	3,1	120	53,6	92	41,1
DY3	4,17	0,75	1	0,4	11	4,9	9	4,0	130	58,0	73	32,6
DY4	4,24	0,76	1	0,4	9	4,0	11	4,9	116	51,8	87	38,8
DY5	4,37	0,64	1	0,4	2	0,9	8	3,6	114	50,9	99	44,2

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.18 incelendiğinde ise, deneyimleri yansıtma boyutuna ilişkin 5 değişkenin ortalamalarının genel olarak yakın oldukları görülmekle birlikte, DY5 (Bir işi yaparken ya da bir karar verirken, acaba daha neler yapabilirim diye düşünürüm) ve DY2 (Bir işi yaparken ya da karar verirken işin uzmanlarından fikir almaya çalışırım) değişkenlerinin en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. İlgili değişkenlerin diğerlerine kıyasla daha fazla kabul gördüklerini söylemek mümkündür. Bu bulgu ise, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun optimum fayda sağlayabilmeye dayalı bir çalışma anlayışına sahip olduklarının ve çalışırken ilgili konuda bilgi ve deneyimlerine güvendikleri uzman bireylerin görüşlerine başvurmayı, yol gösterici bir kaynak olarak değerlendirdiklerinin bir göstergesidir.

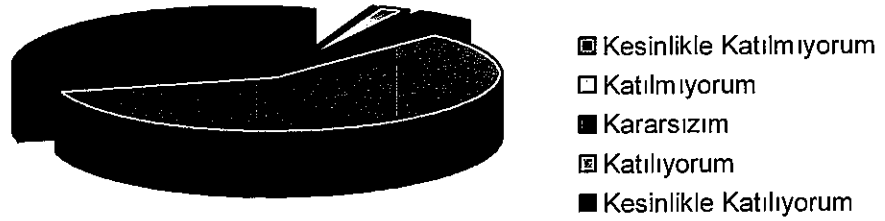
Tablo 3.19. Stratejik Düşünce Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yeniden Çerçeveleme	4,17	0,40	7	0,33	52	2,34	135	6,03	1401	62,5	646	28,8
Sistem Düşüncesi	4,30	0,37	3	0,14	28	1,36	69	3,4	1164	57,8	752	37,3
Deneyimleri Yansıtma	4,28	0,50	6	0,5	32	2,9	44	4,0	594	53,0	444	39,6
Toplam	4,24	0,35	16	0,3	112	2,1	248	4,6	3159	58,8	184	34,2

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.19 ise, stratejik düşünceyi ölçmek üzere kullanılan üç boyuta ya da faktöre ilişkin genel ortalamaları, standart sapma, frekans ve yüzde değerlerini göstermektedir. Bu istatistikler incelendiğinde ölçeğin boyutlarına ait değişkenlerin ortalamalarının birbirlerine oldukça yakın oldukları görülmektedir. Ancak tüm faktörler dikkate alındığında, stratejik düşünceyi en fazla destekleyebilecek olan faktörün sistem düşüncesi olduğu söylenebilir.

Tablo 3.20 incelendiğinde katılımcıların stratejik düşünce ile ilgili ifadeler üzerinden yaptıkları tercih yüzdeleri ise Şekil 3.3'te gösterildiği gibidir.

**Şekil 3.3.** Stratejik Düşünce Ölçeğine Ait Tercih Yüzdeleri

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi ankete katılan yöneticilerin tercihleri açısından, stratejik düşünceye ait ifadelerle ilgili olarak en çok tercih edilen birinci seçeneğin “4=Katılıyorum” (%58,8), ikincisinin ise “5=Kesinlikle Katılıyorum” (%34,2), olduğu görülmektedir. Diğer seçeneklerin ise tercih edilme yüzdeleri oldukça

düşüktür. Bu durum, ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun, oldukça önemli bir düzeyde stratejik düşünebilme yeteneğine sahip olduklarını göstermektedir.

3.5.3. Eleştirel Düşünce İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan yöneticilerin eleştirel düşünebilme yeteneğine sahip olup olmadıklarını belirleyebilmek için, açıklayıcı faktör analizi sonrasında ortaya çıkan faktör yapısı dâhilinde; bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar ve bilgi unsurları boyutlarına ilişkin ifadelerin; aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, frekans dağılımları ve yüzde değerleri aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Tablo 3.20’de gösterilen BU1 ile BU11 arasındaki maddeler, eleştirel düşüncenin birinci boyutu olan bilişsel unsurları ölçmek üzere kullanılmıştır. İlgili boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.20: Bilişsel Unsurlar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
BU1	4,37	0,54	-	-	1	0,4	4	1,8	129	57,6	90	40,2
BU2	4,29	0,50	-	-	-	-	5	2,2	148	66,1	71	31,7
BU3	4,33	0,49	-	-	-	-	3	1,3	144	64,3	77	34,4
BU4	4,29	0,53	-	-	1	0,4	6	2,7	143	63,8	74	33,0
BU5	4,22	0,54	-	-	2	0,9	7	3,1	153	68,3	62	27,7
BU6	4,31	0,54	-	-	-	-	9	4,0	135	60,3	80	35,7
BU7	4,23	0,49	-	-	-	-	7	3,1	158	70,5	59	26,3

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.20’de bilişsel unsurlar boyutuna ilişkin 7 değişkenin ortalamalarının genel olarak birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Ancak, BU1 (Bir sonuca varırken onu kanıtlarla desteklerim) ve BU3 (Bir konuya ait gerçekleri elde edebilmek için uygun kaynaklardan bilgi toplarım) değişkenlerinin en yüksek ortalamaya sahip

oldukları ve dolayısıyla bu değişkenlerin diğerlerine kıyasla daha fazla kabul gördüklerini söylemek mümkündür. Bu durum aynı zamanda, ankete katılan yöneticilerin önemli bir kısmının, bilgiyi doğru kaynaklardan elde etme ve bunu vardıkları yargılarda kanıt olarak kullanabilme çabasında olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.21’de gösterilen DU1 ile DU8 arasındaki maddeler, eleştirel düşüncenin ikinci boyutu olan davranışsal unsurları ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri tablo 3.22’deki gibidir.

Tablo 3.21. Davranışsal Unsurlar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DU1	4,28	0,61	-	-	1	0,4	14	6,3	128	57,1	81	36,2
DU2	4,11	0,58	1	0,4	3	1,3	12	5,4	161	71,9	47	21,0
DU3	4,25	0,60	-	-	3	1,3	11	4,9	136	60,7	74	33,0
DU4	4,29	0,55	-	-	-	-	11	4,9	136	60,7	77	34,4
DU5	4,20	0,55	1	0,4	1	0,4	7	3,1	158	70,5	57	25,4
DU6	4,35	0,58	1	0,4	1	0,4	3	1,3	132	58,9	87	38,8
DU7	4,25	0,54	-	-	2	0,9	6	2,7	149	66,5	67	29,9
DU8	4,16	0,67	2	0,9	4	1,8	12	5,4	143	63,8	63	28,1

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.21 incelendiğinde, davranışsal unsurlar boyutuna ilişkin 8 değişkenin ortalamalarının birbirlerine yakın oldukları, ancak ifadelerden DU6 (Bir yargıya varırken mevcut personelin durumunu ve çalışma kurallarını göz önünde tutarım) ve DU4 (Benim için yeni olan düşüncelere, fikirlere ve davranışlara uyum sağlayabilen, benimseyebilen ve gerektiğinde onları uygulayabilen bir insanım) ifadelerinin en yüksek ortalamaya sahip olarak diğer değişkenlere göre daha fazla kabul gördükleri söylenebilir. Bu bulgu ise, ankete katılan yöneticilerin çoğunun, bilgiyi öğrenmede ve uygulayabilmede son derece uyumlu ve bir karara varırken, çalışanların güçleri ve sahip

oldukları nitelikler nispetinde bu kararın uygulanmasına katkı sağlayabileceklerini değerlendirebilen bireyler olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.22’de gösterilen BGU1 ve BGU5 arasındaki maddeler, eleştirel düşüncenin üçünü boyutu olan bilgi unsurlarını ölçmek üzere kullanılmıştır. Söz konusu boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri tablo 3.22’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.22. Bilgi Unsurları Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
BGU1	3,68	0,85	4	1,8	21	9,4	41	18,3	134	59,8	24	10,7
BGU2	3,90	0,69	1	0,4	6	2,7	42	18,8	140	62,5	35	15,6
BGU3	3,97	0,76	1	0,4	13	5,8	22	9,8	142	63,4	46	20,5
BGU4	3,97	0,62	1	0,4	4	1,8	15	6,7	156	69,6	48	21,4
BGU5	4,12	0,54	-	-	4	1,8	9	4,0	165	73,7	46	20,5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Bilgi unsurları boyutuna ilişkin en yüksek ortalamaya sahip olan BGU5 (Nesneler ya da durumlar arasındaki farklılıkları ya da benzerlikleri fark ederim, onları sınıflandırarak ya da sıralayarak birbirinden ayırt edebilirim) değişkeninin, diğer değişkenlere oranla daha fazla kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Bu bulgu ise, ankete katılan yöneticilerin önemli bir kısmının, olaylar ve olgular arasındaki farklılıkları idrak edebilen ve birbirleriyle benzer özellikler gösterenleri kategorize edebilen bireyler oldukları görülmektedir.

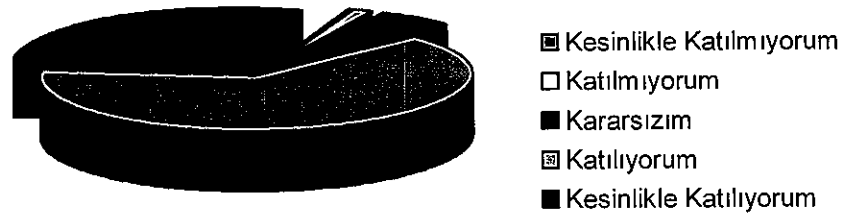
Tablo 3.23. Eleştirel Düşünce Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bilişsel	4,29	0,38	-	-	4	0,26	41	2,62	1010	64,4	513	32,72
Davranışsal	4,24	0,40	5	0,3	15	0,9	76	4,3	1143	63,8	553	30,7
Bilgi Unsurları	3,95	0,51	7	0,6	48	4,3	131	11,7	737	65,6	199	17,8
Toplam	4,18	0,37	12	0,3	67	1,5	248	5,6	2890	64,4	1265	28,2

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.23 ise, eleştirel düşünceyi ölçmek üzere kullanılan üç faktöre ilişkin genel ortalamaları, standart sapma, frekans ve yüzde değerlerini göstermektedir. Bu istatistikler incelendiğinde ölçeğin boyutlarına ait değişkenlerin ortalama ve frekans dağılımlarının birbirlerine oldukça yakın oldukları görülmektedir. Ancak faktörler içinde en yüksek ortalamaya sahip olan bilişsel unsurların, eleştirel düşünceyi en fazla destekleyebilecek faktör olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 3.23'deki rakamlar doğrultusunda, katılımcıların ankette yer alan eleştirel düşünce ile ilgili ifadeler üzerinden yaptıkları tercih yüzdeleri aşağıdaki gibidir.

**Şekil 3.4.** Eleştirel Düşünce Ölçeğine Ait Tercih Yüzdeleri

Şekil 3.4 incelendiğinde, ankete katılan yöneticilerin tercihleri açısından stratejik düşünceye ait ifadelerle ilgili olarak en çok tercih edilen birinci seçeneğin “4=Katılıyorum” (%64,4), ikincisinin ise “5=Kesinlikle Katılıyorum” (%28,2), olduğu görülmektedir. Diğer seçeneklerin ise tercih edilme yüzdeleri oldukça düşüktür. Bu

durum, ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun, oldukça iyi bir düzeyde eleştirel düşünebilme yeteneğine sahip olduklarını göstermektedir.

3.5.4. Yaratıcı Düşünce İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete katılan yöneticilerin yaratıcı düşünebilme yeteneğine sahip olup olmadıklarını belirlemek üzere, faktör analizi sonrasında ortaya çıkan faktör yapısı dâhilinde; kavramsal yetenekler, içsel motivasyon ve uzmanlık boyutlarına ilişkin ifadelerin aritmetik ortalamaları, standart sapma değerleri, frekans dağılımları ve yüzde değerleri aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Tablo 3.24’de gösterilen KY1 ile KY5 arasındaki maddeler, yaratıcı düşüncenin birinci boyutu olan kavramsal yetenekler özelliğini ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.24. Kavramsal Yetenekler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
KY1	3,94	0,75	1	0,4	15	6,7	19	8,5	149	66,5	40	17,9
KY2	3,85	0,73	1	0,4	10	4,5	43	19,2	137	61,2	33	14,7
KY3	3,95	0,70	-	-	10	4,5	30	13,4	143	63,8	41	18,3
KY4	3,81	0,70	-	-	12	5,4	48	21,4	134	59,8	30	13,4
KY5	4,12	0,56	-	-	2	0,9	18	8,0	155	69,2	49	21,9

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.24’de değişkenlerin ortalamalarının birbirlerine oldukça yakın oldukları, ancak en yüksek ortalamalara sahip olmaları nedeniyle KY5 (Hedeflere ya da amaçlara ulaşmaya yönelik yeni ve daha iyi yollar öneririm) değişkeninin, diğerlerine oranla daha çok kabul gördüğü dikkat çekmektedir. Bu bulgu aynı zamanda, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun, mevcut olanla yetinmeyip daha farklı ve yeni yöntem arayışında olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.25’de gösterilen İM1 ile İM3 arasındaki maddeler, yaratıcı düşüncenin ikinci boyutu olan içsel motivasyon boyutuyla ilişkilidir.

Tablo 3.25. İçsel Motivasyon Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İM1	3,78	0,70	-	-	12	5,4	48	21,4	140	62,5	24	10,7
İM2	3,66	0,90	-	-	30	13,4	53	23,7	104	46,4	37	16,5
İM3	3,73	0,76	1	0,4	13	5,8	59	26,3	123	54,9	28	12,5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi, içsel motivasyon boyutuna ilişkin değişkenler birbirlerine yakın ortalamalara sahiptir. İM1 (Başkalarına büyük sıkıntı yaşatan sorunları çözebilirim) değişkeninin en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve dolayısıyla diğerlerine kıyasla daha fazla kabul gördüğü tespit edilmiştir. Bu sonuçlara bakarak ankete katılan yöneticilerin önemli bir kısmının, karmaşık sorunları çözme konusunda cesaretli oldukları söylenebilir.

Tablo 3.26’da gösterilen U1 ile U3 arasındaki maddeler, yaratıcı düşüncenin üçüncü boyutu olan uzmanlık boyutunun niteliğini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Bu boyuta ait ortalama, standart sapma ve frekans dağılım değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.26. Uzmanlık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
U1	3,37	0,76	-	-	31	13,8	87	38,8	98	43,8	8	3,6
U2	3,93	0,68	-	-	9	4,0	33	14,7	146	65,2	36	16,1
U3	3,87	0,67	-	-	11	4,9	33	14,7	153	68,3	27	12,1

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.26 incelendiğinde uzmanlık boyutuna ait değişken ortalamalarının birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Ancak uzmanlık boyutuna ilişkin ifadelerden U2 (Ürettiğim fikirler, genellikle çalıştığım kurum için başarı getirir) ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olarak, diğer değişkenlere göre daha çok kabul görmüştür. Bu bulgu ile, ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun, kurum tarafından uygulanabilir ve başarı getirebilen türden fikirler üretebilme yeteneğine sahip oldukları söylenebilir.

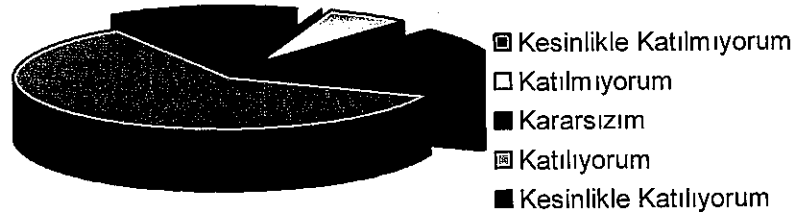
Tablo 3.27'ye bakıldığında ise, yaratıcı düşüncüyü ölçmek üzere kullanılan üç faktöre ilişkin genel ortalamalar, standart sapma, frekans ve yüzde değerlerinden, ölçeğin faktörlerine ait değişkenlerin ortalama ve frekans dağılımlarının birbirlerine oldukça yakın oldukları, ancak faktörler içinde en yüksek ortalamaya sahip olan kavramsal yeteneklerin, yaratıcı düşüncüyü en fazla destekleyebilecek olan faktör olduğu söylenebilir.

Tablo 3.27. Yaratıcı Düşünce Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kavramsal Yetenekler	3,93	0,53	2	0,2	49	4,4	158	14,1	718	64,1	193	17,2
İşsel Motivasyon	3,72	0,63	1	0,2	55	8,2	160	23,8	367	54,6	89	13,2
Uzmanlık	3,72	0,57	-	-	51	7,6	153	22,8	397	59,1	71	10,5
Toplam	3,82	0,49	3	0,1	155	6,3	471	19,1	1482	60,2	353	14,3

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Katılımcıların ankette yer alan yaratıcı düşünce ile ilgili ifadeler üzerinden yaptıkları tercih yüzdeleri ise Şekil 3.5'te gösterildiği gibidir.



Şekil 3.5. Yaratıcı Düşünce Ölçeğine Ait Tercih Yüzdeleri

Yukarıdaki grafik incelendiğinde, stratejik ve eleştirel düşünceye göre biraz daha farklı bir durum ortaya çıkmaktadır. Ankete katılan yöneticilerin tercihleri açısından yaratıcı düşünceye ait ifadelerle ilgili olarak en çok tercih edilen birinci seçeneğin “4=Katılıyorum” (%60,2), ikincisinin ise “3=Kararsızım” (%19,1) olduğu görülmektedir. “5=Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği ise (%14,3) en çok tercih edilen üçüncü seçenek olmuştur. Ayrıca stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünebilme yetenekleri genel olarak değerlendirildiğinde, örneğimizdeki yöneticilerin yaratıcı düşünce yeteneklerinin ($\bar{X} = 3,82$), stratejik ($\bar{X} = 4,24$) ve eleştirel ($\bar{X} = 4,18$) düşünebilme yeteneklerine oranla daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

3.5.5. Eleştirel ve Yaratıcı Düşüncenin Stratejik Düşünceye Etkisi

Eleştirel ve yaratıcı düşüncenin, stratejik düşünceye ve onu oluşturan unsurlara etkisini belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 3.28’de, stratejik, eleştirel, yaratıcı düşünce ölçekleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmektedir.

Tablo 3.28’deki korelasyon katsayılarından, stratejik düşünce ile eleştirel ve yaratıcı düşünce arasında genel olarak 0,99 önem düzeyinde olumlu yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Söz konusu ilişkinin kuvveti açısından olguya bakıldığında, stratejik düşünceyle eleştirel düşüncenin ($r=0,777$), yaratıcı düşünceye ($r=0,525$) kıyasla daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.28 daha detaylı bir biçimde; stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin her birinin boyutlarına ait değişkenler açısından değerlendirildiğinde, eleştirel düşünceye ait

bilişsel unsurlar faktörünün, stratejik düşünceye ait yeniden çerçeveleme ($r=0,628$) ve sistem düşüncesi ($r=0,648$) ile olan ilişkisinin, deneyimleri yansıtma faktörüne kıyasla ($r=0,388$) daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Diğer bir taraftan, eleştirel düşünceye ait *davranışsal unsurlar* faktörünün, benzer biçimde stratejik düşünceye ait yeniden çerçeveleme ($r=0,602$) ve sistem düşüncesiyle ($r=0,678$) olan ilişkisinin, deneyimleri yansıtma faktörüne kıyasla ($r=0,494$) daha kuvvetli olduğu anlaşılmaktadır. Yine eleştirel düşünceye ait *bilgi unsurları* faktörünün stratejik düşünceye ait yeniden çerçeveleme ($r=0,662$) ve sistem düşüncesi ($r=0,540$) ile olan ilişkisinin, deneyimleri yansıtma faktörüne kıyasla ($r=0,434$) daha kuvvetli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum eleştirel düşünce unsurlarının, stratejik düşüncenin yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi unsurlarını daha fazla etkilediği yönünde fikir vermektedir.

Yaratıcı düşünceye ait faktörler açısından Tablo 3.28 ele alındığında ise, yaratıcı düşünceye ait *kavramsal yetenekler* faktörünün, stratejik düşünceye ait sistem düşüncesi ($r=0,470$) ve yeniden çerçeveleme ($r=0,335$) faktörleri ile olan ilişkisinin, deneyimleri yansıtma faktörüne kıyasla ($r=0,314$) daha kuvvetli olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, yaratıcı düşünceye ait *içsel motivasyon* faktörünün, stratejik düşünceye ait sistem düşüncesi ($r=0,545$) ve yeniden çerçeveleme ($r=0,429$) faktörü ile olan ilişkisinin, deneyimleri yansıtma faktörüne kıyasla ($r=0,381$) daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Son olarak yaratıcı düşünceye ait *uzmanlık* faktörünün, diğerlerine benzer şekilde stratejik düşünceye ait sistem düşüncesi ($r=0,418$) ve yeniden çerçeveleme ($r=0,332$) faktörü ile olan ilişkisinin, deneyimleri yansıtma faktörüne kıyasla ($r=0,248$) daha kuvvetli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu veriler yaratıcı düşüncenin boyutlarının stratejik düşüncenin deneyimleri yansıtma boyutunu diğer boyutlara oranla daha az sistem düşüncesi boyutunu ise daha fazla etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Yaratıcı ve eleştirel düşünce arasındaki ilişki incelendiğinde ise tüm boyutlar arasında %99 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür. ilişkinin gücü açısından olguya bakıldığında, en güçlü ilişkinin eleştirel düşüncenin davranışsal unsurlarıyla yaratıcı düşüncenin kavramsal yetenekler ($r=0,506$) ve içsel motivasyon unsurları arasında, en düşük ilişkinin ise eleştirel düşüncenin bilgi unsuruyla yaratıcı düşüncenin uzmanlık unsuru ($r=0,339$) arasında olduğu görülmektedir. Yine genel olarak yaratıcı düşünceyle eleştirel düşünce arasında önemli düzeyde olumlu yönlü bir ilişki göze çarpmaktadır ($r=0,606$). Bu veriler eleştirel ve

yaratıcı düşünce arasında olumlu yönlü ve önemli bir ilişkinin olduğu yönündeki görüşleri destekler niteliktedir.

Korelasyon tablosu genel olarak değerlendirildiğinde ise eleştirel ve yaratıcı düşüncenin, stratejik düşünce ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu ilişki hem ölçek bazında hem de her bir ölçeği oluşturan boyutlar bazında mevcuttur. Araştırmada kullanılan boyutlar arasında anlamlı ilişkilerin bulunması ve bu ilişkilerin düzeyinin aşırı düşük (0'a çok yakın) ve aşırı yüksek (1'e çok yakın) bir düzeyde olmaması, ölçeklerin hem ayrışma hem de yakınsama geçerliliklerini destekler niteliktedir.

Tablo 3.28. Stratejik Düşüncenin Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce İle İlişkisi

FAKTÖRLER	S1	S2	S3	E1	E2	E3	Y1	Y2	Y3	S.D.	E.D.	Y.D.
S1.Yeniden çerçeveleme	1											
S2.Sistem Düşüncesi	,646**	1										
S3.Deneyimleri Yansıtma	,585**	,530**	1									
E1.Bilişsel Unsurlar	,628**	,648**	,388**	1								
E2.Davranışsal Unsurlar	,602**	,678**	,494**	,725**	1							
E3. Bilgi unsurları	,662**	,540**	,434**	,631**	,555**	1						
Y1. Kavramsal Yetenekler	,335**	,470**	,314**	,447**	,506**	,403**	1					
Y2. İçsel Motivasyon	,429**	,545**	,381**	,471**	,502**	,488**	,586**	1				
Y3. Uzmanlık	,332**	,418**	,248**	,426**	,481**	,339**	,638**	,596**	1			
STRATEJİK DÜŞÜNCE	,903**	,860**	,782**	,670**	,701**	,656**	,438**	,532**	,396**	1		
ELEŞTİREL DÜŞÜNCE	,721**	,718**	,508**	,899**	,891**	,820**	,523**	,559**	,482**	,777**	1	
YARATICI DÜŞÜNCE	,420**	,555**	,367**	,520**	,578**	,477**	,900**	,828**	,841**	,528**	,606**	1

*p<0,05 ** p<0,01

Korelasyon analizi ile stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce ve bunlara ait faktörler arasındaki ilişkinin varlığı ve kuvveti tespit edildikten sonra, bu ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde ilk olarak eleştirel düşünce ile yaratıcı düşüncenin ayrı ayrı ve birlikte, stratejik düşünceye etkisi olup olmadığı, varsa bu iki düşünsel yeteneğin stratejik düşüncenin ne kadarını açıklama gücüne sahip oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Regresyon analizinden elde edilen tüm veriler, analizin her aşamasında daha önce yapılan korelasyon analizi sonuçları da hesaba katılarak yorumlanmıştır. Bu araştırmada yapılan regresyon analizi 5 farklı aşamadan oluşmaktadır.

- **1.Aşama:** Eleştirel ve yaratıcı düşünce faktörlerinin stratejik düşünceye etkisi (Tablo 3.29)
- **2.Aşama:** Eleştirel düşünce faktörlerinin stratejik düşünce faktörlerine etkisi (Tablo 3.30)
- **3.Aşama:** Yaratıcı düşünce faktörlerinin stratejik düşünce faktörlerine etkisi (Tablo 3.31)
- **4.Aşama:** Eleştirel ve yaratıcı düşünce faktörlerinin stratejik düşünce faktörlerine etkisi (Tablo 3.32)
- **5.Aşama:** Eleştirel ve yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceye etkisi (Tablo 3.33)

Eleştirel ve yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceye etkilerini ortaya çıkarabilmek amacıyla yapılacak tüm analizlerden sırasıyla aşağıdaki gibi sonuçlar elde edilmiştir.

1.Aşama: Eleştirel ve yaratıcı düşünce faktörlerinin stratejik düşünceye etkisi

Eleştirel ve yaratıcı düşüncenin boyutlarına ya da faktörlerine ait beta ve F değerleriyle, önem düzeylerinin ölçüt olarak kullanıldığı regresyon analizin birinci aşaması, üç adımda gerçekleştirilmiştir. İlk adımda, stratejik düşünce bağımlı değişken, eleştirel düşünceyi meydana getiren bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar ve bilgi unsurları faktörleri ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. İkinci adımda, yaratıcı

düşünceyi oluşturan kavramsal yetenekler, içsel motivasyon ve uzmanlık faktörleri bağımsız değişken olarak alınmış ve stratejik düşünce üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Üçüncü ve son adımda ise eleştirel ve yaratıcı düşünceye ait tüm faktörler regresyon eşitliğine dâhil edilmiş ve her birinin ayrı ayrı stratejik düşünce üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra tüm adımlarda yapılan F testlerinin tamamı anlamlı sonuç vermiştir. Üç adımdaki analiz sonuçları 3.29’da gösterilmektedir.

Tablo 3.29. Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce Faktörlerinin Stratejik Düşünceye Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişken: Stratejik Düşünce					
	1. Adım		2. Adım		3. Adım	
	β	t	β	t	β	t
Bilişsel Unsurlar	,18**	2,75	-	-	,17**	2,62
Davranışsal Unsurlar	,38***	6,19	-	-	,35***	5,48
Bilgi unsurları	,32***	5,89	-	-	,28***	5,05
Kavramsal yetenekler	-	-	,17*	2,230	-,003	-,05
İçsel Motivasyon	-	-	,40***	5,45	,155**	2,64
Uzmanlık	-	-	,04	,58	-,03	-,62
R ²	,608		,308		,621	
Düzeltilmiş R ²	,602		,299		,611	
F	113,639***		32,70***		59,322***	

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, birinci adımda sadece eleştirel düşünceye ait faktörler esas alınmış ve bunların toplam varyansın yaklaşık %60’ını açıkladığı ve p<0.001 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. (R²=0,608 ve F=113,639). Tablo 3.29 tek tek, faktör bazında incelendiğinde ise davranışsal unsurların stratejik düşünceyi açıklama gücünün ($\beta=0,38$ ve p<0,001), bilişsel ($\beta=0,18$ ve p<0,05) ve bilgi unsurlarına ($\beta=0,32$ ve p<0,001) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi, üç faktör arasında stratejik düşünceyi açıklama gücü en az olanı, bilişsel unsurlardır. Tüm bu bulgulardan, ilk adımda elde edilen verilerin, eleştirel düşüncenin boyutlarının stratejik düşünceyi açıklamada oldukça önemli ve etkili

olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla stratejik düşüncenin, eleştirel düşünceye ait her bir boyut ile ilişkili olduğunu ileri süren H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, hipotezleri kabul edilmiştir.

Analizin ikinci adımında ise sadece yaratıcı düşünceye ait faktörler dikkate alınmış ve ilgili üç faktörün, toplam varyansın yaklaşık %31'ini açıkladığı ve $p < 0.001$ önem düzeyinde anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir ($R^2 = 0,308$ ve $F = 32,70$). Yapılan analiz faktör bazında incelendiğinde ise yaratıcı düşünceye ait içsel motivasyon faktörünün ($\beta = 0,40$ ve $p < 0,001$), kavramsal yetenekler ($\beta = 0,17$ ve $p < 0,05$) ve uzmanlık ($\beta = 0,32$) faktörlerine kıyasla stratejik düşünceyi açıklama gücünün çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Faktörler arasında, stratejik düşünceyi açıklama gücü en düşük olan uzmanlığın beta katsayısı ise anlamlı bulunmamıştır. Oysaki söz konusu faktörün tek başına ele alındığı korelasyon analizlerinde, stratejik düşünce ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştü. Bu değişimin nedeni, yaratıcı düşünceye ait diğer iki faktörün (kavramsal yetenekler ve içsel motivasyon) analize katılması sonrasında, üç faktörün birlikte analize girmesi ile, uzmanlık faktörünün etkisinin anlamsız hale gelecek düzeyde azalmış olmasıdır. Söz konusu farklılık, ilgili hipotezin kabulüne bir engel olarak görülmemektedir. Dolayısıyla analizin ikinci adımında elde edilen veriler yaratıcı düşüncenin, stratejik düşünceyi açıklama gücünün yüksek ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak H_{2a}, H_{2b}, H_{2c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Hem eleştirel hem de yaratıcı düşünceye ait unsurların tamamından oluşan altı faktörün esas alındığı üçüncü adımda ise, tüm faktörlerin birlikte toplam varyansın %62'sini açıkladığı tespit edilmiş ($R^2 = 0,621$ ve $F = 59,322$) ve bunlar bir bütün olarak $p < 0.001$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu verilerden hareketle eleştirel ve yaratıcı düşüncenin hem ayrı ayrı, hem de birlikte stratejik düşünceyi açıklayıcı güçlerinin olduğu, dolayısıyla da eleştirel ve yaratıcı düşüncenin her ikisinin birlikte stratejik düşünce üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları söylenebilir. Ancak Tablo 3.29'a bakıldığında, eleştirel düşünceye ait faktörlerin, tek başlarına stratejik düşüncenin yaklaşık %61'ini ($R^2 = 0,608$), yaratıcı düşünceye ait faktörlerin ise stratejik düşüncenin yaklaşık %31 açıklamasına rağmen, her iki faktör grubu birlikte ele alındıklarında, toplamda stratejik düşüncenin sadece %62'sini açıklayabilmeleri, eleştirel düşüncenin analize dâhil edilmesinin, yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceyi

açıklama gücünü azalttığını göstermektedir. Bu ilginç etki eleştirel düşüncenin, bir düşünsel yetenek olarak yaratıcı düşünce özelliklerini de bünyesinde barındıran bir düşünme biçimi olma ihtimalini akla getirmektedir. Ayrıca eleştirel düşünce unsurlarıyla birlikte ele alındığında, yaratıcı düşüncenin kavramsal yetenekler boyutunun stratejik düşünceye etkisinin ortadan kalktığı, içsel motivasyon unsurunun etkisinin ise azaldığı görülmüştür. Bunun yanı sıra, yaratıcı düşünce unsurlarıyla birlikte ele alındığında, eleştirel düşünce unsurlarında önemli bir değişim gözlenmemiştir. Bu durum da, yaratıcı düşüncenin eleştirel düşünceye yaklaştığı yönündeki görüşleri destekler niteliktedir.

2.Aşama: Eleştirel düşünce faktörlerinin stratejik düşünce faktörlerine etkisi

Regresyon analizinin bir sonraki aşamasında ise, eleştirel ve yaratıcı düşünceyi meydana getiren her bir faktör, ayrı ayrı ele alınarak, stratejik düşünceyi meydana getiren üç faktör üzerinde etkileri olup olmadığı, varsa bunların tek tek stratejik düşünceyi meydana getiren unsurların ne kadarını açıklayabildikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İlgili faktörlere ait beta ve F değerleriyle önem düzeylerinin ölçüt olarak kullanılmıştır.

İlk olarak eleştirel düşünce faktörlerinin stratejik düşünce faktörleri üzerindeki etkilerini tespit edebilmek için analiz yapılmıştır. Bu analizde, stratejik düşünceyi meydana getiren yeniden çerçeveleme, sistem düşüncesi ve deneyimleri yansıtma unsurları bağımlı değişkenler, eleştirel düşünceyi meydana getiren bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar ve bilgi unsurları ise bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Yapılan F testlerinin tamamı anlamlı sonuç vermiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.30'da gösterilmektedir.

Tablo 3.30. Eleştirel Düşünce Faktörlerinin Stratejik Düşünce Faktörlerine Etkisi

Faktörler	Yeniden çerçeveleme		Sistem Düşüncesi		Deneyimleri Yansıtmaya	
	β	t	β	t	β	t
Bilişsel Unsurlar	,208**	2,861	,257**	3,491	-,058	-,641
Davranışsal Unsurlar	,227**	3,342	,408***	5,936	,397***	4,712
Bilgi unsurları	,405***	6,732	,152*	2,488	,251**	3,349
R ²	,536		,525		,283	
Düzeltilmiş R ²	,529		,518		,273	
F	84,605***		80,946***		28,913***	

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tabloda da görüldüğü gibi, eleştirel düşünceyi meydana getiren tüm faktörlerin, “yeniden çerçeveleme” faktörünün toplam varyansın %53’ünü açıkladığı ve p<0.001 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (R² =0,536 ve F=84,605). Tabloya bakıldığında bilgi unsurlarının (β =0,405 ve p<0,001), bilişsel unsurlar (β =0,208 ve p<0,05) ve davranışsal unsurlara (β =0,227 ve p<0,05) kıyasla, yeniden çerçeveleme faktörünü açıklama gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi, üç faktör arasında stratejik düşünceyi açıklama gücü en az olan faktörün bilişsel unsurlardır. Tüm bu bulgulardan yola çıkarak eleştirel düşünceyi oluşturan bilişsel ve davranışsal unsurlar ile bilgi unsurları faktörlerinin, stratejik düşünceye ait yeniden çerçeveleme faktörünü açıklamada oldukça önemli ve etkili olduğu, bununla birlikte bilgi unsurlarının etkisinin daha fazla olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, bireylerin yeni bakış açılarına sahip olabilme, değişimi fark edebilme ve bilgiyi kıyaslamada farklı yöntemler kullanabilme gibi düşünsel yeteneklerini geliştirebilmeleri için (yeniden çerçeveleme), için farklı alanlara ait bilgileri kendi alanlarına uyarlamaya, bilgiyi dönüştürmeye veya durumlar arasındaki farklılıkları görmeye (bilgi unsurları) daha çok çaba göstermeleri gerekmektedir.

Tablo 3.30’de, eleştirel düşünceyi meydana getiren tüm faktörlerin, “sistem düşüncesi” faktörünün yaklaşık %53’ünü açıkladığı ve p<0.001 önem düzeyinde

anlamli olduğu görülmektedir ($R^2 = 0,525$ ve $F=80,946$). Tabloda ayrıca davranışsal unsurların ($\beta=0,408$ ve $p<0,001$), bilişsel unsurlar ($\beta=0,257$ ve $p<0,05$) ve bilgi unsurlarına ($\beta=0,152$ ve $p<0,05$) kıyasla, sistem düşüncesini açıklama gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Üç faktör arasında stratejik düşünceyi açıklama gücü en düşük olan faktör ise bilgi unsurlarıdır. Tüm bu bulgulardan yola çıkararak eleştirel düşünceyi oluşturan bilişsel ve davranışsal unsurlar ile bilgi unsurlarının, stratejik düşünceye ait yeniden çerçeveleme faktörünü açıklamada oldukça önemli ve etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.30'a bakıldığında, eleştirel düşünceyi meydana getiren tüm faktörlerin, "deneyimleri yansıtma" faktörünün yaklaşık %29'unu açıkladığı ve $p<0.001$ önem düzeyinde anlamli olduğu görülmektedir ($R^2 = 0,283$ ve $F=28,913$). Bunun yanı sıra tabloda, davranışsal unsurların ($\beta=0,397$ ve $p<0,001$), bilişsel unsurlar ($\beta= -,058$) ve bilgi unsurlarına ($\beta=0,251$ ve $p<0,05$) kıyasla, deneyimleri yansıtma faktörünü açıklama gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Üç faktör arasında stratejik düşünceyi açıklama gücü en düşük olan faktör ise bilişsel unsurlar olup, bu unsurun beta katsayısı anlamli bulunmamıştır. Tüm bu bulgulardan yola çıkararak eleştirel düşünceyi oluşturan bilişsel ve davranışsal unsurlar ile bilgi unsurları faktörlerinin, stratejik düşünceye ait deneyimleri yansıtma faktörünü açıklamada oldukça önemli ve etkili olduğu, bununla birlikte bilişsel unsurların etkisinin diğer unsurlara oranla daha anlamsız olduğu söylenebilir. Bu veriler göstermektedir ki, eleştirel düşünceye ilişkin unsurlar, stratejik düşüncenin unsurlarını etkilemektedir. Bununla birlikte eleştirel düşüncenin, stratejik düşünceye ilişkin yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi unsurlarına olan etkisi, deneyimleri yansıtma unsuruna olan etkisinden fazladır. Başka bir ifadeyle bilişsel, davranışsal ve bilgi unsurlarından oluşan eleştirel düşünce, stratejik düşüncenin yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi unsurlarını, deneyimleri yansıtma unsurundan daha fazla etkilemektedir.

3.Aşama: Yaratıcı düşünce faktörlerinin stratejik düşünce faktörlerine etkisi

  nc  aşamada, yaratıcı düşünceyi meydana getiren her bir faktörün, ayrı ayrı ele alınarak, stratejik düşünce faktörleri üzerine etkileri olup olmadığı, her bir faktörün

stratejik düşünceyi meydana getiren unsurların ne kadarını açıklayabildikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İlgili faktörlere ait beta ve F değerleriyle, önem düzeylerinin ölçüt olarak kullanıldığı bu aşamada, stratejik düşünceyi meydana getiren yeniden çerçeveleme, sistem düşüncesi ve deneyimleri yansıtmaya unsurları bağımlı değişkenler, yaratıcı düşünceyi meydana getiren kavramsal yetenekler, içsel motivasyon ve uzmanlık ise bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Yapılan F testlerinin tamamı anlamlı sonuç vermiştir. Bu sonuçlar Tablo 3.31'deki gibidir.

Tablo 3.31. Yaratıcı Düşünce Faktörlerinin Stratejik Düşünce Faktörlerine Etkisi

Faktörler	Yeniden Çerçeveleme		Sistem Düşüncesi		Deneyimleri yansıtmaya	
	β	t	β	t	β	t
Kavramsal yetenekler	,094	1,132	,207**	2,723	,155	1,816
İçsel Motivasyon	,328***	4,115	,393***	5,402	,313**	3,829
Uzmanlık	,076	,906	,051	,672	-,037	-,428
R ²	,198		,333		,159	
Düzeltilmiş R ²	,187		,323		,147	
F	18,049***		36,536***		13,837***	

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 3.31 incelendiğinde, yaratıcı düşünceyi meydana getiren tüm faktörlerin, “yeniden çerçeveleme” faktörünün yaklaşık %20’sini açıkladığı ve p<0.001 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (R²=0,198 ve F=18,049). Tabloya bakıldığında içsel motivasyonun ($\beta=0,328$ ve p<0,001), kavramsal yetenekler ($\beta=0,094$) ve uzmanlık ($\beta=0,076$) faktörlerine kıyasla, yeniden çerçevelemeyi açıklama gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Faktörler arasında yeniden çerçevelemeyi açıklama gücü çok düşük olan kavramsal yetenekler ve uzmanlık olduğu görülmektedir. Bu iki faktöre ait beta katsayısı anlamlı bulunmamıştır. Oysaki korelasyon analizlerinde, bu iki faktörün her biri tek başına ele alındığında, yeniden çerçeveleme ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştü. Bu değişimin nedeni, üç faktörün bir arada analize girmesi ile, kavramsal yetenekler ve uzmanlık faktörlerinin etkilerinin anlamsız hale gelecek düzeyde azalmış olmasıdır. Bu da

göstermektedir ki, bireyin yeniden çerçeveleme veya olaylara yeni veya farklı açılardan bakabilme özelliğini geliştirmesinde, sorunları çözmeye dair sahip oldukları içsel motivasyon son derece önemlidir.

Tablo 3.31’de, yaratıcı düşünceyi meydana getiren tüm faktörlerin, “sistem düşüncesi” faktörünün yaklaşık 33’ünü açıkladığı ve $p < 0.001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilebilir ($R^2=0,333$ ve $F=36,536$). Tablo incelendiğinde içsel motivasyonun sistem düşüncesini açıklama gücünün ($\beta=0,393$ ve $p < 0,001$), kavramsal yetenekler ($\beta=0,207$ ve $p < 0,05$) ve uzmanlık ($\beta=0,051$) faktörlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Faktörler arasında sistem düşüncesini açıklama gücü en az olan ve beta katsayısı anlamlı bulunmayan faktör, uzmanlık faktörüdür. Halbuki bu faktörün tek başına ele alındığı korelasyon analizlerinde, sistem düşüncesi ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni, yaratıcı düşünceye ait diğer iki faktörün (kavramsal yetenekler ve içsel motivasyon) analize katılması sonrasında, üç faktörün bir arada analize girmesi ile, uzmanlık faktörünün etkisinin anlamsız hale gelecek kadar azalmış olmasıdır.

Tablo 3.31’e bakıldığında, yaratıcı düşünceyi meydana getiren tüm faktörlerin, “deneyimleri yansıtma” faktörünün yaklaşık %16’sını açıkladığı ve $p < 0.001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=0,159$ ve $F=13,837$). Tabloya bakıldığında içsel motivasyonun ($\beta=0,313$ ve $p < 0,001$), kavramsal yetenekler ($\beta=0,155$) ve uzmanlık ($\beta=-0,37$) faktörlerine kıyasla, yeniden çerçevelemeyi açıklama gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Hatta uzmanlık faktörünün deneyimleri yansıtma faktörünü açıklama gücü yok denecek kadar azdır ve her iki faktöre ait beta katsayıları anlamlı bulunmamıştır.

Bu sonuçlara bakıldığında, yaratıcı düşüncenin özellikle içsel motivasyon boyutunun stratejik düşüncenin tüm boyutları üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Yöneticilerin yeniden çerçeveleme, sistem düşüncesi ve deneyimleri yansıtma biçimindeki stratejik düşünce unsurlarına sahip olabilmeleri için zorlu sorunları çözüme, fikirleri denemede öncülük etme ve bunları uygulamak için kaynak araştırma gibi konularda içsel motivasyonlarının artırılmasına önem verilmelidir. Yine yaratıcı düşünceye ait unsurlar, özellikle stratejik düşünceye ait sistem düşüncesi boyutunu, stratejik düşüncenin diğer unsurlarına oranla daha fazla etkilemektedir.

4.Aşama: Eleştirel ve yaratıcı düşünce faktörlerinin stratejik düşünce faktörlerine etkisi

Buraya kadar olan kısımda, regresyon analizi yardımıyla eleştirel ve yaratıcı düşünce faktörleri ayrı ayrı ele alınarak stratejik düşünce faktörlerini nasıl etkiledikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Regresyon analizinin 4. aşamasında ise, hem eleştirel hem de yaratıcı düşünceyi meydana getiren her bir faktör ayrı ayrı ele alınıp, stratejik düşünceyi meydana getiren üç ayrı unsur üzerinde etki durumlarının ne olduğu ve stratejik düşünceye ait her bir faktörü açıklama düzeyleri belirlenmeye çalışılacaktır. İlgili analize ait beta ve F değerleriyle önem düzeylerinin ölçüt olarak kullanıldığı bu aşamada, stratejik düşünceyi meydana getiren yeniden çerçeveleme, sistem düşüncesi ve deneyimleri yansıtırma unsurları bağımlı değişkenler, eleştirel düşünceyi oluşturan bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar ve bilgi unsurları ve yaratıcı düşünceyi meydana getiren kavramsal yetenekler, içsel motivasyon ve uzmanlık ise bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Yapılan F testlerinin tamamı anlamlı sonuç vermiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.32'deki gibidir.

Tablo 3.32'ye bakıldığında, eleştirel ve yaratıcı düşünceyi meydana getiren tüm faktörlerin, "yeniden çerçeveleme"ye ait toplam varyansın %54'ünü, açıkladıkları ve $p < 0.001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = 0,540$ ve $F = 42,383$). Eleştirel düşünce faktörlerinden bilgi unsurlarının ($\beta = 0,400$ ve $p < 0,001$), yeniden çerçeveleme faktörüne etkisi, diğer tüm faktörlere oranla daha yüksektir ($\beta = 0,208$ ve $p < 0,001$). Bu bulgulardan hareketle, eleştirel düşünceyi oluşturan bilişsel ve davranışsal unsurlar ile bilgi unsurları faktörlerinin, stratejik düşünceye ait yeniden çerçeveleme faktörünü açıklamada oldukça önemli ve etkili olduğunu söylemek mümkündür. Ancak yaratıcı düşünce faktörleri için durum bundan farklıdır. Eleştirel düşünce faktörleri ile birlikte analize dâhil edildiğinde yaratıcı düşünceye ait faktörlerin tamamının, stratejik düşüncenin yeniden çerçeveleme faktörünü açıklama gücü çok düşük hale geldiği ve anlamlarını yitirdikleri görülmüştür. Özellikle sadece yaratıcı düşünce faktörleri ele alındığında, önemli etkisi olan içsel motivasyon faktörü, eleştirel düşünce faktörleri de analize dâhil edildiğinde ilgili önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığını kaybetmiştir. Eleştirel düşünce faktörlerinde ise önemli bir değişim gözlenmemiştir. Bu durum, stratejik düşüncenin yeniden çerçeveleme unsuru açısından, eleştirel düşünce faktörlerinin yaratıcı düşünceye göre

daha öncelikli yer aldığı şeklinde yorumlanabilir. Özellikle bilgi unsurlarında bu durum net bir biçimde gözlenmektedir.

Tablo 3.32. Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce Faktörlerinin Stratejik Düşünce Faktörlerine Etkisi

Faktörler	Yeniden Çerçeveleme		Sistem Düşüncesi		Deneyimleri Yansıtma	
	β	t	β	t	β	t
Bilişsel Unsurlar	,209**	2,851	,237**	3,295	-,064	-,709
Davranışsal Unsurlar	,235**	3,280	,342***	4,867	,372***	4,201
Bilgi unsurları	,400***	6,408	,089	1,457	,209**	2,703
Kavramsal yetenekler	-,078	-1,203	,058	,907	,037	,466
İçsel Motivasyon	,057	,885	,207**	3,269	,155	1,945
Uzmanlık	,010	,151	-,038	-,604	-,090	-1,124
R ²	,540		,558		,298	
Düzeltilmiş R ²	,527		,545		,279	
F	42,383***		45,568***		15,352***	

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Eleştirel ve yaratıcı düşünce faktörlerinin stratejik düşüncenin “sistem düşüncesi” faktörüne olan etkisi incelendiğinde ise, eleştirel ve yaratıcı düşünceyi meydana getiren tüm faktörlerin, sistem düşüncesine ait toplam varyansın yaklaşık %56’sını, açıkladıkları ve p<0.001 önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (R²=0,558 ve F=45,568). Eleştirel düşünce faktörlerinden davranışsal unsurlar, tüm faktörler içinde sistem düşüncesini en iyi açıklayan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır ($\beta=0,342$ ve p<0,001). Bununla birlikte, eleştirel düşüncenin bilişsel unsurlar ($\beta=0,237$ ve p<0,05) ve yaratıcı düşüncenin içsel motivasyon faktörünün de ($\beta=0,207$ ve p<0,05) sistem düşüncesi faktörüne etkileri vardır ve anlamlıdır. Sistem düşüncesini açıklama gücü en az olan ve anlamlı bulunmayan faktörün ise yaratıcı düşünceye ait uzmanlık faktörü olduğu görülmektedir ($\beta= -0,38$). Eleştirel ve yaratıcı düşünce faktörleri bir arada analize girildiğinde, özellikle bilgi unsurları ($\beta= 0,89$)

uzmanlık ($\beta = -0,38$), ve kavramsal yetenekler ($\beta = 0,58$) faktörlerinin sistem düşüncesi üzerindeki etkilerini neredeyse kaybettikleri ve anlamlarını yitirdikleri görülmektedir.

Tabloda ayrıca eleştirel ve yaratıcı düşüncüyü meydana getiren tüm faktörlerin, “deneyimleri yansıtma” faktörüne ait toplam varyansın yaklaşık %30’unu, açıkladıkları ve $p < 0,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = 0,298$ ve $F = 15,352$). Tüm faktörler içinde deneyimleri yansıtma faktörünü en iyi açıklayan faktör, eleştirel düşünceye ait davranışsal unsurlar faktörüdür ($\beta = 0,372$ ve $p < 0,001$). Deneyimleri yansıtma faktörü üzerinde etkisi olan ikinci faktör ise bilgi unsurları faktörüdür ($\beta = 0,209$ ve $p < 0,05$).

Tüm bu sonuçlara bakıldığında, eleştirel ve yaratıcı düşünce faktörlerinin birlikte, özellikle stratejik düşüncenin yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi faktörlerini önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. Bu nedenle olaylara ya da olgulara yeni ve bütüncül bir açıdan bakabilmek için, eleştirel ve yaratıcı düşünce yeteneklerinin geliştirilmesi önemlidir.

5.Aşama: Eleştirel ve yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceye etkisi

Eleştirel ve yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceye etkisini belirlemek için bu aşamada, üç adımlı bir regresyon analizi yapılmıştır. Tüm adımlarda stratejik düşünce bağımlı değişken olarak alınmış, birinci adımda eleştirel, ikinci adımda yaratıcı düşünce ve üçüncü adımda ise hem eleştirel hem de yaratıcı düşünce birlikte bağımsız değişken olarak alınarak regresyon eşitliğine dâhil edilmişlerdir. Bunun yanı sıra tüm adımlarda yapılan F testlerinin tamamı anlamlı sonuç vermiştir. Üç adımdaki analiz sonuçları Tablo 3.33’de gösterilmektedir.

Tablo 3.33. Eleştirel ve Yaratıcı Düşüncenin Stratejik Düşünceye Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişken: Stratejik Düşünce					
	1. Adım		2. Adım		3. Adım	
	β	t	β	t	β	t
Eleştirel Düşünce	,77***	18,38	-	-	,72***	13,65
Yaratıcı Düşünce	-	-	,52***	9,25	,09**	1,69
R ²	,604		,279		,609	
Düzeltilmiş R ²	,602		,275		,605	
F	337,989***		85,738***		171,863***	

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 3.33'e bakıldığında, birinci adımda sadece eleştirel düşüncenin stratejik düşünceye etkisini belirlemek üzere yapılan analizde, eleştirel düşüncenin tek başına stratejik düşüncenin %60'ını açıkladığı ve eleştirel düşüncenin stratejik düşünceyi etkileme düzeyinin ($\beta=0,77$), $p<0,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=0,604$ ve $F=337,989$). İkinci adımda ise sadece yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceye etkisi olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmış ve yaratıcı düşüncenin tek başına stratejik düşüncenin yaklaşık %28'ini açıkladığı ve stratejik düşünceyi etkileme gücünün ($\beta=0,52$) $p<0,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=0,279$ ve $F=85,738$). Bu noktada, eleştirel düşüncenin stratejik düşünceyi, yaratıcı düşünceye göre çok daha fazla etkilediği söylenebilir. Analizin üçüncü adımında ise hem eleştirel hem de yaratıcı düşünce regresyon eşitliğine dâhil edildiğinde, birlikte stratejik düşüncenin yaklaşık %61'ini açıklama gücüne sahip oldukları görülmektedir ($R^2=0,609$ ve $F=171,863$). Eleştirel ($\beta=0,72$ ve $p<0,001$) ve yaratıcı düşüncenin ($\beta=0,09$ ve $p<0,05$) stratejik düşünceye birlikte yaptıkları etki ise önem düzeyi açısından son derece anlamlı bulunmuştur. Ancak, analizin bu aşamasında elde edilen sonuçlar, eleştirel düşüncenin tek başına stratejik düşüncenin yaklaşık %60'ını ve yaratıcı düşünce ise tek başına yaklaşık %28'inin açıklarken, her iki faktör birlikte ele alındıklarında, toplamda stratejik düşüncenin sadece yaklaşık %61'ini açıklayabilmeleri dikkat çekmektedir. Bu durum, eleştirel düşüncenin analize dâhil edilmesinin, yaratıcı

düşüncenin stratejik düşünceyi açıklama gücünü ya da etkisi azalttığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, eleştirel ve yaratıcı düşünce faktörlerinin stratejik düşünceye ayrı ayrı ve birlikte etkisinin tespit edilmeye çalışıldığı analizin ilk aşamasındaki verileri (Tablo 3.29) yüksek oranda teyit eder niteliktedir. Dolayısıyla birinci aşamada ifade ettiğimiz eleştirel düşüncenin, yaratıcı düşünce özelliklerini de içerisinde barındıran bir düşünme biçimi olma ihtimali, biraz daha kuvvetlenmiş gibi görünmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin stratejik düşünmek için, eleştirel düşünmeye özen göstermeli ve eleştirel düşünce yeteneklerini geliştirmelidir.

3.5.6. Demografik Özelliklerle İlgili Olarak Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, ankete katılan yöneticilerin stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme yeteneklerinin; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, statü ve deneyim gibi demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu tip bir tespit için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış, ölçüt olarak ise söz konusu değişkenler bazında her bir düşünsel yeteneğe ve boyutlarına ait faktör ortalamaları ve ortalamalar açısından farklılık düzeyi incelenmiştir. Faktörün önem düzeyi değerinin $p < 0,05$ olması ve faktör ortalamalarının grup içi ve toplam değerleri arasında anlamlı bir farkın da görülmesi durumunda, söz konusu farklılığın nedenini tespit edebilmek için LSD testi uygulanmıştır.

3.5.6.1. Yaş Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce

Yaş değişkeni esas alındığında stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce ile bunlara ait boyutlar üzerinde yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 3.35'deki gibidir.

Tablo 3.34. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F	Önem Düzeyi
Stratejik Düşünce	Gruplararası	,299	2	,150	1,171	,312
	Grup İçi	27,974	219	,128		
	Toplam	28,273	221			
Eleştirel Düşünce	Gruplararası	,665	2	,332	2,434	,071
	Grup İçi	29,907	219	,137		
	Toplam	30,572	221			
Yaratıcı Düşünce	Gruplararası	1,299	2	,650	2,670	,090
	Grup İçi	53,270	219	,243		
	Toplam	54,569	221			
Yeniden çerçeveleme	Gruplararası	,088	2	,044	,263	,769
	Grup İçi	36,568	219	,167		
	Toplam	36,655	221			
Sistem Düşüncesi	Gruplararası	,789	2	,395	2,779	,064
	Grup İçi	31,098	219	,142		
	Toplam	31,887	221			
Deneyimleri Yansıtma	Gruplararası	,785	2	,392	1,559	,213
	Grup İçi	55,116	219	,252		
	Toplam	55,901	221			
Bilişsel Unsurlar	Gruplararası	,596	2	,298	2,024	,135
	Grup İçi	32,248	219	,147		
	Toplam	32,844	221			
Davranışsal Unsurlar	Gruplararası	,592	2	,296	1,839	,161
	Grup İçi	35,237	219	,161		
	Toplam	35,828	221			
Bilgi Unsurları	Gruplararası	1,271	2	,636	2,394	,094
	Grup İçi	58,146	219	,266		
	Toplam	59,417	221			
Kavramsal Yetenekler	Gruplararası	1,221	2	,610	2,134	,121
	Grup İçi	62,634	219	,286		
	Toplam	63,855	221			
İçsel Motivasyon	Gruplararası	1,207	2	,604	1,494	,227
	Grup İçi	88,507	219	,404		
	Toplam	89,714	221			
Uzmanlık	Gruplararası	1,655	2	,827	2,484	,086
	Grup İçi	72,948	219	,333		
	Toplam	74,603	221			

Hem stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin, hem de her bir düşünceye ilişkin boyutların birlikte analiz edildiği Tablo 3.34 incelendiğinde, hem ölçek bazında hem de boyut bazında yaş değişkenine ilişkin gruplar, istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık göstermemektedir. Tüm faktörlerin yaş değişkeni açısından ortalamaları incelendiğinde (Tablo 3.35), üç grubun ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar, yöneticilerin stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce yeteneklerinin, yaşlarına göre ilgili önem düzeyinde ($P<0,05$) anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.35. Yaş Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünceye ve Bunlara Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Yaş Aralığı	Değerler	30-39	40-49	50-59
Faktörler				
Stratejik Düşünce	\bar{X}	4,29	4,22	4,12
	SS	,33	,37	,29
Eleştirel Düşünce	\bar{X}	4,23	4,17	3,83
	SS	,36	,37	,08
Yaratıcı Düşünce	\bar{X}	3,92	3,77	3,56
	SS	,46	,50	,30
Yeniden Çerçeveleme	\bar{X}	4,17	4,17	4,02
	SS	,36	,43	,41
Sistem Düşüncesi	\bar{X}	4,38	4,26	4,19
	SS	,36	,38	,36
Deneyimleri yansıtma	\bar{X}	4,36	4,23	4,20
	SS	,43	,53	,28
Bilişsel Unsurlar	\bar{X}	4,32	4,29	3,92
	SS	,36	,39	,08
Davranışsal Unsurlar	\bar{X}	4,26	4,23	3,87
	SS	,42	,39	,22
Bilgi Unsurları	\bar{X}	4,05	3,92	3,65
	SS	,46	,54	,34
Kavramsal Yetenekler	\bar{X}	4,03	3,89	3,70
	SS	,53	,54	,25
İçsel Motivasyon	\bar{X}	3,82	3,67	3,58
	SS	,57	,67	,31
Uzmanlık	\bar{X}	3,82	3,68	3,33
	SS	,54	,59	,72

3.5.6.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce

Cinsiyet değişkeni esas alındığında stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce ile bunlara ait boyutlar üzerinde yapılan varyans analizi sonuçları tablo 3.36'da gösterilmiştir.

Tablo 3.36. Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Stratejik Düşünce	Gruplarasası	,257	1	,257	2,017	,157
	Grup İçi	27,880	219	,127		
	Toplam	28,136	220			
Eleştirel Düşünce	Gruplarasası	,125	1	,125	,899	,344
	Grup İçi	30,410	219	,139		
	Toplam	30,535	220			
Yaratıcı Düşünce	Gruplarasası	,356	1	,356	1,439	,232
	Grup İçi	54,213	219	,248		
	Toplam	54,569	220			
Yeniden Çerçeveleme	Gruplarasası	,130	1	,130	,785	,377
	Grup İçi	36,387	219	,166		
	Toplam	36,517	220			
Sistem Düşüncesi	Gruplarasası	,114	1	,114	,791	,375
	Grup İçi	31,495	219	,144		
	Toplam	31,609	220			
Deneyimleri Yansıtma	Gruplarasası	1,216	1	1,216	4,869	,028
	Grup İçi	54,678	219	,250		
	Toplam	55,894	220			
Bilişsel Unsurlar	Gruplarasası	,231	1	,231	1,553	,214
	Grup İçi	32,613	219	,149		
	Toplam	32,844	220			
Davranışsal Unsurlar	Gruplarasası	,028	1	,028	,169	,681
	Grup İçi	35,744	219	,163		
	Toplam	35,771	220			
Bilgi Unsurları	Gruplarasası	,225	1	,225	,834	,362
	Grup İçi	59,060	219	,270		
	Toplam	59,285	220			
Kavramsal Yetenekler	Gruplarasası	,499	1	,499	1,728	,190
	Grup İçi	63,240	219	,289		
	Toplam	63,739	220			
İçsel Motivasyon	Gruplarasası	,044	1	,044	,107	,744
	Grup İçi	89,596	219	,409		
	Toplam	89,640	220			
Uzmanlık	Gruplarasası	,644	1	,644	1,909	,168
	Grup İçi	73,885	219	,337		
	Toplam	74,529	220			

Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin ve her bir düşünceye ait boyutların birlikte analiz edildiği Tablo 3.36 incelendiğinde, stratejik düşüncenin “deneyimleri yansıtma” boyutunun, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, ankete katılan kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere göre başkalarının görüşlerine başvurma, hata yapma riskini kabullenme gibi konularda daha yetenekli oldukları söylenebilir. Cinsiyet türlerine göre faktör ortalamalarını gösteren Tablo 3.37’e bakıldığında ise, deneyimleri yansıtma faktör ortalamasının farklılık göstermesi, yukarıdaki bulguları destekler türdendir. Diğer faktörler açısından ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu durum deneyimleri yansıtma dışında kadın ve erkekler arasında stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin önemli ölçüde farklılaşmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.37. Cinsiyet Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünceye ve Bunlara Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktörler	Cinsiyet Türü	Değerler	Kadın	Erkek
Stratejik Düşünce	\bar{X}		4,30	4,22
	SS		,33	,36
Eleştirel Düşünce	\bar{X}		4,23	4,17
	SS		,38	,36
Yaratıcı Düşünce	\bar{X}		3,74	3,84
	SS		,47	,50
Yeniden Çerçeveleme	\bar{X}		4,21	4,15
	SS		,35	,42
Sistem Düşüncesi	\bar{X}		4,34	4,29
	SS		,35	,38
Deneyimleri Yansıtma	\bar{X}		4,42	4,24
	SS		,49	,50
Bilişsel Unsurlar	\bar{X}		4,35	4,28
	SS		,41	,37
Davranışsal Unsurlar	\bar{X}		4,26	4,23
	SS		,43	,39
Bilgi unsurları	\bar{X}		4,02	3,94
	SS		,53	,51
Kavramsal Yetenekler	\bar{X}		3,85	3,96
	SS		,53	,53
İçsel Motivasyon	\bar{X}		3,70	3,73
	SS		,59	,65
Uzmanlık	\bar{X}		3,62	3,75
	SS		,58	,57

3.5.6.3. Eğitim Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce

Eğitim değişkeni esas alındığında stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce ile bunlara ait boyutlar üzerinde yapılan varyans analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.38. Eğitim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Stratejik Düşünce	Gruplararası	,824	3	,275	2,171	,092
	Grup İçi	27,448	217	,126		
	Toplam	28,272	220			
Eleştirel Düşünce	Gruplararası	,788	3	,263	1,916	,128
	Grup İçi	29,747	217	,137		
	Toplam	30,535	220			
Yaratıcı Düşünce	Gruplararası	3,023	3	1,008	4,260	,006
	Grup İçi	51,332	217	,237		
	Toplam	54,355	220			
Yeniden çerçeveleme	Gruplararası	,809	3	,270	1,643	,180
	Grup İçi	35,623	217	,164		
	Toplam	36,432	220			
Sistem Düşüncesi	Gruplararası	1,428	3	,476	3,406	,018
	Grup İçi	30,327	217	,140		
	Toplam	31,755	220			
Deneyimleri yansıtma	Gruplararası	1,041	3	,347	1,373	,252
	Grup İçi	54,845	217	,253		
	Toplam	55,886	220			
Bilişsel Unsurlar	Gruplararası	,670	3	,223	1,522	,210
	Grup İçi	31,832	217	,147		
	Toplam	32,502	220			
Davranışsal Unsurlar	Gruplararası	,536	3	,179	1,098	,351
	Grup İçi	35,293	217	,163		
	Toplam	35,828	220			
Bilgi unsurları	Gruplararası	2,135	3	,712	2,696	,047
	Grup İçi	57,281	217	,264		
	Toplam	59,416	220			
Kavramsal yetenekler	Gruplararası	2,553	3	,851	3,040	,030
	Grup İçi	60,751	217	,280		
	Toplam	63,304	220			
İçsel Motivasyon	Gruplararası	3,994	3	1,331	3,370	,019
	Grup İçi	85,717	217	,395		
	Toplam	89,710	220			
Uzmanlık	Gruplararası	3,320	3	1,107	3,376	,019
	Grup İçi	71,127	217	,328		
	Toplam	74,446	220			

Hem stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin, hem de her birine boyutların birlikte analiz edildiği Tablo 3.38 incelendiğinde, “yaratıcı düşünce”nin, stratejik düşünceye ait “sistem düşüncesi” boyutunun, eleştirel düşünceye ait “bilgi unsurları” boyutunun ve yaratıcı düşünceye ait tüm boyutların (kavramsal yetenekler, içsel motivasyon ve uzmanlık) eğitim değişkeni açısından ilgili önem düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir.

Stratejik düşünceye ait “sistem düşüncesi” boyutundaki farklılığın hangi eğitim düzeyinden kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD analizine göre, söz konusu farklılığın nedeninin, lise düzeyinden kaynaklandığı görülmüştür. Liseye ilişkin ortalamaların lisans ($I-J=-0,38$ ve $p= 0,005$) ve lisansüstünden ($I-J=-0,46$ ve $p=0,003$) farklılaşmaktadır. Dolayısıyla ankete katılan yöneticilerden lise mezunu olanların olgu ya da olayları bir parça-bütün ilişkisi içerisinde görebilme yeteneğinin lisans ve lisansüstü mezunu olanlardan daha az seviyede olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuca bakarak, eğitim düzeyi arttıkça yöneticilerin bütüncül bir bakış açısına sahip olma düzeylerinin de benzer oranda arttığı ve lise mezunlarının diğer eğitim düzeylerindekiyle oranla daha az sistem düşüncesine sahip oldukları düşünülebilir. Diğer üç eğitim düzeyi açısından sistem düşüncesi ise sırasıyla; önlisans>lisans>lisansüstü biçimindedir. .

“Bilgi unsurları” boyutundaki farklılığın hangi eğitim düzeyinden kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD analizi sonrasında, söz konusu farklılığın nedeninin de lise düzeyinden kaynaklandığı görülmüştür. Lise mezunlarına ilişkin ortalama, lisans ($I-J=-0,41$ ve $p= 0,28$) ve lisansüstünden ($I-J=-0,60$ ve $p= 0,005$) farklılaşmaktadır. Dolayısıyla ankete katılan yöneticilerden lise mezunu olanların bilgiyi analiz etme ve dönüştürmede diğer eğitim düzeylerindeki bireylere göre daha düşük bir seviyede olduğu görülmektedir. Bu sonuca bakarak, eğitim düzeyi arttıkça yöneticilerin durumlar arasındaki farklılıkları görebilme yeteneklerinin de benzer biçimde arttığı veya lise mezunlarının daha düşük düzeyde bilgi unsurlarına sahip oldukları şeklinde düşünülebilir. Diğer üç eğitim düzeyi açısından bilgi unsurları ise sırasıyla; önlisans>lisans>lisansüstü biçimindedir.

“Yaratıcı düşünce”deki farklılığın hangi eğitim düzeyinden kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD analizi yardımıyla, söz konusu farklılığın nedeninin, lise

düzeinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Liseye ilişkin ortalama, önlisans (I-J=-0,76 ve p= 0,003), lisans (I-J=-0,43 ve p= 0,13) ve lisansüstünden (I-J=-0,62 ve p= 0,002) farklılaşmaktadır. Dolayısıyla ankete katılan yöneticilerden lise mezunu olanların yaratıcı düşünebilme yeteneklerinin; lisans, önlisans ve lisansüstü mezunu olanlardan daha az seviyede olduğu görülmektedir. Bu sonuç, eğitim düzeyindeki düşüklüğün yaratıcı düşünceyi azalttığını göstermektedir.

Yaratıcı düşünceye ait faktörlerin her biri için yapılan LSD analizi sonucunda, “kavramsal yetenekler”, “içsel motivasyon” ve “uzmanlık” faktörleri açısından ortaya çıkan farklılıkların da, aynı eğitim düzeyinden, lise değişkeninden kaynaklandığı görülmüştür. Ankete katılan yöneticilerden lise mezunu olanlar, sözü geçen düşünsel yetenekler açısından diğer eğitim düzeylerindeki bireylere göre daha düşük bir seviyededir. Kavramsal yetenekler faktöründe; lise mezunlarının önlisans (I-J=-0,75 ve p= 0,006), lisans (I-J=-0,46 ve p= 0,15) ve lisansüstü (I-J=-0,57 ve p= 0,10) içsel motivasyon faktöründe; yine lise mezunlarına ilişkin ortalamalar, önlisans (I-J=-0,79 ve p= 0,05), lisans (I-J=-0,45 ve p= 0,45) ve lisansüstüne ilişkin ortalamalardan farklılaşmaktadır. Benzer şekilde bilgi unsurları faktörüne ilişkin ortalamalarda da lise değişkeni, önlisans (I-J=-0,76 ve p= 0,11) ve lisansüstünden (I-J=-0,61 p= 0,10) farklılaşmaktadır.

Tüm bu bulgular tek tek ve birlikte değerlendirildiğinde, yaratıcı düşüncenin ve boyutlarının, lise düzeyi açısından düşük olduğu ve eğitim düzeyindeki düşüklüğün; sistem düşüncesini, bilgi unsurlarını ve bir bütün olarak yaratıcı düşünceyi olumsuz etkilediği söylenebilir.

Tablo 3.39. Eğitim Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünceye ve Bunlara Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Eğitim Faktörler	Değerler	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü
Stratejik Düşünce	\bar{X}	3,97	4,29	4,24	4,35
	SS	,33	,32	,35	,33
Eleştirel Düşünce	\bar{X}	3,92	4,23	4,18	4,29
	SS	,25	,29	,37	,41
Yaratıcı Düşünce	\bar{X}	3,37	4,14	3,81	4,00
	SS	,51	,58	,46	,61
Yeniden çerçeveleme	\bar{X}	3,93	4,27	4,16	4,29
	SS	,24	,34	,40	,44
Sistem Düşüncesi	\bar{X}	3,93	4,17	4,31	4,39
	SS	,47	,30	,37	,36
Deneyimleri yansıtma	\bar{X}	4,15	4,57	4,26	4,39
	SS	,27	,39	,52	,35
Bilişsel Unsurlar	\bar{X}	4,10	4,34	4,29	4,42
	SS	,14	,32	,38	,43
Davranışsal Unsurlar	\bar{X}	4,00	4,33	4,24	4,25
	SS	,37	,32	,40	,45
Bilgi unsurları	\bar{X}	3,55	3,91	3,96	4,15
	SS	,396	,27	,52	,49
Kavramsal Yetenekler	\bar{X}	3,47	4,22	3,94	4,04
	SS	,45	,63	,51	,64
İçsel Motivasyon	\bar{X}	3,25	4,04	3,70	3,98
	SS	,68	,62	,61	,75
Uzmanlık	\bar{X}	3,33	4,09	3,70	3,95
	SS	,59	,53	,55	,74

5.6.4. Medeni Durum Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce

Medeni durum değişkeni esas alındığında stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce ile bunlara ait boyutlar üzerinde yapılan varyans analizi sonuçları tablo 3.40'da verilmiştir.

Tablo 3.40. Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Stratejik Düşünce	Gruplararası	,039	3	,013	,099	,961
	Grup İçi	28,102	213	,132		
	Toplam	28,141	216			
Eleştirel Düşünce	Gruplararası	,290	3	,097	,689	,560
	Grup İçi	29,854	213	,140		
	Toplam	30,143	216			
Yaratıcı Düşünce	Gruplararası	,750	3	,250	,997	,395
	Grup İçi	53,401	213	,251		
	Toplam	54,150	216			
Yeniden	Gruplararası	,027	3	,009	,053	,984
	Grup İçi	36,293	213	,170		
	Toplam	36,320	216			
Sistem Düşüncesi	Gruplararası	,294	3	,098	,666	,574
	Grup İçi	31,306	213	,147		
	Toplam	31,599	216			
Deneyimleri	Gruplararası	,060	3	,020	,076	,973
	Grup İçi	55,560	213	,261		
	Toplam	55,620	216			
Bilişsel Unsurlar	Gruplararası	,435	3	,145	,967	,409
	Grup İçi	31,935	213	,150		
	Toplam	32,370	216			
Davranışsal	Gruplararası	,496	3	,165	1,003	,392
	Grup İçi	35,111	213	,165		
	Toplam	35,607	216			
Bilgi unsurları	Gruplararası	,343	3	,114	,430	,732
	Grup İçi	56,617	213	,266		
	Toplam	56,959	216			
Kavramsal	Gruplararası	,788	3	,263	,903	,441
	Grup İçi	61,952	213	,291		
	Toplam	62,740	216			
İçsel Motivasyon	Gruplararası	1,662	3	,554	1,345	,261
	Grup İçi	87,741	213	,412		
	Toplam	89,403	216			
Uzmanlık	Gruplararası	,609	3	,203	,590	,622
	Grup İçi	73,319	213	,344		
	Toplam	73,927	216			

Tablo 3.40 incelendiğinde stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin ve her bir düşünceye ait boyutların, medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Tablo 3.41'deki ortalamaların evli, bekâr ve dul/boşanmış olma açısından birbirlerine yakın olması bu durumu destekler niteliktedir.

Tablo 3.41. Medeni Durum Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünceye ve Bunlara Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Medeni Durum Faktörler	Değerler	Evli	Bekâr	Dul /Boşanmış)
Stratejik Düşünce	\bar{X}	4,24	4,21	4,31
	SS	,36	,33	,19
Eleştirel Düşünce	\bar{X}	4,19	4,10	4,36
	SS	,38	,33	,14
Yaratıcı Düşünce	\bar{X}	3,84	3,65	3,95
	SS	,49	,52	,44
Yeniden çerçeveleme	\bar{X}	4,17	4,14	4,15
	SS	,42	,34	,26
Sistem Düşüncesi	\bar{X}	4,30	4,23	4,52
	SS	,38	,42	,13
Deneyimleri Yansıtma	\bar{X}	4,27	4,33	4,25
	SS	,52	,38	,34
Bilişsel Unsurlar	\bar{X}	4,30	4,22	4,50
	SS	,39	,35	,24
Davranışsal Unsurlar	\bar{X}	4,24	4,15	4,53
	SS	,40	,41	,21
Bilgi Unsurları	\bar{X}	3,98	3,85	3,90
	SS	,52	,39	,20
Kavramsal Yetenekler	\bar{X}	3,96	3,77	4,10
	SS	,54	,52	,41
İçsel Motivasyon	\bar{X}	3,74	3,50	4,08
	SS	,63	,65	,83
Uzmanlık	\bar{X}	3,74	3,60	3,58
	SS	,58	,67	,16

3.5.6.5. Statü Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce

Statü değişkeni esas alındığında stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce ve bunlara ait boyutlar üzerinde yapılan varyans analizi sonuçları şöyledir:

Tablo 3.42. Statü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Stratejik Düşünce	Gruplarar	,149	1	,149	1,157	,283
	Grup İçi	28,119	219	,128		
	Toplam	28,267	220			
Eleştirel Düşünce	Gruplarar	,333	1	,333	2,414	,122
	Grup İçi	30,226	219	,138		
	Toplam	30,560	220			
Yaratıcı Düşünce	Gruplarar	1,383	1	1,383	5,696	,018
	Grup İçi	53,176	219	,243		
	Toplam	54,559	220			
Yeniden Çerçeveleme	Gruplarar	,212	1	,212	1,274	,260
	Grup İçi	36,438	219	,166		
	Toplam	36,650	220			
Sistem Düşüncesi	Gruplarar	,033	1	,033	,227	,634
	Grup İçi	31,847	219	,145		
	Toplam	31,880	220			
Deneyimleri Yansıtma	Gruplarar	,363	1	,363	1,431	,233
	Grup İçi	55,531	219	,254		
	Toplam	55,894	220			
Bilişsel Unsurlar	Gruplarar	,194	1	,194	1,308	,254
	Grup İçi	32,476	219	,148		
	Toplam	32,670	220			
Davranışsal Unsurlar	Gruplarar	,369	1	,369	2,282	,132
	Grup İçi	35,446	219	,162		
	Toplam	35,815	220			
Bilgi Unsurları	Gruplarar	,518	1	,518	1,927	,166
	Grup İçi	58,897	219	,269		
	Toplam	59,416	220			
Kavramsal Yetenekler	Gruplarar	1,424	1	1,424	4,996	,026
	Grup İçi	62,412	219	,285		
	Toplam	63,835	220			
İçsel Motivasyon	Gruplarar	,542	1	,542	1,332	,250
	Grup İçi	89,098	219	,407		
	Toplam	89,640	220			
Uzmanlık	Gruplarar	2,519	1	2,519	7,670	,006
	Grup İçi	71,928	219	,328		
	Toplam	74,446	220			

Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin ve her bir düşünceye ait boyutların birlikte analiz edildiği Tablo 3.42 incelendiğinde, “yaratıcı düşünce” ve bu düşünceye bağlı “kavramsal yetenekler” ve “uzmanlık” boyutunun, statü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdikleri ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, departman müdürü statüsünde çalışan yöneticilerin, şube müdürü statüsündekilere göre daha fazla yaratıcı düşünebildikleri, kavramsal yetenekler ve uzmanlık açısından daha iyi bir düzeyde oldukları görülmektedir. Statü türlerine göre faktör ortalamalarını gösteren Tablo 3.43, yukarıdaki görüşleri desteklemektedir.

Tablo 3.43. Statü Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünceye ve Bunlara Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Statü Faktörler	Değerler	Statü	
		Şube Müdürü	Departman Müdürü
Stratejik Düşünce	\bar{X}	4,23	4,30
	SS	,36	,301
Eleştirel Düşünce	\bar{X}	3,79	4,01
	SS	,49	,46
Yaratıcı Düşünce	\bar{X}	4,17	4,28
	SS	,37	,35
Yeniden Çerçeveleme	\bar{X}	4,15	4,24
	SS	,41	,35
Sistem Düşüncesi	\bar{X}	4,29	4,33
	SS	,38	,35
Deneyimleri Yansıtma	\bar{X}	4,26	4,37
	SS	,52	,32
Bilişsel Unsurlar	\bar{X}	4,28	4,36
	SS	,38	,41
Davranışsal Unsurlar	\bar{X}	4,22	4,33
	SS	,40	,37
Bilgi Unsurları	\bar{X}	3,94	4,07
	SS	,53	,42
Kavramsal Yetenekler	\bar{X}	3,90	4,12
	SS	,54	,44
İçsel Motivasyon	\bar{X}	3,70	3,81
	SS	,62	,69
Uzmanlık	\bar{X}	3,68	3,98
	SS	,57	,55

3.5.6.6. Deneyim Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce

Deneyim değişkeni esas alındığında stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce ile bunlara ait boyutlara yönelik varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 3.44. Deneyim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Stratejik Düşünce	Gruplararası	,649	4	,162	1,275	,281
	Grup İçi	27,624	217	,127		
	Toplam	28,273	221			
Eleştirel Düşünce	Gruplararası	,512	4	,128	,924	,451
	Grup İçi	30,059	217	,139		
	Toplam	30,572	221			
Yaratıcı Düşünce	Gruplararası	,844	4	,211	,852	,494
	Grup İçi	53,725	217	,248		
	Toplam	54,569	221			
Yeniden Çerçeveleme	Gruplararası	,261	4	,065	,389	,817
	Grup İçi	36,395	217	,168		
	Toplam	36,655	221			
Sistem Düşüncesi	Gruplararası	2,215	4	,554	4,049	,003
	Grup İçi	29,672	217	,137		
	Toplam	31,887	221			
Deneyimleri Yansıtma	Gruplararası	,820	4	,205	,808	,521
	Grup İçi	55,080	217	,254		
	Toplam	55,901	221			
Bilişsel Unsurlar	Gruplararası	,374	4	,094	,625	,645
	Grup İçi	32,470	217	,150		
	Toplam	32,844	221			
Davranışsal Unsurlar	Gruplararası	,722	4	,180	1,115	,350
	Grup İçi	35,107	217	,162		
	Toplam	35,828	221			
Bilgi Unsurları	Gruplararası	,782	4	,195	,723	,577
	Grup İçi	58,635	217	,270		
	Toplam	59,417	221			
Kavramsal Yetenekler	Gruplararası	,963	4	,241	,831	,507
	Grup İçi	62,892	217	,290		
	Toplam	63,855	221			
İçsel Motivasyon	Gruplararası	1,810	4	,453	1,117	,349
	Grup İçi	87,904	217	,405		
	Toplam	89,714	221			
Uzmanlık	Gruplararası	,957	4	,239	,705	,590
	Grup İçi	73,646	217	,339		
	Toplam	74,603	221			

Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin ve her bir düşünce ölçeğine ait boyutların birlikte analiz edildiği Tablo 3.44 ve Tablo 3.45 incelendiğinde, stratejik düşünceye bağlı “sistem düşüncesi” faktörünün, deneyim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi deneyim periyodundan kaynaklandığını belirlemek için yapılan LSD analizinde ise söz konusu farklılığın nedeninin “6-10” yıl arası deneyim periyodundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. “6-10” yıla ait ortalama, (I-J= -0,38 ve $p=0,000$), “11-15” (I-J= -0,28 ve $p=0,08$), “16-20” (I-J= -0,24 ve $p=0,019$) ve “20+..” (I-J= -0,21 ve $p=0,038$) grubuna ilişkin ortalamalar farklılaşmaktadır. Bu bulgulara göre, ankete katılan ve 6-10 yıllık deneyime sahip olan yöneticilerin, bütüncül bir bakış açısında sahip olma bakımından, diğer deneyim gruplarına daha düşük bir seviyede oldukları söylenebilir.

Tablo 3.45. Deneyim Değişkeni Açısından Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünceye ve Bunlara Ait Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Deneyim (Yıl) Faktörler	Değerler	1-5	6-10	11-15	16-20	20+
Stratejik Düşünce	\bar{X}	4,30	4,08	4,25	4,25	4,223
	SS	,36	,34	,37	,34	,34
Eleştirel Düşünce	\bar{X}	3,90	3,66	3,83	3,82	3,79
	SS	,58	,41	,48	,42	,48
Yaratıcı Düşünce	\bar{X}	4,24	4,10	4,23	4,17	4,14
	SS	,41	,32	,35	,38	,34
Yeniden Çerçeveleme	\bar{X}	4,21	4,10	4,14	4,19	4,15
	SS	,42	,45	,49	,35	,35
Sistem Düşüncesi	\bar{X}	4,43	4,04	4,33	4,29	4,25
	SS	,35	,43	,34	,37	,37
Deneyimleri Yansıtma	\bar{X}	4,23	4,11	4,33	4,31	4,30
	SS	,53	,31	,52	,45	,53
Bilişsel Unsurlar	\bar{X}	4,33	4,25	4,35	4,26	4,26
	SS	,42	,37	,36	,41	,34
Davranışsal Unsurlar	\bar{X}	4,30	4,08	4,25	4,24	4,20
	SS	,47	,33	,37	,38	,38
Bilgi Unsurları	\bar{X}	4,01	3,90	4,04	3,93	3,90
	SS	,52	,40	,55	,53	,50
Kavramsal Yetenekler	\bar{X}	4,01	3,82	3,89	4,01	3,89
	SS	,63	,39	,54	,52	,48
İçsel Motivasyon	\bar{X}	3,84	3,52	3,78	3,65	3,70
	SS	,69	,50	,55	,64	,65
Uzmanlık	\bar{X}	3,79	3,54	3,76	3,68	3,71
	SS	,64	,63	,56	,45	,60

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yöneticilerin eleştirel ve yaratıcı düşünebilme yeteneklerinin, stratejik düşünceleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın birincil hedefi; çevresel çalkantılara bağlı olarak belirsizliğin arttığı, rekabetin şiddetlendiği, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için yoğun bir mücadele verdiği, dolayısıyla stratejik yönetimin ve işlevlerinin anahtar rol oynadığı günümüz dünyasında, örgütlerin stratejik öngörülere ihtiyaç duyulan birimlerinde yönetici statüsünde görev alan bireylerin sahip olmaları gereken düşünsel yetenekleri tespit ve geliştirilmesini teşvik etmektir.

Bu çalışmada, belirlenen amaç ve buna bağlı olarak oluşturulan hedefler doğrultusunda, ilk olarak stratejik düşünce kavramı ele alınmıştır. Stratejik düşünce; örgüte yönelik çevresel fırsat ve tehditleri algılayabilen, örgütün zayıflık ve üstünlüklerini tanımlayabilen ve onun yapısına uygun stratejiler geliştirebilen, özette geleceğe ilişkin stratejik öngörülerde bulunabilme ve gerektiğinde stratejilere müdahale edebilme yeteneğine sahip bireyleri tanımlayan bir olgu olarak ele alınmıştır.

Stratejik düşünce çalışmanın tamamında, hem bir karar biçiminde nitelendirilebilecek “düşünsel bir ürün”, hem de birbirine bağlı aşamalardan meydana gelen zihinsel bir sürecin tamamını kapsayan “düşünsel bir yetenek” olarak kabul edilmiştir. Bu olgu veya yetenek, elbette ki bireyin sadece kendi iç dinamiklerine bağlı olarak gelişen ve örgütsel etkilerden tamamen bağımsız bir unsur olarak ele alınmamıştır. Stratejik düşünce, her şeyden önce, örgütün ana stratejisinden ve buna bağlı olarak geliştirdiği çalışma prensiplerinden ilham alır. Üstelik bu yetenek, bu çalışmada, sadece yepyeni stratejiler üretebilme anlamında da kullanılmamıştır; aynı zamanda mevcut stratejileri gerektiğinde değiştirebilme, geliştirebilme ya da düzeltebilme becerisini de ifade etmektedir. Öte yandan bu çalışmada stratejik düşünce, asıl sonuçlarını strateji uygulanmaya başlandığı andan itibaren veren, örgütün hem içsel hem de dışsal çevresindeki eğilimlere göre neler yapması gerektiğini belirlemede var olan ve örgütün tamamını etkisi altına alan, bir liderlik vasfı olarak görülmesi gereken düşünme biçimi olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmanın ikinci temel unsuru olan eleştirel düşünce ise, bireyin geçmişi, bugünü ve yarını düşünerek karar vermesini sağlayan, hem kendisine hem de başkalarına ait fikirleri anlayabilmesi, yargılayabilmesi ve ifade edebilmesi için zemin hazırlayan bir yaklaşım biçimi olarak ele alınmaktadır. Eleştirel düşünce bu çalışmada, negatif anlamda kullanılan eleştiri olarak değil, aksine olumlu, yapıcı, düzeltici ve iyileştirici bir düşünce tarzı olarak kabul edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü temel unsuru olan yaratıcı düşünce ise, bireyin bir ihtiyacı karşılamak, bir boşluğu doldurmak, bir sorunu çözmek amacıyla yepyeni ve farklı bakış açıları araştıran, yeni ilişkiler keşfeden, bilinenden bilinmeyene doğru yönelen ve bu tip eylemlerin sonunda yeni ve değerli bir fikir ya da ürün ortaya çıkaran bir yaklaşım tarzı olarak incelenmiştir.

Eleştirel ve yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceye etkisini belirleyebilmek amacıyla, Türkiye Vakıflar Bankası Türk Anonim Ortaklığı bünyesinde çalışan 674 yöneticiye bilgisayar ortamından yararlanılarak anket uygulanmıştır. Toplanan veriler üzerinde yapılan analizler sonrasında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Araştırma örneğindeki yöneticilerin stratejik düşünce düzeylerinin genel ortalama değerinin ($\bar{X}=4,24$) oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Boyutlara ait ortalamalar karşılaştırıldığında ise unsurların; sistem düşüncesi ($\bar{X}=4,30$), deneyimleri yansıtmaya ($\bar{X}=4,28$) ve yeniden çerçeveleme ($\bar{X}=4,17$) olarak sıralandıkları tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan, örneklemdaki yöneticilerin en çok sistem düşüncesi özelliğine sahip oldukları, dolayısıyla olaylara bütüncül bir açıdan bakabildikleri, örgüt ve çalışanlar arasında parça-bütün ilişkisi kurabildikleri ve faaliyetleri/kararları ile başkalarını ya da başka birimleri etkilediklerinin farkında oldukları anlaşılmaktadır. Örneklemdaki yöneticilerin diğerlerine kıyasla en az sahip oldukları nitelik ise, yeniden çerçevelemedir. Ancak stratejik düşüncenin üç boyutuna ait ortalamaların her birinin oldukça yüksek olmasından dolayı, örneklemdaki yöneticilerin genel olarak stratejik düşünebilme yeteneklerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Bununla birlikte çalkantılı çevrede başarılı olmak ve başarılı kalabilmek için yöneticiler stratejik düşünebilme yeteneklerini geliştirmelidirler. Çünkü stratejik düşünce olmadan, yöneticiler çevresel değişimleri, fırsatları, tehditleri algılayamaz ve bunlarla uyumlu stratejiler geliştiremez.

Analizde eleştirel düşünce unsurlarına ait genel ortalamasının ($\bar{X}=4,18$), oldukça yüksek bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Benzer biçimde boyutlara ait ortalamalar incelendiğinde bilişsel unsurların ($\bar{X}=4,29$), davranışsal unsurlardan ($\bar{X}=4,24$), ve bilgi unsurlarından ($\bar{X}=3,95$), daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu verilere göre, örneklemdaki yöneticilerin bilişsel unsurlar açısından oldukça iyi bir düzeyde oldukları, diğer bir ifadeyle yöneticilerin bilgilerin doğruluğunu ve kaynağını araştıran, vardığı sonuçları kanıtlarla destekleyebilen, plan yaparken sonuçlarını da düşünebilen ve hata yapma ihtimalini kabullenen bireyler oldukları görülmektedir. Dolayısıyla tüm boyutlara ve ölçek geneline ait ortalamalara bakıldığında, örneklemdaki yöneticilerin eleştirel düşünebilme yeteneklerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Ancak ankete katılan yöneticilerin stratejik düşünebilme yeteneklerini güçlendirmesi açısından bu düşünsel yeteneği daha da geliştirmeleri gerekmektedir.

Ölçeğe ait genel ortalama ($\bar{X}=3,82$) örneklemdaki yöneticilerin yaratıcı düşünebilme yeteneklerinin stratejik ve eleştirel düşünceye oranla çok yüksek olmadığını ifade etmektedir. Yöneticilerde kavramsal yetenekleri ($\bar{X}=3,93$), içsel motivasyon ($\bar{X}=3,72$) ve uzmanlık ($\bar{X}=3,72$) özelliklerine göre daha yüksektir. Dolayısıyla bu sonuç, bankacılık sektöründe çalışan bu yöneticilerin yaratıcı düşünebilme yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini; yöneticilerin çalıştıkları alana yönelik bilgi birikiminin artırılması, çalışırken gerektiğinde başkalarını görüşlerine başvurma veya önyargılardan kurtulmaları konusunda teşvik edilmelerinin onların yeni ve farklı fikirler üretmelerinde etkili olacağını göstermektedir.

Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce ve bunlara ait faktörler arasındaki ilişkileri tespit edebilmek amacıyla yapılan korelasyon analizleri sonucunda, stratejik düşünce ile eleştirel düşünce arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Bu ilişki stratejik düşünceye ait her bir faktör ile eleştirel düşünceye ait tüm faktörler arasında da aynı yöndedir. Bulgular, ilişkinin kuvveti açısından incelendiğinde ise, eleştirel düşünceye ait tüm faktörlerin, stratejik düşünceye ait yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi faktörleri ile olan ilişkisinin, deneyimleri yansıtma faktörü ile olan ilişkisinden çok daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Bu noktada, yöneticilerin olaylara yeni açılardan bakabilme ve olayları ya da olguları

bütüncül bir bakış açısıyla görebilme gibi nitelikler açısından geliştirilmeleri, kurumu, amaçlarını, hedeflerini ve örgütün tamamını daha iyi analiz ederek yeni fikirler geliştirebilmesinde oldukça etkili olabilir. Bu şekilde ortaya çıkabilecek yeni fikirlerin değerlendirilmesi ise, bankacı kuruluşa rekabet avantajı açısından önemli yararlar sağlayabilir.

Stratejik ve yaratıcı düşünce arasındaki ilişkilerin tespiti amacıyla yapılan korelasyon analizleri sonuçları incelendiğinde, stratejik düşünce ile yaratıcı düşünce arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin, her iki düşünce biçimine ait boyutlar arasında da aynı doğrultuda olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte, ilişkilerin kuvvetleri açısından sonuçlar değerlendirildiğinde, yaratıcı düşünceye ait tüm boyutlarla, stratejik düşüncenin yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi boyutları arasındaki ilişkinin, deneyimleri yansıtırma boyutu ile olan ilişkisinden daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizinden elde edilen bulgular, aynı zamanda eleştirel düşünce ile yaratıcı düşünce arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişkiler her bir düşünceye ait boyutlar için de geçerlidir. Yaratıcı düşüncenin içsel motivasyon boyutu ile eleştirel düşüncenin davranışsal unsurlar boyutu arasındaki ilişkinin, diğer boyutlarına oranla çok daha kuvvetli olduğu görülmüştür.

Eleştirel ve yaratıcı düşüncenin, stratejik düşünce ile olan ilişkilerinin kuvvetini ortaya koyan bulgular incelendiğinde ise, eleştirel düşüncenin stratejik düşünce ile olan ilişkisinin, yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceyle olan ilişkisine oranla, çok daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Bu noktada, yöneticilerin stratejik düşünebilmeleri açısından, eleştirel düşünce yeteneğine sahip olmanın daha önemli olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin, stratejik düşünceye etkisini belirleyebilmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz, hem stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce hem de bunlara ait boyutlar dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir. Yapılan regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir:

Eleştirel düşünceye ait tüm boyutların, stratejik düşünceyi oldukça anlamlı bir düzeyde etkilediği görülmüştür. Özellikle davranışsal unsurlar ve bilgi unsurları

boyutlarının, stratejik düşünceyi kuvvetli bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Bilişsel unsurların da stratejik düşünceye etki gücü yüksektir, ancak bu etki diğer boyutlarındaki kadar güçlü değildir. Buna göre, bireyin olaylar ve olgular arasındaki farklılıkları görebilme, yeni fikirlere açık olma, bilgilerin doğruluğunu ve kaynağını araştırma gibi özellikleri güçlendikçe, buna bağlı olarak stratejik düşünebilme yeteneklerinin de arttığı söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin sözü geçen niteliklerin ortaya çıkarılması ya da geliştirilmesi durumunda, stratejik açıdan anlamlılığı olan fikirler üretebileceği ya da kararlar alabileceğini ifade etmek mümkündür.

Yaratıcı düşünceye ait boyutların, stratejik düşünce üzerindeki etki gücü incelendiğinde, içsel motivasyon boyutunun kavramsal yeteneklerine oranla, stratejik düşünce üzerinde çok daha güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Uzmanlık boyutunun ise stratejik düşünce üzerinde anlamlı bir etki gücüne sahip olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla, yöneticilerin yaratıcı fikirler geliştirmeye ve yeni fikirleri denemeye yönelik motivasyonları arttıkça, yeni ürün, fikir ve teknolojileri araştırma imkanları güçlendikçe, stratejik düşünebilme yeteneklerinin arttığı söylenebilir. Bu bulgudan yola çıkarak, yöneticilerin stratejik düşünebilme yeteneklerinin ortaya çıkmasında, yaratıcı fikirler geliştirmeye yönelik sahip oldukları içsel motivasyonun çok önemli bir belirleyici olabileceğini söylemek mümkündür.

Eleştirel ve yaratıcı düşünebilme yeteneklerine ait boyutların tümü bir arada analize dâhil edildiklerinde, stratejik düşünce üzerindeki etkilerinin oldukça yüksek olduğu, ancak yaratıcı düşünce boyutlarının etkilerinin önemli ölçüde zayıfladığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle eleştirel düşüncenin, yaratıcı düşüncenin stratejik düşünce üzerindeki etki gücünü düşürdüğü belirlenmiştir. Eleştirel düşünce biçiminin, yaratıcı düşüncede olduğu gibi; yeni bilgileri ve bakış açılarını araştırma, zorlukların üzerine gitme, yeniliğe açık olma, planlama yapma biçimindeki bazı temel özellikleri içerisinde barındırıyor olması, yaratıcı düşüncenin etki gücünde meydana gelen bu azalışın nedeni olarak gösterilebilir.

Eleştirel ve yaratıcı düşünceye ait boyutların, stratejik düşüncenin geneline olan etkisi belirlendikten sonra, bunların stratejik düşünceye ait boyutlar üzerinde de etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde elde edilen sonuçlar ise şöyledir:

Eleştirel düşünceye ait boyutlar tek başlarına ele alındıklarında stratejik düşünceye ait boyutlar üzerinde anlamlı ve yüksek etkilere sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer bir taraftan davranışsal unsurların, bilgi unsurları boyutuna oranla yeniden çerçeveleme, sistem düşüncesi ve deneyimleri yansıtma boyutları üzerinde çok daha kuvvetli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilişsel unsurların stratejik düşüncenin boyutları üzerindeki etkisi, eleştirel düşüncenin diğer boyutlarınınkine göre düşük olsa da, anlamlı ve yüksektir. Bununla birlikte, bilişsel unsurların deneyimleri yansıtma üzerinde hiçbir anlamlı etki gücüne sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgulara bir bütün olarak bakıldığında, bireyin bilgilerin doğruluğunu ve kaynağını araştırması, yeni fikirlere ve davranış biçimlerine açık olması ve başkalarının varsayımları üzerinde düşünebilmesinin, onun yeni bakış açıları edinmesi, farklı bireylerle görüş alışverişinde bulunması ve hata yapma ihtimalini kabullenmesi gibi özelliklerinin güçlenmesi yönünde, son derece etkili olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, yöneticilerin stratejik düşünce yeteneği üzerinde güçlü bir etkisi olan eleştirel düşünce yetenekleri üzerine daha fazla eğilmeleri gerekmektedir.

Yapılan regresyon analizleri, yaratıcı düşüncenin boyutlarının, stratejik düşünceye ait her bir boyut üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla incelendiğinde, kavramsal yeteneklerin, sadece sistem düşüncesi üzerinde anlamlı bir etki gücü olduğu, diğer iki boyuta yönelik hiçbir anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Buna göre birey, yeni teknoloji, ürün ve fikir araştırma girişimlerini artırdıkça, çevresel değişimleri daha çabuk fark edebilecek, hatta farklı düşünen bireylerle görüş alışverişinde bulunarak sorun çözmede daha farklı stratejiler kullanabilme imkanı bulabilecektir. Ancak analizde, uzmanlık boyutunun, stratejik düşünceye ait hiçbir boyut üzerinde anlamlı bir etki gücüne sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, bireyin fikirlerinin kurum tarafından uygulanıp uygulanmamasının, bireyin çevresel değişim algısı, faaliyetleri ile kurumu etkileme bilinci veya hata yapma ihtimalini kabullenmesi üzerinde önemli bir etkisi yoktur. Analiz sonuçlarına göre, içsel motivasyonun stratejik düşünceye ait tüm boyutlar üzerindeki etkisinin, oldukça yüksek ve anlamlı bir güce sahip olduğu hatta, yaratıcı düşüncenin stratejik düşünce olan etkisinde, içsel motivasyonun neredeyse tek başına bu etkiyi üstlendiği görülmektedir. Dolayısıyla, birey karşılaştığı zorlukların üstüne ne kadar çok giderse,

o kadar çok yeni bakış açısı keşfedebilecek, bunları daha çok sorunun çözümünde kullanabilecek ve farklı alternatifler arama çabası daha da artacaktır.

Eleştirel ve yaratıcı düşünceye ait tüm boyutların, hep birlikte stratejik düşüncenin boyutlarına olan etkisi açısından analiz sonuçları ise şöyledir: Eleştirel ve yaratıcı düşünce boyutlarının, stratejik düşüncenin tüm boyutları üzerinde, oldukça kuvvetli ve anlamlı bir etki gücüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Ancak ne var ki, eleştirel düşünceye ait bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar ve bilgi unsurları boyutların devreye girmesi ile birlikte, yaratıcı düşüncenin kavramsal yetenekler, içsel motivasyon ve uzmanlık boyutlarının, stratejik düşüncenin yeniden çerçeveleme boyutlarına olan etkisini neredeyse yitirdiği tespit edilmiştir. Dahası, uzmanlık boyutunun, stratejik düşünce ve boyutları ile olumlu ilişkisi bulunmasına rağmen, bir değişken olarak ne stratejik düşünce üzerinde, ne de boyutları üzerinde hiçbir anlamlı etki gücüne sahip olmadığı görülmüştür. Hatta stratejik düşüncenin boyutları üzerinde en kuvvetli etkiye sahip olan içsel motivasyonun etki gücü önemli düzeyde azalmıştır. Bu önemli etki azalışı, eleştirel ve yaratıcı düşünce arasındaki bazı özellik benzerlikler konusunda yaptığımız tahminleri destekleyici türden bir sonuçtur.

Sadece ölçek bazında, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin ayrı ayrı ve birlikte, stratejik düşünce üzerindeki etkilerini belirleyebilmek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları ise şöyle özetlenebilir: Eleştirel ve yaratıcı düşüncenin her ikisi de, ayrı ayrı stratejik düşünceyi anlamlı ve kuvvetli bir biçimde etkilemektedir. Ancak, eleştirel düşüncenin stratejik düşünceyi etkileme gücü ve bu gücün anlamlılığının, yaratıcı düşüncenininkinden çok daha yüksek olduğu görülmüştür. Eleştirel ve yaratıcı düşüncenin bir arada stratejik düşünceye olan etkisine bakıldığında ise, her iki düşünce biçiminin stratejik düşünceye ayrı ayrı yaptıkları etkiden biraz daha fazla etki gücü buldukları belirlenmiştir. Ancak yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceye tek başına yaptığı etki, eleştirel düşüncenin de etkisinin analize dâhil edilmesiyle birlikte, önemli miktarda azalmıştır. Bu etki düşüşünün, daha önce yaratıcı düşünce karakteristiklerinin bir kısmının eleştirel düşünceye ait özelliklerle benzerlik göstermesi yönünde sunduğumuz görüşü bir kez daha doğruladığı söylenebilir.

Buraya kadar sunulan tüm sonuçlar ve değerlendirmeler bir bütün olarak ele alındığında, bireyin strateji oluştururken, mevcut stratejilere düzeltici müdahalelerde

bulunurken, örgütü stratejik amaçlar doğrultusunda veya stratejik açıdan anlam taşıyan bir karar verirken, örgütün geçmişini, bugünü ve geleceğini bir bütün olarak görmesi üzerinde onun eleştirel veya yaratıcı düşünebilmesinin büyük bir etkisi olduğu söylenebilir. Çünkü, *eleştirel düşünce*, örgütün, onun yönetiminin, planlamanın, stratejinin ya da süreçlerin işleyişlerinde bir sorun olup olmadığını araştırır. Sorunun tespiti halinde çözüme yönelik hipotezler geliştirerek bunların işe yarayıp yaramadıklarını sınar. Eleştirel düşünce bunu yaparken, örgütün hem içsel hem de dışsal anlamda değerlendirilmesini sağlayan bir düşünme biçimidir. Bu yönleriyle de bireyin stratejik düşünebilmesinde bütünleyici, geliştirici ve yargılayıcı bir rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle eleştirel düşünce, yöneticilerin yeni bilgilere, fikirlere ve davranış biçimlerine açık olmalarını, stratejik kararlar alırken tedbirli ve dikkatli olmalarını sağlar. Eleştirel düşünebilen bir yönetici, bütünü parçalarından ayırarak anlamaya çalışır. Bu yetenek yöneticide, örgütün çevresel değişim ve çalkantıdan etkilenebileceği veya oluşturduğu stratejilerle örgütün tamamını etki altına alabileceği bilincinin oluşmasını sağlar. Dolayısıyla eleştirel düşüncenin, bir yöneticinin stratejik düşünebilmesi açısından son derece önemli ve onu pek çok açıdan destekleyici bir düşünsel yetenek olduğu söylenebilir.

Diğer bir taraftan *yaratıcı düşünce* stratejik karar verme sorumluluğunu taşıyan bireyin, örgütsel hedeflere ve amaçlara ulaştıracak yepyeni stratejiler keşfetmesinde veya mevcut stratejileri geliştirmesinde, onu gelecekteki vizyona odaklar ve değişimin önemini vurgular. Yöneticiye karmaşıklığı, belirsizliği ve çevresel değişimleri analiz etme ve bunlarla başa çıkma konusunda cesaret verir. Bir yönetici yaratıcı düşünebilme yeteneği sayesinde stratejik açıdan anlamlılığı olan yeni uygulamaları araştırma, bunların gerçekleştirilmesini sağlama ve sonuçlarını takip etmede hevesli ve sabırlı bir biçimde hareket eder. Yaratıcı düşünce aynı zamanda zorlukların üzerinde gitme, yeni ve farklı stratejiler üretme veya mevcut stratejiler üzerinde daha iyileştirici düzenlemeler yapabilme gibi önemli konularda yöneticileri güdüleyen, teşvik eden ve onları sürekli olarak bir yenilik arayışına sürükleyen bir düşünsel yetenektir. Dolayısıyla yaratıcı düşüncenin bir yönetici açısından stratejik düşünceyi tamamlayıcı bir düşünsel yetenek olduğunu söylemek mümkündür.

Bireyin demografik özellikleri ile stratejik eleştirel ve yaratıcı düşünebilme yetenekleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizi sonuçlarını ise şöyle özetlemek mümkündür:

Yaş değişkeni açısından stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce ve boyutları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu durumda, yöneticilerin yaşları ile stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünebilme yeteneği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

Cinsiyet değişkeni esas alındığında, sadece stratejik düşüncenin deneyimleri yansıtırma boyutunda anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Buna göre kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla meslektaşlarının veya uzmanlarının görüşlerini alma, alternatifler araştırma, hata yapma ihtimalini kabul etme ve çatışmaları çözümlemede ortak amaç arama gibi konularda daha iyi durumdadırlar. Bu durumun nedeni, kadınların bilgiyi araştırmada daha girişken, meraklı, detaycı, düzenleyici olmaları ve uygulamalar konusunda daha temkinli ve titiz hareket etmeleri olabilir.

Eğitim düzeyi bir değişken olarak kabul edildiğinde diğer değişkenlere göre daha ilgi çekici sonuçlar elde edilmiştir. Eğitim değişkenine göre, yaratıcı düşünce ve ona ait kavramsal yetenekler, içsel motivasyon ve uzmanlık boyutlarında anlamlı farklar bulunmuştur. Diğer bir taraftan, stratejik düşünceye ait sistem düşüncesi ve eleştirel düşünceye ait bilgi unsurları boyutlarının da, eğitim değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, beklendiği gibi bireylerin eğitim düzeyi düştükçe olayları ve ilişkileri bir parça-bütün etkileşimi dâhilinde görebilme ve olaylar ya da olgular arasındaki farklılıkları görebilme yetenekleri de azalmaktadır.

Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünce biçimlerinde, medeni durum değişkeni açısından anlamlı hiçbir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla, bireylerin medeni durumları açısından, bu üç düşünsel yetenek açısından ilgili önem düzeyinde istatistiksel açıdan bir farklılaşma olmamıştır.

Örneklemdaki yöneticilerin buldukları statüye ilişkin yaratıcı düşüncede, ona ait kavramsal yetenekler ve uzmanlık boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuş ve genel müdürlükte departman müdürü statüsünde çalışan yöneticilerin, şube müdürü olanlardan daha yaratıcı düşünebildikleri, yeni fikirler araştırma ve bunlar için planlar ve programlar geliştirme konularında daha yetenekli oldukları tespit edilmiştir. Bu

durumun nedeni, Şube sisteminin departmanlara göre ana sisteme daha çok bağımlı olmaları veya müŐterileri sorunlarıyla departmanlara göre çok daha yoğun bir biçimde karşı karşıya gelme stresinin olumsuz etkileri olabilir. Meseleye departman yöneticileri açısından bakıldığında ise bu sonucun diğer bir nedeninin, belirleyici bir konumda bulunmalarından dolayı bu statüdeki yöneticilerden yaratıcı fikirler ve yeni yöntemler üretme konusunda daha fazla sorumluluk yüklenmiŐ olması, hatta bunun belki de bir zorunluluk olarak gösterilmesi olabilir.

Deneyim değişkeni açısından duruma bakıldığında ise sadece stratejik düşüncenin sistem düşüncesi boyutuna ait anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçları, 6-10 yıl arasında deneyimi olan yöneticilerin olayları veya olguları bir bütün olarak görebilme ve bunlar arasındaki parça-bütün ilişkisi kurabilme açısından diğer deneyim periyotlarına göre daha düşük bir seviyede oldukları görülmektedir. Tüm deneyim periyotları, sistem düşüncesine sahip olma açısından bir bütün olarak ele alındığında ise, bireylerin deneyimleri arttıķa olaylara bütüncül bir açıdan bakabilme özelliğinin azaldığı tespit edilmiştir. Bu durumun nedeninin, bireyin deneyim süresi arttıķa, çalışma hayatının monoton bir seyre girmesinden ve kendisi ile kurumu arasındaki bağın mekanikleŐmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Her ne kadar bu çalışma, ilk planda stratejik yönetim bilincinin irdelenmesi, geliştirilmesi ve stratejik yöneticiye ait belirleyici karakteristikleri keşfetme amacını taŐıyorsa da, söz konusu düşünsel yeteneklerin, örgütlerin her biriminde çalışan bireylerde de bulunması gerektiği inancını taŐıymaktayız. Çünkü evresel dinamiklerin hızlı bir biçimde deđiŐtiđi, rekabetin giderek Şiddetlendiği ve “farklı olma” çabasının hâkim olduğu günümüz piyasa koŐullarında, bir örgütün en çok ihtiyaç duyduğu kaynak; örgütün içinde ve dışında yaşanan değişimleri fark edebilen, örgütün amaç ve hedeflerini, yapısını, işlevlerini ve kapasitesini iyi bilen, yenilik ve yaratıcılık için kendini motive etmiş, olaylara ya da sorunlara farklı açılardan bakabilen ve öngörüsü yüksek bireylerdir. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları ve araştırmada kullanılan ölçekler, pratik açıdan örgütlerin insan kaynakları birimlerine ve tüm kademelerdeki çalışanların stratejik, eleştirel ve yaratıcı türdeki düşünsel yetenek düzeylerinin tespitinde veya mevcut insan kaynaklarının ölçülmesinde ve geliştirilmesinde de önemli bir fikir verebilir.

Bu çalışmanın sonuçları, teorik açıdan ise başta stratejik yönetim olmak üzere, hem ulusal hem de uluslararası işletme yönetimi, hatta eğitim ve kamu yönetimi literatürü gibi yakın disiplinlerde kullanılabilecek yapıda ve esnekliktedir. Çünkü söz konusu olan, ayırt edici ve üretken bir bilinç yapısı geliştirmek olduğundan, çalışmanın sonuçları eğitim programlarına yönelik çalışma ve araştırmalarda kullanılabileceği gibi, siyaset bilimi ve kamu yönetimi alanlarında daha yeni ve farklı bakış açılarının kazandırılmasında da önemli yararlar sağlayabilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler

Gerçekleştirilen bu çalışmada nicel (kantitatif) araştırma yöntemi kullanılmıştır. Dolayısıyla, daha önceden hazırlanmış ve çalışmada sunulan farklı görüşlerin tamamı dikkate alındığında, ortaya çıkan teorik birikime kıyasla, nicel anlamda sınırlı bir ölçüğe bağlı kalınmıştır. Tüm veriler, bu ölçek yardımıyla toplanmış, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Söz konusu sınırlılık, çalışmanın önceki kısımlarında vurgulanan ve bu çalışma ile bir parça giderilmesi amaçlanan hem teorik hem de ampirik araştırmaların ve bunlara ait materyallerin yokluğundan ileri gelmektedir. Dolayısıyla gelecekteki çalışmalarda, çok daha geniş kapsamlı, hatta literatürün teorik birikimine katkıda bulunabilecek nitel ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesi ve kullanılması oldukça yararlı olacaktır.

Çalışma ile ilgili diğer bir kısıtlılık, özel ve kamu işletmelerinin bu tip verileri sağlamadaki isteksizlikleri, bilimsel araştırmaların önemi konusunda yeterince bilinçli olmamaları ve pek çok bilimsel çalışmada olduğu gibi araştırma bütçesinin yetersizliği gibi nedenlerden dolayı, örneklemin ancak belirli bir sektörden, seçilmiş bir kuruma ve buraya ait belirli bir statüdeki personele uygulanabilmiş olmasıdır. Gelecekteki çalışmalarda farklı sektörlerden, hatta sektörler arası karşılaştırmalardan elde edilecek veriler, konunun teorik ve pratik zenginliğine önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışmanın araştırma kısmında, eleştirel düşünce ve yaratıcı düşüncenin, ayrı ayrı ve birlikte stratejik düşünceye etkisi belirlenmeye çalışılmış ve bu iki düşünsel yeteneğin birbirleri ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduklarına dair bulgular elde edilmiştir. Ancak çalışmada, eleştirel düşüncenin yaratıcı düşünce üzerinde anlamlı bir etki gücüne sahip olup olmadığı araştırılmamıştır. Bunun yanı sıra, eleştirel

düşünceyle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, yaratıcı düşüncenin stratejik düşünce üzerindeki etkisini önemli ölçüde yitirdiğinin görülmesi, eleştirel düşünce biçiminin, yaratıcı düşünce tarzını kısmen içeriyor olduğuna dair bir takım düşündürücü soru işaretlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu durumun, gelecekte başka bir araştırma için bir hareket noktası olabileceği düşünülmektedir.

Stratejik yönetim mantığının ve stratejik düşüncenin ne tür bir yapıya sahip olduğunun irdelenmesi, çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada stratejik düşünce ve bu yeteneğe etki edebilecek düşünsel yeteneklerden eleştirel ve yaratıcı düşünce yetenekleri esas alınmıştır. Ancak, kuşkusuz stratejik yönetim mantığını etkileyen daha farklı düşünsel yetenekler ve olgular da vardır ve olması gerekir. Çalışmanın araştırma kısmında, eleştirel ve yaratıcı düşünce ile, stratejik düşüncenin yaklaşık %61'inin açıklanabildiğine dair sonuçlar, bu beklentinin haklılığını göstermektedir. Dolayısıyla stratejik düşünce konusu hem bir yetenek, hem de bir süreç olarak araştırmalara son derece açık bir konudur.

Gelecekte yapılacak araştırmalara yol gösterici olması açısından, araştırma süreci sırasında akla gelen bazı sorulara dikkat çekmek yararlı olabilir. Literatür araştırmalarından elde edilen ve bu çalışmaya uygunluğu açısından genel olarak yer vermeye çalışılan bilgiler dikkate alındığında farklı yaratıcılık türlerinden bahsedildiği görülmüştür. Bu bilgilerden hareketle şu önemli sorular akla gelmektedir: “Acaba yaratıcılık her konuda ve her koşulda bireyi başarıya ulaştıran, tek tip bir yetenek midir? Diğer bir ifadeyle, yaratıcı olduğu bilinen bir birey resimden tiyatroya, fizikten kimyaya hatta eğitimden yönetime, her konuda bireye başarı getirebilecek midir? Yoksa her bir disiplin için farklı yaratıcılık türlerine mi ihtiyaç vardır? Bu sorular, yaratıcılığın sanki kullanıldığı sahaya göre farklılaşabilen bir yetenek olduğuna dair düşündürücü imalarda bulunmaktadır. Söz konusu soruların sağlıklı bir biçimde yanıtlanabilmeleri için, son derece geniş kapsamlı disiplinlerarası bir araştırmanın yapılması gerekmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, belki de yaratıcı düşünce özellikleri açısından güzel sanatlardan fen bilimlerine, sağlık bilimlerinden sosyal bilimlere kadar pek çok disipline ait ortak ya da ayırt edici bir veri bileşimi elde edilebilir. Benzer durum, eleştirel düşünce için de geçerli olabilir. Eleştirel ve yaratıcı düşünce yeteneğinin her alan için değişebilen bir yapıda olup

olmadığının araştırılması da dikkate alınır türden verilerin elde edilmesi açısından yararlı olabilir.

Öte yandan, araştırma modelinde yer almayan ve dolayısıyla test edilmesi en azından bu çalışmada öngörülme, ancak ciddi bir biçimde dikkati çeken önemli bir hususa yer vermenin, çalışmanın çıkış noktasını oluşturan teorik temellerin güçlendirilmesi ve araştırmanın derinliğinin ölçülebilmesi açısından yararlı görülmektedir. Literatürde stratejik düşünce ile doğrudan ilişkilendirilen “**yaratıcı düşünce**” ve “**eleştirel düşünce**”, zaman zaman stratejik düşünce ile bazen de yaratıcı ve eleştirel düşünce ile ilişkilendirilen “**ıraksak düşünce**” ve “**yakınsak düşünce**” ve ağırlıklı olarak yaratıcı düşünce ile nadiren de stratejik düşünce ile ilişkilendirilen “**yanal (lateral) düşünce**” ve “**dikey düşünce**” gibi kavramlar birlikte değerlendirildiğinde, bu kavramların stratejik düşünce olgusu ile ilişkilendirilmeleri açısından bir bütünsellik ilişkisi içinde olup olmadıkları ya da her bir olgunun tek tek değil de, bir bütün olarak stratejik düşünce açısından bir anlamlılık taşıyıp taşımadıkları, daha net bir ifadeyle literatürde bu anlamda bir kavramsal ilişkiler birliğinin yapılandırılmadığı gözlemlenmiştir. Dahası, bu olguların hem her birinin hem de tümünün, “stratejik düşünce” ile ne tür bir ilişki içerisinde olduklarının, açık ve net bir sistematik dâhilinde belirginleştirilmemiş olduğu da tespit edilmiştir. Özetle, araştırmacıların stratejik düşünce olgusu ile ilgili olarak “yaratıcı ve ıraksak” ya da “yaratıcı ve yanal (lateral)” biçimindeki ifadeleri kullanırken, aralarında herhangi bir fark olup olmadığı konusunda hiçbir açıklama getirmedikleri dikkat çekmektedir.

Çalışmamızın kavramsal ilişkiler kısmında yer verdiğimiz görüşlere göre, *yaratıcı düşünce* bir sorunun çözümü ile ilgili olarak yepyeni ve özgün yollar bulmayı amaçlayan bir düşünce biçimi olarak tanımlanırken, *eleştirel düşünce* ise bu alternatifler arasından sorunu çözebilecek olanın belirlenmesini sağlayan bir düşünsel yetenek olarak tanımlanmıştır. Diğer bir taraftan *ıraksak düşünce*, yeni bir olguyu keşfetmede ya da her hangi bir sorun ya da durum karşısında alternatif çözüm üretebilmeyi sağlayan açık uçlu bir düşünce biçimi olarak, *yakınsak düşünce* ise mevcut alternatif çözüm önerileri arasından belirli bir seçeneğe odaklanan, seçici nitelikte bir düşünce tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu görüşler genel bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde ise, araştırmacıların yaratıcı, ıraksak ve yanal (lateral) düşünceyi; alternatif bakış açıları kazandıran “**üretken**” nitelikte bir süreç ya da

kavram olarak ele aldıkları, eleştirel, yakınsak ve dikey düşünce biçimlerini ise bu alternatiflerden birisini seçmeyi amaçlayan “indirgeyici” nitelikte bir süreç ya da kavram olarak değerlendirdiklerini söylemek mümkündür.

Ortaya çıkan tabloya bakıldığında asıl dikkat çekici hale gelen nokta; “yaratıcı-eleştirel düşünce”, “ıraksak-yakınsak düşünce” ve “yanal (lateral)-dikey düşünce” ikilemelerinin, şimdilik birbirlerine birebir uyduklarına dair teorik bir temel teşkil edebilecek düzeyde kanıtlar geliştirilmemiş ya da henüz öne sürülmemiş olsa da, en azından hizmet ettikleri amaç ya da gördükleri işlevler açısından, birbirleriyle son derece önemli düzeyde benzer olduklarıdır. Bu benzerlik çerçevesinde düşünüldüğünde ise **stratejik düşünce olgusunun bu üç ikilemenin her biri ile de ilişkili olduğunu** söylemek mümkündür. Dolayısıyla da stratejik düşünce üretme yeteneğinin etkinliği açısından yaratıcı ve eleştirel düşünebilme yetenekleri ne tür bir rol oynuyorsa, ıraksak-yakınsak ve yanal-dikey düşünebilme yeteneklerinin de aynı rolü üstlendiği, bu ikilemelerin birbirleri yerine kullanılabilmesinin mümkün olduğunu söylemek mümkündür.

Söz konusu yakınlığa karşın bu durumun ilk bakışta net bir biçimde ya da tam olarak anlaşamadığını, hatta kavramların havada asılıymış gibi birbirine bağlanmayı bekliyor gibi görüldüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Örneğin Graetz’in³²⁸, *stratejik düşünceyi* tanımlarken; ıraksak, yaratıcı, sezgisel, yenilikçi ve yapay kavramlarını, *stratejik planlamayı* tanımlarken ise; yakınsak, mantıksal, kuralcı, sistematik ve geleneksel kavramlarını kullanması ve bu şekilde **yakınsak düşünce** kavramını stratejik düşünce olgusundan soyutlayarak, stratejik düşünce yoluyla üretilen stratejileri uygulayan “stratejik planlama” fonksiyonuna ait bir nitelik olarak göstermesi, literatürdeki kavram çeşitliliğinin yol açtığı karmaşaya bir kanıt olarak gösterilebilir.

Sorunu daha net bir biçimde ifade etmek gerekirse, bu noktada akla kritik nitelikte bir soru gelmektedir: yaratıcı düşünce, eleştirel düşünce, ıraksak düşünce, yakınsak düşünce, yanal (lateral) düşünce, dikey düşünce olgularından hangileri, “stratejik düşünce biçiminin” neresindedir?

³²⁸ Graetz, s. 457.

Yer verilen tüm görüşleri genel olarak değerlendirmek, bu noktada hem bahsini ettiğimiz kavram karmaşıklığının nasıl meydana gelmiş olabileceğini ifade etme, hem de ortaya çıkan soru işaretlerinin gidererek bu karmaşıklığın çözümlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Söz konusu değerlendirmenin ilk adımı; Liedtka³²⁹, Bonn³³⁰, ve Pisapia³³¹, Heracleous³³², Lawrence³³³, Taylor³³⁴, Kubr³³⁵, Baker ve Sienkewicz³³⁶, Fisher, Graetz³³⁷, Glassner ve Schwarz³³⁸, King³³⁹, Moore³⁴⁰, Alsaaty³⁴¹,...gibi pek çok araştırmacının görüşlerinden yola çıkılarak hazırlanan aşağıdaki “*önergeler dizisinin*” oluşturulmasıdır. Bu önergeler dizisi, hem sözünü ettiğimiz kavram karmaşasının varlığını ve olguların benzerliği konusunda yaptığımız çıkarımın isabetli olduğunu destekleyen, hem de bu karmaşıklık örüntüsünü tahlil etmeyi ve çözümlenmeyi amaçlayan bir “*çözümleme tablosu*” olarak gösterilebilir:

³²⁹ Liedtka, “Strategic Thinking...”, ss. 122-124; Liedtka, “Linking Strategic...”, ss. 31-32.

³³⁰ Bonn, “Improving Strategic... ss. 338-339; Bonn, “Developing Strategic...”, ss. 64-67.

³³¹ Pisapia vd., “Developing Leader’s...”, ss. 44-56; Pisapia vd., “A Comparison”, ss. 47-49.

³³² Heracleous, “Strategic Thinking Or...”, ss. 481-482.

³³³ Lawrence, s. 10.

³³⁴ Taylor, s. 19.

³³⁵ Kubr, s. 217.

³³⁶ Baker ve Sienkewicz, s. 69.

³³⁷ Graetz, s. 457.

³³⁸ Glassner ve Schwarz, ss. 11-17.

³³⁹ King, s. 2.

³⁴⁰ Moore vd., ss. 267-272.

³⁴¹ Alsaaty, s. 68.

Tablo 3.46. Stratejik, Yaratıcı, Eleştirel, Yanal ve Dikey Düşünce Kavramlarına Ait Çözümleme Tablosu

A : “Stratejik düşünce, yaratıcı düşünce biçimini gerektirir.”

B : “Stratejik düşünce, eleştirel düşünce biçimini gerektirir.”

A.B : “Stratejik düşünce hem yaratıcı hem de eleştirel düşünce biçimini gerektirir.”

1 : “Yaratıcı düşünce, ıraksak düşünce biçimini gerektirir.”

2 : “Yaratıcı düşünce, yakınsak düşünce biçimini gerektirir.”

1.2 : “Yaratıcı düşünce, hem ıraksak hem de yakınsak düşünce biçimini gerektirir.”

3 : “Yaratıcı düşünce, yanal (lateral) düşünce biçimini gerektirir.”

4 : “Yaratıcı düşünce, dikey düşünce biçimini gerektirir.”

3.4 : “Yaratıcı düşünce, hem yanal (lateral) hem de dikey düşünce biçimini gerektirir.”

A.B : “Stratejik düşünce hem yaratıcı hem de eleştirel düşünce biçimini gerektirir.”

A.1.2 : “Stratejik düşünce, hem ıraksak hem de yakınsak düşünce biçimini gerektirir.”

A.3.4 : “Stratejik düşünce, hem yanal (lateral) hem de dikey düşünce biçimini gerektirir.”

Değerlendirmenin ikinci adımı ise; yaratıcı düşünce, ıraksak düşünce ve yanal düşünce biçimlerinin kendi aralarında; eleştirel düşünce, yakınsak düşünce ve dikey düşünce biçimlerinin ise kendi aralarında önemli düzeyde işlevsel olarak benzerlik gösterdikleridir. Bu noktadan hareketle, kavramsal bir sınıflandırma yaparak, bu düşünce biçimlerini, olaylara veya olgulara yaklaşma biçimleri açısından daha belirgin bir sistematik yaklaşımla ele almak mümkündür. Dolayısıyla yaratıcı-ıraksak-yanal düşünce biçimlerini “*üretken düşünce grubu*”, eleştirel-yakınsak-dikey düşünce biçimlerini ise “*indirgeyici düşünce grubu*” olarak adlandırmak mümkündür. Dahası, bu iki düşünce grubunun birbirine birbirleri ile aynı zamanda “tamamlayıcı” bir ilişki içerisinde olduklarını da söylemek yanlış olmayacaktır. Asıl vurgulanmak istenen husus ise, stratejik düşünce biçiminin her iki düşünce grubu ile yakından ilişki içerisinde olduğudur.

Yukarıda önerilen hususların, gelecekteki çalışmalar için yararlı olabileceği söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Abraham, A. ve Windmann, S., "Creative Cognition, The Diverse Operations And The Prospect Of Applying A Cognitive Neuroscience Perspective", *Methods*, 42, 2007, 38-48.
- Abraham, S., "Stretching Strategic Thinking", *Strategy And Leadership*, 33(5), 2005, 5-12.
- Ackermann, F., Eden, C., ve Brown I. *The Practice Of Making Strategy*, Sage Publications, London 2005.
- Adler, J. E., "On Resistance To Critical Thinking", *Thinking, The Second International Conference*, Ed. David N. Perkins, Jack Lochhead ve John Christopher Bishop, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey 1987, 247-260.
- Aktan, C. C., "Geleceği Kazanmanın Yolu, Stratejik Yönetim", Erişim Tarihi:12.01.2010
[Http://Www.Tkgm.Gov.Tr/Turkce/Dosyalar/Diger%5cicerikdetaydh278.Pdf](http://www.tkgm.gov.tr/Turkce/Dosyalar/Diger%5cicerikdetaydh278.Pdf)
- Alder, H., *Cq, Bost Your Creative Intelligence, Powerful Ways To Improve Your Creativityquotient*, Kogan Page Ltd., London 2002.
- Alkhafaji, A. F., *Strategic Management Formulation, Implementation And Control In A Dynamic Environment*, The Howorth Press, Usa 2003.
- Allison, M. ve Kaye J., *Strategic Planning For Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, New Jersey 2005.
- Alsaaty, F. M., "Entrepreneurs: Strategic Thinkers In Search Of Opportunities", *Journal Of Business & Economics Researchs*, 5(2), (February 2007), 65-71.
- Altier, W. J., "Strategic Thinking For Today's Corporate Battles", *Management Review*, 80(11), (November 1991), 20-22.

- Amabile, T. M., "How To Kill Creativity", *Harward Business Review*, 76(5), (September-October 1998), 77-87.
- Andrews, K. R., "The Concept Of Corporate Strategy", *Resources Firms And Strategies*, Ed. Nicolai J.Foss, Oxford University Press, (New York 2003), 52-59.
- Atherton A.ve Hannon, P., "Building Strategic Awareness Capability The Cognitive Tools And Modes Of Thinking Of Small Business Owner Managers", *Durham University Business School, Small Business Centre Occasional Papers Sries*, Durham, 1998, Erişim Tarihi: 12.08.2010 [Http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1996/80.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1996/80.pdf)
- "The Innovation Process İn The Small Business, An Analysis Of Its Structure, Dynamics And Constituent Parts", Erişim Tarihi: 29.03.2009 [Http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1999/141.pdf](http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1999/141.pdf)
- Austin, J. H., *Chase Chance And Creativity, The Lucky Art Of Novelty*, Columbia University Press, New York 2003.
- Bailin, S. ve Siegel, H., "Critical Thinking", *The Blackwell Guide To The Philosophy Of Education*, Ed.Nigel Blake, Blackwell Publishing Ltd., Usa 2003, 181-193.
- Baker, C., *Key Issues İn Bilingualism And Bilingual Education*, Short Run Press Ltd., Uk 1990.
- ve Sienkewicz, A. *The Care Education Of Young Bilinguals, An Introduction For Proffessionals*, Mulilingual Matter Ltd., Great Britain 2002.
- Bandrowski, J. F., *Corporate Imagination Plus, Five Steps To Translating Innovative Strategies Into Action*, Free Press, New York 1990.
- Banning, M., "Measures Tha Can Be Used To Instill Critical Thinking Skills İn Nurse Prescribers", *Nurse Education İn Practise*, 6, 2006, 98-105.

- Baransel, A., *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 1.Cilt, No: 3295, (2.Basım), İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul 1979.
- Barca, M., "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikayesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), (Mart 2005), 7-35.
- Barker, A., *Yenilikçiliğin Simyası*, (Çev. Ahmet Kardam), Mess Yayınları, İstanbul 2002.
- Bentley, T., *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık*, (Çev. Onur Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul 2004.
- Bhushan, N., ve Rai, K. *Strategic Decision Making*, Springer-Verlag London Limited, Usa 2004.
- Bilton, C., *Management And Creativity, From Creative Industries To Creative Manegement*, Blackwell Publishing, Uk 2007.
- Birch, P. ve Clegg, B., *İş Hayatında Yaratıcılık*, (Çev. Tülay Savaşer), Rota Yayınları, İstanbul 1997.
- Bloyd, J. S., *The Relation Between Stress Hardiness And Creative Thinking*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Fielding Graduate Institute, 2003.
- Boden, M. A., "Creativity And Artificial Intelligence", *Artificial Intelligence*, 103, 1998, 347-356.
- The Creative Mind, Myths Nad Mechanism*, (Second Edition), Routledge Taylor & Francis Group, London 2004.
- Bonk, C. J. ve Smith, G. S., "Alternative Instructional Strategies For Creative And Critical Thinking In The Accounting Curriculum", *Journal Of Accounting Education*, 16(2), 1998, 261-293.
- Bonn, I., "Developing Strategic Thinking As A Core Competency", *Management Decision*, 39(1), 2001, 63-74.

- “Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach”, *Leadership And Development Journal*, 26(5/6), 2005, 336-354.
- Bracker, J., “The Historical Development Of The Strategic Management Concept”, *Academy Of Management Review*, 5(2), 1980.
- Bryson, J. M., *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations*, Jossey Bass Press, Usa 2004.
- Buzan, T., *Yaratıcı Zekanın Gücü*, (Çev. Beyhan Kurt), Epsilon Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Campbell, D. T., Fiske, D. W., “Convergent And Discriminant Validation By The Multitrait-Multimethod Matrix”, *Psychological Bulletin*, 56(2), 1959, 81-105.
- Carter, D., “Great Thinkers, Edward De Bono 1933-Present Day”, *Training Journal*, (May 2007), 64.
- Caspari, J. A. ve Caspari, P., *Management Dynamics*, John Wiley & Sons, New Jersey 2004.
- Christopher, W. F., *Holistic Management, Managing How Matters Forcompany Success*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2007.
- Cleland, D. I., *Strategic Management Of Teams*, John Wiley & Sons Inc., Usa 1996.
- Cogan, R., *Critical Thinking, Step By Step*, University Press Of America, 1998.
- Cole, C. A., *Strategic Management*, Thomson Learning Press, London 1997.
- Cropley, A.ve Cropley, D., “Resolving The Paradoxes Of Creativity, An Extended Phase Model”, *Cambridge Journal Of Education*, 38(3), (September 2008), 355-373.
- Culvenor, J. ve Else, D., “Finding Occupational Injury Solutions, The Impact Of Training In Creative Thinking”, *Safety Science*, 25(1-3), 1997, 187-205.

- Daghir, M. M. ve Zaydie, K. I. H. A., "The Measurement Of Strategic Thinking Type For Top Managers In Iraqı Public Organizations-Cognitive Approach", *Ijcm*, 15(1), 2005, 34-46.
- Daniels, R., *Nursing Fundamentals Caring & Clinical Decision Making*, Delmar Thompson Learning, Usa 2004.
- David, F. R., *Strategic Management*, (Tenth Edition), Pearson Education Asia Limited And Tsinghua University Press, 2006.
- Davis, Garry A., "Barriers To Creativity And Creative Attitudes", *Encyclopedia Of Creativity*, Cilt I, Ae-H, Ed. Mark A. Runco ve Steven R. Pritzker, Academic Press, Usa 1999, 165-174.
- De Bono, E., "Serious Creativity", *The Journal For Quality And Participation*, 18(5), (Sep. 1995), 12-18.
- Dess, G. G. ve Lumpkin, G. T., "Emerging Issues İn Strategy Process Research", *Strategic Management*, Ed., John Mcgee, Uk: Blackwell Publishing, 2006, 12-44.
- Devitt, S. J. ve Smith, L., *Critical Thinking İn Health And Social Care*, Sage Publications, India 2007.
- Digman, L. A., *Strategic Management*, Dame Publications, Usa 1995.
- Dinçer, Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (7.Basım), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2004.
- Dobson, P., Starkey K. ve Richards J., *Strategic Management Issues And Cases*, Blackwell Publishing, Uk 2004.
- Doyague, M. Alvarez N. G. ve Nieto, M., "An Examination Of Individual Factors And Employees' Creativity, The Case Of Spain", *Creativity Research Journal*, 20(1), 2008, 21-33.

- Drejer, A., *Strategic Management And Core Competencies Theory And Application*, Greenwood Publishing Group Inc, Usa 2002.
- Eisenhardt, K. M., "Strategy As Strategic Decision Making", *Sloan Management Review*, 1999, 1-10.
- Enz, C.A., *Hospitality Strategic Management, Concepts And Cases*, John Wiley & Sons Inc., Canada 2010.
- Facione, P. A., "Critical Thinking, What Is And Why It Counts", *California Academic Press*, 1998, 1-16.
- Faux, B. J., *An Analysis Of The Interaction Of Critical Thinking Creative Thinking And Intelligence With Problem Solving*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), The Temple University Graduate Board, 1992.
- Fisher, R., *Teaching Children To Think*, (Second Edition), Nelson Thornes Ltd. Uk 2005.
- Fogg, C. D., *Team-Based Strategic Planning*, Amacom, Usa 1994.
- Freeley A. J. ve Steinberg, D. L., *Argumentation And Debate, Critical Thinking For Reasoned Decision Making*, (Twelfth Edition), Wadsworth Cengage Learning, Usa 2009.
- Gambrill, E., *Critical Thinking In Clinical Practice, Improving The Quality Of Judgements And Decisions*, (Second Edition), John Wiley & Sons, New Jersey 2005.
- Gardner, J. N., Jewler, J. ve Barefoot, B. O., *Your College Experience, Strategies For Success*, (Seventh Edition), Thomson Wadsworth, Usa 2008.
- Gibbs, L. ve Gambrill, E., *Critical Thinking For Helping Professionals, A Skills-Based Workbook*, (Third Edition), Oxford University Press, New York 2009.
- Glassner, A. ve Schwarz, B. B., "What Stands And Develops Between Creative And Critical Thinking? Argumentation?", *Thinking Skills And Creativity* 2, 10-18.

- Goldman, E. F., *Becoming An Expert Strategic Thinker: The Learning Journey Of Health Care Ceos*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), George Washington University, (July 7 2005).
- “Strategic Thinking At The Top: What Matters İn Developing Expertise”, *Academy Of Management Best Conference Paper*, 2006, Med: F1-F6.
- “Strategic Thinking At The Top”, *Mit Sloan Management Review*, 48(4), Summer 2007, 75-81.
- Cahil, T., Filho R. P. ve Merlis, L. M., “Experiences That Develop The Ability To Think Strategically”, *Journal Of Healthcare Management*, 54(6), (Nov/Dec 2009), 403-417.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M. ve Pfeiffer J. W., *Applied Strategic Planning*, McGraw-Hill, Usa 1993.
- Goyne, *June Stokes Critical Thinking İn Nursing, Perceptions Of Nursing Educators*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Auburn University, 2001.
- Graetz, F., “Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Toward Understanding The Complementarities”, *Management Decision*, 40(5/6), 2002, 456-462.
- Gray, C. ve Malis, J., *Visualizing Research, A Guide To The Research Process İn Art And Design*, Ashgate Publishing Limited, Great Britain, 2004.
- Green, A., *Creativity İn Public Relations*, (Third Edition), Chartered Institute Of Public Relations, Pr İn Practice Series, 2007.
- Gruenwald, G., *How To Create Profitable New Products, From Mission To Market*, Ntc Business Books, Usa 1997.
- Guffey, M. E., *Business Communication, Process & Product*, (Sixth Edition), South Western Cengage Learning, Usa 2008.
- Güçlü, N., “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 2003.

- Haberberg, A., ve Rieple, A. *Strategic Management Theory And Application*, Oxford University Press, New York 2008.
- Hair, J. F. Rolph E. A., Ronald L. T. ve William B., *Mulivariate Data Analisis*, Prentice Hall, Upper Saddle River, Nj 1998
- Halpern, D. F., *Critical Thinking Across The Curriculum, A Brief Edition Of Thought And Knowledge*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Usa 1997.
- Hançerlioğlu, O., *Felsefe Ansiklopedisi*, Cilt 1, A-D, Remzi Kitabevi, İstanbul 1976.
- Hambrick, D. C., "Strategic Awareness Within Top Management Teams", *Strategic Management Journal*, 28(3), (Jul-Sep 1981), 263-279.
- Hamel, G. ve Prahalad C. K., "Strategic Intent", *Harward Business Review*, (May-June 1989), 63-76.
- Hamel, G. ve Prahalad C. K., *Competing For The Future*, Harvard School Press, Boston 1994.
- Hamel, G., "Strategy As Revolution", *Harward Business Review*, July-August 1996, 69-82.
- Harmon, C. C., "On Strategic Thinking, Patterns İn Modern History", *Statecraft And Power*, Ed. Christopher C. Harmon ve David Tucher, University Press Of America, Usa 1994, 55-88.
- Harper, S. C., "Strategic Thinking, Backwards From The Future", *American Business Review*, (June 1991).
- Harrison, E. F., "A Process Perspective On Strategic Decision Making", *Management Decision*, 34(1), 1996, 46-54.
- ve Pelletier, M. A., "Revisiting Strategic Decision Success", *Management Decision*, 39(3), 2001, 169-179.

- Harvard Business School Essentials, *Managing Creativity And Innovation*, Harvard Business School Publishing Corporation, Usa 2003.
- Helgerson, L. J. S., *Law And Order, Teaching Critical And Strategic Thinking For A Complex World*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Capella University, 2007.
- Hemlin, S., Allwood, C. M. ve Martin, B. R., "What Is Creative Knowledge Environment", *Creative Knowledge Environments, The Influences On Creativity In Research And Innovation*, Ed. Sven Hemlin, Carl Martin Allwood ve Ben R. Martin, Edward Elgar Publishing Limited, Great Britain 2004, 1-30.
- Heracleous, L., "Strategic Thinking Or Strategic Planning", *Long Range Planning*, 31(3), 1998, 481-487.
- Strategy And Organization, Realizing Strategic Management*, Cambridge University Press, Uk 2003.
- Hickman, C. R., *Mind Of A Soul Of A Leader*, John Wiley & Sons, Inc., Canada 1992.
- Hill C. W. L. ve Jones, G. R., *Strategic Management An Integrated Approach*, (Ninth Edition), South Western Cengage Learning Press, Usa 2008.
- Hinton, P. R., Brawnlow, C, McMurray, I. ve Cozens, B., *Spss Explained*, Routledge, Great Britain 2004.
- Huber, D. L., *Leadership And Nursing Care Management*, (Third Edition), Pennsylvania Saunders Elsevier, Boston 2006.
- Hughes R. L. ve Beatty, K. C., *Becoming A Strategic Leader, Your Role In Your Organization's Enduring Success*, Wiley & Sons, San Francisco 2005.
- Hughes, W. ve Lavery, J., *Critical Thinking, An Introduction To The Basic Skills*, (Fourth Edition), Broadview Press Ltd., Canada 2004.
- Hunter, D., *A Practical Guide To Critical Thinking, Deciding What To Do And Believe*, John Wiley & Sons, New Jersey 2009.

- Hurson, T., *Think Better, An Innovator's Guide To Productive Thinking*, McGraw Hill Companies, Usa 2008.
- Hussey, D. E., *Strategic Management, From Theory To Implementation*, (Fourth Edition), Butterworth-Heinemann, Great Britain 1998.
- Isaksen, S. G., Dorval K. B. ve Treffinger, D. J. *Creative Approaches To Problem Solving, A Framework For Innovation And Change*, (Third Edition), Sage Publications Inc., Usa 2010.
- Jackson, J. H., *England Since The Industrial Revolution, 1815-1948*, Greenwood Press, Usa 1975.
- Jacobson, S. K., McDuff M. D. ve Monroe, M. C. *Conservation Education And Outreach Techniques*, Oxford University Press, New York 2006.
- Johnson, K. G., "Harnessing Self-Reflexiveness For Creatical Thinking*thinking Creatically*, ", Ed. Kenneth G. Johnson, Second Printing, Institute Of General Semantics, Usa 1992.
- Johnson, E. B., *Contextual Teaching And Learning, What It's Here To Say*, Corwin Press Inc., Usa 2002.
- Joyce P. ve Woods, A., *Strategic Management A Fresh Approach To Developing Skills, Knowledge And Creativity*, Mba Press, Great Britain 2002.
- Kaplan, R. S. ve Norton D. P., *Strategy Maps*, Harward Business School Press, Boston 2004.
- Katsiolouides, M., *Strategic Management Global Perspectives For Profit And Non-Profit Organizatioans*, (Second Edition), Elsevier Publications, Usa 2006.
- Keeley, S. M., Parks, J. B. ve Thibault, L., "Thinking Creatically About Spor Manegament", *Contemporary Sport Management*, (Third Edition), Ed. Janet B. Parks, Jerome Quarterman ve Lucie Thibault, Human Kinetics, Usa 2007, 47-62.

- Kim, K. H., "Creative Problem Solving", *Encyclopedia Of Giftedness Creativity And Talent*, I, D, Ed. Barbara Kerr, Sage Publications, Usa 2009, 188-190.
- Kim, U., "Creating A World Of Possibilities, Indigenous And Cultural Perspectives", *Creativity, A Handbook Teachers*, Ed. Ai-Girl Tan, World Scientific Publishing, Singapore, 2007, Xi-Xvi.
- King, L., *Test Your Creative Thinking*, Kogan Page Limited, Great Britain 2003.
- Kotler, P. ve De Bes, F. T., *Lateral Marketing, New Techniques For Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2003.
- Köseoğlu, M. A., Barca, M. ve Karayormuk, M., "Stratejik Yönetim Düşüncesi Nasıl Öğretiliyor?, Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma," 18. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2010.
- Kubr, M., *Management Consulting, A Guide To Profession*, (Fourth Edition), International Labour Organization, Geneva 2002.
- Kuratko, D. F., *Entrepreneurship, Theory Process Practice*, (Eighth Edition), South Western Cengage Learning, Usa 2009.
- Laan, L. V. D., "The Imperative Of Strategic Foresight To Strategic Thinking", *Journal Of Futures Studies*, 13(1), (August 2008), 21-42.
- Lakhani, D., *The Power Of An Hour, Business And Life Mastery In One Hour A Week*, John Wiley & Sons, New Jersey 2006.
- Lau, S., Hui, A. H. H. ve Ng, G. Y. C., *Creativity, When East Meets West*, World Scientific Publishing, Singapore 2004.
- Lawrence, E., "Strategic Thinking", *A Discussion Paper*, (27 April 1999), Erişim Tarihi:21.10.2010.
[Http://www.csun.edu/bus302/course/materials/cases/strategic.thinking.pdf](http://www.csun.edu/bus302/course/materials/cases/strategic.thinking.pdf).

- Leechh, N. L., Barrett, K. C. ve Morgan, G. A., *Spss For Intermediate Statistics, Use And Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey 2005.
- Leonard, D.ve Swap, W., *Kıvılcımlar Uçuşurken, Yaratıcı Grup Dinamikleri Nasıl Yönetilebilir?*, (Çev. İbrahim Bingöl), Optimist Yayınları, İstanbul 2005.
- Levi, D., *Group Dynamics For Teams*, Sage Publications, Usa 2010.
- Liedtka, J. M., "Linking Strategic Thinking With Strategic Planning", *Strategy And Leadership*, Sep/October, 26(4), 1998, 30-35.
- "Strategic Thinking: Can It Be Taught?", *Long Range Planning*, 31(1), 1998, 120-129.
- Lipe, S. K. ve Beasley, S., *Critical Thinking İn Nursing, A Cognitive Skills Workbook*, Lippincott Williams & Wilkins, Usa 2004.
- Loehle, C., *Thinking Strategically, Power Tools For Personal And Proffessional Advancement*, Cambridge University Press, Uk 2000.
- Luffman, G. E. L., Sanderson, S. ve Kenny, B. *Strategic Management An Analytical Introduction*, (Third Edition), Blackwell Publishing, Usa 2004.
- Luoma, M., "Managers' Perception Of The Strategic Role Of Management Development", *Journal Of Management Development*, 24(7), 2005, 645-655.
- Macmillan, Hugh ve Tampoe, M., *Strategic Management*, Oxford University Press, Usa 2001.
- Martin, M. W., *Creativity, Ethics And Excellence İn Science*, Lexington Books, Usa 2007.
- Matud, N. P., Rodriguez, C. ve Grande, J. "Gender Differences İn Creative Thinking", *Personality And Individual Differences*, 43, 2007, 1137-1147.

- Mayfield, M., *Thinking For Yourself, Developing Critical Thinking Skills Through Reading And Writing*, (Eighth Edition), Wadsworth Cengage Learning, Usa 2010.
- Mcdonald, M. E., *The Nurse Educator's Guide To Assessing Learning Outcomes*, (Second Edition), Jones And Bartlett Publishers, Usa 2007.
- Mintzberg, H. ve Mchugh, A., "Strategy Formation In An Adhocracy", *Administrative Science Quarterly*, 30, (June 1985), 160-197.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A., "Of Strategies, Deliberate And Emergent", *Strategic Management Journal*, 6(3), (Jul-Sep 1985), 257-272.
- Mintzberg H., "Crafting Strategy", *Harward Business Review*, (July-August 1987), 66-75.
- "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy", *California Management Review*, (Fall 1987), 11-24.
- "The Fall And Rise Of Strategic Planning", *Harward Business Review*, 72(1), (Jan-Feb 1994), 107-114.
- Moon, J. A., *Critical Thinking, An Exploration Of Theory And Practice*, Routledge Publishing, New York 2008.
- Moore, D. W., Bhadelia, R.A., Billings, R. L., Fulwiler, C., Heilman, K, M., Rood, K. M. J. ve Gansler, D. A., "Hemispheric Connectivity And Visual-Spatial Divergent Tthinking Component Of Creativity", *Brain And Cognition*, 70, 2009, 267-272.
- Morgan, G. A. ve Griego, O. V., *Easy Use And Interpretation Of Spss For Windows: Answering Research Quesitons With Statistics*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Usa 1998.

- Morgan, G., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. ve Barrett, K. C., *Spss For Introductory Statistics, Use And Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey 2004.
- Morgan, S. L. L., *The Strategic Knowledge Indicator*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), The Union Institute, Cincinnati 1996.
- Morrison, J. L. ve Renfo, W. L., "Future Research And The Strategic Planning Process: Implications For Long-Range Planning In Higher Education", *Annual Meeting Of The American Educational Research Association*, (April 1984), 1-10.
- Naktiyok, A., *İç Girişimcilik*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2004.
- , Karabey, C. N., Timuroğlu, M.K. ve Daştan, H., *Stratejik Planlama*, İmaj Yayınevi, Ankara 2009.
- , Timuroğlu, M. K. ve Karabey, C. N., *Stratejik Bilinç*, İmaj Yayınevi, Ankara 2009.
- Nikolai, L., Bazley, J. ve Jones, J., *Intermediate Accounting*, (Eleventh Edition), South Western Cengage Learning, Usa 2010.
- O'Connor, A. B., *Clinical Instruction And Evaluation, A Teaching Resource*, (Second Edition), Jones And Bartlett Publishers, Usa 2006.
- Ohmae, K., *The Mind Of The Strategist: The Art Of Japanese Business*, Mcgraw-Hill, Usa 1982.
- Oke, M., *Writing Your Life Story, How To Record And Present Your Memories For Friends And Family To Enjoy*, How To Books Ltd, Uk 2005.
- Olson, J. A., "What Academic Librarians Should Know About Creative Thinking", *The Journal Of Academic Librarianship*, 25(5), 1999, 383-389.

- “How To Encourage Students In A Library Instruction Session To Use Critical And Creative-Thinking Skills, A Pilot Study”, *Research Strategies*, 16(4), 2000, 309-314.
- Paul R. ve Elder, L., *Critical Thinking, Tools For Taking Charge Of Your Professional And Personal Life*, Financial Times Prentice Hall, New Jersey 2002.
- The Miniature Guide To Critical Thinking-Concepts And Tools*, The Foundation For Critical Thinking, New Jersey 2006.
- Paulhus, D.L. Lysy, D.C. ve Yik, M.S.M., “Self-Report Measures Of Intelligence, Are They Useful As Proxy Iq Tests?”, *Journal Of Personality*, 66, 1998, 525-554.
- Pearce İ, J. A. ve Robinson, R. B., *Strategic Management Formulation, Implementation & Control*, (Tenth Edition), Mcgraw-Hill Irwin, New York 2007.
- Pettigrew, M. A., Thomas, H. ve Whittington, R., *Handbook Of Strategy And Management*, Sage Publicaitons Ltd., London 2006.
- Piaw, C. Y., “Building A Test To Assess Creative And Critical Thinking Simultaneously”, *Procedia Social And Bihavioral Sciences*, 2, 2010,551-559.
- Pisapia, J., Guerra, D. R. ve Semmel, E. C., “Developing Leader’s Strategic Mindset: Establishing The Measures, *Leadersihp Review*, 5, (Spring 2005), 41-46.
- Pisapia, J., Pang, N. S. K., Hee, T. F., Lin, Y. ve Morris, J. D., “A Comparison Of The Use Of Strategic Thinking Skills Of Aspiring School Leaders İn Hong Kong, Malaysia, Shanghai, And The United States: An Exploratory Study”, *International Educational Studies*, 2(2), 2009, 46-58.
- Pisapia, J. R., *The Strategic Leader, New Tactics For A Globalizing Word*, Information Age Publishing, Usa 2009.

- Pollegrino, K. C., *Strategic Thinking Ability: Cognitive And Personality Effects*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Louisiana Tech University, 1996.
- Pope, R., *Creativity, Theory History Practice*, The Running Head Limited, Great Britain 2006.
- Porter, M. E., "What Is Strategy?", *Harward Business Review*, (November-December 1996), 61-78.
- Proctor, T., *Creative Problem Solving For Managers, Developing Skills For Decision Making And Innovation*, (Second Edition), Routedge Publishing, New York 2006.
- Quinn, F. M., *The Principles And Practice Of Nurse Education*, Stanley Thomes Ltd., Uk 2000.
- Rao, D. B. ve Prasad, S. S., *Creative Thinking Of Scgool Students*, Discovery Publishing Hause Pvt.Ltd., India 2009.
- Richard, P. L., *Creative Thinking Ability Of Woman Nursing*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Texas Woman's University, 1992.
- Ripple, R. E., "Teaching Creativity", *Encyclopedia Of Creativity*, Cilt I, Ae-H, Ed. Mark A. Runco ve Steven R. Pritzker, Academic Press, Usa 1999, 629-638.
- Robert, M., *The Power Of Strategic Thinking, Lock In Markets Lock Out Competitors*, Mcgraw Hill, Usa 2000.
- Robinson, A. G. ve Stern, S., *Corporate Creativity, How Innovation And Improvement Actually Happen*, Berrett-Koehler Publishers, Usa 1998.
- Robinson, D., "Creativity, Yes You Do Have It", Erişim Tarihi:25.05.2010 [Http://Www.Psychology4all.Com/Creativity-Dianarobinson.Htm](http://Www.Psychology4all.Com/Creativity-Dianarobinson.Htm)
- Rubinfeld, M. G. ve Scheffer, B. K., *Critical Thinking Tactics For Nurses, Achieving The Iom Competencies*, (Second Edition), Jones And Barlett Publishers Llc, Usa 2010.

- Rudinow J. ve Barry, V. E., *Invitation To Critical Thinking*, (Sixth Edition), Thompson Wadsworth, Usa 2008
- Rughase, O. G., *Identity And Strategy*, Edward Elgar Publishing, Uk 2006.
- Runco, M. A., "Critical Thinking", *Encyclopedia Of Creativity*, Cilt I, Ae-H, Ed. Mark A. Runco ve Steven R. Pritzker, Academic Press, Usa 1999, 449-452.
- Runco, M. A., "Divergent Thinking", *Encyclopedia Of Giftedness Creativity And Talent*, I, D, Ed. Barbara Kerr, Sage Publications, Usa 2009, 252-253.
- Sadler, P., *Strategic Management*, Kogan Page Limited, Usa 2003.
- Sakolsky, J., *Critical Perspectives On The Industrial Revolution*, The Rosen Publishing Group, New York 2005.
- Sare, M. V. ve Ogilvie, L., *Strategic Planning For Nurses, Change Management In Health Care*, Jones And Bartlett Publishers, Usa 2010.
- Sato, Y. ve Kaufman, J. J., *Value Analysis Tear-Down, A New Process For Product Development And Innovation*, Industrial Press Inc., Newyork 2005.
- Schreck, M. K., *Transformers, Creative Teachers For The 21st Century*, Corwin Press, Usa 2009.
- Shim, J. K. ve Siegel, J. G., *Budgeting Basics And Beyond*, (Second Edition), John Wiley & Sons Inc, New Jersey 2005.
- Shimizu, T., De Carvalho M. M. ve Laurindo, F. J. B., *Strategic Alignment Process And Decsion Support Systems, Theory And Case Studies*, Irm Press, Usa 2006.
- Shirley, R. C., "Limiting The Scope Of Strategy: A Decision Based Approach", *Academy Of Management Review*, 7(2), 1982, 262-268.
- Sloan, J., *Learning To Think Strategically*, Butterworth-Heinemann, Usa 2006.

- Sloane, P. ve Machale, D., *Colorful Lateral Thinking Puzzles*, Sterling Publishing Co., Inc., New York 2004.
- Smeltzer, S. C., Bare, B. G., Hinkle, J. L. ve Cheever K. H., *Brunner And Suddarth's Textbook Of Medical-Surgical Nursing*, (Eleventh Edition), 2009.
- Smutny, J. F., *Gifted Education, Promising Practices*, Phi Delta Kappa Educational Foundation, Usa 2003.
- Stamm, B. V., *Managing Innovation Design And Creativity*, (Second Edition), John Wiley & Sons Ltd., Uk 2008.
- Stacey, R. D., *Managing The Unknowable, Strategic Boundaries Between Order And Chaos In Organizations*, Jossey Bass Publishing, San Francisco 1992.
- Sternberg R. J. ve Lubart, T. I., "The Concept Of Creativity, Prospects And Paradigms," *Handbook Of Creativity*, Ed., Robert J. Sternberg, Cambridge University Press, Uk 2004, 1-15.
- Stevens, T., "Creativity Killers", *Industry Week*, 244(2), Jan 1995. S. 63.
- Stone, F. M., *Coaching, Counseling & Mentoring, How To, Choose & Use Right Technique To Boost Employee Performance*, Amacom, New York 1999.
- Swayne, L. E., Walter Jack Duncan ve Peter M. Ginter, *Strategic Management Of Health Care Organizations*, (Fifth Edition), Blackwell Publishing, Usa 2006
- Talawar, M.S., ve Sheela, G. *Synectics Model Of Teaching*, Anmol Publications Pvt.Ltd., India 2004.
- Tanrıdağ, O., "Beyin ve Eleştirel Düşünme", Erişim Tarihi: 03.06.2010
[Http://www.mcatürk.com/Beyin_ve_Elestirel_Dusunme_720_Video.html](http://www.mcatürk.com/Beyin_ve_Elestirel_Dusunme_720_Video.html)
- Taylor, L. D., *Creative Thinking And Worldviews In Romania*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Universty Of Nevada, 2008.

- Thompson, J. L., *Strategic Management Awareness And Change*, (Second Edition), Chapman & Hall Publications, Uk 1993
- ve Martin, F., *Strategic Management: Awareness And Change*, (Fifth Edition), South-Western Cengage Learning, Uk 2005.
- Torrance, E. P. "Creativity. What Research Says To Teacher", *National Education Association, D.C.Association Of Classroom Teachers*, 28, 1969, 1-36.
- "Creativity İn The Classroom", *National Education Association Washington Dc*, Cs 203, 1(5), 1977, 1-37.
- "The Nature Of Creativity As Manifest İn Its Testing", *The Nature Of Creativity, Contemporary Psychological Perspectives* Ed. Robert J. Sternberg, Cambridge University Press, Usa 1988, 43-75.
- The Manifesto, A Guide To Developing A Creative Carreer*, Publications İn Creativity Research Series, Usa 2002.
- Treffinger, D. J., Isaksen, S. G. ve Dorval, K. B. S., *Creative Problem Solving, An Introduction*, (Fourth Edition), Center For Creative Learning Inc. And Problem Solving Group Inc., 2006.
- Truch, E., *Knowledge Orientation İn Organization*, Ashgate Publishing, England 2004.
- Türk Dil Kurumu, *Bsts Eğitim Terimleri Sözlüğü*, Erişim Tarihi: 26.01.2010
[Http://Tdkterim.Gov.Tr/Bts/?Kategori=Verilst&Kelime=D%Fc%Fe%Fcme&Ayn=Tam](http://tdkterim.gov.tr/Bts/?Kategori=Verilst&Kelime=D%Fc%Fe%Fcme&Ayn=Tam)
- Unsworth, K., "Unpacking Creativity", *Academy Of Management Review*, 26(2), (Apr 2001), 289-297.
- Ülgen, H. ve Mirze, K., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul 2004.

- Vogel, K. A., Geelhoed, M., Grice, K. O. ve Murphy, D. "Do Occupational Therapy And Physical Therapy Curricula Teach Critical Thinking Skills?", *Journal Of Allied Health*, 38(3), (Fall 2009), 152-157.
- Wally, S. ve Baum, J. R., "Personel And Structural Determinants Of The Pace Of Strategic Decision Making", *Academy Of Management Journal*, 37(4), 1994, 932-956.
- Wandberg, R., *Creative Problem Solving, What's A Better Way*, Capstone Press, Usa 2001.
- Weisberg, R. W., *Creativity, Understanding Innovation In Problem Solving Science, Invention And The Arts*, John Wiley & Sons, Canada 2006.
- Weiten, W., Lloyd, M. A., Dunn, D. S. ve Hammer, E. Y., *Psychology Applied To Modern Life, Adjustment In The 21st Century*, (Ninth Edition), Wadsword Cengage Learning, Usa 2009.
- Psychology, Themes And Variations*, (Eighth Edition), Wadsword Cengage Learning, Canada 2010.
- West, M. A., *Developing Creativity In Organizations, Personal And Professional Development*, The British Psychological Society Books, Uk 1997.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D., *Strategic Management And Business Policy*, (Tenth Edition), Pearson Education, New Jersey 2006.
- White, R. E., *Ask The Right Question! How To Get What You Want Every Time And In Any Situation*, Mcgraw Hill Companies, Usa 1998.
- White, L., *Critical Thinking In Practical/Vocational Nursing*, Delmar Thomson Learning, Usa 2002.
- Foundations Of Nursing*, (Second Edition), Thomson Delmar Learning, Usa 2005.

Willging, P., "You Can't Get There Without A Road Map", *Nursing Homes*, 55(11), (Nov. 2006).

Wootton, S., Horne, T. *Strategic Thinking, A Step-By-Step Approach To Strategy*, (Second Edition), Kogan Page Ltd., Great Britain 2003.

Zhou, J. ve George, J. M., "Awakening Employee Creativity, The Role Of Leader Emotional Intelligence, *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, 545-568.

Web Kaynağı

Örneklem Hesaplaması, Erişim Tarihi: 08.12.2010

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

EK

EK.1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Türkiye'de ilk kez yürütülen ve ülkemiz literatürüne önemli katkılar sağlayacağı düşünülen bir araştırmayı içermekte ve Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan "Yöneticilerin Stratejik Düşünebilme Yetenekleri Üzerinde Yaratıcı ve Eleştirel Düşünme Düzeylerinin Rolü" konu başlığıyla iddia edilecek Doktora Tezi ile ilgilidir. Ancak bu önemli çalışma, sadece gönüllü katılım ile sürdürülmektedir. Bu nedenle sizin bu çalışmaya katılımınız, bizler ve tüm bilim dünyası açısından son derece büyük önem taşımaktadır. Bize vereceğiniz cevaplar ise, sadece ilgili Doktora Tezi dâhilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır.

Kıymetçe ağır olan bu katılımınız ve zahmetiniz için şimdiden sonsuz teşekkürler...

Mukaddes ÇİÇEK

DEMOGRAFİK SORULAR

1) YAŞINIZ

20-29	30-39	40-49	50-59	60+...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2) CİNSİYETİNİZ

Kadın	Erkek
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3) EĞİTİM DURUMUNUZ

İlköğrenim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) MEDENİ HALİNİZ

Evli	Bekâr	Dul/Boşanmış
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) YÖNETİCİLİK STATÜSÜZ

Şube Müdürü	Departman Müdürü
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) KAÇ YILDIR BU İŞİ YAPMAKTASINIZ?

1-5	6-10	11-15	16-20	20+...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>DERECESİ</i> <i>İFADE</i>	<i>KATILMA</i>				
	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
1. Bir iş yaparken ya da karar verirken deneyimlerimden yararlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Başarılı ya da başarısız olma nedenlerimi araştırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yaşadığım bir deneyimi daha iyi değerlendirebilmek için onu zihnimde yeniden canlandırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bir şey yaparken ya da karar verirken, onun diğer bölümleri nasıl etkileyeceğini hesaba katarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bir karar vermem gerektiğinde, ne yapacağım konusunda meslektaşlarımın ve konunun uzmanlarının görüşlerini alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bir işi yaparken ya da bir karar verirken, acaba daha neler yapabilirim diye düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İşyerinde iki grup arasında bir çatışma söz konusu olduğunda, çözmek için ortak bir amaç bulmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bir iş yaparken ya da karar verirken hata yapma ihtimalimin olduğunu kabul ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Bir işi yaparken ya da karar verirken, gelecekte de benzer bir durum olursa ne yaparım diye düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bir işi yaparken ya da karar verirken işin uzmanlarından fikir almaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.Kendi bakış açımın sınırlı olduğunu kabul ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Bir iş yaparken ya da karar verirken inançlarımı, değerlerimi ve hislerimi dikkate alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Bir sorunla karşılaştığımda onu anlayabilmek için "Neden" ile başlayan sorular sorarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Belirli bir konuda başarılı ya da başarısız olmamın temel nedeninin ne olduğunu sistemli olarak düşünme gereği duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Bir sorunu çözerken geçmiş tecrübelerimden yararlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Karşıma çıkan sorunlar karmaşıklaştıkça, yeni bakış açıları ve çözüm önerileri ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.Etrafımdakilere neyin yeni ya da değişiyor olduğunu sorarak eğilimleri takip ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.Çevremdekilere gerçek düşüncelerini açıklamaları için özgürlük tanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Benden farklı düşüncelere, inançlara sahip olan ve eleştirel düşünebilen bireylerle görüş alışverişinde bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.Bir sorunu çözmek için farklı stratejiler kullanırım ve çevremdekilerden de bunu isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.*Bir sorun olduğunda farklı açılardan bakmak yerine, onu görüldüğü gibi değerlendirip, ona göre bir çözüm planı yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.*Bir sorunla karşılaştığımda onu alıştığım biçimde çözerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.Bir soruna getirilen bir çözümün rutin bir çözüm olup olmadığını fark ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.Elde ettiğim bir bilginin doğru olup olmadığını anlayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.Dış çevresel etkenlerin işyerinde de değişime yol açacağını bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Her bir problemi kendi özel yapısı içinde ele alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.Çalıştığım kurumun bir alanında gelişme potansiyeli görürsem çalışma kapasitemi artırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28.İşyerindeki farklı bölümlerin, işlerin yapılma biçimini etkilediğini dikkate alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.İşyerimde değişimi gerektirecek türdeki dış çevresel değişimleri algılamaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.Çalıştığım kuruma ait önemli kaynakların (para, insan, makine gibi) kullanımını konusunda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.Yaptığım işlerin çalıştığım kurumu nasıl etkileyeceğini dikkate alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.İşyerinde iki grubun birbiri ile rekabet ettiğini gördüğümde, her ikisinin de başarılı olmasını sağlayabilecek bir hedef ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.İşyerindeki yeni bir uygulamanın, bir süre sonra onunla ilgisi olmayan diğer işlerin yapılmasını nasıl değiştireceğini düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.Çok sayıda bilgiyi karşılaştırdığımda farklı yöntemler kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.Çevremdeki insanların problem çözme yeteneklerini geliştirmeleri için çaba harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.Meslektaşlarım arasında, yeni bir fikri ya da yöntemi denemede en önde gelenlerden birisiyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.Başkalarına büyük sıkıntı yaşatan sorunları çözebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.Yeni fikirleri uygulamak için gereken finansal kaynakları araştırırım ve sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.Ürettiğim fikirler, genellikle çalıştığım kurum için başarı getirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.Geliştirdiğim fikirler çalıştığım kurum tarafından uygulamaya konulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.Yeni fikirleri uygulamak için uygun planlar ve programlar geliştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ya da ürünler araştırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.Kurumuma yararlı olabilecek fikirler, yöntemler ya da ürünler geliştirmek için mevcut bilgileri ya da materyalleri kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.Çalıştığım kurum için hem orijinal hem de yararlı fikirler, yöntemler, süreçler ya da ürünler geliştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.Hedeflere ya da amaçlara ulaşmaya yönelik yeni ve daha iyi yollar öneririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

46.Mevcut yöntem ya da teçhizata ait yeni kullanım alanları bulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.Bilgilerin sağlamlığını, güvenilirliğini, uygunluğunu, sonuçlarını ve kaynaklarını araştırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.Eksiklik ya da hata ihtimaline karşı kendi düşünme ve anlama tarzımı hassasiyetle kontrol ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.Bir bütünü parçalarına ayırarak onun doğasını, işlevlerini ve ilişkilerini anlayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.Bir konuya ait gerçekleri elde edebilmek için uygun kaynaklardan bilgi toplarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51.Bir sonuca varırken onu kanıtlarla desteklerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Bir konuya ait kanıtları, konunun içeriğini ve kriterleri muhakeme ederim ve ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Kendi kendimi değerlendirebilmek ya da konuları derinlemesine anlayabilmek için, bir konu üzerinde ya da başkalarının varsayımları ve düşünceleri üzerinde düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Nesnelere ya da durumlar arasındaki farklılıkları ya da benzerlikleri fark ederim, onları sınıflandırarak ya da sıralayarak birbirinden ayırt edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Bir bilgiyi gerektiğinde farklı bir uygulamada kullanmak üzere değiştiririm ya da dönüştürürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Bir işe başlamadan önce bir plan yaparım ve bu planın sonuçlarını kafamda canlandırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Bir yargıya varırken mevcut personelin durumunu ve çalışma kurallarını göz önünde tutarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Bilgi sahibi olmak, araştırma yapmak, gözlemleyerek anlamak ve olasılıkları kestirmek için sorular sormak çok ilgimi çeker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Bir konuyu ele alırken o konuya ait ilişkileri, arka planında neler olduğunu ve ortamı bir bütün olarak ele alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Bulacaklarım inançlarıma ters düşse bile doğru olanı bulmak için araştırma yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Önyargılarımla olsa bile yeni bilgileri kabul ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

62. Benim için yeni olan düşüncelere, fikirlere ve davranışlara uyum sağlayabilen, benimseyebilen ve gerektiğinde onları uygulayabilen bir insanım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Sorunlarla karşılaşabileceğimi bilirim, bu nedenle tedbirliyim ve bir yargıya varırken dikkatli olmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Başkalarının düşünce ve muhakeme yeteneğine itimat ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Düşünürken sistemli, düzenli ve konuya odaklanmış bir bakış açısı kullanmak isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Risk almanın ve hata yapmanın, öğrenme ve gelişmede yararlı olabileceğine inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Engellerin üstesinden gelebilmeyi sağlayacak faktörleri araştırmaya gayret ederim ve bu konuda sabırlıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Bir yargıya varmak için gereken kanıtları araştırırken sezgilerimden yararlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Kendi alanımdan farklı bir mesleğe ait bilgileri, kendi alanıma uygun bir hale getiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Yöneticilik deneyimlerim sayesinde bir konu ile ilgili olumlu ya da olumsuz işaretleri algıları.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Herhangi bir bilim alanından ya da insanlığın gereklerinden olan bir bilgiyi kendi yönetim biçimime uyarlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>