

STRATEJİK DÜŞÜNMENİN İŞLEMCİLERİ OLARAK ELEŞTİREL VE YARATICI DÜŞÜNME: TÜRKİYE ÖRNEĞİ¹

Mukaddes Çiçek²

Atılhan Naktiyok³

Özet

Bu çalışmanın 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.

Çalışmanın araştırma kısmında ise bir Türk Anonim Ortaklığı bünyesinde çalışan 224 yöneticiye bilgisayar ortamında, üç farklı düşünsel yeteneğin varlığını araştıran 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.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik Düşünme, Eleştirel Düşünme, Yaratıcı Düşünme, Stratejik Yönetim, Düşünsel Yetenekler, Stratejik Öngörü.*

JEL Kodu: M10

THE EFFECT OF CRITICAL AND CREATIVE THINKING ON STRATEGIC THINKING: A SURVEY ON MANAGERS

Abstract

The basic aim of this study is to research the relationships between strategic thinking, critical thinking and creative thinking. In this study, primarily the theoretical rudiments given here about this thinking styles, and then researched whether or relationship between them and its direction if any, by the help of scales.

In the empiric phase of this study, a questionnaire was conducted to explore the existence of three different thinking ability, on 224 managers working in Turkish Incorporated Company. Data which contained this phase are interpreted by the statistical analyzes that fit structure of survey, in order to test hypotheses directing survey. It is confirmed 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.

Keywords: *Strategic Thinking, Critical Thinking, Creative Thinking, Strategic Management, Thinking Abilities, Strategic Foresight.*

JEL Codes: M10

¹ Bu araştırma, Mukaddes Çiçek'in "Stratejik Düşüncenin Belirleyicileri Olarak Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce" isimli doktora tez çalışmasından elde edilmiştir.

² Yrd. Doç. Dr., Kafkas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü/Kars, ma.yesilkaya@hotmail.com

³ Prof. Dr., Atatürk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü /Erzurum, anakti@atauni.edu.tr

1. Giriş

İlk çağ filozoflarından Herakleitos'un "panta rei" (her şey akar) ve "aynı nehre iki defa giremezsin" diyerek vurgusunu yaptığı değişim gerçeği, bilgi çağı olarak adlandırılan günümüz dünyasının odak noktası haline gelmiştir. Bilhassa örgütlerin geleceğe yönelik görüş keskinliğini azaltan bu olgu, örgütün dümenini kullanan yönetici kimliğinin de farklılaşmasına neden olmuştur. Başarılı örgütlerin yöneticileri, artık geleneksel mantıktan (mevcut olanın idaresinden) dünü, bugünü ve yarını birlikte düşünerek hareket edebilen, örgütün bünyesini iyi tanıyan ve çevresel fırsat ve tehditleri zamanında görüp buna uygun stratejiler geliştirebilen bireylere dönüşmeye başlamıştır. Nitekim bu dönüşüm, ağırlıklı olarak yöneticilerin bilinç yapısıyla ilgilidir. İşletmenin geleceği ile ilgili stratejik kararlar alabilmek, örgütün çevresinde yaşanan değişimleri analiz edebilmek, en uygun stratejileri belirleyebilmek ve bunları başarıyla uygulayıp sonuçlarını takip edebilmek gibi önemli düşünsel eylemler, "stratejik düşünebilen yöneticinin" en temel özelliklerindedir. O halde, stratejik düşünebilmede bireyi yönlendiren ve onu bu anlamda diğer bireylerden farklı kılan bir takım zihinsel yetenekler olmalıdır. Nitekim örgütün dış ve iç çevresinde olup bitenleri ve yaşanan değişimleri fark edebilmek, sürekli değişimin bulanıklaştırdığı bir gelecekte, örgütün konumunu kestirebilmek ve bu tip belirsizlikle baş etmede örgüt için birbirinden farklı ve eşsiz stratejiler üretebilmek, muhtemeldir ki her bireyin sahip olabileceği türden yetenekler değildir. Bu yeteneklerin neler olabileceği düşünüldüğünde ilk aşamada akla şu sorular gelmektedir:

- Yöneticiler örgütün çevresinde yaşanan değişimleri nasıl fark edebiliyorlar?
- Değişimin yarattığı yüksek belirsizlik ortamında örgütün geleceğini nasıl öngörebiliyorlar?
- Çevresel çalkantılarla baş edebilmede, örgütün için benzersiz stratejileri nasıl üretebiliyor en uygun olanları nasıl kestirebiliyorlar?

Bu sorulara verilebilecek yanıtlar, bizleri iki önemli düşünsel yeteneğe götürmektedir; yaratıcı düşünebilme ve eleştirel düşünebilme. Çünkü yazında, bireylerin verileri analiz edebilme ve değerlendirebilme, örgütün geçmişten geleceğe tüm konumunu düşünerek mantıklı kararlar verebilme, belirsizliği tanımlayabilme, uygun kaynaklardan bilgi edinebilme ve alternatifler fikirlerden ve stratejilerden örgüt için en uygun olanını seçebilme gibi nitelikler "eleştirel düşünebilme" yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan yazında yer alan görüşlerin, bireylerin olaylar ve olgular arasındaki benzerlikleri ve ayrılıkları fark edebilme, kapsamlı düşünebilme, bilinmeyenden bilinene doğru gidebilme, var olanlardan yeni bileşimler elde

edebilme, sorunlara çözüm üretebilme, yeni fikirler geliştirebilme ve yeni stratejiler keşfetme gibi önemli özellikleri “yaratıcı düşünebilme” kabiliyeti olarak tanımladıkları görülmektedir.

Bu araştırmada ise yukarıda sunulan sorular ve yanıtlarının aranabileceği kavramsal kaynaklar ışığında, yöneticilerin stratejik düşünebilme yetenekleriyle eleştirel ve yaratıcı düşünebilme kabiliyetleri arasındaki ilişkilerin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen bulguların, stratejik yönetici kimliğini tanımlamada ve yönetsel kabiliyetlerin geliştirilmesinde yarar sağlayacağı ve bu konudaki çalışma sayısının oldukça kısıtlı olduğu yönetim ve diğer sosyal bilimler yazınına bir ölçüde katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Bu araştırmada “düşünme” ve “düşünce” olguları birbirinden farklı tutulmaya çalışılmıştır. Çünkü her ne kadar bu iki kavram aynı anlamdaymış gibi görünseler de gerçekte farklı olguları temsil etmektedirler. “Düşünme”; karşılaştırmalar yapma, ayırma, birleştirme, bağlantıları ve biçimleri kavrama yetisidir. Düşünmenin belli bir biçim alması ile de “düşünce” ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla düşünceler, ancak düşünmenin yaratıcılığı içinde gerçekleşebilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2010; Hançerlioğlu, 1976:359). Bu durumda stratejik düşünmeyi, belirli bir zaman gerektiren ve bir takım aşamalardan oluşan bir “süreç”, stratejik düşünce ise bu sürecin “sonucu” veya “ürünü” olarak tanımlamak mümkündür.

Diğer bir taraftan bu çalışmada halk arasında “eleştiri” olarak kullanılan kavramı ve eleştirel düşünme olgusu birbirinden ayrı kavramlar olarak ele alınmıştır. Bu ayırma dikkat çekilmesinin nedeni bu iki olgunun farklı anlamları temsil etmeleridir. Eleştiri olgusu negatif bir anlam taşır ve kötümser bir yaklaşımı çağırıştırır, oysaki eleştirel düşünme kavramı pozitif ve büyüme ve gelişmeyi amaçlar (Quinn, 2000:79). Ayrıca eleştirel düşünme, eleştiriden farklı olarak, diğerlerinin fikirlerini de dikkate almayı gerektirir (Weiten vd., 2009:11). Dolayısıyla eleştirel düşünmenin eleştiri olgusundan ayrı tutulması gerekmektedir.

Altını çizmek istediğimiz diğer bir husus ise yaratıcılık ve yenilik olguları arasındaki ayırımdır. Her ne kadar bu kavramlar birbirleriyle ilişkili olsalar da farklı anlamları içermektedirler. Yenilik zihinsel bir sürecin ürünüdür; yaratıcılık ise bu süreci mümkün kılan yeteneklerin ve doğal yatkınlıkların tamamından oluşan daha kapsamlı bir olguyu (Baker, 1990:22-23) yani bu sürecin ürününe ifade eder. Dolayısıyla yaratıcılık yeni bir şey düşünmek, yenilik ise yeni bir şey yapmaktır (Peters ve Waterman 1982’den aktaran Naktiyok, 2004:170).

2. Kavramsal Çerçeve

Örgütsel anlamda stratejik düşünme denildiğinde, ilk bakışta bir örgütün geleceği ile ilgili olarak üzerinde çok iyi düşünülmüş bir karar verme veya bir hamle yapma süreci akla gelmektedir. Daha detaylı düşünüldüğünde ise stratejik düşünmeyi; değişim, dönüşüm ve rekabet gibi çevresel aktörlerin yarattığı puslu bir gelecekte, örgütün hareket planını ve bu planın sonuçlarını kestirebilme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür.

Stratejik düşünme kavramıyla ilgili olarak, ilk tartışmaları başlatanlardan birisi olan Ohmae (1982:35), “The Mind of Strategist” isimli eserinde stratejik düşünmeyi; hiç kimseye bağlı olmadan etkin bir analiz yapabilen ve doğru soruları bulup çözüme yönelik ifadelere dönüştürebilen analitik bir yöntem eşliğinde elastik bir mantık kullanarak geliştirilen bir tür başarı formülü olduğunu ifade etmiştir. Bu tür bir mantık, aynı zamanda hem geçmişi, hem bugünü ve aynı zamanda da geleceği göz önüne alarak üç boyutlu bir bakış açısı geliştirmeyi ve çevreyi sürekli olarak analiz etmeyi gerektirir (Naktiyok vd., 2009:62).

Stratejik düşünme, örgütün geçmişten daha farklı ve daha önemli bir yerde konumlandırılması için rekabet stratejileri keşfetmeyi amaçlayan (Goldman vd., 2009:407) ve bunu yaparken fırsatlarla kaynakları mukayese eden bir düşünme biçimidir (Alkhafaji, 2003:11). Bu düşünme biçimi, bilgi toplar, değerlendirir (Pollegrino, 1996:6) ve bunları örgütün yapısına uygun stratejiler geliştirebilmede, stratejik planlama ve karar vermede kullanır.

Stratejik düşünmeyi meydana getiren temel bileşenlerle ilgili olarak yazında Liedtka, Goldman, Bonn ve Pisapia tarafından bir takım görüşlerin ileri sürüldüğü ancak, bunlar arasında genel bir görüş birliğinin olmadığı görülmüştür. Jeanne Liedtka’ya (1998a:121) göre, stratejik düşünme kavramı aslında çoğu araştırmacı tarafından “sadece strateji hakkında düşünme” olarak görülse de, aslında olaylara bütüncül bir açıdan bakabilmeyi, amaç odaklı ve hipotez yönelimlilik olmayı, zamanında düşünebilmeyi ve fırsatçılık zekâsını kullanabilmeyi gerektiren kapsamlı bir düşünme biçimidir. Goldman (2005:25-26) ise Liedtka’nın görüşlerinden hareketle stratejik düşünmenin; kavramsallık, sistem yönlülük, yönlendiricilik, fırsat yönelimlilik biçiminde dört temel unsurdan meydana gelmesiyle ortaya çıktığını ileri sürmüştür.

Stratejik düşünme olgusu üzerinde çalışan diğer önemli bir araştırmacı olan Ingrid Bonn (2005:64-67) ise, stratejik düşünmeyi sistem düşüncesine, yaratıcılığa ve geniş görüşlülüğe dayanan ve stratejik problemlerin yanı sıra belirsizliği çözmeye çalışan bir yol olarak tanımlamıştır. Pisapia vd. ise stratejik düşünmenin bileşenlerini deneyimleri yansıtmaya, yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi olarak ifade etmiştir (2005:44-56)

Deneyimleri Yansıtma: İçinde bulunulan durumları ve gelecekte hangi durumda olunacağını önceden anlayabilme ve bu durumlara yepyeni bilgileri uygulayabilme gücünü geliştiren bir yetenektir.

Yeniden Çerçeveleme: Olaylara yeni bir pencereden bakabilmek ve yeni faaliyet seçenekleri oluşturabilmek için, bireyin tüm dikkatini mantıksal bakış açılarına çeken, bilinçli bir çabadır.

Sistem Düşüncesi: Sistemin her hangi bir parçasında meydana gelecek bir değişikliğin, sistemin diğer unsurlarında da değişikliklere yol açacağına dair bir bilinci ifade eder.

Eleştirel düşünme genel olarak, bir şeyi geliştirmek veya iyileştirmek amacıyla, düşünceleri analiz etme ve değerlendirme sanatı biçiminde tanımlanmaktadır (Paul ve Elder, 2006:4). Eleştirel düşünme, fikirlerin ve kanıtların arkasında yatan nedenler hakkında fikir sahibi olmaya çalışır (Guffey, 2008:5). Bir konu üzerindeki alternatif bakış açılarını veya fikirleri ve yapılabilecek daha iyi şeyleri içeren bu olgu (Moon, 2008:26), sorunları tanımlayabilmek ve bu sorunlara güçlü çözümler geliştirebilmek için sağlam bir alt yapı sunan özel bir yetenektir. İnsanlar eleştirel düşünebilmeleri sayesinde bilgileri, fikirleri ve durumları ele alarak, mantıklı ve doğrulanabilir nitelikte kararlar alabilmektedirler (Lakhani, 2006:21).

Araştırmacılar hangi tip özelliklerin eleştirel düşünmeyi meydana getirdiğine yönelik çeşitli bileşimler öne sürmüş ve dolayısıyla eleştirel düşünme bileşenlerinin tam olarak neler olduğu konusunda tek veya genel bir görüşte mutabık kalınmamıştır. Bununla birlikte Goyne, çeşitli araştırmacılar tarafından öne sürülen unsurların büyük bir çoğunluğunu ele alacak biçimde, üç genel gruptan oluşan bir yapı ortaya koymuştur. Bu unsurlar şöyle ifade edilebilir (Goyne, 2001:140-160):

Bilişsel Unsurlar: Bilgiyi araştırma, yansıtma, ayırt etme, bilgiyi dönüştürme, tahmin etme ve standartları uygulama biçiminde tanımlanan bir özellikler kümesi.

Davranışsal Unsurlar: Kavramsal bakış, esneklik, olgunluk, risk alma, sabırlılık ve sezgiden oluşan bir grup.

Bilgi Unsurları: Yöneticilik bilgisi, yöneticilik deneyimi, bilim/insanlık bilgisini içeren bir unsurlar bileşimi.

Stratejik ve eleştirel düşüncenin her ikisinin de ortak bir temele veya düşünme sürecine dayanmakta olduğunu öne süren Sare ve Ogilvie (2010:61-78), bu ortaklığın unsurlarını; araştırma, kanıtlama, açık fikirlilik, farklılıkları kabul etme ve gerçekleri arama veya öğrenmeyi

amaçlama olarak belirtmişlerdir. Helgerson'a (2007:21-23) göre de stratejik düşünceyle eleştirel düşünce üretme yetenekleri arasında açık bir ilişki vardır. Çünkü araştırmacıya göre stratejik düşünmenin temel odaklarından biri olan geleceğin belirsizliğini anlamlandırabilme, devam eden olayları anlayabilme ve faaliyetlerin sonuçlarıyla birlikte çevrede neler olup bittiğine ilişkin veri toplama gibi önemli konulardaki boşluklar, ancak eleştirel düşünme yaklaşımıyla doldurulabilmektedir.

Stratejik düşünme doğası gereği ürettiği seçenekleri test etmek için “eleştirel düşünce” üretmemizi sağlayan bir deneyimi, yani eleştirel bir yaklaşımı kullanır ve eleştirel sorular sorarak yaptığı analizle ilgili veri ortaya çıkarmaya çalışır (Liedtka, 1998b:124). Bu rolü itibariyle eleştirel düşünme, stratejik açıdan karar almakla sorumlu bir yönetim anlayışının sahip olması gereken, son derece önemli bir düşünme yetisidir. Nitekim stratejik yönetim bilincinin nasıl öğretildiğine dair bilgiler elde etmek amacıyla, akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada (Köseoğlu vd., 2010:470), yönetici adaylarının yetiştirildiği lisans ve lisansüstü eğitim programlarında verilen stratejik yönetim derslerinde, bireylere kazandırılacak öncelikli yeteneğin, “stratejik konularda eleştirel düşünebilme” olduğu ortaya konmuştur. Buna paralel olarak, Pisapia da (2009:84), stratejik liderlik konusundaki bir çalışmada iyi bir stratejik liderin eleştirel düşünebilme egzersizleri yapması gerektiğini ifade etmiştir.

Eleştirel düşünme, aynı zamanda çok önemli konular üzerindeki stratejik bir düşünme eylemini de ifade eder. (Moon 2008:21; Wootton ve Horne, 2003:VI). Bu düşünme tarzı, bir yandan diğerlerinin baskısı olmaksızın keşfettiği stratejileri uygulamaya dönüştürmek, bir yandan da sürekli olarak eleştirel bir yaklaşım kullanarak stratejik bir sapmadan kaçınmak gibi bir takım süreçlerden oluşur (Heracleous, 2003:48). Stratejik düşünebilen bir bireyin, olguları ele alırken, onları tanımlarken, aralarındaki farklılıkları anlamaya çalışırken veya yorumlarken veya sezgilerini kullanmasını gerektiren hususlarda, eleştirel düşünmek durumundadır.

Tüm bu görüşlerden hareketle şunlar söylenebilir: Stratejik düşünen bir yönetici, çevresinde nelerin değiştiğini fark edebilmek için (yeniden çerçeveleme), nesnelere veya 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 yansıtmak), örgütün geçmişini sorgulayabilmesi, bugünü değerlendirebilmesi ve 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. Diğer bir ifadeyle, eleştirel düşünme unsurlarıyla stratejik düşünme unsurları etkileşim halindedir. Dolayısıyla yöneticilerin eleştirel düşünebilme yetenekleri arttıkça, stratejik düşünebilme yeteneklerinin de artacağını söylemek mümkündür.

Yukarıdaki görüşler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

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

H_{1a}: Eleştirel düşünmenin bilişsel unsurları stratejik düşünmeyi olumlu yönde etkiler.

H_{1b}: Eleştirel düşünmenin davranışsal unsurları stratejik düşünmeyi olumlu yönde etkiler.

H_{1c}: Eleştirel düşünmenin bilgi unsurları stratejik düşünmeyi olumlu yönde etkiler.

Yaratıcı düşünme konusunda çok sayıda araştırma yapan, konuya önemli katkılar sağlayan ve bu alanın gurularından kabul edilen Torrance (1977:7; 2002:42) yaratıcı düşünmeyi; bilgide sorunlar veya boşluklar algılamak ve bu boşluğu doldurmak için, fikirler veya hipotezler öne sürme, bunları test etme veya değiştirme ve nihayetinde bir sonuca bağlama gibi düşünsel eylemlerden oluşan bir süreç veya bir ürün olarak tanımlamıştır. Araştırmacı bu kavramı, bilinen yoldan uzaklaşarak bilinmeyene doğru yönelmek, kalıpların dışına çıkmak, fikirleri yeniden ele almak veya fikirler arasında yeni ilişkiler keşfetmek gibi eylemler olarak ifade etmiştir.

Yaratıcı düşünme her şeyden önce üretken bir düşünme biçimidir ve bu tip yetenek; hayal kurarak, gerçek dışı unsurları kullanarak, düşünerek, farz ederek, sıra dışı bağlantılar kurarak veya sadece merak ederek, yani farklı insanlarda, farklı biçimlerde temsil edilebilir (Huron, 2008:45-46). Bu görüşe 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 öneriyle ortaya çıkabilmektedir.

Amabile yaratıcı düşünmeyi; bir bireyin sahip olduğu içsel motivasyon ve bilişsel yeteneklerin yanı sıra, konuyla ilgili bireysel uzmanlık biçiminde üç temel unsurun bileşiminden

meydana gelen ve bu unsurların dışarıdan müdahalelerle yönlendirilebildiği bir fonksiyon olarak tanımlamıştır. Söz konusu unsurları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (1998:78-79):

İçsel Motivasyon: Bireyi sorun çözmeye iten içsel bir tutkudur. Bir bireyin yaratıcılığının ortaya çıkmasında, para gibi dışsal bir ödülünden 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.

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 düşünme sürecinin gerçekleştirilmesinde önemli bir araç niteliği taşımaktadır (Green, 2007:124). Stratejik düşünme tarzı; ilişkilendirmeye, bütünleştirmeye, hayal etmeye, beyin fırtınasına ve dolayısıyla “yaratıcı düşünebilme yeteneğine” dayanan bir anlayışı temsil etmektedir (Hughes ve Beatty, 2005:51)

Stratejik düşünmeyi; sistem düşüncesi, yaratıcı düşünme ve geniş görüşlülükten oluşan bir bileşimden oluşan, stratejik problemlere yönelik bir çözüm yolu olarak ifade eden Bonn (2001:65), bireylerin yaratıcı düşünebilme kabiliyetleri sayesinde çoklu alternatifleri hayal ederek işleri yapmanın alternatif yolları olup olmadığını araştırabildiklerini ve bu sayesinde benzersiz stratejiler ve hareket planları geliştirebildiklerini belirtmiştir (2005:339). Bireyler bu yetenek sayesinde yeni bakış açıları kazanır ve örgütün açık uçlu özellikteki geleceğini yorumlama olanağı elde eder (Stacey, 1992:100-106). Zira bir çalışmalarında üst yönetimin stratejik düşünebilme yeteneklerini konu olarak alan Dagher ve Zaydie’ye göre stratejik düşünme, liderlerin yaratıcı düşünebilme yeteneğini açıklayan mantıksal bir süreçtir (2005:36).

Mintzberg (1994:108-112) ise stratejik düşünebilme 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. Ayrıca yaratıcı düşünce üretebilme yeteneği, stratejik düşüncenin veya stratejik bilincin* oluşumuna hizmet eden unsurlar (stratejik planlama, işletmenin yumuşak unsurları) açısından da son derece önemli ve belirleyici bir rol oynamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:37).

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

Bir çalışmada “yaratıcı stratejik düşünme” kavramından bahseden ve bir örgütteki yaratıcı düşünme ile gerçeklik arasında bir dengenin var olduğunu ileri süren Bandrowski (1990:7-8), bu dengeyi “uçuk düşünme beklentisi” adını verdiği ve beş aşamalı eylemler bütününe esas alan bir ölçekle ifade etmiştir. Bu eylemler: Stratejik analiz, stratejik bakış açısının oluşturulması, stratejik ihtiyaçların belirlenmesi, olasılık ve faaliyet planlamasıdır. Bandrowski’ye (Pollegirino, 1996:29) göre yaratıcı atılım kavramı aslında, stratejik düşünebilen bireylerin belirsiz ve karmaşık düşünce mekanizmalarını kullanarak mevcut olanlardan ziyade, yeni kavramları keşfetmeyi içermektedir. Loehle de (2000:9-10) stratejik düşünmenin en önemli unsurunun “stratejik yaratıcılık” olduğunu, dolayısıyla stratejik düşünen birisinin stratejik sorunlara çözümler bulabilmesi için, yaratıcı düşünebilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Stratejik düşünme anlayışının örgütteki kaynaklar ve çevredeki fırsatlar arasında büyük bir uyumsuzluk yaratması, bireyleri bu uyumsuzluğu giderebilmek için yaratıcı düşünce üretmeye ve yeni fırsat arayışlarına zorlamaktadır (Hamel ve Prahalad, 1989:64). Yaratıcı düşünebilmek bilhassa, stratejik düşünme sürecinin başlangıç aşaması olarak adlandırılan “veri toplama” safhasında önemli bir rol oynamaktadır (Morgan, 1996:37-39).

Yukarıdaki görüşlerden de anlaşıldığı gibi, stratejik düşünmeyle yaratıcı düşünme birbirleriyle ilişkili olan düşünsel yeteneklerdir. Dahası, bir yöneticinin stratejik düşünebilmesi için, yaratıcı düşünebilme yeteneğine ihtiyacı vardır. Nitekim stratejik düşünen bir yönetici, olaylara veya olgulara yeni pencerelerden bakabilmek, yeni fikirleri araştırmak, örgütsel hedefleri ve stratejileri keşfetmede, bilgi yaratmada, örgütsel sistemin parçaları arasındaki ilişkileri fark edebilmede, yaratıcı düşünebilmeye ihtiyaç duyar: Stratejik düşünme tarzına sahip bir yöneticinin, konulara yeni açılardan bakabilmek ve konuları daha farklı noktalardan görebilmek için (yeniden çerçeveleme), yeni ürün, fikir ve teknolojiler konusunda araştırma yapması ve mümkün olduğunca kapsamlı düşünebilmesi, gerekmektedir (kavramsal yetenekler).

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 (içsel motivasyon). Bununla birlikte stratejik düşünebilen bir yöneticinin çevresindekilere ifade özgürlüğü tanıyabilmesi ve diğerlerinin fikirlerini önemseyebilmesi için (sistem düşüncesi), öncelikle yeni fikirlere ve bakış açılara yönelik esnek bir bakış açısına sahip olması ve bunları değerlendirebilecek planlar yapabilecek kapasitede olması gerekir (kavramsal yetenekler). Ayrıca stratejik düşünce üretebilen bir yöneticinin olayları yorumlayabilmesi ve örgütün bugünü ve geleceğini

anlayabilmesi için (deneyimleri yansıtma), konuyla ilgili gerçekçi bir bilgi birikimine, gerektiğinde teknik yeteneklere sahip olması gerekmektedir (uzmanlık). Bu hususlardan yola çıkarak, yaratıcı düşünmenin stratejik düşünme üzerinde destekleyici bir etkisi olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki tüm görüşlerden yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

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

H_{2a}: Yaratıcı düşünmenin içsel motivasyon unsuru stratejik düşünmeyi olumlu yönde etkiler.

H_{2b}: Yaratıcı düşünmenin uzmanlık unsuru stratejik düşünmeyi olumlu yönde etkiler.

H_{2c}: Yaratıcı düşünmenin kavramsal yetenekler unsuru stratejik düşünmeyi olumlu yönde etkiler.

3. Araştırmanın Genel Kapsamı

3.1. Araştırmanın Amacı

Stratejik yönetimin görüş açısını temsil eden stratejik düşünme 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 düşünme yeteneğini etkilediklerine dair varsayımlarda bulunulmuştur. Bu çalışmada ise eleştirel ve yaratıcı düşünmenin, stratejik düşünmeyle ilişkili olduğu, dolayısıyla stratejik düşünmenin bu düşünsel eylemler tarafından etkilendiği kanısıyla hareket edilmiştir. Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme yetenekleri arasındaki ilişkilerin, uygulamalı bir araştırmaya dayandırılmak istenmesindeki temel amaç ise, *bu düşünsel yetenekler hakkında kavramsal 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.

3.2. Araştırmanın Boyutları

Araştırma için oluşturulan modelinin unsurları; stratejik düşünme, yaratıcı düşünme ve eleştirel düşünmedir. Modelde kullanılmak üzere, *eleştirel düşünmenin bileşenleri* konusunda Goynes'in (2001:140-160) görüşleri (bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar ve bilgi unsurları), *yaratıcı düşünmenin bileşenleri* konusunda ise Amabile'nin (1998:78-79) görüşleri (içsel motivasyon, bilişsel yetenekler ve uzmanlık) araştırmanın konusunda ve yöneticiler üzerinde uygulanmaya uygun bulunmuştur.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmanın ana kümesini, Türkiye genelinde hemen her ilde faaliyet gösteren bir anonim ortaklığın genel merkezinde ve şubelerinde çalışan 674 yönetici oluşturmaktadır. Bu yöneticilerin 147'si departman müdürü, 527'si ise şube müdürü olarak görev yapmaktadır. Araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 245 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Ancak bazı yöneticilerin hatalı, eksik veya 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. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Bu araştırmada veri elde etme aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketi oluşturabilmek amacıyla geniş kapsamlı bir yazın taraması yapılmış ve stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme 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 İngilizcedir. Bu nedenle, ölçeklerde yer alan ifadelerde tercüme sonrasında herhangi bir anlam kayması veya kaybının yaşanmaması için ifadeler dil uzmanlarınca önce İngilizceden Türkçeye, sonra Türkçeden tekrar İngilizceye tercüme edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formları toplam 78 maddeden oluşmaktadır. İlk altı 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, yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi olarak adlandırılan üç boyuta ilişkin ifadeler kullanılmıştır. Bu ölçek, Pisapia vd. (2005:60) tarafından geliştirilen ölçekten benimsenen 35 maddeden oluşmaktadır. Yöneticilerin yaratıcı düşünebilme yeteneklerini ölçmede ise; içsel motivasyon, uzmanlık ve kavramsal yetenekler olarak adlandırılan üç boyuta ilişkin ifadeler

kullanılmıştır. Bu ölçek ise Doyague'nin bir araştırmasında (2008:33) yer verdiği Amabile'ye ait bir ölçekten benimsenen 11 maddeden oluşmaktadır. Son olarak yöneticilerin eleştirel düşünebilme yeteneklerini ölçmede; bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar, bilgi unsurları olarak adlandırılan eleştirel düşünmeye ait üç boyuta ilişkin ifadeler kullanılmıştır. Bu ölçek Goyne (2001:247) tarafından geliştirilen ölçekten benimsenen 25 maddeden oluşmaktadır.

3.5. 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, bunlardan 18'i eksik ve hatalı olduğundan, 224'ü istatistiksel analizlerde kullanılmıştır.

Araştırmada ilk olarak toplam puan korelasyon değerlerine bakılmış ve toplam puan korelasyonunun ölçeğin güvenilirliği açısından 0,40 ve üzerinde olması kabul edilebilir görülmüştür. Bu ölçüte uymayan maddelerin silinmesi halinde ölçeğin Cronbach Alfa değerinin de yükseleceği görülmüş, stratejik ve eleştirel düşünme anketlerinden güvenilirliği düşüren maddeler çıkarılmıştır. Çünkü düzeltilmiş toplam puan korelasyonu ve bir madde silindiğindeki Cronbach Alfa değerindeki değişim değerlerinin, ölçeklerin güvenilirliğinin tespitinde kullanılan en önemli iki gösterge olduğu söylenebilir (Leech vd., 2005:67; Hinton vd., 2004:363; Morgan ve Gricio, 1998:130).

Tüm ölçeklerin yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri de analiz edilmiştir. 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. Ayrıca, farklı faktörler arasındaki korelasyon ile farklı faktörler içerisinde yer alan ifadeler arasındaki korelasyonunun çok yüksek olmaması, ayrışma geçerliliğini göstermektedir.

3.6. Açıklayıcı Faktör Analizleri

3.6.1. Stratejik Düşünme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri

Stratejik düşünme ölçeğine ilişkin KMO (0,871) ve Bartlett Küresellik Testi (p=0,000) oranları anlamlıdır. Stratejik düşünme ölçeği üzerinde yapılan faktör analizi sonrasında, toplam varyansın %43,47'sini açıklayan üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Stratejik Düşünme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yüklere	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
1. Faktör: Yeniden çerçeveleme		4,24	17,69	17,69	0,828
Başarısızlık nedenlerini üzerinde düşünme	0,672				
Bilgi kıyaslamada farklı yöntemler kullanma	0,657				
Yeniliklerin işlerin yapılışını değiştireceği bilinci	0,647				
Neden ile başlayan sorular sorma	0,638				
Yeni bakış açılarına sahip olma	0,608				
Değişim konusundaki eğilimi takip etme	0,554				
Diğer bölümleri etkileme	0,449				
Sorunları kendi özel yapılarıyla ele alma	0,441				
Çevresel değişimden etkilenme bilinci	0,440				
Gruplararası rekabette ortak amaç belirleme	0,404				
2. Faktör: Sistem düşüncesi		3,50	14,58	32,27	0,798
Çevredekilere ifade özgürlüğü tanıma	0,714				
Sorun çözmede farklı stratejiler kullanma	0,653				
Farklı düşünen bireylerle görüş alış veriş	0,606				
Diğerlerinin sorun çözme yeteneklerini geliştirme	0,601				
Kurumsal kaynaklar için politika oluşturma	0,530				
Çevresel değişimleri algılama	0,511				
Diğer bölümlerin işleri etkilediği bilinci	0,479				
Faaliyetlerle kurumu etkileme bilinci	0,468				
Kurum için çalışma kapasitesini artırma	0,432				
3. Faktör: Deneyimleri yansıtma		2,68	11,20	43,47	0,738
Meslektaşların görüşlerine başvurma	0,809				
Uzmanlardan fikir alma	0,777				
Hata yapma ihtimalini kabullenme	0,530				
Çatışma çözümünde ortak amaç arama	0,466				
Alternatifler arama	0,436				

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi faktör analizinde, faktör yüklerinin toplam varyansı açıklama oranının 0,40 ve üzerinde olması kabul edilebilir bulunmaktadır (Paulhus vd., 1998:548). 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'dir ve toplam varyansın %17,69'unu açıklamaktadır. İkinci faktör için (sistem düşüncesi) cronbach alfa değeri 0,798'dir ve bu faktör toplam varyansın %14,58'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör için cronbach alfa değeri ise 0,738 (deneyimleri yansıtma) olarak bulunmuştur ve toplam varyansın %11,20'sini açıklamaktadır.

3.6.2. Eleştirel Düşünme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri

Eleştirel düşünme ölçeğine ilişkin KMO (0,914) ve Bartlett Küresellik Testi (p=0,000) oranları anlamlıdır. Eleştirel düşünme ölçeğine yapılan faktör analizi sonrasında, toplam varyansın %51,99'unu açıklayan üç faktörlü bir yapı meydana geldiği görülmektedir (Tablo 2). Bu sonuç ölçeğin, yapı geçerliliği açısından kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alfa değerleri yeterli düzeydedir. 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 2. Eleştirel Düşünme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans %	Cronbach Alfa
1. Faktör: Bilişsel unsurlar		4,15	19,79	19,79	0,857
Vardığı sonucu kanıtlarla destekleme	0,742				
Konunun içeriğini ve kanıtlarını muhakeme	0,727				
Uygun kaynaklardan bilgi edinme	0,671				
Bilgilerin doğruluğunu ve kaynağını araştırma	0,671				
Hata yapma ihtimalini göz önünde bulundurma	0,610				
Plan yapma ve sonuçlarını düşünme	0,478				
Sistemli ve konuya odaklı düşünme	0,468				
2. Faktör: Davranışsal unsurlar		3,68	17,55	37,35	0,832
Yeni bilgileri kabul etme	0,676				
Engelleri kaldırma arayışı ve sabır	0,672				
İnançlara ters düşen doğruları kabul etme	0,633				
Yeni fikirlere ve davranış biçimlerine açıklık	0,571				
Konunun arka planını ve bütünü düşünme	0,557				
Karar verirken personeli ve koşulları düşünme	0,548				
Karar vermede tedbirlik ve dikkatlilik	0,501				
Araştırma yapma	0,498				
3. Faktör: Bilgi unsurları		3,07	14,63	51,99	0,791
Farklı alana ait bilgileri kendi alanına uyarlama	0,799				
Bütünü parçalarına ayırarak anlamaya çalışma	0,677				
Bilgiyi dönüştürebilme	0,666				
Diğerlerinin varsayımları üzerinde düşünme	0,611				
Durumlar arasındaki farklılıkları görebilme	0,514				

Diğer bir taraftan eleştirel düşünme ölçeğine yapılan faktör analizi sonrasında, toplam varyansın %51,99'unu açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. 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.

3.6.3. Yaratıcı Düşünme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri

Yaratıcı düşünme ölçeğine ilişkin KMO (0,905) ve Bartlett Küresellik Testi (p=0,000) oranları anlamlı bulunduktan sonra, yaratıcı düşünme ölçeğine yapılan faktör analizi sonrasında, toplam varyansın %65,10'unu açıklayan üç faktörlü bir yapı meydana gelmiştir. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alfa değerleri yeterli ölçütedir.

Tablo 3. Yaratıcı Düşünme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	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	0,742				
Mevcut teçhizata yeni kullanım alanları bulma	0,699				
Yeni teknoloji, ürün, fikir, teknikler araştırma	0,671				
Orijinal ve yararlı yöntemler geliştirme	0,661				
Hedeflere ulaşmada daha iyi yollar önerme	0,657				
2. Faktör: İçsel motivasyon		2,20	20,01	45,27	0,714
Zorlu sorunları çözme	0,871				
Bir fikri denemede öncülük	0,679				
Yeni fikirleri uygulamada fon kaynağı araştırma	0,596				
3. Faktör: Fikri uygulama (uzmanlık)		2,18	19,83	65,10	0,754
Fikirlerin kurum tarafından uygulanması	0,859				
Fikirlerin kuruma başarı getirmesi	0,657				
Yeni fikirler için plan ve programlar geliştirme	0,623				

Yaratıcı düşünme ölçeğine yapılan faktör analizi sonrasında, toplam varyansın %65,10'unu açıklayan üç faktörlü bir yapı meydana gelmiştir (Tablo 3). Bu anlamda, faktör yüklerinin toplam varyansı açıklama oranının 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. Bu faktörlerin içerdiği ifadelerin özellikleri göz önüne alınarak kavramsal yetenekler, içsel motivasyon ve uzmanlık olarak isimlendirilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%82,6) lisans mezunudur. Yöneticilerin %63'ü 40-49 yaş aralığında, %33,9'u ise 30-39 yaş aralığındadır. 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 *Medeni* durum açısından, yöneticilerin büyük bir kısmının %85,7 evli olduğu görülmüştür.

4.2. Eleştirel ve Yaratıcı Düşünmenin Stratejik Düşünmeye Etkisi

Eleştirel ve yaratıcı düşünmenin, stratejik düşünmeye etkisini belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır (Ek 1). Analiz verilerine göre stratejik düşünme ile eleştirel ve yaratıcı düşünme arasında 0,99 önem düzeyinde olumlu yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki ölçekler ve her bir ölçeği oluşturan boyutlar bazında mevcuttur. Söz konusu ilişkinin kuvveti açısından olguya bakıldığında, stratejik düşünmeyle eleştirel düşünmenin ($r=0,777$), yaratıcı düşünmeye ($r=0,528$) kıyasla daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme ve bunlara ait faktörler arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Eleştirel ve yaratıcı düşünmenin boyutlarına veya faktörlerine ait beta ve F değerleriyle, önem düzeylerinin ölçüt olarak kullanıldığı regresyon analizi üç adımda gerçekleştirilmiştir.

İlk adımda, stratejik düşünme bağımlı değişken, eleştirel düşünmeyi meydana getiren bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar ve bilgi unsurları faktörleri ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. İkinci adımda, yaratıcı düşünmeyi oluşturan kavramsal yetenekler, içsel motivasyon ve uzmanlık faktörleri bağımsız değişken olarak alınmış ve stratejik düşünme üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Üçüncü ve son adımda ise eleştirel ve yaratıcı düşünmeye ait tüm faktörler regresyon eşitliğine dâhil edilmiş ve her birinin ayrı ayrı stratejik düşünme üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, birinci adımda sadece eleştirel düşünmeye ait faktörler (bilişsel unsurlar, davranışsal unsurları bilgi unsurları) esas alınmıştır. Eleştirel düşünme faktörleri, toplam varyansın yaklaşık %60'ını açıklamakta ve $p<0,001$ önem düzeyinde anlamlı görülmektedir ($R^2=0,608$ ve $F=113,639$). Tablo 4 daha detaylı olarak incelendiğinde davranışsal unsurların stratejik düşünmeyi açıklama gücünün ($\beta=0,38$ ve $p<0,001$), bilişsel unsurlara ($\beta=0,18$ ve $p<0,05$) ve bilgi unsurlarına ($\beta=0,32$ ve $p<0,001$) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla eleştirel düşünmenin boyutlarının stratejik düşünmeyi açıklamada oldukça önemli ve etkili olduğunu ve H1, H1a, H1b, H1c, hipotezlerinin kabul edildiğini söylemek mümkündür.

Tablo 4. Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme Faktörlerinin Stratejik Düşünmeye Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişken: Stratejik Düşünme					
	1. Adım		2. Adım		3. Adım	
	β	t	β	t	β	t
Bilişsel Unsurlar	0,18**	2,75	-	-	0,17**	2,62
Davranışsal Unsurlar	0,38***	6,19	-	-	0,35***	5,48
Bilgi unsurları	0,32***	5,89	-	-	0,28***	5,05
Kavramsal yetenekler	-	-	0,17*	2,230	-0,003	-0,05
İçsel Motivasyon	-	-	0,40***	5,45	0,155**	2,64
Uzmanlık	-	-	0,04	0,58	-0,03	-0,62
R ²	0,608		0,308		0,621	
Düzeltilmiş R ²	0,602		0,299		0,611	
F	113,639***		32,70***		59,322***	

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Analizin ikinci adımında ise sadece yaratıcı düşünmeye ait faktörler dikkate alınmış ve bu faktörlerin toplam varyansın yaklaşık %31'ini açıkladığı ve p<0,001 önem düzeyinde anlamlı bulunduğu tespit edilmiştir (R² =0,308 ve F=32,70). Bununla birlikte içsel motivasyon faktörünün (β =0,40 ve p<0,001), kavramsal yetenekler (β =0,17 ve p<0,05) ve uzmanlık (β =0,32) faktörlerine kıyasla stratejik düşünmeyi açıklama gücünün çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Uzmanlık faktörünün beta katsayısı ise anlamlı bulunmamıştır. Oysaki söz konusu faktörün tek başına ele alındığı korelasyon analizlerinde, stratejik düşünmeyle pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştü. Bu farklılığın nedeni, yaratıcı düşünmeye ait diğer iki faktörün (kavramsal yetenekler ve içsel motivasyon) analize katılması sonrasında uzmanlık faktörünün etkisinin anlamsız hale gelecek düzeyde azalmış olması olabilir. Ancak bu azalış, ilgili hipotezin kabulüne bir engel olarak görülmemektedir. Dolayısıyla analizin ikinci adımında elde edilen veriler yaratıcı düşünmenin, stratejik düşünmeyi açıklama gücünün yüksek ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak H2, H2a, H2b, H2c hipotezlerinin kabul edildiği söylenebilir.

Hem eleştirel hem de yaratıcı düşünmeye ait unsurların tamamından oluşan altı faktörün esas alındığı üçüncü adımda ise, tüm faktörlerin birlikte toplam varyansın %62'sini açıkladığı tespit edilmiş (R² =0,621 ve F=59,322) ve bunlar bir bütün olarak p<0,001 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu verilerden hareketle eleştirel ve yaratıcı düşünmenin hem ayrı ayrı, hem de birlikte stratejik düşünmeyi açıklayıcı güçlerinin olduğu, dolayısıyla da eleştirel ve yaratıcı düşünmenin her ikisinin birlikte stratejik düşünme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları söylenebilir.

5. Sonuç ve Öneriler

Yöneticilerin eleştirel ve yaratıcı düşünebilme yeteneklerinin, stratejik düşünebilmeleri 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.

Araştırma örneğindeki yöneticilerin stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme arasındaki ilişkileri tespit edebilmek amacıyla yapılan korelasyon analizleri sonucunda, *stratejik düşünme ile eleştirel düşünme arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve eleştirel düşünmenin stratejik düşünebilmeyi etkilediği tespit edilmiştir*. 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 geliştirilmesi durumunda, stratejik açıdan anlamlılığı olan fikirler üretebileceği veya kararlar alabileceğini ifade etmek mümkündür.

Öte yandan korelasyon analizlerinden elde edilen bulgular, *stratejik düşünme ile yaratıcı düşünme arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve eleştirel düşünmenin stratejik düşünebilmeyi etkilediğini* göstermektedir. 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.

Yapılan istatistiksel analizler, *eleştirel düşünmenin stratejik düşünme ile olan ilişkisinin, yaratıcı düşünmenin stratejik düşünmeyle olan ilişkisine oranla çok daha kuvvetli olduğunu* da göstermektedir. Bu noktada, yöneticilerin stratejik düşünebilmeleri açısından eleştirel düşünme yeteneğine sahip olmanın daha fazla önem taşıdığı söylenebilir.

Eleştirel ve yaratıcı düşünebilme yetenekleri bir arada analiz edildiklerinde ise, stratejik düşünme üzerindeki etkilerinin oldukça yüksek olduğu, ancak yaratıcı düşünmenin etkisinin önemli ölçüde zayıfladığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle eleştirel düşünmenin, yaratıcı

düşünmenin stratejik düşünme üzerindeki etki gücünü düşürdüğü belirlenmiştir. Eleştirel düşünme biçiminin, yaratıcı düşünmede olduğu gibi; yeni bilgileri ve bakış açılarını araştırma, zorlukların üzerine gitme, yeniliğe açık olma, planlama yapma biçimindeki bazı temel özellikleri içerisinde barındırıyor olması, yaratıcı düşünmenin etki gücünde meydana gelen bu azalışın nedeni olarak gösterilebilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalara yol gösterici olması açısından, araştırma süreci sırasında ortaya çıkan bazı sorulara dikkat çekmek yararlı olabilir. Bu çalışmada stratejik yönetim şuurunun ne tür bir yapıya sahip olduğunun irdelenmesi ile birlikte bu yeteneğe etki edebilecek düşünsel yeteneklerden eleştirel ve yaratıcı düşünme yetenekleri esas alınmıştır. Ancak, kuşkusuz stratejik yönetim mantığını etkileyen daha farklı düşünsel yetenekler de olmalıdır. Çalışmanın araştırma kısmında, eleştirel ve yaratıcı düşünme yeteneklerinin, stratejik düşünmenin yaklaşık %61'inin açıklayabildiğine dair elde edilen sonuçlar, bu beklentinin haklılığını göstermektedir. Dolayısıyla stratejik düşünme konusu hem bir yetenek, hem de bir süreç olarak araştırmalara son derece açık bir konudur.

Öte yandan, yazın araştırmalarından elde edilen bilgiler dikkate alındığında keşifçi, mizahi, sanatsal yaratıcılık biçiminde farklı yaratıcılık türlerinin ele alındıkları görülmüştür. Dolayısıyla stratejik düşünmek için bu yaratıcılık türlerinin hangisinin etkili olabileceği, diğer bir ifadeyle, stratejik düşünmenin hangi yaratıcılık yeteneğine dayandığı konusunda daha sağlıklı ve belirleyici araştırmaların yapılması yararlı olabilir.

Araştırmalara açık diğer bir konu ise, araştırmacıların yazında stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme yeteneklerini tanımlarken; yakınsak ve iraksak”, “yanal (lateral) ve dikey” düşünme gibi bir takım ikilemeler kullandıkları, hatta kimi zaman bu ikilemeleri stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünceyle aynı anlamda kullandıkları dikkat çekmektedir. Gerçekte bu düşünme biçimlerinin birbirleri ile aynı veya birbirlerinden tamamen farklı düşünsel yetenekler olup olmadıkları, farklı bir araştırmaya çıkış noktası oluşturabilir.

Bu çalışmanın sonuçları, kavramsal ve uygulanabilirlik açısından işletme yönetiminde olduğu kadar, sosyal bilimler, fen bilimleri ve sağlık bilimleri gibi farklı disiplinlerde kullanılabilir yapıda ve esnekliktedir. Söz konusu olan, ayırt edici ve üretken bir bilinç yapısı geliştirmek olduğundan, çalışmanın sonuçları, mesleki eğitim programlarına yönelik araştırmalarda kullanılabilirliği gibi, sözü geçen disiplinlerde yeni ve farklı bakış açılarının kazandırılması açısından katkı sağlayabilir.

Kaynaklar

- Abraham, Anna ve Sabine Windmann (2007). "Creative Cognition: The Diverse Operations and The Prospect of Applying a Cognitive Neuroscience Perspective". *Methods* 42: 38-48.
- Alkhafaji, Abbas F. (2003). *Strategic Management Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment*. U.S.: The Howorth Press.
- Amabile, Teresa M. (1998). "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review* 76 (5): 77-87.
- Baker, Colin (1990). *Key Issues in Bilingualism and Bilingual Education*. U.K.: Short Run Press.
- Bandrowski, James F. (1990). *Corporate Imagination Plus: Five Steps to Translating Innovative Strategies into Action*. New York: Free Press.
- Bonn Ingrid (2001). "Developing Strategic Thinking as a Core Competency". *Management Decision* 39 (1): 63-72.
- Bonn Ingrid (2005). "Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach". *Leadership and Development Journal* 26 (5/6): 336-354.
- Daghir, Munqith M. ve Kais I.H.Al Zaydie (2005). "The Measurement of Strategic Thinking Type for Top Managers in Iraqı Public Organizations-Cognitive Approach". *IJCM* 15 (1): 34-46.
- Daniels, Rick (2004). *Nursing Fundamentals Caring & Clinical Decision Making*. U.S.: Delmar Thompson Learning.
- Doyague-Munoz, Nuria Gonzalez-Alvarez ve Mariano Nieto (2008). "An Examination of İndividual Factors and Employees' Creativity, The Case of Spain". *Creativity Research Journal* 20 (1): 21-33.
- Facione, Peter A. (1998). *Critical Thinking, What is and Why it Counts. Proceedings of The Second Design Workshop*, Santa Clara University: California Academic Press.
- Goldman, Ellen F. (2005). *Becoming an Expert Strategic Thinker: The Learning Journey of Healthcare CEO's*. Doktora Tezi. Washington: The Graduate School of Education and Human Development of Washington University.
- Goldman, Ellen, Terence Cahill, Rubens Pessanha Filho ve Laurence M. Merlis (2009). "Experiences that Develop The Ability to Think Strategically". *Journal of Healthcare Management* 54 (6): 403-417.
- Goyne, June Stokes (2001). *Critical Thinking in Nursing, Perceptions of Nursing Educators*. Doktora Tezi. Alabama: Auburn University.
- Green, Andy (2007). *Creativity in Public Relations*. Third Edition. Chartered Institute of Public Relations: PR in Practice Series.
- Guffey, Mary Ellen (2008). *Business Communication, Process & Product*. Sixth Edition. U.S.: South Western Cengage Learning.
- Hançerlioğlu, Orhan (1976). *Felsefe Ansiklopedisi*, Cilt 1, A-D, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hamel Gary, C. K. Prahalad (1989). "Strategic Intent". *Harvard Business Review* May-June: 148-161.
- Helgerson, Leslie J. Sam (2007). *Law and Order, Teaching Critical and Strategic Thinking for a Complex World*. Doktora Tezi. Minnesota: Capella University.
- Heracleous, Loizos (2003). *Strategy and Organization, Realizing Strategic Management*. U.K.: Cambridge University Press.
- Hinton, Perry R., Charlotte Brawnlow, Isabella McMurray ve Bob Cozens (2004). *SPSS Explained*. Great Britain: Routledge.

- Hughes, Richard L. ve Katherine Colarelli Beatty (2005). *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success*. San Francisco: Wiley & Sons.
- Hurson, Tim (2008). *Think Better: An Innovator's Guide to Productive Thinking*. U.S.: McGraw Hill Companies.
- Köseoğlu, Mehmet Ali, Mehmet Barca ve Kemal Karayormuk (2010). "Stratejik Yönetim Düşüncesi Nasıl Öğretiliyor? Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma". 18. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildiriler Kitabı*. Adana: Çkurova Üniversitesi.
- Lakhani, Dave (2006). *The Power of an Hour, Business and Life Mastery in one Hour a Week*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Leech, N. L, K. C Barrett, G. A. Morgan (2005). *Spss for Intermediate Statistics. Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Liedtka, Jeanne M. (1998a). "Linking Strategic Thinking with Strategic Planning". *Strategy and Leadership* 26 (4): 30-35.
- Liedtka, Jeanne M. (1998b). "Strategic Thinking: Can it be Taught?" *Long Range Planning* 31 (1): 120-129.
- Loehle, Craig (2000). *Thinking Strategically: Power Tools for Personal and Professional Advancement*. U.K.: Cambridge University Press.
- Mintzberg, Henry (1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning". *Harvard Business Review* 72 (1): 107-114.
- Moon, Jeniffer A. (2008). *Critical Thinking, an Exploration of Theory and Practice*. New York: Routledge Publishing.
- Morgan, George Arthur ve Orlando V. Griego (1998). *Easy Use and Interpretation of SPSS for Windows: Answering Research Questions with Statistics*. U.S.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Morgan, Stacie L.L. (1996). *The Strategic Knowledge Indicator*, Doktora Tezi. Cincinnati: The Union Institute.
- Naktiyok, Atılhan (2004). *İç Girişimcilik*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Naktiyok, Atılhan, C. Nur Karabey, M. Kürşat Timuroğlu ve Hüseyin Daştan (2009). *Stratejik Planlama*, Ankara: İmaj Yayınevi.
- Ohmae, Kenichi (1982). *The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business*. U.S.: McGraw-Hill.
- Olson, John A. (1999). "What Academic Librarians Should Know About Creative Thinking". *The Journal of Academic Librarianship* 25 (5): 383-389.
- Paul, Richard ve Linda Elder (2006). *The Miniature Guide to Critical Thinking-Concepts and Tools*. New Jersey: The Foundation For Critical Thinking.
- Paulhus, Delroy L., Daria C. Lysy, Michelle S. M. Yik (1998). "Self-Report Measures of Intelligence: Are They Useful as Proxy IQ Tests?" *Journal of Personality* 66: 525-554.
- Pisapia, John R. (2009). *The Strategic Leader, New Tactics for a Globalizing World*. U.S.: Information Age Publishing.
- Pisapia, John, Daniel-Reyes Guerra ve Eleni Coukos-Semmel (2005). "Developing Leader's Strategic Mindset: Establishing The Measures". *Leadership Review* 5: 41-68.
- Pisapia, John, Nicholas Sun-Keung Pang, Tie Fatt Hee, Ying Lin ve John D. Morris (2009). "A Comparison of The Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and The United States: An Exploratory Study". *International Educational Studies* 2 (2): 46-58.
- Pollegrino, Kimberly C. (1996). *Strategic Thinking Ability: Cognitive and Personality Effects*, Doktora Tezi. Louisiana: Louisiana Tech University.

- Quinn, Francis M. (2000). *The Principles and Practice of Nurse Education*. U.K.: Stanley Thornes.
- Sare, Michele V. ve LeAnn Ogilvie (2010). *Strategic Planning for Nurses, Change Management in Health Care*. U.S.: Jones and Bartlett Publishers.
- Stacey Ralph D. (1992). *Managing The Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations*. U.S.: Jossey Bass Publishing.
- Torrance, E. Paul (1969). "Creativity. What Research Says to Teacher". *National Education Association DC* 28: 593-629.
- Torrance, E. Paul (1977). "Creativity in The Classroom". *National Education Association Washington DC*, CS 203, 1 (5): 115-153.
- Torrance, E. Paul (2002). *The Manifesto: A Guide to Developing a Creative Career*. U.S.: Publications in Creativity Research Series.
- 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>
- Ülgen, Hayri ve Kadri Mirze (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Weiten, Wayne, Margaret A. Lloyd, Dana S. Dunn ve Elizabeth Yost Hammer (2009). *Psychology Applied to Modern Life: Adjustment in the 21st Century*, 9th Edition. U.S.A.: Wadsworth Cengage Learning.
- Wootton, Simon ve Terry Horne (2003). *Strategic Thinking, A Step-By-Step Approach to Strategy*. Second Edition. Great Britain: Kogan Page.
- Sample Size Calculator, Available at <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

EKLER**Ek 1: Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünmeye Ait Korelasyon İlişkileri Tablosu**

Faktör	\bar{X}	S.S	E.1	E.2	E.3	Y.1	Y.2	Y.3	S.D.	E.D.	Y.D.
E.1.Bilişsel Unsurlar	4,29	0,38	1								
E.2.Davranışsal Unsurlar	4,24	0,40	0,725 **	1							
E.3.Bilgi Unsurları	3,95	0,51	0,631 **	0,555 **	1						
Y.1.Kavramsal Yetenek	3,93	0,53	0,447 **	0,506 **	0,403 **	1					
Y.2.İçsel Motivasyon	3,72	0,63	0,471 **	0,502 **	0,488 **	0,586 **	1				
Y.3.Uzmanlık	3,72	0,57	0,426 **	0,481 **	0,339 **	0,638 **	0,586 **	1			
S.D.Stratejik Düşünme	4,24	0,35	0,670 **	0,701 **	0,656 **	0,438 **	0,638 **	0,396 **	1		
E.D.Eleştirel Düşünme	4,18	0,37	0,899 **	0,891 **	0,820 **	0,523 **	0,438 **	0,482 **	0,777 **	1	
Y.D.Yaratıcı Düşünme	3,82	0,49	0,520 **	0,578 **	0,477 **	0,900 **	0,523 **	0,841 **	0,528 **	0,606 **	1