T.C.
HALİÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

STRATEJİK DÜŞÜNME, ELEŞTİREL DÜŞÜNME VE YARATICI DÜŞÜNMENİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Bülend ÖZEN

Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN

İstanbul – 2017

Doktora
Kabul Onay Sayfası
Form 10

T.C.
HALİÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme *Anabilim Dalı Doktora Programı* öğrencisi Bülend ÖZEN tarafından hazırlanan "Stratejik düşünme, eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünmenin kazar verme stillerine etkisi üzerine bir araştırma" adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 13/06/2017

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):	İmzası:
Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Sezer Cihan Günaydın Danışman: Arel Üniv. İşletme ABD Öğr.Üyesi	
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Selma Arıkan İstanbul Medeniyet Üniv. Psikoloji ABD Öğr. Üyesi	
Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Banu Dayanç Kıyat Haliç Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi	
Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Zeki Aksın HALİÇ Üniv. İŞLETME ABD Öğr. Üyesi	
Jüri Üyesi: Y. Doç. Dr. [illegible] Haliç Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi	

ÖNSÖZ

Bu bilimsel çalışma esnasında her zaman yanımda olan, her aşamada beni teşvik eden ve tezimin bugünkü halini almasında sürekli "so what" sorusuyla beni eleştirel hareket etmeye zorlayan değerli hocam ve tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Sayın Sezer Cihan GÜNAYDIN'a en içten duygularımla teşekkürlerimi sunarım.

Her tez izleme komisyonunda, tezimin orijinalliğini ve bilimselliğini sorgulayıcı yönde bana destek olan değerli hocam Prof. Dr. Sayın M. Zeki AKSAN'a ve yapıcı yaklaşımıyla tezime katkı sağlayan kıymetli hocam Yrd.Doç.Dr. Sayın Özlem ATAN'a teşekkürü de bir borç bilirim.

Tez Jürisinde yer alan ve yoğun mesaileri içinde tez savunmama katılarak farklı bir gözle çalışmamı sorgulayan değerli hocalarım Doç.Dr. Sayın Selma ARIKAN ve Yrd.Doç.Dr. Sayın Banu Dayanç KIYAT'a şükranlarımı sunarım.

İhtiyaç duyduğumuzda kapısını rahatlıkla çaldığımız ve sorunlarımızı içtenlikle çözen Ana Bilim Dalı Başkanı Prof.Dr. Sayın Arman T. TEVFİK hocama ve enstitünün idari personeline gösterdikleri anlayış, destek ve iyi niyet için teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma modelinin kurulmasından istatistiksel çalışmanın yapılmasına, tez kapsamında uluslararası konferansa katılmaktan moral desteğine kadar her açıdan bana yardımcı ve destek olan değerli meslektaşım ve naif arkadaşım Dr. Alper KAYAALP'a en içten duygularla teşekkür ederim.

Ve tabi ki, hasretle geçen yurtdışı görevimin hemen ardından başlayan doktora derslerime ve takip eden tez çalışmama beş yıl boyunca tek ses çıkarmadan sabreden ve bana sürekli destek olan can yoldaşım ve sevgili eşim Mehtap ÖZEN'e; oyun zamanlarından feragat eden oğlum Levend'e ve kızım Ceyda'ya katkı ve desteklerinden dolayı gönülden teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2017 Bülend ÖZEN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ŞEKİLLER LİSTESİ I
TABLOLAR LİSTESİ II
ÖZET IV
ABSTRACT V

GİRİŞ 1

1. DÜŞÜNME 5
1.1 Düşünmenin Eyleminin Ortaya Çıkış Şekli, Ögeleri, İnsan Beyninde Düşünme Mekanizması 5
1.2 Klasik Düşünme Davranışından Metodolojik Düşünmeye Geçiş 11

2. STRATEJİK DÜŞÜNME 16
2.1 Strateji Kavramı ve Önemi 16
2.2 Stratejik Düşünme 19
2.3 Stratejik Yönetimde Stratejik Düşünme 21
2.4 Stratejik Düşünme İle Bağlantılı Kavramlar 26
2.4.1 Stratejistlik 26
2.4.2 Stratejik Bilinç ve Stratejik Farkındalık 29
2.4.3 Stratejik Öngörü 30

3. ELEŞTİREL DÜŞÜNME 35
3.1 Eleştirel Düşünme Kavramı 35
3.2 Eleştirel Düşüncenin Ortaya Çıkışı 38
3.3 Eleştirel Düşünmenin Bileşenleri 39
3.4 Eleştirel Düşünmenin Çerçevesi ve Etkinliği 43
3.5 Eleştirel Düşünmeyi Engelleyen Faktörler 45
3.6 Eleştirel Düşünmenin Geliştirilmesi 49
3.7 Eleştirel Düşünmenin Değerlendirilmesi 55

4. YARATICI DÜŞÜNME 57
4.1 Yaratıcı Düşünme Kavramı 57
4.1.1 Sıradışılık Yaklaşımı 58
4.1.2 İçsel Motivasyon Yaklaşımı 58
4.1.3 Yararlılık Yaklaşımı 59
4.1.4 Yeni Fikir Yaklaşımı 59
4.1.5 Ürün Yaklaşımı 60
4.1.6 Süreç Yaklaşımı 61
4.1.7 Problem Çözme Yaklaşımı 61
4.2 Yaratıcılık ve Yenilik İlişkisi 62
4.3 Yaratıcı Düşünme Süreci 63
4.4 Yaratıcı Düşünmenin Bileşenleri 67
4.5 Yaratıcı Düşünme Stilleri 68
4.6 Yaratıcı Düşünen Bireylerin Nitelikleri 68
4.7 Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Edici Faktörler 70
4.8 Yaratıcı Düşünmeyi Engelleyen Faktörler 71
4.9 Yaratıcı Düşünme Yeteneğini Geliştirme 73
4.10 Yaratıcı Düşünmenin Değerlendirilmesi 74

5. KARAR VERME 79
5.1 Karar Verme Kavramı 79
5.2 Karar Verme Süreci 83
5.3 Karar Verme Sürecinin Aşamaları 83
5.4 Karar Verme Sürecinin Özellikleri 88
5.5 Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler 89
5.6 Karar Tipleri 93
5.7 İyi Bir Kararın Nitelikleri 95
5.8 Kararsızlık 96

6. KARAR VERME STİLLERİ 97
6.1 Karar Verme Stilleri ve Ortaya Çıkışı 97
6.2 Karar Vermede “Stil” ve “Strateji” Kavramları 99
6.3 Karar Verme Stillerine Etki Eden Faktörler 99

6.4 Karar Verme Stilleri 100
6.4.1 Dinklage Karar Verme Stili 101
6.4.2 Driver ve Mock Karar Verme Stili 101
6.4.3 Mitroff ve Kilman Karar Verme Stili 102
6.4.4 Johnson Karar Verme Stili 102
6.4.5 Arroba Karar Verme Stili 103
6.4.6 Harren Karar Verme Stili 104
6.4.7 Muna Karar Verme Stili 104
6.4.8 Keegan Karar Verme Stili 105
6.4.9 Deci ve Ryan Karar Verme Stili 105
6.4.10 Osipow ve Reed Karar Verme Stili 106
6.4.11 Sproles ve Kendall Karar Verme Stili 106
6.4.12 Rowe ve Mason Karar Verme Stili 107
6.4.13 Mann, Harmoni ve Power Karar Verme Stili 108
6.4.14 Driver, Brousseau ve Hunsaker Karar Verme Stili 109
6.4.15 Kuzgun Karar Verme Stili 110
6.4.16 Schermerhorn Karar Verme Stili 110
6.4.17 Scott ve Bruce Karar Verme Stili 110
6.4.18 Canabal Karar Verme Stili 112
6.5 Karar Verme Stillerinin Değerlendirilmesi 112

7. STRATEJİK, ELEŞTİREL VE YARATICI DÜŞÜNME YETENEKLERİ İLE KARAR VERME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 117
7.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi 117
7.2 Araştırmanın Modeli 121
7.3 Araştırmanın Hipotezleri 124
7.4 Araştırmanın Metodolojisi 125
7.4.1 Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi 125
7.4.2 Veri Toplama Yöntemi 126
7.4.3 Kullanılan Ölçüm Araçlarının Analizleri 127
7.4.3.1 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri 127
7.4.3.2 Ölçeklerin Geçerlik Analizleri 129
7.4.3.3 Ölçeklerin Faktör Analizleri 129

7.4.3.3.1 Karar Verme Stilleri Ölçeği Faktör Analizi 130
7.4.3.3.2 Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme Ölçeği Faktör Analizi 134
7.5 Araştırma Bulguları 135
7.5.1 Demografik Analizler 135
7.5.2 Korelasyon Analizi 138
7.5.3 Regresyon Analizi 139
7.5.3.1 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Rasyonel Karar Verme Üzerine Etkisi 139
7.5.3.2 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Sezgisel Karar Verme Stili Üzerine Etkisi 141
7.5.3.3 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Bağımlı Karar Verme Stili Üzerine Etkisi 142
7.5.3.4 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Karar Vermeden Kaçınma Stili Üzerine Etkisi 144
7.5.3.5 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Anlık Karar Verme Stili Üzerine Etkisi 145
7.6 Korelasyon ve Regresyon Analizlerine Göre Hipotezlerin Sınanması 145

8. SONUÇ VE ÖNERİLER 148
8.1 Araştırmada Ulaşılan Sonuçlar 148
8.2 Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler 152

KAYNAKLAR 155
EKLER 178
ÖZGEÇMİŞ 184

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.1 Düşünme ve Öğrenmede Beyindeki Nöron-Sinaps İlişkisi 6
Şekil 1.2 İnsan Beyninin Sağ ve Sol Loblarının Fonksiyonları 8
Şekil 2.1 Stratejik Yönetim Bileşenleri.....23
Şekil 2.2 Stratejik Yönetim Süreci.....30
Şekil 2.3 Gerçekleşebilirlik Konisi 31
Şekil 2.4 Gelecek Konisi 32
Şekil 2.5 Stratejik Yönetim Süreci, Stratejik Öngörü ve Stratejik Düşünme Arasındaki Bağlantı.....34
Şekil 3.1 Eleştirel Düşünmenin Sistematik ve Bilimsel İşleyişi 38
Şekil 3.2 Eleştirel Düşünce Üretme Süreci.....39
Şekil 3.3 Eleştirel Düşünmede Yaklaşım Bileşenleri 42
Şekil 4.1 Yaratıcı Düşünme Kavramına Yaklaşımlar 57
Şekil 4.2 Yaratıcı Düşünme Süreci 67
Şekil 4.3 Yaratıcı Sektörler.....76
Şekil 5.1 Karar Seviyeleri 80
Şekil 5.2 Karar Verme Süreci 88
Şekil 5.3 Karar Verme Evreninde Yönetici Profilleri.....92
Şekil 6.1 Karar Verme Stilleri 116
Şekil 7.1 Düşünme Yetenekleri ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki 119
Şekil 7.2 Araştırmanın Modeli.....122
Şekil 8.1 Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Grafiksel Etki Matrisi 149

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 2.1 Geleneksel Düşünme ile Stratejik Düşünme Refleksleri 20
Tablo 2.2 Stratejik Düşünmenin Bilimsel Evreleri 23
Tablo 2.3 Stratejik Yönetim Süreci İle Stratejik Düşünme Arasındaki İlişki 24
Tablo 2.4 Stratejik Öngörü Metodları 33
Tablo 3.1 Eleştirel Düşünmenin Bileşenleri 40
Tablo 3.2 Eleştirel Düşünmenin Argümanları 41
Tablo 3.3 Eleştirel Düşünme ve Yaklaşımın Önemli Olduğu Alanlar 44
Tablo 3.4 Eleştirel Düşünürün Özellikleri 46
Tablo 3.5 Yalın Düşünme ve Eleştirel Düşünme Arasındaki İlişki 47
Tablo 3.6 Düşünme Süreçlerinde Gösterilen Reaksiyon Örnekleri 48
Tablo 3.7 Eleştirel Düşünmeyi Geliştirme Basamakları 51
Tablo 3.8 Eleştirel Düşünme Stratejileri 54
Tablo 4.1 Yaratıcı Düşünme Sürecine Yaklaşımlar 64
Tablo 5.1 Karar Tipleri Sınıflandırması 94
Tablo 6.1 Karar Verme Stillerine Yaklaşımlar 113
Tablo 7.1 Ankette Kullanılan Ölçekler 126
Tablo 7.2 Karar Verme Stilleri Ölçeği Alt Bileşenleri Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları 128
Tablo 7.3 Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme Ölçeklerinin Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları 128
Tablo 7.4 Karar Verme Stilleri Ölçeği Faktör Analizi Tablosu -1 132
Tablo 7.5 Karar Verme Stilleri Ölçeği Faktör Analizi Tablosu -2 134
Tablo 7.6 Örneklem grubun yaş, cinsiyet, medeni durum ve mesleki deneyime ait frekans ve yüzdeleri 135
Tablo 7.7 Karar Verme Stilleri t-testi bulguları 136
Tablo 7.8 Yaşa Göre ANOVA-testi bulguları 137
Tablo 7.9 Meslekî Deneyime Göre ANOVA-testi bulguları 137
Tablo 7.10 Bağımsız ve bağımlı değişkenlere yönelik korelasyon analiz sonuçları 138
Tablo 7.11 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Rasyonel Karar Verme Stili Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Testi 140
Tablo 7.12 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Sezgisel Karar Verme Stili Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Testi 142

Tablo 7.13 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Bağımlı Karar Verme Stili Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Testi 143
Tablo 7.14 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Karar Vermeden Kaçınma Stili Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Testi.....144
Tablo 7.15 Stratejik Düşünme ile Karar Verme Stilleri Arasında Kurulan Hipotezlerin Sonuçları 146
Tablo 7.16 Eleştirel Düşünme ile Karar Verme Stilleri Arasında Kurulan Hipotezlerin Sonuçları 146
Tablo 7.17 Yaratıcı Düşünme ile Karar Verme Stilleri Arasında Kurulan Hipotezlerin Sonuçları 147
Tablo 7.18 Düşünme Yetenekleri Arasında Kurulan Hipotezlerin Sonuçları.....147

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Bülend ÖZEN

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : İşletme

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Sezer Cihan GÜNAYDIN

Tez Türü ve Tarihi : Doktora – Haziran 2017

STRATEJİK DÜŞÜNME, ELEŞTİREL DÜŞÜNME VE YARATICI DÜŞÜNMENİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Yaşadığımız modern çağda stratejik yönetim, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün en önemli şartı haline gelmiştir. Stratejik yönetimin işletmelerde tam anlamıyla işletilebilmesi için, stratejik yönetimin felsefesini anlamış ve buna uygun şekilde kendini geliştirmiş her seviyede güçlü lider ve yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu kapsamda yöneticilerin stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme yeteneklere sahip olmaları ve bu yeteneklerinin bir sonucu olarak da karar verme sürecinde etkin olmaları beklenmektedir. Bu araştırmada stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünmenin yöneticilerin karar verme stillerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Araştırma, güvenlik sektöründe görev yapan alt düzey yöneticilerden oluşan bir örneklem üzerinde ampirik olarak yapılmış ve stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme yeteneklerinin karar verme stilleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik düşünme, eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, karar verme, karar verme stilleri

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Bülend ÖZEN
Field	: Business Administration
Program	: Business Administration
Supervisor	: Asst.Prof.Sezer Cihan GÜNAYDIN
Degree Awarded and Date	: Ph.D. – June 2017

A STUDY ON THE EFFECTS OF STRATEGIC, CRITICAL, AND CREATIVE THINKING SKILLS ON DECISION MAKING STYLES

ABSTRACT

In the modern era we live in, strategic management has become the most important condition of sustainable competitive advantage. In order for strategic management to be fully operational in the business, there is a need for strong and self-developed leaders and managers in every level understands the philosophy of strategic management. In this context, it is expected that managers should have strategic, critical and creative thinking skills and be effective in the decision-making process as a result of these skills. In this study, it was examined how strategic, critical and creative thinking skills affected the decision making styles of managers. The research has been empirically conducted on a sample of low-level executives in the security sector and it has been determined that strategic, critical and creative thinking skills have an impact on decision-making styles.

Key words: Strategic thinking, critical thinking, creative thinking, decision making, decision making styles

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insanda toplumsal yaşama ihtiyacının bir sonucu olarak ortaya çıkan yönetim olgusu, asırlar boyunca tecrübe edilen ve gelişen bir insanlık deneyimidir. Bu deneyimin kalıcı olmasını sağlamak üzere, tarih boyunca yönetim kademelerinin birincil veya ikincil şahısları tarafından eserler kaleme alınmış ve bu eserlerin kalıcılığı sayesinde yönetim olgusunun evrensel kaideleri oturtulmaya çalışılmıştır. Devlet adlı eserinde "Yöneticilerin erdemi bilgeliktir" diyen Platon (M.Ö. 427-347) ile Kutadgu Bilig adlı eserinde "Devlet yönetimindeki kişiler bilgili olmalıdır" diyen Yusuf Has Hacib (M.S. 1070), yönetim olgusu üzerine "düşünen" ve aynı amaçla fikir üreten düşünürlerdir. Platon ve Hacib gibi nice düşünürlerin geçmişten bugüne kadar yürüttüğü ortak çabalar ise bilimsel olarak ilk defa 1880'lerden itibaren ele alınmaya başlamıştır. (Pamuk vd.leri, 1997:15) Bugüne kadar çeşitli evreler geçiren yönetim olgusu günümüz modern çağında "stratejik yönetim" safhasına ulaşmış ve gelişmeye devam etmektedir.

Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir. (Bryson, 1988) Günümüzün globalleşen iş dünyasında işletmeler, rekabet güçlerini korumak ve artırmak için daha kaliteli bir ürünü daha ucuza ve diğerlerinden daha çabuk üretmek durumunda kalmaktadır (Koçel, 2005). Bu iki tespitten yola çıkarak, günümüz işletmelerinin ön önemli sorununun "sürdürülebilir rekabet üstünlüğü" olduğu kanısı öne sürülebilir. Makro ticaret ile mikro ticaret arasındaki ilişki o kadar iç içe geçmiştir ki; geçmişte bir ürün üzerine üretim yapan işletmeler bölgesel veya ülke içinde rekabet halindeyken, artık A ülkesinde satılan bir ürün için B ülkesinde üretim yaptıran C ülkesi ile D ülkesinde üretim yaptıran E ülkesi rekabet etmektedir. Bu kadar girift hale gelmiş pazara işletmelerin yaklaşımı artık klasik yöntemlerle mümkün görünmeyip stratejik yönetimi zorunlu kılmaktadır.

Stratejik yönetim süreci incelendiğinde; sürecin ilk adımı "stratejik bilince" sahip yönetici ve çalışan kadrosu olarak karşımıza çıkmaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2004) Sürecin devamındaki basamaklar "stratejistlerin görevlendirilmesi, stratejik

analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, uygulama ve kontrol" ile devam etmektedir ki bu basamakların hepsi işletmelerde nitelikli yönetici ve kadroların bulunmasını zorunlu kılmaktadır.

Sürecin sürekli "stratejik" yürütülmesinin temel sebebi, iç ve dış çevresel faktörlerin tamamının sürece dahil edilerek büyük resmin yakalanmasını sağlamayı gerektirmesindendir. İşte bu noktada karşımıza "**stratejik düşünebilen**" ve yöneten yönetim kadrosu çıkmaktadır. Stratejik yönetim süreci, stratejik düşünebilen yönetici ve stratejistlerin "Nereye gidiyoruz, yapmakta olduğumuz işler nedir, hangi işleri iyi hangilerini kötü yapıyoruz, nerede rekabet avantajımız var" (Thompson, 1993) tarzında soruları kendilerine sormaya başardıkları oranda başarılı olabilecek bir süreçtir. Dolayısıyla stratejik yönetim süreci önce "insan"dan başlamaktadır.

Günümüz rekabet ortamında işletmeleri ayakta tutan temel faktörlerden biri de benzerleri arasında farklılaşma derecesidir. Gerek hizmet alanında gerekse üretim alanındaki işletmeler, eşdeğer rakiplerinden farklı olarak sunabildikleri ve müşteride memnuniyet yaratabildikleri ölçüde müşteri bağlılığı sağlayabilmekte ve rekabet edebilmektedir. Dolayısıyla, stratejik üretiminde gösterilecek yaratıcılıktan üretilen hizmet ve üründe oluşturulan yeniliklere kadar fikirlerin tamamı **yaratıcı düşünme**nin bir eseri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaratıcı düşünme; benzeştirmeden farklı olarak orijinal fikir üretme, farklı bir bakış açısı geliştirme, problemlere yeni bir yoldan yaklaşma metodları ile bilinmeyen evrene başarılı bir adım atmayı, ana düşünce hattının dışına çıkmayı, kalıpları kırmayı ve deneyime açık olmayı ifade etmektedir. (Torrance, 1969) Bu yönüyle yaratıcı düşünme stratejik yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Süreç içerisinde yer alan strateji oluşturma, uygulama ve kontrol bölümleri, herhangibir yargıya bağlı kalmadan tamamen eleştirel bir bakış açısıyla yürütülmelidir. Rasyonel yaklaşımın bir gereği olarak eleştirel düşünme, bir şeyi geliştirme ve iyileştirme amacıyla doğru analiz etme ve değerlendirme süreci (Paul ve Elder, 2006) ve çabasıdır. Dolayısıyla, üretilen stratejilerin uygulanma safhasında yönetici ve stratejistler "Bunun anlamı nedir, bu doğru mudur, doğruluğu için yeterli kanıt var mıdır, doğruluğunu iddia eden ve ona bunu söyleten kim, hataları var mı ve bunlar düzeltilerek mi iddia edilmektedir, atlanan herhangibir şey var mıdır, iddialar önyargılardan arınmış mıdır, sonuçları neler ve benzer sonuçları veren başka bir şey

daha var mı, başka alternatif bakış açıları var mı?" temel sorularını (Gibbs ve Gambrill, 2009) kendilerine yönelterek stratejik uygulamada istikametin doğruluğunu kontrol etmek ve **eleştirel düşünmek** durumundadırlar. Yönetimde eleştirel düşünme, aynı zamanda yaratıcı düşünmenin de bir süzgeci ve sigortası görevi görmektedir.

Stratejik yönetim sürecine önemli oranda etki eden stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme bir arada yürütülebildiğinde; birbirini tamamlayan, birlikte sinerji etkisi yaratan ve toplam faydayı artıran bir birlikteliktir. Bu yönüyle, her üç düşünme yeteneğini bir arada ele almak ve incelemek yönetim biliminde bir zarurettir.

Stratejik yönetim süreci içinde yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü karar verme süreci işgal eder. (Ansoff, 1965) Kısa fakat kritik bir dönemeci işaret eden karar verme kavramı, düşünme sürecinin son safhasını oluşturmaktadır. Yöneticilerin bu karar verme sürecinde etkili olması arzu edilen bir durum değil, bir zorunluluktur (Çelikten, 2001). Karar verme, alternatifler arasında seçim yaparken risk almayı, ekonomik olmayı, zaman ve kaynak sınırlamayı (Drucker, 1996) gerektiren şartlar içinde mantık ve rasyonellik üzerine (Gore, 1995) hareket etmeyi zorunlu kılar. Dolayısıyla bu süreç içinde karar vericilerin davranışlarının gözlemlenmesi ve müdahale edilmesi de bir zorunluluktur.

Bu noktada karşımıza karar verme stilleri çıkmaktadır. Karar verme stilleri, karar vericinin bir karar alması gerektiğinde göstermiş olduğu içtepisel tepki ve yaklaşımlara denmektedir. Yani bireyin, karar vermesi gereken bir durumla karşılaştığında, nasıl davrandığı ve nasıl bir duruş sergilediği ile alakalı bir durumdur. Dolayısıyla bireylerin karar verme sürecindeki tutumu ve olaylara karşı tavrı önemlidir. Bireyin karar verme sorununa yaklaşımını ve karar verirken izlenen yöntemleri içeren karar verme stratejisi kararın niteliğini etkileyecektir (Kuzgun, 2000:87). **Karar verme stilleri,** kişilerin nasıl karar verdiğinin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlaması, seçimlerin nasıl yapılacağını açıklaması, amaçların ya da sorunun çözüme kavuşmasına yardımcı ya da engel olan stilleri ortaya koyması açısından önemlidir (Coscarelli, Burk ve Cotter, 1995:394).

Yapılan bilimsel çalışmalar göstermiştir ki; karar vericiler, karar anında içsel faktörleri ile çevresel faktörlerden etkilenme sonucu rasyonel, sezgisel, duygusal, bağımlı, anlık, otokratik ve kaçınmacı gibi davranışlar göstermektedirler. Bu

davranış stilleri, verilen kararın isabet ve verimliliğini ve stratejik yönetim sürecini etkilemesi açısından önemsenmesi ve müdahale edilmesi gereken davranışlardır. Bu davranışlara, eğitime dayalı olarak müdahale edilebildiği gibi düşünme-karar verme bağından hareketle, "**nitelikli düşünme becerilerinin karar verme stillerini olumlu etkileyeceği**" hususu bu araştırmanın temel hipotezini oluşturmaktadır.

Araştırmada; stratejik düşünme, eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünme yeteneklerinin karar verme stillerini etkileyip etkilemediği husus araştırılmıştır. Geçmişte yapılan araştırmalar içinde stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünmenin birbirini ile pozitif korelasyon ve regresyon içinde olduğu (Çiçek, 2011) ve etkilediği ispatlanmıştır. Bu araştırmadan yola çıkarak, düşünme yeteneklerinin karar verme davranışlarını da pozitif etkilemesi beklenmektedir. Bu durum ispatlandığı takdirde, yöneticilerin düşünme yeteneklerini geliştirerek kritik kararlarda daha rasyonel davranmaları ve sezgilerine güvenerek karar almalarını sağlamak mümkün olabilecektir.

Araştırma, güvenlik sektöründe görev yapan alt düzey yönetici grup üzerinde ampirik bir çalışma ile yürütülmüş ve rasyonel sonuçlara dayalı olarak sonuç bölümünde çıkarımlar yapılmıştır.

1. DÜŞÜNME

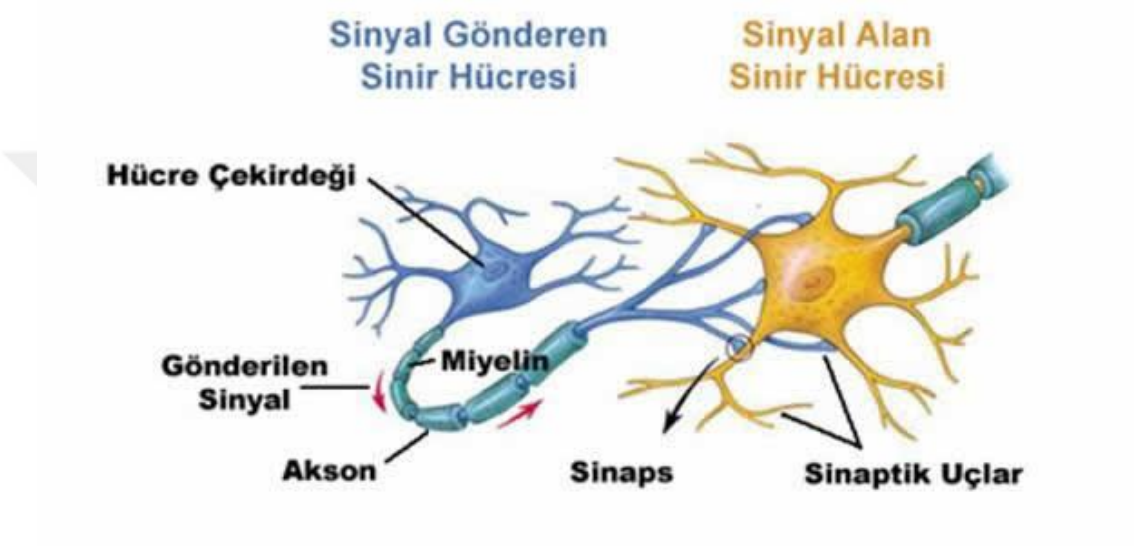
1.1 Düşünme Eyleminin Ortaya Çıkış Şekli, Ögeleri, İnsan Beyninde Düşünme Mekanizması

Düşünme, insanın anne rahminde başlayan ve tüm hayatına yön veren; psikolojik, fizyolojik ve biyolojik reaksiyonların bir arada gerçekleştiği nörolojik bir eylemdir. Düşünme nefes almaya benzer ancak biz onu hafife alırız. (Parlette ve Rae, 1993) İnsanoğlu 20. yüzyılın başında bilgisayarı icat ederken farkında olmadan bu teknolojik aletleri de kendi iç yapısına benzer bir yapıda geliştirmekteydi. İnsan vücudundaki bütün sistemler, bilgisayarda "donanım"(hardware) üzerinde "yazılım"(software) vasıtasıyla gelişmekteydi. Hatta bilgisayar sistemlerinin zararına üretilen "virüsler" bile biyolojik meslektaşlarından esinlenirken, tedavi için üretilen antivirüs programları da antibiyotiklerle eşdeğere sahipti. Bilgisayarların bir gün yapay zekaya sahip olarak insana eşdeğer biyomekanik bir yapıya ulaşacağı hususu artık ütopya olmaktan çıkmıştır. Ancak beynin fonksiyonlarını ve sırlarını çözmekte halen aciz olan bilim dünyasının "1" ve "0"ın dışında duyusal bir şeylere daha ihtiyacı olduğu bilinmektedir. 1974 basımlı Eğitim Terimleri Sözlüğü'nde düşünme, "Zihnin bir konuyla ilgili bilgileri karşılaştırarak, aralarındaki bağlantıları inceleyerek bir yargıya ya da karara varma etkinliği" olarak tanımlanmaktadır. Mevcut bilimsel bilgilerle henüz tam izah edilemeyen insan kimyasında, özellikle stratejik, eleştirel ve yaratıcı nitelikte düşünme becerilerinin hangi mekanizmalar sayesinde ortaya çıktığı; toplumların hayatına yön veren büyük şahsiyetlerde bu kabiliyetin doğuştan mı yoksa bir süreç sonunda mı ortaya çıktığını konusu henüz çalışılmayı bekleyen alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nitelikli düşünme becerilerinin detayına girmeden önce bu bölümde, mevcut bilimsel gerçekler ışığında insan beyninin yapısı, düşünmenin anatomisi ve geniş çaplı bir düşünme faaliyetinin nasıl ortaya çıktığı hususları ele alınmış; düşünme becerilerinin geliştirilebilirliği konusu incelenmiştir.

Beyni oluşturan temel birimler genel olarak sinir hücreleri (nöronlar) ve bunların uzantılarının diğer sinir hücreleri ile oluşturduğu değme noktalarından

(sinaps) oluşmaktadır. Nöronların (sinir hücrelerinin) oluşturduğu ağ örüntü sayısı ne kadar fazla olursa, bilgi işleme süreci o kadar güçlü olmaktadır. (Korkmaz ve Mahiroğlu, 2007) Yapılan anatomik çalışmalarda tespit edildiği üzere, beynin temel yapısı iki ana bölüme ayrılmakta, bu bölümler de kendi içinde ön-arka-çeper ve şakak lobları olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır. Deriden ve kaslardan yola çıkan sinyaller omurilikten beyin köküne kadar ulaşarak merkezi sinir sistemine ulaşırken, beyinde birçok iplikçiklere sahip nöronlar ve aralarındaki bağları oluşturan sinapslar sayesinde tüm işlevler kesintisiz yürütülmektedir. (Şekil 1.1)



Şekil 1.1 Düşünme ve Öğrenmede Beyindeki Nöron-Sinaps İlişkisi

Beyindeki fonksiyonların elektriksel ve kimyasal iletkenler aracılığıyla gerçekleştiğine dair bugüne kadar gelen iki ayrı görüş, araştırmalar sonucunda birleşmiş ve fonksiyonların elektrokimyasal iletkenlerle sağlandığı ortaya çıkmıştır. (Zimmer, 2014; Savant ve Fleischer, 2000) Farklı bilim insanlarının hayvanlar üzerinde yaptığı deneylerde ise basit ve karmaşık çevre ortamında bulunan hayvanlardaki sinapların (hücreler arası bağların), hayvanın bulunduğu ortamın karmaşıklığına göre çoğaldığı tespit edilmiştir. Sinapsların çokluğu, düşünme kabiliyetini artırmakla beraber nitelikli düşünme kabiliyetlerini de tek başına henüz açıklamamaktadır. Ancak ulaşılan en net sonuç, beynin açık bir anatomik model olarak hep birlikte düzenlenmiş nöron gruplarından oluşan ince yapısal ve

fonksiyonel ünitelerin mükemmel bir kompozisyonu (Korkmaz ve Mahiroğlu, 2007) olduğudur.

Günlük yaşantımızda çevremizdeki bazı kişilerde gördüğümüz "zeka kıvılcımları" acaba beynin neresinde ortaya çıkmaktadır? Bu bölüm bulunur ise her türlü çare aynı noktadan bulunabilir mi? Kişileri, IQ veya EQ test sonuçlarına bakarak devlet yönetimlerinin kritik ve tepe noktalarına doğrudan görevlendirebilir miyiz? Bu ve benzeri sorular gerçekte konuya "ilgi" uyandıran araçlar olup araştırmanın bir çıkış noktasını teşkil etmektedir.

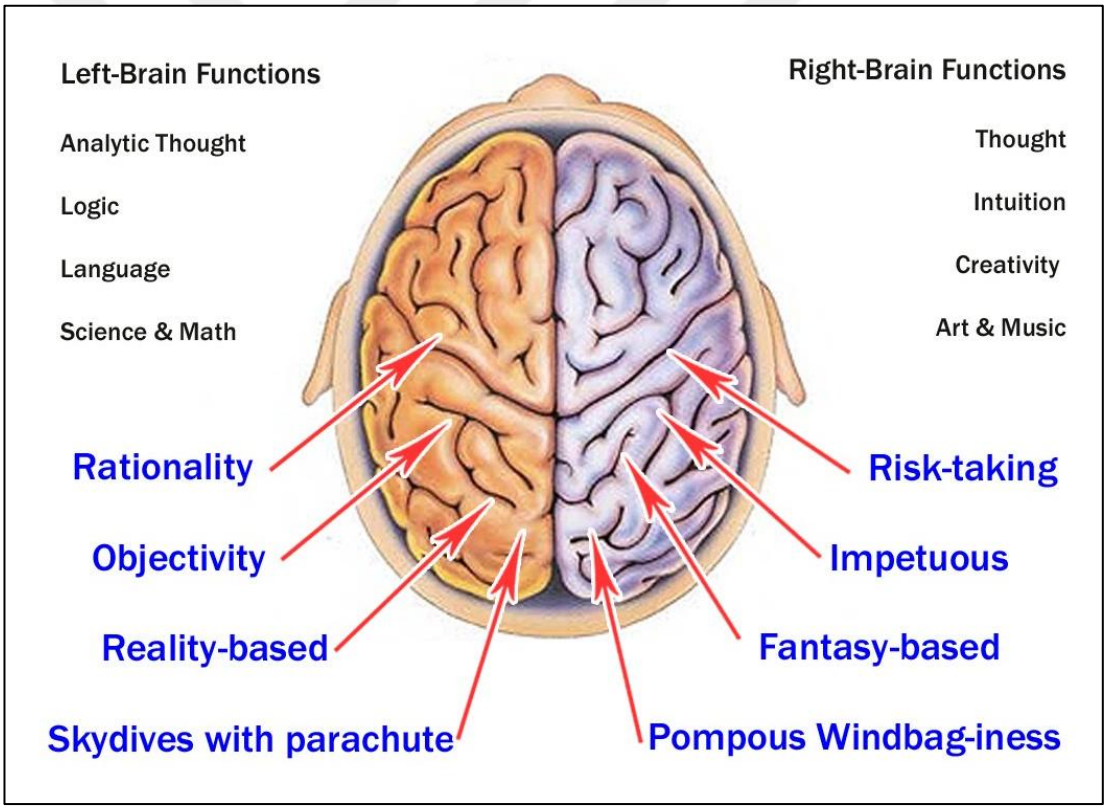
Kişi bir konu hakkında henüz sağlıklı bir fikir yürütemiyor ise beyninde o konuyla ilgili kullanacağı nöronların henüz gelişmediği veya yetersiz olduğu, mevcut nöronlar arasındaki bağlantıyı sağlayan sinapların henüz tesis edilmediği ileri sürülebilir. Bilimsel araştırmalar, merkezi sinir sistemindeki bazı modüllerin insanın bilgi işleme sürecinde bir takım değişiklikler sağladığını, bu modüller arasındaki ilişkinin toplam zekayı oluşturduğu ve bunun çok kompleks bir yapı olduğunu (Korkmaz ve Mahiroğlu, 2007) ortaya koymaktadır. Mevcut bu eksiklikler, kişileri düşünme ve bunun bir sonucu olarak öğrenme sürecine itmektedir. Bu sebeple düşünmek; bir yerde görmek, işitmek, duyumsamak ve tüm bunların üzerinde (Benazuz, 1997:13) yoruma gitmektir.

Bu kapsamda, düşünmenin öğrenme ile iç içe gerçekleştiği insan beyninde yer alan belleğin de veri tabanı görevi görmesi açısından ayrı bir önemi vardır. Korkmaz ve Mahiroğlu'nun çalışmalarında belirttiği üzere, uzun süreli belleğin oluşumunda temel olay, uzun süreli potansiasyon(etkileşim)dur. Bir sinir yolu üst üste kısa süreli ve güçlü olmayan elektriksel darbelerle uyarıldıktan bir süre sonra, tek tek uyarılara daha yüksek genlikli yanıtlar vermeye başlar. Yani bu sinir yolu güçlenmiş potansiyalize olmuştur. Bir başka deyişle bir bilgi üst üste yinelenerek öğrenilmişse, sinir sisteminde kendisine bir yol açar. O bilgi ile ilgili bir uyaran geldiğinde, bilginin yolu belli ve açık olduğundan ve bu yol ilgili bilgileri de birbirine bağladığından, bilginin tümü birden hatırlanır. (Korkmaz ve Mahiroğlu, 2007) Beyin bilişsel yönden ne kadar zinde tutulursa beyindeki yeni yolların inşasına katılan nöron ağlar da o kadar çok olmaktadır. (Eagleman, 2016:35)

Düşünme eylemi, pedagojik(çocuk) eğitimde istem dışı gelişirken androgojik(yetişkin) eğitimde "işine yarayacağını düşünerek öğrenme gerekliliği

duyma" süzgecinden geçerek ortaya çıkar. Bu sebep-sonuç ilişkisinde düşünme eylemi "bilinmezlik" ve "bilinenin işlenmemiş" olması ile yakından ilişkilidir. Guitton bunu "düşüncenin ilk hareketi, herkesin anladığını sandığı bir olay karşısında anlamıyor davranmaktır (Guitton, 1968:15) şeklinde ifade etmektedir.

Beynin her iki bölümünü birlikte kullanmanın getirdiği başarının temelinde bu iki lobun işlevsellikleri yatmaktadır. Beynin sol yarı küresi sözel, matematiksel, mantıksal bilgiyi işlemek için, sağ yarı küresi de algısal, dikkat çekici, uzaysal, bütüncü, artistik bilgiyi işlemek için daha uygundur. Ancak beynin iki yarı küresi sinirsel bir bağ aracılığıyla iletişim kurmakta herhangi bir öğrenmeye iki yarı küre de katkıda bulunmaktadır (Korkmaz ve Mahiroğlu, 2007). Beynimizin sağ lobu bütünsel bakış açısına sahipken, sol lobu algıladıklarımızı analiz etmek için parçalara ayırır, mantığını anlamamıza yardımcı olur. (Şekil 1.2)



Şekil 1.2 İnsan Beyninin Sağ ve Sol Loblarının Fonksiyonları

Değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için her iki bakış açısına da ihtiyaç vardır. (Parlette, 2003:70) Bu gerçekliği bir örnek üzerinden izah edecek olursak; küresel seviyede stratejik bir bakış çalışması yapan kişinin beyninde, ülkelerin

bilinen mantıksal verileri (Gayri Safi Milli Hasıla, büyüme oranı, askeri gücü, nüfusu vb.) sol lob tarafından değerlendirilirken, aynı ülkelerin sezgisel verileri (jeopolitik değeri, hükümet ve devlet başkanı iradesi, milli birlik, şeffaflık, barışçıl yaklaşım vb.) sağ lob tarafından ele alınır ve tam bir ekip çalışması içerisinde elde edilen bulgular ve değerlendirmeler, dış çevreye sözlü ve yazılı olarak yine sol lob tarafından aktarılır. Bilimsel araştırmalarda, beyinlerinin sol yarı küresini kullananların okuyarak öğrenmeye eğilimli olduğu, sağ yarı küreyi etkin olarak kullananların ise görerek ve deneyerek öğrendikleri ifade edilmektedir. (Nakiboğlu, 2003). Bu noktada, nitelikli düşünme becerilerinin de beynin her iki lobunun etkin olarak kullanılmasıyla geliştiği, iki yarım küre işbirliği içinde çalıştığı zaman, genel yetenek ve etkide çok büyük artış olduğu ortaya konmuştur (Orsteın ve Haden, 2001). Bu konu, her insanın farklı bir düşünme stili olduğu (Harrison ve Bramson, 1984) konusu ile birlikte ele alınmalıdır.

Düşünme eyleminin önemli tetikleyicilerinden biri olan "okuma" eylemi, bilfiil sol lob tarafından gerçekleştirilmektedir. Bilgiye dayalı bir okuma yapıldığında sol lob azami - sağ lob asgari çalışırken, duygusal bir şiir okunduğunda sağ lob okuma eyleminin devamlılığını daha fazla sağlamaktadır. Okuduğunu hayalinde canlandırmayı gerektiren roman tarzı kitaplar, sağ lobun daha aktif şekilde kullanılmasına imkân verir. Her iki loba da kaynak sağlayan bilgi ise düşünce ile iç içe yoğrulmuştur. Yeterince bilgiye sahip olmayan kişinin o konuda düşünce yolu ile bir yere varması, yorumda bulunması mümkün değildir. İnsan ancak bildikleri üzerinde yorum yapmak ve üzerinde düşünce yaratma gücüne sahiptir. (Benazuz, 1997) Bilmediği ve öğrenmediği şeyi ancak hayal eder ya da mantığın olasılıkları içinde yorumlar.

Her düşüncenin yalın bir kökü vardır ve bilimsel düşünce bu yalın kökten başlar. Düşünce, kendisini hazırlayan unsurlara hâkim olduğu, kendisinde özünü bulduğu varlıkla ilişki kurduğu zaman tam bir düşüncedir. (Guitton, 1968). Jeopolitik stratejilerden deniz hakimiyet teorisi üzerine çalışan bir araştırmacının akademik çalışmasına, "Dünyanın neden dörtte üçü sularla kaplıdır?" sorusuyla başlamış olması beklenir. Aslında bu, bir çeşit "çeper genişletme egzersizi"dir ve bilimsel düşüncenin temelini oluşturan "merak" açlığının bastırılmasıdır. Zira düşünce hareketliliğini her zaman kuşku ve meraktan alır. (Benazus, 1997:26)

Kişinin kendisini yetiştirme arzusu; acizlik ve muhtaçlık dönemi olan ve eğitilmeyi bekleyen çocukluk döneminde aldığı pozitif değerler toplamının bir sonucudur. Hayalinde canlandırmayı zorlayıcı hikayeleri dinleyerek büyütülen bir çocuğun beyninde çok geniş bir düşünme alanı oluşturulur. İnsan; ergenlik ve gençlik dönemlerini atlatmayı müteakip olgunluk döneminde, kazandığı muhakeme becerisini kullanacağı uygun alanları aramaya başlar. Bu dönemde kişiye yön gösterilir ve bazı imkânlar sağlanır ise yatkın olduğu alanlarda yeni keşifler yapan bir bilim insanına, uluslararası otoriter bir ekonomiste, saygıdeğer bir toplumbilimciye, büyük bir yardım vakfının başkanına veya başarılı bir devlet başkanına dönüşebilir. Yukarıda bahsedilen süreç, yaratıcılık sürecinin hazırlık – kuluçka – aydınlama – kontrol süreci (Alder, 2004:81) ile benzerlik göstermektedir. İnsan hangi tip meseleler ile uğraşırsa, nöronları ağırlıklı olarak o çerçevede daha çok gelişir ve sinaplar bu yoğunluğa uygun nöronları birbirine irtibatlar. Dolayısıyla bir konuda yetenekli olmanın seviyesi o konuda kafa yormuş ve nöron üretmiş olmakla oldukça ilişkilidir.

Beyin, vücuda oranla küçük bir bölüm olmasına karşın, diğer beyinsel fonksiyonlar ile birlikte düşünme eylemi, vücut enerjisinin % 25'ini tüketmektedir. Beynin enerji depolama gibi bir işlevinin olmaması sebebiyle düzenli enerji akışı kaçınılmaz olduğu gibi, düşünme kabiliyetinin kritik iletkenleri olan sinir uçlarının üretilmesine yarayan proteinin de vücuda düzenli alınması gereklidir.(Parlette, 2003:70)

Düşünmek, zihnin olumlu ile olumsuz ya da doğru ile yanlış, hatta gerçek ile sanal arasındaki farkı idrak etmesi demektir. Yani düşünce, aslında zihnin içinde tez antitez çatışmasının kendisidir. Bir başka deyimle, insana gerekli olanı arayıp nasıl bulacağını tasarımlaması yetisidir. Düşüncenin içinde zihnin kendisiyle yüzleşmesi, kendisiyle tartışması, kendisini sorgulaması ve belli bir sonuca varması, böylece bilginin kaynağına yani ideaya ulaşılması, o bilginin geçerliliğinde doğru olanı algılayabilmesidir. (Hançerlioğlu, 1995) Düşünebilmek demek, zihindeki farklı ve hatta çelişik düşüncelerin arasından doğru, gerçek, yararlı olanı seçebilmek demektir. Hindu lider Gandhi'nin belirttiği gibi "Düşünmeye gem vurmak, zihne gem vurmak demektir, bu ise, rüzgarı zaptetmekten de zordur." Platon düşünmeyi "İçe dönük bir konuşma sanatı" olarak tanımlamaktadır. Aristo'ya göre ise durum tam tersine; düşünce maddenin zihindeki algılanış biçiminden başka bir şey değildir. (Guitton,

1968) 1600'lü yıllarda Dekart, önce düşünen insanı kendi varlığından bile şüphe ettirdi. Böylece onu düşünmeye zorladı. Sonunda "Düşünüyorum öyleyse varım!" dediğinde, insana kendi gerçekliğini, akıl yoluyla ispat etmenin ötesinde, insan düşüncesinin çağlar boyu süren esaretine de son vermiş bulunuyordu. William Calwin tarafından yapılan deneysel araştırmalara göre: insan zihninde çok sayıda farklı düşünce, korteks üzerinde sürekli bilinç seviyesine çıkma yarışı verirken bir yandan da sürekli kendi kopyalarını üretmektedir. Bu durum, varlığını idame ettirebilmek için basit sınama yanılma yöntemleriyle verilen bir yaşam savaşıdır. Bir insan gerçekte kendi kendisini düşündüğü gibidir, karakteri de düşüncelerinin toplamıdır. (Hançerlioğlu, 1995)

Düşünme süreci, kişinin normal yaşantısı içerisinde sıra dışı durumların ortaya çıkarak bir "problem" haline dönüşmesi ile birlikte başlayan planlı veya plansız, nitelikli veya niteliksiz bir dönemdir. Felsefenin bir bilim dalı haline geldiği antik çağdan bugüne düşünme üzerine sayısız "düşünce" geliştirilmiştir. Ancak binlerce yıllık düşünce tarihinde düşünmenin ortak bir tanımına ulaşmak mümkün olmamıştır. Doğunun düşünürlerinden Konfiçüyus "Düşünmeden öğrenmek, zaman kaybetmektir." önermesi ile öğrenmeye düşünme ile hayat vermiştir. Konu tersten ele alınacak olursa, birey ancak bilgi birikimi olduğu konuda etkili bir akıl yürütebilir. Bununla bağlantılı olarak düşünme sürecini bir üretim süreci olarak görmek gerekir. Yani varolan verilerden başka veriler üretme ve eldeki verilerin ötesine geçmedir.

1.2 Klasik Düşünme Davranışından Metodolojik Düşünmeye Geçiş

İnsanı dünya üzerinde var olan diğer canlılardan ayıran önemli özelliklerden birisi düşünme eylemini yönetebilme kabiliyetine sahip olmasıdır. Tüm düşüncelerimiz, bir yerde bizim bir aksedişimiz ve formasyonumuz görüntüsü vermesine rağmen kişi düşünme ve düşünmeyi durdurma gücüne asla sahip değildir. Bizler, belki iyi bir eğitimle bu düşünceleri olumlu bir şekilde yönlendirme gücüne sahip olabiliriz. (Benazus, 1997:8)

Beynin doğduğumuz (belki de rahme düştüğün an) andan itibaren otomatik bir şekilde yapmakta olduğu düşünme eylemi, aslında kişinin normal yaşantı ve ihtiyaçlarından farklı bir durum ortaya çıkmasıyla başlayan bir problemi çözme ve

çare bulma sürecidir. Bu kapsamda düşünmenin, zihnin karşılaşılan sorunları çözebilme gücü olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır. Beynin içinde ne gerçekleştiği konusunda bilgi sahibi olunmasına karşın, "olan"ın kendisi düşünme eylemidir. (de Bono, 1969).

Düşünme; gözlem, deneyim, sezgi, akıl yürütme ve diğer kanallarla elde edilen bilgiyi kavramsallaştırma, uygulama, analiz ve değerlendirmenin disipline edilmiş şeklidir (Özden, 1997: 79). Düşünme, disipliner bir davranış olup kontrol altına alınmadığı takdirde kontrolsüz bir güç olarak ortaya çıkacak ve istenen etkiyi gösteremeyecektir. Stenberg'in, düşünme stillerini bireyin sahip olduğu yeteneğin kullanımında bir tercih olarak tanımlamasıyla (Sternberg ve Zhang, 2005) birlikte, düşünme gücünü kullanacak beyinlerin bu konuda eğitilmiş olması gerektiği de bir gerçektir. İşte bu safhada karşımıza nitelikli düşünme becerilerinden stratejik düşünme, eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünme çıkmaktadır. Bu üç kabiliyetin neden birlikte ele alındığı konusu ileride açıklanacak olmakla birlikte, her üçünün de yukarıda izah edildiği üzere sağ ve sol lobların birlikte çalışmasını gerektiren düşünme becerileri olduğunu ifade edebiliriz. Sade bir bakışla ele alırsak, bu beceriler; düşünme eylemine büyük resmi kazandıracak (stratejik düşünme), sağ-sol lob çatışmasından oluşan yıldırımlarla yeni fikirler ortaya çıkaracak (yaratıcı düşünme) ve fikir parçacıklarını duygusal ve rasyonel mantık süzgeçlerinden geçirecek (eleştirel düşünme) ve bu sonuçları karar verme sürecine yansıtarak vereceği kararların kalitesini artıracaktır.

Bir durumu anlamlandırabilmek için yapılan aktif ve amaca dönük organize zihinsel süreç (Cüceloğlu, 1995) olarak ifade edilen düşünme eyleminin istekleri de, ürettikleri de sınır tanımaz. Ancak, belli bir kültür ve eğitim süreci içinde onu kontrol altına almak, araştırmak, gözlemlemek kişiye kimliğini saptama yönünde iyi bir yol gösterici olur. (Benazuz, 1997:9) Bu sebeple düşünme becerilerinin ne anlam ifade ettiğini anlamak gerekmektedir.

Bu ihtiyaçtan hareketle, stratejik düşünme kabiliyetine sahip olması beklenen kişiler çalıştıkları alanlarının geçmişine ve bugününe hakim, geleceğe yönelik de meraklıdırlar. Bir örneklem üzerinden ele alınacak olursa, üst düzey yöneticiler çalıştıkları sektörün geçmişinde kendini kimlerle özdeşleştirmek, istifade etmek veya örnek almak istiyorsa onun öngörülerini, planlarını, icraatlarını ve sonuçlarını irdeleyerek taklit edebilir, kendi bakış açısına ve planlarına bir yön verebilir;

değerlendirme kriterlerini yeniden düzenleyebilir. Sonuçları daha önceden alınmış bir düşünce ve onun uygulamasını dikkate almadan yeniden denemek, tecrübesizlikle sığ düşünce arasındaki bir gelgit gibidir. Stratejik düşünmenin bir alt ayağını teşkil eden stratejik öngörü içerisindeki gelecekle ilgili tahminler buzdağının görünür kısmıyken tecrübe edilmiş geçmiş dağın altta kalan büyük kısmıdır.

Stratejik ve yaratıcı düşünme kabiliyetine sahip kişilerin hayal dünyası çok gelişmiştir. Hayal kurma (tahayyül) faaliyeti, olanın, olması istenen şekilde beyinde canlandırılması işlemidir. Doğrudan beynin sağ lobunu ilgilendiren bu fiil için yaşamın her evresinde alınması gereken tedbirlerin başında, beyinde nöronların çılgınca çoğaldığı 3-7 yaş arasında hayal kurmayı gerektirecek okumalar gelmektedir. Serbest radikallerin nöronlara saldırarak zarar verdiği(Perretta, 2007:66) yaşlılık dönemi hariç, sağ lob hayatın her safhasında kolaylıkla geliştirilebilir. Fiziksel yaşlılıkta damarlar sertleşirken zihinsel yaşlılıkta fikir ve tavırlar sertleşir. (Savant ve Fleischer, 2000:17). Nitelikli düşünme becerilerinin geliştirilmesi için fırsat yaratılamadığı takdirde, kişilik ve karakterin oturmaya başladığı 20'li yaşlarda bir gencin hayalini iyi bir iş, güzel bir eş ve ev-araba süslerken 40-50'li yaşlarda bir yetişkinin hayalini rahat bir emeklilik dönemi ve hobiler süsleyebilir. Oysa insandaki üstün nitelikler ve toplumsal fayda geliştirme kabiliyeti, bu hayalleri çok daha fazla büyütecek ve hayata geçirecek seviyededir.

Stratejik düşünme kabiliyeti, daha fazla kişiyle (ve bu kişilerin sahip olduğu nöronlarla) daha sağlıklı sonuç alınacağına inanmış ve egosunu kontrol edebilen ekip liderlerinde daha hızlı gelişir. Bir konu üzerinde ekipçe pozitif tartışma yapıldığında, ekip içerisindeki her birey, tahlil edilmiş ve mantıksal programlanmış paket fikirleri derhal kendi beyninde de oluşturur ve yaratıcı fikirler bu ortamlarda çok çabuk ortaya çıkar. Dolayısıyla gruptaki her kişi toplam beyin adedi gücünde sanal bir beyin sahibi olur ki bunun sinerjik etkisi toplamından daha fazla değerdedir. Bir çalışma alanı stratejik seviyeye çıktıkça girdiler çok fazla miktarda artar, sorunsallar uzmanlık alanlarına kayar. Stratejik düşünme sahibi bir liderin bununla baş edebilmesinin yolu, esnek ve özgür ortamda ortak aklı oluşturmak ve karar mekanizmasını kendi nöron ağından ekip nöron ağına kaydırarak sonuç almaktır.

Sorumluluk alma duygusu, stratejik düşünürlerin ve stratejistlerin en gelişmiş vasıflarından biri olup bu duygu beynin her iki lobunun ortak şekillendirdiği bir süreçtir. Karar alma sürecinde verilecek kararın fayda ve mahzurları gerçekçi bir

bakışla sol lob tarafından ortaya konarken, ortaya çıkan risklerin neden olduğu endişeler (makam kaybetme korkusu ve hesap verme ihtimali gibi) sağ lob tarafından değerlendirilir. Stratejik seviyedeki karar alıcılardan bu durumlarda ekipçe değerlendirip ortak akılla aldıkları kararın sorumluluğunu cesurca üstlerine alması beklenir. Üstün performans beklenen üst düzey bir yönetici, alt ve orta düzey yöneticilik dönemlerinde yasal çerçeve içerisinde sık sık risk almayı ve krizleri çözmeyi gerektiren bölümlerde çalıştırılmalıdır. Bir örnek üzerinden açıklamak gerekirse; ABD Başkanı Bush, Irak çıkartması ile ilgili kararların alındığı toplantılarda bulunmaktan kaçınırken, ABD Başkanı Obama 2008 yılında "Geçmişte olduğu gibi herkesin hemfikir olduğu, tartışmaların ve farklı fikirlerin yer almadığı ve grup görüşünün hızla paketlendiği toplantıların aksine...şiddetli müzakereler yapacağım, politikaları ben belirleyeceğim ve takımımın yürüttüğü vizyondan ben sorumlu olacağım" (Wiseman ve McKeown, 2011:183) demiş ve icraatlarında bu hususu kamuoyuna göstermiş; 2012 yılında tekrar başkan seçilmeyi başarmıştır. Sonuç olarak, görevleri gereği stratejik düşünme becerisine sahip olması gereken her seviyedeki yönetici ve lider, sahip olduğu düşünme kabiliyetini terbiye edici ve nitelik kazandırıcı düşünme stillerini kazanmak durumundadır.

De Levis, "Bir insanın zekası, vereceği cevaplardan değil, asıl soracağı sorulardan anlaşılır." önermesini ortaya atarak eleştirel yaklaşımın düşünme sürecinde ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Beyni etkili kullanma çabalarının bir toplamı olarak ele aldığımız öğrenme eylemine katkı sağlayacak en önemli süzgeçlerden biri eleştirel düşünme olup, Azer bu becerilerin aktif öğrenme, öğrenme sürecine yeni boyutlar ekleme, derinlemesine öğrenmeye imkan tanıma, farklı kavramları daha iyi anlama ve zor ve karmaşık problemlerle baş etme olduğunu belirtmiştir. (Azer, 2008) İnsan beyni öğrenmeye istekli ve hazırdır. Ancak öğreneceği her hususu eleştirel düşünme sürecinden geçirmeden, sorgulamadan ve çevresel farklı boyutlarıyla teyit etmeden daimi hafızaya kodlar ise evrensel değerlerden sektörel kurallara kadar hayatın her alanında genel doğrularla çatışır, önyargılar geliştirir ve öğrenilmiş davranışları değiştirmekte zorlanır. Eleştirel düşünme, içinde birçok elektrikli eşyayı barındıran bir evin girişindeki sigorta gibidir. Yanlış voltajların eve girmesini önleyerek sistemin sağlıklı bir şekilde devamını sağlar.

Aklın yolunun bir olduğu özdeyişi ilk bakışta bilinen doğrunun tek olduğuna vurgu yapsa da bu gerçeğin gerisinde bir muhakeme sürecinin ve bu muhakeme içerisinde farklı hareket tarzlarının değerlendirildiği ve bir sonuca ulaşıldığı farkında olmak gereklidir. Bu sebeple eleştirel düşünme ve yaklaşım, bir konu hakkında alternatif bakış açılarını, fikirleri ve yapılabilecek daha iyi şeyleri (Moon, 2008) ihtiva eden bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olguyu düşünme sürecinde devre dışı bırakmak, stratejik ve yaratıcı düşünme becerilerinin kıymetli ürünlerini kalite kontrolden geçirmeden ortama aktarmak anlamına gelir ki bu husus, hedef kitleye yapılan yanlış bir nutuktan nükleer bomba olmak için parçalanan atoma kadar çok farklı seviyelerde zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

Sonuç olarak; düşünme eylemini metodolojik bir sürece sokan ve nitelik kazandıran, bu şekilde daha verimli sonuçlar elde edilmesine imkan sağlayan stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme becerilerinin aynı anda ve örgün bir şekilde kazandırılması durumunda, sektörel ortamda sürdürülebilir rekabet ortamını devam ettirebilecek yöneticilerden etik değerler ışığında toplumsal hayata yön verebilecek bireylere kadar hayatın her alanına insan kaynağı sağlamak mümkün olacaktır.

2. STRATEJİK DÜŞÜNME

Nitelikli düşünme becerileri içerisinde yer alan stratejik düşünme, en genel anlamıyla "büyük resmi görmek ve faaliyet gösterilen geniş iş çevresini anlamak" (İnan, 2010) şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejik düşünmenin tam olarak anlaşılabilmesi için öncelikle strateji kelimesinin taşıdığı anlamın ortaya konması ve düşünme sürecine kattığı değerin anlaşılması gerekmektedir.

2.1 Strateji Kavramı ve Önemi

Uzun yıllar askerî bir kavram olarak kullanılan strateji kelimesi; sevketme, yöneltme ve gütme anlamlarını taşımakta ve bir sava göre yunan generali Strategos'un askerlik yeteneklerine atfen, diğer taraftan da latincedeki yol, çizgi veya nehir anlamına gelen stratum'dan geldiği belirtilmektedir. Birbirinden farklı bu iki tanımlama da benzer anlamlar taşımaktadır ve istikamet göstermeyle ilgilidir (Dinçer, 1998).

Kelimenin kökeni incelendiğinde, "stratos" kelimesi yayılmış ordu veya insan topluluğu anlamına gelirken, "egy" ise yön vermek fiilinden çıkmıştır. (Adair, 2004) Türkçe tam karşılığı olmayan bu kelime, Osmanlı döneminden 1950'li yıllara kadar askerî alanda sevkülceyş kelimesi ile ifade edilmiş olup strateji kelimesinin çevirisi niteliğindedir. Strateji kelimesi Fransızca'dan Türkçe'ye geçmiştir ve 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde de kullanılmaya başlanmıştır.(Bayülken, 1999)

Askeri alanda harbi kazanmaya yönelik taktikler bütünü anlamındaki strateji, işletme alanında sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için izlenen yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarih boyunca askerî bir terim olarak kullanılan strateji, günümüzde artık devletlerin, şirketlerin, siyasi partilerin, futbol takımları dahil her türlü organizasyonun kendi karmaşık sorunlarını incelemek ve çözmek için kullandıkları bir terim haline gelmiştir.(Ülgen ve Mirze, 2004:20)

Strateji, bir rekabet ortamında geçmiş-şimdi-gelecek zamanın tüm verilerini dikkate alarak hareket etmeyi gerektiren bir geniş anlam taşımaktadır. Bu sebeple strateji, rakiplerin faaliyetlerini dikkate alarak amaçlara ulaşmak için sonuca

odaklanmış uzun dönemli ve dinamik kararlar topluluğudur. (Ülgen ve Mirze, 2004:33) Farklı bir açıdan ele alındığında strateji; rakiplerin gerçek niyetlerini gizleyen bir hile veya oyun, davranışlarda tutarlılık gösteren bir model, sektörde konumunu gösteren bir pozisyon çevreyi algılamasına imkan veren bir bakış açısıdır. (Mintzberg, 1987)

Dinçer, Ansoff'un iki değişik strateji tanımı yaptığına vurgu yapmaktadır: (Dinçer, 1998) Saf strateji ve genel strateji. Saf strateji, işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi iken genel strateji ise işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiki bir karar kuralıdır.

Chandler stratejiyi, işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama olarak tanımlamaktadır. (Chandler, 1962) Andrew ise stratejiyi, amaçlara ve hedeflere ulaşmak için gerekli temel politika ve planları belirleyen bir süreç ve işletmenin sektörel iş türlerini ve paydaşlarına sunmak istediği katkıları ortaya çıkaran bir olgu olarak ortaya koymaktadır. (Andrews, 2003) Her iki yaklaşım birlikte ele alındığında, stratejide amaç ve hedeflerin doğru tespit edilmesinin stratejinin oluşturulmasında ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Nut ve Backoff ise amaç ve hedeflerden daha çok işin eylem noktasına ağırlık vermişler; stratejinin, stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirmek, örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanıldığını öne sürmüşlerdir.(Nut ve Backoff, 1992) Bir organizasyon için strateji oluşturma; gerçekleştirilecek faaliyetlerin hazırlanması, düzenlenmesi, güçlendirilmesi ve kendi geleceğini yönetebilmesi için esnek bir yapıya sahip olması faaliyetlerini içermektedir. (Ackermann vd., 2005) Her iki yaklaşımın kâr amaçlı işletmelere yönelik yorumu yapılırsa; strateji, 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 rakiplerininkinden daha dinamik ve daha ayırt edici nitelikte stratejiler geliştirebilmesine ve uygulayabilmesine bağlıdır. (Çiçek, 2011)

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin içinde yer aldığı ortamın dinamizmine karşın, kararlılığını koruyarak varlığını sürdürmek ve pazarda başarı elde etmek (Mintzberg, 1989) için seçtiği yoldur. "Varlığını sürdürme" gerçeği bir

işletme için can damarı teşkil etmesi sebebiyle Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı öne çıkmıştır. Bu çerçevede Porter'ın ortaya attığı beş rekabet faktörü içerisinde yer alan "farklı olmak ve farklılık yaratmak" konusu stratejinin oluşturulmasına önemli bir zemin teşkil etmektedir. Farklılık gerçekleştirilebildiği ölçüde strateji benzersiz bir konum oluşturmaktadır ki gerçek önemi de bu noktada kendini göstermektedir. (Porter, 1996)

Stratejinin ilgi alanı içerisinde "gelecek" olgusu hiç şüphesiz en fazla yeri tutmaktadır. Strateji, geçmiş ve bugünün sağlıklı ve avantajlı bir biçimde geleceğe bağlanması çabasıdır. Geleceğin düşünülerek güvence altına alınması için birtakım fikirleri ve eylemleri gerektiren strateji (Macmillian ve Tampoe, 2001) olgusu, organizasyona vizyon sağlayan ve geleceğine uzanan bir yol olarak da değerlendirilebilir. (Caspari vd., 2004). Bu kapsamda stratejik öngörü konusu ilerleyen bölümlerde ele alınacaktır.

Strateji kelimesinden türeyen "stratejik" terimi, askerî ve güvenlikle ilgili konuları nitelemekte ya da daha geniş anlamda, büyük, çok önemli, ulusal veya küresel çaptaki terimleri ve üst yönetim kararlarını nitelemek amacıyla kullanılmaktadır. (Shirley, 1981)

Sonuç olarak, strateji kelimesinin tarihsel kökeninden yola çıkıldığında ve stratejik yönetim alanına yansıması incelendiğinde;

- Askeri alanda harbi kazanmaya yönelik taktikler bütününün günümüzde işletme alanında sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için izlenen bir yol olarak karşımıza çıktığı ve bunun strateji kelimesi ile özetlendiği,
- Stratejinin, rakiplerin faaliyetlerini dikkate alarak sonuca odaklanmış uzun dönemli ve dinamik kararları içerdiği,
- Örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilmesi için rakiplerininkinden daha dinamik ve daha ayırt edici nitelikleri elde etmede stratejiden istifade etmek durumunda olduğu,
- İşletmelerin, uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis etme ve faaliyet programlarını hazırlamada stratejik seviyede hareket etmeye ihtiyaç duyduğu,

- Stratejik seviyenin, operasyonel tüm faaliyetlere rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirmede, örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk yaratmada kullanıldığı,

- Strateji ile, geçmiş ve bugünün sağlıklı ve avantajlı bir biçimde geleceğe bağlanması çabası olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

2.2 Stratejik Düşünme

Büyük resmi görmek ve faaliyet gösterilen geniş iş çevresini anlamak (İnan, 2010) şeklinde tanımlanan stratejik düşünme, düşünme eyleminin nitelikli hale getirilen bir süreci olup rekabet edilen sektörde yapılacak stratejik planlamaların genel alt yapısını teşkil etmektedir. Bu kapsamda stratejik düşünce, üretilen bir olgu olup stratejik düşünmenin bir ürünüdür. Bu sebeple araştırmamızda düşünceden daha çok düşünme üzerine odaklanılmış ve dikkate alınmıştır.

Stratejik düşünme, belirli bir sistem bakış açısını benimseyerek amaç odaklı olmayı, hipotez yönelimli hareket etmeyi, zamanında düşünerek fırsatları değerlendirmeyi içeren bir düşünme şeklidir. (Liedtka, 1998) Stratejik düşünmenin önde gelen savunucularından Mintzberg, stratejik düşünmenin sezgi ve yaratıcılıktan daha çok analize dayanması gerektiğini savunmaktadır.(Waters, 2011)

Stratejik düşünme yeteneği, diğer düşünme yeteneklerine göre kıyaslandığında daha kapsayıcı bir görünüm arz etmektedir. Hughes ve Beatty'nin (2005) yapmış olduğu çalışmada, stratejik düşünmenin geleneksel veya klasik düşünmeye göre daha fazla nitelikli bağlantı kurarak verileri kanıtlamayı, bu verilerden hareketle analizin bir adım ötesi senteze ulaşmayı ve bütüncül bir yaklaşım sergilemeye imkân verdiği Tablo 2.1'de görülmektedir.

Geleneksel Düşünme	Stratejik Düşünme
Gözlemleme	Yansıtma
Analiz etme	Sentez
Karşılaştırma	Bağlantı kurma
Deneme	Yaratma
Tartışma	Hayal etme
Tanımlama	Beyin fırtınası
Taslak Oluşturma	Kanıtlama
Sınıflandırma	İlişkilendirme
Düzenleme	Bütünleştirme
Değerlendirme	Benzetme

Tablo 2.1 Geleneksel Düşünme ile Stratejik Düşünme Refleksleri (Hughes ve Beatty, 2005)

Liedtka, stratejik öngörüde ortaya konulan makuliyet konisinde de (Taylor, 1993) vurgulanan "geleceğin geçmişe bağlı olduğu" teorisini destekler mahiyette, stratejik düşünmenin geçmişe bakarak bugünü anlayan ve geleceği sezen bir çizgide ortaya çıktığını savunur (Liedtka, 1998) Stratejik düşünen kişiler, tüm değişkenleri içine alan sistemin tamamını görmeye çalışır, aralarındaki bağları anlar ve her şeyi bütüncül bakış açısı ile değerlendirir, zihinlerinde sistem düşüncesi hâkimdir. Tüm enerjilerini ve dikkatlerini toparlayarak tespit edilen amaca odaklanırlar ve hedefe ulaşıncaya kadar konsantrasyonlarını muhafaza ederler. İçsel ve çevresel unsurları dikkatle takip ederek muhtemel fırsatları kollar ve bunları faydaya çevirmeye çalışırlar. Geçmişte edinilen tecrübelerle bugünün yaşanan gerçeklerini birleştirerek zaman ekseninde ortaya çıkacak muhtemel sonuçları bugünden alınacak tedbirlerle şekillendirme yoluna giderler ve bilimsel metotları dikkate alarak hipotezler üretir ve bunları test ederler.

Stratejik düşünme alanında çalışan bir başka araştırmacı Pisapia; geçmiş deneyimlerden yararlanılması, olayların önyargıdan uzak ve mantıksal şekilde yeniden çerçevelenmesi ve sistemsel bir bakış açısı getirilmesi durumunda stratejik düşüncenin ortaya çıktığını öne sürmektedir.(Pisapia vd.,2005) Liedtka'nın yaklaşmını destekler mahiyetteki bu düşünce ile birlikte, olaylara farklı ve bütüncül bir bakış açısı getirirken geçmiş deneyimlerden yararlanarak parçalar arasındaki bağlantıların doğru kurulması durumunda stratejik düşünce geliştirmek mümkündür.

Kurumsal anlamda yaşanan problemlerin büyük bölümünü geleceğe ait belirsizlikler ve riskler olduğu dikkate alınırsa, sistem düşüncesine, yaratıcılığa ve vizyona dayanan, stratejik problemlerin yanı sıra belirsizliği çözmeye çalışan bir yol olarak (Bonn, 2005) karşımıza çıkan stratejik düşünmeye ne kadar ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Kurumsal büyüklük ve faaliyet alanı arttıkça sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayan parametrelerin sayısı ve niteliği de artmaktadır. Hızlı büyüyen şirketlerin sıklıkça yaşadığı ve kimi zaman büyümenin kısa vadede daha çok küçülmeye dönüştüğü dikkate alınırsa çok yönlü yaklaşımı dikkate alan ve sistemi kontrolü altına alan stratejik düşünme yaklaşımının faydası da ortaya çıkmaktadır. Stratejik düşünme, geniş ve kapsamlı bir çerçevede sürdürülür; örgütü hem yapı hem de buna uygun olarak geliştirdiği stratejiler açısından farklı olmaya teşvik eder. (Goldman, 2009)

2.3 Stratejik Yönetimde Stratejik Düşünme

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 2000). Stratejik yönetim çerçevesinde işletmelerin tespit ettiği ana stratejilerin uygulanabilir ve başarılı olması için stratejik düşünme, stratejik yönetim felsefesinin çıkış ayağını oluşturur. Temelde stratejik yönetim süreci, işletmenin ne yapması ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir.(Howe, 1993) İşletmeler,

sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamada önlerine koydukları vizyon ve stratejilerden yararlanırlar. "Bugünü yaşa - Geleceğe odaklan" şeklinde özetlenebilecek bu yolda işletmeler için senaryolar ayrı önem taşımaktadır. Bu öngörü senaryolarının ortaya çıkarılabilmesi için işletmede stratejik düşünmeyi önemseyen, geliştiren ve kullanan bir yönetime ihtiyaç duyulur. Senaryolar, yöneticiler tarafından sistematik bir şekilde kullanıldıkları takdirde karar vermede yardımcı olarak kullanılabilir. (Abraham, 2005:5) Stratejik düşünme yeteneği işletmelerin güvenilir tahminleri geliştirmesine ve iş kararlarındaki belirsizliği azaltmasına yardımcı olabilir. (Barnett ve Berland, 1999)

Stratejik düşünme süreci, işletmenin sektörde farklı konumlanarak rekabet gücünü artırmak üzere geniş ve kapsamlı bir çerçevede (Goldman vd., 2009) sürdürdüğü faaliyetler bütünü olarak görülebilir. Kapsamın genişliği ve rekabetin fazla olması durumunda stratejik düşünmenin öngörücü ve yansıtıcı özelliklerine (Alsaaty, 2007) duyulan ihtiyaç daha da artmaktadır. Stratejik düşünme geleceğe ıraksak bakmayı sağlayan bir strateji üretme tarzıdır.

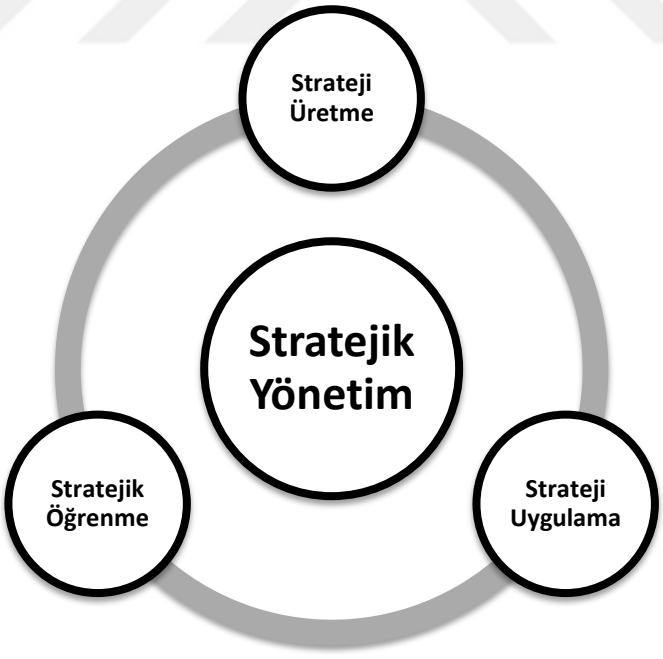
Stratejik yönetimin akademik olarak kabul görmüş sürecinde stratejik düşünmenin süreç içinde belli başlı sinir uçlarının ortaya çıktığını görmek mümkündür. Stratejik düşünme, stratejik yönetimde kullanmak üzere bilgileri toplama ve değerlendirilmesini içeren bir düşünme sürecidir. (Pollegrino, 1996) Bir diğer ifadeyle stratejik düşünme, sürdürülebilir rekabet için benimsenmesi gereken faaliyet yöntemi ve düşünme tarzıdır. (Altier, 1991)

Stratejik düşünmenin stratejik yönetim olgusuna kaynak teşkil etmesi açısından, yönetim alanında stratejik yönetimin geçirdiği evreleri aynı zamanda stratejik düşünmenin geçirdiği evreler olarak da görmek mümkündür. Bu sebeple stratejik düşünmenin de 1970'lerden itibaren olgunlaşmaya başladığını öne sürmek mümkündür. (Tablo 2.2)

1880 Öncesi - Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi	
1880	Bilimsel Yönetim Döneninin başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun Vadeli Planlama
1965	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Görüş

Tablo 2.2 Stratejik Düşünmenin Bilimsel Evreleri (Pamuk vd.leri, 1997:15-16)

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşım sürecidir.(Pamuk, vd.leri, 1997:25) Bu süreci strateji üretme, strateji uygulama ve stratejik öğrenme olarak özetlemek mümkündür. (Şekil 2.1)



Şekil 2.1 Stratejik Yönetim Bileşenleri (Pamuk, vd.leri, 1997:25)

Bu süreç içinde stratejik düşünmenin ne şekilde ortaya çıktığı ve sürece nasıl etki ettiği yorumlanması gereklidir. İster bireysel olsun ister ortak akıl çalışması,

stratejik düşünme süreci stratejik yönetimin her aşamasında aktif bir şekilde kullanılmak durumundadır. Stratejik yönetim, ara sonuçların başarılı şekilde alındığı bir süreçtir. Sürecin içerisinde sadece belirli zaman dilimlerinde stratejik düşünmenin ortaya çıktığını düşünmek stratejik yönetimin felsefesine aykırıdır. Dolayısıyla "stratejik düşün- strateji üret" ikilemi içinde biten bir yaklaşım değildir. Stratejik yönetim süreci içinde stratejik düşünmenin hangi özellikleri ile ortaya çıktığı değerlendirilecek olursa;

- Strateji üretme aşaması, stratejik düşünmenin en yoğun olarak kullanıldığı periyottur. Kuluçka olarak adlandırılabilecek bu dönemde çok yönlü ve disiplinler arası yaklaşım esas alınarak üretilecek doğru stratejiler için stratejik düşünme devreye girmektedir.
- Strateji uygulama, stratejik düşünmenin bir kontrol mekanizması ve gözden geçirme süreci olarak devam ettiği, uygulanan stratejilerin ne derece doğru tespit edildiğinin ve ne derece doğru uygulandığının takip edildiği bir dönemdir.
- Stratejik öğrenme, stratejik düşünmenin bir parçasıdır. Zira insan beyninin düşünme kabiliyetini geliştirmesi için öğrenmeye ihtiyacı vardır. Bu sebeple öğrenme, düşünmenin bir alt fonksiyonu olup stratejik yönetim sürecinde en az gözüken fakat en fazla verim alındığı dönemdir. Stratejik yönetim süreci ile stratejik düşünme arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir. (Tablo 2.3)

Stratejik Yönetim Aşamaları	Stratejik Düşünmenin Ortaya Çıkış Şekli ve Etkisi
Strateji Üretme	Fikirlerin stratejilere dönüştürülmesi için kuluçka etkisi
Strateji Uygulama	Üretilen stratejilerin uygulamaya dönüştürmede kontrol ve gözden geçirme mekanizması
Stratejik Öğrenme	Stratejik düşünmenin ne derece gerçekleştiğinin geri beslemesinin alınması ve öğrenme.

Tablo 2.3 Stratejik Yönetim Süreci İle Stratejik Düşünme Arasındaki İlişki

İşletmeler açısından stratejik düşünme, şirketin performansının geliştirilerek geleceğe yönelik planlamaları içeren, bu maksatla kaynakları ve fırsatları mukayese

eden b ir düşünme biçimidir. (Alkhafaji, 2003) Yöneticiler, işletmelerini rekabet ortamında farklı kılmak ve müşterileri için değer yaratmasını sağlamak için beş yaklaşımı dikkate alırlar. (Abraham, 2005:5)

- Başarılı bir farklılık yaratmak,
- Diğer girişimcileri taklit etmek,
- Yeni fırsatları aramak,
- Gelecek odaklı hareket etmek,
- İşbirlikçi yaklaşım sergilemek.

Bu beş yaklaşım stratejik düşünme çerçevesinde ele alındığında; stratejik düşünme, uygulanacak "farklılığın" doğru tespit edilmesine, rakipler tarafından zor taklit edilmesine veya aşırı maliyet getirme durumunu ortaya çıkarmaya hizmet eder. Bu yönüyle stratejik düşünme, sistem yaklaşımının önemini öne çıkarır

Diğer taraftan, "yeni fırsatlar aramada" da stratejik düşünmenin çerçevesi işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasına hizmet etmektedir. Bu kapsamda işletme,

- Mevcut ürünleri başka müşterilerin farklı faydalar üzerine kullanabileceği bir form geliştirebilir,
- Mevcut müşteri portföyü için sahip olduğu birikimini de dikkate alarak başka ürün grupları üzerine çalışabilir,
- Gelecekte popüler hale gelecek endüstri alanlarını dikkate alarak rekabeti artıracak yeni yatırım alanları bulabilir. "Gelecek odaklı hareket" etmeyi gerektiren bu hususlar sistemsel bir sorgulamayı dolayısıyla stratejik düşünmeyi gerektirmektedir. Bu kapsamda, müşteri odaklı yaklaşımda dikkate alınan, beğeni ve takdir kazanmanın alternatif yollarını aramak da stratejik düşünme çabası olarak ele alınabilir. (Abraham, 2005)

Stratejik düşünme olgusunun kurum içine yerleşmesi temel problem sahalarından biridir. İşletmelerde stratejik düşünme olgusunun gelişmesi uzun zaman alan bir süreçtir. Bir organizasyonun stratejik düşünmeyi kurumsallaştırması uzun yıllara ihtiyaç duyar. Diğer taraftan yöneticiler, organizasyondaki böyle bir gelişimin

ve değişimin kendi sistem ve kontrol mekanizmaları ile otokrasilerine zarar vereceği endişesi nedeniyle çekinirler.(Altier, 1991)

2.4 Stratejik Düşünme İle Bağlantılı Kavramlar

2.4.1 Stratejistlik

Stratejistler veya diğer deyişle stratejik düşünürler; olayları, gelişmeleri ve geleceği disiplinler arası bir yaklaşımla ele alan, çalıştığı kurum veya işletmeye sektöründe sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü devam ettirecek yolu çizen ve atılacak adımları belirleyen kişilerdir. Stratejistler neyin olabileceğini gözlerinde canlandırıp gündelik mesele ve meydan okumalar karşısında bütünsel yaklaşımı esas alırlar ve bunu bir süreç şeklinde gerçekleştirirler.(İnan, 2010:14) Stratejik düşünürler; merak sahibi, esnek, geleceğe odaklı, yeni fikirlere açık, pozitif bakış açısına ve büyük resmi görme becerisine (genişlik) sahip kişilerdir. (İnan, 2010:18)

Stratejistlerin temel işlevleri, kurum-işletme için sektörel analizleri doğru yapıp stratejiler üretmek ve bunların uygulamasını takip ve denetlemektir. Bu şekilde sürekli gözden geçirme yaparak revize edilecek uygulamalar da tespit edilir.

Stratejistler tarafından üretilen stratejiler belli senaryoları kapsar ve Taylor'un makuliyet konisinde (Taylor, 1993) belirttiği mümkün, makul ve muhtemel gelecek içerisinde "tercih edilen" geleceğin peşine düşerler. Mümkün geleceğin bu kadar geniş ihtimal çerçevesi içerisinde hareket eden stratejistler, doğal olarak kesin yargılarla konuşmaktan uzak dururlar; esnek fakat isabetli değerlendirme yaparlar.

Stratejistlik, çok özel niteliklere ve birikimlere sahip olunması gereken bir pozisyon olup önemli olduğu kadar kritik eşiklere müdahalesi sebebiyle riskli bir görevdir. Bu riskli ve önemli görevin üstesinden gelecek stratejistlerin sahip olması gereken nitelikler aşağıda özetlenmiştir:

- Stratejistler çok okumaya dayalı zengin bir kelime hazinesine sahiptir. Beyindeki düşünme eyleminin katalizörü kelimelerdir ve kelimelerin gücünü kullanabilme ayrı bir sanattır.

- Stratejistler hayal kurma yeteneğini kullanarak fikirlerini sanal alanda maliyetsiz bir şekilde test ederler. Fakat sanal ortamda geliştirilen bu senaryolar gerçek dünyadaki analitik veriler üzerinden şartların zorlanması ile gerçekleştirilir.

Stratejistler, hayal kurma heveslisi olduğu kadar analitik çalışma hastalığına da sahiptir.

- Stratejistler, çalıştıkları sektörde uzun yıllar tecrübe ve deneyime sahiptirler. Sektörün dinamiklerine hakim olmanın bedeli, o sektörde hemen hemen her kademede çalışmış olmaktan ve işleyişi bilmekten geçer. Bu uzun deneyimin bir riskli yanı ise aşırı tutucu olma ve uzun deneyimden kaynaklanan yeni fikirlere kapalı olma refleksidir.

- Stratejistler, çalıştıkları alanın ilmine derinlemesine girer, derinlerde işlenmemiş fikirleri elmas gibi arar, ancak detaylarda boğulmaz. Sektörde derinleşmenin yolu bilimsel çalışmalar yapmak, sektör içi iletişimi küresel boyutta geliştirmek ve yerinde müşahede etmek için sürekli gezmekten geçmektedir.

- Stratejistler, genel kabul görmüş bilimsel bilgilere dahi eleştirel ve ihtiyatlı yaklaşır, niçini sorgulayan sorular sorarak yarı ömrü kısalan bilgilerin esaretinden kendisini korur.

- Stratejistler, çok yönlü analiz yapma alışkanlığına sahip olması sebebiyle analitik ve doğru bir muhakemenin düşmanı olan önyargıdan kendilerini korurlar. Önyargıda karşılarına çıkan verileri stratejik analiz içerisinde kullanmak üzere muhafaza ederler, değerlendirme sonucu yargıya çevirirler veya dikkate almazlar.

- Stratejistler, varolan değer yargılarının tamamen esiri olmaksızın esnek düşünme kabiliyetine sahiptirler. Bu özellikleri sayesinde, zamana uyum sağlayarak doğru stratejilerin tespit edecek bir yaklaşım sergilemiş olurlar.

- Stratejistler, gündelik işlerle meşgul olmaz ve hayatlarını 24 saate uyarlamazlar. Bilakis, görevlerinin kapsadığı zaman dilimi hangi periyodu gerektiriyorsa tüm yaşantılarını buna uyarlamak durumundadırlar. Örneklendirmek gerekirse;

- Siyasal alanda: Komşu ülke ile sınır anlaşmazlıkları konusunda 1 yıl sonra görüşmelerin yapılacağı bir ortamda strateji üretmekle sorumlu bir stratejistin görüşmelere kadar sağlıklı bir strateji ve yol haritası üretmesi,

- Turizm alanında: İki ülke ilişkilerinin kötüleşmesi sonucu yabancı turist akışının ciddi oranda düşeceği netleşen bir ortamda oteller zinciri olan bir şirketin stratejistinin sezon açılmadan krizi fırsata çevirecek stratejiler üretmesi,

- Sanayi alanında: Çelik sanayisinde uzun süre yaşanan durgunluğa bağlı olarak işletmesinin farklı sektörlere yönelmesi konusunda strateji geliştirmekle sorumlu bir stratejistin iki yıl içinde millî imkânlarla üretilecek bir savunma sanayi ürününe yönelik fizibilite çalışması yaptırması ve strateji üretmesi,

- Askerî alanda: Muharebe ortamının değişen karakterine bağlı olarak birliklerinin yeteneklerinin hangi yönde geliştirilmesi gerektiğine yönelik stratejik öngörünün yapılması ve takip eden on yıllık tedarik planlaması için görevlendirilen stratejistlerce strateji üretilmesi örnekleri stratejistlerin sektörel bazda çalışma zaman dilimlerini göstermek açısından örnek olarak verilebilir.

- Stratejistlerin önemli özelliklerinden birisi büyük resmi görme becerileridir. Bu kapsamda stratejistler çalıştıkları sektördeki günlük haber ve yayınların akışına kendisini kaptırmadan düzenli ve mesafeli takip eder, durumsal farkındalıktan ziyade eğilim farkındalığı üzerine hareket ederler.

- Stratejistler çalıştıkları alanda genel kabul görmüş tüm temel eserlere hakimdir, konsept ve doktrinleri bilirler, klasik yaklaşımlar ile modern yaklaşımların sentezini yaparlar.

- Stratejistler, işletmenin veya kurumun daha önce karşılaşmadığı yeni durumlara çare olmak için görev almışlardır. Dolayısiyle işletmenin karşılaştığı sorunları çözerken sektörde rekabet edecek stratejilerin üretilmesi, analitik olduğu kadar yaratıcı çözümleri de içermek zorundadır. Bu sebeple stratejistler yaratıcı insanlardır.

- Stratejik düşünme sonucu ortaya çıkan düşünceler, gerçekte zihinsel olarak geçirilen çok ağır bir sürecinin ürünleridir. Stratejist (veya stratejistler), çözüm bulmak için kafasını "çatlattığı" bir dönemde odaklanmanın bir sonucu olarak çevresel faktörlerden tamamen soyutlanabilecek ve enerjisinin tamamını tahsis edebilecek kabiliyettedir.

- Stratejistler krizleri çözmek ve fırsatları değerlendirebilmek için gerçeklerle örtüşebilecek sıra dışı ve yaratıcı sorular sormayı becerebilmelidir. Çalışılan alanların farklılığına bağlı örnek olarak;

- Dünya yörüngesine yerleştirilecek devasa aynalarla 24 saat aydınlık şehirler oluşturulabilir mi?

- İnsan beynine yerleştirilecek GSM çipi sayesinde zihinsel telefon görüşmeleri yapılabilir mi?

- Birleşmiş Milletler bir gün Birleşik Devlete döner mi?

- Sanal alemde dünya vatandaşlarından yeni bir ülke oluşturup seçimle devlet başkanı seçilebilir ve yönetilebilir mi? Bu topraksız sanal ülke uluslararası politikaya etki edebilir mi?

- Şehrin içindeki su boru hattı gibi paket yemek boru hattı döşenebilir mi?

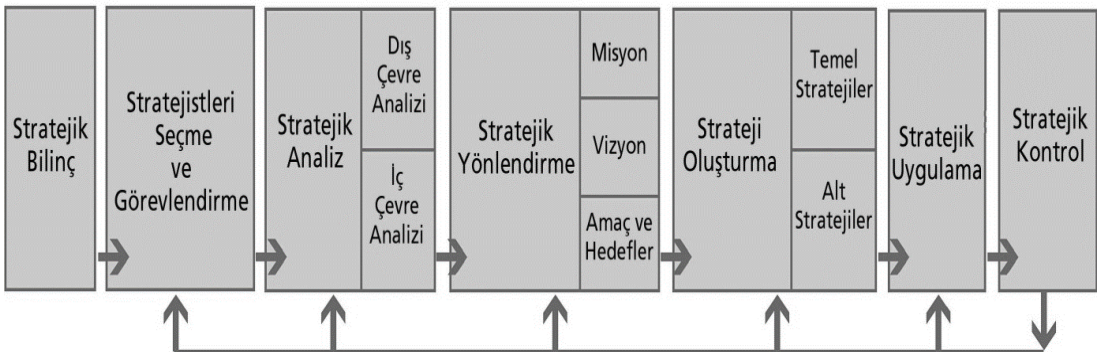
- İnsan vücuduna kablosuz bağlanarak psikolojik ve fiziksel hastalıklar iyileştirilebilir mi?

- Tamamı Home Office'lerden oluşan bir büyük şirket kurarak yeni bir ilçe oluşturulabilir mi? Tipindeki sorularla yeni ve farklılaştırılmış ürün ve hizmetler için düşünme ve üretim alanı oluştururlar.

Stratejistlik ile girişimcilik arasında önemli bir ayrım olmasına karşın, bir farklı açıdan girişimciler de işletmenin organize edilmesi ve yönetilmesini bireysel olarak üstlenmeleri ve kâr uğruna riskleri göğüslemeleri sebebiyle stratejist olarak tanımlanabilirler (Wheelen ve Hunger, 2012).

2.4.2 Stratejik Bilinç ve Stratejik Farkındalık

Stratejik yönetim süreci, Ülgen ve Mirze'nin ifade ettiği üzere "İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü"dür. (Şekil 2.2) Bu sürecin ilk adımını ise işletmede stratejik bilinç ve farkındalık oluşturmaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2004) Bir organizasyonda stratejik bilinç bulunmaz ise stratejik yönetim sürecinin işletilmesine imkân bulunmamaktadır. Bu organizasyonlar klasik yönetim tarzlarının devamıyla azami kâr elde edecek çabaları kurumsal tecrübelere dayalı olarak yürütür. Bu refleks, en çok aile şirketlerinde görülmektedir.



Şekil 2.2 Stratejik Yönetim Süreci (Ülgen ve Mirze, 2004)

Stratejik yönetim sürecini başlatacak stratejik bilinç, stratejik düşünme kabiliyeti gelişmiş yönetici ve stratejistlerin varlığı ile mümkündür. Bu yeteneklere haiz personelin varlığı aynı zamanda çevresine de etki etmekte ve stratejik yönetim sürecinde stratejik bakış ve davranış bütün organizasyona nüfuz etmektedir. (Gümüş, 1995). Stratejik bilinç, yeniden çerçeveleme, yansıtma ve sistem düşüncesinden oluşan bir yapıdır. (Naktiyok vd.leri, 2009). Stratejik bilinç ne kadar yüksekse stratejilere duyulan ihtiyacın derecesi ve uygulanma seviyesi o derece yüksek olacaktır. Dolayısıyla üretilen stratejiler, yöneticilerin onları algıladıkları oranda gerçekleştirebilirler. (Luoma, 2005) Yöneticilerin algılarını yükseltmenin en önemli yolu stratejik düşünme kabiliyetlerinin geliştirilmesidir.

Yönetici ve stratejistler "Nereye gidiyoruz, yapmakta olduğumuz işler nedir, hangi işleri iyi hangilerini kötü yapıyoruz, nerede rekabet avantajımız var" (Thompson, 1993) tarzında soruları kendilerine sormaya başardıklarında stratejik düşünme süreci başlamıştır. Bu farkındalık, strateji uygulama ve stratejik öğrenme sürecinde de devam ederek yöneticilerin değişime yönelik fırsatları anlayabilmesine (Thompson ve Martin, 2005) olanak sağlayacaktır. Bu durumda yöneticilerin sahip olduğu stratejik bilinç ve farkındalık mevcut stratejileri anlama ve onları geliştirebilme seviyesi (Kaplan ve Norton, 2004) olarak adlandırılabilir.

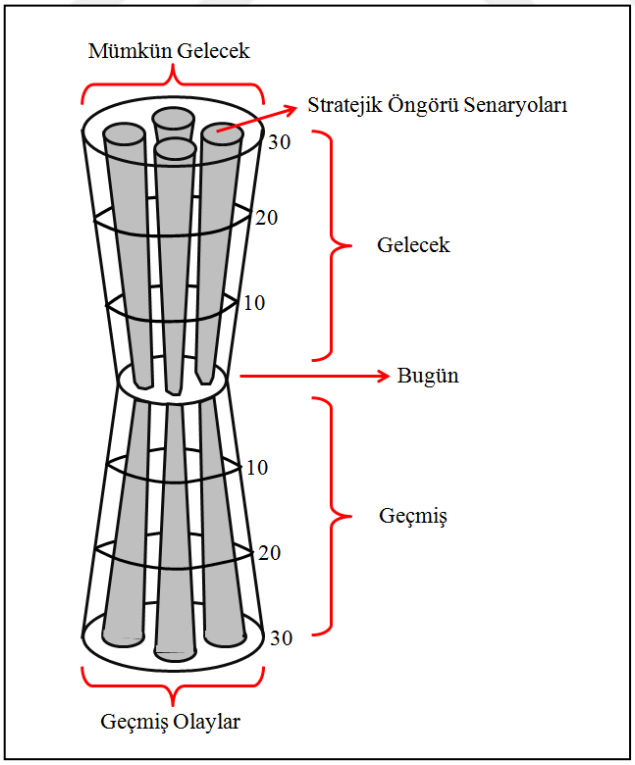
2.4.3 Stratejik Öngörü

Stratejik öngörü; geleceğe yönelik yüksek kalitede, tutarlı ve işlevsel bakış açıları oluşturma ve bunları örgütün yararına kullanma kabiliyetidir. (Slaughter, 2002) Bu kabiliyet bir planlama olarak da adlandırılmaktadır. Bu kapsamda

stratejik öngörü planlaması, gelecekle ilgili sorulara cevap bulmaya çalışan ve karmaşıklığı azaltan, geleceğe ilişkin olarak akla yakın hikayeler üreten, yapısal, disiplinli bir düşünme yöntemidir. (Yergin ve Gustafson, 1993) Bu tanımda bir diğer yönüyle stratejik düşünme tanımlanmıştır.

Gelecek, insanlık için gizemli ve merak konusu olan bir alandır. Fütürist geleneğin dışında da bu konuda bilimsel çalışmalar devam etmektedir. Bu çalışmaların hemen hepsinde ana tema "gelecek için geçmişe git" yaklaşımıdır. Geleceği araştırmanın en iyi ve belki de tek yolu, geçmişi incelemek ve bugünü biçimlendirecek trendleri araştırmaktır (Maynes, 1993) Gelecekle ilgili tahminlerin temel dayanağının, "geçmişi ve bugünü" doğru okuyabilmek ve somut verilerle tanımlayabilmek olduğunu kabul ederek çalışmaya başlamak en güvenli yol olarak görülmektedir.(Çeşmeci, 2012)

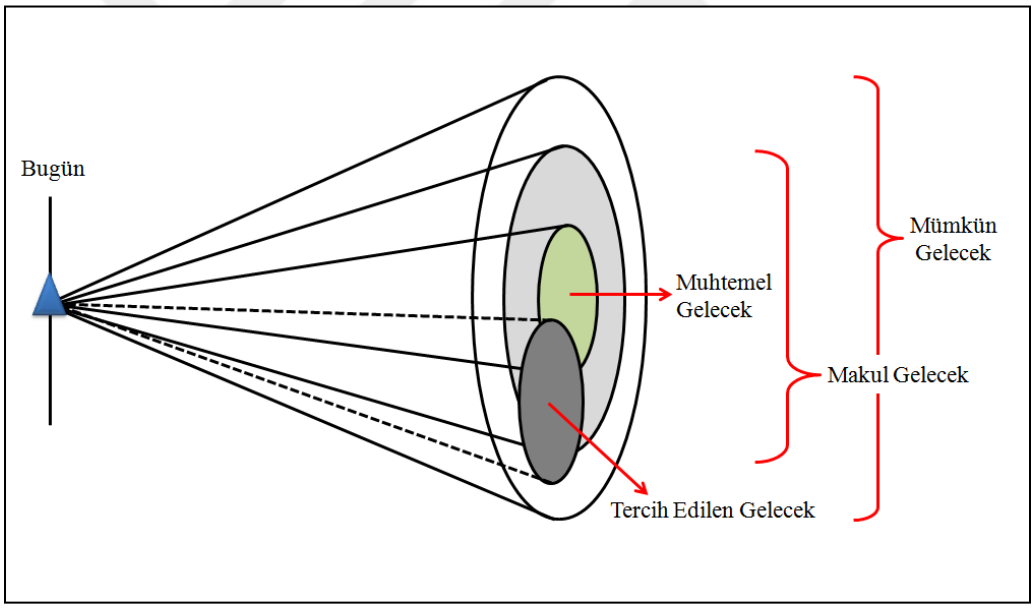
Bu kapsamdaki bilinen ilk ve en önemli çalışma Taylor'a aittir. Taylor tarafından 1993 yılında yayımlanan "Ulusların Yeni Düzeni İçin Alternatifli Dünya Senaryoları" adlı çalışmada stratejik öngörüye yönelik "Gerçekleşebilirlik veya Makuliyet Konisi" (Plausibility Cone) önerilmiştir.(Taylor, 1993) (Şekil 2.3)



Şekil 2.3 Gerçekleşebilirlik Konisi (Taylor, 1993)

Önerinin mantığında, geleceğe yönelik yapılacak tahminlerin derinliği kadar geçmişe yönelik detaylı inceleme yapılmalı ve trend yakalanmalıdır. 2020 yılında 2050 yıllarına yönelik yapacağınız sektörel bir öngörü çalışması için en az 1990'lardan 2020'ye sektörün hangi yönde ilerlediğini incelemek ve buna göre gelecek tahmini yapmak gerekmektedir. Bu metotta incelenen "geçmiş" bölümü, yapılacak gelecek öngörü çalışmaları için bir ivme kazanma ve rotayı koruma parkurudur. Aksi takdirde gelecek senaryoları gerçekle hiç örtüşmeyecek istikametlere gidebilir, yönetimi yanlış yönlendirebilir ve hatalı stratejilerin üretilmesine neden olabilir.

Taylor'ın gerçekleşebilirlik konisinin önem taşıyan "gelecek" kısmı, Avustralya Swinburne Teknoloji Üniversitesi Öngörü Enstitüsü'nde görev yapmış olan Prof. Joseph Voros tarafından yeniden yorumlanmış; Voros uygulamaya bakan yönüyle yeni bir model önermiştir.(Voros, 2003) (Şekil 2.4)



Şekil 2.4 Gelecek Konisi (Voros, 2003)

Bu modele göre bir konuyla ilgili gelecekte "mümkün" olabilecek senaryoların belirli bir çerçevesi vardır ve ihtimal dışı senaryolar ortaya çıkmadıkça (Amerika'daki 11 Eylül olayları vb.) bu çerçevenin dışına çıkması beklenmez. Yapılan stratejik öngörü çalışmaları çerçevesinde "mümkün gelecek" elde edilen bilimsel verilerle "makul" çerçeve içerisine daraltılarak netleştirilmeye çalışılır. Analiz yapılan sektörün içerisinde, geleceği şekillendiren lider aktörlerin

uyguladıkları stratejiler toplamı "muhtemel geleceği" ortaya çıkarır. Ancak ortaya çıkan muhtemel gelecek, organizasyonun menfaatine uygun ve arzu ettiği gelecek değil ise kendi stratejilerini uygulayarak "muhtemel geleceği" "tercih edilen geleceğe" doğru çekmeye çalışır. İşte stratejik yönetimde hedeflenen "sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü devam ettirme" olgusu da bu çabanın farklı bir ifadesidir. Dolayısiyle, stratejik düşünme tercih edilen geleceği yakalama platformudur.

Avustralya Öngörü Enstitüsü direktörlüğünü yapan Prof.Dr. Richard A. Slaughter, stratejik öngörü çalışmalarını girdi metodu, analitik metot, paradigmatik metot ve keşfedici metot olmak üzere dört başlık altında gruplamıştır. (Slaughter, 2002) Slaughter'in önerdiği metotlar Tablo 2.4'te açıklanmıştır.

Önerilen Metot	Açıklama
Girdi Metodu	İşletmenin gelecekteki ihtiyaçları ile ilgili verilerin toparlanmasını, yakın geleceğe yönelik kaliteli sorular üreterek bunların cevaplanmasını içerir.
Analitik Metot	Matematik ve istatistik alanlarından azami yararlanarak birden çok faktörün karşılıklı etkileşimlerini incelemeyi, varsayımları, nitelik ve nicelikleri dikkate alarak çapraz etki (cross-impact) analizlerine dayanan senaryolar üretmeyi içerir.
Paradigmatik Metot	Dönemsel paradigma değişimlerinin esas alınarak yapılan öngörü çalışmasıdır. Trend analizine yakın bir mantık içerir.
Keşfedici Metot	Beyin fırtınasına benzer bir yapıda geleceğe yönelik tahminlerin bir araya toplanması ve alternatif senaryoların üretilmesi işlemidir.

Tablo 2.4 Stratejik Öngörü Metodları (Slaughter, 2002)

Stratejik öngörünün geçmiş-bugün-gelecek çizgisinde bir skalanın bütününü içerdiği konusunda bir başka görüş de Alman Reinhard Koselleck tarafından ifade edilmiştir. Reinhard, öngörüyü Erfahrungswelt (tecrübe evreni, geçmiş, tarih) ve Erwartungshorizont (beklenti ufku) şeklinde ayırmış; insanın bir taraftan yaşayıp tecrübe edip bu tecrübeleri biriktirirken diğer taraftan da yeni tecrübeleri yaşadığını,

ama bu yeni tecrübeleri de yaşamadan önce bilmek ve tahmin etmek istediğini, insanın meçhulden korktuğunu (Koselleck,1989) ifade etmiştir.

Türk düşünce geleneğinde de İslam dininin kabulünden sonra stratejik öngörüye yönelik ortaya çıkan üç düşünce sistematiği mevcuttur: Müstahil(imkansız olan), mümkin(olabilir) ve mümkin-i mümteni(engellenmiş mümkin, fiziken imkansız değil ama önünde bir engel var, kaldırıldığı takdirde gerçekleşecek). Bu düşünce sistematiğine göre gelecekte iki ana evren mevcuttur: İmkansız gelecek ve mümkün gelecek. Mümkün geleceğin bir bölümü de engellenmiş mümkün olup bu engeller ortadan kaldırıldığında gerçekleşmesi imkan dahilinde gözükmektedir. Bu düşüncenin mümkün kısmına ufak bir şerh olarak İbni Sina "Muhal(belirsiz)" kavramını da eklemektedir. (Derin, 2012)

Stratejik öngörü ve senaryo planlamasına yönelik yaklaşımlar bir arada ele alındığında, stratejik düşünmenin stratejik öngörü için bir zemin ve evren oluşturduğu görülmektedir. Stratejik öngörü, stratejik yönetim sürecinin strateji üretme safhasında kullanılan ve stratejik düşünme vasıtasıyla gerçekleştirilen bir çalışmadır. Bu örgün yapı Şekil 2.5'teki gibi şematize edilebilir.



Şekil 2.5 Stratejik Yönetim Süreci, Stratejik Öngörü ve Stratejik Düşünme Arasındaki Bağlantı

Sonuç olarak stratejik düşünme; stratejik yönetim süreci içerisinde, strateji bilincine ve farkındalığına sahip stratejist ve yöneticiler tarafından stratejik öngörü yapılması ve strateji üretilmesine zemin oluşturan bir yetenektir.

3. ELEŞTİREL DÜŞÜNME

3.1. Eleştirel Düşünme Kavramı:

En temel anlamı ile eleştirel düşünme, bir konu hakkında alternatif bakış açılarını, fikirleri ve yapılabilecek daha iyi şeyleri ihtiva eden bir olgudur. (Moon, 2008) Başka bir deyişle, daha önceden kabul edilegelen doğruları bir kenarda tutarken, diğer taraftan farklı bakış açılarını da içerecek ve başka doğruların da olduğunu varsayacak şekilde konuya yönelik bir yaklaşım sergilemektir. Eleştirel düşünme; 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. (Çiçek, 2011:61)

Düşünme olgusunun insan üzerindeki en belirgin özelliği, sahip olunan veri tabanı ve değer yargılarına dayanarak gerçekleşiyor olmasıdır. Düşünme eyleminin hayat bulduğu beyin içerisinde varolan "işlenmiş" nöronlar ile bu nöronlar arasında "kurulmuş" olan sinaps bağlantıları kişiye ait bu bilgi altyapısının ve değer yargılarının zeminini ve bağlantılarını oluşturur. İşte düşünme eylemi, öncelikle kurulmuş olan bu bağlantılar üzerinden gerçekleşme, varolan bağlantıları teyit ederek değer yargılarını koruma ve enerji tasarruf modunda çalışma eğilimindedir. Beynin bu çabası eleştirel düşünme biçiminin düşmanıdır. Oysa kişinin duygusal yönünü bastırırken rasyonel yönünü öne çıkarabilmek için eleştirel düşünme becerisini geliştirmesi gereklidir. Bu yönüyle eleştirel düşünme, bir şeyi geliştirme ve iyileştirme amacıyla doğru analiz etme ve değerlendirme süreci (Paul ve Elder, 2006) ve çabası olarak tanımlanabilir.

İnsan için doğru olduğuna inandığı yanlışları (veya doğruyken artık bu niteliğini kaybeden gerçeklikleri) düzeltmek ve fikir değiştirmek, yeni doğrular kabul etmesinden çok daha zordur. Her insan öğrendiklerini ve hatta inançlarını bile kuşkuyla karşılamalı ve tüm bunlara karşı güçlü bir düşünce üretme yoluna gitmelidir. (Benazus, 1997:46)

İnsan ömründeki çocukluk – gençlik – olgunluk – yaşlılık evrelerinden dolayı aileden, okuldan ve hayattan öğrenilen doğrular ve değer yargılarını şekillendirmek ve daha sonra değiştirmek için fazla zaman bulunmamaktadır. Diğer taraftan, yaş ilerledikçe doğrular ve değer yargıları gittikçe katılaşır ve değiştirmek daha zorlaşır. İnsanın doğasındaki bu yaklaşım, olaylara bakış açısının tarafsız ve çok yönlü olmasına büyük oranda engel teşkil edebilir. Bu sebeple kişi, ömrü boyunca eleştirel bakış açısını muhafaza etmeli, tek bir doğru yerine başka veya yeni doğrular olabileceğine inanmalı ve davranmalıdır. Bu şekilde eleştirel düşünme insanın bilgi edinme imkanını artırırken, inançlarına ve yapılacaklara yönelik zihinsel yapısını şekillendirir ve özgünlük kazanmasına imkan sağlar. (Hunter, 2009)

Eleştirel düşünme, analitik düşünme ile birlikte Dewey (1933) and Glaser (1941)'in çalışmaları ile birlikte bilimsel ve yaygın olarak incelenmeye başladığı kabul edilir. (Byrnes ve Dunbar, 2014). Eleştirel düşünme becerisine sahip olan bireyler bir sorun ile karşılaştığında zihninde "Bunun anlamı nedir, bu doğru mudur, doğruluğu için yeterli kanıt var mıdır, doğruluğunu iddia eden ve ona bunu söyleten kim, hataları var mı ve bunlar düzeltilerek mi iddia edilmektedir, atlanan herhangibir şey var mıdır, iddialar önyargılardan arınmış mıdır, sonuçları neler ve benzer sonuçları veren başka bir şey daha var mı, başka alternatif bakış açıları var mı?" sorularının doğması beklenir. (Gibbs ve Gambrill, 2009) Dolayısıyla bu noktada, bireyin kendi iç dünyasında kendisi ile karşılaşması ve düşünmeyi değerlendirecek standartları kullanarak kendi kendisini düşünme açısından geliştirmesi (Güven ve Kürüm, 2004) beklenmektedir.

Türk Dil Kurumu tarafından eleştirmek, "bir düşünceyi, bir eseri, bir yargıyı inceleyerek doğruluk veya yanlışlığını ortaya çıkarmak ve gerçek değerini belirtmek, tenkit etmek" şeklinde açıklanmıştır. Etimolojik olarak eleştiri, yunancadaki "critic" veya "kritike" kelimelerinden gelmekte, Latinceye "criticus" olarak geçtikten sonra "yargılama sanatı" anlamında kullanılmıştır. (Şenşekerci ve Bilgin, 2008). Eleştirmenin toplum içinde ayıplanan bir davranış olarak değerlendirilmesi, eleştirel yaklaşım sergileme konusuna da önemli bir engel teşkil etmektedir. Oysa eleştiri kavramı negatif bir anlam taşımakla birlikte eleştirel düşünce pozitif bir kavram olup gelişmeyi ve büyümeyi amaçlamaktadır. (Quinn, 2000) Diğer taraftan, eleştirel yaklaşıma gösterilen tepkinin seviyesi de batı ve doğu toplumları arasında gözle görülür bir farklılık göstermektedir. Batı toplumlarında kişiler eleştiriye daha açıkken

doğu toplumlarında daha sert tepki verilmektedir. Bu davranış kalıpları kişilerin eleştirel düşünme ve yaklaşım becerilerine de belirgin şekilde etki etmektedir. Eleştirel düşünmeyi ve yaklaşım sergilemeyi kötü imajından kurtarabilmek için eleştirel düşünmenin kendisine farklı bakış açısıyla yaklaşmak ve onu "akıl yürütme yoluyla karar verme" (Rudinow ve Barry, 2008) çerçevesine sokmak gerekmektedir.

Eleştirel düşünmeye yönelik yapılan tanımlama çalışmalarında, eleştirel düşünmenin bireylerin karar verme, değerlendirme ve belli bir yargıya varmalarını sağlamada etkili olduğu savunulmaktadır (Ennis, 1996). Bu çerçevede eleştirel düşünme, kişilerin hedefe dönük ve kendi denetimlerinde yaptıkları, alışılanın ve kalıpsal tekrarların önüne geçildiği, karşılaşılan verilerin test edildiği önyargıların, varsayımların yargılandığı, değerlendirildiği, çeşitli taraflarının, manalarının, açılarının ve neticelerinin tartışıldığı, görüşlerin analiz edilerek değerlendirmeye alındığı, mantık, akıl yürütme ve karşılaştırmanın işe koşulduğu ve neticesinde belli fikirlere, kuramlara ya da eylemlere dönüşen düşünme şeklidir (Gürkaynak, Üstel ve Gülgöz, 2008) Gelişmiş bireylerin aynı zamanda eleştirel düşünebilen bireyler olduğunu belirten Cüceloğlu (1995), yetişkin insanın eleştirel yaklaşmasını doğal bir hali olarak görmektedir. Eleştirel düşünme; muhakemeyi, mantıklı düşünmeyi, akıllı davranmayı ve yaratıcı olmayı sağlamakta (Grant, 1988) ve yetişkin (andragojik) özelliklerini de ihtiva etmektedir. Bu yönüyle eleştirel düşünme, araştırma yöntemi ve sorun çözme mekanizması şeklinde de görülmektedir. (Budmen, 1967)

Eleştirel düşünmeyi Beyer(1985) bir veri elde etme, değerlendirme ve kullanma becerisi olarak tanımlarken Kökdemir (2003)'e göre düşüncelerimizi ve başkalarının fikirlerini daha iyi anlamlandırmak ve fikirleri açıklayabilmek adına becerilerimizi geliştirmeye yönelik etkin, örgütlü ve fonksiyonel bir süreçtir. Kazancı (1989) eleştirel düşünmeyi; bir problemi bilimsel, kültürel, sosyal standart ve ölçütlere göre, tutarlılık ve geçerlilik bakımlarından yargılama ve değerlendirme ile bu işe koşulan tavır, bilgi ve beceri süreçlerinin bir bütünü olarak görmektedir.

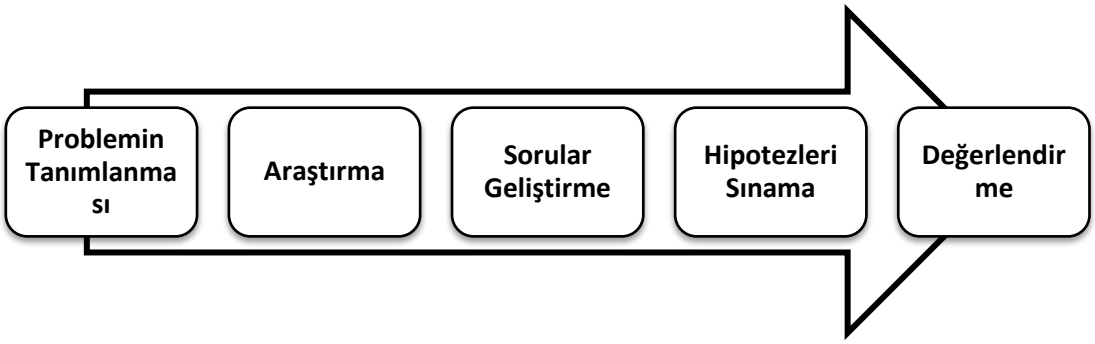
Halpern (1996) ise içsel faktörlerin baskınlığına dikkat çekerek arzulanan eylemlerin olasılığına katkı yapan zihinsel bir beceri ve strateji" şeklinde ifade etmiştir. Bu yaklaşımla paralellik göstermesi açısından Kalkan'ın ifade ettiği bir husus da eleştirel düşünmenin keyif veren kısmı bir şeyler yakalama, keşfetme heyecanıdır. (Kalkan, 2008)

Allen ve Rott (1969) eleştirel düşünmeyi, tespit edilmiş kriterler doğrultusunda değerlendirme süreci olarak ele almaktadır. Ancak bu kriterlerin neler olduğu konusunda tam bir mutabakata varmak hemen hemen imkansızdır. Bunun temel sebebi, eleştirel yaklaşıma sahip olmayı gerektiren faktörlerin fazlalığı ve bireylerin karşılaştıkları olayların çeşitliliği ile karmaşıklığıdır. Bu konu takip eden bölümde ele alınmıştır.

3.2 Eleştirel Düşüncenin Ortaya Çıkışı

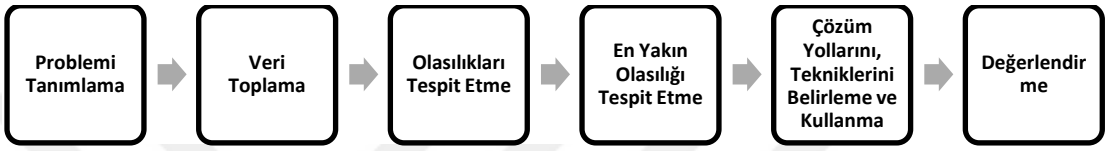
Eleştirel olmayan bir düşünme süreci, geçmiş deneyimlerden elde edilen birikimlerin süzgecinden geçen ve kişinin sahip olduğu değer yargıları ile şekillenen, sonucunda kişiye özgü bir biçim kazanan süreçtir. Toplumsal yaşamda birbirini tanıyan kişiler, karşılarına çıkan her yeni olayda, tanıdıkları diğer kişilerin ne düşündüklerini ve ne tepki vereceklerini genellikle bilirler. Bunun temel sebebi, bireyler her olayda kendilerini ifade eden mizaç ve karakterin gereğini yaparlar. Ancak eleştirel düşünme yeteneğine sahip bireylerin hangi olayda ne düşündükleri, hangi sonuçlara ulaştıkları, hangi tarafta yer aldıkları, ne tepki verecekleri tam olarak bir genellemeye tabi tutulamaz. Zira eleştirel düşünebilen bireyler "özgür bireylerdir. Herhangibir tarafa meyilli değildirler, bu sebeple olayları objektif görme şansına sahiptirler.

Eleştirel düşünme becerisi, insan mizaç ve karakterinde en zor gelişecek yetenektir. Ancak yerleştikten sonra bir daha kaybedilmeyecek derecede bireyin davranış kalıpları arasında yer alır. İşte bu yeteneğin sistematik ve bilimsel işleyişi Şekil 3.1'de formüle edilmiştir: (O'Connor, 2006)



Şekil 3.1 Eleştirel Düşünmenin Sistematik ve Bilimsel İşleyişi

Bu formülün bilinçli işletilmesinden ziyade farkında olmadan ve doğal şekilde ortaya çıkması durumunda yetenek kazanılmış demektir. Eleştirel düşünme; çok boyutlu, bilişsel ve mantıksal bir sürece dayanan bir yetenek olup analize dayalı, bilinçli, sistematik, sonuç odaklı ve rasyonel eylemleri içeren; bireyin zihninde sürekli soru akınının var olduğu bir süreçtir. (Bare ve diğerleri, 2009) Eleştirel düşüncenin bilimsel olarak şekillenmesine yönelik bir başka yorumda ise, problemi tanımlama, veri toplama, olasılıkları ortaya koyma, en yakın olasılığı tespit etme, çözüm yollarını ve tekniklerini belirleme ve kullanma ile değerlendirme (Stone, 1999) basamakları bu süreci idealize etmektedir. (Şekil 3.2)



Şekil 3.2 Eleştirel Düşünce Üretme Süreci (Stone,1999)

Bu üretim sürecinin işleyişi, aynı zamanda bilimsel araştırma yöntemleri tarafından da dikte edilmekte ve karar verme sürecini de bir miktar yansıtmaktadır. Bu sürecin başında yer alan "problemin tanımlanması" tüm sürece ana yönü veren en zor basamaktır. Eksik, yanlış veya önyargılı bir bakış açısından dolayı problemin doğru tespit edilememesi eleştirel bakış açısının baştan sonlanması anlamına gelmektedir. Müteakiben, eleştirel akış açısının tam oluşması için çok yönlü veri toplama çabasına girilmelidir. Bu safhada önemli olan belli bir görüşe saplanmadan çok yönlü ve birbirinden farklı bakış açılarına ait bilgi ve fikirler toplanması ve diğer bireylerin fikirlerini dikkate alarak değerlendirme (Lipe ve Beasley, 2004) yapılması son derece önemlidir. Değerlendirme sürecinde kişi, bir mahkemedeki hakim gibi eldeki somut delil ve ifadelere bakarak rasyonel bir yaklaşımla hareket edebilirse eleştirel bakış açısını yakalamış olacaktır.

3.3 Eleştirel Düşünmenin Bileşenleri

Eleştirel düşünme yeteneği, kişide sorgulama kültürünün zamanla yerleşmesine ve soru sorma becerisinin gelişmesine bağlıdır. Bu yeteneğin bileşenleri üzerinde çalışan Facione, eleştirel düşünmeyi bilişsel ve duyuşsal olmak üzere iki çerçevede ele almış ve Tablo 3.1'de detaylandırmıştır. (Facione, 1998)

Eleştirel Düşünmenin Bileşenleri	
Bilişsel Bileşenler	Duyuşsal Bileşenler
Yorumlama	Yeni Görüşlere Açık Olma
Analiz etme	Meraklılık
Değerlendirme	Objektif Araştırma
Çıkarım yapma	Analitik Düşünme
Açıklama	Sistematik Olma
Özdenetim yapma	Özgüven

Tablo 3.1 Eleştirel Düşünmenin Bileşenleri (Facione, 1998)

Facione'nun yapmış olduğu bilişsel-duyuşsal tasnif Goyne tarafından bilişsel-davranışsal ve bilgi unsurları (Goyne, 2001) başlıkları altında ele alınmış olup temelde aynı mantık yürütülmüştür. Eleştirel düşünmeyi sağlık sektöründe inceleyen Bower, bu yeteneğin gelişmesini destekleyecek unsurları; yaratıcı olma, mantıksal ve rasyonel olma, olgunluk gösterme, entelektüellik konusunda hassasiyet gösterme, bağımsız düşünebilme, risk alma, hedef konuya odaklanma, bilgi ve deneyime dayalı uzmanlık gösterme, çoklu anlamlarda çıkarım yapma, sezgiye dayalı hareket etme ve karar vermede işbirliğine gitme şeklinde tasnif etmiştir.(Daniels, 2004) Görüldüğü üzere, her araştırmacının eleştirel yaklaşımı bileşenlerine ayırma konusunda zorunlu hissettikleri ve farklı bakış açılarıyla yaklaştıkları görülmektedir. Ayrılan her bir bileşen gerçekte ayrı bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple eleştirel düşünme çok boyutlu olduğu gibi aynı zamanda kazanılması zor bir yetenektir.

Eleştirel düşünme ve yaklaşım; okuma, yazma, dinleme ve konuşma alanlarında hayat bulmaktadır. (White, 2005) Bu alanlarda eleştirel yaklaşımın hangi argümanları içerdiği Tablo 3.2'de değerlendirilmiştir.

Eleştirel Okuma

- Uzmanlık ve ilgi alanlarına göre hangi yayınların okunması gerektiğine dair rasyonel davranmak.
- Seçilen yayının ana hat ve içerik incelemesini yaparak çerçevesini kavramak.
- Birbiri ile çatışan yayınları dengeli okuyarak belli bir yöne kanalize olmayı engellemek ve tüm görüş açılarını yakalamak.
- Okuma esnasında yazara ve yazılana karşı duygu ve düşüncelerini kontrol altında tutmak, tepki ve sempatiyi engellemek, belli noktalarda yayından kendini çekerek sorgulama yapmak.
- Okumanın sonunda yayından ne derece istifade edilebildiği değerlendirmesini yapmak.

Eleştirel Yazma

- İlgili konunun yazıya dökülmesine ihtiyaç olup olmadığı konusunu sorgulamak.
- Kaleme alınan konu ile ilgili ifade edilemeyen gerçekleri yazmada cesur ve tarafsız olmak.
- İçerik ile ilgili kişisel duygularını yazıya yansıtmamak, kişilerle değil düşünceleri ile ilgilenmek.
- Yansıtılan düşüncelerin yapıcı olmasını sağlamak.
- Yazım tamamlandığında başka bir kişiye okutarak görüş ve önerilerini almak.

Eleştirel Dinleme

- Konuşan şahsın pozisyonunun düşük veya yüksek olmasına bakmaksızın aktardığı düşüncelerini süzgeçten geçirerek dinlemek.
- Konuşan şahısla mevcut ilişkinin pozitif veya negatif olmasına bakmaksızın kişi yerine konuya odaklanmak.
- İletilen düşüncelerle ilgili kendi düşüncelerini ortaya koymak için sıra beklememek, gerçekten dinlemek.
- Bakmak ile görmek arasındaki farkta olduğu gibi, dinliyor görünmemek gerçekten dinlemek.
- İletilen düşünceleri derhal peşinen kabullenmemek, düşünsel kuluçka süresinin ardından ayıklama yapmak.
- Dinlenilen konuyla ilgili farklı görüş açılarını da eşit derecede dinleyerek kıyaslama yapmak.

Eleştirel Konuşma

- Konuşmanın başlangıcında dinleyici kitlesine eleştirel yaklaşacağı konusunda bir ön bildirimde bulunmak.
- Konuşulacak konu ve ortamın içeriğine bağlı olarak kullanılacak terminoloji, jargon ve beden dili ile ilgili ön çalışma yapmak.
- Eleştirel yaklaşma çabası için sürekli kesin ve iğneleyici yargılar aktarmaktan kaçınmak, kişiler yerine düşüncelerini hedef almak.
- Eleştirilen konularla ilgili kişisel değerlendirmede hata payı olacağı dikkate alarak kendini de eleştirel değerlendirmeye tabi tutmak.
- Konuşmanın sonunda etkinlik konusunda dinleyici kitlesinden geri bildirim almak.

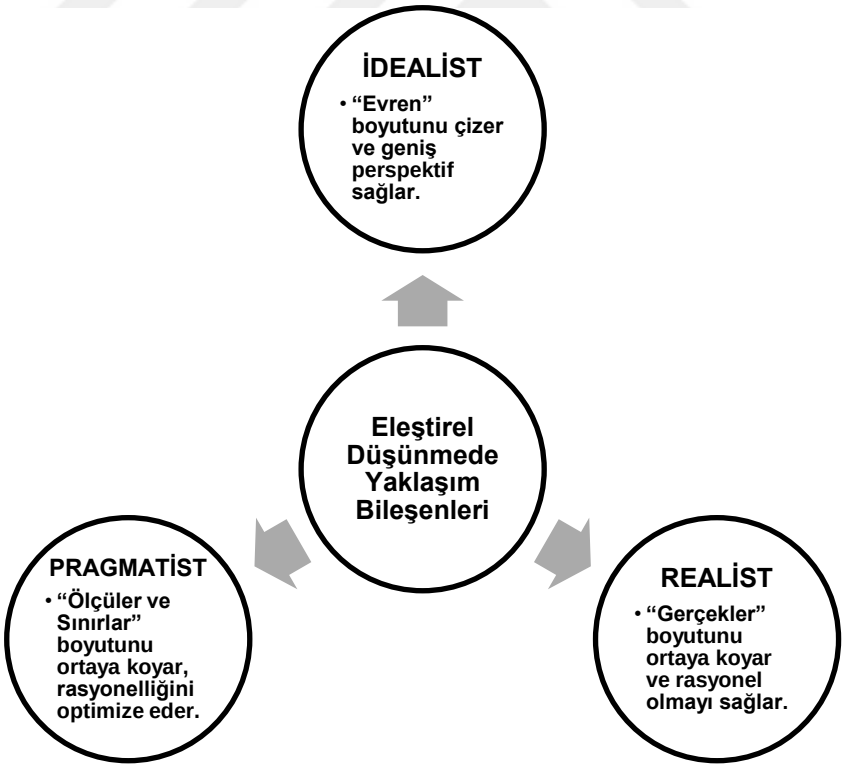
Tablo 3.2 Eleştirel Düşünmenin Argümanları

Eleştirel düşünme, olaylara çok boyutlu yaklaşmayı, dolayısıyla birbiri ile çatışan yeteneklerin bir arada kullanılabilmesini gerektirir. Araştırmacılar bu yetenek boyutlarını idealist, realist ve pragmatist çerçevede ifade etmişlerdir. (Paul ve Elder, 2002) Bu yaklaşım kalıpları incelendiğinde; (Şekil 3.3)

- Eleştirel düşünmenin "evren" boyutunu en iyi idealler çizer ve idealler hayatı en geniş çerçevede şekillendirdiği için idealist yaklaşmak geniş bir perspektif sağlar.

- Eleştirel düşünmenin "gerçekler" boyutunu en iyi rasyonel bakış açısı görebilir eleştirinin doğru eksene oturmasını sağlar.

- Eleştirel düşünmenin "ölçüler ve sınırlar" boyutunu en iyi pragmatist bakış açısı görebilir ve eleştirilerin doğru ölçülere dayanmasını ve faydalı olmasına imkan verir.



Şekil 3.3 Eleştirel Düşünmede Yaklaşım Bileşenleri

3.4 Eleştirel Düşünmenin Çerçevesi ve Etkinliği

İnsan, bireydir ancak doğası ve ihtiyaçları gereği bir topluluk içinde yaşamak ve bazı aidiyetlere sahip olmak durumundadır. Toplum içerisine entegre olan bireyinden toplumun beklediği konuların başında ortak değer yargılarını benimsemesi ve benzer tepkileri vermesidir. Bireyi uyumlu kılan bu durum, bireyin eleştirel yaklaşımına da bir bakıma engel teşkil etmektedir. Bu bağımlılık o derece ileri seviyededir ki, bazı yapılan deneylerde topluluğun tamamı yanlış bir davranış sergilerken denek olan birey, yapılanın yanlış olduğunu bilmesine rağmen topluluğa uyarak aynı yanlışı sergilemekten çekinmemekte veya kendini zorunda hissetmektedir. Bu sebeple eleştirel düşünme ve yaklaşımın toplum psikolojisi ile yakından ilişkisi vardır. Albert Lipmann'ın "Herkes aynı şeyi düşünüyorsa, hiç kimse fazla bir şey düşünmüyor demektir." sözü bu noktayı özetlemektedir.

Eleştirel düşünme ve yaklaşım empati kurma ile de yakın ilişkilidir. Bir konu üzerinde çok farklı görüşlerin ortaya çıkması, insanın orjinalliği ve kopyalanamazlığının bir göstergesi olduğu gibi aynı zamanda konunun çok farklı açılardan ele alınabilmesi için de bir zenginliktir. İnsanlar fikirleri ile toplum içinde yer edinirler ve kendilerini tanımlar. Bu derece öneme haiz "fikirler"in karşılıklı anlaşılabilmesi için empati kurmak son derece önemlidir. Ancak bunu başarmak o kadar da kolay değildir. Başarabilen bireyler, diğer bireylerin eleştirel yaklaşımlarını uyumlu karşılayabilirken onların fikir ve düşüncelerine de eleştiri getirme yeteneğine sahip olur.

Bireye ait bütün karar, yargı ve davranışlar varsayımların etrafında döner. Gülveren (2007) Eleştirel düşünmede problemin doğru tanımlarken rasyonel olma son derece önem taşımaktadır. Bu konuya araştırmalarında dikkate alan Wade ve Tavris eleştirel düşünme başarısını; soru sormaya istekli olma, sorunu tam tespit etme, kanıtları değerlendirme, önyargı ve faraziyeleri analiz etme, rasyonel olarak duygusallıktan kaçınma, konuları basite indirgemekten kaçınma, yorumları dikkate alma ve belirsizliği tolere etmeye bağlamıştır. (Wade ve Tavris, 1990) Eleştirel düşünebilen bireyler, çok daha geniş bir bakış açısıyla sorunlara yaklaşabildiği için alternatif düşünme sistemlerine sahip, açık fikirli ve karmaşık problemleri çözmede

ve çevresiyle etkin bir iletişim içinde bulunabilmektedir. (Freeley ve Steinberg, 2009)

Eleştirel düşünme yetisine her alanda ihtiyaç olmakla birlikte Tablo 3.3'teki alanlar ve pozisyonlar sonuçları itibariyle kuşku götürmeyen kritik alanları ifade etmektedir.

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
• Diplomasi, bürokrasi, mülki idare
Fen Bilimleri
•Fizik, Kimya, Matematik
Sosyal Bilimler
•Felsefe, Tarih, Hukuk, Yönetim, Çocuk Gelişimi
Eğitim Bilimleri
•Öğretmenlik, Akademisyenlik
Sağlık Bilimleri
•Doktorluk, Hemşirelik
İletişim Bilimleri
•Gazetecilik, Halkla İlişkiler
Mühendislik
•Bilgisayar, Endüstri, Makine, İnşaat
Mimarlık
•Şehir ve Bölge Planlama
Diğer Alanlar
•Güzel Sanatlar, Teknoloji, Bilişim, Tasarım

Tablo 3.3 Eleştirel Düşünme ve Yaklaşımın Önemli Olduğu Alanlar

Eleştirel düşünme becerisi, kişilerin dikkate alması veya ihmal etmesi gereken verileri sağlıklı şekilde tespit etmesine imkân verir. Eleştirel düşünme becerisi yüksek karar vericilerin verdikleri kararların doğruluk oranı daha yüksektir; her türlü sömürü araçlarına karşı daha korunaklıdır. (Karadeniz, 2006) Eleştirel düşünme, bireyin farklı bakış açılarını yakalamasını sağlar. Bu sebeple bireyin,

karşılaştığı durumlara yönelik karar alması gereken problemlerde olayın değişik taraflarını görebilme becerisi kazanması önemlidir. (Kökdemir, 2003).

3.5 Eleştirel Düşünmeyi Engelleyen Faktörler

Eleştirel düşünme becerisi son derece zor kazanılan bir yetenektir. Onu bu derece zor kılan husus ise insanın kendi doğasıdır. İnsanın özbenliği eleştirilmeye tahammül göstermediği gibi başkalarını da eleştirel sürece genellikle tenkit noktasında sokma meyilindedir. Dolayısıyla insan, eleştirel yaklaşım ile tenkit arasındaki ince ayrımı yapamadığı için kendisine yönelik eleştirel yaklaşımı kendisini bir tepki olarak, diğer bireylere karşı ise negatif olarak görmekte, uygulanmasını genellikle tasvip etmemekte, bu yaklaşımın görüş ayrılıklarına neden olacak bir faktör olmamasını sağlamaktadır. Bu sebeple, bireylerin eleştirel düşünme becerisini her koşulda uygulamaları mümkün gözükmemektedir. (Banning, 2006) Oysa doğru değerlendirmeye ulaşmanın ilk önemli şartı, farklı ve birbiri ile çatışan düşüncelerin aynı ortamda reaksiyona sokularak ayrıştırılmasıdır.

Görüldüğü üzere eleştirel düşünmenin önündeki temel engel kişidir; kişinin sahip olduğu değer yargılarıdır. Rudinow ve Barry, bu kişisel nedenleri görecelik, öznellik, benmerkezcilik ve merkezcilik (Rudinow ve Barry, 2008) şeklinde tasnif ederken Gambrill; motivasyon ve itici gücün yoksunluğu, sebatsızlık, eyleme geçme yeteneksizliği, erteleme, odaklanma eksikliği, amaçlı yönelimli olmama, korku, başkalarına aşırı bağımlılık, büyük resmi görememek ve özgüven eksikliği (Gambrill, 2005) olarak tanımlamaktadır. Boostrom(1992), eleştirel düşünmeyi engelleyen en önemli etkenin kişinin önyargıları olduğunu vurgulamıştır. Aybek'e (2006) göre, önyargılı tutum geliştiren kişiler, bu davranışı bir yaşam tarzı haline getirdiği takdirde karar verme konusunda da yeterince eleştirel olamazlar. Farklı görüşlerden daha farklı tasniflere ulaşmak mümkündür; ancak hepsindeki ortak nokta, ağırlıkla kişiden kaynaklanan nedenlere dayanmaktadır. Bu olumsuzlukları aşmış bir eleştirel düşünürün özellikleri Tablo 3.4'te verilmiştir: (Tok, 2008)

Plan yapmaya istekli olma, soruları cevaplamadan önce tepkileri düşünme alışkanlığı
Esneklik; yeni seçeneklere açık olmada gönüllülük, uygun bilgiyi toplamak için karar vermeyi erteleme
Sebat; cevapların çabuk veya kolay olmadığı zamanlarda çalışmaya devam etme istekliliği
Kendi kendine düzeltmeye isteklilik, hatalardan öğrenme ve bilgide tarafsızlık
Dikkatli olma, kendi sürecini ve kapasitesini gözlemleme
Fikir birliği-araştırma, diğerleri ile anlaşmada başarılı olmak için uzlaşma ve iletişim kurma

Tablo 3.4 Eleştirel Düşünürün Özellikleri

Eleştirel düşünme sürecinin doğru işleyebilmesi için dikkatli, yavaş, üst düzeyde seçici, tarafsız ve objektif olunması gereklidir.(Adler, 1987) Bu durum kişiyi her meslek grubunda çok farklı şekillerde zorlayabilir. Bir siyasetçi için tarafsız ve objektif olmak yaptığı işin ana prensipleri ile ters düşebilir veya bir iş denetçisi için korku ve özgüven eksikliği eleştirel yaklaşımına ket vurabilir. Özellikle hiyerarşik düzenlerde otoriter yönetim tarzı altında yaşanan çekinceler ve başkalarına uyma zorunluluğu gibi çevresel faktörler eleştirel düşünmeyi ve ifade etmeyi engelleyebilir. (Rudinow ve Barry, 2008:15) İnsan sosyal bir varlıktır ve hayata tutunmak için farklı zorlukları geçmek ve katlanmaya devam etmek zorundadır. Bu sebeple bu etkenleri göz ardı ederek kişinin salt eleştirel düşünme yeteneği sergilemesini beklemek eksik ve yanlış bir yaklaşım olacaktır. Bu noktadan hareketle, kişinin eleştirel düşünmede gösterdiği başarıyı çevresel faktörlerden kendisini sıyırma becerisinin derecesi ile ölçmek daha doğru olacaktır.

Günümüzde artan iletişim kabiliyetleri sonucu yaşanan bilgi patlaması bireyin ayıklamak zorunda kaldığı veriyi büyük miktarda artırmış olup, bu gelişme günümüzde eleştirel düşünmeyi daha önemli kılmaktadır. (Aybek, 2006) Zira doğru bilgiyi ayıklamak kadar, elde edilen bilginin gerekliliğini netleştirmek de eleştirel sürecin bir parçasıdır. Reklam ihtiyaçları ve reyting kaygılarından dolayı günümüz bireyine yönelik çok miktarda çevresel saldırılar mevcuttur. Günümüz bireyinden

makro ve mikro yaşam alanında çok miktarda konuya ilgi göstermesi beklenmekte ve "taraf" olması yönünde bilinç üstü ve bilinç altı baskılar yapılmaktadır. Çevresel bu baskılara bireylerin neredeyse tamamı savunmasız ve yalnız maruz kalmakta ve etki altına girmektedir. Baskının şiddeti kadar önemli diğer yanı süresidir. Baskılar tam zamanlı, kesintisiz ve uzun süreli olduğu takdirde kişinin eleştirel süreci yürütmesi ve bu niteliğini muhafaza etmesi imkansızlaşmaktadır.

Düşünmenin nitelik kazanması bir zorunluluktur. Eleştirel düşünmeyi kıymetlendiren husus ise düşünmenin en ileri ve en gelişmiş şekli olmasıdır. (İpşiroğlu, 2007) Eleştirel düşünme ile yalın düşünme arasındaki ilişkiyi Tablo 3.5'teki gibi ortaya koyabiliriz:

(Yalın) Düşünme	**Eleştirel Düşünme**
Tahmin etme	Yordama
Tercih etme	Değerlendirme
Gruplama	Sınıflandırma
İnanma	Varsayma
Çıkarımda Bulunma	Mantıksal Çıkarımda Bulunma
İlişkileri Fark Etme	İlişkiler Arasındaki İlişkileri Fark Etme
Nedensiz Seçenekler Sunma	Seçenekleri Nedenleriyle Birlikte Sunma
Yargılama	Ölçütlü Yargılama

Tablo 3.5 Yalın Düşünme ve Eleştirel Düşünme Arasındaki İlişki (Lipman, 1988)

Eleştirel düşünme, bireyi konuya ilişkin daha fazla konsantrasyona, daha fazla bilgi altyapısına ve analize zorlamaktadır. Gündelik yaşantı içerisinde bu durumun sürdürülebilir olması için eleştirel düşünmenin bir davranış kalıbı haline gelmesi zorunludur. Zorluk eşiği geçildikten sonra birey, kendisini çok daha fazla özgüvene sahip hissedecek ve his kelebek etkisi oluşturarak davranışın tekrarlanmasını artıracaktır. Bu konuda tekemmül etmemiş ve etmiş bireyler arasındaki ayrımı onlar ile yapılan iletişim içerisinde fark etmek mümkündür. Eleştirel düşünmenin yer almadığı süreci "yalın düşünme" olarak ele alacak olursak,

bu ayrımı anlamak üzere örnek bir konu üzerinde gösterilecek reaksiyonlar Tablo 3.6'da verilmiştir.

Önerilen veya empoze edilen örnek fikir	Örnek Yaklaşımlar		
	(Yalın) Düşünme	Yanlı(Şartlanmış) Düşünme	Eleştirel Düşünme
Hidroelektrik santraller doğaya zarar vermeden enerji ihtiyacını karşılamayı sağlar.	Elektrik ihtiyacı varsa eldeki kaynakları tabi ki sonuna kadar kullanmak gerekir.	Hidroelektrik santrallerden daha doğal bir enerji kaynağı yoktur. Sayısı ne kadar artarsa o derece rahat ederiz.	Suyun dinamik enerjisini kullanarak enerji üretmek akla yatkındır. Ancak suyun doğal akışına müdahale doğadaki düzenin bozulmasına neden olacaktır.
Komşu ülke, yaşanan sorunlara yönelik hızla silahlanmaktadır. Olası çatışma ihtimaline yönelik silahlı kuvvetleri gerektiği ölçüde güçlendirmeliyiz.	Devlet adamları ve askerler gerekli tedbirleri alıyordur. Bu konuda gereken ölçüde kaynak tahsis edilmelidir.	Millî konularda en ufak zafiyet göstermeye gerek yoktur. Silahlı kuvvetlerimiz muhasım devletten çok daha güçlü olmalı, bunun için gerekiyorsa daha fazla silahlanmalıdır.	İki ülke arasındaki sorunların çözümünde diplomasi gücü daha fazla kullanılarak silahlanma konusunda dikkatli hareket edilmeli, silahlanırken güvenlik paradoksuna düşmekten kaçınmalıdır.
Ülkemiz sanayileşmede geride kalmıştır. Bu açıklığı kapatmak için sanayi alanında yabancı yatırımcıları çekecek her türlü tedbiri almalıyız.	Ülkemiz halen tarım toplumu görüntüsünden kurtulamamıştır. Yabancı yatırımcının varlığı bizi güçlendirecektir.	Çin gibi aklımıza gelen ne varsa her şeyi üretebilecek sanayiye sahip olmalı, bunun için yabancı yatırımcıyı çekmeli, kişibaşına düşen geliri böylece artırmalıyız.	Sanayileşmede geride kaldığımız doğrudur, ancak sanayileşmeyi teknolojiyi üretebilecek mantıkta ele almalıyız. Aksi takdirde patenti elinde tutan büyük markaların ara mamüllerini bolca üreten, montaja dayalı orta ölçekli vasat sanayiye sahip oluruz.
Toplumsal yapımızdaki anlaşmazlık konularını çözecek mekanizmaları geliştirmeliyiz.	Her birey özgürdür, dilediği gibi yaşama hakkı vardır. Kimse kimseye karışmazsa hiçbir çatışma da meydana gelmez.	Toplum içinde yaşayan bireyler sınırsız özgürlüğe sahip olamaz. Her düşündüğünü yapabilecek olsan toplum diye birşey olmaz. Toplum içindeki anlaşmazlıkları çözmenin bir yolu da bireylerin düşüncelerine ket vurabilmesi ve dominant düşünceyi kabullenmesidir.	İnsanların birarada yaşama iradesini gösterebilmesi için öncelikle empati kurabilmesi, fikirleri "dinleme ve anlama" becerisi göstermesi ve medenî tartışmaların ardından toplumsal sözleşmesini yapması gereklidir. Sözleşmenin garantisini bireylerin etik yaklaşımları sağlar.

Tablo 3.6 Düşünme Süreçlerinde Gösterilen Reaksiyon Örnekleri

Görüldüğü üzere eleştirel düşünmede, "faydasız mahzur, mahzursuz fayda yoktur" prensibinden hareketle konunun tüm çerçevesi tarafsız ele alınmaktadır.

3.6 Eleştirel Düşünmenin Geliştirilmesi

Eleştirel düşünmenin geliştirilmesi, aile hayatı-okul hayatı-gerçek hayat zincirine maruz kalan insan için bütüncül planlandığı takdirde gerçekleşebilecek bir durumdur. Birey, eleştirel bakış açısının ilk temelini çekirdek ailesinden alır. Bireydeki sorgulama kültürü, hayatta gördüğü her şeyin "nedeni"ni anlamaya çalışan ve ebeveynini bıktırıncaya kadar sorular soran 3-4 yaş erken ergenlik döneminde gelişir. Bu dönemde çocuğun bu "doğal" davranışı, ebeveyn tarafından negatif şekilde bastırılmak yerine desteklenirse, birey eleştirel yaklaşımın en sağlam temelini almış olur. Ancak, toplumsal kültüre de bağlı olmakla birlikte hemen hemen her toplumda çocuğun bu davranışı kolaycılığa kaçılarak bilinçsizce bastırılır.

Aileyi müteakip gelen okul hayatında, öğrencinin maruz kaldığı her öğretmen eleştirel yaklaşım konusunda çocuğu geliştirir veya köreltir. Öğrencilere doğru mantığı vermek ile başarılı ve başarısız çözümleri göstermek noktasında yetişkinlerin çok önemli rolü bulunmaktadır.(Tok, 2008) Geleneksel eğitim anlayışı içerisinde öğretmen merkezli eğitim, öğrenciyi sorgulamaktan ziyade doğruları içselleştirmeye zorlar ve öğrencinin sınavlarla bu konuda ne kadar başarılı olduğu ölçülür. Bu konu sadece eğitim anlayışının değil aynı zamanda ideolojik ve siyasi yaklaşımların da istediği ve tatbik ettiği bir durumdur. "Düşüncede tam özgür" bireyi yetiştirmek insanlık için hayali bir gerçekliktir. Ancak, son yıllarda eğitim biliminde yapılandırmacı yaklaşımlarla birlikte bu anlayış değişmeye başlamıştır. Eleştirel düşünmenin toplumsal değerlerden bağımsız bir şekilde eğitimle geliştirilebileceği bilim dünyasının artık kabul ettiği ve hayata geçirdiği bir gerçekliktir. Amerikan eğitim sistemi, 1990 yılından beri öğretmen odaklı eğitim sistemi yerine keşfetme ve yansıtmayı teşvik eden öğrenci merkezli yapılandırmacıyı başarmayı ve bu şekilde eleştirel düşünme becerisini geliştirmeyi denemektedir. (Quitadamo ve Kurtz, 2007)
Eleştirel düşünme, fikir ve kanıtların gerisinde yatan nedenler hakkında fikir sahibi olmaktır. (Guffey, 2008) Bunu başarabilmek için bilimsel yöntemler izlenerek çok detaylı çalışma yapmak gereklidir. Azer, öğrencilerin eleştirel düşünme becerisinin elementlerini ortaya koymak maksadıyla Quitadamo ve Kurtz tarafından yapılan

çalışmadan yaptığı derlemede; eleştirel düşünmeyi oluşturan unsurları analiz, sentez, değerlendirme, yorumlama, tahmin, araştırma planı yapma, kişisel düzenleme yapma, yanal düşünme ve karar verme şeklinde ele almış; eleştirel düşünme becerilerinin aktif öğrenme, öğrenme sürecine yeni boyutlar ekleme, derinlemesine öğrenmeye imkan tanıma, farklı kavramları daha iyi anlama ve zor ve karmaşık problemlerle baş etme olduğunu belirtmiştir. (Azer, 2008) Azer'in yapmış olduğu dizinin ilk üç unsuru olan analiz, sentez ve değerlendirme; Bloom'un taksonomisinde bilgi, kavrama ve uygulama basamağının da devamı niteliğindedir. Ancak bu kadar detaylı tespit edilen unsurların öğrenciye nasıl kazandırılacağı, başka bir ifadeyle fikrin hayata nasıl geçirileceği hususu en önemli problem noktasıdır.

Eleştirel düşünme yeteneğinin geliştirilmesinde "neden" sorusunu devamlı sormak ve alışkanlık haline getirmek, etkili ve etkin araştırma yapmak, karar verme yeteneğini geliştirmek, düşüncelerini başkalarıyla paylaşarak onların da görüşlerini almak, eleştirel yaklaşımı iyi olan kişileri örnek alarak yaptıklarını öğrenmek, kültürel ve çevresel faktörlerin düşünceyi nasıl etkilediğini öğrenmek, eleştirel tepkiyi olaylar başladığı andan itibaren harekete geçirmek gerekmektedir. (Rubenfeld ve Scheffer, 2010)

Esnek düşünerek ve belirsizlik-karmaşıklıklara karşı tolerans göstererek, araştırmacı bir yaklaşımla çözümleri hayal ederken rasyonel kriterleri dikkate alarak, kolay çözümlerden basit analizlerden kaçınarak ve farklılaşan birey, kültür ve zamana (ve mekana) yönelik özellikleri anlayarak eleştirel düşünme yeteneği geliştirilebilir. (Gardner, Jewler ve Barefoot, 2008)

Johnson, eleştirel düşünceye sahip olmayı farklı bir açıdan ele alarak kişisel yeteneklerin bir bütünleşik durumu olarak tasvir etmiş; bu yetenekleri ise doğru soru sorabilmek, sonuca adım adım yaklaşmak, yeni bilgiler elde etme konusunda hevesli olmak, hızlı kararlardan ve aşırı yargılardan kaçınmak olarak nitelemiştir. (Johnson, 2002) Dolayısıyla, Stone (1999) tarafından ortaya atılan eleştirel düşünce üretme sürecinin ilk ayağı olan problemin tanımlanması ile Johnson'un ortaya koyduğu doğru soru sorabilmek, aynı mantık üzerinde farklı yollardan sonuç alma çabalarıdır ki, bu yorumlar incelendiğinde eleştirel düşünme yeteneğinin geliştirilmesinde Tablo 3.7'deki hususları adım adım gerçekleştirmek gerekmektedir.

Merak, şüphecilik ve özgün araştırma
Önyargıları ve savunma mekanizmalarını pasifize etme
Çevresel baskı faktörlerinden kendini tecrit etme
Farklı görüş açılarını havuzda toplama
Olgunlaşmamış ve yanlı fikir ve yorumları ayıklama
Büyük resmi görme, dolaylı nedenleri ortaya çıkarma
Yeterli süre tahsis ederek (kuluçka) bağımsız düşünme
Objektif değerlendirme yapma ve yargıya ulaşma

Tablo 3.7 Eleştirel Düşünmeyi Geliştirme Basamakları

Semih Şahinel, Paul vd.lerinin ele aldığı eleştirel düşünmeye ilişkin stratejileri kişisel ifadelere dönük olarak şu şekilde ifade etmiştir: (Şahinel, 2010)

- Kendime ait kararları alırken düşünme sistemimi kurarım, başkalarının ne düşündüğünü öğrenmek için dinlemek gereklidir, ancak neyi nasıl yapacağımın kararını verirken kendi düşünme sistemimi kullanırım.
- O an kendi kararımı vermeyeceksem isteğimi göz önünde tutarak arkadaşlarımın fikirlerini duyma gereği hissederim. Böyle bir durumda unutmamak gerekir ki, ilk önce herkes kendi isteğini ortaya koyacak ve bu durumda kişi arkadaşlarının söylediğine inanma gereği duyacaktır. Oysa durum bazen öyle değildir.
- Aynı görüşü paylaştığım insanların görüş açılarıyla bakmak isterim. Aynı görüşü paylaşmadığım ortaya çıktığında ise düşüncelerimiz bir kısmında da olsa aynı görüşü paylaşabilmek adına bir sebep bulmaya çalışırım.
- Üzüntülü veya öfkeli olduğum durumlarda buna neden olan şeyi bulmalıyım. Görüş açım değiştiğinde belki de bu durumdan kurtulurum.
- Doğruluğundan emin olmadığım konulardan bahsetmem. İnsanların konuştuğu birçok şey doğru olmadığı gibi bazen televizyon ve kitaplar da doğru söylemezler. Sürekli "Bunu nerden öğrendim" ve "Bunu nerden biliyorum" sorularını sormalıyım.

- Arkadaşlarımın kabul etmediği bir fikir olsa doğruluğuna inandığım konuyu konuşmayı göze alırken kibar olmalıyım ancak farklı düşünmekten çekinmemeliyim.
- İnandığım şeyi uygulamada sıkıntı yaşayacaksam ona inandığımı söylemek yanlış olur.
- Sorunlarla uğraşmak kolay olmamakla beraber uzun süre düşünmekten ve zihin bitkinliğinden vazgeçmem gerekir.
- Delil aramaya, mantıksal düşünmeye ve sağlam nedenler bulmaya çalışırsam problemleri kolayca çözebilirim.
- Hiç kimse demek yerine birkaç kişi demek, birçok kişi yerine herkes demek hatalıdır. Sorunları doğruluktan ayırmadan basitleştirmek faydalı olabilir.
- Bir takım şeyler diğerlerine benzerlik gösterebilir. Şehirde yolumuzu kaybetmek hayatımızda kaybolmaya benzemektedir. Her iki durumda da haritaya ihtiyacımız vardır.
- Bazen ne düşündüğümüzü ortaya koymak yıllar alabilir. İnsanların ne düşündüklerini nedenleriyle birlikte dinlemek gerekir. Zira görüşler paylaşıldıkça büyürler.
- Çoğunlukla kişilerin söylemleri düşündükleri kadar net değildir. "Konuyu biraz açar mısınız" gibi soruları sormak için hazırlıklı olmak gerekir.
- Kelimeler bazen eğlenceli olabilir. Manasını bilemediğimiz kelimeleri sanki biliyor gibiyizdir.
- Bir olayın veya konunun iyi veya kötü olduğuna ilişkin yargılamalarımızda bir tekniğe ya da sisteme ihtiyaç duyarız. Çünkü bu yargılamaya nasıl ulaştığımızın sağlam gerekçeleri olmalıdır.
- Kitaplardan, kişilerden, yazılı ve görsel medyadan öğrendiklerimiz gerçekten istediklerimiz midir? Bu şekilde sorgulama ihtiyacı ortaya çıkar. Gerçekten doğru mu söylüyorlar, biliyorlar mı yoksa bilmiyorlar mı?
- Öğretmen çoğu zaman basit gelen ancak basit olmayan sorular yöneltir.
- Dün kardeşimle bulaşıkları kimin yıkayacağı konusunu tartıştıktan sonra beraber yıkamamız gerektiği kararına vardık.
- Sorunlarla mücadele etmenin en enteresan yanı çeşitli çözüm yollarının aynı sonucu getirmesidir.

- Ailemin abimin yapmasına izin verdikleri konularda bana yasak koymaları beni çıldırtıyor. Oysa benim yaşımdayken abime aynı konularda izin veriliyordu. Bu durumun hiç tutarlı olmadığı söylemeliyim.
- Okuma dedektiflik gibidir. Sorular yöneltip cevaplar ararım. Bu yüzden okurken ne anlatılmak istendiğini anlamak isterim.
- Birini dikkatle dinleyip dinlemediğim konusunu söylediklerini yenilemem ve başkalarına açıklamam hususuyla başımdan benzer olayların geçip geçmediğini kendime sorarak denetleyebilirim.
- Farklı bir konuda çalışırken önceden öğrendiklerimin işe yarayıp yaramayacağını irdelerim. Bir görüş birçok sahada işe yarar.
- Çok fazla ve çok çeşitli sorular yönelterek daha iyi öğrenebileceğimi ve farklı konuları araştırabileceğimi öğrenmek güzel.
- Bir konuyu öğrenirken diğerleriyle konuşmak faydalı oluyor. Bazen güzel fikirler üretiyorlar bazen de konularımı başkalarına açıklamamda yardımcı oluyorlar.
- Diyalektik düşünme farklı görüşteki çocuklarla konuşmanıza yardımcıdır. Bilemediğiniz bilgilere sahip olabilecekleri gibi bazen bir karara varmadan önce biraz daha düşünmeniz gerektiğine karar verirsiniz.
- İnandığımızı söylediğimiz çok şey var; ancak bunları çoğunlukla yapamayız ya da yapmayız. Herkes eşittir deriz; insanlara eşit şans tanımayız. Durumları çok iyi analiz etmeliyiz ki söylediğimiz daha açık ortaya çıksın.
- Bir şeyler öğrenirken ve farklı etkenlerin devreye girmesiyle farklı konularda kararlar alırken çıkarsamalar; düşünmeksizin inandığınızda da varsayımlar meydana gelir. Her zaman varsayım ve çıkarsamaları dikkate alırım.
- Ara sıra değişik olanların nasıl birbirine benzediğini görmek önem arz eder. Şimdi bunların hem farklı hem de benzer olduklarını görmeye gayret ediyorum.
- Kaliteli bir düşünme sistemi kurabilmek için düşünme fırsatı bulamadığımız konularda dikkatli olmalıyız. Önemli bir detayı kaçırmamak için dikkatli olmak gerekir.
- "Doğruluğu mümkündür; ancak bağlantılı mı?" sorusunu sıklıkla unuturuz. Karara varırken bir noktaya kilitlenmeli ve diğer mevzuları karıştırmamaya gayret etmeliyiz.

- Ara sıra bazı konularda doğru olmadığı kanaatine varırken buna neden böyle karar verdiğim üzerinde düşünürüm. Sonraki durumlarda daha dikkatli hareket ederim. Çünkü bugün tek yönlü olan, yarın farklı bakış açıları kazanabilir.
- Polis delil ararken çok dikkatlidir. Suçu kimin işlediğini bulabilmek adına bu çok önemlidir. Bizim de dinlerken, okuma yaparken, yazmaya çalışırken, konuşma esnasında deliller araması gerekir.
- Kafa karıştıran bir olayı yaşamamak için ne istediğimizin kararını vermeli ve bu doğrultuda hareket etmeliyiz.
- Bir olay oluşurken, başka bir olaya sebep olabilir. Kişiyi kastederek konuşursanız o insan kendini uzun zaman kötü hisseder. Davranışlarımızın neye neden olabileceğini her zaman fark edemediğimizi bilmek büyük önem arz eder. (Şahinel, 2010).

Bireysel eleştirel yaklaşıma yönelik yukarıda ele alınan stratejiler özetlendiğinde Tablo 3.8'deki sonuçlara ulaşılabilir:

Doğruluğu şüpheli konulardan bahsetmeme
Farklı düşünmekten çekinmeme, medeni cesaret gösterme
Delile, mantığa ve sağlam nedenlere dayalı yaklaşım sergileme
Eleştirel yaklaşımda sabırlı olma
Tartışmalarda empati kurabilmek için konuşmayı teşvik etme
Yazılı ve görsel medyadan verilen mesajlara karşı dikkatli olma
Çevrendekileri seni eleştirel olmaya zorlayacak şekilde kullanma
Geçmiş deneyimleri ve bilgileri eleştirel düşünme sürecine ithal etme
Soru sorma becerisini artırarak eleştirel yaklaşımı doğallaştırma
Birçok kişiden görüş toplayarak eleştirel düşünmede işlenecek veriyi artırma
Varsayımları ve çıkarımları dikkate alma
Karar vermeden önce eleştirel sürecin tam işlediğinden emin olma
Bazı doğruların konjektürel olabileceğini düşünerek ihtiyatlı davranma ve değişime açık olma
Dinleme, okuma, konuşma ve yazma esnasında eleştirel düşünme süzgeçlerini aktif bulundurma
Kişileri hedef almadan düşüncelerini eleştirme

Tablo 3.8 Eleştirel Düşünme Stratejileri

3.7 Eleştirel Düşünmenin Değerlendirilmesi

Eleştirel düşünmenin geçmişi, felsefenin doğuşu kadar eskidir. Zira eleştirel düşünmenin temeli sorgulamadır ve felsefenin felsefesi de varlığı ve yokluğu sorgulama kültürüdür. Bu sebeple Sokrates de eleştirel düşünmeyi "iyi ya da kötü yanlarıyla değerlendirme" şeklinde bir sorgulama tekniği olarak ele almıştır. (Ruppel, 2005) Sokrates'in öğrencilerinden bugünün öğrencilerine konuyu devşirecek olursak, eleştirel düşünme pedagojik ve andragojik eğitimin temel zeminini oluşturmalıdır. Eleştirel düşünmenin nasıl kazandırılacağı hususu; eğitimciler, bilişsel psikologlar, davranışçılar, felsefeciler ve analistler tarafından yapılan tartışmalarda son zamanlarda daha geniş sahada görülmektedir.(Şenşekerci ve Bilgin, 2008)

Yapılan araştırmalar da göstermiştir ki, bireyin eleştirel düşünme becerisini kazanmasını sağlayan birinci kaynak ailedir. Çocuğu her şeyi sorgulamaya teşvik eden ve buna sabır gösteren ailelerde başarılı sonuçlar alınırken, sabırsız ve bastırıcı karakter gösteren davranışlarda çocuklar olumsuz etkilenmektedir. Diğer taraftan hoşgörü düzeyi yüksek ailelerdeki çocukların şımarıklık, bencillik ve sınırsız istekleri sebebiyle kıyaslama becerileri eksik gelişmekte, bu husus çocuk üzerinde eleştirel düşünme noktasında olumsuz etki oluşturmaktadır. (Yavuzer,1995). Ardından gelen okul eğitiminde ise eğitimcilerin ve eğitim sisteminin yaklaşımı ile çocukların okulda bilgiyi ezberlemek yerine süzgeçten geçirerek içselleştirmeye çalışması çok önemlidir. Ezbere dayalı başarı geliştiren öğrenciler yüksek notlarla mezun olsa da nitelikli bir mezun oldukları söylenemez.(Aybek, 2006)

Toplumsal yaklaşımlarımız ve kültürümüz de eleştirel düşünme becerisinin gelişmesinde çok etkilidir. Empati ve dinleme becerisi yüksek gelişmiş toplumlarda eleştirel yaklaşıma çok daha fazla rastlanmaktadır. Ancak Türk toplumu gibi ataerkil toplumlarda çocuktan beklenen davranış, ebeveyne katıksız itaat etmesi (Kağıtçıbaşı,1996) olduğundan, çocuk sorgusuz itaate alışmakta ve her doğruyu öğretilen şekliyle kendine mal etmekte; bu sebeple içsel denetim mekanizması geliştirememektedir.

Eleştirel düşünme süreci beyni analitik davranmaya ve daha fazla efor sarf etmeye zorlamaktadır. Ancak, bu tezin düşünme ile ilgili ilk bölümünde de

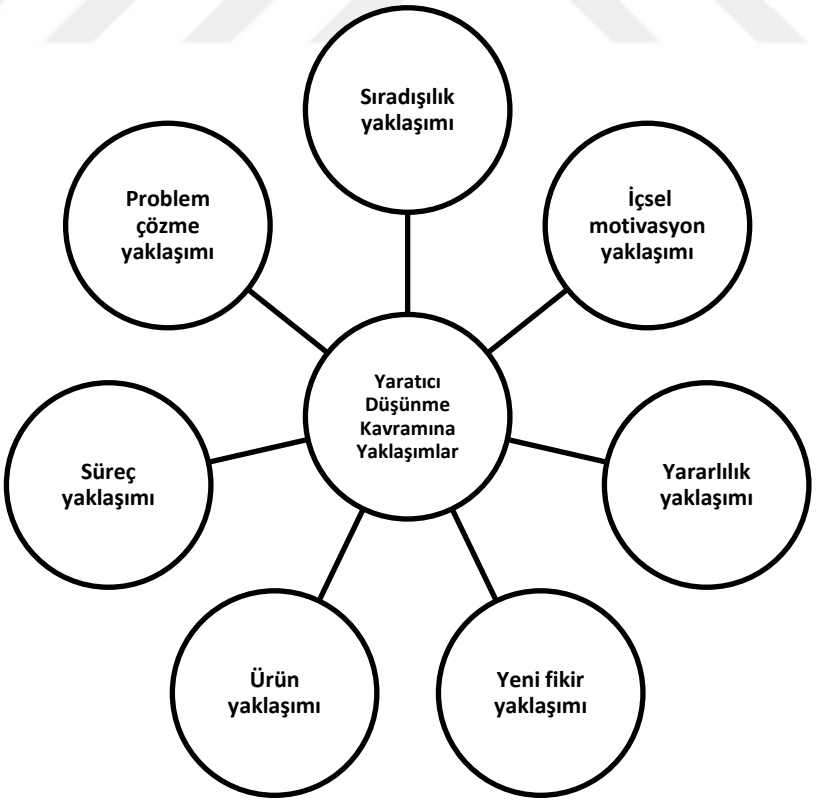
vurgulandığı üzere, beyindeki nöronlar ile bu nöronlar arasındaki bağlantıyı sağlayan sinapsların oluşması için benzer süreç, yöntem ve metodların sürekli tekrarlanması ve bu sayede belirli nöronlar arasında elektriksel akımın tekrarı sayesinde güçlenen bağlantıların kazanılması; bu şekilde eleştirel düşünme sürecinin beynin otomatik yürüttüğü bir işlem olmaya başlaması ve davranışa dönüşmesi beklenmelidir.

4. YARATICI DÜŞÜNME

4.1 Yaratıcı Düşünme Kavramı

Medeniyetin ve insanlığın gelişmesinde önemli rol oynayan yaratıcı düşünme ve yaratıcılık kavramları üzerine birçok akademik çalışma bulunmaktadır. Bu akademik çalışmalarda yaratıcı düşünme ve yaratıcılık üzerine yapılan tanımlamalarda farklı yaklaşımlar kullanıldığı görülmektedir. Bu farklılıkların temelini konuyu kavramada ve çıkarım yapmada görülen kişisel yaklaşımlar ile yaratıcılığın birçok kaynağın bulunması oluşturmaktadır. Bu sebeple yaratıcı düşünme kavramının anlaşılabilmesi için bu yaklaşımlara yönelik bir gruplandırma yapılarak yaratıcı düşünme ve yaratıcılık açıklanmaya çalışılmıştır.

Yaratıcı düşünme kavramı; sıradışılık yaklaşımı, içsel motivasyon yaklaşımı, yararlılık yaklaşımı, yeni fikir yaklaşımı, ürün yaklaşımı, süreç yaklaşımı ve problem çözme yaklaşımı başlıkları altında incelenmiştir.(Şekil 4.1)



Şekil 4.1 Yaratıcı Düşünme Kavramına Yaklaşımlar

4.1.1 Sıradışılık Yaklaşımı

Bir olaya veya çalışmaya sıradışı yaklaşım, yaratıcı düşünmeye karakteristik özelliğini veren ilk parametredir. İnsan beyni, yaşam içerisinde artırdığı tecrübelerle birlikte birçok nöron bağlantısını sabitler ve olaylara yaklaşımlar için standart prosedürler geliştirir. Hayata doğrusal yaklaşan insan beyninin sıradışı (doğrusal olmayan) yaklaşımla farklı faydalar elde edebilmesi için yaratıcı düşünmeye ihtiyacı vardır. Bu çerçevede yaratıcı düşünme, sıradışı, özgün, tatmin edici, yardımcı, yeniden ortaya çıkarıcı hatta bilinçsizce gerçekleşen bir eylemdir. (Pope, 2006) Yaratıcılık, çoğu zaman rasyonelliğe veya mantığa ters bir şey olarak sıra dışı veya alışılmadık biçimde düşünmek anlamına gelmektedir. (Barker, 2002)

İşletme alanı başta olmak üzere iş hayatının her alanında sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü devam ettirebilmek için ürün ve hizmette farklılaşma yapmak zorunludur. Bu noktada ise sıradışı yaklaşım sağlayan yaratıcı düşünme devreye girmekte ve mevcut bilinenleri yeni bileşimler halinde kullanma yeteneği (Barker, 2002) ortaya çıkmaktadır.

Yaratıcı düşünme; benzeştirmeden farklı olarak orijinal fikir üretme, farklı bir bakış açısı geliştirme, problemlere yeni bir yoldan yaklaşma metodları ile bilinmeyen evrene başarılı bir adım atmayı, ana düşünce hattının dışına çıkmayı, kalıpları kırmayı ve deneyime açık olmayı ifade etmektedir. (Torrance, 1969)

4.1.2 İçsel Motivasyon Yaklaşımı

Yaratıcı düşünmeye yönelik yapılan ilk araştırmalardan bugüne kadar değişmeyen esasların başında kişinin yaratıcı düşünmeye yönelik içsel bir motivasyona sahip olması gerektiği gelmektedir. Bireyler, yaratıcı olmaya veya yaratıcı düşünmeye zorlanamaz; ancak içsel motivasyona sahipseler eğitilebilirler. (Woodman, Sawyer ve Griffin (1993) yaratıcı düşünmeyi; kişiliğin, yeteneklerin, bilişsel stilin ve bilginin, içsel motivasyonun, sosyal ve çevresel etkilerin bir işleyişi olarak tanımlamıştır. İçsel ve dışsal motivasyon unsurları uygun şartlarda oluştuğu takdirde bireylerin yaratıcı düşünce geliştirmelerinin önü açılmış olur. Amabile, kişinin sahip olduğu bilişsel yeteneklerin ve bireysel uzmanlığın içsel motivasyonun artırılması ile birlikte yaratıcı düşünmenin becerisinin ortaya çıktığını, içsel bu etkenlerin dışsal motivasyon ve etkilerle de yönlendirilebildiğini öne sürmüştür. (Amabile, 1998)

Diğer taraftan içsel motivasyonun ortaya çıkmasına tecrübe faktörü de önemli oranda etki etmektedir. Çalıştığı sektörde tecrübe kazanan bireylerde oluşan öz güven, onların içsel motivasyonlarını da artırmaktadır. Empirik çalışmalar tecrübe ile yaratıcılık arasında pozitif bir korelasyon bulunduğunu göstermiştir. (Taggar, 2002)

4.1.3 Yararlılık Yaklaşımı

Esasen, düşünsel anlamda ortaya atılan her fikir toplumsal ve yaşamsal açıdan bir fayda taşımalıdır. Prince (1970), yaratıcı düşünmeyi insanlık için yararlı ve yeni şeyler üretmek amacıyla gösterilen olağanüstü çaba olarak nitelemiştir. Ancak, insanlığın yararına olmayan ve daha önce keşfedilmemiş orijinal fikir ve ürünlerin ortaya konması onların yaratıcı niteliğe sahip olmadıklarını göstermez. Diğer taraftan yararlılık yaklaşımını esas alan bilim insanlarının yararsız yaratıcı düşüncelere karşı durdukları da iddia edilemez. Yaratıcı düşüncenin yararından güdülen maksat, yaratıcı düşünmenin etkinliğini muhafaza etmektir. Bu çerçeveden hareketle, bir çıktının "yaratıcı" düşünce sürecinin ürünü olduğu kabul edilebilmesi için yaşam alanında farklı bir faydayı ortaya çıkarması, bilinen metodlarla çözülemeyen bir problemi yeni bir yaklaşımla çözmesi ve bir güçlüğü yenmede yeni bir yol bulmuş olması gerekmektedir. (Torrance, 1969)

Yararlılık yaklaşımı hiç şüphesiz kâr amaçlı işletme sektöründe en çok aranan hususdur. Bu sebeple kâr ve rekabete dayalı sektörlerde yaratıcı düşünmenin yadsınamaz bir yeri vardır. İş yaşamında, daha verimli ve etkin iş yöntemlerine yol açan her yaratıcı eylem, işletmenin varlığını ve başarısını sürdürmede çok etkili rol oynamaktadır. (Şimşek, 1996) Bu noktadan hareketle yaratıcı düşünmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü devam ettirmede etkin rolü olduğundan bahsedilebilir.

4.1.4 Yeni Fikir Yaklaşımı

Yeni fikir yaklaşımı yararlılık yaklaşımı ile benzerlik göstermekle birlikte karakteristik açıdan farklılaşan yönleri vardır. İlerleyen bölümlerde ele alınacak olan yaratıcılık-yenilik ilişkisini bu başlık ile birlikte değerlendirmek gereklidir.

Yaratıcılık, herhangi bir konuda yeni ve yararlı fikirlerin üretimidir. (Amabile, 1983) Fikrin yeni olması onun ilk defa "yaratıldığı" anlamını taşır. Bu sebeple yenilik; yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ya da hizmetlerin ortaya konulması,

kabul edilmesi ve uygulanması (Kanter, 1983) iken yaratıcı düşünme, yararlı çağrışımlar yaparak yeni fikirleri benzeri olmayan yollarla yeniden birleştirme (Certo, 2000) veya mevcut fikirlerden yola çıkarak yeni fikirlerin üretimi ve kombinasyonudur. (Higgins ve Morgan, 2000)

Yaratıcı düşünme hakkında en kapsamlı tanımlardan birinin Torrance tarafından yapıldığını görmek mümkündür. Torrance'a göre yaratıcı düşünme, mevcut bilgideki sorunları ve boşlukları algılayarak yeni fikir üretme veya hipotez kurma, bunları test ederek değiştirme veya bir sonuca bağlama için yürütülen düşünsel bir süreçtir. Bunun için bilinenden bilinmeyene doğru yönelme, kalıpların dışına çıkarak fikirler arası yeni ilişkiler keşfetme ve yeni fikirler ortaya koymaktır. (Torrance, 1997)

Yaratıcı düşünmenin orijinal olma özelliği birçok tanımda vurgulanmaktadır. Sentez etme veya değişiklik yapma aracılığıyla yeni fikirler geliştirme (Anderson ve College, 1992); yeni, aydınlatıcı, yararlı ve kullanışlı fikirler üretme (Boden, 1990), önemli ve orijinal fikirler ortaya atma (Levitt, 2002), çeşitli problemlerin çözümü için yeniliklere dönüşecek şekilde düşüncelerin ortaya konulması (Goodman, 1995) ve yeni olguların düşünülmesi, fikirlerin üretilmesi ve geliştirilmesi (Yeloğlu, 2007) tanımlarının hepsinde yeni fikrin devreye girmesi yaratıcı olmasının bir ön şartı olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.1.5 Ürün Yaklaşımı

Yaratıcılık bir üretim mekanizması olarak kabul edildiğinde, sürecin ürünleri bir icat, bir bilimsel teori, yeni bir ürün, edebi bir yazım, yeni bir müzik eseri, yeni bir tasarım veya başka bir çıktı olmaktadır. (Torrance, 1969) Bu çerçeveden hareketle, bir çıktının "yaratıcı" düşünme sürecinin ürünü olduğu kabul edilebilmesi için

- Yaşam alanında farklı bir faydayı ortaya çıkarması,
- Bilinen metodlarla çözülemeyen bir problemi yeni bir yaklaşımla çözmesi,
- Bir güçlüğü yenmede yeni bir yol bulmuş olması gerekmektedir.

Yaratıcı düşünme üretken bir düşünme biçimi olarak önyargıdan uzaktır, olaylara geniş kapsamlı bakarak peşin hüküm vermekten kaçınır ve çoğu zaman konudan uzaklaşıldığı bir zamanda ürünlerini ortaya koyar. (Hurson, 2008)

Yaratıcı düşünme; yeni bilimsel bulgular, icatlar ve akımlar bulmayı ve yararlı bir şey üretmeyi sağlar. (Sternberg ve Lubart, 2004) Bu şekilde yaratıcılığı yeni ve kabul edilebilir şekilde problem çözme veya ürün üretme kapasitesi (Gardner, 1993) olarak görmek mümkündür.

Yaratıcı düşünme yepyeni ve kıymetli ürünler keşfetmeye veya icat etmeye yönelik süreçtir. (Martin 2007) Ancak ürün yaklaşımı mutlaka elle tutulur bir nesneyi ifade etmemektedir.

4.1.6 Süreç Yaklaşımı

Yaratıcı düşünme süreci bölümünde de detaylı ele alınacağı üzere yaratıcı düşünme, özellikle kuluçka dönemi tabir edilen muhakeme bölümü başta olmak üzere bir dizi mantıksal sırayı takip etmesi gerekmektedir. Bu sebeple yaratıcı fikirler veya ürünler sadece bir zeka kıvılcımı ile anlık çıkmaz, o kıvılcımın dahi öncesinde insan beyni bir düşünsel süreç geçirmiştir. Bu noktadan hareketle yaratıcı düşünme bireyler ve gruplar tarafından birlikte çalışılarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve prosedürlerdir. (Shalley, Gilson ve Blum, 2000)

Yararlı, yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması ile sonuçlanan yaratıcı düşünme süreci (Holt, 1975) hem bir süreç hem de bu sürecin sonunda özgün bir ürün veya düşünceler ortaya koyabilmektir (Yenilmez ve Yolcu, 2007).

Toffler'a göre, yenilik ortaya çıkabilmesi için yaratıcı ve uygulanabilir düşüncenin varlığı, bu düşüncenin uygulanması ve yaygınlaştırılması gerekmektedir. (Toffler, 1981) Yaratıcılık, sorun veya konu üzerinde belirli bir süre düşünmeyi gerektirmektedir. (Daniels, 2004)

4.1.7 Problem Çözme Yaklaşımı

Yaratıcı düşünme süreci pozitif şartlar altında düzenli bir işleyişin parçası olarak kişi ve işletmelerde hayat bulduğu gibi, çoğu zaman da bir problemi veya krizi çözmek için gergin bir çalışma ortamında da işletilebilmektedir. Yaratıcılık, çoğu zaman düşünme veya problem çözmeyle ilişkilendirilirken zihinsel bir işlev olarak

(Barker, 2002); belli bir problemi çözmeye, yeni ve yararlı sonuçlar üretmeye yönelten bir süreçtir. (Henry, 2001)

4.2 Yaratıcılık ve Yenilik İlişkisi

Bir konuda yaratıcı bir ürün çıkarmak ile yeni bir şey ortaya çıkarmak arasında Bloom taksonomisinin kavrama boyutunda önemli bir fark gözükmese bile aynı taksonominin analiz-sentez basamaklarında yaratıcılık-yenilik arasında ayrımı kolaylıkla görmek mümkündür.

Yaratıcı düşünce; esnek düşünme ile anlayışın, yenilikçi fikirler ile yeni veya alışılmışın dışında çözüm yoları bulacak şekilde yeniden organize edilmesinin birleşimi ile yeni çağrışımlar, yeni sentezler veya yeni olasılıklar oluşturma olarak tanımlanmaktadır. (Çınardal ve Diri, 2013) Dolayısıyla iki kavram arasında fark edilmesi gereken ilk özellik, yaratıcı düşünmenin yeniliği kapsayan bir olgu olduğudur.

Barker'a göre yaratıcılık yeni fikirler yaratma iken yenilik yaratıcılığın cisimsel ve dışsal bir sonucudur. Yenilik ile yaratıcılık arasında ince bir ilişkiden söz edilebilir. (Barker, 2002) Bu ince ilişki "yeni fikirlerin üretilmesi" ortak noktasında buluşmaktadır. İki kavram arasında farklılaşan noktalar ise; yaratıcılıkta üretilen fikrin yeni olması ile birlikte aynı zamanda orijinal, yararlı ve kullanışlı olması gerektiği olup yenilik için ekonomik amaçlarla üretilen fikirlerin uygulamaya konması esastır. (Ürü, 2009) Ancak kavramsal anlamda yaratıcılık ve yenilik kavramları alanyazında sık sık birbiri yerine ve aynı anlamda kullanılır. Aslında her iki kavram da farklı kökenden gelmektedir. (Sousa, Pellissier ve Monteiro, 2012)

Yaratıcılık, yeni düşünceleri oluşturma süreciyle ilgili iken, yenilik bu yeni düşüncelerin ürünlere dönüştürülmesi sürecini hedef alır (Duran ve Saraçoğlu, 2009) Yenilik mutlaka yeni bir şeyin icadını gerektirmediği gibi değişim de bir nevi yeniliktir. (West, 1997) Bu sebeple karşılaşılan yeni bir ürün yaratıcı düşüncenin bir sonucu da olmayabilir. Aslında yaratıcı ürünlerin varlığı kısıtlıdır. Zira yaratıcılık ciddi konsantrasyon gerektiren ve başarısız denemelerinin çoğu "yenilik" olarak karşımıza çıkan bir süreçtir. Dolayısıyla yenilik, ekonomik düşüncelerle yeni faaliyetlerde bulunarak, mevcut durumda değişiklik yapmanın (Mithen, 1998)

ötesinde anlam taşımamaktadır. Her yenilik ve buluşun temelinde yaratıcılık sayesinde elde edilmiş fikirler vardır. (Balay, 2010)

4.3 Yaratıcı Düşünme Süreci

Yaratıcı düşünmeyi tanımlamada kullanılan yaklaşımlardan süreç yaklaşımında ele alınan ana tema, bu düşünme sürecinin belli bir süre aldığı ve bir sıra dahilinde gerçekleşmesi gerektiğidir. Bu konudaki en erken çalışmalardan birini yapan Wallas (1926), yaratıcı düşünmeyi ilgi duyma, konuya hazırlık, kuluçka, aydınlanma, deneme ve buluş hakkında söz sahibi olma (Kao, 1991) olarak ifade etmiştir. Bu çalışmadan sonra yapılan diğer çalışmalarda da bu süreçle örtüşen ifadelere rastlanmaktadır.

Bu kapsamda yaratıcı düşünme süreci;

- Osborn'a göre oryantasyon, hazırlık, analiz, fikir oluşturma, kuluçka, sentez, değerlendirme (Osborn, 1993),
- Kubr'a göre hazırlık, ıraksak düşünme evresi, kuluçka, kavrama, değerlendirme (Kubr, 2002),
- Swap ve Leonard'a göre hazırlık, buluşçuluk fırsatı, farklılaşma, kuluçka, yakınlaşma (Swap ve Leonard, 2005),
- Cropley'lere göre hazırlık, aktivasyon, düşünme, aydınlanma, doğrulama, iletişim, onaylama (Cropley ve Cropley, 2008),
- Kuratko'ya göre hazırlık, kuluçka, fikri deneme, değerlendirme, uygulama (Kuratko, 2009)
- Koberg ve Bagnall'a göre mevcut durumu bir sorun olarak kabul etme, analiz etme, tanımlama, fikir oluşturma, seçme uygulama, değerlendirme (Koberg ve Bagnall, 2003) olarak süreçlendirilmektedir.

Wallas, 1926	Osborn, 1993	Kubr, 2002	Swap ve Leonard, 2005	Cropley ve Cropley, 2008	Kuratko, 2009	Koberg ve Bagnall, 2003
İlgi duyma	Oryantasyon	Hazırlık	Hazırlık	Hazırlık	Hazırlık	Mevcut durumu bir sorun olarak kabul etme
Konuya hazırlık	Hazırlık	Iraksak düşünme evresi	Buluşçuluk fırsatı	Aktivasyon	Kuluçka	Analiz etme
Kuluçka	Analiz	Kuluçka	Farklılaşma	Düşünme	Fikri deneme	Tanımlama
Aydınlanma	Fikir oluşturma	Kavrama	Kuluçka	Aydınlanma	Değerlendirme	Fikir oluşturma
Deneme	Kuluçka	Değerlendirme	Yakınlaşma	Doğrulama	Uygulama	Seçme
Buluş hakkında söz sahibi olma	Sentez			İletişim		Uygulama
	Değerlendirme			Onaylama		Değerlendirme

Tablo 4.1 Yaratıcı Düşünme Sürecine Yaklaşımlar

Bu süreç tanımlamalarının dışında konuyu anahtar kelimeler yerine açıklayıcı tanımlarla ele alan Plsek; yaratıcı düşünme sürecini ihtiyacın gözlemi, analizi, enformasyonun toplanması, çözümlerin formulasyonu, avantaj ve dezavantajları içeren analizin yapılması, yeni fikrin doğuşu-icadı, en umut verici çözümün seçilerek test edilmesi (Plsek, 1996) şeklinde ele almıştır. Bu formülasyona benzer şekilde Fritz de; kavrayış, vizyon oluşturma, güncel gerçeklerle yüzleşme, harekete geçme, değerlendirme, uyarlama, öğrenme, inceleme, genel sonuçları yeniden gözden geçirme ve uygulama, bir sonraki yaratıcı tasarıma kadar farkındalık içinde olma (Fritz, 1993) şeklinde özetlemektedir.

Hem anahtar kelime yaklaşımı hem de açıklayıcı yaklaşım dikkate alınarak yaratıcı düşünme süreci değerlendirildiğinde;

- Yaratıcı düşünme sürecinin başlaması için yaratıcı olmayı gerektirecek pozitif veya negatif etkenler ortaya çıkmalıdır. Bu etkenler yaratıcı sürece girecek kişi veya grubun **konuya adapte olmasını ve hazırlık yapmasını**

(Wallas, 1926; Osborn, 1993; Kubr, 2002; Cropley ve Cropley, 2008; Kuratko, 2009) tetikleyecektir. Yaratıcı düşünme sürecine girecek kişi veya grup, kısmen veya tamamen konuyla ilgili veya ilgisiz olabilir. Hazırlık süreci, kullanılacak bilgi altyapısının toparlanması ve yoğunlaşılması için gereklidir.

- Zihinsel ve fiziksel hazırlıklar tamamlandıktan sonra konsantre olmuş kişi veya grubun **aktif düşünme süreci** (Wallas, 1926; Osborn, 1993; Kubr, 2002; Swap ve Leonard, 2005; Cropley ve Cropley, 2008; Kuratko, 2009; Koberg ve Bagnall, 2003) başlamaktadır. Bu süreçte, hazırlık döneminde oluşturulan altyapıdan istifade ile çevresel etkenlerden soyutlanarak konu üzerinde çalışılır. Bu çalışmanın şeklinde bir standart bulunmaması ve kişi ve grubun kendisini en rahat hissedeceği ortamın sağlanması önemlidir. Bir işletme üzerinden örneklendirilecek olursa, çalışma için sağlanmış özel bir kapalı mekan kullanılırken zamana bağlı kalmaksızın dış mekanlardan veya ev ortamlarından istifadeye de gidilmesi beynin çalışma prensipleri açısından önemlidir. Yaratıcılık, beynin içerisinde farklı disiplinlerden öğrenilen bilgilerin depolandığı nöronların birbiriyle buluşturulması ve çarpıştırılması becerisidir. Bu sebeple günlük çalışma ofislerinde bu reaksiyonun ortaya çıkma ihtimali zayıftır.

Konuyla ilgili bir diğer husus, sürecin bir süreyle sınırlanmasında dikkate alınacak hususlardır. Akademisyenler, yaratıcı düşünme sürecinde belli oranda bir zaman baskısı olması yönünde hem fikirdirler. Ancak baskının seviyesi ayarlanamadığı takdirde süreci de olumsuz etkileyeceği aşikardır. İşletmenin finansal veya rekabete dayalı konularda yaşadığı sıkıntılı dönemlerde yürüttüğü yaratıcı düşünme süreçlerine yönelik baskıların ise eleştiriye çok fazla açık bir durumu bulunmamaktadır.

Zaman baskısında aşırıya gitmenin bir diğer olumsuz sonucu da fırsatların kaçırılma ihtimali veya yetersiz buluşların uzun dönemde işletmeye getireceği yüklerdir.

- Aktif düşünme sürecinde belli bir doygunluğa ulaşıldığında, birçok bilgi arasında yaptığı yüzlerce muhakeme sonucu "dağılan", tasnif ve elemeye ihtiyaç duyan insan beyni için **kuluçka dönemi** (Wallas, 1926; Osborn, 1993; Kubr, 2002; Swap ve Leonard, 2005; Cropley ve Cropley, 2008; Kuratko, 2009) başlamaktadır. Analoji yapmak gerekirse, bu dönem tarlaya atılan tohumların filiz

vermesi gibidir. Beyin, gereksiz bilgi kırıntılarını ayıklar ve dikkat çeken bilgileri birbiri ile irtibatlandırmaya çalışır. Bu süreç bilinçüstünün zorlaması ve bilinçaltının desteklemesi ile verimli bir şekilde işler. Bu dönem aslında aktif düşünme süreci ile örgün dikkate alınmalıdır. Zaman zaman aktif çalışma yapılırken, düzenli aralar verilerek beynin kuluçkaya girmesi ve buluş yapması için ortam sağlanmalıdır. Kuluçka döneminde yapılan buluşların birçoğu konudan beynin uzaklaştığı ve başka bir işle uğraştığı esnada ortaya çıkmaktadır.

- Yaratıcı düşünmenin en önemli sayılabilecek kuluçka dönemi, **aydınlanma ve buluş** (Wallas, 1926; Osborn, 1993; Kubr, 2002; Cropley ve Cropley, 2008; (Plsek, 1996) ile birlikte sona ermektedir. Bu dönemi diğer düşünürler fikir oluşturma (Koberg ve Bagnall, 2003), fikri deneme (Kuratko, 2009) veya kavrama ve değerlendirme (Kubr, 2002) olarak ele almaktadır. Yaratıcı düşünmenin orjinalliği, ansızın bulunan fikir veya üründen kaynaklanmaktadır. Bu sebeple bu dönemi aydınlanma ve buluş olarak adlandırmak daha doğru olacaktır.

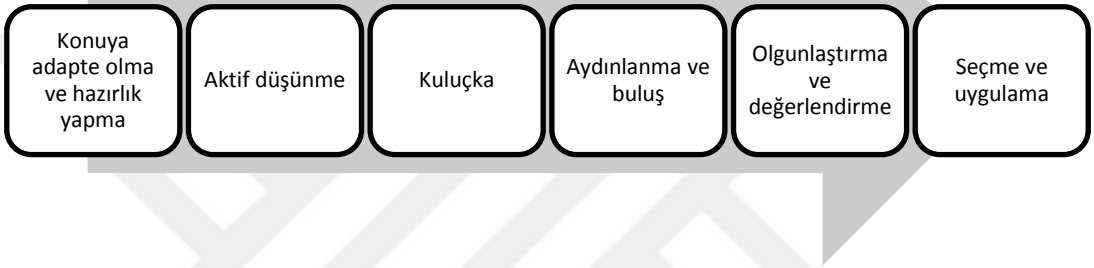
Her kuluçka döneminin sonunda bir aydınlanma ve buluş olmayabilir. Aslen, sağlıklı bir aydınlanma ve buluş nadiren gerçekleşir. Zira yaratıcı düşünme için elverişli içsel ve dışsal şartlar nadiren tam olarak biraraya gelir. Bu sebeple, yaratıcı düşünme sürecine girmiş birey veya gruplardan herhangibir sonuç alınamaması durumu başarısızlık olarak nitelendirilmemelidir. Tam tersine, birey veya grup takip eden dönemde yapılacak yeni bir düşünme süreci için pozitif motive edilmeli; geçirilen sürecin ise neden sonuçsuz kaldığı hususu, hesap sorma şeklinde olmaksızın irdelenmelidir.

- Bulunan fikir veya ürün, ne kadar orijinal olursa olsun ihtiyacı mutlak karşılama durumu olmayabilir. Bu noktadan itibaren keşfedilen veya yaratılan fikir ve ürünün eleştirel bir sürece sokulup olgunlaştırılması gerekmektedir. Bu dönemi farklı ifadeler bir araya getirildiğinde **olgunlaştırma ve değerlendirme** (Wallas, 1926; Osborn, 1993; Kubr, 2002; Cropley ve Cropley, 2008; Kuratko, 2009; Koberg ve Bagnall, 2003) olarak adlandırmak mümkündür.

Bu süreçte, fikrin ve ürünün olgunlaştırılması artık uzmanların da katılımıyla işletmenin ihtiyaçları, finansal kriterler, pazar durumu vb. parametrelerle birlikte ele alınarak işe yararlık durumu ortaya çıkarılır. Yönetim kurulunun bir sonraki safhada yapacağı seçime yönelik şartlar uygun hale getirilir.

- İhtiyaç, finans ve pazar analizi gibi süzgeçlerden geçen ve olgunlaşan çalışmalar, işletmenin karar mekanizmaları tarafından **seçme ve uygulama** (Wallas, 1926; Osborn, 1993; Kubr, 2002; Cropley ve Cropley, 2008; Kuratko, 2009; Koberg ve Bagnall, 2003; Plsek, 1996; Fritz, 1993) süreci ile tamamlanır.

Yukarıdaki yapılan değerlendirmeler ışığında yaratıcı düşünme süreci; konuya adapte olma ve hazırlık yapma, aktif düşünme, kuluçka, aydınlanma ve buluş, olgunlaştırma ve değerlendirme, seçme ve uygulama olarak ifade edilebilir. (Şekil 4.2)



Şekil 4.2 Yaratıcı Düşünme Süreci

4.4 Yaratıcı Düşünmenin Bileşenleri

Yaratıcı düşünmeyi ortaya çıkaran bileşenler incelendiğinde bireye dayalı nitelikler öne çıkmaktadır. Bu kapsamda Torrance yaratıcı düşünmenin bileşenlerini akılcılık, esneklik, orjinallik, detaylandırma ve yeniden tanımlama (Torrance, 1969) olarak ifade etmiştir.

Amabile ise bireye daha çok sorumluluk yükleyen bir anlayışla yaratıcı düşünmeyi içsel motivasyon, uzmanlık ve kavramsal yetenekler (Amabile, 1998) bileşenlerine ayırmıştır. Amabile'nin bu konudaki yaklaşımı daha akla yatkın durmaktadır. Birey, kavramsal yetenekleri sayesinde bir işi yapmanın iyi ve farklı yollarını bulabilir ve karmaşık sorunları anlayabilir. (Doyague, Alvarez ve Nieto, 2008)

4.5 Yaratıcı Düşünme Stilleri

Yaratıcılık, bir süreç dahilinde gerçekleşen, değer teşkil eden ve bir fikir veya ürünle sonuçlanan oldukça farklı bir düşünme şeklidir. (Bilton, 2007) Yaratıcı düşünme sürecini sadece resmi çalışma ortamlarında ve iş sektöründe hayat bulduğunu düşünmek doğru olmaz. Yaratıcı düşünme, hayatın her karesinde farklı ihtiyaçlar için gerçekleşebilir. Çocuğunun yemeğini yemesi için farklı bir çözüm yolu geliştiren bir anne, kazazedeyi kurtarmak için daha önce denenmemiş bir yol deneyen kurtarma ekibi, işletmesi için daha önce keşfedilmemiş bir ürün geliştiren AR-GE sorumlusu, düşmanının tahmin edemeyeceği ve klasik harp kuralları dışında bir taktik uygulayan bir komutan vb. durumlar, hayatın her noktasında yaratıcı düşünmenin hayat bulmasına imkan vermektedir. Değişen ortamlar, kişiler ve olaylar sebebiyle yaratıcı düşünme de farklı stillerde uygulama alanı bulmaktadır.

Bu konu üzerinde çalışan düşünürler yaratıcı düşünme stillerini anahtar kelimelerle tanımlamayı tercih etmişlerdir. Bu kapsamda yaratıcı düşünme süreci;

- Mizahi, keşifçi, sanatsal (Birch ve Clegg, 1997)
- Açıklayıcı, üretken, buluşçu, ortaya çıkan (Torrance, 1988)
- Kombinasyonel, keşifçi, dönüştürücü (Boden, 1998)
- Dışsal motivasyonlu yaratıcılık (beklenen, sorumlu), içsel motivasyonlu yaratıcılık (katkı sağlayıcı, öngörücü) (Unsworth, 2001)

stillerine tasnif edilmiştir. Bu tasniflerden Birch ve Clegg'in tasnifi, beynin sağ ve sol lobunun yaratıcılıktaki fonksiyonlarını daha net göstermektedir. Mizahi ve sanatsal yaratıcı düşünme daha çok sağ lobun etkin olduğu durumlarda, keşifçi düşünme ise sol lobun etkin olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.

4.6 Yaratıcı Düşünen Bireylerin Nitelikleri

Yaratıcı düşünme, olasılıkları gerçeğe dönüştürmeyi amaçlayan bireysel ve kültürel bir eylemdir. (Kim, 2007) Geleneksel yaklaşıma göre bu eylemi gerçekleştirecek kişinin yaratıcı olabilmesi için kişisel karakteristik özelliklerinin bulunması gerektiği (Guilford, 1950) öne sürülmüştür. Uzun süre kabul edilen bu doğru, araştırmalar sonucu değişim göstermiştir. Modern düşünceye göre artık

yaratıcılık sadece doğuştan gelmemektedir; yapılan araştırmalar yaratıcı düşünmenin sonradan geliştirilebilen bir özellik olduğunu ortaya koymuştur. (Kuratko, 2009)

Yaratıcı bireyler beyinlerinin her iki lobunu da kullanabilme, zihin haritası oluşturabilme, akılcı esnek ve orijinal düşünebilme ile fikirlerini genişletebilme ve ilişkilendirebilme yeteneğine sahiptirler. (Buzan, 2004) Bu sebeple diğer insanlara karşı daha esnektirler ve yeni durumlara daha çabuk uyum sağlarlar, daha dikkatlidirler, başkalarının değer verdiği şeyleri fark ederler ve onlara değer verirler (Erdoğdu, 2006)

Yaratıcı bireyler içsel motivasyona sahip bireylerdir. (Stevens, 1995) Hatırlanacağı üzere Unsworth yaratıcı düşünme stillerini dışsal motivasyonlu yaratıcılık ve içsel motivasyonlu yaratıcılık (Unsworth, 2001) olarak tasnif etmişti. Bu yaklaşıma göre içsel motivasyon, yaratıcı kişilerin karakteristik özelliklerinden biridir. (Runco, 2004)

Yaratıcı bireyler fikirler üzerinde yeniden değerlendirme yapabilme ve resmin tamamını görebilme yeteneğine sahiptirler. (Taylor, 2008) Bunu yaparken de yeni şeyler keşfetmekten ve bilinen eski şeyleri yeni yöntemlerle yapmaktan keyif almaktadırlar. Bu sebeple daha önce çözülmemiş sorunları çözmeyi tercih ederler. (Bloyd, 2003)

Yaratıcı düşünme kabiliyetine sahip insanlar, hayatın farklı çalışma alanlarındaki evrensel esaslara ve çalışma prensiplerine ilgi gösterirler ve olayların geri planında gerçekleşen olayları öğrenme konusunda meraklı olurlar. Bilinçaltındaki bu merak ve ilgileri sebebiyle beyinlerindeki farklı konularda örgülenmiş nöron ağlarının birbiri ile buluşmasını sağlar ve disiplinlerarası yaklaşımın bir sonucu olarak daha önce keşfedilmemiş yeni fikirler ve eserleri kolaylıkla ortaya koyabilirler.

Yüksek düzeyde yaratıcı bireyler genellikle diğerlerine göre daha farklı değerleri, amaçları, yaklaşımları ve stilleri olan insanlardır (Balay, 2010). Barker bu konuda yaptığı araştırmada yaratıcı düşünen bireylerin niteliklerini şu şekilde ifade etmiştir: (Barker, 2002)

- Karmaşıklığı basitleştirme dürtüsü,
- Asimetri ve belirsizlik karşısında tahammül gösterme, kalıpları, bağlantıları ve benzerlikleri bulmaya çalışma,

- Problem arama yeteneği,
- Risk almaya isteklilik
- Zihinsel hareketlilik
- Öz motivasyona sahip olma
- İşine nesnel yaklaşabilme

Yaratıcı bireylerin öne çıkan özellikleri dikkate alındığında; başarılı, merak sahibi, biçimsel ve gelenekselliği az, bağımsız ve sürekli eleştirdiği için mutsuz, geniş bilgi ve ilgiye sahip kişiler (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007) olarak ortaya çıkmaktadır. Belirsizliğe dayanıklılık gösterir, bir sorunun çözümü için değişik çözüm önerileri getirebilir, fikirlerini açıkça ifade eder, kendisini etkileyen toplum baskısından kurtulma gücüne sahiptir. (Yavuzer, 1994)

Özgüven konusu eleştirel düşünmede olduğu gibi yaratıcı düşünmede de son derece gerekli bir niteliktir. Araştırmalar göstermiştir ki, yaratıcı bireyler kendine daha çok güvenme, geleneklerden uzak olma, daha fazla risk alma, geniş ve çeşitli ilgi alanlarına sahip olma, değişime ve deneyime açık olma eğilimindedir. (Simonton, 2000) Bu kapsamda yaratıcı bireyler; geniş ilgi alanına ve bağımsızlığa sahip, yüksek enerji, sezgi ve özgüvene sahip oldukları halde karmaşıklığa ve güçlüklere karşı ilgi duymaktadırlar. (Barron ve Harrington, 1981)

Sanatsal açıdan yaratıcı düşünme sürecine bakıldığında, bilişsel sürece kıyasla daha hızlı, kırılgan, duygu yüklü, sezgisel ve mantığa dayanmayan bir nitelik gösterdiği (Weisberg, 2006) görülmektedir.

4.7 Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Edici Faktörler

Yaratıcı düşünmeyi teşvik edici faktörleri içsel ve dışsal şartlar olarak ele almak mümkündür. Birbirinden kesin şekilde ayrılamayacak bu faktörleri de teşvik eden ve engelleyen olarak tasnif etmek gerekmektedir. Bu bölümde içsel ve dışsal teşvik eden faktörler ele alınacaktır.

Drucker; bireyin yaratıcılığının içsel yapı ve değerlerle ilgili olduğunu, fakat sosyal, kültürel, çevresel şartların da bu durumu desteklediğini veya engellediğini vurgulamıştır.(Drucker, 1993)

Yaratıcı düşünmeyi öğrenmenin en önemli şartlarından biri yaratıcı davranışların ortaya çıkabileceği ortamın ve fırsatların sağlanmasıdır. Aynı zamanda örgüt ikliminin yaratıcılığı teşvik edecek şekilde düzenlenmesi de gereklidir. (Eren ve Gündüz, 2002) Bunun yollarından biri; orijinal çalışmalar yapan, bağımsız öğrenen, kendi kendine projeler geliştirebilen kişilerin ortama atanmasıdır. (Torrance, 1969) Müteakiben yaratıcılık için, otonomi ve özgürlük, yeterli miktarda örgütsel kaynak sağlanması ve belli bir miktarda baskının olması gerekmektedir. (Amabile ve diğerleri, 1996) Bu şartların sağlandığını gören ve yaratıcılık beklenen birey/bireyler için geriye bir önemli etken daha kalmıştır ki, bu da pozitif motivasyonu sağlayan ödüllendirmedir. Eisenberger ve Rhoades, kişiye yaratıcılığı ölçüsünde ödüllendirileceğinin söylenmesinin, yaratıcılığını önemli ölçüde arttırdığını belirlemişlerdir. (Eisenberger ve Rhoades, 2001)

Yaratıcı düşünme ikliminin sigortası esasen yöneticilerdir. Wankel'e göre yöneticiler, yaratıcılığı ortaya çıkarmak için bu süreci anlamaları, yaratıcı davranışları teşvik etmeleri ve örgüt iklimini düzenlemeleri gerekmektedir. (Stoner ve Wankel, 1986) Bu şekilde çalışanlar, yaratıcı olmanın üst taraftan da desteklendiği ve beklendiği yönünde motive olacaktır.

Sonuç olarak, yaratıcı düşünmeyi teşvik edici faktörleri; sağlıklı düşünme ortamı ve örgütsel iklim, ödül ve teşvikler, hafif gerilim, risk almaya teşvik ve şans verme, sıradışı yaklaşımı takdir etme ve yönetici desteği olarak özetleyebiliriz.

4.8 Yaratıcı Düşünmeyi Engelleyen Faktörler

Yaratıcı düşünmeyi de eleştirel düşünmede olduğu gibi birçok içsel ve dışsal engelleyen faktör mevcuttur ve dışsal engeller daha etkin ve içsel engelleri de artırıcıdır. Rawlinson, her insanda yaratıcılık yeteneğinin olduğunu, ancak bazı bireylerde dış etkenlere bağlı olarak bu yeteneklerin örtülü kalmaya zorlandığını (Rawlinson, 1995) ifade etmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda özellikle dışsal motivasyonun, kişinin yaratıcılığını azalttığı tespit edilmiştir. (Prabhu, Sutton ve Sauser, 2008)

Birey veya grup yaratıcı düşünme sürecinde; ilk sorun tespitinde ve fikir geliştirme aşamasında dışsal motive edici faktörlerin olumsuz etkisi vardır. (Amabile, 1997) Bu tespitten yola çıkarak, içsel ve dışsal engellerini birbirinden

kesin çizgilerle ayırmak doğru olmayacaktır. Zira dışsal ve içsel engeller birbirini destekleyici ve tetikleyici etkiye sahiptir.

Yaratıcılığı engelleyen bireysel faktörleri sıralamak gerekirse; (Şen, Yılmaz ve Gürdoğan, 2013)

- Bireyin rahatına düşkünlüğü,
- İçsel özgürlükten yoksun olma,
- Çalıştığı konu veya alan hakkında yeterli bilgi sahibi olmama,
- Korku, kuşku ve belirsizliklerin hayatı yönlendirmesi,
- Hata yapmaktan, yenilmekten ve alay edilmekten korkma,
- Hırsı olumlu yönde kullanamama,
- Belli bir otoriteye bağımlı olma,
- Aşırı mükemmeliyetçi olma,
- Eğitim ve öğretim hayatında akıl ve mantık ağırlıklı bir sistemden geçmiş olma faktörleri yaratıcı düşünmeye ket vurmaktadır.

Yine bir başka görüşe göre; yapılan işin nasıl değerlendirileceği, başkalarının yaratıcı süreci gözlemlemesi, sürecin ödüle bağlanmasıyla ödüle odaklanma, benzer süreç içindeki kişilerle kazan-kaybet ilişkisine girme, yapılabileceklerin sınırlandırılması ve ortam dışındaki motive eden unsurlara odaklanma da (Stevens, 1995:63) yaratıcı düşünmeyi engellemektedir.

Görüldüğü üzere, dışsal engellerle tetiklenmiş ve takviye edilmiş içsel engeller yaratıcı düşünmenin önünde ciddi engel teşkil etmektedir. Kubr, bu engelleri; bireyin iç dünyasından kaynaklanan engeller, tek doğru olduğuna dair inanç, beklenen yanıtı verme yanılgısı, cesaret veya çaba sarfetme eksikliği, sabırsızlık ve acelecilik ve küçümsenme korkusu (Kubr, 2002) şeklinde özetlemiştir. Davis ise daha üst noktadan bir bakışla bu engelleri; öğrenilmiş alışkanlıklar, kalıplaşmış kurallar ve gelenekler, algısal ve kültürel engeller ve duygusal engeller (Davis, 1999) olarak ifade etmiştir. Bu faktörlere Runco'nun kişiler geçmiş tecrübelerine çok fazla güvendikleri takdirde yaratıcılık özelliklerini kaybedebilirler (Runco, 1996) tespitini eklemek gereklidir.

Örgüt içerisinde yaratıcı düşünme sürecinin karşılaştığı engeller dikkate alındığında; baskıcı ve hiyerarşi ile donatılmış bir örgüt, yaratıcı düşünceye sahip bireylerin örgütten kaçmasına neden olmaktadır. (Ceylan ve Savi, 2003) Yine örgüt kaynaklı olarak; katı kuralcılık, gelenek adet ve alışkanlıkları rehber kabul etmek, değişime direnç göstermek, yetersiz veriyle acele ve rasyonel olmayan karar vermek, değerlendirme hataları ve hat yapma korkusu (Daniels, 2004) ile zaman kısıtlaması, uygunsuz çevresel şartlar, riskli alanlara yönelik korku, mükemmeliyetçilik, doğru-yanlış saplantısı ve tek doğru yanılgısı, başarıyı kısıtlayıcı öngörüler ve mali kısıtlar (Bentley, 2004) bireyin örgüt içerisinde yaratıcı olmasını engellemektedir.

4.9 Yaratıcı Düşünme Yeteneğini Geliştirme

Bireyler, ilköğretim döneminden itibaren öğrenmeye ve kabullenmeye çok açıktırlar. Yetişkin birey haline geldikçe algıda seçicilikte olduğu gibi öğrenmede ve davranışlarda da seçicilik oluşur. İlköğretim dönemi doğal davranış dönemi iken yetişkinlikte kişilik ve toplum yapısı sonucu birçok kısıtlayıcı davranış kalıbı gelişir. İşte bu kalıplar, eleştirel düşünmede olduğu gibi yaratıcı düşünmede de bireyin önündeki önemli engellerdir. Bireylerin yaratıcı düşünme yeteneklerini geliştirmede koyulacak ilk hedef, kısıtlanmış kalıbından sıyrılması için telkinde bulunarak ve müdahale edici eğitimden geçirerek rahat kimliğe bürünme imkanı sağlanmasıdır. Dolayısıyla yaratıcı olmayan birey yoktur. Sadece az ya da çok engellenmiş, dondurulmuş ve uzun ya da kısa süreli eğitime gereksinmesi olan bireyler vardır. (Sungur, 1997)

Yaratıcılığın doğuştan geldiği ve sadece belirli bireylere has olduğuna dair düşünce değişmiştir. Shalley ve Gilson, kişinin bir soruna farklı açılardan yaklaşabilmesi için eğitim altyapısı gerektiğini (Shalley ve Gilson, 2004) belirtmiş; Yıldırım da bu yaratıcılığın; kişiden kişiye değişen derece ve boyutlarda bir düşünme biçimi olduğunu ve zamanla geliştirilebileceğini (Yıldırım, 1998) öne sürmüştür.

Günümüzde iş ortamında yaratıcılığı geliştirmeye yönelik birçok sertifika programı bulunmaktadır. Bu programların haricinde de bazı büyük işletmeler, çalışanlarından işletmeye yönelik düzenli fikirler toplayarak onların yaratıcılığını teşvik etmektedir. İşletmelerin bu yaklaşımı deneyimin, belli bir düzeyde işe aşinalık

sağlayarak yaratıcı performans için gerekli olduğu (Weisberg, 1999) olgusunu teyit etmektedir.

4.10 Yaratıcı Düşünmenin Değerlendirilmesi

Yaratıcı düşünme, birey veya bireylerin farklı ihtiyaçlar nedeniyle başvurduğu bir kabiliyettir. Problemlere sıradışı bir çözüm gerektiğinde, yeni bir fikir veya ürüne ihtiyaç duyulduğunda ve mevcut durumu pozitif geliştirmeye ihtiyaç duyulduğunda yaratıcı düşünme sürecine başvurulur. 21. yüzyılda bu düşünme şekline olan ihtiyaç gün geçtikçe artacaktır. Gardner'ın ifadesine göre, geleceğin dünyasında insanlar "Yaratıyorum, öyleyse varım" diyeceklerdir (Gardner, 2007)

Yaratıcı düşünmenin kuvvet kazandığı ortamlarda kişilerin fikirlerine ve çözümlerine her şartta saygı duyulduğu görülür. Bu saygının başında kişileri önyargısız dinleme nezaketi göstermek gelir. Yaratıcı düşünenlerin diğer kişilere nazaran öne çıkan özellikleri olgular arasında farklı ilişkileri bularak yeni çıkarımlar yapabilmeleridir. Onların bu özelliklerini desteklemek için cesaretlendirilmeleri, fikirlerine değer verilmesi, fırsatlar tanırken hatalarına da kabul edilebilir seviyede göz yumulması önemlidir. Zira toplumların elinde bulundurdukları tüm özgün ve üstün eserler yaratıcı düşünceye sahip bireylerin yarattığı yapıtlardır (Ersoy ve Başer, 2009)

Yaratıcı düşünme veya kısaca yaratıcılık, özellikle kriz anlarında sorunların çözümünde yeni düşüncelerin ortaya konulması için gerekli temel bir özelliktir (Çelebi, 2009). Bu özellik, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü devam ettirmek zorunda olan örgüt ve işletmeler için son derece önemli olup günümüzün kaotik ortamında örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi için yaratıcılık yeteneğinin gelişmiş olması son derece önemlidir (Arshi, 2012).

Yaratıcı düşünme sürecinin tanımı üzerine yapılan incelemelerde çok farklı yaklaşımlar sergilendiği görülmektedir. Sıradışılık, içsel motivasyon, yararlılık, yeni fikir, ürün, süreç ve problem çözme yaklaşımları; öne sürülen fikirlerin çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu yaklaşımlar üzerinden yapılan tanımlamalara göre yaratıcı düşünme;

- Sıradışı veya alışılmadık biçimde düşünerek orijinal, özgün, yararlı fikirler ve ürünler üretme,

- Ana düşünce hattının dışına çıkarak ve düşünsel kalıpları kırarak bir konuya farklı bir bakış açısı geliştirme ve problemlere yeni bir yoldan yaklaşma,

- Rasyonelliğe veya mantığa ters hareket ederek yaşam alanında farklı bir faydayı ortaya çıkarma, bilinen metotlarla çözülemeyen bir problemi yeni bir yaklaşımla çözme ve bir güçlüğü yenmede yeni bir yolma,

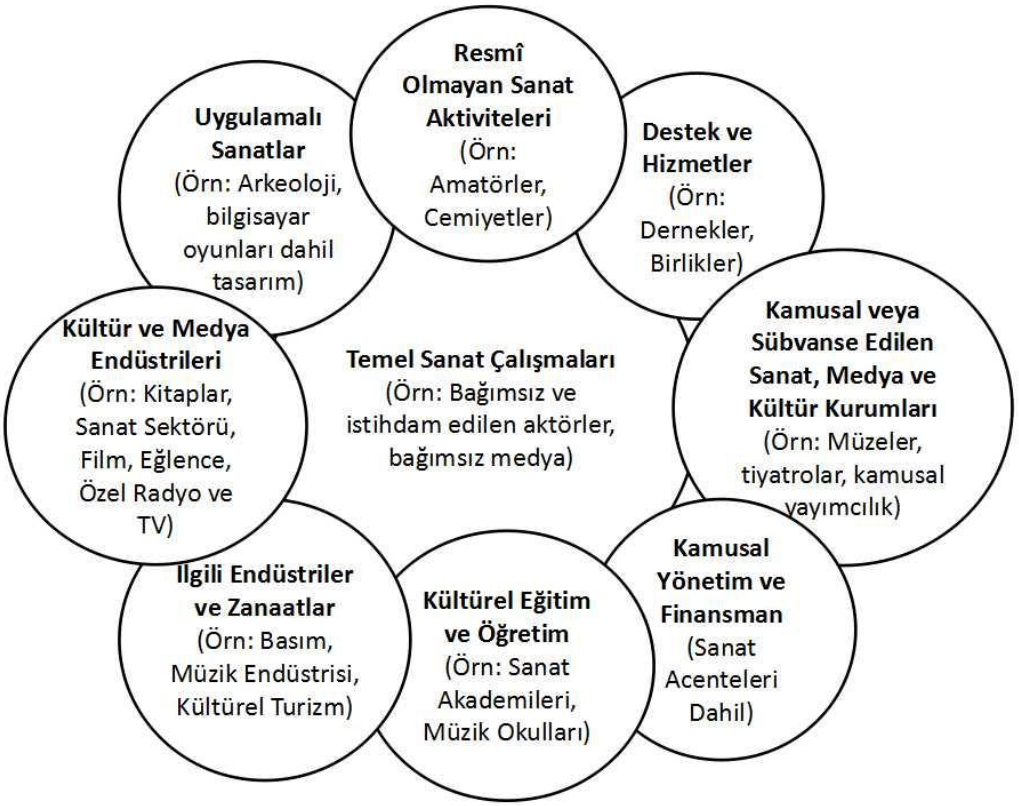
- Benzersiz veya var olan fikirlerden çağrışımlar yaparak yeni fikirler keşfetme, kombine etme ve üretme,

- Bir süreç sonunda özgün bir ürün veya düşünce ortaya koyabilme becerisi olarak tanımlamak mümkündür.

Birbiri yerine sıklıkla kullanılan yaratıcılık ve yenilik arasında ince bir ilişki mevcuttur. (Barker, 2002) Yaratıcı düşünme, yeniliği kapsayan bir olgudur. Yaratıcılık, yeni düşünceleri oluşturma süreciyle ilgili iken, yenilik bu yeni düşüncelerin ürünlere dönüştürülmesi sürecini hedef alır (Duran ve Saraçoğlu, 2009) Diğer taraftan her yenilik ve buluşun temelinde yaratıcılık sayesinde elde edilmiş fikirler vardır. (Balay, 2010) Yaratıcılık ile yenilik arasına kesin çizgiler çekilememekle birlikte bu iki kavramı birbiri yerine kullanmak da kavramsal çerçevede doğru olmayacaktır.

Yaratıcılığın işletmelere sağladığı yararlar incelendiğinde; (Aksüzek, 2008); işletmeler pazara daha hızlı ve kolay uyum sağlayabilmekte, rekabet ederek müşteriye özel ürünlerde öncelik sağlayabilmekte, yeni pazarlarda endüstriyel standartları oluşturabilmekte, ürünün orijinal olmasının getirdiği avantajla başlangıç safhasında tekelci kâr marjını yükseltebilmekte, müşterilerin gözünde tanınırlığını arttırmakta ve böylece müşteri memnuniyetini sağlayarak sadakati devam ettirebilmekte, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sayesinde ürün, süreç ve pazar geliştirmeye yardımcı olmakta, rakip ürünlere göre öncelikli çeşitlendirme imkanı bulabilmekte, ürünle ilgili altyapısını geliştirebilmekte, maliyetleri düşürebilmekte ve ölçek ekonomisi yaratabilmektedir.

Hangi tip örgütlerin yaratıcı düşünme ve yaratıcılığa daha çok gereksinimi olduğu Wiesand tarafından incelenmiş ve Şekil 4.3'te belirtilmiştir. (Wiesand, 2005)



Şekil 4.3 Yaratıcı Sektörler (Wiesand, 2005)

Yaratıcı düşünme, bir süreç içerisinde gerçekleşen nitelikli bir düşünme yeteneğidir. Bu sürecin işleyişi ile ilgili farklı görüşler öne sürülmekle birlikte, bu görüşlerin de buluştuğu birçok noktalar vardır. Yapılan literatür taraması sonucu elde edilen farklı süreç yaklaşımları bir arada değerlendirildiğinde yaratıcı düşünme süreci;

- Konuya Adapte Olma ve Hazırlık,
- Aktif düşünme,
- Kuluçka,
- Aydınlanma ve Buluş,
- Olgunlaştırma ve Değerlendirme,
- Seçme ve Uygulama.

sırasıyla uygulama alanı bulmaktadır.

Yaratıcı düşünme sürecinin ortaya çıkmasını sağlayan bileşenler, bireye dayalı faktörlerden oluşmaktadır. Amabile'nin ifade ettiği üzere içsel motivasyon,

uzmanlık ve kavramsal yetenekler (Amabile, 1998) biraraya geldiğinde birey; yaratıcı düşünme için hazır hale gelmektedir. Şartlar sağlandıktan sonra, yaratıcı düşünen bireyler bu yeteneklerini farklı stillerde ortaya koymaktadır. Bu stiller ise dışsal motivasyonlu yaratıcılık (beklenen, sorumlu) ve içsel motivasyonlu yaratıcılık (katkı sağlayıcı, öngörücü) (Unsworth, 2001) kategorileri içinde; kişisel yaklaşımlara bağlı olarak mizahi, keşifçi veya sanatsal (Birch ve Clegg, 1997) tarzda ortaya çıkmaktadır.

Araştırmacılar, yaratıcı düşünen bireylerin niteliklerine yönelik çok farklı tanımlamalar yapmıştır. Bu nitelikler rasyonalize edildiğinde yaratıcı düşünen bireyler; beyinlerinin her iki lobunu da kullanabilen ve zihin haritası oluşturabilen, akılcı, esnek ve orijinal düşünebilen, karmaşıklığa ve güçlüklere karşı ilgi duyan ve basitleştirme dürtüsüne sahip, merak sahibi ve risk almaya istekli, daha az biçimselci ve gelenekselci, sezgi ve özgüveni yüksek, zevk ve estetik sahibi, değişime ve deneyime daha açık kişilerdir.

Bu niteliklerden bazıları doğuştan gelirken bazıları ise geliştirilebilen niteliklerdir. Bu niteliklerin ortaya çıkmasını veya kazanılmasını teşvik eden ve engelleyen faktörler bulunmaktadır. Dolayısıyla sosyal, kültürel, çevresel şartlar yaratıcılığı desteklemekte veya engellemektedir.(Drucker, 1993) Eleştirel düşünmede olduğu gibi yaratıcı düşünmede de dışsal faktörlere bağlı içsel faktörler etkindir. Yaratıcı düşünmeyi teşvik eden faktörler incelendiğinde; örgüt iklimi, otonomi ve özgürlük, yeterli miktarda örgütsel kaynak sağlanması, süreçte bireylere belli bir miktarda baskının olması, pozitif motivasyonu sağlayan ödüllendirme, risk almaya teşvik ve şans verme, sıradışı yaklaşımı takdir etme, yönetici desteği yaratıcı düşünme ortamını teşvik etmektedir.

Buna karşılık yaratıcı düşünmeyi engelleyen faktörler incelendiğinde; bireyin rahatına düşkünlüğü, konu hakkında yetersiz bilgi sahibi olma, hata yapmaktan, yenilmekten ve alay edilmekten korkma, hırsı olumlu yönde kullanamama, belli bir otoriteye bağımlı olma, aşırı mükemmeliyetçi olma, yapılan işin nasıl değerlendirileceği endişesi, başkalarının yaratıcı süreci gözlemlemesi, ödüle odaklanma, kişilerle kazan-kaybet ilişkisine girme, tek doğru olduğuna dair inanç, beklenen yanıtı verme kaygısı, özgüven eksikliği, sabırsızlık ve acelecilik, öğrenilmiş alışkanlıklar, kalıplaşmış kurallar ve gelenekler, algısal-kültürel-duygusal engeller, geçmiş tecrübelere çok fazla güvenme, baskıcı-hiyerarşi ile donatılmış bir

örgüt, katı kuralcılık, değişime direnç gösterme, zaman kısıtlaması, uygunsuz çevresel şartlar ve mali kısıtlar bireyin örgüt içerisinde yaratıcı olmasını engellemektedir.

5. KARAR VERME

5.1 Karar Verme Kavramı:

İnsan beyninin en önemli fonksiyonu olan "düşünme" eylemi, beyindeki birçok nöron ağları arasında yaşanan elektrokimyasal tepkimelerin anlık toplamını ifade etmektedir. Bu tepkimeler, belirli bir doygunluğa ulaştığı veya beynin yönettiği bireyi zorlayan şartlar ortaya çıkması sonucu düşünme eylemi nihayetlenir ve bazı sonuç/sonuçlara ulaşılır. İşte elektrokimyasal tepkimelerin büyük oranda tamamlandığı ve düşünme eyleminin sonuçlandığı bu noktaya "karar verme" denmektedir.

Karar verme noktasında, faydaların maksimize ve mahzurların minimize edildiği alternatifler ortaya çıkmaktadır. Beyin/birey, alternatifler arasında şuurlu olarak bir seçim (Otlu ve Demir, 2005; Stahl ve Grigsby, 1992) yaparak "karar verir".

Karar kelimesi, Arapça kökenli bir kelime olup, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde "Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı" şeklinde tanımlanmaktadır. Kesin yargıya ulaşmayı hedefleyen karar verme eylemi, bireysel ve örgütsel alanda hayatımızın her alanında ve her an ortaya çıkmaktadır. Esasen işletmelerdeki yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü karar verme süreci işgal eder. (Ansoff, 1965) Karar verme durumuyla karşılaşan kişinin alternatifleri belirleme, başarılı ve etkili olması en muhtemel olan alternatifi seçme (Ün, 2010) karar vermenin doğal yönünü teşkil etmektedir.

Tespit edilen amaçlar ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak yollar, araçlar ve imkanlar arasından, doğru seçim ve tercih yapma eylemi olarak (Öz ve Baykoç, 2004) karar vermeyi gerektirecek durumlar, hayatın programlı ve programsız gelişmelerine bağlı olarak programlı (planlı) ve programlanmamış (plansız) kararlar (Certo, 2003) olarak üç seviyede karşımıza çıkmaktadır: (Ansoff, 1965) (Şekil 5.1)

- Stratejik kararlar,
- Yönetsel kararlar
- Operasyonel kararlar.



Şekil 5.1 Karar Seviyeleri

Bu karar seviyeleri incelendiğinde;

- Stratejik kararlar; örgütsel yönüyle işletmenin kuruluş vizyon ve misyonunu etkileyecek derecede öneme haiz kararları ifade etmektedir. Üst yönetimlerce alınan bu kararlar neticesinde işletme, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü devam ettirecek veya kaybedecek sonuçlara ulaşır. Dolayısıyla karar sürecinde yöneticinin etkili olması arzu edilen bir durum değil, bir zorunluluktur (Çelikten, 2001). Yönetici ne kadar üst düzey bir yöneticiyse, verdiği kararlardan etkilenecek kişi sayısı o kadar artarken (Hogan, 2009) alınan kararın seviyesi de o kadar stratejik olmaktadır.

Karar verme, yeri geldiğinde işletme için stratejik sonuçlar doğuran faaliyete özgü bir taahhüt (Mintzberg, Raisinghani ve Theoret, 1976) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda inovasyona dayalı ve yüksek maliyet gerektiren yeni ürün üretme kararı alınması veya tam tersine şirketin küçülme kararı alması stratejik kararlar olarak nitelenebilir. Dolayısıyla stratejik kararlar programlanmamış kararlar (Wally ve Baum, 1994) olarak nitelenebilir.

Bireye bakan yönüyle stratejik kararlar, kişinin hayatında önemli değişikliklere neden olacak kararlar olarak nitelenebilir. Evlenme, çocuk sahibi olma,

ev sahibi olma, mühendislik dalının seçimi vb. örneklerde de görülebileceği üzere, verilecek stratejik kararlar, hatasının telafisi hemen hemen mümkün olmayan veya zamansal açıdan tekrarlanamayacak kritik kararlardır. Askerî literatürde bu gerçek, "Stratejik hatalar taktik başarılarla telafi edilemez" özdeyişiyle ifade edilir.

- Yönetsel kararlar, stratejik kararların hayata geçirilmesini sağlayan ve alt seviyedeki amaç ve hedefleri içeren uygulama kararlarıdır. Stratejik karar sonucu yapılacak yatırımlar, değişecek personel politikası, finansman sağlama çalışmaları, kurulacak/iptal edilecek ortaklıklar vb. konular işletmenin ana istikametini stratejik karar istikametine sokulmasını ve doğru yönde ilerlemesini sağlarken yönetime de doğru yolda olup olunmadığı noktasında kontrol mekanizmalarının geliştirilmesini sağlar. Yönetsel kararlar, askerî planlamalardaki stratejik-operatif-taktik seviyelerindeki operatif seviyesine tekabül etmekte ve işletmenin üst seviye yönetimi ile işletmenin sahada işleyen organları arasında köprü vazifesi görmektedir.

Bireye bakan yönüyle yönetsel kararlar, hayatın günlük işleyişi sağlıklı yürütmek için alınan kararları ve geliştirilen programları ifade etmektedir. Sağlıklı yaşam için kondüsyon salonuna gitme kararı, yılda bir kez check-up yaptırma kararı, anne-babasını ayda bir ziyaret etme kararı, çocukları ile günde bir saat nitelikli zaman geçirme kararı vb. kararlar buna örnek olarak verilebilir.

- Operasyonel kararlar, işletmeler için günlük işleyişi düzenleyen kararlar olup çoğunlukla alt seviye yöneticiler tarafından verilen kararları ifade etmektedir. Saatin çarkları örneğinden hareketle, üretim bantlarının çalıştırılması, siparişlerin sevk edilmesi, teknik servis hizmetlerinin verilmesi, çalışanlara promosyon ödenmesi vb. kararlar bu tip kararlara birer örnektir.

Bireye bakan yönüyle operasyonel kararlar, alınan stratejik ve yönetsel kararlar çerçevesinde günün 24 saatini düzenleyici kararları almak ve uygulamaktır.

Karar verme mantık ve rasyonellik üzerine kurulmuş (Gore, 1995) olduğu halde, gerçek hayattaki değişkenler karar vericileri rasyonel karar vermeden uzaklaştırır (Rollinson 2002). Zira karar verme, alternatifler arasında seçim yaparken risk almayı, ekonomik olmayı, zaman ve kaynak sınırlamayı (Drucker, 1996) gerektiren şartları ortaya çıkarmaktadır. Karar vermede bu dört kategorideki bağımsız değişkenlerin sayısının çokluğu işletme ve bireyi "amaç" istikametinde hareket etmeye zorlamaktadır. Amaç belirleme, karar süreci için yön tayin edici bir

öneme sahip (Koçel, 2007: 64) olup yönetim faaliyetlerinde hangi amaçların ön plana alınacağı, hangi fırsatların yaratılacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler doğrultusunda tahsis edileceği ve alınan kararların icrasını kimlerin yürüteceği gibi konulardaki tercihlerin tümü birer karar niteliği taşır. (Varoğlu, 2000)

Gündelik hayatta her seviyede, seçim yapmayı gerektirecek durumlar doğal bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu seçimlerin karara dönüşebilmesi için aşağıdaki koşulların oluşması gerekmektedir (Kuzgun, 2000):

- Karar alma gereksinimini oluşturan zorluğun ve bu zorluğun kişi tarafından fark edilmesi,
- Zorluğu ortadan kaldıracak birden çok alternatifin varlığı,
- Kişinin alternatifleri seçebilme hürriyetine sahip olabilmesi.

Bu şartların sağlandığı ortamda verilecek karar/kararlar için varsayımlar mevcuttur. Bu varsayımlar şu şekilde sıralanabilir: (Daft, 1994)

- Karar verici belirlenmiş ve üzerinde anlaşmaya varılmış amaçları gerçekleştirmek için çalışmaktadır. Problemler açıkça tanımlanmıştır.
- Karar verici gerekli bilginin tamamına ulaşabilmektedir, belirlilik söz konusudur. Karar alternatiflerinin tamamı ve potansiyel sonuçları hesaplanmıştır.
- Alternatifleri değerlendirecek ölçütler belirlidir. Karar verici maksimum ekonomik faydayı sağlayacak kararı seçmektedir.
- Karar verici rasyoneldir.

Buraya kadar ele alınan konular irdelendiğinde karar verme; bireyin veya örgütün, tespit edilen amaçlar veya zorlayıcı şartlar doğrultusunda, programlı veya programsız olarak alternatifler arasında iradi, bağımsız ve rasyonel seçim yapma işlemi olarak tanımlanabilir.

Karar verme, mekanik bir iş olmayıp risk alma ve bir hükme varma cesaretini göstermedir. (Drucker, 1985). Dolayısıyla kişilerin karar alma anında verdiği çok farklı tepkiler bulunmaktadır ki bu konu karar verme stilleri bölümünde ele alınacaktır. Karar vermenin kişi veya grup üzerinde oluşturduğu baskı, kararsız olmayı da bir karar haline getirebilmektedir. Kararsızlık; karar verememe, seçim

yapmamayı ifade etmekle (Koçel, 2007) birlikte kararı iradi olarak erteleme de aslında bir mikro karardır.

Kararsızlık durumunu tetikleyen hususların başında bilgi eksikliği gelmektedir ki karar verme sürecini etkileyen önemli bir faktördür (Çolakkadıoğlu, 2010). Bilgi eksikliği alternatiflerin tam oluşmasını engeller ve karar vericiye yardımcı olmaktan ziyade bir engel niteliği taşır. Askerî literatürde yer alan "Olgunlaşmış karargah çalışması" ifadesi, komutanın alternatifler arasında seçim yapması için gerekli tüm altyapı çalışmalarının yapılmış olmasını ifade etmektedir. Diğer taraftan, karar sürecinde aceleci olmak, geç tepki göstermek, öncelikleri kaçırmak, yanlışların inkar etmek ve karar vericilerin kimseye danışmak istememesi gibi hususlar risk oluştururken (Emhan, 2007) bu durumlar hata yapma ve kararsızlık hallerini besleyen negatif olgulardır.

5.2 Karar Verme Süreci

Karar verme süreci karar verilmesi gereken durum olduğunun farkına varılmasıyla başlar. (Özcan, 2007) Esasen karar verme anlık gösterilen bir tepki gibi görünse de aslında bir sürecin neticesidir. (Temur, 2012) Stratejik, yönetsel ve operasyonel seviyede verilen kararların tamamı bir sürecin sonucudur. Ancak bu seviyeler arasındaki fark gibi zamansal ve içerik açısından da süreçler arasında farklılıklar mevcuttur. En basit hali ile bilgi oluşturma, değerlendirme, tercih yapma (March ve Simon, 1958) olarak ifade edilen karar verme süreci için evrensel bir formül yoktur. Kararın tipine, yönetim şekline, karar vericinin şahsi görüşlerine ve çevresel şartlara göre değişik süreç tanımları görülebilmektedir (Akaytay, 2004).

5.3 Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Karar verme bir mekanizmayı ifade etmekte olup bir görüşe göre aşağıdaki safhaları kapsar: (Dinçer ve Fidan, 1996)

- Hangi temelde karar verileceğinin belirlenmesi,
- Karara gerekli tüm bilgilerin sağlanması,
- Eldeki bilgiler analiz edilmesi,

- Alternatif çözümlerin tanımının yapılması,
- Her alternatifle alakalı olasılıkların araştırılması
- Alternatifler birbiriyle kıyaslanması,
- Alternatiflerden tercih yapılıp uygulanması.

Koçel, bu sürece amaç odaklı yaklaşarak bir tanımlama yapmıştır: (Koçel, 2003)

- Amaçları tespit, problemi tanımlamak,
- Amaçları ve problemleri sorgulama, öncelikleri belirlemek,
- Çözüm alternatiflerinin ve seçeneklerinin belirlenmesi,
- Geliştirilen alternatif ve seçeneklerin belirlenmesi,
- Seçim kriterini belirleme ve seçim

Certo, bu sürece problem temelli yaklaşmıştır: (Certo, 2003)

- Problemin tanımlanması,
- Muhtemel alternatiflerin belirlenmesi,
- En uygun ve faydalı alternatifin seçilmesi,
- Seçilen alternatifin uygulanması,
- Alternatifin çözüm sağlama durumu için geribildirim alınması.

Drucker da Certo'ya benzer bir yaklaşım izlemiştir: (Drucker, 2001)

- Sorunu sınıflandırma,
- Sorunu tanımlamak,
- Sorunu özelleştirmek, çözüm belirlemek,
- Sınır koşullarını, neyin kabul edilebilir olduğundan çok neyin doğru olduğunu belirlemek,
- Kararı eyleme geçirmek,
- Kararın geçerliliğini ve etkinliğini olayların gerçek akışına karşı test etmek.

Archer, problemin tam olarak tanımlanabilmesi için çevresel şartların izlenmesini sürecin başına koymuştur: (Archer, 1980)

- Karar çevresini izlemek,
- Karar sorunu veya durumunu belirlemek,
- Karar nesnelerini açıkça belirlemek,
- Sorun veya durumu teşhis etmek,
- Alternatif çözümler oluşturmak,
- Alternatiflerin değerlendirilmesi için metodoloji oluşturmak,
- Alternatif çözümleri değerlendirmek,
- En iyi alternatifi seçmek,
- En iyi çözümü uygulamak.

Bir diğer klasik yaklaşımda Tekin süreç içinde alternatiflerin daha detaylı tahlil edilerek olası sonuçlarının gözden geçirilmesini hedeflemiştir: (Tekin, 2009)

- Problemi tanımlama,
- Seçenekler oluşturma,
- Seçeneklerin olası sonuçlarını gözden geçirme,
- Seçenekleri daha iyi değerlendirebilmek için veri toplama,
- Elde edilen verileri değerlendirme,
- Uygun olan seçeneği belirleme,
- Gerekli planları yaparak verilen kararı uygulamaya koyma ve sonucu değerlendirme.

Seviye açısından ele alındığında yönetsel karar verme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır: (Harrison ve Pelletier, 2000)

- Yönetsel amaçların oluşturulması,
- Amaçların tekrar gözden geçirilerek amaca ulaşabilmek için alternatiflerin araştırılması,
- Alternatiflerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,

- Alternatiflerden birinin seçim eylemi,
- Kararların uygulanması,
- Uygulamanın takip ve kontrol edilmesi.

Tüm bilim insanlarının karar verme sürecine yönelik ortak düşüncesi, rasyonel olması gerektiğidir. Ancak rasyonel karar verme sürecini pratikte uygulamanın tam anlamıyla mümkün olmadığı, çevrenin ve insanın doğal ve gerçek koşulları ile çok da uyumlu olmayan varsayımlar içerdiği ifade edilir. Bu kapsamda rasyonel bir karar verme süreci aşağıdaki aşamaları içerebilir : (Heracleous, 1994)

- Problemin tanımlanması,
- Problem ile ilgili amaçların tanımlanması,
- Eylemin alternatif yönleri için kapsamlı bir araştırma yapılması,
- Alternatiflerin değerlendirilmesi,
- Amacı gerçekleştirme olasılığı en güçlü olan alternatifin tercih edilmesi,
- Seçilen eylemin uygulanması,
- Amaçlar ile ilgili sonuçların gözlemlenmesi,
- Eğer netice memnun edici değil ise sürecin gerekli olduğu kadar tekrar edilmesi.

Buraya kadar ifade edilen detaylı süreç yaklaşımlarına göre daha üst noktadan bakışla karar verme sürecini ifade eden görüşler de mevcuttur. Bu görüşler de incelendiğinde karar verme süreci;

- Bilgi oluşturma, değerlendirme, tercih yapma (March ve Simon, 1958),
- Tanımlama, teşhisi koyma, dizayn etme, karar verme (Mintzberg ve Westley, 2001),
- Problemin tespit edilmesi, probleme ve çevresine ilişkin bilgi toplanması ve alternatif çözüm yolları oluşturmak için araştırma yapılması, elde edilmiş olan bilgi ve çözümlerin analiz edilmesi sonucu eylemin yönünün seçilmesi. (Blankenship ve Miles, 1968)

- Bir ihtiyacı karşılamak amacıyla ulaşılmak istenen amaçların belirlenmesi, gerekli bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin değerlendirilerek seçeneklerin oluşturulması, seçeneklerden duruma en uygun olanın seçilmesi (Güçray, 2001)

- Problemin (amacın) belirlenmesi, gerekli bilgilerin toplanması, sonuca ulaşabilecek uygun seçeneklerin yaratılması, kararın verilmesi, uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi (John Adair, Akt:Can, 2009).

Yukarıda ifade edilen tüm karar verme süreçlerinde birbirini takip eden bir sıra göze çarpmaktadır. Ancak bu düşüncelerden farklı olarak Poole, karar verme sürecinin birbirinden kesin çizgilerle ayrılmış ve doğrusal takip eden aşamalardan oluşmadığını; birbiri içine geçmiş tekrarlar içeren aşamalardan oluştuğunu (Poole, 1983) öne sürmüştür. Poole'un görüşü dikkate alındığında, insan beyninin çalışma prensipleri çerçevesinde haklılık payı olduğu görülebilir. Zira beyin, yaptığı her işlemi bilincimizin dışında sürekli olarak geriye ve veriye dayalı olarak kontrol etmekte, uyumsuz çıkan durumlar oluştuğunda bilinç üstünün anlık dikkatini çekmektedir. Ancak bu durum, yukarıda ifade edilen süreçleri yanlışlamamaktadır. Bu süreçler, bilinç üstünün metodolojik olarak çalışması için bir yön verme çabasıdır.

Yukarıda ele alınan süreç yaklaşımları dikkate alınarak rasyonel bir karar verme sürecinin aşağıda belirtilen mantıkla yürütülebileceği değerlendirilmiştir:

- Amacın belirlenmesi ve problemin tanımlanması,
- Gerekli bilgilerin toplanması ve seçeneklerin oluşturulması,
- Tespit edilen seçeneklerin analiz edilmesi ve kıyaslanması,
- En uygun seçeneğin tespit edilerek karar verilmesi,
- Kararın uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi.



Şekil 5.2 Karar Verme Süreci

5.4 Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar verme süreci, bireye ve örgüte bakan yönüyle karakteristik özellikler gösterir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir: (Acıbozlar, 2006)

- Karar işlemi etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.
- Karar ve planlama arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- Karar risk taşır.
- Karar verme bir sorun çözme sürecidir.
- Karar sürecine ayrılacak zaman sınırlıdır.
- Karar verme geçmişle gelecek arasında bir köprüdür.
- Karar verme çevrenin etkisi altında verilir.

Acıbozlar'ın tespitlerine göre, karar verme maliyet etkinlik ve sınırlılıklarla çerçevelenmiş riskli ve stresli bir süreçtir. Bu sürecin doğru yönetilmesi için bilimsel yaklaşımların ve rasyonelliğin esas alınması zaruridir. Stratejik yönetim esas

alındığında ise yönetsel karar verme sürecinin özellikleri şu şekilde ifade edilebilir: (Giray, 2006)

- Yönetim fonksiyonları karar vermeyle başlar, karar vermeyle biter.
- Karar amaca yönelik bir tercihtir.
- Karar verme hüküm ve yargı yönetimi eksenindedir.
- Karar zihinsel bir süreçtir.
- Bir işletmede karar verme süreci, değişiklik yapma, insanları etkileme, anlaşmazlıkları halletme ve çatışmaları yönlendirme gibi sorunları çözmek üzere kullanılır.
- Gruplara karar verme yetkisi verilir ancak sorumluluk verilmez.
- İşletmelerde her karar kendi seviyesinde alınır.

Yukarıda ifade edilen hususlarda gözardı edilen hususlar da dikkate alınarak karar verme sürecinin (KVS) özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- KVS, bilimsel yöntemler ve saha uygulamaları ile tespit edilmiş metodolojileri içeren rasyonel bir süreçtir.
- KVS; evrensel kabul edilmiş bir formata sahip olmayıp; stratejik, yönetsel ve operasyonel seviyedeki kararlara özgü esnek bir süreçtir.
- KVS, kabul edilebilir ve hesaplanmış riskleri taşır.
- KVS, bir amaca yönelik belirlenmiş alternatifler arasında seçim yapmayı kapsar. Alternatiflerin olmadığı ve tek seçeneğin bulunduğu yerde KVS.nden bahsedilemez.

5.5 Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Daha önceki bölümlerde ele alınan stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme yeteneklerine yönelik özellikle engelleyici faktörlerin öne çıktığı görülmüştü. Karar verme sürecinde de benzer şekilde olumsuz etkenlerin karar verme üzerinde önemli etkisi olduğu görülmektedir. Bu faktörleri bireysel ve çevresel çerçevede ele almak doğru olacaktır.

Karşılıklı ilişki içerisinde değerlendirilen çevre, teknoloji ve görev örgüt üyelerinin karar verme davranışını etkilemektedir. (Akat ve Budaklar, 2002). Karar vericiler karar verme anında baskı ve stres altındadır. Bu olumsuz etkenlerin kaynakları akademik çalışmalarda farklı şekilde yorumlanmıştır. Bu kapsamda karar vermeyi etkileyen faktörler;

- İyi kararlar verebilme kaygısı, kararların çevresi, zaman etkeni, kararların iletilmesi, karar vericinin psikolojisi, katılma durumu (Can, 1991),

- Düşüncesizce hareket etme, korkaklık, heyecan arama, duygusallık (Horvath ve Zuckerman, 1993) karar verme üzerine etkilidir.

İnsan duygusal bir yaratıktır ve bilgisayarlardaki karar verme modellemeleri ve uygulamalarından farklı olarak kararın yönünü değiştirmeye muktedir duygu ve sezgilere sahiptir. Algılamada insan beyni, kişinin içinde bulunduğu beklentilerini, geçmiş yaşamını diğer duygu organlarından gelen başka duyuları, toplumsal ve kültürel etkileri hesaba katarak uyaranlara bir anlam verir (Dinçer ve Fidan, 1996) Bu uyaranlar sebebiyle bir durumun ya da problemin içeriği kişide duyguları karışık hale getirebilir ve zaman zaman karar vermeyi dahi engelleyebilir. (Özer, 2009)

İnsan belleğinin doğuştan gelen sınırlarının da verilen kararın kalitesini etkilediği kadar bilgi eksikliği de karar verme sürecini etkileyen bir diğer önemli faktördür (Byrnes, 1998).

Kişinin sahip olduğu bireysel farklılıkların, karar verme davranışı üzerinde etkileri vardır ve bireyin kişiliği kararı etkilemektedir (Oğuz, 2009) Ünal ve Atılgan, karar vericinin kişisel sezgi ve yargılarının karar vermenin sanat yönünü oluşturduğunu (Ünal ve Atılgan, 2007) iddia etmişlerdir.

Kişilik yapılarına göre, karar vericilerin kararına etki eden etkenler şu şekildedir: (Kurt, 2003)

- İçe dönük kişiler karar vermeden önce düşünürler ve dışa dönüklere nazaran eyleme daha yavaş geçerler. Kendi düşünce ve algıları üzerinde yoğunlaşırlar.

- Dışa dönük kişiler kolay karar verip eyleme geçer, sorunlarla anında uğraşırlar. Kararın uygulanabilirliği hakkında çevrelerinden bilgi almaya çalışırlar.

- Duyumsayan kişilik yapısına sahip olanlar, geçmişin önemli olduğunu ve kararın geçmiş deneyimlere dayatılması gerektiğini düşünürler. Gerçeklere, ayrıntılara ve olaylara dikkat edip, karar verirken daha önce uygulanmış ve başarılı olmuş yöntemleri tercih ederler.

- Sezgisel kişilik yapısına sahip olanlar, geleceğin önemli olduğuna ve kararı gelecekteki olasılıklara dayandırmak gerektiğine inanırlar. Gelecekte olabilecek olayların olasılıklarına odaklanıp nadir ve yaratıcı çözümler peşinde koşarlar.

- Hisseden kişilik yapısına sahip olanlar; kararlarında prensiplerden daha çok değerlere, kararın başkaları tarafından kabul edilebilirliğine önem verirler. Kararlarında subjektiftirler; kararların değerleri nasıl etkileyeceği önemlidir.

- Düşünen kişilik yapısına sahip olanlar; kararlarında rasyonellik ve doğruluğa önem verirler. Onlar için karardan etkilenenler çok da önemli değildir. Olaylar, maddeler ve sorunlarla çözüme ulaşmaya hedeflerler.

- Yargısal kişilik yapısına sahip olanlar; kararları kolay verirler ve değiştirmeden uygular ve karar verdikten sonra rahatlarlar. Tekrar kararla ilgili konulara dönmekten hoşlanmazlar. İçinde bulundukları yapı ve örgütü tercih ederler.

- Algısal kişilik yapısına sahip olanlar, kararı son ana bırakırlar. Genellikle daha fazla bilgi toplayana dek kararlarını ertelerler. Esnekliği ve uygulanabilirliği tercih ederler.

Kurt'un kişilik yapısını esas alan tespitlerini yöneticiler özelinde inceleyen araştırmacılar yöneticileri risk karşı tutumlarına göre şu şekilde sınıflandırmışlardır: (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1995)

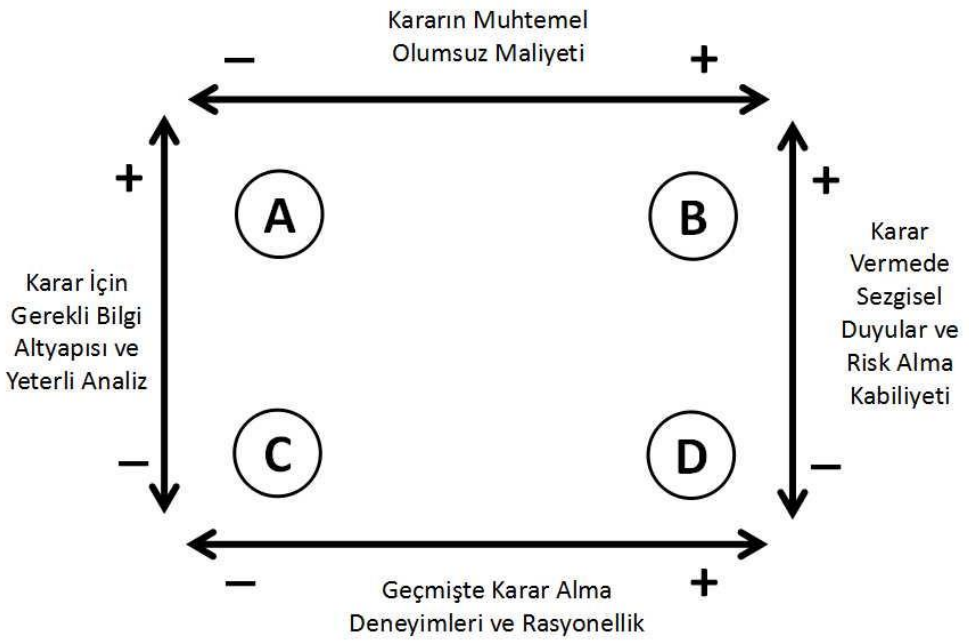
- Kötümser yöneticiler, tüm alternatiflerin olası en kötü sonuçlarını değerlendirip bunlar arasından en iyisini seçerler.

- Hatayı minimize çabası içindeki karar verici yöneticiler, tüm alternatifler için en iyi ve en kötü arasında yanılma payını en aza indirme çabasıyla seçim yaparlar.

- İyimser karar vericiler, her zaman çıktıyı en çoklayacak alternatifi seçerler.

- Eş olasılık tekniğini kullanan karar vericiler, tüm alternatifleri eşit olasılık vererek alternatifler arasında beklenen değeri en yüksek olanı seçeceklerdir.

Karar vermeyi etkileyen faktörlerde olumsuz etkenler olumlu etkenlerden oldukça fazladır. Bu olumsuz etkenlere rağmen kişi belli bir noktada karar vermek durumundadır. Bu noktanın karar verme evreni içinde hangi noktada bulunduğuna dair bir yoruma gidilecek olursa Şekil 5.3'teki sonuca ulaşmak mümkündür.



Şekil 5.3 Karar Verme Evreninde Yönetici Profilleri

Bu karar verme evrenine göre;

- A noktasındaki yönetici deneyimsiz olmasına karşın, yüksek sezgilerine ve risk alma cesaretine dayanarak ve yeterli analiz yaparak olumsuz maliyeti düşük bir kararı vermekte zorlanmayacaktır. A tipi yönetici, işletmelerin operasyonel kararlarının sıklıkla alındığı alt düzey yöneticilik pozisyonları için idealdir.

- B noktasındaki deneyimli yönetici, yüksek sezgilerine ve risk alma cesaretine dayanarak ve yeterli analiz yaparak olumsuz maliyeti yüksek kararları vermekte zorlanmayacaktır. B tipi yönetici, işletmelerin stratejik kararlarının alındığı üst düzey yöneticilik pozisyonları için idealdir.

- C noktasındaki yönetici; deneyimsizliği, yeterli analiz yapmaması ve risk almadaki cesaretsizliği ile birlikte kararları yüksek sezgilerine ve risk alma cesaretine dayanarak alması sonucu işletmenin zarar etmesine yol açacak sonuçlara neden olabilecektir. C tipi yönetici, işletmelerde barındırılmaması gereken bir profildir.

- D noktasındaki deneyimli yönetici, yüksek sezgileri ve risk alma cesareti olmaması ve yetersiz analiz yapması sebebiyle karar verme konusunda zorlanan bir profildir. Karar vermeden kaçınan bu profil tipi için işletmelerde yönetsel karar veren orta düzey yönetici pozisyonlarının kısmen uygun olacağı söylenebilir.

Yukarıda profilleri çizilen yönetici tipleri, doğal olarak karar tipleri kavramını da ortaya çıkarmaktadır. Müteakip maddede bu konu ele alınmıştır.

5.6 Karar Tipleri

Bir konu hakkında bireyin veya örgütün vereceği karar, sonrasında karşılaşılacak avantaj ve dezavantajların tamamını kabullenme anlamına gelmektedir. Bu olumlu ve olumsuz maliyetlerin toplamı karar vericileri farklı alanlarda farklı karar verme davranışlarına itmekte; bu ise alanlara bağlı olarak karar tiplerini ortaya çıkarmaktadır. Bu konuda Nas tarafından kategorize edilen karar tipleri Tablo 5.1'de sunulmuştur.(Nas, 2006)

Örgütün Yapısına Göre Kararlar • Tepe Yönetimi Kararları • Orta Yönetim Kararları • Alt Yönetim Kararları	**Nitelikleri Açısından Kararlar** • Açıklanan Kararlar • Açıklanmayan Kararlar • Saklı Kararlar • Suskunluk Kararları
Örgütün Faaliyetleri Açısından Kararlar • Pazarlama Kararları • Üretim Kararları • Hizmet Kararları • İşgören Kararları • Finansman Kararları • Araştırma-Geliştirme Kararları	**Dayandıkları Bilgi Seviyesine Göre Kararlar** • Belirlilik Altındaki Kararlar • Risk Altındaki Kararlar • Belirsizlik Altındaki Kararlar • Tam Belirsizlik Altındaki Kararlar
Kararın Örgütün İçinde Uygulandığı Alan Açısından Kararlar • Planlama Kararları • Örgütleme Kararları • Kadrolama Kararları • Yöneltme Kararları • Astların Özendirilmesine Yönelik Kararlar • Astların Koordinasyonuna Yönelik Kararlar	**Yöneticilerin Yaklaşımına Göre Kararlar** • Sezgiye Dayanan Kararlar • Yargıya Dayanan Kararlar • Sorun Çözme Tipi Kararlar • Emir Kararları • Öneri Kararları • İşlevsel Kararlar • Kişisel Kararlar • Örgütsel Kararlar • Ussal Kararlar • Doyurucu Kararlar • Programlanmış Kararlar • Programlanmamış Kararlar
Kararı Veren Organ Açısından Kararlar • Bireysel Kararlar • Grup Kararları	**Bağlantısal Durumları Açısından Kararlar** • Statik Kararlar • Dinamik Kararlar
Konuları Açısından Kararlar • Kişisel Kararlar • Maddesel Kararlar	**Veriliş Biçimlerine Göre Kararlar** • Sözel Kararlar • Yazılı Kararlar
Karar Süreci Açısından Kararlar • Uzun Dönemli Kararlar • Orta Dönemli Kararlar • Kısa Dönemli Kararlar	**Önem Derecesine Göre Kararlar** • Fırsat Kararları • Problem Kararları • Kriz Kararları
Veriliş Sırasına Göre Kararlar • Birinci Derecede Kararlar • İkinci Derecede Kararlar	**Yapıları Açısından Kararlar** • Programlanabilir Kararlar • Programlanamayan Kararlar • Yapısal Kararlar • Yapısal Olamayan Kararlar

Tablo 5.1 Karar Tipleri Sınıflandırması (Nas, 2006)

Karar tipleri sınıflandırmasında en çok dikkati çeken kategoriler örgütün faaliyetleri açısından, dayandıkları bilgi seviyesine göre ve yöneticilerin yaklaşımına göre verilen kararlardır. Buna göre;

- Pazarlama, üretim, hizmet ve finansman kararları örgütün etkinliğini ve rekabet edebilirliğini gösteren kararlardır.

- Risk ve belirsizlik altındaki kararlar işletmenin deneyimini ve dayanıklılığını gösteren kararlardır.

- Sezgiye, yargıya, sorun çözmeye dayalı kararlar ile programlanmış ve programlanmamış kararlar yöneticilerin etkinliklerini gösterir.

Tabloda verilen diğer kategoriler de benzer biçimde yorumlamaya müsaittir.

5.7 İyi Bir Kararın Nitelikleri

Bir kararın "iyi" nitelenebilmesi için birtakım kriterleri yerine getirmiş olması ve karar verici/vericileri olumlu şekilde doyuma ulaştırmış olması gereklidir. İyi bir kararın nitelikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir: (Sağır, 2006).

- Verilen karar, kendi yargılarına göre iyi olmalıdır.

- Kararın etkilediği veya kararı uygulayacak kişiler arasında, verilen karar kabul görmelidir.

- Kararın niteliği üstler tarafından iyi seviyede değerlendirilmelidir.

- Karar sonucu ortaya çıkabilecek her türlü maliyet 'ön görülen düzeyde" olmalı ve karar verimli olmalıdır.

- Örgüt içinden veya dışından kişiler de kararı iyi seviyede değerlendirmelidir.

- Karar, zamanında alınmış olması, gereken süre içinde verilmesi ve geciktirilmemesi önemlidir. Vaktinden önce alınan karar fırsatların algılanmasını azaltırken, zamanı geçtikten sonra alınan karar ise etkinliğini yitirir. İdarecinin doğru zamanda ve doğru kararı alabilme yeteneği kendinden beklenen bir roldür.

- İyi bir kararın en önemli faktörlerinden biri kararın kalitesi olmasına rağmen birçok yüksek kaliteli karar, iyi bir şekilde uygulanamadığı için iyi karar olmamıştır.

- Kararın sonucu etkili olmalı, söz konusu sorunu çözücü bir nitelikte olmalıdır. Sorun, karar vericinin karşısına tekrar gelmemelidir. Karar, kararın verilmesini gerektiren sorunu ortadan kaldırdığı oranda etkilidir. Bu nedenle

başlangıçta kararın uygulanması sonucu çözülecek sorunların doğru tespit edilmiş olması gerekir.

5.8 Kararsızlık

Bu bölümde son ele alınacak konu, karar vermenin zıddı olarak algılanan kararsızlıktır. Akademik çalışmalar göstermiştir ki karar veren kişinin, seçimleri hakkında gereğine uygun düzeyde de kararsız olması gerekir (Byrnes ve Beilin, 1991). Dolayısıyla alınan her kararda karar verici bir miktar endişe duymalı ve çekinmelidir. Bu yöntem müteakip karar almalarda kişiyi daha fazla ihtiyatlı ve rasyonel olmaya zorlayacaktır.

Kararsızlık bir kişilik özelliği olarak değerlendirilebilir. Çünkü kararsız bireylerle çalışan danışmanlara göre, bu insanlar kendi kariyer seçimlerinin yanı sıra diğer birçok hayati karar durumunda da kararsız davranmaktadırlar (Frost ve Shows, 1993). Bu davranışa sebep olarak özgüven eksikliği ve içe dönük kişilik yapısı etkili olabilir. Ancak bilgi eksikliği de karar verme sürecini etkileyen önemli bir faktördür (Çolakkadıoğlu, 2010). Bilgi ve deneyim eksikliği kişinin kararsız kalmasını ve kararını ertelemesini gerektirebilir. Bu noktadan hareketle kararsızlık, kararı erteleme davranışı olup zamanca uygunsuzluğu ifade etmektedir. Kararsızlık davranışı, bir sonraki bölümde ele alınacak olan karar verme stilleri içinde "karar vermekten kaçınma" olarak karşımıza çıkacaktır.

6. KARAR VERME STİLLERİ

Bir önceki bölümde incelenen karar verme kavramı, alternatifler arasında şuurlu olarak bir seçim (Otlu ve Demir, 2005; Stahl ve Grigsby, 1992) yapma olarak tanımlanmış ve bu sürecin "amacı belirleme ve problemi tanımlama, gerekli bilgileri toplama ve seçenekleri oluşturma, tespit edilen seçenekleri analiz etme ve kıyaslama, en uygun seçeneği tespit ederek karar verme, kararı uygulama ve sonuçları değerlendirme" basamaklarından oluştuğu ifade edilmişti. İradî olarak yürütülen bu karar verme süreci, durumsal farklılıklardan dolayı bazı tiplere ayrılırken karar vericilerden dolayı da bazı stillere ayrılmaktadır. Karar verme stilleri veya stratejileri olarak adlandırılan bu ayrışmalar müteakip maddelerde ele alınmıştır.

6.1 Karar Verme Stilleri ve Ortaya Çıkışı

Karar verme, düşünme sürecinin sonlandırılarak bir yargıya ulaşmayı ve onu uygulamayı gerektirmektedir. Karar verme, kişinin bilişsel tarzının bir parçası olup, bireysel olarak sergilenen algısal ve zihinsel faaliyetler arasındaki tutarlı özelliklerdir (Coscarelli, Burk ve Cotter, 1995). Verilen kararlar, bireysel ve örgütsel tabanda stratejik, yönetsel ve operasyonel olması yönüyle farklı sonuçları doğurur ve bu sonuçların bireye ve örgüte olumlu ve olumsuz maliyetleri ortaya çıkar. Bu sebeple karar verme; riskli, içsel ve dışsal baskı altında gerçekleşmektedir. Bu etkenlere ilave olarak karar vericileri kişilik ve karakterleri ile tecrübeleri de karar verme sürecine dahil edildiğinde, aynı durumda ve aynı şartlarda verilen kararlar arasında kişilere bağlı olarak farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır ki bu sonuçlara karar vermede gösterilen yaklaşımlar, yani stiller neden olmaktadır.

Karar verme stili, kişinin karar vermesi gereken durumlarda izlediği yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Janis ve Mann, 1977). Bir başka ifade ile karar verme stili, bireyin seçenek üzerindeki eylemi olmaktan çok, bireyin seçimini etkileyen doğal ve alışılmış yaklaşımlardır (Connor ve Becker, 2003). Karar verme stili kararın içeriğine etki etmekten ziyade izlenen yol olarak tanımlanmıştır. Genel anlamıyla bu varsayım

doğru kabul edilmekle birlikte stillerin, kararların içeriğine etki etmediğini ifade etmek de hatalı olacaktır. Zira, kararın geciktirilmesi dahi zamansal açıdan olumu ve olumsuz maliyetler yaratma imkanına sahiptir.

Karar verme sürecinde bireylerin farklı stiller kullandıkları belirlenmiştir (Alver, 2004). Bazı bireyler mantıklı ve planlı karar verme biçimini benimserken, bazıları bağımlı, aşırı titiz, sezgisel ve kaderci gibi karar biçimlerini sergilemektedir (Çoban ve Hamamcı, 2006). Bu sebeple, bireyin karar verme yaklaşımı ve karar verme davranışında bulunurken kullandığı stratejiler ve stiller önem kazanmaktadır. (Avşaroğlu ve Üre, 2007:94).

Karar verme stili, karar verme karşısında bireyin gösterdiği tepkileri ifade etmektedir. Bu tepkiler iradî olarak icra edildiği takdirde bilişsel stilin bir parçası (Doktor ve Hamilton, 1973) olarak kabul edilmektedir. Ancak iş temposunun ve çalışma atmosferinin etkenleri dikkate alındığında bireyin/yöneticini/örgütün bunu bilinçli yapması çoğu zaman beklenmemelidir. Nitekim Driver (1979, Akt. Scott ve Bruce 1995), karar verme stilini bireyin karar vermede alışılmış bir şablonu olarak ifade etmektedir. Stiller üzerine yapılan bilinçli her hareketin (örnek kararı erteleyerek riski azaltma veya kârı artırma vb.), farklı bir fayda getireceği düşünülerek yapılmış olması gerekmektedir.

Karar verme stillerinin bilimsel zeminde ortaya çıkarılması ve bu çıkarımların özellikle stratejik yönetim içerisinde bilinçli kullanılması, yöneticilerin kişisel gelişimlerinden örgütün etkinliğine kadar birçok faktörü olumlu etkileme potansiyeline sahiptir. Karar verme stilleri, yöneticilerin karar verirken kullandıkları farklı süreçleri anlamamızda da bize yol gösterir (Nutt, 1990).

Karar verme stili, karar alma durumunda kişinin gösterdiği tepki, yaklaşım ve eylemlerin toplamnı ifade etmektedir. Yani bireyin, karar vermesi gereken bir durumla karşılaştığında, nasıl davrandığı ve nasıl bir duruş sergilediği ile alakalı bir durumdur. Dolayısıyla bireylerin karar verme sürecindeki tutumu ve olaylara karşı tavrı önemlidir. Bireyin karar verme sorununa yaklaşımını ve karar verirken izlenen yöntemleri içeren karar verme stratejisi kararın niteliğini etkileyecektir (Kuzgun, 2000:87). Karar verme stilleri, kişilerin nasıl karar verdiğinin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlaması, seçimlerin nasıl yapılacağını açıklaması, amaçların ya da sorunun

çözüme kavuşmasına yardımcı ya da engel olan stilleri ortaya koyması açısından önemlidir (Coscarelli, Burk ve Cotter, 1995:394).

6.2 Karar Vermede "Stil" ve "Strateji" Kavramları

Literatürde karar verme stilleri ve karar verme stratejileri kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Birbirine çok yakın ve birbiri yerine de kullanılan her iki kavramın çok ince bir nüansla farklılaştığı görülmekle birlikte bu farklılığı bilimsel olarak ifade eden bir tespite rastlanamamıştır. Bu konu üzerinde akademisyenlerin durmaktan kaçınarak veya önemsemeyerek aynı anda birlikte kullandığı da görülmektedir. Örnek olarak, karar vermede karşılaşılan "erteleme" davranışı bazen karar verme stili, bazen de karar verme stratejisi adı altında incelenmektedir (Ferrari ve Dovidio 2000). Kavramlardaki farklılaşma İngilizcede de "style" ve "strategy" olarak net ayrılmakta olup çeviri sıkıntısından da kaynaklanmamaktadır.

Strateji, bir konu üzerine izlenen bir yol olarak bilinmektedir. Stil ise bir yöntemi ifade etmekte olup kişisel tarzı ortaya koymaktadır. Analoji yapmak gerekirse; bir futbol takımının teknik direktörü, kazanmak zorunda olduğu maç için takımı ofansif (saldırgan) bir taktik üzerine çalıştırırken, yıllar içerisinde edindiği tecrübelerin bir yansıması olarak maç esnasında takımı sahada oynatma tarzı da onun stili olarak tanımlamak yerinde olacaktır.

Çok ince bir çizgiyle ayrışan ancak ana hatları ile aynı istikameti ifade eden stil ve strateji kavramları, karar verme kavramında önemli bir farklılık yaratmamaktadır. Ancak literatür taramasında da görüldüğü üzere, çoğunlukla "stil" kavramı tercih edilmektedir. Bunda sebep olarak, maç ânı ile karar ânının örtüşmesi, yani cari durumu daha çok ifade etmesidir. Bu sebeple bu tezde de karar verme stilleri ifadesi tercih edilmiştir.

6.3 Karar Verme Stillerine Etki Eden Faktörler

Bireylerin verdiği kararlar, bireyin içinde bulunduğu gelişim dönemine, kişilik özelliklerine, sosyo-kültürel faktörlere ve durumun özelliklerine göre değişir. Bireyler karar verme eylemi sırasında, daha önceden geliştirdikleri, birçok iç-dış

faktörden etkilenebilen alışkanlıklar edinir. Bu alışkanlıklar, bireyin karar verme stillerinin oluşmasına etki eder. (Çolakkadıoğlu ve Güçray, 2007)

Rowe ve Boulgarides (1994), karar vericiyi etkileyen beş kuvveti; çevresel kuvvetler, örgütsel kuvvetler, görevin gerekleri, kişisel ihtiyaçlar, güç ve otorite ihtiyaçlar olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu kuvvetler, kararın yönünü etkilediği gibi karar vericinin davranışlarını da etkilemektedir. Dolayısıyla bu faktörlerin karar verme stillerini de etkilediğinden bahsetmek mümkündür.

Diğer taraftan, stillerin ortaya çıkmasına en çok etki eden konu kişiye ait özelliklerdir. Araştırmalar karar verme stilinin; yaş, mesleki olgunluk, kişilik özellikleri, statü, karar verme stratejileri, algılanan anne-baba tutumu, cinsiyet, sosyo-ekonomik düzey, kendini algılama biçimi gibi çeşitli değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. (Balkıs, 2007; Wann-Yih Wann-Yih, Chinho ve Li-Yeuh, 2000) Daha özet bir ifadeyle, bireylerin olaylar ve durumlar karşısında karar verme stillerinin farklılaşması, daha çok kişilik özellikleri ve motivasyon kavramıyla açıklanmaya çalışılmaktadır (Galotti vd.leri, 2006).

Karar vericilerin karar verme konusunda edindiği tecrübeler, tüm çevreleri ile devamlı olarak kurdukları etkileşimin geri döngüleridir. (Driver, Brousseau ve Hunsaker, 1990) Bu tecrübeler, karar vericinin bir sonraki vereceği karara yönelik rasyonellik ve fayda açısından daha etkin rol almasına imkan vermektedir.

Stresli birtakım işlemleri içeren karar verme işlemi (Çolakkadıoğlu ve Güçray, 2007:62) bir beceri olup öğretilebilir olmasından (Fletcher ve Wooddell, 1981) hareketle stillerin de öğretilebilir ve değiştirilebilir olduğunu iddia etmek mümkündür.

6.4 Karar Verme Stilleri

Karar verme stilleri üzerine evrensel bir sınıflandırmadan bahsetmek mümkün değildir (Tatum vd.leri, 2003). Bu sebeple farklı yaklaşımlar aşağıda ele alınmıştır.

6.4.1 Dinklage Karar Verme Stili

Dinklage (1967), gençler üzerinde yaptığı çalışmalar sonucu aşağıdaki karar verme stillerini tespit etmiştir: (Avşaroğlu, 2007).

- **İçtepisel davrananlar**: Karar verici, çok fazla araştırmadan karşısına çıkan ilk seçeneğe yönelir ve ani karar alır.

- **Kaderciler:** Karar verici, bekle-gör yaparak kararı çevresel olayların gelişimine veya kadere bırakır.

- **Boyun eğenler**: Karar verici, pasif davranarak karara müdahale eden bir başkasına boyun eğer, kendi görüş ve iradesini ortaya koyamaz.

- **Erteleyenler**: Karar verici, kararın muhtemel risklerinden kaçınmak üzere düşünmeyi ve karar vermeyi ileri bir tarihe öteler.

- **Kendine eziyet edenler:** Karar verici, bilgi toplama ve düşünmeye çok fazla zaman harcar ve topladığı verilerin içinden çıkamayarak dağınıklık gösterir.

- **Plan yapanlar:** Karar verici, seçenekleri sistematik olarak inceler; isteklerle fırsat ve imkanlar arasında bir denge oluşturacak en uygun seçeneği bulmaya çalışır.

- **Sezgisel davrananlar:** Karar verici, karar verme sürecinde sezgilerine güvenerek belli bir kararın doğru olduğuna inanır.

- **Donup kalanlar:** Karar verici, karar verme sürecini işletme gücünü kendinde bulamaz; karar verme sorumluluğu altında ezilirken erteleme yapmayı da düşünmez.

6.4.2 Driver ve Mock Karar Verme Stili

Driver ve Mock (1975) dört temel karar verme stili tanımlamışlardır: (Taşdelen, 2001:41)

- **Kesin (decisive):** Karar verici, sağlam bir görüş oluşturmak istemekte ve bilgiyi kısmen kullanmaktadır. Kararlarında hız, verimlilik ve tutarlılık görülür.

- **Esnek (flexible):** Karar verici, farklı zamanlarda farklı anlamlara sahip en az bilgi ile karar verebilmekte ve şartlara uyum sağlayabilmektedir. Kararlarında hız, uyarlanabilirlik ve sezgi görülür.

- **Hiyerarşik (hierarchic):** Karar verici, karar vermede kullanacağı bilgiyi dikkatli bir şekilde analiz yapar.

- **Bütünleştirici (integrative):** Karar verici, karara yönelik analizi için mevcut bilginin tamamını kullanır; mümkün olduğunca fazla çözüm üretmeye çalışır.

6.4.3 Mitroff ve Kilman Karar Verme Stili

Mitroff ve Kilman da (1975) Keegan gibi Jung kişilik yapısına dayanarak karar verici yöneticileri sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre veri girişi ve karar verme boyutları içerisinde dört karar verme stili tanımlanmıştır. Bu dört stil iki boyutun kombinasyonlarının bir sonucudur (Coscarell vd., 1995, s. 391).

- **Algılama-Düşünme:** Karar verici (yönetici), gerçeklere odaklanırken fiziksel çevreye duyarlıdır. Kesinliğe odaklı, belirsizliğe tahammülsüzdür. Hiyerarşik stilde olduğu gibi yetki ve sorumlulukları net belirlenmiş klasik organizasyonları tercih eder.

- **Sezgi-Düşünme:** Karar verici (yönetici), detaylara boğulmadan geniş kavramsal konulara odaklanır. Problem seeker tarzında çözmesi için yeni problemler arar ve büyük sorunlarla uğraşır.

- **Sezgi-Duygu:** Karar verici (yönetici), detay ve teorik konulardan hoşlanmaz; bunun yerine geniş konular üzerinde uğraşır. Organizasyonel yaşamda verimlilik üzerinde çalışır. Adem-i merkeziyetçi yapılarda çalışmaktan hoşlanır.

- **Algılama-Duygu:** Karar verici (yönetici), insan odaklı yaklaşım sergiler ve örgüt içinde bir aile ortamı oluşturmaya çalışır. Sıcak ve dostça bir çalışma ortamını teşvik eder (Coscarell vd. 1995: 392).

6.4.4 Johnson Karar Verme Stili

Johnson (1978) tarafından geliştirilen stiller bilginin toplanması ve analiz edilmesi dikkate alınarak iki boyutta ele alınmıştır. Bilgiyi toplama boyutu anlık ve

sistematik karar verme stilleri ile bilginin analiz edilmesi dışsal ve içsel karar verme stilleri ile tanımlanmıştır: (Coscarelli, Burk ve Cotter, 1995)

- **Anlık Stil (Spontaneous):** Karar verici, ayrıntılara girmek yerine olaylara bütünsel (holistik) yaklaşır. Olaylara hızlı bir psikolojik bağlılık gösterir ve düşünceleri de çok çabuk değişebilir.

- **Sistematik Stil (Systematic):** Karar verici, psikolojik bir bağlılık içinde olmadan önce bilgileri toplar her bir alternatifi etraflıca değerlendirir. Eleştirel bakış açısına daha yakındırlar.

- **Dışsal (External):** Karar verici, düşünme ve değerlendirmeyi dıştan ve yüksek sesli olarak yapar. Topladığı bilgileri yüksek sesle konuşmak ve görüşmek için fırsat kollar. Karar vermede dışsal bir destek arayışındadır.

- **İçsel (Internal):** Karar verici, düşünme ve değerlendirmeyi iç dünyasında yapar. Bu kişilerin karar verme süreci takip edilemez; karar aşamasına geldiklerinde nihai kararlarını açıklarlar.

6.4.5 Arroba Karar Verme Stili

Arroba (1978), karar verme stillerini rehberlik ve danışma faaliyetlerine dayanarak yorumlamış; durumsal değişkenlerin kullanılan stil üzerindeki etkilerini test etmiştir. Durumsal boyutları; kararının subjektif önemi, seçim özgürlüğü ve karar verme deneyimi şeklinde ele almıştır:

- **Mantıklı Karar Verme Stili (Logical):** Karar verici, daha önceden belirlenen amaçlar çerçevesinde ve duruma göre mantıklı alternatifleri belirler ve en uygun alternatifi seçer.

- **Düşünmeden Karar Verme Stili (No thought):** Karar verici, herhangi bir objektif kriteri dikkate almadan ve düşünmeden karar verir.

- **Tereddütlü Karar Verme Stili (Hesitant):** Karar verici, karar vermek için yeterli doygunluğa ulaşmamış ve tereddüt içindedir. Bu durumda kararı erteleyebildiği ölçüde erteler.

- **Duygusal Karar Verme Stili (Emotional):** Karar verici, kararlarını rasyonel verilerden daha çok duygularına göre alır.

- **İtaatkar Karar Verme Stili (Compliant):** Karar verici, başkalarının kararlarıyla uyuşacak şekilde karar alır veya diğerlerinin istekleri ve beklentilerine göre karar verir.

- **Sezgisel Karar Verme Stili (Intuitive):** Karar verici, yaşamış olduğu ve kendince doğru olan hisse göre karar verir. Sezgisel karar, düşünülmeden alınan kararlardan farklılaşmakta ve karar verici kararları içsel hakkaniyet hissine dayanarak vermektedir.

6.4.6 Harren Karar Verme Stili

Harren, Dinklage (1969) tarafından tanımlanan sekiz karar verme stilini üç kategoriye indirgemiştir. Bu üç stil çerçevesinde oluşturduğu ölçek (Assessment of Career Decision Making-ACDM) kişilerin kariyer yollarını seçmeye yardımcı olmak için tasarlanmıştır: (Harren, 1979; Akt.:Coscarell vd.leri, 1995)

- **Rasyonel Stil (Planner):** Karar verici; rasyonel, mantıksal, bilinçli ve gelecek yönelimli hareket eder. Vermiş olduğu kararların sonuçlarının farkındadır ve sorumluluğu kabullenir.

- **Sezgisel Stil (Intuitive):** Karar verici, hislerine dayanarak çok hızlı karar verebilir. Alternatifleri çok iyi değerlendirmez ve bilgi edinmede çaba sarf etmez.

- **Bağımlı Stil (Dependent):** Karar verici, başkalarının beklenti ve isteklerinin etkisinde kalarak karar verir. Vermiş olduğu kararlar için sorumluluk yüklenmez.

6.4.7 Muna Karar Verme Stili

Muna, ekip içerisindeki kişilerin yaklaşımını dikkate almıştır: (Muna, 1980)

- **Otokratik Stil (Autocratic Style) :** Karar verici, problemi çözmek için yeterli altyapıya sahiptir veya öyle olduğunu düşünür; yardım almaya ihtiyaç duymaz.

- **Sahte Danışmanlık Stili (Pseudo-consultative Style) :** Karar verici, karar verme sürecinde sürekli ekibine danıştığı halde kendi kararlarında ısrar eder ve ekibe dikte ettirmeye çalışır.

- **Danışmanlık Stili (Consultative Style) :** Karar verici, devamlı olarak ekibinin danışmanlığına başvurur.

- **Katılımcı Stil (Participative Style) :** Karar verici, kararı ekibiyle paylaşarak birlikte analizler yapar ve grubu karara ortak eder.

- **Delegeci Stil (Delegatory Style) :** Karar verici, bir bakıma karar vermekten kaçınarak kararı ekibin vermesini ister.

6.4.8 Keegan Karar Verme Stili

Carl Jung'un kişilik kuramı çalışmasına dayanarak karar verme stillerini yorumlayan Keegan'ın (1984) görüşleri bir baskın bir de yardımcı olmak üzere sekiz boyuttan oluşmaktadır: (Andersen, 2000:51)

- Düşünerek Sezgileme (Intuition with Thinking)
- Hissederek Sezgileme (Intuition with Feeling)
- Sezgileyerek Düşünme (Thinking with Intuition)
- Algılayarak Düşünme (Thinking with Sensing)
- Düşünerek Algılama (Sensing with Thinking)
- Hissederek Algılama (Sensing with Feeling)
- Algılayarak Hissetme (Feeling with Sensing)
- Sezgiyle Hissetme (Feeling with Intution)

Keegan, veri toplamak için algılama ve sezgiyi temel araçlar olarak ele almıştır. Karar verilecek sorun algılandıktan sonra alternatiflerin oluşturulması, değerlendirilmesi ve bir yargıya ulaşılabilmesi için ise düşünme ve hissetme araçlarına ihtiyaç duyulur (Andersen, 2000, s. 51).

6.4.9 Deci ve Ryan Karar Verme Stili

Deci ve Ryan, kişi odaklı üç farklı karar verme stilini savunmuşlardır: (Deci ve Ryan, 1985; Akt.: Frederick ve Morrison, 1999)

- **Bağlı (autonomous) Karar Verme Stili:** Karar verici, kendi başına karar vermede yetersiz kalmakta ve karara etkisi olan diğer kişilerin yardımına ihtiyaç duymaktadır.

- **Egemen (controlling) Karar Verme Stili:** Karar verici, otoriter hareket ederek karar vermede kişisel ve keyfi davranmaktadır.

- **Kişisel Olmayan (impersonal) Karar Verme Stili:** Karar verici, otoriteye boyun eğilen bir ortamda geçmiş olaylardaki karar vermeleri örnek alarak hareket etmeye zorlanmakta ve kararsız da kalabilmektedir.

6.4.10 Osipow ve Reed Karar Verme Stili

Osipow ve Reed (1985), karar verme stiline yönelik dört özellik tespit etmişlerdir:

- **Spontan :** Karar verici, hedefler ve seçenekler arasında sürekli dolaşır ve sorunu geniş çerçevede ele alıp çabuk sonuçlandırmaya gider.

- **Sistematik :** Karar verici, hedefleri düşünerek belirler ve seçenekler hakkında dikkatli ve ayrıntılı olarak veri toplayarak karar verir.

- **İçsel :** Karar verici, kişisel yeteneklerine ve gücüne dayanarak değerlendirme yapar ve karar verir.

- **Dışsal :** Karar verici, yüksek sesle düşünüp başkalarıyla tartışarak çözüme ulaşır ve dış yardım alır.

Osipow ve Reed, bu stilleri "en kararsız" dan "en kararlı" ya doğru bir matris çıkarımı yaparak (1) Spontan ve dışsal, (2) spontan ve içsel, (3) sistematik ve dışsal, (4) sistematik ve içsel olanlar şeklinde değerlendirmiştir.(Kuzgun, 2000:157).

6.4.11 Sproles ve Kendall Karar Verme Stili

Sproles ve Kendall, öğrenciler üzerinde değerlendirdikleri Tüketici Tipi Envanter sonucu karar verme stillerini sekiz faktör grubu altında ölçmüştür (Sprogles ve Kendall, 1986).

- **Mükemmeliyetçi Karar Verme Stili (Perfectionistic)** : Karar verici, tercih ettiği ürün veya hizmette kusursuzluk arar, yeterince iyi olması kendisini asla tatmin etmez.

- **Marka Yönlü Karar Verme Stili (Brand Conscious)** : Karar verici, pahalı ürün kaliteli üründür anlayışı ile hareket eder.

- **Yenilikçi Yönlü Karar Verme Stili (Novelty-fashion Conscious) :** Karar verici, modaya uygun yeni olan şeylere karşı meyilli ve takip içindedir. Vereceği kararda etkileyici ve şık olması önemlidir.

- **Eğlence ve Fayda Yönlü Karar Verme Stili (Recreational and Hedonistic Shopping Consciousness):** Karar verici, alışveriş yaparken zevk alacağı ve eğleneceği şekilde hareket eder.

- **Fiyat Yönlü Karar Verme Stili (Price Conscious) :** Karar verici, mevcut parasını dikkate alarak en iyiyi satın alma yönünde bir çaba içindedir.

- **İçtepisel, Dikkatsiz Karar Verme Stili (Impulsive, Careless Orientation) :** Karar verici, alışverişle ilgili herhangi bir kriter olmaksızın hareket eder.

- **Çok Seçenek Kargaşası ile Karar Verme Stili (Confused by Overchoice) :** Karar verici, çok fazla seçeneğin getirdiği kargaşadan dolayı seçim yapamamakta ve kararsız kalmaktadır.

- **Alışılmış Marka Yönlü Karar Verme Stili (Habitual, Brand-Loyal):** Karar verici, alışageldiği ve bildiği kaliteli markayı tercih eder.

6.4.12 Rowe ve Mason Karar Verme Stili

Rowe ve Mason, karar verme davranışını anlama, değerlendirme ve geliştirme konusunda bilişsel karmaşıklık ve değer yönelimli olmak üzere iki temel boyut tanımlamıştır. Bilişsel karmaşıklık boyutu kişinin belirsizlik karşısında tahammülünü, değer yönelimli boyut ise kişinin görev ve ilişki odaklı yansımasını ortaya koymaktadır. (Rowe ve Mason, 1987; Akt.: Nas, 2006)

- **Direktif Stil (Directive) :** Karar verici, belirsizliklere karşı tahammülsüz, görev odaklı ve prosedür düşkünüdür. Örgüt içinde sıkı ve yakın kontrol kurar. Dolayısıyla vereceği kararlarda da sistematik davranır.

- **Analitik Stil (Analytic):** Karar verici, belirsizliklere karşı toleranslı hoşgörülüdür. Karar verme için fazla miktarda bilgiyi ve seçeneği dikkate alır. Görev odaklı olup zorluklar ve sorunlarla mücadele etmekten hoşlanır. Bu yapısı sebebiyle karar vermekten çekinmez ve sorumluluk alır.

- **Kavramsal Stil (Conceptual):** Karar verici, yapıcı ve hayal gücü zengindir. İlişki odaklı olup organizasyondaki sosyal birimlere odaklanır. Karar vermede bir çok alternatifi dikkate alır, değerlendirmelerde mükemmeliyetçi olmaya çalışır.

- **Davranışsal Stil (The Behavioral Style):** Karar verici, başkalarına ve onların ihtiyaçlarına odaklanır; onlarla empati ile iletişim kurar. Grup üyeleri tarafından kabul edilme ihtiyacı hisseder. Çatışmaları önler ve uzlaşma arar. Bu yönleri dikkate alındığında karar verme konusunda kapsayıcı, herkesin ihtiyacını karşılayıcı hareket etmeye çalışır.

6.4.13 Mann, Harmoni ve Power Karar Verme Stili

Mann, Harmoni ve Power (1989) tarafından Flinders Karar Verme Ölçeğinden (Flinders Decision Making Questionnaire, 1982) uyarlanarak geliştirilen karar verme stilleri dört ana başlığa ayrılmaktadır:

- **İhtiyatlı-Seçicilik (Vigilance):** Karar verici, karar vermeden önce dikkatli bir şekilde seçenekleri gözden geçirmekte ve alternatiflerin olumlu ve olumsuz yanlarını değerlendirmektedir.

- **Panik (Panic):** Karar verici; zaman, çevre ve diğer baskılar altında strese girerek bir an önce karar vermek istemekte ve böylece karar baskısının kurtulmak istemektedir. Bu tür kararlar, rasyonel olmaktan ziyade duygusal temelli olup isabetli karar verilmesi güçtür.

- **Sorumluluktan Kaçma (cop-out):** Karar verici, sorumluluk kendisinde olduğu halde, baskılar veya kişilik özellikleri sebebiyle karar vermekten

kaçınmakta veya muhtemel olumsuz sonuçlar nedeniyle sorumluluğu başkalarına yüklemek istemektedir.

- **Umursamazlık (complacency):** Karar verici, karar verilmesi gerektiği anda sanki verilecek bir karar yokmuş gibi davranmaktadır. (Çolakkadıoğlu ve Güçray, 2007)

6.4.14 Driver, Brousseau ve Hunsaker Karar Verme Stili

Driver, Brousseau ve Hunsaker (1990) tarafından incelenen karar verme davranışında, bilginin kullanımı ve odaklanma üzerine bir yorum getirilmiş ve beş karar verme stili ortaya konmuştur. (Coscarelli, Burk ve Cotter, 1995:388).

- **Kararlı Stil (Decisive) :** Karar verici, çok az miktarda bilgi kullanarak kısa sürede karar vermektedir. Bu tür kişiler hıza, verimliliğe, tutarlılığa ve sonuçlara önem verirken klasik hiyerarşik yapılı organizasyonları tercih ederler.

- **Esnek Stil (Flexible) :** Karar verici, çok az bilgi kullanmasına rağmen, farklı zamanlarda farklı kararlar verebilecek uyumluluğu gösterebilmektedir. Çevresiyle uyumlu ve kabul edilir kişilerdir. Sorunlara sezgisel yaklaşırlar; kural ve prosedürlerden fazla hoşlanmazlar.

- **Hiyerarşik Stil (Hierarchic) :** Karar verici, karar vermek için çok fazla miktarda veriye ihtiyaç duyar; detaylı analiz planlama sonucu iyi bir karar vererek mükemmel bir sonuç elde etmek ister. Bu kişiler son derece titizdir ve kalite peşindedirler. Bunun bir sonucu olarak kontrollü hareket ederler.

- **Bütünleştirici Stil (Integrative Style):** Karar verici, hiyerarşik stilde olduğu gibi çok fazla miktarda veriye ihtiyaç duyar; bu verileri işleyerek birden çok çözüm geliştirir. Değişen ve gelişen durumlara karşı planlarını değiştirebilmektedir

- **Sistemik Stil (Systemic):** Karar verici, bütünleştirilmiş ve hiyerarşik stillerini birlikte kullanarak alternatifler arasında öncelik sırası belirler; olaylara geniş bakış açısıyla yaklaşır.

6.4.15 Kuzgun Karar Verme Stili

Kuzgun(1992), karar verme stillerini üç boyutu dikkate alarak incelemiştir. Bu boyutlar; seçenekleri incelerken sistematik ve ayrıntılı inceleme yapma veya ani karar verme, karar verirken isteklere öncelik verme veya başkalarının önerilerine öncelik verme ve kararı verdikten sonra kararı değiştirmeme veya sık sık değiştirme olup bu boyutlara göre dört karar verme stili tanımlamıştır:

- **İçtepisel Karar Verme:** Karar verici, seçenekler üzerinde yeterince düşünmeden içinden geldiği gibi karar vermektedir.

- **Mantıklı Karar Verme:** Karar verici, karar verirken seçenekleri dikkatlice incelemekte, her seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını değerlendirmekte ve karar vermektedir.

- **Bağımsız-Bağımlı Karar Verme**: Karar verici, kendi başına veya başkalarına bağımlı olarak karar verme davranışı göstermektedir.

- **Kararsız-Kararlı Karar Verme**: Karar verici, şartlar zorladığında verdiği kararı değiştirmek istemekte veya verdiği kararda sebat ederek hiçbir şekilde değiştirmemektedir.

6.4.16 Schermerhorn Karar Verme Stili

Bu yaklaşıma göre karar verici problem çözme odaklı hareket etmektedir. (Schermerhorn, 1993; Akt. Nas, 2006)

- **Problem Arayan (Problem Seeker):** Karar verici, aktif şekilde problem arar veya fırsatları keşfeder.

- **Problem Çözen (Problem Solver):** Karar verici, problemi gördüğü anda problemi tanımlar ve harekete geçer.

- **Problemden Kaçınan (Problem Avoider):** Karar verici, sorunlara aldırmaz veya görmemezlikten gelir.

6.4.17 Scott ve Bruce Karar Verme Stili

Scott ve Bruce (1995), karar verme stilleri üzerine yapılmış araştırmalara yönelik iyi bir ölçüm aracının olmadığı ifade ederek karar verme stilini, öğrenilmiş

ve alışkanlık niteliğindeki tepki örüntüsü olarak tanımlamışlardır. Stillerin ortaya çıkmasında iki boyut belirlemişlerdir. Bunlardan biri, bireylerin karar vermede kullandıkları alışkanlık örüntüler, diğeri ise bireylerin karar verilecek şeye ilişkin tepki ve algılama özellikleridir. Bu kapsamda Scott ve Bruce (1995), Genel Karar Verme Stili'ni - General Decision-Making Style (GDMS) geliştirmişlerdir. Genel Karar Verme Stili beş başlık altında tanımlanmıştır: (Oğuz, 2009:417)

- **Akılcı (Rasyonel) Karar Verme Stili (Rational):** Karar verici, bilgiyi kapsamlı araştırır, alternatifler oluşturur ve bu alternatifleri mantıksal ve rasyonel şekilde değerlendirir. Problem çözme yetenekleri ve kişisel kontrolleri yüksektir.

- **Sezgisel Karar Verme Stili (Intuitive):** Karar verici, değerlendirme ve karar verme aşamalarında duygularına ve önsezilerine güvenme eğilimindedir. Rasyonel davranma ve araştırma konusunda isteksizdir, önsezilerine dayalı olarak çabuk karar verebilir.

- **Bağımlı Karar Verme Stili (Dependent):** Karar verici, önemli bir karar vereceği zaman çevresindekilere danışır ve tavsiyelerini alır. Bu şekilde kararların sorumluluklarını diğerlerine de yansıtır.

- **Kaçınmacı Karar Verme Stili (Avoidant):** Karar verici, kararın muhtemel risklerinden ve sonuçlarından dolayı kararı son ana kadar ertelemeye çalışır. Karar vermek için yetersiz bilgi altyapısı veya özgüven eksikliği buna neden olabilir.

- **Kendiliğinden - Anlık Karar Verme Stili (Spontaneous):** Karar verici, yeterli analiz yapmadan ve muhtemel sonuçlarını dikkate almadan derhal karar verir ve bu karar verme işini mümkün olduğunca kısa sürede tamamlar. (Spicer ve Smith, 2005:138)

Scott ve Bruce, yapmış oldukları bu tasnifte karar verme stillerinin birbirinden bağımsız olmakla birlikte kişilerin önemli karar verecekleri zaman tek bir stil kullanmadıklarını ve bu stillerin bir kombinasyonunu kullandıklarını tespit etmişlerdir. (Thunholm, 2004)

6.4.18 Canabal Karar Verme Stili

Canabal, tüketicilerin alışverişte gösterdiği karar verme stillerini irdelemiştir (Canabal, 2002):

- **Marka Stili (Brand Conscious Style):** Karar verici, en fazla reklamı yapılan ve pahalı olan ürünü tercih eder.

- **Yüksek Kalite Yönlü / Mükemmeliyetçi Stil (High Quality Conscious/Perfectionist Style)** : Karar verici, mevcut parasıyla en iyi kalitedeki ürünü almak için gayret gösterir.

- **Çok Seçenek Kargaşası Stili (Confused by Overchoice Style) :** Karar verici, çok fazla seçenek karşısında seçim yapamaz ve değerlendirmeyi fiyat üzerinden yürütür.

- **İçtepisel / Markaya Aldırmayan Stil (Impulsive / Brand Indifferent Style):** Karar verici, markayı önemsemez ve en ucuz olanı almaya meyillidir.

- **Eğlence Amaçlı Stil (Recreational Shopper Style)** : Karar verici, alışverişi zevk alma ve deşarj olma için yapmaya meyillidir.

6.5 Karar Verme Stillerinin Değerlendirilmesi

Yapılan literatür taramasında tespit eidlen karar verme stilleri kronolojik sırayla özet olarak Tablo 6.1'de gösterilmiştir.

Dinklage (1967)	**Driver ve Mock (1975)**	**Mitroff ve Kilman (1975)**	**Johnson (1978)**
İçtepisel davrananlar Kaderciler Boyun eğenler Erteleyenler Kendine eziyet edenler Plan yapanlar Sezgisel davrananlar Donup kalanlar	Kesin Esnek Hiyerarşik Bütünleştirici	Algılama-Düşünme Sezgi-Düşünme Sezgi-Duygu Algılama-Duygu	Anlık Sistematik Dışsal İçsel
Arroba (1978)	**Harren (1979)**	**Muna (1980)**	**Keegan (1984)**
Mantıklı Düşünmeden Tereddütlü Duygusal İtaatkar Sezgisel	Rasyonel Sezgisel Bağımlı	Otokratik Sahte Danışmanlık Danışmanlık Katılımcı Delegeci	Düşünerek Sezgileme Hissederek Sezgileme Sezgileyerek Düşünme Algılayarak Düşünme Düşünerek Algılama Hissederek Algılama Algılayarak Hissetme Sezgiyle Hissetme
Deci ve Ryan (1985)	**Osipow ve Reed (1985)**	**Sprogles ve Kendall (1986)**	**Rowe ve Mason (1987)**
Bağlı Egemen Kişisel Olmayan	Spontan Sistematik İçsel Dışsal	Mükemmeliyetçi Marka Yönlü Yenilikçi Yönlü Eğlence ve Fayda Yönlü Fiyat Yönlü İçtepisel, Dikkatsiz Çok Seçenek Kargaşası Alışılmış Marka Yönlü	Direktif Analitik Kavramsal Davranışsal
Mann, Harmoni ve Power (1989)	**Driver, Brousseau ve Hunsaker (1990)**	**Kuzgun (1992)**	**Schermerhorn (1993)**
İhtiyatlı-Seçicilik Panik Sorumluluktan Kaçma Umursamazlık	Kararlı Esnek Hiyerarşik Bütünleştirici Sistemik	İçtepisel Mantıklı Bağımsız-Bağımlı Kararsız-Kararlı	Problem Arayan Problem Çözen Problemden Kaçınan
Scott ve Bruce (1995)		**Canabal (2002)**	
Akılcı – Rasyonel Sezgisel Bağımlı Kaçınmacı Kendiliğinden - Anlık		Marka Yüksek Kalite Yönlü / Mükemmeliyetçi Çok Seçenek Kargaşası İç tepisel / Markaya Aldırmayan Eğlence Amaçlı	

Tablo 6.1 Karar Verme Stillerine Yaklaşımlar

Tablo incelendiğinde, farklı akımlardan etkilenmek suretiyle farklı alanlarda çalışmalar yapan araştırmacıların, karar verme stillerine yönelik buluştukları ortak noktalar kadar çok farklı noktalarda da ayrıştıkları görülmektedir. Bu farklılaşmaların temelinde; araştırmacıların düşünme biçimleri, akademik birikimleri

ve çalışma alanlarının öncelikle etkili olduğu çıkarımı yapılabilir. Ayrışan noktaları ihmal ederek buluştukları ortak noktalar tespit edildiğinde karar verme stillerinin genel çerçevesini ortaya çıkarmak mümkündür. Bu kapsamda;

- "Sistematik" (Johnson,1978), "mantıklı" (Arroba, 1978), "rasyonel" (Harren, 1979), "sistematik" (Osipow ve Reed, 1985), "mantıklı" (Rowe ve Mason, 1987), "ihtiyatlı-seçicilik" (Mann, Harmoni ve Power, 1989), "sistemik" (Driver, Brousseau ve Hunsaker, 1990), "mantıklı" (Kuzgun, 1992), "akılcı-rasyonel" (Scott ve Bruce, 1995) olarak tespit edilen karar verme stillerini ortak olarak "**Rasyonel Karar Verme Stili**" ile ifade etmek mümkündür.

- "Erteleyenler" (Dinklage, 1967), "delegeci" (Muna, 1980), "sorumluluktan kaçma" (Mann, Harmoni ve Power, 1989), "problemden kaçınan" (Schermerhorn, 1993), "kaçınmacı" (Scott ve Bruce, 1995) olarak tespit edilen karar verme stillerini ortak olarak "**Kaçınmacı Karar Verme Stili**" ile ifade etmek mümkündür.

- "Sezgisel davrananlar" (Dinklage, 1967), "sezgi-düşünme / sezgi-duygu" (Mitroff ve Kilman, 1975), "sezgisel" (Arroba, 1978), "sezgisel" (Harren, 1979), "Düşünerek Sezgileme / Hissederek Sezgileme / Sezgileyerek Düşünme / Sezgiyle Hissetme" (Keegan, 1984), "davranışsal" (Rowe ve Mason, 1987), "sezgisel" (Scott ve Bruce, 1995) olarak tespit edilen karar verme stillerini ortak olarak "**Sezgisel Karar Verme Stili**" ile ifade etmek mümkündür.

- "Anlık" (Johnson, 1978), "düşünmeden" (Arroba, 1978), "spontan" (Osipow ve Reed, 1985), "panik" (Mann, Harmoni ve Power, 1989), "kendiliğinden-anlık" (Scott ve Bruce, 1995) olarak tespit edilen karar verme stillerini ortak olarak "**Anlık Karar Verme Stili**" ile ifade etmek mümkündür.

- "Boyun eğenler" (Dinklage, 1967), "dışsal" (Johnson, 1978), "itaatkar" (Arroba, 1978), "bağımlı" (Harren, 1979), "danışmanlık" (Muna, 1980), "bağlı" (Deci ve Ryan, 1985), "dışsal" (Osipow ve Reed, 1985), "bağımsız-bağımlı" (Kuzgun, 1992), "bağımlı" (Scott ve Bruce, 1995) olarak tespit edilen karar verme stillerini ortak olarak "**Bağımlı Karar Verme Stili**" ile ifade etmek mümkündür.

- "İçtepisel davrananlar" (Dinklage, 1967), "sezgi-duygu / algılama-duygu" (Mitroff ve Kilman, 1975), "içsel" (Johnson, 1978), "duygusal" (Arroba,

1978), “Hissederek Sezgileme - Hissederek Algılama - Algılayarak Hissetme” (Keegan, 1984), “içsel” (Osipow ve Reed, 1985), “içtepisel – dikkatsiz” (Sprogles ve Kendall, 1986), “içtepisel” (Kuzgun, 1992), “içtepisel – markaya aldırmayan” (Canabal, 2002) olarak tespit edilen karar verme stillerini ortak olarak “**Duygusal Karar Verme Stili**” ile ifade etmek mümkündür.

- “Kesin” (Driver ve Mock, 1975), “otokratik” (Muna, 1980), “egemen” (Deci ve Ryan, 1985), “direktif” (Rowe ve Mason, 1987) olarak tespit edilen karar verme stillerini ortak olarak “**Otokratik Karar Verme Stili**” ile ifade etmek mümkündür.

Karar verme stilleri üzerinde yapılan bu çalışma neticesinde ideal bir kategorilendirme;

- Rasyonel Karar Verme Stili,
- Sezgisel Karar Verme Stili,
- Duygusal Karar Verme Stili,
- Anlık Karar Verme Stili,
- Otokratik Karar Verme Stili,
- Bağımlı Karar Verme Stili,
- Kaçınmacı Karar Verme Stili

şeklinde değerlendirilmiştir. (Şekil 6.1)



Şekil 6.1 Karar Verme Stilleri

Bu değerlendirme, "otokratik" ve "duygusal" karar verme stillerinin eklenmesiyle en yakın Scott ve Bruce (1995)'un tasnifine uyduğu görülmektedir. Bu çerçevede Scott ve Bruce'un tasnifinde bağımlı stil bulunmasına karşın bağımsız - yani otokratik- stilin bulunmadığı; benzer şekilde sezgisel stil bulunmakla birlikte, sezgisel stilin rasyonel olmayan tarzı olan "duygusal" - yani içinden geldiği gibi, düşünmeden - stilin tasnif içinde yer alması gerektiği değerlendirilmiştir.

7. STRATEJİK, ELEŞTİREL VE YARATICI DÜŞÜNME YETENEKLERİ İLE KARAR VERME STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

7.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Düşünme, sosyal bir varlık olan insanın yaşamını sürdürebilmesi için bilinçli veya bilinçsiz devam ettirmek zorunda olduğu zihinsel bir eylemdir. Öğrenerek büyüyen ve öğrendikçe beynindeki nöron ağ yapısı gelişen, diğer bir deyişle tecrübe kazanan birey, hayatta karşılaştığı her yeni konuda bu yapıyı geliştirmektedir. Beynin karşılaştığı ve öğrendiği konuların verimini artırmak ve nöron ağ yapısının daha nitelikli gelişmesini sağlamak maksadıyla klasik düşünme tarzından nitelikli düşünme yeteneklerine geçiş, hayatın her noktasında bir zorunluluktur. Bu tezde, nitelikli düşünme becerilerinden stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme becerileri ele alınmıştır.

Bu düşünme becerilerinin kazanılması başlı başına bir gereklilik iken, aynı zamanda düşünmenin doğal bir sonucu olan karar verme eylemine de etki etmeleri beklenen diğer bir etkidir. Karar verme, esasen düşünme sürecinin bir parçası olup son kısmını teşkil etmektedir. Dolayısıyla, düşünme yeteneklerinin karar vermeye ve karar verme davranışlarına etki etmesi de beklenmektedir.

Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme becerileri, birbirini pozitif yönde etkileyen ve destekleyen bileşenleri içermektedir. Örneklendirmek gerekirse, stratejik düşünme, yöneticilerin üretkenliğini, objektifliğini ve yaratıcılığını doğrudan etkilerken (Altier, 1991) yaratıcı düşünme alternatifler yaratır, eleştirel düşünce bunları test eder ve değerlendirir, stratejik düşünce ise bunları birer araç olarak kullanır. (Çiçek, 2011:94)

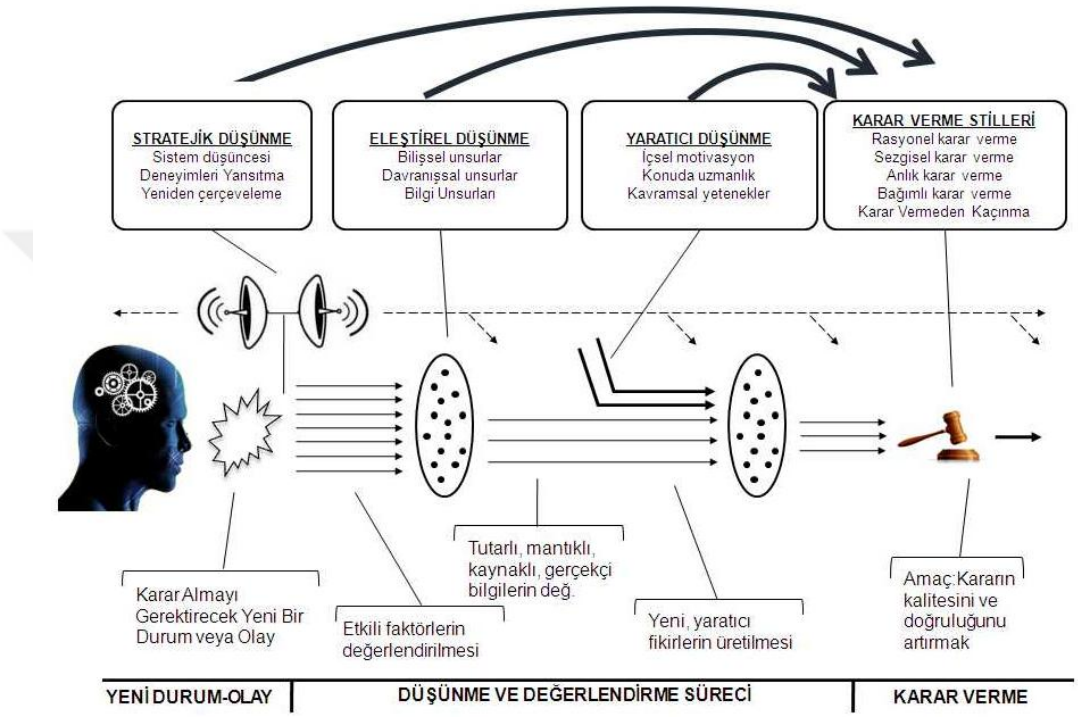
Beyin yapımız incelendiğinde, beynimizin duygusal bölümü olan sağ lobu yaratıcıdır, yenilikçidir, eleştirmez ve yeni çareler arayabilir. Rasyonel temelli hareket eden sol lob ise yeniliğe karşı iken her şeyi eleştirir, aklın ve mantığın merkezidir. (Boydak, 2004:110) Yaratıcı düşünce, yeni bir strateji, fikir veya

ilişkilerin keşfedilmesi, verilerden enformasyon yaratılması ve bunların netleştirilmesi gibi konularda, stratejik düşünceyi bütünleyici ve pekiştirici bir rol oynamaktadır. (Çiçek, 2011:94) İnsan beyninin her iki lobu da ortak kullanılabildiği takdirde verimli sonuçlar çıktığı bilim dünyasının artık kabul ettiği bir gerçekliktir. Dolayısıyla tek tek ele almak yerine bu üç düşünme yeteneğini bir arada değerlendirmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Diğer taraftan, düşünme yeteneklerinin düşünme sürecine kattığı fayda kadar karar verme sürecine de etki ettikleri araştırılması gereken bir alandır. Akademik tespitlerde düşünme yeteneklerinin karar verme sürecine pozitif etkisi olduğuna dair ipuçlarını görmek mümkündür. Bu alana göz atıldığında, stratejik düşünmenin kapsayıcı fonksiyonu öne çıkmaktadır. Alsaaty, stratejik düşünmenin, çalışanların karar verme sürecini algılama, odaklanma, girişimde bulunma ve risk alma davranışları açısından tipik bir şekilde tetiklediğini tespit etmiştir. (Alsaaty, 2007) Stratejik düşünme, yaratıcı ve destekleyici rekabet avantajı sağlamakta ve birçok hususa ilave olarak iş hayatında hassas kararlar verilmesini ve problemlerin çözülmesini desteklemektedir. (Graetz, 2002) Wandberg ise eleştirel düşünebilenlerin; problemleri çözmede, mevcut iddiaları ve kanıtları güvenilirlik ve inandırıcılık açısından yargılamada ve karar vermede çok sayıda farklı bilgi kaynaklarına başvurduğunu belirterek (Wandberg, 2001) eleştirel düşünmenin karar verme sürecine etkisini belirtmiştir. Yaratıcı düşünme ise en temel fonksiyonu açısından karar verme sürecine alternatif üretmede temel yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Karar verme sürecinde muhtemel olumsuz sonuçları baskılayan temel yaklaşım rasyonelliktir. Bu açıdan rasyonel karar vermeye ne kadar yaklaşılırsa riskler o kadar azalır ve kâr marjı artar. Bu gerçeğin farkında olan bilim ve iş dünyası sürekli rasyonellik peşindedir. Rasyonel karar, sonuçlara ilişkin belirsizlik ve değerler ile karar vericinin yargıları ve tercihleri arasında denge kurabilen karardır (Edwards ve von Winterfeldt, 1986; Akt.: Ünnü, 2014) Dolayısıyla salt bir rasyonellikten ziyade karar çevresi ve karar vericinin etkenleri de gözönüne alınarak verilen kararın rasyonel olması mümkündür. Karar vermede rasyonel olabilmek için düşünme sürecinin de rasyonel yaklaşımla yürütülmesi gerekir ki bu rasyonelliği ancak stratejik ve eleştirel düşünme yeteneklerinin karşılaması mümkündür. Bilgi ve öngörüden oluşan bir kombinasyon, aralarında doğal bir bağ bulunan problem

çözme, karar verme ve eleştirel düşünmeye ihtiyaç duyar. (Edwards, 2007). Özetle, karar verme sürecinin rasyonelliği stratejik ve eleştirel düşünme ile sağlanırken alternatiflerin ortaya çıkmasında da yaratıcı düşünmenin temel etken olduğu söylenebilir. Bu ifadeden yola çıkarak düşünme yetenekleri ile karar verme sürecinde sergilenen yaklaşımlar (stiller) doğrudan ilişkilidir. Düşünme yetenekleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki Şekil 7.1'de şematize edilmiştir.



Şekil 7.1 Düşünme Yetenekleri ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki

Bu şekil üzerinden yorumlamak gerekirse, birey karar almayı gerektirecek yeni bir durum ve olay karşısında düşünme sürecini otomatik olarak başlatır. Klasik düşünmeden farklı olarak, bu süreç nitelikli düşünme yetenekleri kazanılmış olduğu halde geçirildiği takdirde;

- Stratejik düşünme yeteneği, düşünme sürecinde konun geçmişi, bugünü ve geleceğini de dikkate alarak ve disiplinler arası ve sistemik yaklaşarak büyük resmi görmesini sağlar ve gözden kaçırılan bir husus olmasını önler.

- Yaratıcı düşünme yeteneği, bireyin alternatifler üretmesini kolaylaştırır, asgari maliyetle azami faydayı getirecek orijinal çözümler üretmesini sağlar.

- Eleştirel düşünme yeteneği, yaratıcı fikirler başta olmak üzere düşünme sürecindeki her konuyu rasyonellik açısından sorgular, gerektiğinde süzgeç görevi görerek elemeler yapar ve hata yapılmasını önlerken doğru karar alınmasını azami oranda destekler.

Görüldüğü üzere stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme yetenekleri bireyi farklı alanlarda birbirini tamamlayacak şekilde desteklemektedir. Bu desteğin sonucunda birey, karar alma noktasına muhakeme doyumuna ulaşmış ve rasyonel alternatifleri ortaya çıkarmış olarak ulaşacaktır.

Karar verme noktasına sağlıklı bir biçimde ulaşan bireyi farklı etkiler beklemektedir. Karar alacağı konudaki çevresel baskılar, zaman baskısı, maliyet baskısı, karar vericinin kişilik yapısı ve özgüveni, deneyim, yöneticiliğin seviyesi, kararın stratejik seviyesi vb. konular karar verme davranışında stillerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bir önceki bölümde araştırmacıların karar verme stilleri üzerine ortaya koydukları farklı yaklaşımlar ele alınmış ve bir değerlendirmeye gidilerek aşağıdaki karar verme stillerinin ortak olarak ortaya çıktığı değerlendirilmişti:

- Rasyonel Karar Verme Stili,
- Sezgisel Karar Verme Stili,
- Duygusal Karar Verme Stili,
- Anlık Karar Verme Stili,
- Bağımlı Karar Verme Stili,
- Otokratik Karar Verme Stili,
- Kaçınmacı Karar Verme Stili.

Ampirik çalışmaya girmeden önce bu karar verme stilleri üzerinden mantıksal bir çıkarım yapıldığında;

- Rasyonel ve Sezgisel Karar Verme Stillerinin muhtemelen pozitif sonuçlar doğuracağı,

- Otokratik ve Bağımlı Karar Verme Stillerinin muhtemelen normal sonuçlar doğuracağı,

- Duygusal, Anlık ve Kaçınmacı Karar Verme Stillerinin muhtemelen negatif sonuçlar doğuracağı değerlendirilebilir.

Bu yargıdan hareketle, düşünme yeteneklerinin bireyleri pozitif karar verme stillerini sergilemede cesaretlendireceği ve destekleyeceği; olumsuz nitelenebilecek karar verme stillerinden de uzaklaştıracağı düşüncesi bu tezin ana konusunu teşkil etmektedir.

Bu araştırmada, düşünme yeteneklerinin karar verme stillerini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılabilirse verilecek eğitimlerin kişileri karar verme stillerinde de yetiştireceği sonucuna ulaşılacaktır.

Bu araştırmada hedeflenen bir diğer husus da, akademik araştırmalarda sıklıkla karar verme üzerine çalışmalar yapıldığı halde bu çalışmalar düşünme süreçleriyle yeterince irtibatlandırmamakta ve düşünme süreçleri ihmal edilmektedir. Oysa karar verme, düşünme sürecinin bir parçası ve doğal bir sonucudur. Araştırmamızın ampirik sonuçları, düşünme-karar verme ile düşünme yetenekleri-karar verme stilleri arasında bilimsel bağı kurarak müteakip araştırmalarda birlikte ele alınması için bilimsel bir zorunluluk olarak ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

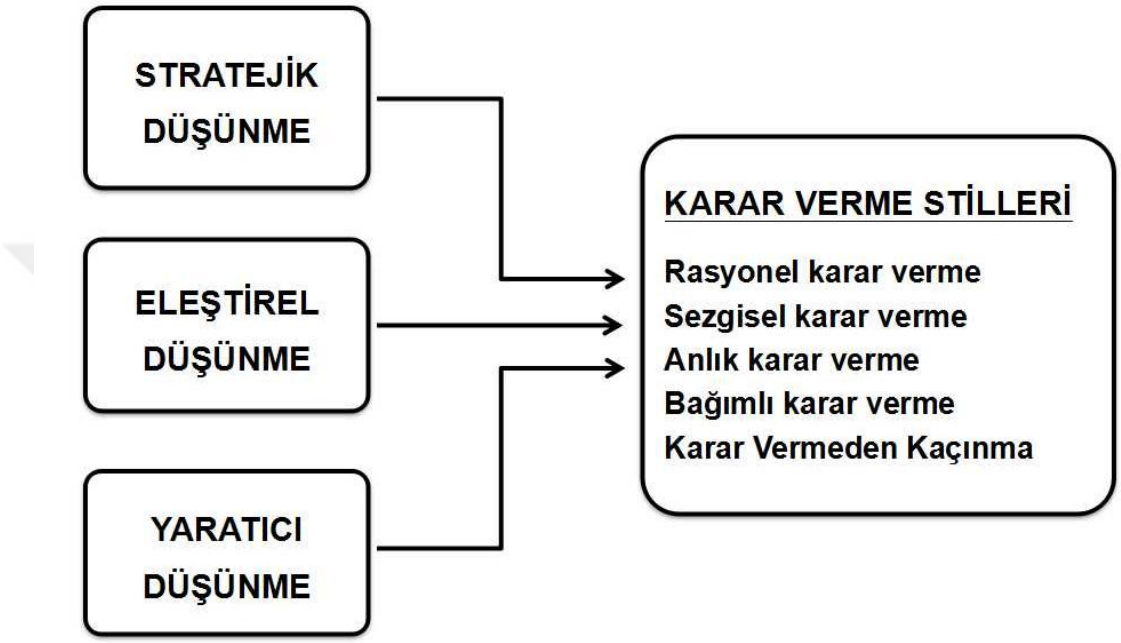
7.2 Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli oluşturulurken "düşünme" eyleminin kişiyi "karar verme" noktasına taşıdığı doğal süreç dikkate alınmıştır. Bağımlı değişkenler, bağımsız değişkenlere tepki olarak değiştiği gözlenen değişkenler olduğu gerçeğinden hareketle bu araştırmada, düşünme ile karar verme arasındaki organik bağ içinde düşünme yetenekleri bağımsız değişken, karar verme stilleri bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Buna göre;

- Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme bağımsız değişkenler,

- Karar verme stilleri bağımlı değişkenler olarak incelenecektir.

Araştırmanın amacı bölümünde de belirtildiği üzere, literatür taramasından düşünme yeteneklerinin karar verme stillerini etkilediği ön yargısına ulaşılmış olup araştırma modeli de bu çerçevede oluşturulmuştur. Araştırmanın şematik modeli Şekil 7.2'de verilmiştir.



Şekil 7.2 Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli oluşturulurken, düşünme yeteneklerine yönelik Çiçek (2011) tarafından yapılan bilimsel araştırmada dikkate alınan çalışmalar ve ölçeklerden istifade edilmiştir. Bu kapsamda;

- Stratejik düşünme yeteneği üzerine çalışma yapan Pisapia vd.leri (2005)'nin "Developing Leader's Strategic Mindset: Establishing The Measures" çalışmasında stratejik düşünme; sistem düşüncesi, deneyimlerini yansıtma ve yeniden çerçeveleme bileşenlerine ayrılmıştır. Bu bileşenler incelendiğinde,

  - Sistem düşüncesi, ilgi alanında bütüncül yaklaşımı esas almayı ve sistem içindeki her bir parçanın sistemin diğer unsurlarını nasıl etkileyeceğinin bilincinde olmayı,

- Deneyimlerini yansıtma, geçmişten bugüne getirilen bilgi ve deneyim birikiminin düşünme sürecine katkı sağlamasını,

- Yeniden çerçeveleme, iç ve dış çevredeki her değişimi fark ederek büyük resmi tekrar oluşturmayı ifade etmektedir.

- Eleştirel düşünme yeteneği üzerine çalışma yapan Goyne (2001)'nun "Critical Thinking in Nursing, Perceptions of Nursing Educators" çalışmasında eleştirel düşünme; bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar ve bilgi unsurları bileşenlerine ayrılmıştır. Bu bileşenler incelendiğinde,

- Bilişsel unsurlar, sisteme ait geçmişten bugüne tüm verileri sorgulayabilme ve kıyaslayabilmeyi,

- Davranışsal unsurlar, sistemdeki parçalar arası ilişkileri, gelişmelerin geri planını ve sistemin gelişmelere verdiği/verebileceği tepkiler hakkında bilgi sahibi olmayı,

- Bilgi unsurları, yeterli bilgi ve deneyim birikimine sahip olmayı ifade etmektedir.

- Yaratıcı düşünme yeteneği üzerine çalışma yapan Amabile (1998)'nin "How to kill Creativity" çalışmasında yaratıcı düşünme; içsel motivasyon, konuda uzmanlık ve kavramsal yetenekler bileşenlerine ayrılmıştır. Bu bileşenler incelendiğinde,

- İçsel motivasyon, bireyin yaratıcı olma ve fikir üretme konusunda içsel bir isteğe sahip olmasını, dışardan alacağı teşviklere de olumlu tepki vermesini,

- Konuda uzmanlık, bireyin yaratıcılık beklenen alanda yeterli seviyede uzmanlaşmış ve teknik yeteneklere sahip olmasını,

- Kavramsal yetenekler, bireyin yeni fikirlere ve bakış açılarına karşı esnek bir bakış açısına sahip olmasını, bu çerçevede yeni plan ve program yapabilecek yeteneğe sahip olmasını ifade etmektedir.

Karar verme stilleri üzerine yapılmış birçok çalışma olmakla birlikte bu tezin karar verme stilleri bölümünde ulaşılan sonuçlar dikkate alınarak Scote ve Bruce

(1995)'un "Decision Making Sytle, The Development and of A New Measure" çalışmasında tespit etmiş olduğu karar verme stilleri; rasyonel karar verme stili, sezgisel karar verme stili, anlık karar verme stili, bağımlı karar verme stili ve kaçınmacı karar verme stili (karar vermeden kaçınma) bileşenlerine ayrılmıştır.

Araştırma modeli, yukarıda belirtilen bağımsız ve bağımlı değişkenlerden oluşturulmuştur.

7.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri, bağımsız değişkenler stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme ve bu düşünme yeteneklerinin alt bileşenleri ile bağımlı değişken karar verme stilleri ve onun alt bileşenleri dikkate alınarak aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_1: Stratejik düşünme ile karar verme stilleri arasında bir ilişki vardır.

H_1a: Stratejik düşünme ile rasyonel karar verme stili arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_1b: Stratejik düşünme ile sezgisel karar verme stili arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_1c: Stratejik düşünme ile bağımlı karar verme stili arasında olumsuz yönde bir ilişki vardır.

H_1d: Stratejik düşünme ile karar vermeden kaçınma stili arasında olumsuz yönde bir ilişki vardır.

H_1e: Stratejik düşünme ile anlık karar verme stili arasında olumsuz yönde bir ilişki vardır.

H_2: Eleştirel düşünme ile karar verme stilleri arasında bir ilişki vardır.

H_2a: Eleştirel düşünme ile rasyonel karar verme stili arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_2b: Eleştirel düşünme ile sezgisel karar verme stili arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_2c: Eleştirel düşünme ile bağımlı karar verme stili arasında olumsuz yönde bir ilişki vardır.

H_{2}d: Eleştirel düşünme ile karar vermeden kaçınma stili arasında olumsuz yönde bir ilişki vardır.

H_{2}e: Eleştirel düşünme ile anlık karar verme stili arasında olumsuz yönde bir ilişki vardır.

H_{3}: Yaratıcı düşünme ile karar verme stilleri arasında bir ilişki vardır.

H_{3}a: Yaratıcı düşünme ile rasyonel karar verme stili arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{3}b: Yaratıcı düşünme ile sezgisel karar verme stili arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{3}c: Yaratıcı düşünme ile bağımlı karar verme stili arasında olumsuz yönde bir ilişki vardır.

H_{3}d: Yaratıcı düşünme ile karar vermeden kaçınma stili arasında olumsuz yönde bir ilişki vardır.

H_{3}e: Yaratıcı düşünme ile anlık karar verme stili arasında olumsuz yönde bir ilişki vardır.

H_{4}: Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme arasında bir ilişki vardır.

H_{4}a: Stratejik düşünme ile yaratıcı düşünme arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{4}b: Stratejik düşünme ile eleştirel düşünme arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H_{4}c: Eleştirel düşünme ile yaratıcı düşünme arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

7.4 Araştırmanın Metodolojisi

7.4.1 Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu araştırma, Türk Silahlı Kuvvetleri içerisinde görev yapan subaylardan, meslekî gelişim kapsamında kendi isteğiyle bireysel çalışma yapan ve girdiği sınav sonucu lisansüstü akademik öğrenim hakkı kazanmış grup üzerinde, kurumdan yazılı

izin alınmak suretiyle yapılmıştır. Bu grubun ortak özelliği; meslekî kariyeri içerisinde alt düzey yöneticilik yapmış, orta ve üst düzey yöneticilik için kendisine yeni fırsatlar arayan, bu maksatla bireysel çalışma yaparak kendini geliştiren bireylerden oluşmasıdır. Bu evrene ait bireylerin kariyer geliştirmeye yönelik motivasyonları, onların bilinçaltında da düşünme ve karar verme üzerinde uzmanlaşmaya istek ve ihtiyaç duymasına neden olmaktadır. Ayrıca, askerlik mesleği içinde icra edilen askerî harekât çeşitlerinin tamamında bir planlama süreci bulunmakta, bu sürece "Askeri karar verme süreci" ismi verilmekte ve bu süreç içerisinde "durum muhakemesi" yapılarak düşünme ve karar verme süreci yürütülmektedir. Dolayısıyla, araştırma evreninin çalışma alanı araştırma konusu ile birebir örtüşmektedir.

Bu kapsamda araştırma evreni ortalama 900 personelden oluşmaktadır. Evrenin sağlıklı araştırılabilmesi için seçilen örnek kitle, hem temsil yeteneği sağlayan bir örnek büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşmalıdır (Altunışık vd.leri, 2010). Bu çerçevede "Table for Determining Sample Size from a Given Population" değerleri dikkate alınarak bu evren için gerekli örnek büyüklüğü 269 olarak ifade edilmiş; 269 kişilik örneklemin ana kitleyi temsil edeceği varsayılmıştır. Ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilebilmesi için olasılığa dayalı olmayan tekniklerden 'kolayda örnekleme' yöntemi seçilmiştir.

7.4.2 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmaya yönelik Çizelge 7.1'de belirtilen ölçüm araçlarından oluşturulan ve Ek-1'de sunulan anket, evren-örneklem ilişkisine dayanarak toplam 280 kişiye uygulanmıştır.

Ölçek	Anketteki Yeri
Karar Verme Stilleri Ölçeği (Scott ve Bruce, 1995)	1-25. Sorular
Stratejik Düşünme Ölçeği (Pisapia, 2005)	26-60. Sorular
Yaratıcı Düşünme Ölçeği (Amabile, 1998)	61-71. Sorular
Eleştirel Düşünme Ölçeği (Goyne, 2001)	72-96. Sorular

Tablo 7.1 Ankette Kullanılan Ölçekler

Düşünme yetenekleri ölçeklerinin beklenti oluşturarak karar verme stilleri ölçeğindeki soruların cevaplarına etki etmemesi için karar verme stilleri ölçeği ilk sıraya yerleştirilmiştir.

Anketler, elden ve posta yoluyla olmak üzere iki şekilde gönderilmiş ve teslim alınmıştır. Teslim edilen 280 anketten 273'ü dönüş yapmış ve tamamı geçerli olacak şekilde araştırmaya dahil edilmiştir. Ankete katılım oranı % 97'dir. Araştırma modelinin test edilmesi ve araştırmanın amacı doğrultusunda SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılarak aşağıdaki analizler yapılmıştır:

- Araştırmada kullanılan testlerin faktör yapıları ve faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemeye yönelik faktör ve güvenilirlik analizleri,
- Demografik Analizler,
- Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmeye yönelik korelasyon analizi,
- Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ve açıklayıcı güçlerini etmeye yönelik çoklu regresyon analizleri.

7.4.3 Kullanılan Ölçüm Araçlarının Analizleri

Araştırmanın tasarımına yönelik dört farklı ölçüm aracına ihtiyaç duyulmuş ve geçmişte sıklıkla kullanılan ve yüksek düzeyde güvenilirlik ve geçerlilik göstermiş ölçekler (Çizelge 7.1) seçilmiştir. Bu kapsamda tespit edilen ölçekler ve analizleri aşağıda sunulmuştur.

7.4.3.1 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir ölçeğin veya anketin tutarlılığını ve kalıcılığını gösterirken hatadan bağımsız kalma derecesini，diğer bir ifadeyle bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı，dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğin göstergeleridir. Tutarlı olması，ölçme kurallarına，veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir．Dengeli olması，diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içinde değişmemesini ifade etmektedir．Tekrarlanabilir olması ise,

ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması , tekrar uygulanabilmesi ve zaman içinde güvenilir olmasını göstermektedir.

Bu araştırmada içsel tutarlılık yöntemini esas alan Cronbach Alfa Güvenilirlik Ölçütü kullanılmıştır. "0" ile "1" arasında değer alabilen bu ölçüte göre, bir ölçeğin Cronbach Alfa değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirliği artmaktadır. Ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için asgari 0.70 değerine sahip olması gerekmektedir.

Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda; elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve iki değişken hariç tüm güvenilirliklerin literatürde kabul gören 0.70'in üzerinde olduğu ortaya çıkartılmıştır. Karar Verme Stilleri Ölçeğinin alt bölümlerinin güvenilirlikleri Tablo 7.2'de, Düşünme Ölçeklerin güvenilirlik analizleri ise Tablo 7.3'te sunulmuştur.

Ölçek	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach α Değeri
Rasyonel KVS	5	1	0.70
Sezgisel KVS	5	1	0.76
Bağımlı KVS	5	-	0.70
Karardan Kaçınma	5	-	0.82
Anlık KVS	5	-	0.73

Tablo 7.2 Karar Verme Stilleri Ölçeği Alt Bileşenleri Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach α Değeri
Stratejik Düşünme	35	-	0.85
Yaratıcı Düşünme	11	-	0.87
Eleştirel Düşünme	25	-	0.92

Tablo 7.3 Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme Ölçeklerinin Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Tablo değerlerinden görüldüğü üzere, ölçeklerin alt ve üst değerleri 0.70-0.92 arasında olup bu araştırma için güvenilirlik değerlerinin üst seviyede olduğu tespit edilmiştir.

7.4.3.2 Ölçeklerin Geçerlik Analizleri

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru olarak ölçebilme derecesidir (Özçelik, 1998). Ölçeğin geçerliği; görünüş geçerliği, kapsam geçerliği, bir ölçüte dayalı geçerlik ve yapı geçerliği olmak üzere dört farklı şekilde ele alınabilir. Ancak bir araştırmada kullanılan araçların bütün bu geçerlik özelliklerini taşıması beklenmez.

Geçerliklerin tipleri incelendiğinde, sosyal bilimler alanının sübjektif özelliğinden dolayı görünüş geçerliğinin kullanılması genel bir teamüldür. Görünüş geçerliği, bir ölçekteki maddelerde ifadelerin her okuyucu ve araştırmacı tarafından aynı şekilde anlaşılmasıdır (Mehrens ve Lehmann, 1991). Ölçeğin okunabilir, açık ve anlaşılır olması görünüş geçerliğinin bir göstergesidir. Bu kapsamda, anket uygulanmadan önce soruların cevaplayıcıların özelliklerine yakın kişilerce okunması ve uzman görüşünün alınması görünüş geçerliğini sağlamada kullanılacak bir yoldur.

Bu araştırmada görünüş geçerliği uygulanmış olup;

- Birinci safhada uzman görüşü alınmıştır. Bu kapsamda tez danışmanının uzmanlığına başvurulmuş; anketteki ifadelerin ölçülmek istenen konuyu ifade etme durumları sorgulanmış; dil, kültür ve kurumsal terminoloji açısından anketin görünüş geçerlikliğinin uygun olduğu tespit edilmiştir.

- İkinci safhada örneklem grubun genel karakterinin ortalamasını yansıtan üç kurum çalışanına anket inceletilmiş; anket maddelerinde şekil ve içerik açısından anlayamadıkları yerler olup olmadığı sorgulanmıştır. Üç çalışandan alınan geri dönüşler incelenmiş ve anket maddelerinde anlaşılırlık açısından bir sorun tespit edilmemiştir.

7.4.3.3 Ölçeklerin Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler farklı bir kültürde ve farklı bir örneklemde kullanıldığından, verilerin faktör analizine tabi tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin elde edilmesi gereklidir . Faktör Analizi; çok sayıda değişken

arasındaki karşılıklı ilişkilerin yapısını analiz edebilmek amacıyla, bu değişkenlerin temelinde yatan ortak boyutları belirlemeye yarayan bir analiz türüdür. Bir başka deyişle, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkenleri bir araya getirerek az sayıdaki kavramsal ve anlamlı yeni değişkenler bulmayı amaçlayan bir istatistiki çalışmadır. (Büyüköztürk, 2002). Bu çerçevede, kullanılan ölçeklere yönelik faktör analizleri aşağıda sunulmuştur.

7.4.3.3.1 Karar Verme Stilleri Ölçeği Faktör Analizi

Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ), bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek maksadıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir. Karar Verme Stili Ölçeğinin 25 maddelik orijinal formu; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kendiliğinden-anlık ve karar vermeden kaçınma stillerinden oluşmaktadır. Alt boyutların ölçümünü yapan maddeler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- Rasyonel Karar Verme Stili (1, 2, 3, 4, 5. Sorular)
- Sezgisel Karar Verme Stili (6, 7, 8, 9, 10. Sorular)
- Bağımlı Karar Verme Stili (11, 12, 13, 14, 15. Sorular)
- Karar Vermeden Kaçınma Stili (16, 17, 18, 19, 20. Sorular)
- Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili (21, 22, 23, 24, 25. Sorular)

Ölçek maddeleri; “kesinlikle katılmıyorum (1)”, “katılmıyorum (2)”, “kararsızım (3)”, “katılıyorum (4)”, “kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde sıralanan likert tipi 5’li bir derecelendirmeye sahiptir.

Bireylerin karar verme stillerini ölçebilmek amacıyla hazırlanan Karar Verme Stilleri 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 Barlett Küresellik Testi uygulanmış olup bulgular Tablo 7.3’te sunulmuştur.

Tablo 7.4 incelendiğinde KMO katsayısının 0.781 olduğu görülmektedir. 0.60’dan büyük olması beklenen bu rakam, araştırma için belirlenen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca; tablodaki

Bartlett Küresellik Testine ilişkin Ki-Kare değerinin ise $p < 0.01$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

	MADDELER	Kaç	Anl	Sezg	Bağ	Rasy	F6
1	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.						0.668
2	Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır.					0.527	
3	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.					0.819	
4	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.					0.762	
5	Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.					0.698	
6	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.			0.767			
7	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.			0.780			
8	Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.			0.696			
9	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.						0.947
10	Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.			0.759			
11	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.				0.686		
12	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.				0.798		
13	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.				0.680		
14	Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.				0.681		
15	Önemli kararlarımı başka insanlara danışmadan verdiğim nadirdir				0.555		
16	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.	0.582					
17	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.	0.758					

18	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.	0.849					
19	Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.	0.741					
20	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.	0.755					
21	Genellikle ani kararlar veririm.		0.738				
22	Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.		0.783				
23	Çabuk karar veririm.		0.698				
24	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.		0.689				
25	Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.		0.499				
	Cronbach						0.14
	Faktörlerin Açıklayıcı Varyansları	18	13	9	7	6	4
	Toplam Açıklayıcı Varyans	% 57					
	Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) Katsayısı	0.781					
	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare			2142.643		
		Df			300.000		
		Sig.			0.000		

Tablo 7.4 Karar Verme Stilleri Ölçeği Faktör Analizi Tablosu -1

25 maddelik Karar Verme Stilleri ölçeği üzerinde yapılan ilk faktör analizi sonrasında, toplam varyansın %57'sini açıklayan 6 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör analizinde, faktör yüklerinin toplam varyansı açıklama yüzdesinin 0.40 ve üzerinde olması kabul edilebilir bulunmaktadır.

Ölçekte bulunan maddeler esasen literatüre uygun şekilde beş faktör (Rasyonel Karar Verme, Sezgisel Karar Verme, Bağımlı Karar Verme, Anlık Karar Verme, Karardan Kaçınma) altında toplanmışlardır. Ancak ilginç bir şekilde 1 (Rasyonel Karar Verme Ölçeği) ve 9 (Sezgisel Karar Verme Ölçeği) numaralı maddelerin altıncı bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Bununla birlikte; bahse konu maddelerin içerdiği anlamlar incelendiğinde, esasında anlamlı bir birliktelik oluşturmadığı düşünüldüğünden ve bu iki maddenin gruplandırılması neticesinde

ortaya çıkan faktörün güvenilirliğinin (cronbach alpha) oldukça düşük olduğu (0.14) görüldüğünden bahse konu maddeler ölçeklerin dışında tutulmuş ve faktör analizi tekrarlanmış ve Tablo 7.5 elde edilmiştir.

	MADDELER	Kaç	Anl	Sezg	Bağ	Rasy
2	Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır.					0.561
3	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.					0.821
4	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.					0.755
5	Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.					0.692
6	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.			0.775		
7	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.			0.785		
8	Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.			0.693		
10	Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.			0.768		
11	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.				0.686	
12	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.				0.797	
13	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.				0.680	
14	Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.				0.686	
15	Önemli kararlarımı başka insanlara danışmadan verdiğim nadirdir				0.555	
16	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.	0.569				
17	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.	0.767				
18	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.	0.852				
19	Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.	0.738				
20	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.	0.740				
21	Genellikle ani kararlar veririm.		0.745			

22	Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.		0.790			
23	Çabuk karar veririm.		0.698			
24	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.		0.675			
25	Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.		0.497			
	Cronbach	0.70	0.76	0.70	0.82	0.73
	Faktörlerin Açıklayıcı Varyansları	20	13	10	8	6
	Toplam Açıklayıcı Varyans	% 57				
	Kaiser – Meyer – Olkin Katsayısı	0.788				
	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2054.193			
		Df	253.000			
		Sig.	0.000			

Tablo 7.5 Karar Verme Stilleri Ölçeği Faktör Analizi Tablosu -2

Tablo 7.4'te görüleceği üzere tekrarlanan faktör analizi neticesinde ölçekte bulunan maddelerin literatüre uygun şekilde beş faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktörlere giren maddelerin anlamsal olarak incelenmesi sonucu literatürde söz edilen boyutların analiz sonucunda ortaya çıktığı tespit edilmiştir . Bunun da kullanılan anketin geçerliğine (validity) delil teşk il ettiği değerlendirilmektedir.

7.4.3.3.2 Stratejik, Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme Ölçeği Faktör Analizi

Bu araştırmada stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme ölçeklerinin her biri üç alt bileşene ayrılmakla birlikte ölçekler, karar verme stillerine karşı bir bütün olarak analize sokulmuş ve sonuca ulaşılmıştır. Dolayısıyla düşünme ölçeklerinin alt bileşenlerinin kurulan hipotezlerde bağımsız değişken rolü bulunmamaktadır.

7.5 Araştırma Bulguları

Uygulanan anketlerin SPSS istatistik programında değerlendirilmesi sonrası ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

7.5.1 Demografik Analizler

Bu bölümde demografik değişkenler olan yaş, cinsiyet, medeni durum ve mesleki deneyime ait bilgiler, frekans tabloları ve yüzdelik dağılım şekilleri aracılığıyla düzenlenmiş ve Tablo 7.6'da sunulmuştur.

ÖZELLİK		F	%
Yaş	20-29	6	2,2
	30-39	260	95,2
	40-49	7	2,6
	Diğer	0	0
Cinsiyet	Erkek	273	100
	Kadın	0	0
Medeni Durum	Evli	264	96,7
	Bekar	9	3,3
Meslekî Deneyim	1-5 Yıl	0	0
	6-10 Yıl	129	47,3
	11-15 Yıl	123	45,1
	16-20 Yıl	21	7,7

Tablo 7.6 Örneklem grubun yaş, cinsiyet, medeni durum ve mesleki deneyime ait frekans ve yüzdeleri

Demografik özellikler tablosu incelendiğinde, örneklem grubun askerlik mesleğinin doğal bir sonucu olarak tamamının erkek olduğu, genel özellikleri itibariyle 30-39 yaş aralığında ve evli olduğu görülmektedir. Grubun çalıştığı kurumda ortalama 6-15 yıl arasında meslekî deneyimi bulunmaktadır.

Yaş ve deneyim sonuçları dikkate alındığında, örneklemin dinamik ve olgunlaşmış bir yaş grubunda ve yeterli meslekî deneyime sahip bir grup olduğu görülmektedir.

Araştırmada bağımlı değişken olan karar verme tarzlarının, medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği "t-testi" ile; yaş ve mesleki deneyime göre farklılık gösterip göstermediği ise ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Anlamlılık testlerinde ($p<0,05$) anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Karar verme tarzlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testleri sonucunda (Tablo 7.7) çalışanların karar verme tarzlarının medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. ($p>0,05$).

KVS	Medeni Durum	N	Ort.	Stand. Sapma	F	p
Rasyonel Karar verme	Evli	264	4.22	0.43	- 0.86	0.39
	Bekar	9	4.35	0.50		
Sezgisel Karar verme	Evli	264	3.46	1.04	- 0.64	0.52
	Bekar	9	3.68	0.63		
Bağımlı Karar verme	Evli	264	3.67	0.72	0.84	0.39
	Bekar	9	3.46	0.57		
Kaçınma	Evli	264	1.65	0.92	1.33	0.18
	Bekar	9	1.24	0.46		
Anlık Karar Verme	Evli	264	1.91	0.82	-0.31	0.75
	Bekar	9	2	0.80		

Tablo 7.7 Karar Verme Stilleri t-testi bulguları

Karar verme tarzlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan ANOVA analizleri sonucunda (Tablo 7.8) çalışanların karar verme tarzlarının yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. ($p>0,05$).

Karar verme tarzlarının mesleki deneyime göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan ANOVA analizleri sonucunda (Tablo 7.9) çalışanların karar verme tarzlarının mesleki deneyime göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. ($p>0,05$).

	Yaş	N	Ort.	Stand. Sapma	F	p
Rasyonel Karar Verme	20-29	6	6	3.96	-0.31	0.75
	30-39	260	260	4.24		
	40-49	7	7	4.14		
Sezgisel Karar Verme	20-29	6	3.36	1.20	0.08	0.91
	30-39	260	3.46	1.04		
	40-49	7	3.60	0.43		
Bağımlı Karar Verme	20-29	6	3.46	0.64	2.17	0.11
	30-39	260	3.68	0.72		
	40-49	7	3.14	0.76		
Karardan Kaçınma	20-29	6	1.26	0.48	0.69	0.50
	30-39	260	1.66	0.92		
	40-49	7	1.45	1.04		
Anlık Karar Verme	20-29	6	1.46	0.70	3.17	0.06
	30-39	260	1.90	0.81		
	40-49	7	2.57	0.88		

Tablo 7.8 Yaşa Göre ANOVA-testi bulguları

	Mesleki Deneyim	N	Ort.	Stand. Sapma	F	p
Rasyonel Karar Verme	6-10 Yıl	6	4.25	0.42	0.496	0.61
	11-15 Yıl	260	4.20	0.46		
	16-20 Yıl	7	4.24	0.38		
Sezgisel Karar Verme	6-10 Yıl	6	3.57	1.22	1.180	0.30
	11-15 Yıl	260	3.37	0.86		
	16-20 Yıl	7	3.43	0.60		
Bağımlı Karar Verme	6-10 Yıl	6	3.78	0.63	3.270	0.06
	11-15 Yıl	260	3.55	0.75		
	16-20 Yıl	7	3.59	0.92		
Karardan Kaçırma	6-10 Yıl	6	1.61	0.87	0.130	0.878
	11-15 Yıl	260	1.66	0.95		
	16-20 Yıl	7	1.69	0.99		
Anlık Karar Verme	6-10 Yıl	6	1.89	0.80	1.576	0.209
	11-15 Yıl	260	1.88	0.80		
	16-20 Yıl	7	2.21	0.99		

Tablo 7.9 Mesleki Deneyime Göre ANOVA testi bulguları

7.5.2 Korelasyon Analizi

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır . İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yönteme korelasyon analizi adı verilmektedir . Diğer bir ifadeyle korelasyon , iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü , yönünü ve önemini ortaya koyan bir yöntemdir . Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan, iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı "r" harfiyle sembolize edilmekte olup , r-1 ile r+1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Özdamar, 1999: 407).

Korelasyon katsayıları, hipotezlerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilmektedir. Çünkü korelasyon katsayıları aynı zamanda basit regresyon anlamı da taşımaktadır. Buradan hareketle, söz konusu ilişkilerde $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 7.10'da görülmektedir. Tablo incelendiğinde; araştırmanın bağımlı değişkenleri olan Stratejik Düşünme, Yaratıcı Düşünme ve Eleştirel Düşünme'nin bağımsız değişken olan Karar Verme Stilleri ile büyük oranda ilişkisi olduğu görülmektedir.

	Ort	Stand. Sapma	Stratejik Düş.	Yaratıcı Düş.	Eleştirel Düş.	Rasyonel KVS	Sezgisel KVS	Bağımlı KVS	Kararda n Kaç.
Stratejik Düşünme	3.90	0.32							
Yaratıcı Düşünme	3.85	0.47	0.66**						
Eleştirel Düşünme	4.03	0.38	0.66**	0.68**					
Rasyonel KVS	4.29	0.45	0.50**	0.43**	0.48**				
Sezgisel KVS	3.59	0.81	0.27**	0.19**	0.32**	0.17**			
Bağımlı KVS	3.66	0.72	0.19**	- 0.01	0.02	0.11	0.12*		
Karardan Kaçınma	1.64	0.92	- 0.10	- 0.19**	- 0.22**	- 0.18**	0.04	0.18**	
Anlık KVS	1.91	0.92	0.04	0.01	- 0.11	- 0.11	0.21**	0.05	0.43**

* p<.05, ** p<.01

Tablo 7.10 Bağımsız ve bağımlı değişkenlere yönelik korelasyon analiz sonuçları

Korelasyon analizi incelendiğinde;

- Stratejik Düşünmenin; Rasyonel Karar Verme (r=0,50, p<0,01), Sezgisel Karar Verme (r=0,27, p<0,01) ve Bağımlı Karar Verme (r=0,19, p<0,01) ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içinde olduğu,

- Yaratıcı Düşünmenin; Rasyonel Karar Verme (r=0,43, p<0,01) ve Sezgisel Karar Verme (r=0,19, p<0,01) ile anlamlı ve pozitif, karardan kaçınma (r= - 0,19, p<0,01) ile ise anlamlı ve negatif yönlü ilişki içinde olduğu;

- Eleştirel Düşünmenin; Rasyonel Karar Verme (r=0,48, p<0,01) ve Sezgisel Karar Verme (r=0,32, p<0,01) ile anlamlı ve pozitif, karardan kaçınma (r= - 0,22, p<0,01) ile ise anlamlı ve negatif yönlü ilişki içinde olduğu;

- Stratejik Düşünmenin; yaratıcı düşünme (r=0,66, p<0,01) ve eleştirel düşünme (r=0,66, p<0,01) ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içinde olduğu;

- Yaratıcı Düşünmenin; eleştirel düşünme (r=0,68, p<0,01) ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Yapılan korelasyon analizi göstermiştir ki; düşünme yeteneklerinin kişilerin karar verme stilleri üzerinde anlamlı, pozitif ve kuvvetli ilişkisi mevcuttur. Bu durum, yapılan literatür taraması sonucu kurulan hipotezlerin doğruluğunu teyit eden ilk rasyonel sonuçtur. Regresyon analizini müteakip hipotezler değerlendirilecektir.

7.5.3 Regresyon Analizi

Korelasyon analizi sonucu Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Karar Verme Stilleri ile ilişkileri ve yönünü tespit edilmiştir. Müteakiben, tespit edilen bu ilişkiler içinde, hangi değişkenin hangi değişken üzerinde ne derece etkisi olduğunu görmek maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analiz sonuçları müteakip maddelerde açıklanmıştır.

7.5.3.1 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Rasyonel Karar Verme Üzerine Etkisi

Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Rasyonel Karar Verme Stili üzerine etkisi dört adımda gerçekleştirilmiştir. Birinci adımda demografik değişkenler kontrol faktörü olarak regresyona girilmiş, ikinci adımda Stratejik

Düşünme, üçüncü adımda Yaratıcı Düşünme ve son adımda da Eleştirel Düşünme regresyona girilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 7.11'de görülmektedir.

	Rasyonel Karar Verme			
Değişken	**R^2**	**ΔR^2**	**F**	**β**
Adım 1				
Demografik Değişkenler	0.002	0.002	0.185	
Adım 2				
Demografik Değişkenler				
Stratejik Düşünme	0.256	0.254	23.043*	0.504**
Adım 3				
Demografik Değişkenler	.0.273	0.017	20.025**	0.174*
Stratejik Düşünme				
Yaratıcı Düşünme				
Adım 4				
Demografik Değişkenler				
Stratejik Düşünme	0.298	0.025	18.784**	0.238*
Yaratıcı Düşünme				
Eleştirel Düşünme				

Tablo 7.11 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Rasyonel Karar Verme Stili Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Testi

Tablo 7.11'de görüldüğü gibi, regresyon modeline girilen tüm bağımsız değişkenlerin Rasyonel Karar Verme Stilinin toplam varyansın %29'unu açıkladığı görülmektedir.

Bununla birlikte; birinci adımda regresyona girilen kontrol faktörlerinin Rasyonel Karar Verme Stili üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı görülmektedir. (R^2 = 0 .002)

İkinci adımda regresyona girilen Stratejik Düşünmenin (R^2 =0.25, β = 0.504, p< 0.01); üç ve dördüncü aşamada regresyona girilen Yaratıcı Düşünme (R^2=0 .01, β = 0.174, p< 0.05) ve Eleştirel Düşünmeye (R^2 = 0 .02, β = 0.238, p < .05) göre Rasyonel Karar Verme Stilini açıklama gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, bireylerin Stratejik Düşünme Becerilerinin Rasyonel Karar Vermeyi açıklamada oldukça önemli ve etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

7.5.3.2 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Sezgisel Karar Verme Stili Üzerine Etkisi

Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Sezgisel Karar Verme Stili Üzerine Etkisi dört adımda gerçekleştirilmiştir. Birinci adımda demografik değişkenler kontrol faktörü olarak regresyona girilmiş, ikinci adımda Stratejik Düşünme, üçüncü adımda Yaratıcı Düşünme ve son adımda da Eleştirel Düşünme regresyona girilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 7.12'de görülmektedir.

Tablo 7.12'de görüldüğü gibi, regresyon modeline girilen tüm bağımsız değişkenlerin Sezgisel Karar Verme Stilinin toplam varyansın %12'sini açıkladığı görülmektedir.

Bununla birlikte; birinci adımda regresyona girilen kontrol faktörleri ile üçüncü adımda girilen Yaratıcı Düşünmenin, Sezgisel Karar Verme Stili üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı görülmektedir (R^2 = 0 .007; R^2 = 0 .000)

İkinci adımda regresyona girilen Stratejik Düşünmenin (R^2 = 0 .07, β =0.27, p < .01), dördüncü aşamada regresyona girilen Eleştirel Düşünmeye (R^2 = 0 .03, β =0.29, p < .05) göre Sezgisel Karar Verme Stilini açıklama gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, bireylerin Stratejik Düşünme Becerilerinin Sezgisel Karar Vermeyi açıklamada Rasyonel Karar Verme kadar olmasa da kısmen etkili olduğu sonucu çıkmaktadır.

	Sezgisel Karar Verme			
Değişken	**R^2**	**ΔR^2**	**F**	**β**
Adım 1				
Demografik Değişkenler	0.007	0.007	0.610	
Adım 2				
Demografik Değişkenler				
Stratejik Düşünme	0.081	0.074	5.871**	0.27**
Adım 3				
Demografik Değişkenler				0.02
Stratejik Düşünme	0.081	0.000	4.074**	
Yaratıcı Düşünme				
Adım 4				
Demografik Değişkenler				
Stratejik Düşünme	0.118	0.037	5910**	0.29*
Yaratıcı Düşünme				
Eleştirel Düşünme				

Tablo 7.12 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Sezgisel Karar Verme Stili Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Testi

7.5.3.3 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Bağımlı Karar Verme Stili Üzerine Etkisi

Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Bağımlı Karar Verme Stili üzerine etkisi dört adımda gerçekleştirilmiştir. Birinci adımda demografik değişkenler kontrol faktörü olarak regresyona girilmiş, ikinci adımda Stratejik Düşünme, üçüncü adımda Yaratıcı Düşünme ve son adımda da Eleştirel Düşünme regresyona girilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 7.13'te görülmektedir.

	Bağımlı Karar Verme			
Değişken	**R^2**	**ΔR^2**	**F**	**β**
Adım 1				
Demografik Değişkenler	0.022	0.022	2.011	
Adım 2				
Demografik Değişkenler				
Stratejik Düşünme	0.060	0.038	4.278**	0.19*
Adım 3				
Demografik Değişkenler				- 0.26*
Stratejik Düşünme	0.100	0.040	5.963**	
Yaratıcı Düşünme				
Adım 4				
Demografik Değişkenler				
Stratejik Düşünme				-0.09
Yaratıcı Düşünme	0.104	0.004	5.153**	
Eleştirel Düşünme				

Tablo 7.13 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Bağımlı Karar Verme Stili Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Testi

Tablo 7.13'de görüldüğü gibi, regresyon modeline girilen tüm bağımsız değişkenlerin Bağımlı Karar Verme Stilinin toplam varyansın %10'unu açıkladığı görülmektedir.

Bununla birlikte; birinci adımda regresyona girilen kontrol faktörleri ile Eleştirel Düşünmenin Bağımlı Karar Verme Stili üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı görülmektedir (R^2 = 0.02; R^2 = 0 .004)

İkinci adımda regresyona girilen Stratejik Düşünme (R^2 = 0.03, β = 0.19, p <0.05) ile üçüncü aşamada regresyona girilen Yaratıcı Düşünme (R^2 = 0.04,

$\beta = -0.26$, $p < 0.05$)'nin Bağımlı Karar Verme Stilini açıklama gücünün sınırlı olduğu görülmektedir.

7.5.3.4 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Karar Vermeden Kaçınma Stili Üzerine Etkisi

Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Karar Vermeden Kaçınma Stili üzerine etkisi dört adımda gerçekleştirilmiştir. Birinci adımda demografik değişkenler kontrol faktörü olarak regresyona girilmiş, ikinci adımda Stratejik Düşünme, üçüncü adımda Yaratıcı Düşünme ve son adımda da Eleştirel Düşünme regresyona girilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 7.14'te görülmektedir.

	Karardan Kaçınma			
Değişken	**R^2**	**ΔR^2**	**F**	**β**
Adım 1				
Demografik Değişkenler	0.007	0.007	0.658	
Adım 2				
Demografik Değişkenler				
Stratejik Düşünme	0.018	0.011	1.214**	- 0.10
Adım 3				
Demografik Değişkenler				
Stratejik Düşünme	0.045	0.027	2.524**	- 0.22*
Yaratıcı Düşünme				
Adım 4				
Demografik Değişkenler				
Stratejik Düşünme	0.068	0.023	3.232**	-0.22*
Yaratıcı Düşünme				
Eleştirel Düşünme				

Tablo 7.14 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Karar Vermeden Kaçınma Stili Üzerine Etkisi Çoklu Regresyon Testi

Tablo 7.14'te görüldüğü gibi, regresyon modeline girilen tüm bağımsız değişkenlerin Karar Vermeden Kaçınma Stilinin toplam varyansın %7'sini açıkladığı görülmektedir.

Bununla birlikte; birinci adımda regresyona girilen kontrol faktörleri ile ikinci adımda regresyona girilen Stratejik Düşünmenin Karardan Kaçınma üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı görülmektedir (R^2 = 0 .007; R^2 = 0 .011)

Üçüncü adımda regresyona girilen Yaratıcı Düşünme (R^2 = 0.02, β = - 0.221, p <0 .05) ile dördüncü aşamada regresyona girilen Eleştirel Düşünme (R^2 = 0 .02, β = -0.228, p <0 .05)'nin Karar Vermeden Kaçınma Stilini açıklama gücünün ise sınırlı olduğu görülmektedir.

7.5.3.5 Stratejik, Yaratıcı ve Eleştirel Düşünmenin Anlık Karar Verme Stili Üzerine Etkisi

Yapılan korelasyon analizinde, düşünme yetenekleri ile anlık karar verme stili arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon bulunmadığından regresyon katsayısı da tespit edilememiştir.

7.6 Korelasyon ve Regresyon Analizlerine Göre Hipotezlerin Sınanması

Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme yeteneklerinin kişilerin karar verme stilleri üzerine etki ettiğine dair kurulan hipotezler, korelasyon ve regresyon analiz sonuçlarına göre test edilmiş ve sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Hı kodu ile kurulan "stratejik düşünme ile karar verme stilleri arasında bir ilişki vardır" hipotezi Tablo 7.15'teki alt hipotezlere dayanarak **doğrulanmıştır.**

H.No	Bağımsız değişken	Kurulan İlişki	Bağımlı değişken	Korelasyon Katsayısı	Regresyon Katsayısı	Sonuç
H1a	Stratejik düşünme	Olumlu	Rasyonel karar verme stili	0.50**	R^2 =0.25, β = 0.504, p< 0.01	**Doğrulandı**
H1b	Stratejik düşünme	Olumlu	Sezgisel karar verme stili	0.27**	R^2 = 0 .07, β =0.27, p < .01	**Doğrulandı**
H1c	Stratejik düşünme	Olumsuz	Bağımlı karar verme stili	0.19**	R^2 = 0.03, β = 0.19, p <0.05	**Doğrulandı**
H1d	Stratejik düşünme	Olumsuz	Karar Vermeden Kaçınma stili	- 0.10	R^2 = 0 .007; R^2 = 0 .011	**Reddedildi**
H1e	Stratejik düşünme	Olumsuz	Anlık Karar Verme stili	0.04	-	**Reddedildi**

Tablo 7.15 Stratejik Düşünme ile Karar Verme Stilleri Arasında Kurulan Hipotezlerin Sonuçları

H2 kodu ile kurulan "eleştirel düşünme ile karar verme stilleri arasında bir ilişki vardır" hipotezi Tablo 7.16'daki alt hipotezlere dayanarak **doğrulanmıştır.**

H.No	Bağımsız değişken	Kurulan İlişki	Bağımlı değişken	Korelasyon Katsayısı	Regresyon Katsayısı	Sonuç
H2a	Eleştirel düşünme	Olumlu	Rasyonel karar verme stili	0.48**	R^2 = 0 .02, β = 0.238, p < .05	**Doğrulandı**
H2b	Eleştirel düşünme	Olumlu	Sezgisel karar verme stili	0.32**	R^2 = 0 .03, β =0.29, p < .05	**Doğrulandı**
H2c	Eleştirel düşünme	Olumsuz	Bağımlı karar verme stili	0.02	R^2 = 0.02; R^2 = 0 .004	**Reddedildi**
H2d	Eleştirel düşünme	Olumsuz	Karar Vermeden Kaçınma stili	- 0.22**	R^2 = 0 .02, β = -0.228, p <0 .05	**Doğrulandı**
H2e	Eleştirel düşünme	Olumsuz	Anlık Karar Verme stili	- 0.11	-	**Reddedildi**

Tablo 7.16 Eleştirel Düşünme ile Karar Verme Stilleri Arasında Kurulan Hipotezlerin Sonuçları

H3 kodu ile kurulan "stratejik düşünme ile karar verme stilleri arasında bir ilişki vardır" hipotezi Tablo 7.17'deki alt hipotezlere dayanarak **doğrulanmıştır.**

H.No	Bağımsız değişken	Kurulan İlişki	Bağımlı değişken	Korelasyon Katsayısı	Regresyon Katsayısı	Sonuç
H3a	Yaratıcı düşünme	Olumlu	Rasyonel karar verme stili	0.43^{**}	R^2=0 .01, β = 0.174, p< 0.05	**Doğrulandı**
H3b	Yaratıcı düşünme	Olumlu	Sezgisel karar verme stili	0.19^{**}	R^2 = 0 .007; R^2 = 0 .000	**Doğrulandı**
H3c	Yaratıcı düşünme	Olumsuz	Bağımlı karar verme stili	- 0.01	R^2 = 0.04, β = -0.26, p <0.05	**Reddedildi**
H3d	Yaratıcı düşünme	Olumsuz	Karar Vermeden Kaçınma stili	$- 0.19^{**}$	R^2 = 0.02, β = - 0.221, p <0 .05	**Doğrulandı**
H3e	Yaratıcı düşünme	Olumsuz	Anlık Karar Verme stili	0.01	-	**Reddedildi**

Tablo 7.17 Yaratıcı Düşünme ile Karar Verme Stilleri Arasında Kurulan Hipotezlerin Sonuçları

H4 kodu ile kurulan "Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme arasında bir ilişki vardır." hipotezi Tablo 7.18'deki alt hipotezlere dayanarak **doğrulanmıştır.**

H.No	Bağımsız değişken	Kurulan İlişki	Bağımlı değişken	Korelasyon Katsayısı	Sonuç
H4a	Stratejik düşünme	Olumlu	Eleştirel düşünme	0.66^{**}	**Doğrulandı**
H4b	Stratejik düşünme	Olumlu	Yaratıcı düşünme	0.66^{**}	**Doğrulandı**
H4c	Eleştirel düşünme	Olumlu	Yaratıcı düşünme	0.68^{**}	**Doğrulandı**

Tablo 7.18 Düşünme Yetenekleri Arasında Kurulan Hipotezlerin Sonuçları

Tablolardan görüldüğü üzere, anlık karar verme stili ile düşünme yetenekleri arasında korelasyon bulunmaması sebebiyle regresyonel bir değer de elde edilememiş ve hipotezlerin tamamı reddedilmiştir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

8.1 Araştırmada Ulaşılan Sonuçlar

Günümüzden 2400 yıl önce düşünme olgusu üzerine çalışan Platon (Eflatun), "Düşünmek, ruhun kendi kendine konuşmasıdır" şeklinde bir tanımlama yaparken, düşünmenin beynin kendi inisiyatifine bırakılamayacak kadar değerli bir hazine olduğu ve onun ehilleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktaydı. Son 50 yıl içerisinde üzerinde daha fazla durulmaya başlayan nitelikli düşünme becerileri, özellikle batı dünyasının kişisel gelişim üzerine çok fazla çalışma yapmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

İnsanlık tarihinde, dünya üzerinde yaşayan toplumların birbiri ile etkileşimi son yüzyılda özellikle inanılmaz bir şekilde artmış; bu etkileşimin bir sonucu olarak bireysel gelişime yönelik bilimsel çalışmalar birbirini pozitif tetiklerken uluslararası rekabet de negatif bir faktör olarak aynı çalışmaları artırmıştır. Ülke yönetimlerinden uluslararası büyük işletmelere kadar her alanda, öznitelikleri yüksek bireylere olan ihtiyaç artmış ve bunun sonucunda kişilerin sahip olması gereken nitelikler de bireylerin üzerinde ayrı bir baskı oluşturmuştur. Günümüzde, bireysel gelişime yönelik yayınların ve programların sayısı birçok farklı alandan çok daha fazladır.

Pedagojik(çocuk) ve andragojik(yetişkin) eğitim sektöründe, gerek devlet sorumluluğunda gerekse sertifikaya dayalı özel sektörde kazandırılan niteliklere göz atıldığında, eleştirel ve yaratıcı düşünme becerileri ile karar verme üzerine çok fazla çalışma yapılırken stratejik düşünme konusunun yeni bir alan olarak gelişme gösterdiği görülmektedir. Bu araştırmada ele alınan stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme ile karar verme stilleri, devlet ve özel sektördeki her alanda yöneticilerin mutlaka ihtiyaç duyduğu nitelikler olması sebebiyle özel bir önem taşımaktadır.

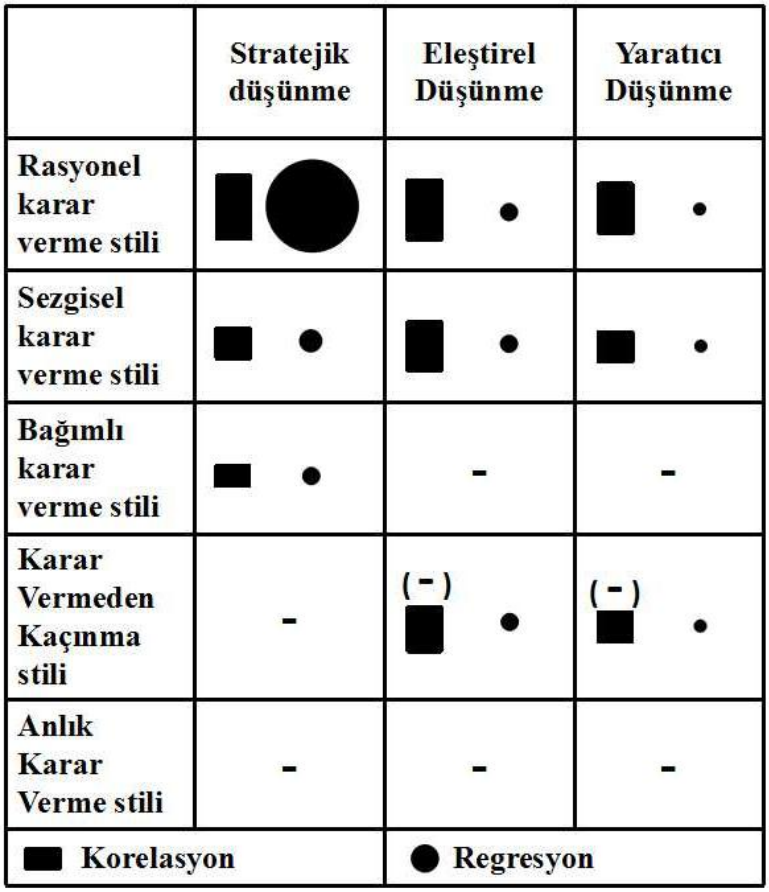
Araştırmada, Türk Silahlı Kuvvetleri seçilerek bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Bu kurumun seçilme sebebi incelendiğinde;

- Örneklem grup, kurum tarafından 8 yıl süreyle yatılı olarak eğitilen ve kurumun tüm değerleri kazandırılmış bir gruptur. Bu sebeple anketin sorularına verilen cevaplar ortak bir alandan elde edilen istikrarlı cevapları içermektedir.

- Kurum içerisindeki yöneticilik pozisyonlarının tamamı taktik, operatif ve stratejik seviyede kararlar vermekte olup sonuçları itibariyle maliyeti ağır sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir.

- Araştırmacının kurum içerisinde görev yapıyor olması, ölçeklerin geçerliliğinin ölçümlenmesi, ankete katılanlarla kurulan iletişim imkanları, gözlemleme ve yorumlama kolaylıkları sağlamıştır.

Araştırmanın hipotezlere dayalı ampirik sonuçları toplu olarak incelenmiş ve düşünme becerilerinin kişilerin karar verme stilleri üzerinde farklı oranlarda etkili olduğu görülmüştür. İstatistiksel analizler, anlaşılırlığın kolaylaştırılması açısından yeniden çerçevelenerek (reframing) yorum için Şekil 8.1'de sunulmuştur.



Şekil 8.1 Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Grafiksel Etki Matrisi

Matris incelendiğinde, karar alıcılardan en çok beklenen davranış olan "rasyonellik" ve tercihen de "sezgi gücü"nün, en fazla stratejik düşünme yeteneğinden etkilendiği çok net bir şekilde görülebilmektedir. Açıklama güçleri sınırlı olmakla birlikte, eleştirel ve yaratıcı düşünme becerilerinin de stratejik düşünmeyle olan güçlü korelasyonuna dayanarak rasyonel karar verme stili üzerinde önemli oranda etkili oldukları tespit edilmiştir.

Sezgisel karar verme stili, her üç düşünme becerisinden de sınırlı oranda etkilenmektedir. Ancak bu etki oranlarının düşük olması iki nedenle açıklanabilir. Birinci neden, muhtemelen başka düşünme becerilerinin daha açıklayıcı oranlarının bulunma ihtimalidir. Diğer neden ise, sezgi gücünün kişiye has bir öznitelik olup etkilenme ihtimalinin düşük olması şeklinde yorumlanabilir. Müteakip çalışmalarda sezgisel karar verme stilinin etkilenme çevresi araştırılmalıdır.

Bağımlı karar verme stili, olumsuz bir stil olarak nitelenmekle birlikte stratejik düşünme becerisinden olumlu etkilenmesi ilginç bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır.

Bu araştırmada beklenen bir sonuç olarak, karar vermeden kaçınma ile düşünme yetenekleri arasındaki negatif korelasyon ve regresyon doğrulanmıştır. Ancak stratejik düşünme yeteneği ile bir bağının ve etkileşiminin ortaya çıkmaması beklenmeyen bir sonuçtur.

Araştırmada, düşünme yetenekleri ile hiçbir korelasyonu ve regresyonu çıkmayan anlık karar verme stili, ölçüm aracındaki maddelerin iş kültüründeki farklılıktan ve ölçeklerin batı kültüründe oluşturulmasından kaynaklanarak tam ölçüm yapamamış olması şüphesini beraberinde getirmiştir. Araştırma evren ve örneklem grubunun meslek gereği çoğu zaman anlık karar vermesini gerektiren riskli durumların bulunması da bu şüpheyi güçlendirmektedir.

Bu araştırma, güvenlik sektöründe yer alan bir kurumda yapılmıştır. Araştırmadaki bağımsız ve bağımlı değişkenlerin kurum içerisindeki önem derecesi ile bir başka sektördeki önem derecesi arasında çok farklılık bulunabilir. Bir örnek olarak, Silahlı Kuvvetler mutlak itaat üzerine çalışan bir organizasyon olup otoriter karar verme stilini teşvik ederken bağımlı karar verme stiline yönelik motive

etmemektedir. Ancak yaratıcılık ve toplam kalite yönetiminin önemli olduğu turizm sektöründe otokratik yerine katılımcılığı vurgulayan bağımlı karar verme stili tercih sebebi olabilmektedir. Bu sebeple araştırmada elde edilen sonuçların tüm sektörlere genellemesi yapmak hatalı sonuçlara götürebilir.

Araştırmada bazı kısıtlılıklarla karşılaşılmıştır. İlk kısıtlama kurumdan yazılı izin alınması gerekliliği olmuştur. Müteakiben, örneklem grubun seçilmesinde personelin mesleki motivasyonu ön plana çıkmıştır. Yapılan ön araştırmada, anketlere istekli ve sağlıklı cevap verecek grubun, kurum içerisinde akademik eğitim öğretim görmeye hak kazanmış bir grupla sınırlandırılması gereği ortaya çıkmıştır.

Araştırma içeriğine yönelik kısıtlılıklar dikkate alındığında, kurum içerisinde bayan subayların kısıtlı oluşu ve bu kısıtlı gruptan akademik eğitim gören personele ulaşılamamış olması cinsiyetler arasında mukayese yapılmasını da engellemiştir. Uygulanan anketlerin batı dünyasında geçerlilik ve güvenilirlik kazanmış olması, batı kültürünün değerlerini içermesi ve Türk kültürüne has bir anketin bulunmayışı araştırmanın kısıtlılıklarından biridir. Bu kısıtlılık temelde iki sonucu doğurmuştur:

- Bağımlı karar verme stili batı kültüründe "karara ortak etme, ortak aklı kullanma" olarak algılanırken Türk kültüründeki algısı "altyapı ve özgüven eksikliğini çevresiyle giderme" anlamına daha yakın durmaktadır.

- Sezgisel karar verme stili, batı kültüründe içsel bir güç olarak algılanırken Türk kültüründe duygusal karar verme stiline daha yakın olarak görülmektedir. Bu farklılık, literatürde net ayrıma sahip olmasına karşın kültürümüzde sezgisel-duygusal kavramları birbiri yerine kullanılabilmektedir. Araştırmacı, tez kapsamında hazırladığı bildiriyi sunduğu uluslararası bir konferansta da (EAWOP - 17th congress of the European Association of Work and Organizational Psychology - Oslo/Norway – 20-23 May 2015) bu yönde bir soruyla karşılaşmış; sezgisel karar vermenin deneyimlerden beslenen içsel bir güç olduğunu, duygusal karar vermenin ise rasyonel olmanın zıt bir davranışı olarak sezgiselden ayrıldığını vurgulamıştır. İnsan beyninin çalışma prensipleri henüz tam çözümlenememiş olmakla birlikte, bilinen sağ-sol lob fonksiyonları dikkate alındığında, duygusal karar vermenin sağ lobdan ağırlıkla etkilendiği, sezgisel karar vermenin ise sağ ve sol lobun duygusal ve rasyonel fonksiyonlarının bir karışımı olarak ortaya çıktığını iddia etmek mümkündür.

Bu araştırmada karar verme stillerinin ampirik incelenmesinde Scott ve Bruce tarafından geliştirilen ve güvenilirlik analizi yeterli olan "genel karar verme stilleri ölçeği" kullanılmıştır. Bu tasnife göre karar verme stilleri rasyonel, sezgisel, bağımlı, anlık ve kaçınmacı olmak üzere beş stilden oluşmaktadır. Ancak, literatürdeki 18 farklı karar verme stili üzerinde yapılan araştırma sonucu, bu beş tasnifin stilleri tasnifte en açıklayıcı model olmakla birlikte eksik ele aldığı değerlendirilen "duygusal" ve "otokratik" karar verme stillerinin de tasnifin içerisinde bulunması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda, bir yeni tasnif önerisi olarak

- Rasyonel Karar Verme Stili,
- Duygusal Karar Verme Stili,
- Sezgisel Karar Verme Stili,
- Otokratik Karar Verme Stili,
- Bağımlı Karar Verme Stili,
- Anlık Karar Verme Stili,
- Karar Vermekten Kaçınma Stili

olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda, ileride yapılacak çalışmalarda otokratik ve duygusal karar verme stillerinin de modele dahil edilmesi uygun görülmüştür.

8.2 Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler

Araştırmada hipotezi reddedilen "bağımlı karar verme stili - stratejik düşünme becerisi" olumsuz ilişkisi araştırılması gereken ilginç bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağımlı karar verme stili, karar vericinin özgüven eksikliğini veya muhakeme eksikliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Ancak, bu durum stratejik düşünebilen bireylerin beklenen davranışlarından değildir. Gelecek araştırmalarda bu olumlu korelasyon ve regresyonun, karar vericinin ortak aklı kullanma isteğinin bir parçası olup olmadığı konusu ele alınmalıdır.

Sezgi gücü, gündelik hayatta kişiye has bir yetenek olarak algılanmaktadır. Ancak, deneyim ve mizaç vb. nedenlerle kişinin sezgisel gücünün geliştiği dikkate

alındığında sezgisel karar verme stilinin de kişiye has bir öznitelikten kaynaklanıp kaynaklanmadığı konusu araştırılması gereken bir alandır.

Kurulan hipotezlerde ele alınan "düşünme yetenekleri bağımlı, anlık ve kaçınmacı stilleri olumsuz etkiler" yargısı genel manada doğrulanmıştır. İşletmelerin, yöneticilerde genel anlamda görmek istemediği bu karar verme stillerini engellemenin yolu, bu düşünme yeteneklerini geliştirmekten geçtiği bu araştırma ile kanıtlanmıştır. Kişiler, davranışlarına müdahale edilmesine çoğu zaman ters etki gösterirken yeteneklerinin geliştirilmesine olumlu yaklaşmaktadır. Bu sebeple karar verme davranışı yerine düşünme yeteneklerine odaklanmak daha doğru sonuç verecektir. Gelecek araştırmalarda bu etkileşimli eğitimin ele alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada nitelikli düşünme ile karar verme stilleri arasındaki ilişki bilişsel seviyede incelenmiştir. Karar vericinin içsel faktörlerinden olan mizaç, kişilik özellikleri, mesleki olgunluk, statü, sosyo-ekonomik düzey ve kendini algılama biçimi gibi değişkenler de müteakip araştırmalarda araştırma içerisinde ele alınarak karar verme stillerine etkisi incelenebilir. Araştırmacı, bu araştırma modelini temel alarak müteakip araştırmalarda bu değişkenleri ele almayı planlamıştır.

Araştırmanın temel hipotezi olan "düşünme yetenekleri karar verme stillerini etkiler" önermesi içerinde ele alınan stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme yeteneklerine ilave olarak başka düşünme yeteneklerinin de karar verme stillerini etkilemesi beklenmektedir. Bu kapsamda "yakınsak-ıraksak düşünme" ve "yanal-dikey düşünme" yeteneklerinin de karar verme stillerine etkisi araştırılması gereken alanlardır.

Bu araştırmada karar verme stillerinin ampirik incelenmesinde Scott ve Bruce tarafından geliştirilen ve güvenilirlik analizi yeterli olan "genel karar verme stilleri ölçeği" kullanılmıştır. Bu tasnife göre karar verme stilleri rasyonel, sezgisel, bağımlı, anlık ve kaçınmacı olmak üzere beş stil üzerinden araştırma yapılmıştır. Ancak, literatür taraması sonucu yapılan değerlendirme sonucu, bu beş tasnifin yanında duygusal ve otokratik karar verme stillerinin de ölçülebilmesine yönelik ölçek geliştirme çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurulan araştırma modeli, değişkenler arasındaki güçlü korelasyon ve regresyon katsayıları ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, modelin birebir şekilde farklı sektörlerdeki örneklemler üzerinde ele alınması, araştırmaların birbirini desteklemesi ve sektörel farklılıkların yorumlanması açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

Abraham, S. (2005). Stretching Strategic Thinking. *Strategy&Leadership, Emerald Group Publishing*, Vol 33 No.5, 5-12.

Acıbozlar, Ö. (2006). *Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri Ve Yaratıcılık Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ackermann, F., Brown, I. ve Eden, C. (2005). *The Practice of Making Strategy*. Sage Publication, London, 17.

Adair J. (2004). *Etkili Stratejik Liderlik*. Salih Fatih Güneş (Çev). Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 15.

Adler, E.J.(1987). *On Resistance to Critical Thinking.* Thinking: The Second International Conference, Lawrence Erlbaum Associates Inc., USA, 249.

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, Şafak Matbaacılık, İzmir, 483.

Akaytay, A. (2004). *Karar Verme Sürecinde Maliyet Verilerinin Rolü: ABC Makine ve Ticaret Sanayi A.Ş. Uygulaması.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.

Aksüzek, S. (2008). *İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 90.

Alder H.(2004).*Yaratıcı Zeka*. Mehmet ZAMAN,Cüneyt AVŞAR (Çev). Hayat Yayınları.

Alkhafaji, A.F.(2003). *Strategic Management Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment*. The Howorth Press, United States, 11.

Allen, R.R. ve Rott, R.K.(1969). *The Nature of Critical Thinking.* Wisconsin Research Development Center for Cognitive Learning, University of Wisconsin.

Alsaaty, F.M. (2007). Entrepreneurs: Strategic Thinkers In Search Of Opportunities. *Journal of Business & Economics Research,* February 2007, Volume 5, Number 2, 65-71.

Altier, W.J. (1991). Strategic Thinking for Today's Corporate Battles. *Management Review*, 80(11), 20-22.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.* Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 134.

Alver, B. (2004). Güzel Sanatlar Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri Ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 4(2), 93-108.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., ve Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Amabile, T.M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. Springer-Verlag, New York, 18.

Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, Vol.40-No.1, 45-46.

Amabile, T.M. (1998). How to kill Creativity. *Harward Business Review*, 76(5), 78.

Andersen, J.A. (2000). Intuition in Managers, Are Intuitive Managers More Effective? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 46-67.

Anderson, J.V. ve College, R. (1992). Weirder Than Fiction: The Reality and Myths of Creativity. *Academy of Management Executive*, Vol.6 - No.4, 41.

Andrews, K. (2003). *The Concept of Corporate Strategy, Resources Firms and Strategies*. Oxford University Press, New York, 52.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, 5.

Archer, E.R.(1980). How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice. *Management Review*, 69(2), 54.

Arroba T.Y. (1978). Decision-making Style as a Function of Occupational Group, Decision Content and Perceived Importance. *Journal of Occupational Psychology,* 51, 219-229.

Arroba, T. (1977). Styles of decision making and their use: An empirical study. *British journal of Guidance and Counselling,* 5(2), 149-158.

Arshi, T.A. (2012). Entrepreneurial intensity in the corporate sector in Oman: The elusive search creativity and innovation. *International Business Research,* 5(9), 171.

Avşaroğlu, S. (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Ve Stresle Başaçıkma Stillerinin Benlik Saygısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 53.

Avşaroğlu, S. ve Üre, Ö. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 18, 85-100.

Aybek, B. (2006). *Konu ve Beceri Temelli Eleştirel Düşünme Öğretiminin Öğretmen Adaylarının Eleştirel Düşünme Eğilimi ve Düzeyine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Adana.

Azer, S.A.(2008). Use of Portfolios by Medical Students: Significance of Critical Thinking. *Kaohsiung J Med Sci*, July 2008, Vol 24, No7, 361-366.

Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* 43(1), 44.

Balkıs, M. (2007). Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Karar Verme Stilleri ile İlişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 70.

Banning, M.(2006). Measures That can be Used to Instill Critical Thinking Skills in Nurse Prescribers. *Nurse Education in Practise,* (6), 98.

Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası*. Ahmet Kardam (Çev). MESS Yayınları, İstanbul.

Barnett J., William F. ve Terrance P. (1999). Strategic Thinking on the front Lines. *McKinsey Quarterly*, 2, 118-124.

Barron, F. ve Harrington, D.M. (1981). Creativity, Intelligence, and Personality. *Annual Review of Psychology*, Vol.32, 453.

Bayülken, N. (1999). *Üniversitelerde kalitenin stratejik yönetimi ve konu ile ilgili bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

Benazus, H. (1997). *Düşüncenin Istırabı*. Altın Yayınevi, İstanbul.

Bentley, T. (2004). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık*. Hayat Yayınları, İstanbul, 104.

Beyer, B. K. (1985). Critical Thinking: What is It. *Social education*, 49(4), 270.

Bilton, C. (2007). *Management and Creativity, From Creative Industries to Creative Management*. Blackwell Publishing, UK.

Birch, P. Ve Clegg, B. (1997). *İş Hayatında Yaratıcılık.* Rota Yayınları, İstanbul, 9.

Blankenship, L.V. ve Miles, R.E.(1968). Organizational Structure and Managerial Decision Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 106-120.

Bloyd, J.S. (2003). *The Relation Between Stress Hardiness and Creative Thinking.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fielding Graduate Institute, 47.

Boden, M.A. (1990). *The Creative Mind*. Weidenfeld/Abacus & Basic Books, New York, 253.

Boden, M.A. (1998). *Creativity and Artificial Intelligence*. Artifical Intelligence, 103, 348.

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

Boostrom, R. E. (1992). *Developing creative & critical thinking: An integrated approach.* National Textbook Company.

Boydak, A. (2004). *Beyin Yarım Kürelerinin Gizemi: Yaşamaya ve Öğrenmeye Sundukları.* Beyaz Yayınları, İstanbul.

Bryson, J.M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations.* Jossey-Bass, San Francisco, 5.

Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 3.

Budmen, K.O.(1967). What do you think teacher? Critical thinking a partnership in learning. *Peabody Journal of Education*, 45(1), 2-5.

Buzan, T. (2004). *Yaratıcı Zekanın Gücü*. Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 12.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi,* 32(32), 470-483.

Byrnes, J.P. (1998). *The nature and development of decision-making: A self regulation model.* Earlbaum Manwah, NJ, USA.

Byrnes, J.P. ve Beilin, H. (1991). *The* cognitive basis of uncertainty. *Human Development*, 34, 189-203.

Byrnes, J.P. ve Dunbar, K.N.(2014). The Nature and Development of Critical-Analytic Thinking. *Educational Psychology Review*,26, 477.

Can, Ö. (2009). *Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançları ve Karar Verme Stillerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Canabal, M.E. (2002). Decision Making Styles of Young South Indian Consumers: An Exploratory Study. *College Student Journal*, March Vol. 36, Issue 1.

Caspari J. ve Caspari P. (2004). *Management Dynamics*. John Wiley and Sons, New Jersey, 258.

Certo, S.C. (2000). *Modern Management Diversity, Quality, Ethics & The Global Environment*. Prentice Hall International, London, 519.

Certo, S.C. (2003). *Modern Management, Adding Digital Focus.* Pearson Education Inc., New Jersey.

Ceylan, A. ve Savi, Z.F. (2003). Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,* 29, 154.

Chandler, D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Connor, P.E. ve Becker, B.W. (2003). Personel Value Systems and Decision Making Styles of Public Managers. *Public Personnel Management, Volume* 32, No.1, 155-180.

Coscarelli, W.C., Burk, J. ve Cotter, A. (1995). HRD and Decision-Making Styles. *Human Resource Development Quarterly,* 6(4), 383-395.

Cropley, A. Ve Cropley, D. (2008). Resolving the Paradoxes of Creativity: An Extended Phase Model. *Cambridge Journal of Education,* 38(3), 364.

Cüceloğlu D. (1995). *İyi Düşün Doğru Karar Ver,* Sistem yayıncılık, İstanbul.

Çekmecelioğlu, G.H. ve Eren, E. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Yönetim,* 18(57), 18.

Çelebi, O.M. (2009). İhtiyaçlar, Yaratıcılık ve Kariyer Gelişimi Bağlamında Enerji Uzmanlığı. *Enerji Piyasası Bülteni,* 5, 30.

Çelikten, M. (2001). Etkili Okullarda Karar Süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 3.

Çeşmeci, N. (2012). Stratejik Planlamanın Dayanağı Olarak Stratejik Öngörü Gereksinimi ve Geliştirme Yöntemleri. *Güvenlik Stratejileri Dergisi,* Sayı:15, İstanbul, 144.

Çınardal, F.C. ve Diri, M. (2013). Yaratıcı Düşünme, Stratejik Düşünme ve Vahit Bademci: Paradigma Değişikliği ya da Bilimsel Devrim, Sıra Dışı Beyinlerin İşidir. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi,* 30, 68.

Çiçek, M.(2011). *Stratejik Düşüncenin Belirleyicileri Olarak Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çoban, A.E. ve Hamamcı, Z. (2006). Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi,* 14(2), 393-402.

Çolakkadıoğlu, O. (2010). *Çatışma Kuramına Dayalı Olarak Geliştirilen Karar Verme Beceri Eğitimi ve Grup Uygulamalarının Ergenlerin Karar Verme Stillerine Etkisi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 29.

Çolakkadıoğlu, O. ve Güçray, S.S. (2007). Ergenlerde Karar Verme Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Eğitim Araştırmaları Dergisi,* 7 (26), 61-71.

Daft, R.L. (1994). *Management.* 3rd Edition, The Dryden Pres, Texas, 185.

Daniels, R. (2004), *Nursing Fundamentals: Caring Clinical Decision Making*, Delmar Thompson Learning, USA, 182.

Davis, G.A. (1999). *Barriers to Creativity and Creative Attitudes*. Encyclopedia of Creativity, Academic Press, ABD, 165.

De Bono, E. (1969). *The Mechanism of the Mind.* New York: Simon & Schuster.

Deci, E.L. ve Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. Plenum Press, New York.

Derin, N. (2012). Vacib Ve Mümkün Kavramlarının Kullanım Farklılığı. *Felsefe Dünyası,* 2012/1, Sayı 55, 127-145.

Dewey, J. D. (1933). *How we think, a restatement of the relation of reflective thinking to the educative process,* Boston: D. C. Heath.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y.(1996). *İşletme Yönetimi,* Beta Yayınları, İstanbul.

Doktor, R.H. ve Hamilton, W.F. (1973). Cognitive Style and the Acceptance of Management Science Recommendations. *Management Science*, 19, 884-894.

Donnelly, J.H., Gibson, J.L. ve Ivancevich, J.M.(1995). *Fundamentals of Management.* Irwin, Chicago.

Doyague, M., Alvarez, N.G. ve Nieto, M. (2008). An Examination of Individual Factors and Employees' Creativity: The Case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20(1), 22.

Driver, M. J., Brousseau, K.R., Hunsaker, P.L. (1990). *The Dynamic Decisionmaker Five Decision Styles for Executive and Business Success*. Harper & Row, New York, 3.

Driver, M.J. Ve Mock, T.J. (1975). Human information processing, decision style theory, and accounting information systems. *The Accounting Review*, 50(3), 490-508.

Driver, M.J., Brousseau, K.R. ve Hunsaker, P.L. (1990). *The dynamic decision maker*. New York.

Drucker, P. F. (1996). *Yönetim Uygulaması.* E. Sabri Yarmalı (Çev). İnkılâp Yayın Evi, İstanbul.

Drucker, P.F. (1985). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices.* Harper&Row Publishers Inc, New York, 480.

Drucker, P.F. (1993). *Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası*, Fikret Üçcan (Çev). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 21.

Drucker, P.F.(2001). *Harvard Business Review on Decision Making*. Harvard Business Press.

Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim ve Ekonomi,* 16(1), 60.

Eagleman, D. (2016). *Beyin.* Domingo Yayınevi, 5.Baskı, İstanbul.

Edwards S.L. (2007). Critical thinking: A two-phase framework. *Nurse Education in Practice*, 7, 303–314.

Edwards, W. ve Von Winterfeldt, D. (1986). *Decision analysis and behavioral research.* 5.

Eisenberger, R. ve Rhoades, L. (2001). Incremental Effects of Reward on Creativity. *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol.81-No.4, 728-741.

Emhan, A. (2007). Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 212-224.

Ennis, R. H. (1996). Critical thinking dispositions: Their nature and Assessability. *Informal Logic,* 18(2).

Erdoğdu, Y. (2006). Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *İnonü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 7(12), 62.

Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.

Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* Vol.5, 68-69.

Ersoy, E. ve Başer, N. (2009). *İlköğretim 6. Sınıf Öğrencilerinin Yaratıcı Düşünme Düzeyleri.* Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(9), 128.

Facione, P.A. (1998), *Critical Thinking:What is and Why It Counts*. California Academic Press, 3.

Ferrari, J.R. ve Dovidio, J.F. (2000). Examining Behavioral Processes in Indecision: Decisional Procrastination and Decision-Making Style. *Journal of Research in Personality*, 34, 127-137.

Fletcher, B. H. ve Wooddell, G. (1981). Education for a chancing world. *Journal of Thought.* 16, 21-32.

Frederick C.M., Morrison, C.S. (1999). Collegiate Coaches: An Examination of Motivational Style and Its Relationship to Decision Making and Personality. *Journal of Sport Behavior*, Vol. 22, No.2.

Freeley, J.F. ve Steinberg, D.L.(2009). *Argumentation and Debate; Critical Thinking for Reasoned Decision Making*. Wadsworth Cengage Learning, USA, 3.

Fritz, R. (1993). *Creating: A Practical Guide to the Creative Process and How to Use It to Create Anything*. Ballantine Books, New York, 19-41.

Frost, R.O. ve Shows, D.L. (1993). The nature and measurement of compulsive indecisiveness. *Behavior Research and Therapy*, 31, 683-692.

Galotti, M. K., Ciner, E., Altenbaumer, E. H., Geerts, J.H., Rupp, A. ve Woulfe, J. (2006). Decision–Making Styles in a Real–Life Decision: Choosing a College Major. *Personality and Individual Differences*, 41, 629–639.

Gambrill, E.(2005).*Critical Thinking in Clinical Practice: Improving the Quality of Judgements and Decisions.* John Wiley&Sons, USA, 499.

Gardner, H. (1993). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books, New York, 14.

Gardner, H. (2007). *Geleceği İnşa Edecek Beş Zihin.* Filiz Şar ve Asiye Gül (Çev). Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul, 83.

Gardner, J.N., Jewler, J. ve Barefoot, B.O. (2008*) Your College Experience: Strategies for Success.* Thomson Wadsworth, USA, 87.

Gibbs L. ve Gambrill E.(2009) *Critical Thinking for Helping Professionals: A Skill-Based Workbook.* Oxford University Press, 4.

Glaser, E. (1941). *An experiment in the development of critical thinking*. New York: J. J. Little and Ives Company.

Goldman, E., Cahill, T., Filho, R.P. ve Merlis, L.M. (2009). Experiences That Develop The Ability to Think Strategically. *Journal of Healthcare Management, 54(6), 407.*

Goodman, M. (1995). *Creative Management*. Prentice Hall, UK, 86.

Gore, J. (1995). Hotel managers' decision making: Can psychology help. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 19.

Goyne, J.S. (2001). *Critical Thinking in Nursing, Perceptions of Nursing Educators.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Auburn University, 247.

Graetz, F. (2002). Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Toward Understanding the Complementarities. *Management Decision*, (40) 5/6, 456-462.

Grant, G. E. (1988). *Teaching Critical Thinking.* Praeger Publishers.

Guffey, M.E.(2008). *Business Communication:Process and Product*. South Western Cengage Learning, USA.

Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, USA, 444.

Guitton, J.(1968). *Düşünme Sanatı*. Cevdet PERİN (Çev). Remzi Kitabevi, Ankara.

Güçray, S.S. (2001). Ergenlerde Karar Verme Davranışlarının Öz Saygı ve Problem Çözme Becerileri Algısı ile İlişkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 8(8).

Gülveren, H. (2007). *Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Eleştirel Düşünme Becerileri ve Bu Becerileri Etkileyen Eleştirel Düşünme Faktörleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. Alfa Yayınları, İstanbul, 315.

Gürkaynak, İ., Üstel, F. ve Gülgöz, S. (2008). *Eleştirel Düşünme*. Eğitim Reformu Girişimi, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.

Güven, M. ve Kürüm, D., (2004). *Öğrenme Stilleri ve Eleştirel Düşünme Arasındaki İlişkiye Genel Bir Bakış.* 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 200.

Halpern, D. F. (1996). *Thinking Critically About Critical Thinking*. Routledge.

Hançerlioğlu O.(1995). *Düşünce Tarihi, Dört Bin Yıllık Düşünce, Sanat ve Bilim Tarihinin Klasik Yapıtları Üzerine Eleştirel İnceleme*. Remzi Kitabevi, İstanbul.

Harren, V.A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 119-133.

Harrison, A.F. ve Bramson.R.M.(1984). *The art of thinking.* New York: Doubleday.

Harrison, E.F. ve Pelletier, M.A.(2000). The Essence of Management Decision. *Management Decision*, 38(7), 462-470.

Henry, J. (2001). *Creative Management*. 2nd Edition, Sage Publications Ltd, UK, 45.

Heracleous, L.T.(1994). Rational Decision Making: Myth or Reality? *Management Development Review*, 7(4), 16-23.

Higgins, M. ve Morgan, J. (2000). The Role of Creativity in Planning: The Creative Practitioner. *Planning Practice and Research*, 15, No.1/2, 118.

Hogan, R. (2009). *Kişilik ve Kurumların Kaderi.* Acar Baltaş (Çev). Remzi Kitabevi, İstanbul.

Holt, K. (1975). Generating Creativity, Ideas and Inventions: Information and Need Analysis in Idea Generation. *Research Management*, No.3, 24.

Horvath, P. ve Zuckerman, M. (1993). Sensation-seeking, risk appraisal and risky behavior. *Personality and Individual Differences*, 14, 41-52.

Howe, S. (1993). *Corporate Strategy*. The Mcmillan Press, Hongkong, 27.

Hughes, R.L. ve Beatty, K.C. (2005). *Becoming A Strategic Leader Your Role In Your Organization's Enduring Success.* Wiley&Sons, San Francisco, 51.

Hunter, D.(2009). *A Practical Guide to Critical Thinking: Deciding What to do and Believe.* John Wiley&Sons, New Jersey, 6.

Hurson, T. (2008). *Think Better, An Innovator's Guide To Productive Thinking*. Mcgraw Hill Companies, USA, 46.

İnan, M. (2010). *Stratejik Düşünmek*. M.İnan (Çev). Harvard Business School Press – Optimist Yayınları, 14-22.

İpşiroğlu, Z. (2007). Türkçe öğretiminde yaratıcılık Almanya'daki yeni öğretmenler: Göçmen kökenli üçüncü kuşak. *Dil Dergisi*, 135, 21-27.

Janis, I.L. ve Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment.* Free Press, New York.

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

Johnson, G. A. (1978). Information sources and the development of decision-making organizations. *Academic Press,* Vol. 87, New York.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). *Family and human development across cultures: A view from the other side*. Psychology Press.

Kalkan, G. (2008). *Yedinci ve Sekizinci Sınıf Öğrencilerinin Eleştirel Düşünme Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi FBE, Eskişehir.

Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation.* Simon & Schuster, New York, 20.

Kao, J.J. (1991). *Managing Creativity: Text, Cases and Readings*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 17.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible.* Harward Business School Press, Boston, 382.

Karadeniz, A. (2006). *Liselerde Eleştirel Düşünme Eğitimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kazancı, O. (1989). *Eğitimde Eleştirici Düşünme ve Öğretimi*. Kazancı Kitap, İstanbul.

Kim, U. (2007). Creating a World of Possibilities, Indigenous and Cultural Perspectives, Creativity, a Handbook Teachers. *World Scientific Publishing*, Singapore, 11-16.

Koberg, D. ve Bagnall, J. (2003). The Universal Traveler: A Soft-Systems Guide to Creativity, Problem-Solving & the Process of Reaching Goals. *Crisp Publications,* 8th Edition, U.S.A., 16-36.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği.* Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Yayıncılık, 10. Basım, İstanbul, 443.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

Korkmaz, Ö., & Mahiroğlu, A. (2007). Beyin, bellek ve öğrenme. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi,* 15(1), 93-104.

Kökdemir, D. (2003). *Belirsizlik Durumlarında Karar Verme ve Problem Çözme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to Profession.* Fourth Edition, International Labour Organization, İsviçre, 217.

Kuratko, D.F. (2009). *Entrepreneurship: Theory Process Practice*. Eighth Edition, South Western Cengage Learning, 131.

Kurt, Ü.(2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Kuzgun, Y. (1992). *Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi ve Standardizasyonu.* VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 161-170.

Kuzgun, Y. (2000). *Meslek Danışmanlığı, Kuramlar ve Uygulamalar*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Leonard, D. ve Swap, W. (2005). *Kıvılcımlar Uçuşurken: Yaratıcı Grup Dinamikleri Nasıl Yönetilebilir.* Optimist Yayınları, İstanbul, 20.

Levitt, T. (2002). Creativity Is Not Enough. *Harvard Business Review*, August 2002, 138.

Martin, M.W. (2007). *Creativity, Ethics and Excellence In Science.* Lexington Books, USA.

Liedtka, J.M. (1998). Strategic Thinking: Can it be taught? *Long Range Planning* 31(1), 121.

Lipe, K.S. ve Beasley, S.(2004). *Critical Thinking in Nursing: A Cognitive Skills Workbook*. Lippincott Williams & Wilkins, USA, 4.

Luoma, M. (2005). Managers Perception of the Strategic Role of Management Development. *Journal of Management Development*, 24(7), 654.

Macmillian, H. ve Tampoe, M. (2001). *Strategic Management*. Oxford University Press, UK, 14.

Mann, L., Harmoni, R., ve Power, C. (1989). Adolescent decision-making: The development of competence. *Journal of adolescence*, 12(3), 265-278.

March, J.G. ve Simon, H.A. (1958). *Organizations.* Willey, New York.

Maynes, C.W. (1993). *The World In The Year 2000: Prospects For Order Or Disorder*. U.S. Army War College Strategic Studies Institute, Pennsylvania, 3.

Mehrens, W.A. ve Lehmann, I.J. (1991). *Measurement and Evaluation in Education and Psychology.* Forth Worth, Harcourt Brace Jonanovich, 271.

Mintzberg H. (1987). *Crafting Strategy*. Harward Business Review (August), 67.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizationations.* Free Press.

Mintzberg, H. Ve Westley, F. (2001). Decision Making: It's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 89.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246.

Mithen, S.J. (1998). *Creativity in Human Evolution and Prehistory*. Routledge, London, 24.

Mitroff, I.I. ve Kilman, R. (1975). *On Evaluating Scientific Research: The Contributions of the Philosophy of Science.* Technological Forecasting and Social Change, 8.

Moon, J.A.(2008). *Critical Thinking: An Exploration of Theory and Practice.* Routledge Publishing, New York, 26.

Muna, F.A. (1980). *The Arab Executive*. St Martin's Press, New York.

Nakiboğlu, M. (2003). Kuramdan Uygulamaya Beyin Fırtınası Yöntemi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cit:1, Sayı:3, Ankara (343).

Naktiyok, A., Karabey, C.N. ve Timuroğlu, M.K. (2009). *Stratejik Bilinç: İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeyinin İncelenmesi*. İmaj Yayınevi, İstanbul.

Nas, S. (2006). *Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi Ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Nut, P.C. ve Backoff, R.W. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders.* Jossey-Bass, San Fransisco.

Nutt, P.C. (1990). Strategic Decision Made by Top Executives and Middle Managers with Data and Process Dominant Style. *Journal of Management Studies*, 27(2), 174.

O'Connor, A.B.(2006). *Clinical Instruction and Evaluation: A Teaching Resource.* Jones and Barltlett Publishers, USA, 173.

Oğuz, E. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), 415-426.

Orsteın, P.A., Haden, C.A., (2001), Memory Development or the Development of Memory. *American Psychological Society*, Vol. 10, Num., 6 (202-204)

Osborn, F.A. (1993). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*. 3rd Edition, Creative Education Foundation, Massachusetts, 121-129.

Osipow, S.H. ve Reed, R. (1985). Decision making style and career indecision in college students. *Journal of Vocational Behavior*, 27(3), 368-373.

Otlu, F. ve Demir, Ö. (2005). Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15-11, 156.

Öz, E. ve Baykoç, Ö.F. (2004). Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19-3, 276.

Özcan, G. (2007). *Problem Çözme Yönteminin Eleştirel Düşünme ve Erişiye Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Özçelik, D.A. (1998). *Ölçme ve Değerlendirme*. ÖSYM Yayınları, Ankara, 43.

Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi* . 2.Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özden, Y.(1997). *Öğrenme ve öğretme*. Pegema Yayınları, Önder Matbaacılık, Ankara.

Özer, N. (2009). Algılama Ve Pazarlama Uygulamaları. *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5-1, 3.

Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği*. İrfan Yayıncılık, İstanbul.

Parlette S.(2003). *Zihin Aerobiği*. Aylin NOYAN (Çev). Morpa Kültür Yayınları.

Parlette, N., & Rae, R. (1993). Thinking about Thinking (Thinking Styles of People). *Association Management*, 45(3), 361-370.

Paul, R. ve Elder, L.(2002). *Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Professional And Personal Life.* Financial Times Prentice Hall, USA, 13.

Paul,R. ve Elder, L.(2006). *The Miniature Guide to Critical Thinking-Concepts and Tools*. The Foundation for Critical Thinking, New Jersey.

Perretta, L.(2007). *Beyin Gıdası*.Selda ÜZÜN (Çev). Medyatik Yayınları.

Pisapia, J., Guerra, D.R. ve Semmel, E. (2005). Developing Leader's Strategic Mindset: Establishing The Measures. *Leadership Rewiew*, 56.

Plsek, P.E. (1996). *Models for the Creative Process, Working Paper.* Plsek & Associates Inc, U.S.A., 4.

Pollegrino, K.C. (1996). *Strategic Thinking Ability: Cognitive and Personality Effects*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Tecn Uni, 6.

Poole, M.S.(1983). *Decision Development in Small Groups: A Study of Multiple Sequences of Decision Making.* Communication Monographs, 50, 321.

Pope, R. (2006). *Creativity, Theory-History-Practice.* The Running Head Limited, G.Britain.

Porter, M. (1996). What is strategy. *Harward Business Review*, (December), 64. Random House, New York, 8.

Prabhu, V., Sutton, C. ve Sauser, W. (2008). Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation. *Creativity Research Journal*, Vol.20-No.1, 61.

Prince, G.M. (1970). *The Practice of Creativity: A Manual for Dynamic Group Problem Solving.* Harper & Row, New York, 21.

Quinn, F.M.(2000). *The Principles and Practice of Nurse Education.* Stanley Thornes Limited, United Kingdom, 79.

Quitadamo IJ, Kurtz MJ. (2007). Learning to improve: using writing to increase critical thinking performance in general education biology. *CBE-Life Sciences Educ*, 2007, 6:140–54.

Rawlinson, J.G. (1995). *Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası*, Osman Değirmen (Çev). Rota Yayınları, İstanbul, 13.

Rollinson, D. (2002). *Organisational Behaviour and Analysis An Integrated Approach.* 2nd Edition, Pearson Education Ltd., Essex, 262.

Rowe, A.J. ve Boulgarides, J.D. (1994). *Managerial Decision Making*. Prentice Hall, New Jersey.

Rowe, A.J. ve Mason, R.O. (1987). *Managing with style: A guide to understanding, assessing, and improving decision making.* Jossey-Bass.

Rubenfeld, M.G. ve Scheffer, B.K.(2010). *Critical Thinking Tactics For Nurses: Achieving The 10M Competencies*. Jones and Barlett Publishers LLC, USA.

Rudinow, J. ve Barry V.E.(2008). *Invitation to critical thinking.* 6th edition, Thomson Wadsworth, USA.

Runco, M.A. (1996). *Personal* Creativity: Definitions and Developmental Issues. *Developmental Review*, 12, 233-264.

Runco, M.A.(2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687.

Ruppel, R. (2005*). The intellectual foundations of critical thinking.* Critical Thinking at Viterbo. Retrieved March 7.

Sağır, C. (2006). *Karar Verme Sürecinin Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Savant, M. ve Fleischer, L.(2000). *Beyin Geliştirme (Brain Building)*. Cem ŞEN (Çev). Geliştirim Kitapları, 17.

Scott, S.G. ve Bruce, R.A. (1995). Decision Making Sytle, The Development and of A New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.

Shalley, C.E. ve Gilson, L.L. (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That can Foster or Hinder Creativity. *Leadership Quarterly*, Vol. 15-No.1, 36.

Shalley, C.E., Gilson, L.L. ve Blum, T.C. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *Academy of Management Journal*, Vol.43-No.2, 216.

Shirley, R.C. (1981). *Strategy and Policy Formation: A Multifunctional Orientation*. John Wiley & Sons, San Antonio, U.S.A.

Simonton, D.K. (2000). Creativity: Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects. *American Psychologist*, Vol.55-No.1, 154.

Smeltzer, S.C., Bare, B.G., Hinkle, J.L., Cheever, K.H. (2009). *Brunner and Suddarth's Textbook of Medical-Surgial Nursing*. Eleventh Edition, 23.

Sousa, C. F., Pellissier R. ve Monteiro, P.I. (2012). Creativity, Innovation and Collaborative Organizations. *The International Journal of Organization Innovation*, 5(1), 27.

Spicer, P. D. ve Smith, S.E. (2005). An Examination of the General Decision Making Style Wuesttionnaire in two UK Samples. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 137-149.

Sproles, G.B. ve Kendall, E.L. (1986). A Methodology for Profiling Consumer' Decision-Making Styles. *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 20, Issue 2.

Stahl, M.J. ve Grigsby, D.W. (1992). *Strategic Management for Decision Making.* PWS Kent Publishing Company of Wadsworth Inc., Massachusetts, 52.

Sternberg R.J.&Zhang L.F., 2005). A threefold model of intellectual styles. *Educational Psychology Review*, 17 (1) pp. 1– 53

Sternberg, R.J. ve Lubart, T.I. (2004). *The Concept of Creativity, Prospects and Paradigms.* Handbook of Creativity, Cambridge University Press, UK, 1-15.

Stevens, T. (1995). Creativity Killers. *Industry Week*, 244(2), 63.

Stone, F.M.(1999). *Coaching, Counseling&Mentoring: How to Choose and Use Right Techniqueto Boost Employee Performance*. Amacom, USA, 58.

Stoner, J.A.F. ve Wankel, C. (1986). *Management*. Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, 397.

Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. Evrim Yayınevi, İstanbul, 61.

Şahinel, S.(2010). *Eğitimde Yeni Yönelimler – Eleştirel Düşünme*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Şen, T.H., Yılmaz, T.F. ve Gürdoğan, P.E. (2013). Hemşirelikte Yaratıcılık. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 38, 4.

Şenşekerci, E., Bilgin, A., (2008). Eleştirel Düşünme ve Öğretimi, *Uludağ Üniversitesi F.E.F. Sosyal Bilimler Dergisi*, 14; 21 -43.

Şimşek, M.Ş. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. Damla Matbaası, Konya, 319.

Taggar, S. (2002). Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multi-level Model. *Academy of Management Journal*, 45, 315-321.

Tambe, A. ve Krishnan, V.R. (2000). Leadership in Decision-Making. *Indian Management*, 39(5), 69-79.

Taşdelen, A. (2001). *Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Tatum, B.C., Eberlin, R., Kottraba, C. ve Bradberry, T. (2003). Leadership, Decision Making and Organizational Justice. *Management Decision*, 41(10), 1006-1016.

Taylor, C.W. (1993). *Alternative World Scenarios For a New Order of Nations*. Strategic Studies Institute. U.S. Army War College, 8.

Taylor, L.D. (2008). *Creative Thinking and Worldviews in Romania.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Nevada, 18.

Tekin, Ö.A, (2009). *Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stillerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma.* Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Antalya.

Temur, Ö.F. (2012). *Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Rize.

Thompson, J.L. (1993). *Strategic Management and Change.* Chapman&Hall Publications, 35.

Thompson, J.L. ve Martin, F. (2005). *Strategic Management: Awareness and Change*. South-Western Cengage Learning, 10.

Thunholm, P. (2004). Decision-Making Scale: Habit, Style or Both? *Personality and Individual Differences*, 36, 931-944.

Toffler, A. (1981). *Üçüncü Dalga*. Ali Seden (Çev). Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul, 31.

Tok, E. (2008). *Düşünme Becerileri Eğitimi Programının Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Eleştirel, Yaratıcı Düşünme ve Problem Çözme Becerilerine Etkisinin İncelenmesi*. Yayınlamamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Torrance, E.P. (1969). *Creativity, What Research Says to Teacher*. National Education Association, D.C. Association of Classroom Teachers.

Torrance, E.P. (1988). *The Nature of Creativity as Manifest in Its Testing, The Nature of Creativity Contemporary Psychological Perspectives.* Cambridge Uni Press, USA, 46.

Torrance, E.P. (1997). *Creativity in the Classroom*. Natonal Education Association Washington D.C., CS 203, 7.

Unsworth, K. (2001). Unpacking Creativity. *Academy of Management Review*, 26(2), 291.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınları, İstanbul.

Ün, E. (2010). *Satranç Eğitiminin, Problem Çözme Yaklaşımları, Karar Verme ve Düşünme Stillerine Etkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Ünal, C. ve Atılgan, T. (2007). Konfeksiyonda Karar Verme Teknikleri. *Tekstil Ve Konfeksiyon Dergisi*, 4, 263.

Ünnü, N.A.A. (2014). Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 91-116.

Ürü, F.B. (2009). *Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 69.

Varoğlu, A. K. (2000). *Problem Çözme ve Karar Verme.* Askeri Yönetim Kursu Ders Notları, KHO Basımevi, Ankara.

Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 17.

Wade, C. ve Tavris C.(1990). *Learning to Think Critically: A handbook to Accompany psychology*. Harper&Row, New York, 11.

Wally, S.ve Baum, J.R. (1994). Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 37, 4, 33.

Wandberg, R. (2001). *Creative Problem Solving: What's a Better Way*. Capstone Press, USA, 21.

Wann-Yih, W., Chinho, L. ve Li-Yeuh, L., (2000). Personal Characters, Decision-Making Patterns and Leadership Styles of Female Managers: A Comparative Study of American, Taiwanese, and Japanese Female Managers. *Cross Cultural Management – An International Journal*, 7(4), 19.

Waters, D. (2011). Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers. *JFQ*, Issue 63, 4th Quarter, 113-119.

Weisberg, R.W. (1999). *Creativity: Genius and Other Myths.* Freeman & Co., New York, 184.

Weisberg, R.W. (2006). *Creativity: Unstanding Innovation in Problem Solving Science, Invention and The Arts.* John Wiley and Sons, Kanada, 35.

West, M.A. (1997). *Developing Creativity in Organizations; Personal and Professional Development.* The Brtish Psychological Society Books, UK, 3.

Wheelen, T.L. ve Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. Web Chapter B: Strategic Issues in Entrepreneurial Ventures and Small Businesses*. Pearson Education, New Jersey.

White, L.(2005). *Foundations of Nursing*. Thomson Delmar Learning, USA, 17.

Wiesand, A.J. (2005). *The "Creative Sector"– An Engine for Diversity, Growth and Jobs in Europe.* European Cultural Foundation, 7.

Wiseman, L.& McKeown, G.(2011). *Zeka Yönetimi*. Umut Esra Kaplan (Çev). Mediacat Kitapları.

Woodman, R.W., Sawyer J.E. ve Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, Vol. 18-No. 2, 301.

Yavuzer, H. (1994). *Yaratıcılık*. Boğaziçi Yayınları, İstanbul, 19.

Yavuzer, H. (1995). *Çocuk Eğitimi El Kitabı*. Remzi Kitapevi, İstanbul.

Yeloğlu, H.O. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış*, Vol.7 No.1, 133-152.

Yenilmez, K. ve Yolcu, B. (2007). Öğretmen Davranışlarının Yaratıcı Düşünme Becerilerinin Gelişimine Katkısı. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 96.

Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik*. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 29.

Zimmer, C. (2014). *Secrets of the brain: new technologies are shedding light on biology's greatest unsolved mystery: how the brain really works*. National Geographic, (2). 28.

İnternet Kaynakları:

Koselleck, R.(1989). *Erfahrungsraum und Erwartungshorizont - zwei historische Kategorien. in: Ders.: Vergangene Zukunft, Zur Semantik geschichtlicher Zeiten,* Suhrkamp Frankfurt/Main, 349-375. Erişim Tarihi: 05.01.2017,

http://medien-geschichte.akbild.ac.at/materialien-ws-09/zeit-volltexte/Koselleck_Erfahrungsraum.pdf/view.

Slaughter, R.A. (2002). *Developing and Applying Strategic Foresight.* Erişim Tarihi:15.06.2016, http://www. forschungsnetzwerk. at/downloadpub/2002slaughter_Strategic_Foresight.pdf.

Yergin, D. ve Gustafson, T. (1993). *Russia 2010 and What It Means For the World.* Erişim Tarihi:05.01.2017, www. ebscohost.com.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formunda kişilerin düşünme biçimleri ile karar verme davranışları arasındaki ilişkileri araştıran ifadeleri bulacaksınız.

Anket; kişilerin düşünme ve karar verme sürecinde kurduğu mental bağlantıları ve arasındaki anlamlı ilişkilerin varlığını ölçmektedir. Kişisel bir ölçüm aracı olmayıp sizden kimlik bilgileriniz talep edilmemektedir.

İfadeleri okuyunuz, hangi seçeneğin sizi en iyi tanımladığına karar veriniz ve ilgili seçeneği "X" işareti ile işaretleyiniz. Doğru ya da yanlış yanıt olmadığını unutmayınız ve sadece kendi kişisel görüş ve duygularınızı belirtiniz. Sadece şu anda nasıl hissettiğiniz değil, ÇOĞU KEZ ya da genellikle nasıl davrandığınız ve hissettiğinizi tanımlamaya çalışınız.

Bu anket formunu kendi başınıza doldurunuz. Her ifadeyi dikkatlice okuyunuz, ancak yanıtlarken çok zaman harcamayınız. Lütfen bütünüyle yanıttan emin olmasanız bile, her ifadeyi yanıtlayınız.

Bilimsel çalışmaya katkınızdan ötürü teşekkür ederiz.

YAŞINIZ	20-29	30-39	40-49	DİĞER
CİNSİYETİNİZ	ERKEK	KADIN		
MEDENİ DURUMUNUZ	EVLİ	BEKAR		
MESLEKİ DENEYİMİNİZ	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl

S. NU.	DEĞERLENDİRME >>>> İFADE	Hiç Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.					
2	Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır.					
3	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.					
4	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.					
5	Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.					
6	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.					
7	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.					
8	Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.					
9	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.					
10	Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.					
11	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.					
12	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.					
13	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.					
14	Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.					
15	Önemli kararlarımı başka insanlara danışmadan verdiğim nadirdir					
16	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.					
17	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.					
18	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.					
19	Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.					
20	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.					
21	Genellikle ani kararlar veririm.					
22	Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.					
23	Çabuk karar veririm.					
24	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.					
25	Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.					

S. NU.	İFADE / DEĞERLENDİRME	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
26	Bir iş yaparken ya da karar verirken deneyimlerimden yararlanırım.					
27	Başarılı ya da başarısız olma nedenlerimi araştırırım.					
28	Yaşadığım bir deneyimi daha iyi değerlendirebilmek için onu zihnimde yeniden canlandırırım.					
29	Bir şey yaparken ya da karar verirken onun diğer bölümleri nasıl etkileyeceğini hesaba katarım.					
30	Bir karar vermem gerektiğinde, ne yapacağım konusunda meslektaşlarımın ve konunun uzmanlarının görüşlerini alırım.					
31	Bir işi yaparken ya da bir karar verirken acaba daha neler yapabilirim diye düşünürüm.					
32	İşyerinde iki grup arasında bir çatışma söz konusu olduğunda, çözmek için ortak bir amaç bulmaya çalışırım.					
33	Bir iş yaparken ya da karar verirken hata yapma ihtimalimin olduğunu kabul ederim.					
34	Bir işi yaparken ya da karar verirken, gelecekte de benzer bir durum olursa ne yaparım diye düşünürüm.					
35	Bir işi yaparken ya da karar verirken, işin uzmanlarından fikir almaya çalışırım.					
36	Kendi bakış açımın sınırlı olduğunu kabul ederim.					
37	Bir işi yaparken ya da karar verirken inançlarımı, değerlerimi ve hislerimi dikkate alırım.					
38	Bir sorunla karşılaştığımda onu anlayabilmek için "Neden" ile başlayan sorular sorarım.					
39	Belirli bir konuda başarılı ya da başarısız olmamın temel nedeninin ne olduğunu sistemli olarak düşünme gereği duyarım.					
40	Bir sorun çözerken geçmiş tecrübelerimden yararlanırım.					
41	Karşıma çıkan sorunlar karmaşıklaştıkça, yeni bakış açıları ve çözüm önerileri ararım.					
42	Etrafımdakilere neyin yeni ya da değişiyor olduğunu sorarak eğilimleri takip ederim.					
43	Çevremdekilere gerçek düşüncelerini açıklamaları için özgürlük tanırım.					
44	Benden farklı düşüncelere, inançlara sahip olan ve eleştirel düşünebilen bireylerle görüş alışverişinde bulunurum.					
45	Bir sorunu çözmek için farklı stratejiler kullanırım ve çevremdekilerden de bunu beklerim.					

S. NU.	İFADE / DEĞERLENDİRME	**(1)** Hiç Katılmıyorum	**(2)** Katılmıyorum	**(3)** Kararsızım	**(4)** Katılıyorum	**(5)** Tamamen Katılıyorum
46	Bir sorun olduğunda farklı açılardan bakmak yerine, onu göründüğü gibi değerlendirip, ona göre bir çözüm planı yaparım.					
47	Bir sorunla karşılaştığımda onu alıştığım biçimde çözerim.					
48	Bir soruna getirilen bir çözümün rutin bir çözüm olup olmadığını fark ederim.					
49	Elde ettiğim bir bilginin doğru olup olmadığını anlayabilirim.					
50	Dış çevresel etkenlerin işyerinde de değişime yol açacağını bilirim.					
51	Her bir problemi kendi özel yapısı içinde ele alırım.					
52	Çalıştığım kurumun bir alanında gelişme potansiyeli görürsem çalışma kapasitemi artırırım.					
53	İşyerindeki farklı bölümlerin, işlerin yapılma biçimini etkilediğini dikkate alırım.					
54	İşyerimde değişimi gerektirecek türdeki dış çevresel değişimleri algılamaya çalışırım.					
55	Çalıştığım kuruma ait önemli kaynakların (para, insan, araç-teçhizat gibi) kullanımı konusunda uygun politika ve prosedürler oluşturmak için çalışırım					
56	Yaptığım işlerin çalıştığım kurumu nasıl etkileyeceğini dikkate alırım.					
57	İşyerinde iki grubun birbiri ile rekabet ettiğini gördüğümde, her ikisinin de başarılı olmasını sağlayabilecek bir hedef ararım.					
58	İşyerindeki yeni bir uygulamanın, bir süre sonra onunla ilgisi olmayan diğer işlerin yapılışını nasıl değiştireceğini düşünürüm.					
59	Çok sayıda bilgiyi karşılaştırdığımda farklı yöntemler kullanırım.					
60	Çevremdeki insanların problem çözme yeteneklerini geliştirmeleri için çaba harcarım.					
61	Meslektaşlarım arasında, yeni bir fikri ya da yöntemi denemede en önde gelenlerden birisiyimdir.					
62	Başkalarına büyük sıkıntı yaşatan sorunları çözebilirim.					
63	Yeni fikirleri uygulamak için gereken finansal kaynakları araştırırım ve sağlarım.					
64	Ürettiğim fikirler, genellikle çalıştığım kurum için başarı getirir.					
65	Geliştirdiğim fikirler çalıştığım kurum tarafından uygulamaya konulur.					
66	Yeni fikirleri uygulamak için uygun planlar ve programlar geliştiririm.					
67	Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ya da ürünler araştırırım.					

S. NU.	İFADE / DEĞERLENDİRME	**(1)** Hiç Katılmıyorum	**(2)** Katılmıyorum	**(3)** Kararsızım	**(4)** Katılıyorum	**(5)** Tamamen Katılıyorum
68	Kurumuma yararlı olabilecek fikirler, yöntemler ya da ürünler geliştirmek için mevcut bilgileri ya da materyalleri kullanırım.					
69	Çalıştığım kurum için hem orijinal hem de yararlı fikirler, yöntemler, süreçler ya da ürünler geliştiririm.					
70	Hedeflere ya da amaçlara ulaşmaya yönelik yeni ve daha iyi yollar öneririm.					
71	Mevcut yöntem ya da teçhizata ait yeni kullanım alanları bulurum.					
72	Bilgilerin sağlamlığını, güvenilirliğini, uygunluğunu, sonuçlarını ve kaynaklarını araştırırım.					
73	Eksiklik ya da hata ihtimaline karşı kendi düşünme ve anlama tarzımı hassasiyetle kontrol ederim.					
74	Bir bütünü parçalara ayırarak onun doğasını, işlevlerini ve ilişkilerini anlayabilirim.					
75	Bir konuya ait gerçekleri elde edebilmek için uygun kaynaklardan bilgi toplarım.					
76	Bir sonuca varırken onu kanıtlarla desteklerim.					
77	Bir konuya ait kanıtları, konunun içeriğini ve kriterleri muhakeme ederim ve ifade ederim.					
78	Kendi kendimi değerlendirebilmek ya da konuları derinlemesine anlayabilmek için, bir konu üzerinde ya da başkalarının varsayımları ve düşünceleri üzerinde düşünürüm.					
79	Nesneler ya da durumlar arasındaki farklılıkları ya da benzerlikleri fark ederim, onları sınıflandırarak ya da sıralayarak birbirinden ayırt edebilirim.					
80	Bir bilgiyi gerektiğinde farklı bir uygulamada kullanmak üzere değiştiririm ya da dönüştürürüm.					
81	Bir işe başlamadan önce bir plan yaparım ve bu planın sonuçlarını kafamda canlandırırım.					
82	Bir yargıya varırken mevcut personelin durumunu ve çalışma kurallarını göz önünde tutarım.					
83	Bilgi sahibi olmak, araştırma yapmak, gözlemleyerek anlamak ve olasılıkları kestirmek için sorular sormak çok ilgimi çeker.					
84	Bir konuyu ele alırken o konuya ait ilişkileri, arka planında neler olduğunu ve ortamı bir bütün olarak ele alırım.					
85	Bulacaklarım inançlarıma ters düşse bile doğru olanı bulmak için araştırma yaparım.					

S. NU.	İFADE / DEĞERLENDİRME	**(1)** Hiç Katılmıyorum	**(2)** Katılmıyorum	**(3)** Kararsızım	**(4)** Katılıyorum	**(5)** Tamamen Katılıyorum
86	Önyargılarım olsa bile yeni bilgileri kabul ederim.					
87	Benim için yeni olan düşüncelere, fikirlere ve davranışlara uyum sağlayabilen, benimseyebilen ve gerektiğinde onları uygulayabilen bir insanım.					
88	Sorunlarla karşılaşabileceğimi bilirim, bu nedenle tedbirliyim ve bir yargıya varırken dikkatli olmaya çalışırım.					
89	Başkalarının düşünce ve muhakeme yeteneğine itimat ederim.					
90	Düşünürken sistemli, düzenli ve konuya odaklanmış bir bakış açısı kullanmak isterim.					
91	Risk almanın ve hata yapmanın, öğrenme ve gelişmede yararlı olabileceğine inanırım.					
92	Engellerin üstesinden gelebilmeyi sağlayacak faktörleri araştırmaya gayret ederim ve bu konuda sabırlıyım.					
93	Bir yargıya varmak için gereken kanıtları araştırırken sezgilerimden yararlanırım.					
94	Kendi alanımdan farklı bir mesleğe ait bilgileri, kendi alanımınkine uygun bir hale getiririm.					
95	Yöneticilik deneyimlerim sayesinde bir konu ile ilgili olumlu ya da olumsuz işaretleri algılarım.					
96	Herhangi bir bilim alanından ya da insanlığın gereklerinden olan bir bilgiyi kendi yönetim biçimime uyarlarım.					

Anket burada sona ermiştir. İlginiz ve katkınız için teşekkür ederiz.

ARAŞTIRMACININ ÖZGEÇMİŞİ

Bülend ÖZEN, 1975 yılında Konya'da doğmuş; ilk ve orta öğrenimini müteakip 1993'te Işıklar Askeri Lisesi'nden, 1997'de Kara Harp Okulu'ndan piyade teğmen, 2008 yılında Kara Harp Akademisi'nden kurmay subay olarak mezun olmuştur. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Van, Ankara, Edirne, İstanbul, Muş ve Elazığ'da yaptığı görevler döneminde Kosova, Gürcistan ve Afganistan'da NATO ve ikili askerî anlaşmalar çerçevesinde görevler icra etmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Norveç'te uluslararası sempozyum ve konferanslarda oturum başkanlığı yapmış ve bildiri sunmuştur. Özen, evli ve iki çocuk babasıdır.

Turnitin Orijinallik Raporu

STRATEJİK DÜŞÜNME, ELEŞTİREL DÜŞÜNME VE YARATICI DÜŞÜNMENİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bülend Özen tarafından

Yüksek lisans (Yüksek Lisans ve Doktora) den

- 25-May-2017 16:27 EEST' de işleme kondu
- NUMARA: 818675773
- Kelime Sayısı: 43331

Benzerlik Endeksi
%20

Kaynağa göre Benzerlik

Internet Sources:%13

Yayınlar:%7

Öğrenci Ödevleri:%13

Sezer Cihan GÜNAYDIN
Yrd.Doç.Dr.
Tez Danışmanı