

STRATEJİK DÜŞÜNMENİN BİR ÖNCÜLÜ OLARAK ELEŞTİREL DÜŞÜNME: YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA¹

Atılhan NAKTİYOK*
Mukaddes ÇİÇEK**

Özet: Bu araştırmanın temel amacı; stratejik ve eleştirel düşünme yetenekleri arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Bu amaçla, Türkiye genelinde hemen her ilde faaliyet gösteren bir banka bünyesinde çalışan yöneticiler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizleri ile elde edilen bulgular, stratejik ve eleştirel düşünme biçimleri arasında olumlu yönde bir ilişkinin var olduğunu, eleştirel düşünmenin stratejik düşünmeyi anlamlı bir biçimde etkilediğini ve eleştirel düşünmenin stratejik düşüncenin önemli bir kısmını açıklayıcı bir güce sahip olduğunu göstermiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulguların, hem yöneticilerin bu türdeki düşünsel yetenekleri kazanmalarına veya geliştirmelerine yönelik önerilerde bulunulabilmesi için bir zemin oluşturulmasında, hem de olguların farklı bir bakış açısıyla yönetim yazınına kazandırılmasında yarar sağlayacağı umulmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Stratejik düşünme, eleştirel düşünme, stratejik yönetim, entelektüel kabiliyetler, düşünsel yetenekler.

CRITICAL THINKING AS A PROCESSOR OF STRATEGIC THINKING: A SURVEY ON MANAGERS IN TURKEY

Abstract: The basic aim of this study is to research the relationship between strategic and critical thinking ability. For this purpose was carried out a survey on managers working in a bank almost everywhere at Türkiye. The questionnaire method was used in survey. Findings obtained from data analyzed, shown that there was positive relationship between strategic and critical thinking styles, critical thinking was effecting strategic thinking meaningfully and critical thinking had a strong explanatory to significantly part of strategic thinking. The findings from this research are expected to be recommendations for benefit both managers to gain or improve their own intellectual skills and set a ground for looking at cases from a different perspective that it would be beneficial to bringing management literature.

Keywords: Strategic thinking, critical thinking, strategic management, thinking styles, intellectual capabilities.

I. Giriş

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği hızlı ve sürekli değişim, tüketici talep ve beğenilerinin çeşitlenerek artmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerin

¹ Bu çalışma, Mukaddes Çiçek'in "Stratejik Düşünmenin Belirleyicileri Olarak Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme" isimli doktora tez çalışmasından yeniden gözden geçirilerek elde edilmiştir.

* Prof.Dr. Atatürk Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Organizasyon ABD

** Yrd. Doç.Dr. Kafkas Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Organizasyon ABD

sonucu olarak ortaya çıkan şiddetli rekabet, çevresel çalkantılar ve geleceğe yönelik belirsizliğin artması ise, örgütleri değişime uyum sağlamaya ve “rakiplerden farklı olmaya” zorlamıştır. Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazanmak, örgütlerin elde etmeye çalıştığı temel bir amaç haline gelmiştir. Bu doğrultuda düşünüldüğünde tüm bu olay ve olgular, dikkatleri örgütlerin stratejik anlamda yönetimindeki etkinliğin artırılmasına çekerek, stratejik yönetici kimliğinin tanımlanmasına yönelik araştırma ve çabaların artması ihtiyacını doğurmuştur.

Ana faaliyet konusu örgütün rakiplere kıyasla sahip olduğu üstünlük ve zayıflıklar çerçevesinde; çevresel fırsatları algılayabilme ve tehditlere karşı önlem alabilme, değişim ve belirsizlikle başa çıkabilmek için uygun stratejiler geliştirme gibi son derece önemli temel eylemlerden oluşan Stratejik Yönetim anlayışının geliştirilmesi ve genişletilmesi, bir takım “zihinsel kabiliyetlerin” araştırılmasını, gerektirmektedir. Nitekim bu kabiliyetler, “strateji” geliştirecek olan yöneticinin, temel yeteneği olarak ileri sürülen “stratejik düşünme” eyleminin konusunu oluşturmaktadır.

Ulusal ve uluslararası yazın araştırmaları sonrasında, “stratejik düşünme” olgusunun genel olarak siyaset, savunma, hukuk ve ekonomi gibi alanlarda ele alındığı görülmüştür. Ne var ki, bu kavramı işletme yönetimi disiplini açısından ele alıp irdeleyen, bilhassa da olguyu zihinsel bir süreç olarak kabul eden çalışmaların son derece sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bu özel düşünme yeteneğinin nasıl bir zihinsel süreç dâhilinde gerçekleştiği ve beraberinde ne tür düşünsel kabiliyetleri getirdiği konusundaki araştırma sayısının ise yine kısıtlı olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin stratejik açıdan anlamlılığı olan öngörümlemelerde bulunabilmeleri, bu doğrultuda kararlar alabilmeleri ve örgüt yapısıyla uyumlu stratejiler geliştirebilmeleri için öncelikli olarak, verileri analiz edebilme ve değerlendirebilme (Facione, 1998; Goyne, 2001), geçmişten geleceğe nasıl geldiğini düşünerek mantıklı kararlar verebilme (Tanrıdağ, 2010), belirsizliği tanımlayabilme (Daniels, 2004; Fisher, 2005), uygun kaynaklardan bilgi edinebilme (Goyne, 2001; Hunter, 2009) ve alternatif fikirlerden ve stratejilerden en uygun olanını seçebilme (Hudson, 2008) gibi önemli niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticinin çevreye bu açıdan bakabilmesi için ihtiyaç duyduğu sözü geçen nitelikler ise, yazında “eleştirel düşünebilme” olgusuna karşılık gelmektedir. Bireylerin, stratejik konularda akıl yürütebilme ve isabetli kararlar alabilme gibi önemli işlevleri gerçekleştirmeleri açısından, eleştirel düşünebilme kabiliyetlerinin belirleyici bir role sahip olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada ise stratejik ve eleştirel düşünme biçimleri arasında olumlu yönde bir ilişkinin varlığının tespit edilmesinin, örgütler için “daha iyi” olanı aramada; bilhassa örgütün stratejik istikbalinin öngörülebilmesinde kullanılabilecek farklı düşünsel yetenekleri araştırma ve keşfetme açısından yararlı olabileceği umulmaktadır.

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

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

II. Stratejik Düşünme

Stratejik düşünme olgusunu genel bir çerçevede, “organizasyonun zayıflık ve üstünlüklerini göz önünde bulundurarak, çevresel fırsat ve tehditleri; değişimin, belirsizliğin, çevresel çalkantıların yoğun olduğu bir ortamda, örgütün gelecekteki konumunu ve eylemlerini öngörebilme ve buna yönelik kararlar alıp hayata geçirebilmeyi içeren özel bir “düşünme süreci” olarak ifade etmek mümkündür.

Stratejik düşünme kavramı ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, bu olgunun birçok araştırmacı tarafından farklı biçimlerde tanımlandığını, hatta tam olarak ne anlama geldiği konusunda genel bir fikir birliğinin olmadığını göstermiştir.

Ohmae (1982) “stratejik düşünme” olgusunu ilk olarak; bir bireyin başkalarına bağımlı olmaksızın etkin bir analiz yapabilen ve doğru soruları bulup onları çözüm ifadelerine dönüştürebilen analitik bir yöntemle, elastik bir mantığın birleşimini kullanarak geliştirilen bir başarı formülü olarak tanımlamıştır.

Stratejik düşünme kavramının çoğu araştırmacı tarafından belirli bir düşünme tarzından ziyade, “sadece strateji hakkında düşünme” eylemi olarak düşünüldüğünü ileri süren Liedtka'ya (1998b) göre ise stratejik düşünme; aslında bünyesinde belirli bir sistem bakış açısına sahip, amaç odaklı, hipotez yönelimli, zamanında düşünebilme ve fırsatçılık zekâsı gibi bileşenleri barındıran geniş kapsamlı bir düşünme tarzıdır.

Stratejik düşünmeyi, bir örgütün geleceğin belirsizliği ile baş edebilmesinde; örgütün sahip olduğu kaynak ve yetenekler açısından ne durumda olduğunu, mevcut stratejilerin nasıl ortaya çıktığını, çevresel fırsat ve tehditlerin neler olduğunu, rakiplerin durumunu ve onların gelecek için neler planladıklarını sorgulayan bir düşünme biçimi olarak tanımlayan Naktiyok, Karabey ve Timuroğlu (2009b), böyle bir sürecin aynı zamanda değişimin getireceği fırsatları ele geçirmek için sürekli bir dinamizm gerektirdiğini vurgulamışlardır. Araştırmacılara (2009a) göre, stratejik düşünebilen bir örgüt; geçmişini, bugünü ve geleceğini göz önüne alan üç boyutlu bir bakış açısı geliştirerek ve çevreyi sürekli olarak analiz ederek gelecekteki başarı şansını arttırabilecektir.

Stratejik düşünme, örgütün geçmişten daha farklı ve daha önemli bir yerde konumlandırılması için rekabet stratejileri keşfetmeyi amaçlar (Abraham, 2005; Goldman, Cahill, Filho & Merlis, 2009), fırsatlarla kaynakları mukayese eder (Alkhafaji, 2003), bilgi toplar ve değerlendirir (Pollegriano, 1996). Bu eylemlerin sonuçlarını ise örgütün yapısına uygun stratejiler geliştirebilmede, stratejik planlama ve karar vermede kullanır.

Stratejik düşünmeyi meydana getiren temel bileşenlerle ilgili olarak yazında bir takım görüşlerin ileri sürüldüğü ancak, bunlar arasında genel bir görüş birliğinin olmadığı görülmüştür. Stratejik düşünme kavramı her ne kadar çoğu araştırmacı tarafından “sadece strateji hakkında düşünme” olarak görülse de, aslında olaylara bütüncül bir açıdan bakabilmeyi, amaç odaklı ve hipotez yönelimli olmayı, zamanında düşünebilmeyi ve fırsatçılık zekâsını kullanabilmeyi gerektiren bir düşünme biçimidir (Liedtka, 1998b). Dolayısıyla, stratejik düşünebilmenin aslında sadece strateji değil, stratejik açıdan anlam taşıyan her şey hakkında düşünmeyi içeren oldukça geniş kapsamlı bir düşünme eylemi olarak ele alınması gerektiğini söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır. Goldman (2005) ise Liedtka'nın görüşlerinden hareketle stratejik düşünmenin; kavramsallık, sistem yönlülük, yönlendiricilik, fırsat yönelimlilik biçiminde dört temel unsurdan meydana geldiğini ileri sürmüştür.

Stratejik düşünme ile ilgili önemli çalışmalar yapan Ingrid Bonn (2001; 2005) ise stratejik düşünmeyi, üç temel unsurun meydana getirdiğini ileri sürmüştür: *Sistem düşüncesi* (farklı unsurların birbirleri ile nasıl bir etkileşim halinde olduklarını ve bir sorunun çözümlenmesinin diğer bir soruna etki edip etmediğini sorgulayan bir bakış açısı), *Yaratıcılık* (geleneksel yaklaşımların araştırıldığı, çoklu olasılıkların hayal edildiği, fikirlerin seçildiği ve geliştirildiği süreç) ve son olarak *Vizyon* (yüksek düzeyde belirsizliğin ve sınırlı bilginin söz konusu olduğu durumlarda, yöneticilere sağlıklı stratejiler geliştirmelerinde ve doğru bir yön belirlemelerinde yol gösteren bir rehber).

Yukarıda yer verilen ve stratejik düşünme konusunda çalışmalar yapan diğer araştırmacılardan farklı olarak, öne sürdüğü teorik bileşenleri deneysel çalışmalarla da destekleyen Pisapia, Pang, Hee, Lin ve Morris (2009) ise, bir bireyin stratejik düşünebilmesi için; içinde bulunulan mevcut durumu ve

gelecekte hangi durumda olunacağını öngörülmeyle ilgili üzere mevcut ve geçmişte elde edilmiş olan algıları, deneyimleri ve bilgileri kullanabilme yeteneğine (*deneyimleri yansıtma*), olaylara farklı bir pencereden bakabilmek ve yeni faaliyet alternatifleri oluşturabilmek için, çok yönlü düşünebilmeye (*yeniden çerçeveleme*) ve sistemin özelliklerini kavrayıp, sistemin her hangi bir parçasında meydana gelebilecek bir değişikliğin, sistemin diğer unsurlarında da değişikliklere neden olacağı yönünde bir bilince (*sistem düşüncesi*) sahip olmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

III. Eleştirel Düşünme

Bilhassa son 50-60 yıldır daha net bir biçimde ele alındığı görülen eleştirel düşünme olgusu (Vogel, Geelhoed, Grice & Murphy, 2009) genel anlamda; bir şeyi geliştirmek ya da iyileştirmek amacıyla, düşünceleri analiz etme ve değerlendirme sanatı olarak tanımlanabilmektedir (Paul & Elder, 2006)

Eleştirel düşünme ile ilgili olarak yapılan yazın araştırmasında, bu olgunun farklı disiplinlerde, özellikle eğitim ve sağlık alanlarında çok sayıda araştırmaya konu olduğu ve bu nedenle eleştirel düşünme ile ilgili çeşitli tanımların ileri sürüldüğü görülmüştür. Bununla birlikte, duruma yönetim disiplini açısından bakıldığında, örgütsel açıdan eleştirel düşünme olgusunun pek fazla ele alınmadığı ve bir yöneticinin eleştirel düşünce üretmesi dendiğinde akla neyin gelmesi gerektiği konusunda belirgin ve tatmin edici bir yazının henüz oluşturulmamış olduğu göze çarpmaktadır. Bu çalışmada ise eleştirel düşünme konusunda elde edilen teorik ve pratik bilgilerden, yönetim disiplinine en yakın olduğu düşünülenler ele alınacak ve çalışma bu çerçevede biçimlendirilecektir.

Eleştirel düşünme yeteneği bireylerin; bilgileri, fikirleri ve durumları, mantıklı ve doğrulanabilir bir biçimde ele alabilmelerini sağlayan bir değerlendirme sürecini içermektedir (Lakhani, 2006). Bu sürecin ise, hem sorunun ortaya çıkış nedenlerini araştırmada hem de sorunların çözümü ile ilgili olarak kullanılacak yöntemler konusunda, bireylere önemli avantajlar sağlayabileceği söylenebilir.

Eleştirel düşünme, inandığımız veya yapmakta olduğumuz şeyler hakkında akıl yürütme yoluyla karar verirken kullandığımız stratejilerle ilgilidir (Rudinow & Barry, 2008). Bireyler bu sayede fikirlerin ve kanıtların arkasında yatan nedenler hakkında fikir sahibi olabilmekte (Guffey, 2008) ve bir konu hakkında alternatif bakış açılarını ve yapılabilecek daha iyi şeyleri öngörebilmektedirler (Moon, 2008). Bu yönleri ile eleştirel düşünmenin; bireylere sorunları tanımlayabilmek ve bunlara yönelik güçlü çözümler geliştirebilmek için sağlam bir alt yapı sunan, özel bir yetenek olduğunu söylemek mümkündür.

Eleştirel düşünme, insan için son derece değerli bir kazanım olan “bilgi edinme” imkânını artırırken, neye inanılacağı veya ne yapılacağı konusunda da bireye bir anlamda özerklik kazandıran bir düşünme biçimidir (Hunter, 2009).

Nitekim eleştirel düşünebilen bir birey, mevcut iddiaları ve kanıtları güvenilirlik açısından yargılar, karar vermek için çok sayıda bilgi kaynağına başvurur ve bunları problemleri çözümede kullanır (Wandberg, 2001)

Eleştirel düşünme, bireylerin mevcut durumla ilgili en uygun sonuçları ve alternatifleri belirginleştirmelerini veya formüle etmelerini sağlar. Bu yönüyle eleştirel düşünme, bir sonuca ulaşma, daha iyi kararlar alabilme, bu sonuçtan elde edilen bilgi ile sahip olunan bilgi düzeyini artırma, başkalarını ikna edebilme ve doğruları başkalarına anlatabilme gibi konularda bireylere avantaj sağlamaktadır (Cogan, 1998; Hughes & Lavery, 2009). O halde eleştirel düşünmenin, konuyu mevcut olandan daha farklı açılardan görebilmeyi sağlayan çok boyutlu bir bakış açısına dayandığını ve olayları anlama biçiminin bu esası temel aldığını söylemek mümkündür.

Öte yandan eleştirel düşünme olgusu, her ne kadar halk arasında “eleştiri” (criticism) olgusuyla aynı anlamdaymış gibi değerlendirilse de, gerçekte bu iki kavram birbirinden oldukça farklıdır. Quinn bu ayırımın önemi ile ilgili olarak (Quinn, 2000); eleştiri olgusunun negatif bir anlam taşıdığını ve kötümser bir yaklaşımı çağrıştırdığını belirterek, eleştirel düşünme kavramının, aksine pozitif bir yaklaşıma sahip olduğunu, hatta büyüme ve gelişme amacını taşıdığını vurgulamaktadır. Eleştirel düşünme ve eleştiri olguları arasındaki farklılığa işaret eden diğer bir araştırmacı olan Weiten, Lloyd, Dunn ve Hammer (2009) ise, eleştirel düşünmenin “eleştiri”den farklı olarak, başkalarının fikirlerini de dikkate almayı gerektirdiğini belirtmiştir. Weiten (2010) başka bir çalışmada da, eleştirel düşünmenin, kendine has bir düşünme biçimi olduğunu, ancak düşünüldüğü kadar basit olmadığını ifade etmiştir. Araştırmacının böyle düşünmesinin nedeni, eleştirel düşünme biçiminin; sorunları çözebilme, çıkarsamaları formüle edebilme ve ihtimallere dayalı olarak karar verme amacını taşıyan ve bu nedenle de son derece dikkatli olmayı gerektiren bir süreci içermesi olabilir.

Buraya kadar sunulan tüm görüşler dikkate alındığında eleştirel düşünmeyi; 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. Dolayısıyla eleştirel düşünmenin, mevcut bir bilgiyi, inancı ya da tavrı yermenin değil, aksine geliştirmenin ya da iyileştirmenin yollarını arayan, bunu yapmak için de son derece titiz bir akıl yürütme sürecini kullanan düşünsel bir eylem olduğunu söylemek mümkündür.

Bireylerin eleştirel düşünebilmesi için gereken bir takım bileşenler konusunda çeşitli görüşler öne sürülmüş ise de, bu konuda bir görüş birliğinin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte Goyne (2001), çeşitli araştırmacılar tarafından öne sürülen bileşenlerin büyük bir çoğunluğunu ele alacak biçimde, üç genel gruptan oluşan bir bileşenler grubu ileri sürmüştür. Araştırmacıya göre bu bileşenler; bilgiyi araştırma, yansıtma, ayırt etme, bilgiyi dönüştürme,

tahmin etme ve standartları uygulama biçiminde tanımlanan bir özellikler kümesini ifade eden *bilişsel unsurlar*, olaylara ve olgulara kavramsal bakışı, esnekliği, olgunluğu, risk almayı, sabırlılığı ve sezgiyi içeren *davranışsal unsurlar* ve yöneticilik bilgisi, yöneticilik deneyimi, bilim/insanlık bilgisini içeren bir unsurlar bileşimini temsil eden *bilgi unsurlarıdır*.

IV. Stratejik ve Eleştirel Düşünme

Eleştirel ve stratejik düşünme yetenekleri arasında belirgin bir ilişki olduğunu ileri süren Helgerson'a (2007) göre, geleceğin belirsizliğini tanımlayabilme, mevcut olanı anlayabilme ve faaliyetlerin sonuçları ile birlikte çevrede neler olup bittiğine ilişkin veri toplama gibi önemli konulardaki boşluklar, ancak eleştirel düşünerek doldurulabilmektedir. Araştırmacı, eleştirel düşünmenin bu nedenle mevcut durumu değerlendirme ve gelecekte neler olabileceğinin tahmin etme, buna bağlı olarak da stratejik planlama ve etkin karar verme gibi stratejik konularda destekleyici bir düşünsel yetenek olarak düşünülebileceğini ifade etmiştir.

Sare ve Ogilvie (2010) ise stratejik ve eleştirel düşünme biçimlerinin her ikisinin de bilgiye dayandıklarına ve araştırma, kanıtlama, açık fikirlilik, farklılıkları kabul etme ve gerçekleri arama veya öğrenmeyi amaçlama gibi konularda ortak bir temeli paylaştıklarına dikkat çekerken, eleştirel düşünmenin de stratejik düşünme gibi sonradan öğrenilebilir bir yetenek olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Pisapia (2009), stratejik liderlik konusundaki bir çalışmasında, iyi bir stratejik liderin eleştirel düşünebilme egzersizleri yapması gerektiğini belirterek, bu egzersizlerin amacının ise bireye olumlu yönde ilerlemeyi sağlayacak türde bir eleştirel bakış açısı kazandırmak olduğunu ileri sürmüştür.

Stratejik düşünme doğası gereği, ürettiği hipotezleri test etmek için eleştirel bir yaklaşım kullanır (Liedtka, 1998b). Eleştirel düşünmenin, hipotezi test ederken eleştirel sorular sorarak yapılan analizle ilgili veri ortaya çıkarmaya çalıştığını ifade eden araştırmacıya göre stratejik düşünme aslında, geleceğe doğru hareket etme sürecinde ürettiği seçenekleri test etmek için "eleştirel düşünme" üretmemizi sağlayan bir deneyimi içermektedir.

Eleştirel düşünme, çok önemli konular üzerindeki stratejik bir düşünme eylemini ifade etmektedir (Moon, 2008; Wootton & Horne, 2003). Nitekim stratejik düşünme, bir yandan başkalarının baskısı olmaksızın keşfettiği stratejileri uygulamaya dönüştürmek ve bir yandan da sürekli olarak eleştirel bir yaklaşım kullanarak stratejik bir sapmadan kaçınmak gibi bir takım süreçlerden oluşur. (Heracleous, 2003) Öte yandan eleştirel düşünme, stratejik açıdan karar almakla sorumlu bir yönetim anlayışının sahip olması gereken, son derece önemli bir düşünme yetisidir. Nitekim ülkemizde stratejik yönetim düşüncesinin nasıl öğretildiğini inceleyen bir çalışmada (Köseoğlu, 2010); lisans ve lisansüstü eğitim programlarını yürüten akademisyenlerin, "stratejik konularda eleştirel düşünebilme" kabiliyetini, stratejik yönetim dersini alan yönetici

adaylarına kazandırılması amaçlanan öncelikli yetenek olarak gösterdikleri tespit edilmiştir.

Yukarıda sunulan tüm görüşlerden hareketle; stratejik nitelikte öngörülerde bulunabilen, kararlar alabilen ve bunları uygulayabilen bir bireyin, aynı zamanda eleştirel düşünebilme yeteneğine de sahip olması gerekir. Çünkü stratejik düşünen bir yönetici, geçmişle veya bugünle ilgili olguları ele alırken, onları tanımlarken, aralarındaki farklılıkları anlamaya çalışırken veya yorumlarken, bir karar verirken uyguladıktan sonra sonuçlarını değerlendirirken, bir plan yaparken ve bunun neticelerini kestirmeye çalışırken, hatta sezgilerini kullanmasını gerektiren durumlarda, eleştirel düşünebilmeye ihtiyaç duyacaktır. Çok daha açık bir ifadeyle; stratejik düşünen bir yönetici, çevresinde nelerin değiştiğini fark edebilmek için (yeniden çerçeveleme), nesnelere ya da durumlar arasındaki farklılıkları algılayabilme ve onları sınıflandırabilme yeteneğine ihtiyaç duyar (bilişsel unsurlar). Bununla birlikte stratejik düşünebilen bir yöneticinin kararlar alırken veya strateji üretirken örgütün bugününü ve geleceğini anlayabilmek için (deneyimleri yansıtmaya), örgütün geçmişini sorgulayabilmesi, değerlendirebilmesi veya bir takım verileri kıyaslayabilmesi gerekmektedir (bilişsel unsurlar).

Öte yandan stratejik düşünebilen bir yönetici, örgütsel sistemin herhangi bir parçasında meydana gelebilecek bir değişimin, sistemin diğer unsurlarını da etkileyebileceği bilinciyle hareket edebilmek için (sistem düşüncesi), öncelikle kavramsal bir bakış açısına sahip olmalı; sistemin parçaları arasındaki ilişkiler, bunların arka planı ve sistemin bütünü hakkında bilgi sahibi olmalıdır (davranışsal unsurlar). Ayrıca stratejik düşünme üretebilen bir yöneticinin, yeni faaliyet seçenekleri oluşturabilmek için (yeniden çerçeveleme), ilgili alandaki uygulamalara yönelik yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olması gerekir (bilgi unsurları). Dolayısıyla, yöneticilerin stratejik düşünebilmeleri için, eleştirel bir bakış açısına sahip olmaları gerekir. Başka bir ifadeyle, eleştirel düşünme unsurlarıyla stratejik düşünme unsurları etkileşim halindedir. Bu durumda, yöneticilerin eleştirel düşünme yetenekleri arttıkça, stratejik düşünebilme yeteneklerinin de artacağını söylemek mümkündür.

Bu bilgilerden yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

H1: Eleştirel düşünme ile stratejik düşünme arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1a: Eleştirel düşünmenin bilişsel unsurları stratejik düşünmeyi olumlu yönde etkiler.

H1b: Eleştirel düşünmenin davranışsal unsurları stratejik düşünmeyi olumlu yönde etkiler.

H1c: Eleştirel düşünmenin bilgi unsurları stratejik düşünmeyi olumlu yönde etkiler.

V. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin stratejik düşünebilme ve eleştirel düşünebilme yetenekleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu araştırma ile yanıtlanması amaçlanan, dolayısıyla araştırmaya yön veren sorular şöyledir:

1. Stratejik düşünme ile eleştirel düşünme arasındaki bir ilişki var mıdır?
2. Yöneticilerin eleştirel düşünebilmeleri, stratejik düşünebilme yetenekleri üzerinde bir belirleyiciliğe sahip midir?

Çalışmanın ana kütesini ise, Türkiye Vakıflar Bankası Türk Anonim Ortaklığı'nın genel merkezinde ve Türkiye genelindeki şubelerinde çalışan 674 yönetici oluşturmaktadır. Bu yöneticilerin 147'si bölüm (departman) müdürü, 527'si ise şube müdürü olarak görev yapmaktadır. Bankacılık sektörünün çevresel değişimlerden çok hızlı etkilenebilen ve bunlara hızlı bir biçimde yanıt vermeyi amaçlayan bir yapıya sahip olması, bu araştırmada uygulama alanı olarak tercih edilmesinin nedenidir. Nitekim bu sektör; ulusal ve uluslararası finansal piyasa hareketleri, tüketici talep ve beğenilerindeki değişim, teknoloji ve gelişmiş otomasyon sistemleri, ekonomik konjonktür, vb. konularla yakından ilgilenen, bu nedenle de stratejik düşünebilmenin oldukça önem teşkil ettiği bir sektördür.

Araştırmanın evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 245 olarak hesaplanmıştır. Ancak bazı yöneticilerin yüksek çalışma temposu nedeniyle anketi değerlendirmeyi kabul etmeyeceği ya da hatalı, eksik ya da geçersiz yanıt verebilme olasılığı dikkate alınarak, 260 adet anket gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 242'si geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %93'tür. Geri dönen anketlerden 18'i ise veri kayıplarının çokluğu nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Dolayısıyla analizlere konu olan anket sayısı 224'tür.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Yöneticilerin stratejik düşünebilme düzeylerini ölçebilmek için; Pisapia, Guerra ve Semmel (2005) tarafından geliştirilen ölçekten benimsenen, deneyimleri yansıtmaya (1-15. ifadeler), yeniden çerçeveleme (16-23. ifadeler) ve sistem düşüncesi (24-35. ifadeler) olmak üzere üç boyuta ilişkin ifadeleri içeren 35 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Yöneticilerin eleştirel düşünebilme düzeylerini ölçebilmek için ise; bilişsel unsurlar (47-57. ifadeler), davranışsal unsurlar (58-68. ifadeler), bilgi unsurları (69-71. ifadeler) olarak adlandırılan eleştirel düşünmeye ait üç boyuta ilişkin ifadeler kullanılmıştır. Bu ölçek Goyne (2001) tarafından geliştirilen ölçekten benimsenen 25 maddeden oluşmaktadır. Yöneticilerin stratejik ve eleştirel düşünebilme yeteneklerini ölçmede kullanılan bu ölçekler ise, 5'li Likert Ölçeği çerçevesinde derecelendirilmiştir.

Anket formlarından elde edilen verilerden anlamlı sonuçlar elde edebilmek için, araştırmada kullanılan anket formlarının güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin yeterli olup olmadıkları araştırılmıştır. Bir ölçüm

aracının güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla beraber, çoğunlukla içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemi kullanılmaktadır. Bu araştırmada, bu yöntemle hesaplanan Cronbach Alfa Güvenilirlik Ölçütü'nden yararlanılmış ve yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda bu değer stratejik ve eleştirel düşünme için sırasıyla 0,898 ve 0,883 olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte ölçeklerden herhangi bir ifade çıkarıldığında, içsel tutarlılıklarında ciddi bir artış gerçekleşmemiştir. Bu durum, kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu desteklemektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu belirlendikten sonra, ilgili ölçeğin ölçülmek istenen değişkeni ne derece ölçebildiğini ortaya koyabilmek için yüzeysel, yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminate) geçerliliği analizleri yapılmıştır. Yüzeysel geçerliliği belirleyebilmek için, ölçüm araçları oluşturulurken başka bir dilde geliştirilmiş orijinal ölçeklerden alınan ifadeler üzerinde, tercüme ve geri tercüme yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışma sonunda ise hiçbir ifadenin kültürel bağlam açısından özel bir anlam göstermediği tespit edilmiştir. Sorular hazırlanırken konunun uzmanlarından görüş alınmış ve onların görüş ve önerileri doğrultusunda ankette yer alan ifadeler daha anlaşılır bir biçime kavuşturulmuştur. Anketin yüzeysel geçerliliğini belirleyen ifadelerin anlaşılabilirlik düzeylerine ilişkin herhangi bir sorunla ya da belirsizlikle karşılaşmamıştır.

VI. Bulgular

Araştırma Örneğine ilişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilere öncelikle yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, medeni halleri, statüleri ve deneyim süreleri gibi bir takım demografik ve çevresel özelliklere ilgili sorular yöneltilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin çeşitli demografik özellikler açısından sergiledikleri dağılım, Tablo 1'deki gibi özetlenmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerle ilgili demografik bulguların sunulduğu Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların %82,6'sının lisans mezunu olduğu, %63'ünün 40-49 yaş aralığında oldukları, en deneyimli grubun ise 21 yılı aşkın bir süredir aynı işi yapmakta olan yöneticiler olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin %76,8'si erkek ve %83,5'i şube müdürüken %85,7'si ise evlidir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Girişimcilere İlişkin Demografik Bilgiler

ÖZELLİK	F	(%)	ÖZELLİK	F	(%)
YAŞ	20-29	-	EĞİTİM	İlköğretim	-
	30-39	76		Lise	8
	40-49	142		Önlisans	7
	50-59	4		Lisans	185
	60+...	-		Lisansüstü	21
DENEYİM SÜRESİ (Yıl)	1-5	53	MEDENİ DURUM	Evli	192
	6-10	17		Bekâr	20
	11-15	42		Dul	4
	16-20	44	YÖNETİCİLİK STATÜSÜ	Şube Müdürü	187
	21+...	66		Departman Müdürü	34
CİNSİYET	Kadın	49			
	Erkek	172			

Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin test edilmesi için, stratejik ve eleştirel düşünmeyi ölçen tüm faktörler ve bunlara ait değişkenler, açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce ise, bu analizin uygulanabilmesi için gerekli olan ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı test edilmiştir (soru kâğıdı sayısının, soru sayısından fazla olması, KMO örneklem yeterlilik ölçütü ve Barlett küresellik derecesinin yeterli düzeyde görülmüştür). Her iki düşünme biçimine ait ölçek için, KMO'nun 0,60'dan yüksek ve Barlett Küresellik Testinin anlamlılığının ise 0,000 olarak bulunması, örneklemin yeterliliğini ve verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermiştir (Leechh, Barrett & Morgan, 82; Naktiyok, 2004). Bu çalışma sonrasında, stratejik ve eleştirel düşünmeye ait faktörlere ilişkin yüklerin varyanslarını maksimize ederek faktör sayısını azaltmayı amaçlayan, Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda ise stratejik düşünmenin üç ve eleştirel düşünmenin üç faktör içerdiği belirlenmiştir.

Stratejik düşünme ölçeği üzerinde yapılan faktör analizi sonrasında, toplam varyansın % 43,47'sini açıklayan 3 faktörlü bir yapının ortaya çıktığı gözlenmiştir. Bu analizde, faktör yüklerinin toplam varyansı açıklama yüzdesinin 0,40 ve üzerinde olması ise kabul edilebilir bulunmaktadır (Paulhus, 1998). Bu durumda, toplam varyansın 43'ünü açıklayan bir oluşumun, yapı geçerliliğinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir. Faktörlerin güvenilirlik düzeyini gösteren cronbach alfa değeri; birinci faktör için (yeniden çerçeveleme) 0,828 (toplam varyansın %17,69'u), ikinci faktör için (sistem düşüncesi) 0,798 (toplam varyansın %14,58'i) ve üçüncü faktör için

(deneyimleri yansıtmaya) 0,738'dir (toplam varyansın %11,20'si). Bu bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. *Stratejik Düşünme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi*

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans %	Cronbach Alfa
1. Faktör: Yeniden Çerçeveleme		4,24	17,6	17,6	0,82
Başarısızlık nedenleri üzerinde düşünme	0,67				
Bilgi kıyaslamada farklı yöntemler	0,65				
Yeniliklerin işlerin yapılışını	0,64				
Neden ile başlayan sorular sorma	0,63				
Yeni bakış açılarına sahip olma	0,60				
Değişim konusundaki eğilimi takip etme	0,55				
Diğer bölümleri etkileme	0,44				
Sorunları kendi özel yapıları ile ele alma	0,44				
Çevresel değişimden etkilenme bilinci	0,44				
Gruplar arası rekabette ortak amaç	0,40				
2. Faktör: Sistem Düşüncesi		3,50	14,5	32,2	0,79
Çevredekilere ifade özgürlüğü tanıma	0,71				
Sorun çözmeye farklı stratejiler kullanma	0,65				
Farklı düşünen bireylerle görüş alış veriş	0,60				
Diğerlerinin sorun çözme yeteneklerini	0,60				
Kurumsal kaynaklar için politika	0,53				
Çevresel değişimleri algılama	0,51				
Diğer bölümlerin işleri etkilediği bilinci	0,47				
Faaliyetlerle kurumu etkileme bilinci	0,46				
Kurum için çalışma kapasitesini artırma	0,43				
3. Faktör: Deneyimleri Yansıtmaya		2,68	11,2	43,4	0,73
Meslektaşların görüşlerine başvurma	0,80				
Uzmanlardan fikir alma	0,77				
Hata yapma ihtimalini kabullenme	0,53				
Çatışma çözümünde ortak amaç arama	0,46				
Alternatifler arama	0,43				

Tablo 2'ye bakıldığında stratejik düşünmeye ilişkin faktör analizi sonrasında ortaya çıkan birinci faktörün, toplam 10 ifadeyi içerdiği ve bunların; ağırlıklı olarak yenilik ve değişimle ilgilenme, olaylara yeni açılardan bakma ve yeniliklerden kurumun etkileneceği bilincinde olma gibi özellikler gösterdiği anlaşılmıştır. Bu nedenle ilgili faktör "yeniden çerçeveleme" olarak

adlandırılmıştır. İkinci faktör ise toplam 9 ifadeyi içermektedir. Bu ifadeler, çoğunlukla parça bütün ilişkisi kurabilme, başkalarının sorun çözme yeteneklerini geliştirme çabasına ve yapılan faaliyetlerle kurumu etkileme bilincine sahip olma gibi nitelikler içermesinden dolayı, bu faktör “sistem düşüncesi” olarak isimlendirilmiştir. Toplam 5 ifadeyi içeren üçüncü faktörün içerdiği ifadeler, genellikle çatışma çözümünde istekli olma, meslektaşların deneyimlerine başvurma, uzmanlardan fikir alma gibi özellikler içerdiğinden, bu faktörün ise “deneyimleri yansıtma” olarak isimlendirilmesi uygun görülmüştür.

Eleştirel düşünme ölçeği için yapılan faktör analizi sonrasında ise, ortaya çıkan üç faktörlü yapıdan; birinci faktörün 7, ikinci faktörün 8 ve üçüncü faktörün 5 ifadeyi içerdiği tespit edilmiştir. Her bir faktörün içerdiği ifadelerin özellikleri dikkate alındığında faktörlerin, yararlanılan orijinal ölçeğe benzer şekilde sırasıyla; bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar ve bilgi unsurları olarak adlandırılmaları uygun bulunmuştur. Sözü geçen bulgular Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Eleştirel Düşünme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

FAKTÖRLER	Faktör Yüklere	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans %	Cronbach Alfa
1. Faktör: Bilişsel Unsurlar		4,15	19,79	19,79	0,857
Vardığı sonucu kanıtlarla destekleme	0,74				
Konunun içeriğini ve kanıtlarını muhakeme	0,72				
Uygun kaynaklardan bilgi edinme	0,67				
Bilgilerin doğruluğunu ve kaynağını araştırma	0,67				
Hata yapma ihtimalini göz önünde bulundurma	0,61				
Plan yapma ve sonuçlarını düşünme	0,47				
Sistemli ve konuya odaklı düşünme	0,46				
2. Faktör: Davranışsal Unsurlar		3,68	17,55	37,35	0,832
Yeni bilgileri kabul etme	0,67				
Engelleri kaldırma arayışı ve sabır	0,67				
İnançlara ters düşen doğruları kabul etme	0,63				
Yeni fikirlere ve davranış biçimlerine açıklık	0,57				
Konunun arka planını ve bütünü düşünme	0,55				
Karar verirken personeli ve koşulları düşünme	0,54				
Karar vermede tedbirlik ve dikkatlilik	0,50				
Araştırma yapma	0,49				
3. Faktör: Bilgi unsurları		3,07	14,63	51,99	0,791
Farklı alana ait bilgileri kendi alanına uyarlama	0,79				
Bütünü parçalarına ayırarak anlamaya çalışma	0,67				
Bilgiyi dönüştürebilme	0,66				
Başkalarının varsayımları üzerinde düşünme	0,61				
Durumlar arasındaki farklılıkları görebilme	0,51				

Öte yandan 21 maddelik toplam varyansın % 51,99'unu açıklayan üç faktörlü yapının, ölçeğin yapı geçerliliği açısından kabul edilebilir seviyede olduğu görülmektedir. Faktörlerin güvenilirliğini gösteren cronbach alfa değerleri ise birinci faktör için (bilişsel unsurlar) 0,857'dir. Bu faktör, toplam varyansın %19,79'unu açıklamaktadır. İkinci faktör için (davranışsal unsurlar) cronbach alfa değeri 0,832'dir. Bu faktör, toplam varyansın %17,55'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör için cronbach alfa değeri ise 0,791 (bilgi unsurları) olarak bulunmuştur. Bu faktör toplam varyansın %14,63'ünü açıklayabilmektedir. Öte yandan, ölçekte bulunan "Yöneticilik deneyimlerim sayesinde bir konu ile ilgili olumlu ya da olumsuz işaretleri algılarım" ifadesini temsil eden E3.2 numaralı değişkenin (Yöneticilik deneyimlerim sayesinde bir konu ile ilgili olumlu ya da olumsuz işaretleri algılarım), hiçbir faktörün altına

girmedigi veya hiçbir faktör tarafından desteklenmediği tespit edildiğinden, bu değişken ölçeğin dışında tutulmuştur.

Stratejik ve Eleştirel Düşünme Arasındaki İlişki

Araştırmada, eleştirel düşünmenin stratejik düşünme ile ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bu analiz ile; stratejik düşünme ile eleştirel düşünme arasında genel olarak 0,99 önem düzeyinde olumlu yönlü, anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğu ($r=0,777$) tespit edilmiştir (Tablo 4). Bu ilişki hem söz konusu düşünsel yetenekler açısından hem de her birine ait boyutlar açısından da aynı yöndedir. Araştırmada kullanılan unsurlar ve sahip oldukları boyutlar arasında anlamlı ilişkilerin bulunması ve bu ilişkilerin düzeyinin aşırı düşük (0'a çok yakın) ve aşırı yüksek (1'e çok yakın) bir düzeyde olmaması, ölçeklerin hem ayrışma hem de yakınsama geçerliliklerini destekler niteliktedir.

Tablo 4: *Stratejik Düşünmenin Eleştirel Düşünme ile İlişkisi*

FAKTÖR	\bar{X}	S.S	S.1	S.2	S.3	E.1	E.2	E.3	S.D	E.D
S1.Yen.Çer.	4,17	0,40	1							
S2. Sist.Düş.	4,30	0,37	0,646**	1						
S3.Den.Yans.	4,28	0,50	0,585**	0,530**	1					
E1.Bil.Uns.	4,29	0,38	0,628**	0,648**	0,388**	1				
E2.Dav.Uns.	4,24	0,40	0,602**	0,678**	0,494**	0,725**	1			
E3.Bilgi Uns.	3,95	0,51	0,662**	0,540**	0,434**	0,631**	0,555**	1		
Str.Düşünme	4,24	0,35	0,903**	0,860**	0,782**	0,670**	0,701**	0,656**	1	
Eleş.Düşünme	4,18	0,37	0,721**	0,718**	0,508**	0,899**	0,891**	0,820**	0,777**	1

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

Korelasyon analizi yardımıyla stratejik düşünme ile eleştirel düşünme (ve faktörleri) arasındaki ilişkinin varlığı ve kuvveti tespit edildikten sonra, eleştirel düşünmenin stratejik düşünmeye etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

Bu analizlerden ilki eleştirel düşünmenin her bir boyutunun, stratejik düşünme üzerindeki etkisini ele almaktadır. Tablo 5'te görüldüğü gibi, eleştirel düşünmeye ait faktörler esas alınmış ve bunların toplam varyansın yaklaşık %60'ını açıkladığı ve $p<0,001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. ($R^2=0,608$ ve $F=113,639$). Tablo tek tek, faktör bazında incelendiğinde ise davranışsal unsurların stratejik düşünmeyi açıklama gücünün ($\beta=0,38$ ve

$p<0,001$), bilişsel ($\beta=0,18$ ve $p<0,05$) ve bilgi unsurlarına ($\beta=0,32$ ve $p<0,001$) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi, üç faktör arasında stratejik düşünmeyi açıklama gücü en az olanı, bilişsel unsurlardır.

Tablo 5: *Eleştirel Düşünme Boyutlarının Stratejik Düşünmeye Etkisi*

FAKTÖRLER	Bağımlı Değişken: Stratejik Düşünme	
	β	t
Bilişsel Unsurlar	0,18**	2,75
Davranışsal Unsurlar	0,38***	6,19
Bilgi unsurları	0,32***	5,89
R^2	0,608	
Düzeltilmiş R^2	0,602	
F	113,639***	

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

Bu bulgular ışığında, eleştirel düşünmenin, stratejik düşünmeyi açıklamada oldukça önemli ve etkili olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , hipotezleri kabul edilmiştir.

Regresyon analizlerinin ikincisi ise eleştirel düşüncenin her bir boyutunun, stratejik düşünceye ait boyutlar üzerindeki etkilerini tespit edebilmeye yöneliktir. Dolayısıyla stratejik düşünmeyi meydana getiren yeniden çerçeveleme, sistem düşüncesi ve deneyimleri yansıma unsurları bağımlı değişkenler olarak, eleştirel düşünceyi meydana getiren bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar ve bilgi unsurları ise bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Yapılan F testlerinin tamamı anlamlı sonuç vermiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: *Eleştirel Düşünme Boyutlarının Stratejik Düşünme Boyutlarına Etkisi*

Faktörler	Yeniden çerçeveleme		Sistem Düşüncesi		Deneyimleri Yansıma	
	β	t	β	t	β	t
Bilişsel Unsurlar	0,208**	2,861	0,257**	3,491	-0,058	-0,641
Davranışsal Unsurlar	0,227**	3,342	0,408***	5,936	0,397***	4,712
Bilgi unsurları	0,405***	6,732	0,152*	2,488	0,251**	3,349
R^2	0,536		0,525		0,283	
Düzeltilmiş R^2	0,529		0,518		0,273	
F	84,605***		80,946***		28,913***	

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

Tabloda 6'da görüldüğü gibi, eleştirel düşünmeyi meydana getiren tüm boyutların, *yeniden çerçeveleme* boyutuna ait toplam varyansın %53'ünü açıkladığı ve $p < 0.001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = 0,536$ ve $F = 84,605$). Tabloya bakıldığında, bilgi unsurlarının ($\beta = 0,405$ ve $p < 0,001$), bilişsel unsurlar ($\beta = 0,208$ ve $p < 0,05$) ve davranışsal unsurlara ($\beta = 0,227$ ve $p < 0,05$) kıyasla, yeniden çerçeveleme boyutunu açıklama gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi, üç boyut arasında stratejik düşünmeyi açıklama gücü en az olan boyut bilişsel unsurlardır. Tüm bu bulgulardan yola çıkarak eleştirel düşünmeyi oluşturan bilişsel ve davranışsal unsurlar ile bilgi unsurları boyutlarının, stratejik düşünmeye ait yeniden çerçeveleme boyutunu açıklamada oldukça önemli ve etkili olduğu, bununla birlikte bilgi unsurlarının etkisinin daha fazla olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, bireylerin yeni bakış açılarına sahip olabilme, değişimi fark edebilme ve bilgiyi kıyaslamada farklı yöntemler kullanabilme gibi düşünsel yeteneklerini geliştirebilmeleri için (yeniden çerçeveleme), için farklı alanlara ait bilgileri kendi alanlarına uyarlamaya, bilgiyi dönüştürmeye veya durumlar arasındaki farklılıkları görmeye (bilgi unsurları) daha çok çaba göstermeleri gerekmektedir.

Tablo 6'da, eleştirel düşünmeyi meydana getiren tüm boyutların, *sistem düşüncesi* boyutunun yaklaşık %53'ünü açıkladığı ve $p < 0.001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = 0,525$ ve $F = 80,946$). Tabloda ayrıca davranışsal unsurların ($\beta = 0,408$ ve $p < 0,001$), bilişsel unsurlar ($\beta = 0,257$ ve $p < 0,05$) ve bilgi unsurlarına ($\beta = 0,152$ ve $p < 0,05$) kıyasla, sistem düşüncesini açıklama gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Üç boyut arasında stratejik düşünmeyi açıklama gücü en düşük olan boyut ise bilgi unsurlarıdır. Tüm bu bulgulardan yola çıkarak eleştirel düşünmeyi oluşturan bilişsel ve davranışsal unsurlar ile bilgi unsurlarının, stratejik düşünmeye ait yeniden çerçeveleme boyutunu açıklamada oldukça önemli ve etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6'ya bakıldığında, eleştirel düşünmeyi meydana getiren tüm boyutların, *deneyimleri yansıtma* boyutunun yaklaşık %29'unu açıkladığı ve $p < 0.001$ önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2 = 0,283$ ve $F = 28,913$). Bunun yanı sıra tabloda, davranışsal unsurların ($\beta = 0,397$ ve $p < 0,001$), bilişsel unsurlar ($\beta = -,058$) ve bilgi unsurlarına ($\beta = 0,251$ ve $p < 0,05$) kıyasla, deneyimleri yansıtma boyutunu açıklama gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Üç boyut arasında stratejik düşünmeyi açıklama gücü en düşük olan boyut ise bilişsel unsurlar olup, bu unsurun beta katsayısı anlamlı bulunmamıştır. Tüm bu bulgulardan yola çıkarak eleştirel düşünmeyi oluşturan bilişsel ve davranışsal unsurlar ile bilgi unsurları boyutlarının, stratejik düşünmeye ait deneyimleri yansıtma boyutunu açıklamada oldukça önemli ve etkili olduğu, bununla birlikte bilişsel unsurların etkisinin diğer unsurlara oranla daha anlamsız olduğu söylenebilir. Bu veriler göstermektedir ki, eleştirel

düşünmeye ilişkin unsurlar, stratejik düşünmenin unsurlarını etkilemektedir. Bununla birlikte eleştirel düşünmenin, stratejik düşünmeye ilişkin yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi unsurlarına olan etkisi, deneyimleri yansıtmaya unsuruna olan etkisinden fazladır. Başka bir ifadeyle bilişsel, davranışsal ve bilgi unsurlarından oluşan eleştirel düşünme, stratejik düşünmenin yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi unsurlarını, deneyimleri yansıtmaya unsurundan daha fazla etkilemektedir.

V. Sonuç

Bu çalışmanın temel hedefi stratejik ve eleştirel düşünebilme yetenekleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek ve eleştirel düşünmenin stratejik düşünme üzerindeki etki gücünü tespit edebilmektir. Çünkü tüketicilerin beğeni ve istekleri, ekonomik gelişmeler, rekabet koşullarının değişimi gibi çevresel etkenlerde meydana gelen sürekli ve hızlı değişimler, çevresel çalkantılara ve giderek artan bir belirsizliğe neden olmaktadır. Bu çalışmada ise, yöneticilerin böyle bir ortamda örgütün geleceğini öngörümleyebilme ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilme gibi önemli stratejik eylemlerde bulunabilmeleri için, hangi zihinsel yeteneklerle sahip olmaları gerektiği ile ilgili bir takım bilimsel dayanaklar elde edilmeye çalışılmıştır.

Anket formlarından elde edilen verilerin analiz sonuçları; stratejik ve eleştirel düşünebilme, bunlar arasındaki ilişkilere ve eleştirel düşünmenin stratejik düşünme üzerindeki etki gücüne yönelik bulgular olmak üzere, üç temel noktada özetlenmektedir.

Stratejik düşünebilme açısından sonuç değerlendirmesi yapıldığında; örnekleme oluşturan yöneticilerin stratejik düşünebilme açısından ağırlıklı olarak sistem düşüncesi özelliğine sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuç, ankete katılan yöneticilerin olayları bütüncül bir bakış açısıyla ele alabildiklerini, çalıştıkları kurumu ve çalışanları bir parça-bütün ilişkisi içinde görebildiklerini, bir birey veya birim tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin, alınan kararların, örgütteki diğer bireyleri veya birimleri etkileyebildiğinin bilincinde olduklarını göstermektedir. Ankete katılan yöneticilerin en az düzeyde sahip oldukları özelliğin ise, yeniden çerçeveleme olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu ise, ankete katılan yöneticilerin; olayların nedenleri hakkında sorular sorma, başarısızlığın kaynakları üzerinde düşünme ve bilgileri kıyaslamada farklı yöntemler kullanma gibi konularda pek istekli olmadıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuca rağmen, örnekleme yöneticilerin genel olarak stratejik düşünebilme yeteneklerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Ancak yine de değişimin, belirsizliğin ve rekabetin yüksek olduğu bir çevrede başarılı olabilmek, çevresel değişimleri, fırsat ve tehditleri erkenden algılayabilmek ve bunlarla uyumlu stratejiler geliştirebilmek için, yöneticilerin stratejik düşünebilme yeteneklerini daha da geliştirmeleri gereklidir.

Yapılan analizler *eleştirel düşünebilme* kabiliyeti açısından değerlendirildiğinde ise, ankete katılan yöneticilere ait genel ortalamanın

($\bar{X}=4,18$), oldukça yüksek bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde, boyutlara ait ortalamalar incelendiğinde; bilişsel unsurların ($\bar{X}=4,29$), davranışsal unsurlardan ($\bar{X}=4,24$), ve bilgi unsurlarından ($\bar{X}=3,95$), daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, örneklemdaki yöneticilerin bilişsel unsurlar açısından oldukça iyi bir düzeyde oldukları, diğer bir ifadeyle yöneticilerin bilgilerin doğruluğunu ve kaynağını araştıran, vardığı sonuçları kanıtlarla destekleyebilen, plan yaparken sonuçlarını da düşünebilen ve hata yapma ihtimalini kabullenen bireyler oldukları görülmektedir. Dolayısıyla tüm boyutlara ve ölçek geneline ait ortalamalara bakıldığında, örneklemdaki yöneticilerin eleştirel düşünebilme yeteneklerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Ancak ankete katılan yöneticilerin stratejik düşünebilme yeteneklerini güçlendirmesi açısından bu düşünsel yeteneği de mümkün olduğunca geliştirmelerinin gerekli olduğu söylenebilir.

Stratejik ve eleştirel düşünme ve bunlara ait faktörler arasındaki ilişkileri tespit edebilmek amacıyla yapılan korelasyon analizleri sonucunda, stratejik düşünme ile eleştirel düşünme arasında 0,99 önem düzeyinde, pozitif yönde, anlamlı ve kuvvetli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r=0,777$). Bu ilişkinin stratejik düşünmeye ait her bir faktör ile eleştirel düşünmeye ait tüm faktörler arasında da aynı yönde olduğu görülmektedir. Yapılan analizlerde, eleştirel düşünme ile stratejik düşünmeye ait boyutlar arasındaki en yüksek ilişkinin ise; eleştirel düşünmeye ait *davranışsal unsurlar* ve stratejik düşünmeye ait *sistem düşüncesi* arasında olduğu görülmüştür ($r=0,678$, $p=0,99$).

Stratejik ve eleştirel düşünme arasında anlamlı ve olumlu ilişkilerin var olduğu tespit edildikten sonra, eleştirel düşünmenin stratejik düşünme üzerindeki *etki gücünü* belirleyebilmek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonuçları ise; *eleştirel düşünmeye ait faktörlerin, stratejik düşünmenin yaklaşık %60'ını açıkladığı ve onu açıklama gücünün yüksek önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir*. Eleştirel düşünmeye ait davranışsal unsurların stratejik düşünmeyi açıklama gücünün, bilgi unsurları ve bilişsel unsurlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, bireyin olaylar ve olgular arasındaki farklılıkları görebilme, yeni fikirlere açık olma, bilgilerin doğruluğunu ve kaynağını araştırma gibi özellikleri güçlendikçe, buna bağlı olarak stratejik düşünebilme yeteneklerinin de artabileceği söylenebilir. Daha açık bir ifadeyle, yöneticilerin örgütün iç ve dış çevresini daha iyi analiz edebilmeleri, örgütün vizyonunu, misyonunu, amaç ve hedeflerini tayin edebilmeleri ve yeni fikirler geliştirebilmeleri için; olaylara yeni ve farklı açılardan bakabilmeleri ve örgütün tamamını bir bütün olarak değerlendirebilmelerinin oldukça yararlı olacağı söylenebilir. Bu bilinçle hareket etmek ayrıca yöneticilere değişimi algılama, uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme gibi konularda önemli yararlar sağlayabilir.

Bu çalışma ile ilgili araştırmalar ve incelemeler sırasında ortaya çıkan bir takım sorulara işaret etmek, gelecekte yapılacak araştırmalar için yol

gösterici olması açısından yararlı olabilir. Dolayısıyla, stratejik düşünme ile ilişkilendirilen bu düşünme biçimlerinin, aynı veya birbirlerinden tamamen farklı düşünsel yetenekler olup olmadıkları hususunda yapılacak araştırmalar, gelecekte yapılacak kavramsal ilişkilendirmelerin sağlanması açısından yararlı olabilir.

Kaynaklar

- Abraham, A. & Windmann, S. (2007). Creative cognition: The diverse operations and the prospect of applying a cognitive neuroscience perspective. *Methods*, 42, 38-48.
- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic management formulation, implementation and control in a dynamic environment*. USA: The Howorth Press.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-72.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership and Development Journal*, 26(5/6), 336-354.
- Cogan, R. (1998). *Critical thinking: Step by step*. USA: University Press of America.
- Daniels, Rick (2004). *Nursing Fundamentals Caring & Clinical Decision Making*. U.S.: Delmar Thompson Learning.
- Fisher, R. (2005). *Teaching Children to Think*, (Second Edition), Nelson Thornes Ltd. UK.
- Facione, Peter A. (1998). *Critical Thinking, What is and Why it Counts. Proceedings of The Second Design Workshop*, Santa Clara University: California Academic Press.
- Goldman, E. F. (2005). *Becoming an expert strategic thinker: The learning journey of healthcare CEO's*, Unpublished doctoral thesis, The Graduate School of Education and Human Development of Washington University, Washington, USA.
- Goldman, E., Cahill, T., Filho, R. P. & Merlis, L. M. (2009). Experiences that develop the ability to think strategically. *Journal of Healthcare Management*, 54(6), Nov/Dec, 403-417.
- Goyne, J. S. (2001). *Critical thinking in nursing, perceptions of nursing educators*, Unpublished doctoral thesis, Auburn University.
- Guffey, M. E. (2008). *Business communication: Process & product* (6th ed.). USA: South Western Cengage Learning.
- Helgerson, L. J. S. (2007). *Law and order, teaching critical and strategic thinking for a complex world*, Unpublished doctoral thesis, Capella University.
- Heracleous, L. (2003). *Strategy and organization, realizing strategic management*. U.K: Cambridge University Press.
- Hughes, W. & Lavery, J. (2004). *Critical thinking: An introduction to the basic skills* (4th ed.). Canada: Broadview Press.

- Hunter, D. (2009). *A practical guide to critical thinking: Deciding what to do and believe*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Köseoğlu, M. A., Barca, M. & Karayormuk, M. (2010, May 20-22). *Stratejik yönetim düşünmesi nasıl öğretiliyor? Akademisyenler üzerine bir araştırma*, 18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildiriler Kitabı, Çukurova Üniversitesi, Adana, Türkiye.
- Lakhani, D. (2006). *The power of an hour: business and life mastery in one hour a week*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Leechh, N. L., Barrett, K. C. & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics, use and interpretation*. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Liedtka, J. M. (1998a). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy and Leadership, Sep/October, 26(4)*, 30-35.
- Liedtka, J. M. (1998b). Strategic thinking: Can it be taught?. *Long Range Planning, 31(1)*, 120-129.
- Moon, J. A. (2008). *Critical thinking: An exploration of theory and practice*. New York, USA: Routledge Publishing.
- Naktiyok, A. (2004). *İç girişimcilik*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Naktiyok, A., Karabey, C. N., Timuroğlu, M. K. & Daştan, H. (2009). *Stratejik planlama*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Naktiyok, A., Timuroğlu, M. K. & Karabey, C. N. (2009). *Stratejik bilinç*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of japenese business*. USA: McGraw-Hill. Örneklem Hesaplaması, Erişim Tarihi: 08.05.2013, <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Paul, R. & Elder, L. (2006). *The miniature guide to critical thinking-concepts and tools*. New Jersey, USA: The Foundation for Critical Thinking.
- Paulhus, D. L., Lysy, D. C. & Yik, M. S. M. (1998). Self-report measures of intelligence: Are they useful as proxy IQ tests?. *Journal of Personality, 66*, 548.
- Pisapia, J., Guerra, D. R. & Semmel, E. C. (2005). Developing leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review, 5*, 41-46.
- Pisapia, J. R. (2009). *The strategic leader, new tactics for a globalizing world*. USA: Information Age Publishing.
- Pisapia, J., Pang, N. S. K., Hee, T. F., Lin, Y. & Morris, J. D. (2009). A comparison of the use of strategic thinking skills of aspiring school leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, And The United States: An exploratory study. *International Educational Studies, 2(2)*, 46-58.
- Pollegirino, K. C. (1996). *Strategic thinking ability: Cognitive and personality effects*, Unpublished doctoral thesis, Louisiana Tech University.
- Quinn, F. M. (2000). *The principles and practice of nurse education*. UK: Stanley Thornes.

- Rudinow, J. & Barry, V. E. (2008). *Invitation to critical thinking*, (6th ed.). USA: Thompson Wadsworth.
- Sare, M. V. & Ogilvie, L. (2010). *Strategic planning for nurses, change management in health care*. USA: Jones And Bartlett Publishers.
- Tanrıdağ, O. "Beyin ve Eleştirel Düşünme", Erişim Tarihi: 18.07.2013 http://www.mcatürk.com/beyin_ve_elestirel_dusunme_720_video.html
- Wandberg, R. (2001), *Creative problem solving: What's a better way*. USA: Capstone Press.
- Weiten, W., Lloyd, M. A., Dunn, D. S. & Hammer ,E. Y. (2009). *Psychology applied to modern life: Adjustment in the 21st century*, (9th ed.). USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Weiten, W. (2010). *Psychology: Themes and variations* (8th ed.). Canada: Wadsworth Cengage Learning.
- Wootton, S. & Horne, T. (2003). *Strategic thinking, a step-by-step approach to strategy*. (2th ed.). Great Britain: Kogan Page.
- Vogel, K. A., Geelhoed, M., O Grice, K. & Murphy, D. (2009). Do occupational therapy and physical therapy curricula teach critical thinking skills?. *Journal of Allied Health*, 38(3), 153.