

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ALGISI, YARATICI
DÜŞÜNCE VE STRATEJİK DÜŞÜNCE ARASINDAKİ
İLİŞKİ: ÖZEL HASTANE YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Rabia BİLDİK
ORCID: 0000-0003-3989-3267**

**Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM
ORCID: 0000-0002-3461-6351**

AĞUSTOS – 2024

Rabia BİLDİK tarafından hazırlanan “Çevresel Belirsizlik Algısı, Yaratıcı Düşünce ve Stratejik Düşünce Arasındaki İlişki: Özel Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu tez, 17/07/2024 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DURMUŞ

Yozgat Bozok Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa: 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	Rabia BİLDİK
Öğrenci Numarası	:	Y219047001
Enstitü Anabilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi
Programı	:	Yüksek Lisans
Tezin Başlığı	:	Çevresel Belirsizlik Algısı, Yaratıcı Düşünce ve Stratejik Düşünce Arasındaki İlişki: Özel Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma
Benzerlik Oranı	:	%10
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim. 28 / 06 / 2024 İmza Öğrenci		
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbsitez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim. 28 / 06 / 2024 İmza Danışman		
Uygundur Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM Tarih: 28 / 06 / 2024 İmza:		
☐ Kabul Edilmiştir ☐ Reddedilmiştir EYK Tarih ve No: / / 20.... /		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren ve çalışmamın her aşamasında beni destekleyen saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM'a teşekkürü borç bilirim.

Yüksek lisans sürecim boyunca benden yardımını ve desteğini esirgemeyen çok kıymetli hocam sayın Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT'a teşekkürlerimi sunarım.

Lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübesiyle her zaman yanımda olan ve beni bu süreçte hazırlayan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi olarak yanımda olan çok kıymetli babam Fesih BİLDİK, tüm hayatım boyunca benden desteğini ve sevgisini esirgemeyen her anımda yanımda olan canım annem Leyla BİLDİK, ablam Kübranur BİLDİK ve kardeşlerim Medine Hamit ve Zehra BİLDİK'e sonsuz sevgi ve şükranlarımı sunarım.

Hedeflerime ve hayallerime giden bu yolda benden desteğini esirgemeyen, motive eden ve bana inanan canım arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Rabia BİLDİK

17.07.2024

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR.....	iii
ŞEKİLLER	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ALGISI	6
1.1. Çevresel Belirsizlik Algısı	6
1.1.1. Çevresel Belirsizlik Boyutları.....	8
1.1.1.1. Pazar Belirsizliği.....	9
1.1.1.2. Teknoloji Belirsizliği	9
1.1.1.3. Rekabet Belirsizliği.....	10
1.1.2. Çevresel Belirsizlik Algısı ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	11
BÖLÜM 2. YARATICI DÜŞÜNCE.....	14
2.1. Yaratıcı Düşünce Kavramı.....	14
2.1.1. Yaratıcı Düşüncenin Bileşenleri.....	17
2.1.1.1. Uzmanlık.....	18
2.1.1.2. Kavramsal Yetenekler (Yaratıcı Düşünme Becerisi)	18
2.1.1.3. İçsel Motivasyon.....	19
2.1.2. Yaratıcı Düşünce Süreci	19
2.1.3. Yaratıcı Düşüncenin Geliştirilmesi	22
2.1.4. Yaratıcı Düşünce ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	26
BÖLÜM 3. STRATEJİK DÜŞÜNCE.....	28
3.1. Stratejik Düşünce Kavramı.....	28
3.1.1. Stratejik Düşüncenin Önemi	31
3.1.2. Stratejik Düşünce Süreci	33
3.1.3. Stratejik Düşünceye İlişkin Yaklaşımlar.....	35
3.1.3.1. Liedtka'nın Stratejik Düşünce Kavramına İlişkin Yaklaşımı.....	37
3.1.3.2. Heracleous'un Stratejik Düşünce Kavramına İlişkin Yaklaşımı.....	39
3.1.3.3. O'Shannassy Stratejik Düşünce Kavramına İlişkin Bütüncül Yaklaşımı	42

3.1.3.4. Pisapia'nın Stratejik Düşünce Kavramına İlişkin Yaklaşımı.....	45
3.1.3.5. Ingrid Bonn'un Stratejik Düşünce Kavramına İlişkin Yaklaşımı	46
3.1.3.6. Ellen F. Goldman'ın Stratejik Düşünce Kavramına İlişkin Yaklaşımı.....	47
3.1.4. Stratejik Düşüncenin Geliştirilmesi	49
3.1.5. Stratejik Düşünce ile İlgili Yapılan Çalışmalar	51
BÖLÜM 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	54
4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	54
4.2. Veri Toplama Araçları.....	54
4.3. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler	55
4.4. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi	55
4.5. Araştırma Modeli.....	58
4.6. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi	60
4.7. Ölçeklere İlişkin Normallik Testi	61
BÖLÜM 5. BULGULAR.....	63
5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	63
5.2. Tanımlayıcı İstatistikler	64
5.3. Çevresel Belirsizlik Algısı, Yaratıcı Düşünce ve Stratejik Düşünce Arasındaki İlişki	64
5.4. Çevresel Belirsizlik Algısı ve Yaratıcı Düşüncenin Stratejik Düşünceye Etkisi	67
5.5. Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Fark Analizleri.....	72
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78
KAYNAKÇA.....	85
EKLER.....	97
ÖZGEÇMİŞ.....	104

TABLÖLAR

Tablo 1: Çevresel Belirsizlik Tanımları.....	7
Tablo 2: Çevresel Belirsizlik Algısı ile İlgili Yapılan Çalışmalar	11
Tablo 3: Yaratıcı Düşünce Tanımları	14
Tablo 4: Yaratıcı Düşünce ile İlgili Yapılan Çalışmalar	26
Tablo 5: Stratejik Düşünce Tanımları.....	28
Tablo 6: Stratejik Düşünceye İlişkin Yaklaşımlar	36
Tablo 7: Stratejik Düşünme Yeteneğine Katkıda Bulunan Deneyimler	49
Tablo 8: Stratejik Düşünce ile İlgili Yapılan Çalışmalar	51
Tablo 9: Güvenilirlik Analizi.....	61
Tablo 10: Ölçeklerin Normallik Analizine İlişkin Veriler	62
Tablo 11: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	63
Tablo 12: Tanımlayıcı İstatistikler.....	64
Tablo 13: Çevresel Belirsizlik Algısı, Yaratıcı Düşünce ve Stratejik Düşünce Arasındaki İlişki	66
Tablo 14: Çevresel Belirsizlik Algısı ve Yaratıcı Düşüncenin Stratejik Düşünceye Etkisi	68
Tablo 15: Çevresel Belirsizlik Algısı ve Yaratıcı Düşünce Alt Boyutlarının Stratejik Düşünceye Etkisi	69
Tablo 16: Çevresel Belirsizlik Algısı Alt Boyutlarının Stratejik Düşünce Alt Boyutlarına Etkisi	70
Tablo 17: Yaratıcı Düşünce Alt Boyutlarının Stratejik Düşünce Alt Boyutlarına Etkisi	72
Tablo 18: Cinsiyete Göre Stratejik Düşünce, Yaratıcı Düşünce ve Çevresel Belirsizlik Algısına İlişkin Fark Analizi.....	72
Tablo 19: Medeni Duruma Göre Stratejik Düşünce, Yaratıcı Düşünce ve Çevresel Belirsizlik Algısına İlişkin Fark Analizi	73
Tablo 20: Yaş Gruplarına Göre Stratejik Düşünce, Yaratıcı Düşünce ve Çevresel Belirsizlik Algısına İlişkin Fark Analizi	73
Tablo 21: Eğitim Durumuna Göre Stratejik Düşünce, Yaratıcı Düşünce ve Çevresel Belirsizlik Algısına İlişkin Fark Analizi	74
Tablo 22: Ünvana Göre Stratejik Düşünce, Yaratıcı Düşünce ve Çevresel Belirsizlik Algısına İlişkin Fark Analizi.....	75
Tablo 23: Çalışma Sürelerine Göre Stratejik Düşünce, Yaratıcı Düşünce ve Çevresel Belirsizlik Algısına İlişkin Fark Analizi	76
Tablo 24: Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Fark Analizi Hipotezinin Kabul Durumu	76

ŞEKİLLER

Şekil 1: Yaratıcı Düşünce Bileşenleri	18
Şekil 2: Stratejik Düşünce Süreci-I.....	33
Şekil 3: Stratejik Düşünce Süreci-II	35
Şekil 4: Stratejik Düşünce Modeli ve Unsurları	43
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	60



ÖZET

Bildik, R. (2024). *Çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişki: özel hastane yöneticileri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.

Hastaneler belirsizliğin ve dinamizmin yoğun olduğu bir çevrede faaliyet göstermektedir. Böylesi dinamik bir çevrede faaliyet gösteren kurumların yöneticileri geleceğe yönelik kararlar alırken ve tahminde bulunurken bir takım düşünme becerilerine ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada çevresel tehdit ve fırsatları algılayabilen ve rakiplerin nihai durumunu sorgulayabilen bir düşünme biçimini öngören stratejik düşünce ön plana çıkmaktadır. Stratejik düşünürlerin farklı yaklaşımları sergileyebilmesinin ve rakiplerinin önüne geçebilecek kararlar almasının temel şartlarından birisi yaratıcı düşünce becerisidir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırmanın evrenini Kocaeli ve İstanbul illerinde üst düzey pozisyonlarda görev yapan özel hastane yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri 01.01.2024 ile 12.05.2024 tarihleri arasında anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı, bireylerin sosyo-demografik özellikleri ile Desarbo vd., (2005) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi Ark (2008) tarafından yapılan “Algılanan Çevresel Belirsizlik Ölçeği”, Doyague (2008) tarafından geliştirilen, Çiçek (2011) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan “Yaratıcı Düşünce Ölçeği” ve Pisapia vd., (2005) tarafından geliştirilen, Çiçek (2011) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan “Stratejik Düşünce Ölçeğinden” oluşmaktadır. Veriler yüz yüze ve online şekilde toplanmış olup; verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, güvenilirlik analizi, fark analizleri (bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi), korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre, çevresel belirsizlik ile yaratıcı düşünce, çevresel belirsizlik ile stratejik düşünce ve yaratıcı düşünce ile stratejik düşünce arasında pozitif yönlü ve yüksek seviyede bir ilişki vardır. Çevresel belirsizlik algısının stratejik düşünce üzerinde orta seviyeye yakın olumlu ve anlamlı, yaratıcı düşüncenin stratejik düşünce üzerinde yüksek seviyeye yakın olumlu ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, ünvan ve çalışma süresi) göre çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce düzeylerinde farklılıklar bulunmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren hastane yöneticilerinin stratejik düşünce yeteneğine ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Ayrıca belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren kurumların stratejik düşünce yeteneğini daha etkin şekilde kullanabilmeleri için; kendini motive ederek, hayal kurarak, esnek bir düşünme biçimine sahip olarak, olaylara ilişkin kavram haritaları oluşturarak, olaylara daha geniş bir bakış açısıyla bakmayı öğrenerek ve yeni şeylerin ortaya çıkmasının zaman alacağını bilincinde olarak yaratıcı düşünce becerilerini geliştirmeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hastane, Çevresel Belirsizlik Algısı, Yaratıcı Düşünce, Stratejik Düşünce.

ABSTRACT

Bildik, R. (2024). *The relationship between perception of environmental uncertainty, creative thinking and strategic thinking: a research on private hospital managers* (Unpublished master's thesis). Sakarya University.

Hospitals operate in an environment where uncertainty and dynamism are intense. Managers of organizations operating in such a dynamic environment need a set of thinking skills when making decisions and predictions for the future. At this point, strategic thinking, which envisages a way of thinking that can perceive environmental threats and opportunities and question the final state of competitors, comes to the fore. One of the basic conditions for strategic thinkers to exhibit different approaches and make decisions that can outperform their competitors is creative thinking skills. In this context, the main purpose of the study is to reveal the effect of environmental uncertainty perception and creative thinking on strategic thinking. The population of the study consists of private hospital managers working in senior positions in Kocaeli and Istanbul provinces. The data of the study were collected by questionnaire method between 01.01.2024 and 12.05.2024. The data collection tool in the study consists of socio-demographic characteristics of the individuals, “Perceived Environmental Uncertainty Scale” developed by Desarbo et al. (2005), Turkish validity and reliability analysis conducted by Ark (2008), “Creative Thinking Scale” developed by Doyague (2008), Turkish validity and reliability analysis conducted by Çiçek (2011), and “Strategic Thinking Scale” developed by Pisapia et al. (2005), Turkish validity and reliability analysis conducted by Çiçek (2011). The data were collected face-to-face and online and descriptive statistical methods, reliability analysis, difference analysis (independent sample t-test and one-way analysis of variance), correlation analysis and regression analysis were used to analyze the data. According to the findings of the study, there is a positive and high level relationship between environmental uncertainty and creative thinking, environmental uncertainty and strategic thinking, and creative thinking and strategic thinking. Environmental uncertainty perception has a positive and significant effect on strategic thinking close to medium level, and creative thinking has a positive and significant effect on strategic thinking close to high level. There are differences in the levels of environmental uncertainty perception, creative thinking and strategic thinking according to the socio-demographic characteristics of managers (gender, marital status, age, educational status, title and working time). According to the results of the study, it is seen that hospital managers operating in an uncertain environment need strategic thinking skills. In addition, in order for organizations operating in an uncertain environment to use strategic thinking more effectively, it is recommended to develop creative thinking skills by self-motivating, daydreaming, having a flexible way of thinking, creating concept maps of events, learning to look at things from a broader perspective and being aware that new things will take time to emerge

Keywords: Hospital, Perception of Environmental Uncertainty, Creative Thinking, Strategic Thinking.

GİRİŞ

Sağlık kurumları sektörler arasında daha karmaşık ve yoğun bağımlılıkların olduğu sistem ve alt sistemlerden meydana gelen bir yapıya sahip olduğu için diğer sektörlerle göre daha belirsiz ve çalkantılı kurumlardan oluşmaktadır (Bayer ve Cengiz, 2020; Begun ve Heatwol, 1999). Shortell ve Kaluzny (2000) yüksek seviyede başarılı sağlık hizmeti sunan kurumların çevresindeki belirsizliği anlayabilen ve yönetebilen kuruluşlar olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca Khandwalla (1972) ile Zahra ve Covin, (1995) rekabetin yüksek olduğu, karmaşık ve belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin daha başarılı bir performans sergileme eğilimine sahip olduğunu belirtmektedir. Akkoç vd., (2012) ise çevresel belirsizlik algılarının yüksek olduğu bir çevrede rekabet avantajı oluşturabilecek girişimci davranışların ortaya çıkma ihtimalinin artabileceğine vurgu yapmaktadır. Bu yüzden sağlık kurumlarında çevresel koşullarının takip edilmesi ve algılanması hastane performansı ve rekabet avantajı açısından oldukça önemlidir (Begun ve Kaissi, 2004). Dolayısıyla rakiplerinden daha iyi bir performans sunmak, belirsizliğin getirdiği tehlikelere karşı pozisyon almak ve sektördeki varlığını korumak isteyen sağlık kurumları çevresel değişimleri iyi gözlemleyerek stratejik düşünce sürecinde kararlarını bunlara göre belirlemek durumdadır.

Stratejik düşünce, belirsizliğin fazla olduğu rekabetçi ortamlarda kuruma yarar sağlamak ve problemleri çözmek için halihazırda kurumu etkileyen ve gelecekte etkileme ihtimali olan çevresel değişimlere dikkat eden, karar süreçlerinde yaratıcılık, sezgi ve rasyonel analizden faydalanan ve bunların kullanımını dengeleyen bir düşünce biçimidir. Stratejik düşünce yöneticilerin çevresel değişimleri daha iyi tanımasına imkân sağlayan birçok yeteneği içerisinde barındırmaktadır (Mintzberg, 1994). Yöneticiler rekabetin, belirsizliğin ve değişikliğin çok olduğu ortamlarda istenilen nihai sonuca ulaşmak, rakiplerinin önüne geçmek ve kurumun devamlılığını sağlamak amacıyla stratejik düşünceye ihtiyaç duyabilirler (Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu, 2010). Stratejik düşünce, kurumun geleceğine dair belirsizlik ifade eden durumlarla başa çıkabilmek için; stratejilerin nasıl belirlendiğini, çevreden kaynaklı fırsat ve tehditleri, rakiplerin mevcut durumunu ve gelecek planlarını sorgulayan bir düşünceye sahipken aynı zamanda değişimin getireceği fırsatlardan faydalanabilmek için sürekli bir dinamizme sahiptir (Naktiyok vd., 2009). Çünkü stratejik düşünce, çevresel değişimlerin, belirsizliklerin ve çalkantıların yoğun olduğu bir çevrede kurumun gelecekte olabilmesi muhtemel konumu

ve yapabileceği manevraları öngören ve bu doğrultuda kararlar alıp faaliyete geçiren özel bir düşünme sürecine sahiptir (Çiçek ve Naktiyok, 2013). Bununla birlikte stratejik düşünceye sahip bireylerin yeni yaklaşımlar bulabilmesinin, yeni işler yapabilmesinin ve geleneksel yöntemlere karşın yeni alternatifler geliştirebilmesinin ön koşulu yaratıcı düşünebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Çünkü yaratıcı düşünce olmadan bireyler eski kavramlarda, eski kalıplarda ve eski algılarda gizli olan deneyim ve bilgileri tam olarak anlayamaz, fırsatları değerlendiremez (Bonn, 2001). Bu yüzden stratejik düşünce doğası gereği içerisinde yaratıcılığı da barındıran bir sürece sahiptir (Kao, 1997).

Stratejik düşünce yeteneğine sahip bireylerin yeni yaklaşımlar bulabilmesinin, yeni işler yapabilmesinin ve geleneksel yöntemlere karşın yeni alternatifler geliştirebilmesi yaratıcı düşünce yeteneğiyle bağdaştırılmaktadır (Bonn, 1996). Çünkü yaratıcı düşünce yeteneği bireyin hem yeni hem farklı hem de orijinal fikirler ortaya çıkarmasına yardımcı olmasıyla ilişkilendirilen bir düşünce şeklidir (Akarsu, 2018; Sungur, 1997). Yaratıcı düşünce olmadan bireyler eski kavramlarda, eski kalıplarda ve eski algılarda gizli olan deneyim ve bilgileri tam olarak anlayamaz, fırsatları değerlendiremez (Bonn, 2001). Bu yüzden stratejik düşünürler rekabet avantajı oluşturmak için farklı yaklaşımlar aramalı ve aynı zamanda yaratıcı olmalıdır. Benzersiz stratejiler oluşturmak için yaratıcılığı kullanma becerisi, farklı alternatiflerin hayal edilmesi ve alternatif çözüm yollarının olup olmadığını keşfetmek için oldukça kritik bir öneme sahiptir (Bonn, 2005). Dolayısıyla yaratıcı düşünme, yalnızca yeni bir ürün, hizmet ya da fikir üretmek ilgili değildir, aynı zamanda yeni stratejik süreçler ve olası fırsat algılarıyla da ilgilidir (Kao, 1997).

Bu bilgiler çerçevesinde bu çalışmanın temel amacı, çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla tez beş ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde çevresel belirsizlik ile ilgili kavramsal çerçeve ortaya konarak kavramın tanımları, önemi ve boyutları üzerinde durulmuş ayrıca sağlık kurumlarında çevresel belirsizlik algısına değinilerek literatürdeki diğer çalışmalar ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yaratıcı düşüncenin kavramsal tanımlamaları ele alınarak, yaratıcı düşünceyi oluşturan bileşenlere, yaratıcı düşünce sürecine ve yaratıcı düşüncenin neden ve nasıl geliştirilmesi gerektiğiyle ilgili konular üzerinde durulmuş ve yaratıcı düşünceyle ilgili literatürdeki diğer çalışmalar ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, stratejik düşünce kavramsal bir çerçevede ele alınarak tanımlamaları, süreci, literatürde konuyla ilgili öne sürülen yaklaşımlar ve stratejik düşüncenin nasıl geliştirilmesi gerektiğiyle ilgili konular üzerinde durulmuş ve stratejik düşünceyle ilgili literatürdeki diğer çalışmalar ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın evreni, örnekleme, verilerin analizinde kullanılan yöntemler, çalışmada kullanılan ölçekler, araştırma hipotezlerinin nasıl geliştirildiği, araştırma modeli, ölçeklerin normallik testleri ve güvenilirlik analizine dair bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın beşinci bölümünde çalışmadan elde edilen verilere ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırmanın son bölümünde ise, literatürdeki diğer araştırmalarla çalışmadan elde edilen bulgular karşılaştırılıp tartışılmıştır. Bu tartışmalar sonucunda sağlık yöneticilerine ve gelecek araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın Önemi, Amacı ve Soruları

Literatürde sağlık kurumlarına yönelik çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce konuları üzerine yapılan ayrı şekilde araştırma bulunmasına karşılık, çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Hastaneler değişimin ve belirsizliğin yoğun olduğu bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu yüzden varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla belirsizlik içindeki fırsatları değerlendirebilmek, rakiplerinin durumunu öğrenebilmek ve alacağı pozisyonu belirleyebilmek için stratejik düşünceye ihtiyaç duyabilirler. Stratejik düşünce, belirsizliğin fazla olduğu rekabetçi ortamlarda kuruma yarar sağlamak ve problemleri çözmek için halihazırda kurumu etkileyen ve gelecekte etkileme ihtimali olan çevresel değişimlere dikkat eden bir düşünce biçimidir. Stratejik düşünce bir kurumun rakiplerinden farklı bir stratejik davranış sergilemesine imkân sağlayan bir yaklaşım olmakla birlikte burada önemli olan nokta rakip kurumları taklit etmekten ziyade belirsizliklerden uzaklaşarak müşterilere değer yaratabilecek farklılıklara odaklanmasıdır. Stratejik düşünürler geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşabilmek ve farklı alternatifler üretebilmek amacıyla yaratıcı düşünme becerisini geliştirmek durumunda kalabilirler. Yaratıcı düşünce, alışlagelmiş kalıpların ötesine çıkarak sıra dışı, farklı, yeni ve gündelik hayatta uyarlanabilir fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin keşfedilmesi, üretilmesi ya da sunulmasına imkân sağlayan bir düşünme becerisidir. Bu yüzden bu çalışmada çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu sayede çevresel

belirsizlik algısı ve yaratıcı düşüncenin stratejik düşünce üzerindeki önemi belirlenmiş olacaktır. Bu amaçtan yola çıkarak öncelikle kavramsal çerçeveye dair literatür sistematik ve eleştirel bir şekilde incelendikten sonra cevaplanması gereken dört temel sorunun olduğu görülmüştür. Bu sorular:

1. Araştırmaya katılan yöneticilerin çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce yetenekleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
2. Araştırmaya katılan yöneticilerin çevresel belirsizlik algıları stratejik düşünce yeteneğini etkiler mi?
3. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaratıcı düşünce yeteneği stratejik düşünce yeteneğini etkiler mi?
4. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, ünvan ve çalışma süresi) göre çevresel belirsizlik algıları, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce düzeylerinde farklılık var mıdır?

Araştırma Yöntemi

Araştırma evrenini Kocaeli ve İstanbul illerinde üst düzey pozisyonlarda görev yapan özel hastane yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yöneticilerin, sosyo-demografik özellikleri ile Desarbo vd., (2005) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi Ark (2008) tarafından yapılan “Algılanan Çevresel Belirsizlik Ölçeği”, Doyague (2008) tarafından geliştirilen, Çiçek (2011) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan “Yaratıcı Düşünce Ölçeği” ve Pisapia vd., (2005) tarafından geliştirilen, Çiçek (2011) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan “Stratejik Düşünce Ölçeğinden” oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçekler 5’li Likert yapıda olup; 1’den 5’e kadar (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Araştırmanın verileri 01.01.2024 ile 12.05.2024 tarihleri arasında yüz yüze ve online şekilde toplanmış olup; verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 22 programından yararlanarak, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, güvenilirlik analizi, fark analizleri (bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi), korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Veriler %95 güven aralığında ($p=0,05$) analiz edilmiştir.

Kısıtları

Çalışmanın evreni Kocaeli ve İstanbul'da bulunan özel hastanelerle sınırlı tutulmuştur. Bu yüzden araştırmanın en büyük kısıtı alan araştırmasının yalnızca Kocaeli ve İstanbul illerinde görev yapan özel hastane yöneticileri üzerine yapılmış olmasıdır. Zaman ve kaynağın kısıtlı olması sebebiyle Kocaeli ve İstanbul dışındaki özel hastanelerdeki yöneticiler araştırmanın kapsamına dâhil edilememiştir.



BÖLÜM 1. ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ALGISI

1.1. Çevresel Belirsizlik Algısı

Çevre, faaliyetteki işletmeyi potansiyel olarak etki eden tüm faktörler şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirmesi, çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilme yeteneğine bağlıdır. Çevrede değişimin beraberinde getirdiği karmaşıklık ve belirsizlik işletmeler için çevrelerine karşı uyum sağlama ve duyarlı olma yeteneğini gerektirir (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006). İşletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi önemli ölçüde bu değişimleri düzenli şekilde takip etmesiyle ilişkilidir. Çünkü işletmeler çevrelerinden zamanında, doğru ve yeterli şekilde bilgi alamazsa bu değişimlere uygun şekilde tepki gösteremeyecektir. İşletmeler çevrelerinden elde ettiği güvenilir bilgiler doğrultusunda hedeflerini, yapılarını ve stratejilerini etkileyecek kararlar alırlar (Özalp vd., 1989). Fakat işletmeler çevrelerindeki değişimlere uygun hareket etmezse, gittikçe karmaşık hale gelen ekonomik şartlarda rekabet etme yeteneğini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır (Timuroğlu, 2015). Bu yüzden işletmelerin uzun vadede varlıklarını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi dış iş çevreleri ile işletme stratejileri arasındaki uyum sağlama yeteneğine bağlıdır (Taşgit ve Ergün, 2015).

Belirsizlik ise kişinin bir konu hakkında doğru tahminde bulunamama algısı şeklinde tanımlanmaktadır (Milliken, 1987). Gifford vd., (1979) göre belirsizlik durumu kişiler bir şeyle ilgili tahminde bulunurken konu hakkında yeterli bilgiye sahip değilse ya da ilişkili ve ilişkisiz bilgiler arasında ayırım yapamıyorsa ortaya çıkar. Ayrıca belirsizlik, belirli bir konuda karar verirken çevresel faktörler hakkında yeterli bilginin olmaması, alınan kararın yanlış olması halinde kurumu nasıl etkileyeceğinin bilinmemesi ve alınan karar yerine getirilirken olası başarı ya da başarısızlığın çevresel faktörler tarafından nasıl etkileneceğine dair olasılıkların bilinmemesi durumunda da ortaya çıkmaktadır (Duncan, 1972). Belirsizlik kavramına çevre faktörü dahil edildiğinde ortaya çıkan belirsizlik durumunun kaynağı kurumun dış çevresinden olduğu anlaşılmaktadır (Milliken, 1987).

Çevresel belirsizlik algısıyla ilgili literatürde çok sayıda tanımlama yer almaktadır. Bu tanımlardan bazıları Tablo 1’de yer almaktadır. Yazarlar çevresel belirsizliği tanımlarken, işletmenin çevresiyle ilgili tahminde bulunurken veya bir görevi yerine getirirken sahip olunan bilginin yeterli olmaması, doğru bilgiye erişmedeki zorluk ve elde edilen bilginin alakalı ya da alakasız olarak ayırt edilememesi gibi konular üzerinde durmuşlardır. Bu

tanımlar çerçevesinde çevresel belirsizlik; bireylerin işletmeyle ilgili karar alırken ya da tahminde bulunurken çevredeki değişimler yüzünden mevcut bilgisinin yeterli olmaması ve çevreden elde edilen bilginin konuyla alakası noktasında ayırt etmede yaşadığı zorluk şeklinde tanımlanabilir.

Tablo 1

Çevresel Belirsizlik Tanımları

Galbraith (1973)	Çevresel belirsizlik, bireyin işletmeyle ilgili bir görevi yerine getirirken sahip olduğu mevcut bilgi ile ihtiyaç duyduğu bilgi arasındaki farklılığı ifade eder.
Milliken (1987)	Çevresel belirsizlik, bir bireyin işletme çevresiyle ilgili tahminde bulunurken yeterli bilgiye sahip olmaması ya da çevreden elde ettiği bilgileri ilişkili veya ilişkisiz olarak ayırt edememesidir.
Daft (2008)	Çevresel belirsizlik, karar alıcıların işletmenin dış çevresiyle ilgili tahminde bulunurken ve doğru bilgi elde ederken yaşadığı zorluğu ifade eder.
Lee vd., (2011)	Çevresel belirsizlik, bireylerin işletmenin geleceği ilgili karar alma sürecinde yeterli bilgiye sahip olmaması veya bilgiye erişememesinden dolayı doğru tahminde bulunmamasıdır.

Çevresel belirsizlik kavramı, bir kişinin alternatifler arasında en doğru eylemi seçerken çevredeki belirsizlik nedeniyle hangisinin en iyi sonuç vereceği konusunda yaşadığı zorluğu ifade eder (Nebeker, 1975). Çevresel belirsizlik veya çevre algısı hakkındaki bilgiler kurum yöneticilerinin karar mekanizmaları ve davranışlarıyla birlikte doğrudan ya da dolaylı şekilde kurumun ekonomisini, potansiyelini ve stratejisini etkilemektedir (Taştan ve Torun, 2015). Aynı zamanda kişilerin çevrede algıladığı belirsizlik seviyesi stres, karar süreci ve iş doyumu üzerinde ciddi etkilere sebep olmakla birlikte kurumun varlığını da tehlikeye atabilir (Begun ve Kaissi, 2004). Kurum yöneticileri çevresel belirsizlik koşullarında çevreyi iyi gözlemlediği takdirde dışarıdan gelebilecek tehditlere ve belirsizliklere göre stratejik kararlarını şekillendirerek bunları avantaja dönüştürebilir (Uzkurt, 2002). Fakat çevre sürekli olarak değiştiği için stratejik karar sürecinde kurum içerisinde değişmeyen, kalıplaşmış ve sürekli olarak kullanılan tek tip planlar oluşturulmamalıdır (Güçlü, 2003). Yöneticiler çevrede meydana gelen değişiklikleri takip etmemesi halinde ise çevreden gelen uyaranlara cevap veremez dolayısıyla bu durum

kurum içerisinde sıradanlığa neden olabilir. Bu yüzden kurum içinde rekabet avantajı ve yaratıcılıkla ilgili bir ifadeden bahsedilmesi söz konusu olamaz (Yeloğlu, 2007).

Sağlık kurumları tüm sektörler içerisinde daha karmaşık ve yoğun bağların olduğu sistem ve alt sistemlerden meydana gelen bir yapıya sahiptir (Bayer ve Cengiz, 2020). Bu durum sağlık sektörünü daha belirsiz ve çalkantılı hale gelmesine neden olmaktadır (Begun ve Heatwol, 1999). Shortell ve Kaluzny (2000) yüksek seviyede başarılı sağlık hizmeti sunan kurumların çevresindeki belirsizliği anlayabilen ve yönetebilen kuruluşlar olduğunu ileri sürmüştür. Khandwalla (1972) ile Zahra ve Covin, (1995) rekabetin yüksek olduğu, karmaşık ve belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin daha başarılı bir performans sergileme eğilimine sahip olduğunu belirtmiştir. Akkoç vd., (2012) ise çevresel belirsizlik algılarının yüksek olduğu bir çevrede rekabet avantajı oluşturabilecek girişimci davranışların ortaya çıkma ihtimalinin artabileceğini ifade etmiştir. Bu yüzden sağlık kurumlarında çevresel koşullarının takip edilmesi ve algılanması hastane performansı ve rekabet avantajı açısından oldukça önemlidir (Begun ve Kaissi, 2004). Dolayısıyla rakiplerinden daha iyi bir performans sunmak, belirsizliğin getirdiği tehlikelere karşı pozisyon almak ve sektördeki varlığını korumak isteyen sağlık kurumları çevresel değişimleri iyi gözlemleyerek stratejik düşünce sürecinde kararlarını bunlara göre belirlemek durumdadır.

1.1.1. Çevresel Belirsizlik Boyutları

Çevresel belirsizliğin boyutlarına yönelik literatürde birçok farklı çalışma yer almaktadır. Çevresel belirsizliği, Duncan (1972), basit-karmaşık ve statik-dinamik olarak iki şekilde ele almıştır. Basit-karmaşık boyutu karar sürecinde dikkat edilmesi gereken faktör sayısı şeklinde tanımlanırken, statik-dinamik boyutu ise karar sürecinde dikkat edilen faktör sayısının zaman içinde değişime uğrama derecesi şeklinde tanımlanmaktadır. Dess ve Beard (1984), çevresel belirsizliği cömertlik, dinamizm ve karmaşıklık olmak üzere üç şekilde ele almıştır. Cömertlik boyutu, kurumun faaliyette bulunduğu çevrenin sürdürülebilir büyümeyi destekleme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Dinamizm boyutu, istikrarsızlığın ve belirsizliğin olduğu çevre olarak tanımlanırken, karmaşıklık boyutu ise kurumun gerçekleştirdiği faaliyetlerinin heterojenliği ve çeşitliliği şeklinde tanımlanmaktadır. Milliken (1987), çevresel belirsizliği durum, etki ve tepki olmak üzere toplamda üç şekilde ele almıştır. Durum belirsizliği, kurumun çevresindeki bileşenlerde (tedarikçi, rakipler, müşteriler, teknoloji vb.) meydana gelebilecek değişiklikleri öngörmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Etki belirsizliği, kurumun çevresinde meydana

gelen değişikliklerin kuruma nasıl etki edeceğinin bilinmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. *Tepki belirsizliği* ise kurumun çözüm alternatifleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması ya da alternatiflerin olası sonuçlarını tahmin edememesi olarak tanımlanmaktadır. Desarbo vd., (2005) çevresel belirsizliği pazar belirsizliği, teknoloji belirsizliği ve rekabet belirsizliği olmak üzere üç şekilde ele almıştır. Sağlık kurumları kapsamında ele alınan çalışmalar sonucunda çevresel belirsizliğin pazar belirsizliği, teknoloji belirsizliği ve rekabet belirsizliği çerçevesinde ele alındığı görülmüştür (Ardıç, 2022; Ark, 2008; Desarbo vd., 2005). Bu yüzden çalışma kapsamında çevresel belirsizlik boyutları bu çerçevede ele alınacaktır.

1.1.1.1. Pazar Belirsizliği

Leifer ve Mills (1996), pazar belirsizliğini, pazarın gelecekteki yönüyle ilgili bilgiye sahip olmama ya da bilgi yetersizliği durumu şeklinde tanımlamışlardır. Hoskisson ve Busenitz (2017), pazar belirsizliğini oluşturan faktörleri, pazara yeni giren firmalar, yeni ürünler/hizmetler, yeni buluşlar ya da yenilikler şeklinde sınıflandırmıştır. Kumar vd., (1998) ise, sağlık kurumları kapsamında pazar belirsizliğinin, sağlık hizmeti alıcılarından olan devlet, işverenler ve üçüncü taraf ödeyicilerin sayısı ve bu alıcıların tercihlerinde meydana gelen değişiklikler ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Desarbo vd., (2005), yöneticinin, pazarın belirsizlik durumunu değerlendirilirken müşterilerin fiyata karşı duyarlılığı, ürün gereksinimleri ve tercihlerindeki değişiklikleri ile değişen müşteri profili ve pazar içerisindeki değişimlere dikkat etmesi gerektiği vurgusunu yapmıştır. Hoskisson ve Busenitz (2017), pazar belirsizliğinin, stratejik düşünürlerin yeni pazarlara girerken nasıl tepki vereceği konusunda yapılacak atılımları zorlaştırdığını, mevcut ürünleri/hizmetleri ve stratejik kararları ortadan kaldırabilecek eğilimde olduğunu söylemiştir. Fakat pazar belirsizliğinin aynı zamanda yeni iş yapma modellerinin ve yeni teknolojik fikirlerin ortaya çıkmasına sebebiyet verdiğini de ifade etmiştir.

1.1.1.2. Teknoloji Belirsizliği

Desarbo vd., (2005), teknoloji belirsizliğini, teknolojide meydana gelen değişimin değerlendirilmesi, teknolojik fırsatların kapsamı ve teknolojik tahminin zorluğu şeklinde ele almıştır. Elahi (2013), teknolojide meydana gelen değişimlerin çeşitli seviyelerde rekabet avantajı yaratırken aynı zamanda bu değişimin stratejik karar sürecinde dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü sürekli değişimin olması bir süre sonra belirsizliği beraberinde getireceği için bu durum stratejik karar alıcılar, paydaşlar ve

uzmanlar arasında bilgi karmaşasına yol açarak karar sürecinde yanlış yorumlamaların ortaya çıkmasına neden olabilir (Pratono, 2022). Bu yüzden yöneticiler, mevcut ve değişen teknolojileri göz önüne alarak uygulanacak stratejileri, alınacak kararları bu değişimlere göre belirlemeli ve uygulamaya koymalıdır (Williams vd., 2016). Sağlık kurumları faaliyet gösterdikleri alan itibariyle dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmektedirler. Bu yüzden bilgi teknolojilerini, yeteneklerini, kaynaklarını ve varlıklarını en iyi ve en yenilikçi şekilde kullanmaları gerekmektedir. Çünkü yenilikçi bilgi teknolojileri kullanımı hizmet sürecini kolaylaştırırken aynı zamanda hasta bakım sunumunun kalitesini artırabilmektedir (Van de Wetering ve Versendaal, 2021).

1.1.1.3. Rekabet Belirsizliği

Chi ve Sun (2013) rekabet belirsizliğini, bir işletmenin rakiplerinin eylemlerine nasıl ve ne derecede yanıt vermesi gerektiğiyle ilişkilendirirken, Eisenhardt (1989) ise pazarlama, rakipler ve fiyatla ilişkilendirmiştir. Eisenhardt (1989) yoğun rekabet ortamlarında rakiplerin tepkileri öngörülemez olabileceğini bu yüzden bu ortamlarda piyasa ve teknolojik değişimlere uyum sağlama hızı işletmelerin varlıklarının devam ettirmesinde anahtar role sahip olduğunu belirtmiştir. Van Egeren ve O'Connor (1998), işletmelerin yoğun rekabet ortamında tüketicilerin diğer rakipleri yerine kendi ürünü veya hizmetini tercih etmesi için değişen müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini sürekli olarak izlemeli ve bunlar doğrultusunda ürün yelpazesinde ya da hizmet sunumunda değişiklikler yapması gerektiğini ifade etmiştir. Yüksek rekabet ortamlarında, çevresel değişimlerin takip edilmesi, elde edilen bilgilerin zamanında karar alıcılara ulaştırılması ve alınan stratejik kararların uygulanmasında işletme-çevre uyumuna dikkat edilmesi işletme için kritik bir öneme sahiptir (Yasai-Ardekani ve Haug, 1997). Douglas (1999), rekabet ortamı güçlendikçe tüketicilerin seçeceği alternatiflerin artabileceğini bu yüzden yoğun rekabetle karşı karşıya kalan işletmelerin çevresel değişimlere cevap verirken daha esnek olmaları gerektiğini savunmuştur. Kohli ve Jaworski (1990) ise, artan rekabet koşullarında işletmelerin tüketicileri memnun etmek için değişen müşteri tercihlerini keşfetmek ve üstün müşteri değeri yaratma konusunda daha girişken ve agresif olmaları gerektiğini ifade etmiştir.

1.1.2. Çevresel Belirsizlik Algısı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde çevresel belirsizlik algısına ilişkin çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Genel olarak çevresel belirsizlik algısının farklı kavramlar ve farklı evrenler üzerinden çalışmaya dahil edildiği görülmüştür. Bu çalışmalar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2

Çevresel Belirsizlik Algısı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın Yazarı ve Yılı	Konusu	Evreni	Sonucu
Ardıç (2022)	Algılanan Çevresel Belirsizlik Düzeyinin Performansa Etkisinde Örgütsel Ustalığın Aracı Rolü	Araştırmanın evrenini; Orta Karadeniz Bölgesi’nde yer alan Samsun, Tokat, Ordu, Çorum ve Amasya illerindeki tüm kamu, özel ve üniversite hastanelerinin orta ve üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır.	Çevresel belirsizlik algısı, örgütsel performans ve örgütsel ustalık arasında pozitif yönlü ilişki ve etki bulunmasıyla birlikte çevresel belirsizlik algısının örgütsel performansa etkisinde örgütsel ustalığın aracılık rolü tespit edilmiştir.
Elbaşı ve Ayanoğlu (2020)	Entelektüel Sermaye ve Temel Yetenekler Üzerine Etki Analizlerinde Çevresel Belirsizlik Algısının Aracılık Rolü	Araştırma evrenini; Türkiye’deki yenilikçi girişimlerin kurucuları ve ekibi oluşturmaktadır.	Entelektüel sermaye ve temel yetenekler üzerine etki analizlerinde çevresel belirsizlik algısının aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.
Burak (2020)	Kurum Kültürü, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Çevresel Belirsizlik ve Kurumsal Performans İlişkisi: Türk İhracatçı Firmaları	Araştırmanın evrenini; Türkiye’deki ilk 1000 ihracatçı firması listesinde yer alan adının açıklanmasını kabul eden firmalar oluşturmaktadır.	Sürdürülebilir rekabet avantajı ile kurumsal performans arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablolar Devamı

Allred, Hoffman, Fox ve Michel (2020)	Hastanelerde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Ölçümü	Araştırmanın evrenini; Güney Carolina'daki 10 hastanede görevli personel oluşturmaktadır.	Hastanede farklı birimlerde çalışan grupların çevresel belirsizlik algılarında farklılık olduğu tespit edilmiştir.
Bozkurt (2019)	Algılanan Çevresel Belirsizlik Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Adaptasyonunda Hizmetkâr Liderliğin Rolü	Araştırmanın evrenini; Türkiye'deki imalat sanayi çalışanları oluşturmaktadır.	Hizmetkâr liderliğin ve algılanan çevresel belirsizliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Turan (2014)	Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama	Araştırmanın evrenini; Van Yüzüncü Yıl Üniversitesinde idari görevde bulunan akademik personel oluşturmaktadır.	Çevresel belirsizlik algısının stratejik liderlik davranışları üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Beraha (2014)	Stratejik Esnekliğin Çevresel Belirsizlik İle İlişkisi Üzerine Bir Çalışma	Araştırmanın evrenini; Türkiye genelinde birçok üreticisi olan Küçük Elektrikli Ev Aletleri sektöründe çalışan yöneticiler oluşturmaktadır	Çevresel belirsizlik algısı ve stratejik esneklik arasında değişen düzeylerde ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Hammad, Jusoh ve Ghozali (2013)	Mısır Hastanelerinde Âdem-i Merkeziyetçilik, Algılanan Çevresel Belirsizlik, Yönetimsel Performans ve Yönetim Muhasebesi Sistemi Bilgileri	Araştırmanın evrenini; Mısır'daki 50 hastanedeki yöneticiler oluşturmaktadır.	Âdem-i merkeziyetçilik ve çevresel belirsizliğin, bir dereceye kadar, verimli ve etkili yönetim muhasebesi sistemi tasarımı temel faktörler olduğunu tespit edilmiştir.

Tablo 2’deki çalışmalar incelendiğinde, çevresel belirsizlik algısı ile örgütsel ustalık, temel yetenekler, sürdürülebilir rekabet avantajı ve stratejik esneklik gibi kavramlar arasında araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Fakat evresel belirsizlik algısı ile stratejik düşünce üzerine literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışma ile alandaki bu boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Çünkü yöneticiler çevresel belirsizliğin ve değişimin yüksek olduğu durumlarda bununla başa çıkabilmek ve belirsizliğin getirdiği problemleri anlamak için stratejik düşünceye ihtiyaç duyabilmektedirler. Bu yüzden bu bölümde genel olarak çevresel belirsizlik algısının tanımına, çevresel belirsizliği oluşturan boyutların neler olduğuna ve bu araştırma kapsamında neden bu boyutların ele alındığına yönelik konulara değinilmiştir.



BÖLÜM 2. YARATICI DÜŞÜNCE

2.1. Yaratıcı Düşünce Kavramı

Yaratıcı düşünce insan davranışlarının en temel yönleri arasında yer almasına rağmen bir o kadar gizemini korumaktadır. Çünkü yaratıcı düşünce insan davranışları içinde inkâr edilemez bir karmaşıklığa sahiptir (Findlay, 1988). Bu yüzden onlarca yıllık bilimsel araştırmalara rağmen yaratıcı düşüncenin doğasına ilişkin net bir bilgi elde edilememiştir (Abraham ve Windmann, 2007). Yaratıcı düşünce ne, niçin, nerede, ne zaman vb. soruların hemen hemen her alanda sorulmaya başlamasıyla birlikte akla gelen ve 20.yy.dan günümüze kadar tanımlanması en zor kavramlardan biridir (Üstündağ, 2003). Mumford ve Gustafson (1988) göre yaratıcı düşünce anlaşılması zor bir kavram olmakla beraber, yeni birtakım alternatiflerin, olasılıkların ve fikirlerin üretilmesiyle ilgilidir. Martin (2007) göre ise yaratıcı düşünme, merak, hayal gücü, hırs, azim, belirsizliğe karşı hoşgörülülük ve birtakım becerilerde ustalık gibi olağan özellikleri ve süreçleri içerir. Yaratıcı düşünce birtakım süreçlere tabi olsa da bu sürecin vazgeçilmezi fikir üretme aşamasıdır. Bono, Ward, Smith ve Finke gibi psikologlara göre yaratıcı düşünce sadece tek bir sürece tabi değildir. Dolayısıyla yaratıcılığın ortaya çıkması için insanların başvuracağı birçok yol ve teknik mevcuttur (Smith, 1998).

Yaratıcı düşünceyle ilgili literatürde çok sayıda tanımlama yer almaktadır. Bu tanımlardan bazıları Tablo 3'te yer almaktadır. Yazarlar yaratıcı düşünceyi tanımlarken, birbiriyle ilişkisi görünmeyen fikirlerin ilişkilendirilmesi ve mevcut kalıpların dışına çıkılması gibi konuların üzerinde dururken aynı zamanda sıra dışı, farklı, yeni ve uygulanabilir fikirlerin üretilmesi ya da keşfedilmesi gibi kavramlara da değinmişlerdir. Bu tanımlar çerçevesinde yaratıcı düşünce; sadece tek bir alana özgü olmamakla birlikte hemen hemen tüm alanlarda uygulanan, alışlagelmiş kalıpların ötesine çıkarak sıra dışı, farklı, yeni ve gündelik hayatta uyarlanabilir fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin keşfedilmesi, üretilmesi ya da sunulması şeklinde tanımlanabilir.

Tablo 3

Yaratıcı Düşünce Tanımları

Torrance (1977)	Yaratıcı düşünce, ana yoldan uzaklaşarak bilinmeye doğru bir adım atmak, mevcut kalıpların dışına çıkmak, deneyimlerin başka yeniliklere yol açmasına izin vermek ve fikirler arasındaki ilişkileri görmektir.
----------------------------	--

Tablolar Devamı

Amabile (1997)	Yaratıcı düşünce, eğitimden, bilime, sanata, iş dünyasına ve gündelik hayata kadar tüm insanı faaliyetlerin gerçekleştiği herhangi bir alanda farklı, yeni ve uygulanabilir fikirlerin üretilmesidir.
Sternberg ve Lubart (1999)	Yaratıcı düşünce, hem yeni (orijinal, beklenmedik) hem de uygun (yararlı, görev kısıtlamaları ile ilgili uyarlanabilir) işler üretme yeteneğidir.
Kubr (2002)	Yaratıcı düşünce, daha önce birbiriyle ilgili olmayan fikirlerin ve düşüncelerin ilişkilendirilmesiyle ilgilidir.
Pope (2005)	Yaratıcı düşünce, sıra dışı, orijinal, müdahaleci, işbirlikçi ve bilinçsiz bir şekilde bir şeylerin yeniden oluşturulmasıdır.
Martin (2007)	Yaratıcı düşünce, yeni ve değerli ürünler keşfetmek veya icat etmektir.

Yaratıcılık, bireylerin ürettikleri ya da yaptıkları şeylerdir. Hayal gücüne dayalı olarak değerli, yeni ve uygulanabilir fikirler üreterek halihazırda var olan şeylerin daha iyi bir şekle dönüşmesine imkân sağlar. Yaratıcı düşünme, yapılan her şeye benzersiz bir katkı sağlayarak modası geçmiş olanı iyileştirir, eski olanı ise yeniye dönüştürür (Young, 1985). Bu düşünme şekli insanların elde edebileceği en iyi düşünme seviyesidir. Yaratıcı düşünce her ne kadar sadece bilimle ilgilenen insanların ve sanatçıların sahip olduğu rastlantısal bir güç veya olağanüstü bir yetenek olarak görülse de aslında diğer tüm düşünme tarzlarını gerçekleştiren her insanın ulaşabileceği bir seviyededir. Yaratıcı düşünme bireyin hem yeni hem farklı hem de orijinal fikirler ortaya çıkarmasına yardımcı olmasıyla ilişkilendirilen bir düşünme şeklidir (Akarsu, 2018; Sungur, 1997). Yaratıcı düşünce özenli ve dikkatli bir analitik yaklaşımı hayal gücü ve sezgiyle birleştirerek yeni şeyler keşfeder ve üretir (Kubr, 2002). Burada önemli olan nokta yaratıcı düşünmenin tüm alanlarda aynı şekilde uygulanması yerine alanlara özgü süreçlere ve özelliklere göre değişkenlik göstermesidir (Li, 1997). Yaratıcı düşünce, yalnızca yeni bir ürün, hizmet ya da fikir üretmek ilgili değildir, aynı zamanda yeni stratejik süreçler ve olası fırsat algılarıyla da ilgilidir (Kao, 1997). Bonn'un (1996) ifade ettiği üzere strateji, rekabet avantajı oluşturmak için yeni fikirlerin ve çözümlerin geliştirildiği ve ayrıca birtakım ihtimallerin mantıklı bir çerçeveye indirildiği bir süreç olarak görülmektedir. Stratejik düşünebilen bireylerin yeni yaklaşımlar bulabilmesinin, yeni işler yapabilmesinin ve geleneksel yöntemlere karşın yeni alternatifler geliştirebilmesinin ön koşulu yaratıcı

düşünebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Çünkü yaratıcı düşünce olmadan bireyler eski kavramlarda, eski kalıplarda ve eski algılarda gizli olan deneyim ve bilgileri tam olarak anlayamaz, fırsatları değerlendiremez (Bonn, 2001). Bu yüzden stratejik düşünce doğası gereği içerisinde yaratıcılığı da barındıran bir süreçte sahiptir (Kao, 1997).

Yaratıcı düşünce kavramı gitgide iş dünyasında ön plana çıkan önemli bir kavram haline gelmiştir. Çünkü teknolojinin, bilginin, rekabetin ve pazarın artık küresel boyutlarda gerçekleşmesi işletmeleri varlıklarını koruyabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi amacıyla yaratıcı ve yenilikçi bir anlayışına sahip olma zorunluluğuna itmektedir. Bu yüzden yaratıcılık ve yenilikçi anlayışlar işletmelerin kendilerini geliştirmesinde itici güç haline gelmiştir (Samen, 2008). İşletmelerin içinde bulundukları faaliyet alanları dinamik yapıda olduğu için küreselleşmeyle beraber sürekli değişime maruz kalmaktadır. Bu değişimin ortaya çıkardığı sorunların en önemli çözümü ise işletmelerin sahip oldukları entelektüel sermaye ile yeni fikirlerin üretilmesinde rol oynayan yaratıcılıktır (Kapu ve Baştürk, 2009). Yaratıcı düşünce yalnızca küreselleşmenin getirdiği zorunluluktan kullanılan bir kavram olmaktan ziyade aynı zamanda kurumun işleri ve geleceğine yönelik beklentileri üzerinde faydalı etkileri sebebiyle de kullanılan bir kavramdır (Roffe, 1999). Yaratıcı düşünce, belirsizliğin ve karmaşıklığın olduğu sosyal bir sistemde personele faydalı ve değerli bir ürün, fikir ya da sürecin oluşturmada yardımcı olur (Woodman vd., 1993). Son zamanlarda yapılan çalışmalar sonucunda yaratıcılığın, belirsizliğin olduğu ortamlarda sorunları çözmek için beynin bilişsel işleyişinin doğal bir sonucu olduğu görülmüştür (Findlay ve Lumsden 1988; Heerwagen ve Branch, 2002; Simonton 2000). Bu yüzden yaratıcı düşünmenin kurum içinde uygulanması ve kurum kültürünün bir parçası olması için gerçekleştirilen her eylemin yeniliği teşvik etmeye yönelik olması gerekiyor (Borghini 2005). Yenilik bir süreçtir, yaratıcı düşünme ise bu süreci mümkün kılan beceri veya doğal yatkınlıklar kümesidir. Yaratıcı düşünme yenilik getiren zihinsel bir faaliyetken, yenilik ise yaratıcı düşünmenin somut ya da dışsal bir sonucudur. Bu yüzden yaratıcı düşünme yeni fikirler üretme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Barker, 2002).

Yaratıcı düşünce, bireylerin sorunlara ve çözümlere nasıl yaklaştıklarına bakar yani, yeni kombinasyonlarla mevcut fikirleri bir araya getirme yeteneğini ifade eder. Bu yeteneğin gelişmesi bireyin nasıl düşündüğünden ya da çalıştığından ziyade kişiliğine bağlıdır. Çünkü birey başka kişilerden farklı bir fikirde olma konusunda kendini rahat hissediyorsa ve mevcut durumdan farklı bir çözüm ya da fikir deniyorsa yaratıcı olma olasılığı o ölçüde

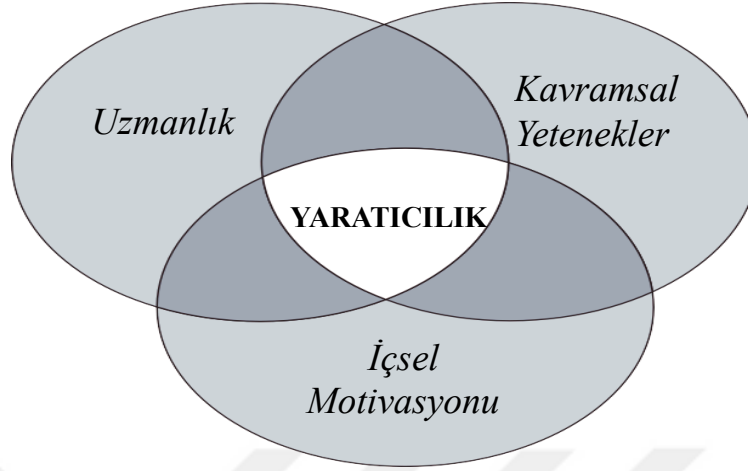
gelişecektir (Amabile, 1998). Bireyler yaratıcı düşünebilmek için birtakım özelliklere sahip olmalı ve bu özellikleri kullanabilmelidir. Bu özelliklerden ilki, bireyin çevrede rastladığı tüm olayları dikkatli bir şekilde izlemesi ve içsel bir süreç dahilinde tüm enerjisini bu konu hakkında düşünmeye odaklanmasıdır (Akarsu, 2018). Bunlara ek olarak bireylerde olması gereken özellikler, araştırma merakı, hayal gücü, özgünlük, yeni şeyler üretme ilgisi, sabır, eleştiriye açık olması ve çok yönlü, hızlı ve bağımsız düşünebilmesidir (Doğan, 2011; Yeşilyurt, 2010). Yaratıcı düşünme, bireyin bir olayı net bir şekilde kavrayıp konuyla ilgili zihninde canlandırma yapması, hayal gücünü kullanması, birtakım varsayımlar ileri sürmesi ve bunların sonucunda yeni veya halihazırda var olan mevcut yollara başvurarak farklı bir fikri ve görüşü ortaya atmasıdır. Bu yüzden yaratıcı düşünce becerisine sahip olan bireyler diğer kişilere göre daha esnek düşünme ve davranma eğilimindedirler (Yıldırım, 2007).

2.1.1. Yaratıcı Düşüncenin Bileşenleri

Amabile'ye (1997) göre yaratıcılık üç bileşenin bir fonksiyonudur. Bu bileşenler; alanla ilgili beceriler/uzmanlık, kavramsal yetenekler/yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyondur. Bileşen teorisi olarak tanımlanan bu durum yaratıcılığın, insanların becerileri ile en güçlü içsel ilgileri ve en derin tutkularının bir arada kesiştiğinde ortaya çıktığını ifade eder. Herhangi bir alanda yaratıcılığın gerçekleşmesi bu bileşenlerin varlığına bağlı olduğu gibi yaratıcılığın derecesi de bu üç bileşenin seviyesine bağlıdır. Bileşen teorisi geleneksel yaklaşımların aksine, normal kapasiteye sahip tüm bireylerin belirli zaman ve alanda en az orta seviyede yaratıcı işler üretebileceğini ve aynı zamanda iş ortamının yaratıcılığın sıklığını ve düzeyini etkileyebileceğini varsayar. Bileşen teorisi olarak tanımlanan ve yaratıcılığın kesişimini gösteren bu bileşenler Şekil 1'de sunulmuştur (Amabile, 1997; Amabile, 1998).

Şekil 1

Yaratıcı Düşünce Bileşenleri



Kaynak: Amabile (1997)

2.1.1.1. Uzmanlık

Uzmanlık bileşeni, alanla alakalı özel yetenek ile gerekli teknik, olgusal, entelektüel ve prosedürel bilgiyi içermektedir (Amabile, 1998). Bu bileşen tüm yaratıcı çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Belli bir görevi yerine getirmek ve bir problemi çözmek için izlenecek bilişsel yollar kümesi olarak görülebilir (Amabile, 1997). Kümenin büyüklüğü ne kadar fazlaysa mevcut problemi çözmek, yeni bir şey üretmek ve izlenecek adımları geliştirmek için alternatifler o denli fazla olur. Bu küme Newell ve Simon'ın (1972) ifade ettiği gibi problem çözücünün “olası gezintiler ağı” olarak tanımlanabilir (aktaran Amabile, 1983).

2.1.1.2. Kavramsal Yetenekler (Yaratıcı Düşünme Becerisi)

Yaratıcı düşünme becerisi, kişilerin karşılaştığı problemlere karşı ne kadar yaratıcı ve esnek yaklaşığını belirler. Burada bireyin problemin çözümüne yönelik almış olduğu kararların statükoyu değiştirip değiştirmediğine bakılır (Amabile, 1998). Çünkü bu bileşen karmaşık durumları anlamada kolaylık sağlarken aynı zamanda probleme yönelik çözüm bulma esnasında mevcut kalıpları yıkma becerisiyle karakterize edilen bir bilişsel stili içerir. Dolayısıyla yaratıcılıkla ilgili sezgisel yöntemler, ezbere uygulanan kalıplaşmış katı kuralları değil, bir problemin çözümüne yönelik mevcut kalıpları kırma ve yeni fikir üretme olasılığı yüksek olan yöntemler olarak düşünülmelidir (Amabile, 1983). Alanla ilgili beceriler mevcutsa ve motivasyon düzeyi yeterliyse o işle ilgili performans “iyi”, “yeterli” veya “kabul edilebilir” olacaktır. Ancak uzmanlık ve görev

motivasyonu bileşenleri her ne kadar yüksek olursa olsun kişide yaratıcılıkla ilgili beceriler mevcut değilse kişi yaratıcı olarak kabul edilen herhangi bir işi üretemez. Dolayısıyla yaratıcı düşünme becerisi performansa ekstra bir şey sağlar ve mevcut kalıpların dışına çıkarak farklı bakış açılarının oluşmasına neden olur (Amabile, 1983; Amabile, 1997).

2.1.1.3. İçsel Motivasyon

Mevcut problemi çözmeye yönelik oluşan içsel bir tutku, para gibi dışsal ödüllerden çok daha yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasına neden olur. İçsel görev motivasyonu olarak tanımlanan bu bileşen iş ortamından en çok etkilenen bileşendir (Amabile, 1998). Her ne kadar diğer iki bileşen kişinin belli bir alanda ne yapacağını belirlese de gerçekte kişinin asıl olarak ne yapabileceğini belirleyen bileşen görev motivasyonu bileşenidir. Bu bileşen içsel (işle ilgili derin bir tutku, merak ve keyif) ve dışsal (sözü edilen ödüle ulaşmak, yarışmayı kazanmak veya projenin son teslim tarihine uymak gibi işin kendisinden farklı bir hedefe ulaşma arzusundan kaynaklanır) olarak ikiye ayrılır. Bu motivasyon çeşitlerinden biri kişi için belirli bir görevi yaparken ya da problemi çözerken daha öncelikli konumda yer alabilir. Yapılan çalışmalar sonucunda öncelikli olan içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre yaratıcılığa daha fazla elverişli olduğu ortaya çıkmıştır (Amabile, 1997).

2.1.2. Yaratıcı Düşünce Süreci

Yaratıcı düşünce süreciyle ilgili yaygın olarak kullanılan aşamalar ilk kez Wallas (1926) tarafından geliştirilmiştir. Wallas (1926) yaratıcı düşünme sürecini geliştirdikten sonra bununla ilgili birçok araştırmacı bu konuyla ilgili yeni fikirler ileri sürmüşlerdir. Wallas (1926) yaratıcı düşünme aşamalarını hazırlık, konsantrasyon, kuluçka, aydınlanma ve onaylama olmak üzere toplamda beş kısımda ele almıştır. Hazırlık aşaması; yaratıcı sürecin oluşması için ihtiyaç duyulan temel bilginin ve becerinin elde edilmesi, Konsantrasyon aşaması; bir çözüm bulmak amacıyla elde edilen bilgiler doğrultusunda hipotez oluşturmak ve bunların araştırılması, Kuluçka aşaması; problemden uzaklaşıp elde edilen bilgileri değerlenmek için gereken zaman, Aydınlanma aşaması; problemin çözümüne yönelik fikirlerin bulunması, Doğrulama aşaması; bulunan çözümler arasında en iyi fikrin seçilmesi ve nedeninin gerekçelendirilmesidir (aktaran Taylor, 2008).

A. Cropley ve D. Cropley (2008) ise Wallas'ın (1926) geliştirdiği sürece benzer bir süreç geliştirerek yaratıcı düşünce sürecinin toplamda yedi aşamadan meydana geldiğini ifade

etmektedir. Bu aşamalar; hazırlık, harekete geçme, düşünme, aydınlanma, doğrulama, iletişim ve onaylamadır. Hazırlık aşaması; konuyla ilgili genel ve özel bilgiler toplanır, Harekete geçme aşaması; bu aşamada bilgiye dayalı probleme yönelik farkındalık artar, Düşünme aşaması; toplanan tüm bilgiler kişinin kafasında işlenir, Aydınlanma aşaması; problemin çözümü için kişi olası bir fikir/ürün bulur, Doğrulama aşaması; fikir/ürün kontrol edilir ve uygun olup olmadığı tespit edilir, İletişim aşaması; fikir/ürün, konuda uzman kişilere değerlendirme için gösterilir, Onaylama aşaması; uzman kişiler fikrin/ürünün uygun ve etkili olduğunu onaylar. Bu sürecin Wallas'ın (1926) sürecinde ayıran en önemli nokta ise iletişim ve onaylama aşamalarında problemin çözümüne yönelik belirlenen fikir/ürün için alanında uzman kişilere başvurulmasıdır.

Kubr (2002) ise yaratıcı düşünce sürecini diğer yaklaşımlara göre daha detaylı bir şekilde ele alarak bu sürecin toplamda beş aşamadan oluştuğunu ileri sürmüştür. Kubr (2002) bu süreçten maksimum fayda elde etmek için tüm aşamalar bilinçli ve doğru şekilde uygulanması gerektiğini ifade etmektedir. Aşamalar tanımlamalarıyla birlikte aşağıda yer almaktadır.

Hazırlık Aşaması: Konuya ilişkin tüm gerçeklerin öğrenilmesi ve analitik düşüncenin en olası şekilde uygulanmasıyla birlikte problemin farklı formlarda yeni baştan ifade edilmesidir (Kubr, 2002). Bu aşamada yapılması gereken işlemler (Doğan, 2011):

- Problemle ilgili bilgilere bakmak,
- Problemi saptamak,
- Problemle ilgili kişilerle görüşmek,
- Problemle ilgili medyada haberleri takip etmek,
- Problemle ilgili küçük notlar tutmak,
- Problemle ilgili bilgileri almak, özümsemek ve karar vermek.

Çaba Aşaması: Çok sayıda kavram, fikir ve yaklaşım üretmek için çaba gösterilmesi ya olası çözümlere ya da hayal kırıklığına neden olacaktır. Yaratıcı düşünce sürecinde hayal kırıklığı çok olası bir durum olmakla beraber bu durumun devamında genellikle iyi fikirlerin ortaya çıkması çok olasıdır. Bu yüzden yaratıcı düşünme sürecinde başarısızlığa rağmen çaba göstermek oldukça önemlidir (Kubr, 2002).

Kuluçka Aşaması: Bazı problemlerin çözülmesi için zamana ihtiyaç duyulur. Bu yüzden bu aşamada kişi yeni fikirlerin ortaya çıkmasına imkân sağlamak ve duygusal engellerin oluşmasını durdurmak için başka işlerle uğraşır ve problemi bilinçaltında bırakır

(Üstündağ, 2003). Bu durum kişinin farklı işlerle ilgilenmesine imkân sağlayarak asıl problemin çözümüne yönelik zaman tanır. Ayrıca kişiye duyduklarından ve gördüklerinden asıl probleme yönelik ek bilgi elde etmesi için fırsat sağlar (Kubr, 2002). Bu aşamada yapılması gereken işlemler (Doğan, 2011):

- Problemden uzaklaşmak,
- Problemi düşündürmeyecek farklı işlerle ilgilenmek,
- Sosyal aktivitelere katılmak,
- Zihni geliştirecek oyunlar oynamak (dama, satranç gibi).

İç görü Aşaması: Problemin çözümüne yönelik olası ihtimallerin bireyin zihninde bir anda ortaya çıkmasıdır. Bu aşamada yapılması gereken işlemler (Doğan, 2011):

- Hayal kurmak,
- Rahat hissettirecek ortamlarda çalışmak,
- Dinlenmek,
- Probleme ilgili elde edilen bilgileri not etmek,
- Probleme ilgili fikirler üretmek.

Değerlendirme Aşaması: Olası çözümleri bulmak için önceki üç aşamada elde edilen tüm fikirlerin analiz edilmesidir (Kubr, 2002). Bu aşamada yapılması gereken işlemler (Doğan, 2011):

- Motivasyonu artırmak,
- Yapılacak çalışmaları planlamak,
- Elde edilen bilgileri paylaşma ve sonuçlarını tartışmak,
- Probleme ilgili konuşulan önerileri dikkate almak,
- Çözüm kararını vermek, uygulamak ve eksikleri belirlemek
- Belirlenen eksikleri gidermek, değerlendirmek ve benimsemek.

Hazırlık ve değerlendirme aşaması analitik düşünmeyi gerektirirken, geriye kalan diğer üç aşama (çaba, kuluçka ve iç görü) ise kolay bir şekilde hareket etmeyi gerektirmektedir. Yaratıcı düşüncenin ortaya çıkması için çılgın fikirler bilinçli şekilde teşvik edilir. Buradaki asıl amaç nitelikten ziyade niceliktir. Dolayısıyla yaratıcı düşüncenin oluşması için çok sayıda fikrin ortaya çıkması oldukça önemlidir. Başarılı bir yaratıcı düşüncenin oluşmasındaki en önemli faktör, fikirlerin üretim ve değerlendirilmesinin kasıtlı şekilde birbirinden ayrılmasıdır (Kubr, 2002). Yaratıcı düşünce sürecinin oluşum aşamaları her

zaman aynı sırada ilerlemeyebilir. Dolayısıyla süreç bazen aynı paralellikte ilerlerken bazen de aşamalar arasında sıçramalar gerçekleşebilir (Yeşilyurt, 2020). Yaratıcı düşünce sürecine yönelik yaklaşımlar birlikte ele alındığında kilit noktanın konuyla ilgili temel bilgilerin elde edilerek problemin net bir şekilde ortaya konmasıdır. Dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise konunun çözümüne yönelik kişiye zaman tanınmasıdır. Çünkü kişi konuyla ilgisi olmayan başka işlerle ilgilenildiği zaman asıl problemin çözümüne yönelik fikirlerin ortaya çıkmasına fırsat sağlar (A. Cropley ve D. Cropley, 2008; Kubr, 2002; Wallas 1926).

2.1.3. Yaratıcı Düşüncenin Geliştirilmesi

Yaratıcılığın doğuştan gelen bir yetenek olduğunu ve bunun sonradan geliştirilemeyeceğine dair düşünce hakimken son yıllarda yapılan çalışmalar yaratıcı düşünmenin sonradan da öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğunu göstermiştir (Amabile, 1983; Nickerson, 1999; Plucker vd., 1999; Scott vd., 2004). Yaratıcı düşünmenin öğrenilebilir ve geliştirilebilir bilincinde olunması toplumda yaratıcılıkla ilgili oluşan mitlerin kırılmasına sebep olurken aynı zamanda işletmelerin yönetiminde önemli bir yer edinmiştir (Sak, 2014). Yaratıcı düşünme işletmeleri rekabetin güçlü olduğu ortamlarda ve çevresel belirsizliğin yoğun olduğu koşullarda risk almaya ve hata yapmaya cesaretlendirerek sorunları bulma ve çözme fırsatı sunar ve böylece işletmelerin rekabet ve çevresel belirsizlik karşısında güçlenmesini sağlar (Allard ve June, 2002, aktaran Eren ve Gündüz, 2002). Yaratıcı düşünme işletmelerin yenilikleri başarılı bir şekilde uygulamasında kilit noktadır. Çünkü yaratıcı düşünme, işletme performansının geliştirilmesinde, yeni bir fikrin, ürünün, hizmetin, teknolojinin oluşturulmasında ve müşteri hizmetlerinde işletmeyi sektörde ön plana çıkaracak yeni yönetim sisteminin oluşturulmasında önemli rol oynayabilir (Coade, 1997). Bu yüzden işletme içinde yaratıcı kimliğin benimsenmesi ve geliştirilmesi işletmelerin başarılı olmasında, rekabet üstünlüğü elde etmesinde ve süreklilik kazanmasında stratejik bir öneme sahiptir (Samen, 2008).

İşletme içerisinde veya gündelik hayatta yaratıcı düşünmeyi geliştirirken veya yeni fikirler üretirken yardımcı olan birtakım düşünme yolları vardır. Wilson (1997) bu düşünme yollarını aşağıdaki şekilde özetlemiştir (aktaran Üstündağ, 2003):

- Yeni fikirler öğrenmek ve oluşturmak için düşüncelerde esnek olmak.
- Fikirleri net bir şekilde görebilmek için kavram haritası oluşturmayı öğrenmek.

- Yeni fikirler ararken farklı alanları keşfetmek ve bunlarla ilgili not tutmak.
- Her bir parçanın kendi içindeki önemini anladıktan sonra resmin bütününe odaklanmak.
- Hali hazırda var olan şeyleri tekrarlamamak ve yeni şeyler keşfetmek için kendini motive etmek, hayal kurmak ve yeni şeylerin ortaya çıkmasının zaman alacağını bilincinde olmak.
- Farklı farklı fikirleri bir araya getirip süzgeçten geçirip geniş bir bakış açısıyla düşünmek.

Yaratıcı düşünme sadece bir takım düşünce yollarının uygulanmasıyla değil aynı zamanda doğası gereği onu etkileyen birçok faktörün olumlu yönde değiştirilmesiyle de geliştirilebilir. Plucker vd., (1999) yaratıcı düşünceyi etkileyen bu faktörleri; bilişsel, duygusal, tutumsal, kişilerarası ve çevresel boyutlar olmak üzere beş kategoriye ayırmıştır.

Bilişsel Boyutlar: Sorunları çözme esnasında uzmanlar acemilere göre daha fazla üst biliş sergileme eğilimindedir. Üst biliş, süreci ve zamanı doğru bir şekilde yönetmeyi, alternatif çözümleri verimli bir şekilde değerlendirmeyi ve kişinin kendi bilişsel süreçlerini kontrol etmesini içermektedir. Üst biliş becerilerini geliştirmeleri için kişilere önerilen stratejiler arasında; problemin çözümü için atılan adımların öz değerlendirmesini yapmak, düşük riskli bir ortamda çeşitli yaratıcı stratejileri sunmak ve üstbilişsel becerileri modellemek yer almaktadır (Plucker vd., 1999). Ayrıca bazı düşünme becerileri ve stratejiler de yaratıcı düşünce üretme sürecini etkileyebilmektedir. Bu yüzden bu tekniklerin kullanımları kişilere öğretilerek yaratıcı düşünceleri geliştirilebilir. Bu teknikler arasında beyin fırtınası, problem tanımlama, analogik, lateral, çoğul, seçici ve zıtlıklarla düşünme stratejileri yer almaktadır (Sak, 2014).

Duygusal Boyutlar: Duygu boyutu yaratıcılığın geliştirilmesi için oldukça önemlidir. Çünkü bir işin yaratıcı bir şekilde yapılabilmesi, kişinin o işle ilgili sahip olduğu içsel motivasyona bağlıdır. Yaratıcılığın boyutlarında biri olan içsel motivasyon boyutu; kişinin bir işi yapması için gerekli güdüyü sağlamaktadır. Bu yüzden kişi işle ilgili ne kadar fazla içsel motivasyona sahipse yaratıcı olabilme ihtimali de o kadar fazladır. Dolayısıyla bireysel yaratıcılığı geliştirirken içsel motivasyon konusunda dikkatli olunmalıdır. Çünkü işle ilgili yaratıcı davranışlar ortaya çıkması teşviklerin aksine içsel motivasyona daha çok bağlıdır. Bunun nedeni ise, yaratıcı görevlerde işle ilgili yapılan değerlendirmeler, teşvikler ve ödül sistemi gibi motive edici müdahaleler içsel

motivasyonu olumsuz yönde etkilemesidir. Woodman vd., (1993) göre ödül sistemleri gibi uygulamaların olduğu görevlerde bireylerin dikkati sezgisel ve içsel yönlerden uzaklaşır, görev performansının gerektirdiği kurallara yönelir. Dolayısıyla teşviklere yönelmek yerine içsel motivasyona yönelmek yaratıcı bir işin ortaya çıkması açısından daha önemlidir.

Tutumsal Boyutlar: Kişinin yaratıcılığa karşı sahip olduğu tutumlar yaratıcı düşüncüyü pozitif yönde etkileyeceği gibi negatif yönde de etki edebilir. Kişinin yaratıcı düşünce yeteneğine olan yaklaşımı ve yaratıcılığa yönelik öz yeterlilik algısı psikolojik anlamda başarı bir yaratıcılığın temelini oluşturmaktadır. Kişinin yaratıcılık konusunda kendine olan inancını yani öz yeterliliği, yaratıcılığına yönelik cesaret kırıcı eleştirelden kaçınılarak ve olumlu geri bildirim sağlanarak artırılabilir (Sak, 2014). Özellikle biyografilere bakarak veya bir kişiyi rol model olarak onların yaşamlarına yönelik incelemeler yapmak ve onların hatalarını ve başarısızlıklarını görmek kişiye ilham sağlar. Çünkü alanında en iyi en seçkin kişilerin bile zamanında başarısız oldukları gerçeği kişinin öz yeterlilik algısıyla ilgili olumsuz tutumlarını ortadan kaldırabilir (Plucker vd., 1999). Kültürümüzde bazı toplumsal inanışlar bazen o denli değişir ki bunlar birer mit haline dönüşür. Yaratıcılıkla ilgili inanışlar da toplumda birer mit haline dönüşmüştür (Sak, 2014). Bu mitler; yaratıcılığın sadece dehayla ilişkili bir ilham olduğunu, toplumsal beklentilerin ve geleneklerin yaratıcılığı engellediğini söyler. Fakat bu mitler her zaman doğru olmadığı gibi insanları yaratıcı olamayacağına inandırarak yaratıcılığın önüne birer engel olabilir (Sawyer, 2006).

Toplumda yaratıcılığa yönelik belirlenen mitler aşağıda yer almaktadır. Bunlar (Plucker vd., 1999):

- ***Yaratıcılık doğuştan gelir;*** bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar bireylerin kendi yaratıcılığını geliştirebileceğini dolayısıyla yaratıcılığın yalnızca doğuştan olmadığı sonradan da olabileceğini göstermektedir. Fakat çoğu insan bu duruma inanmamaktadır.
- ***Yaratıcı olmak için zaman sınırlıdır çünkü yaşlandıkça yaratıcılık azalır;*** fakat yapılan araştırmalar yaşlı bireylerin de yaratıcılık yeteneğine sahip olduğunu göstermektedir.
- ***Genel yaratıcılık yoktur;*** sadece bir alanda geçerli olan yaratıcılık yöntemleri söz konusu olsa da birkaç farklı alanda da kullanılan yöntemler de vardır.

- **En çok grup yaratıcılığı işe yarar;** bireysel yaratıcılıkta olduğu gibi grup yaratıcılığında da avantajlar ve dezavantajlar vardır. Bu yüzden net olarak grup yaratıcılığının en iyi olduğu söylenemez.
- **Kısıtlar yaratıcılığı engeller;** fakat bu durum her zaman doğru değildir. Çünkü kısıtlar yaratıcılığı engelleyebileceği gibi yaratıcılığa teşvik eden olumlu sonuçlara da neden olabilir.

Kişilerarası Boyutlar: Kişilerarası becerinin iki türü yaratıcı düşünce geliştirme sürecini kolaylaştırmaktadır. Bunlar; yaratıcılık sürecinde başkalarıyla beraber çalışma becerisi ve kişinin yaratıcılığının genel olarak kabul görmesini sağlama (ikna etme) becerisidir. Başkalarıyla çalışma becerisi yaratıcı düşünce sürecine hem olumlu hem de olumsuz etki edebilir. Grup içinde bireysel çalışma özgürlüğünün olmaması, hedeflerin eksik belirlenmesi ve grup üyelerinin fazla eleştiride bulunması yaratıcı fikirlerin oluşumuna zarar verebilir (Plucker vd., 1999). Ters bir durum söz konusu olduğunda ise yani grup üyeleri rahat olduğunda, üyeler hem grup içinde hem de bireysel şekilde net performans standartlarına tabi tutulduğunda ve grup içinde yapılacak görevler net bir şekilde belirlendiğinde yaratıcılık yeteneği artma eğilimine sahip olacaktır. Kişiler yaratıcı fikirlerini başka kişilere gösterdiğinde karşıdan olumlu veya olumsuz geri bildirim alması, uygun hedef kitleyi belirlemesine ve seçtiği kitleye yaratıcı fikirlerini kabul ettirmek için ikna kabiliyetinin geliştirmesine yardımcı olur (Sak,2014).

Çevresel Boyutlar: İlimlilik, hoşgörülük, beklentiler ve kaynakların zenginliği yaratıcılığı destekleyen çevresel unsurlardandır. İnsan davranışının en önemli belirleyicilerinden biri şüphesiz çevresel beklentilerdir. Ayrıca çevresel kaynakların zenginliğiyle yaratıcı eserlerin ortaya çıkmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bu yüzden yaratıcı düşüncenin oluşması için çevre tetikleyici unsurlarla donatılmalıdır. İnsanlar kendilerini güvende hissettikleri ölçüde yaratıcı fikirler ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle çevre sıra dışı ve yaratıcı fikirlere karşı hoşgörülü olmalıdır (Sak,2014). Bununla birlikte bireyler toplum tarafından kabul görülmüş gelenek, kültür ve normların dışında düşündükleri için eleştirilmemeli aksine bu konuda teşvik edilmelidir (Plucker vd., 1999).

Genel olarak çok fazla sayıda yaratıcılığı oluşturan unsurlar ve bileşenler vardır. Bu unsurlarda meydana gelen iyileştirmeler yaratıcılığın geliştirilmesinde rol oynamaktadır. Yaratıcılığın geliştirilmesi sadece bireye özgü değil aksine bireyin çalıştığı, yaşadığı ve büyüdüğü ortamlara da bağlıdır. Bu nedenle yaratıcılığın gelişim sürecinde bu unsurlar bir bütün olarak ele alınmalıdır (Sak, 2014). Fakat yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi

sadece belli bir plana veya programa bağılı sabit bir dizi yöntemin uygulanması sonucu olarak görülmemesi gerekir. Bunun yerine yaratıcı düşünceyi geliştiren kavramları ve yaklaşımları iyice benimseyip bunları genişletilebilir hale getirmek yaratıcı düşüncenin gelişimi için daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Scott vd., 2004).

2.1.4. Yaratıcı Düşünce ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde yaratıcı düşünce yeteneğine ilişkin çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Genel olarak yaratıcı düşünce yeteneğinin farklı kavramlar ve farklı evrenler üzerinden çalışmaya dahil edildiği görülmüştür. Bu çalışmalar Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4

Yaratıcı Düşünce ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın Yazarı ve Yılı	Konusu	Evreni	Sonucu
Samsa (2023)	Sağlık Kurumlarında Çalışan Bireylerin Bireysel Değerleri ile Yaratıcı Düşünme Yeteneği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Araştırmanın evrenini; Kars ilindeki sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır.	Bireysel değerlerin yaratıcı düşünme yeteneği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Koçak (2021)	Yaratıcı Düşünme Eğilimi ve Kariyer Tatmini İlişkinin Belirlenmesi Yazılım Sektörü Örneği	Araştırmanın evrenini; Ankara’daki Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde yerleşik yazılım firmalarının yazılım uzmanı çalışanları oluşturmaktadır.	Yaratıcı düşünme eğilimlerinin kariyer tatminleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Ay (2021)	Öğrencilerin Yaratıcı Düşünme Becerileri ve Algısal Öğrenme Stil Tercihlerinin İncelenmesi	Araştırmanın evrenini; ortaokul 5, 6, 7 ve 8. sınıf düzeyinde öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır.	Yaratıcı düşünme becerileri ve algısal öğrenme stil tercihleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Tablolar Devamı

Aksüzek (2008)	İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünce Yaratılabilirliği Üzerine Bir Araştırma	Araştırmanın evrenini; TC. Ziraat Bankası A.Ş.'nin Eğitim Daire Başkanlığında görev alan personel oluşturmaktadır.	Yaratıcı düşüncenin rekabet avantajı elde etmede önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir.
Eren ve Gündüz (2002)	İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma	Araştırmanın evrenini; Türkiye'nin en büyük 500 firmasında görevli yöneticiler oluşturmaktadır.	Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, otonomi ve özgürlük, iş grubunun desteği, işin önemli ve iddialı olması gibi unsurların yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu tespit edilmiştir.

Tablo 4'teki çalışmalar incelendiğinde, yaratıcı düşünce ile bireysel değerler, kariyer tatmini ve rekabet avantajı gibi kavramlar arasında araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Fakat yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce, üzerine sağlık sektöründe yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışma ile alandaki bu boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

Değişim ve belirsizlikle başa çıkmaz isteyen ve bunların getirdiği dezavantajları fırsata dönüştürmek için stratejik düşünceye ihtiyaç duyan yöneticilerin yeni yaklaşımlar bulabilmesinin, farklı alternatifler geliştirebilmesi için ayrıca yaratıcı düşünce yeteneğini de ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bu yüzden bu bölümde genel olarak yaratıcı düşünce tanımları, yaratıcı düşünceyi oluşturan bileşenler, yaratıcı düşünce süreci ve yaratıcı düşüncenin neden ve nasıl geliştirilmesiyle ilgili konular üzerinde durulmuştur.

BÖLÜM 3. STRATEJİK DÜŞÜNCE

3.1. Stratejik Düşünce Kavramı

Stratejik düşünce kavramı strateji alanında yaygın olarak kullanılmasına rağmen hakkında kesin bir tanımlamaya yer verilmemiştir. Stratejik düşünce kavramının belirli özelliklere sahip bir düşünce olmasından ziyade, stratejiye dair bütün düşünceleri ifade etmek için kullanıldığı görülmektedir. Geniş bir kullanım yelpazesine sahip olmasından dolayı yazarlar bu kavramı stratejik yönetim ya da stratejik planlama gibi diğer kavramlar yerine kullanmışlardır. Bu durum strateji alanında kafa karışıklığına neden olurken aynı zamanda kavramın anlamsız hale gelme riskine sebebiyet vermektedir. Stratejik düşünce kavramı, stratejik yönetim açısından uygun bir konumlandırmaya sahip olabilmesi ve yönetim alanında benimsenebilmesi için net bir tanımlamaya ihtiyaç duymaktadır (Lawrence, 1999; Liedtka, 1998).

Stratejik düşünceyle ilgili literatürde çok sayıda tanımlama yer almaktadır. Bu tanımlardan bazıları Tablo 5'te yer almaktadır. Yazarlar stratejik düşünceyi tanımlarken, rekabet etmek, problem çözmek ve kurumun geleceğini etkileyen faktörleri görmek gibi kavramlar üzerinde dururken aynı zamanda karar süreçlerinde yaratıcılık, sezgi ve rasyonel analize imkân sağlaması gibi farklı kavramlara da değinmişlerdir. Bu tanımlar çerçevesinde stratejik düşünce; belirsizliğin fazla olduğu rekabetçi ortamlarda kuruma yarar sağlamak ve problemleri çözmek için halihazırda kurumu etkileyen ve gelecekte etkileme ihtimali olan çevresel değişimlere dikkat eden, karar süreçlerinde yaratıcılık, sezgi ve rasyonel analizden faydalanan ve bunların kullanımını dengeleyen bir düşünce biçimi şeklinde tanımlanabilir.

Tablo 5

Stratejik Düşünce Tanımları

Ohmae (1982)	Stratejik düşünce, analitik bir yöntem ve zihinsel esnekliğin bileşimidir.
Allio (2006)	Stratejik düşünce, kurumun mevcut durumunun sistematik analizi ve uzun vadeli yönünün formüle edilmesidir.

Tablolar Devamı

Jelenc (2008)	Stratejik düşünce, bir bireyin firmanın geleceğini etkileyen işaretleri algıladığı, yansıttığı, hissettiği ve kabul ettiği, bunlara anlam verdiği ve bakış açısını, izlenimlerini ve davranışlarını buna göre şekillendirerek hareket ettiği bir süreçtir.
Kutschera ve Ryan (2009)	Stratejik düşünce, karar verme sürecinde sezgilerin kullanımını dengeleyen, sezgi ve rasyonel analize olanak tanıyan bir yöntemdir.
Kaufman vd., (2009)	Stratejik düşünce, kurumdaki çalışanların hem kendi hem de ortakları için geleceği düşünme, değerlendirme, görme ve yaratma biçimidir.
Stephoe-Warren vd., (2011)	Stratejik düşünce, belirsiz ve rekabetçi bir ortamda rekabet edebilmek için yeni bir şekilde düşünmektir.
Moon (2013)	Stratejik düşünce, stratejik problemleri çözmek, rekabet etmek ve müşteriye değer sağlamanın çeşitli yollarını bulmak amacıyla rasyonel ve yakınsak yaklaşımı, yaratıcı ve iraksak yaklaşımla birleştiren bir düşünce biçimidir

Stratejik düşünce kavramını bireysel ve kurumsal düzey olmak üzere iki düzeyde ele alan Bonn (2001), *bireysel düzeyde*; bütüncül bir bakış açısıyla hem kurumu hem de çevresini anlayabilmesi, yaratıcı bir bakış açısına sahip olması ve kurumun geleceği için vizyon geliştirebilmesiyle birlikte stratejik düşüncenin toplamda üç unsurdan oluştuğunu ifade etmektedir. *Kurumsal düzeyde ise*; yapı, süreç ve sistemlerin oluşturmasıyla birlikte, üst düzey yöneticiler arasında stratejik diyalogu teşvik etmek ve kurum içerisinde çalışan her bir bireyin yaratıcılığından yararlanarak bireysel stratejik düşüncenin oluşmasına imkân sağladığını ifade etmektedir. Dolayısıyla Bonn'a (2001) göre stratejik düşüncenin tam olarak anlaşılması için hem bireysel hem de kurumsal bağlamda yer alan dinamikleri ve süreçleri araştıran çift düzeyli bir yaklaşım gerekir. Her iki düzeyde de stratejik düşüncüyü başarılı bir biçimde uygulayan kurumlar sürdürülebilir rekabet avantajında önemli bir yetkinlik elde edecektir. Kurumlar, rekabet etme zorunluluğu olmaması halinde stratejiye ihtiyaç duymaksızın sadece tek bir planla çalışmalarını yürütebilirler. Fakat böyle bir durumun geçerli olduğu çok az endüstri olmasından dolayı kurumlar genellikle "rekabet etmek ve rakipleri alt etmek" anlamına gelen strateji kavramına ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada "stratejik düşünce kavramı yöneticilerin neden önemli bir parçasıdır?" sorusuna

cevap bulunmaktadır. Dolayısıyla stratejik düşünce kavramını rekabet etme ve müşteriye değer oluşturabilecek farklı seçenekleri bulma süreci olarak tanımlanabilir (Abraham, 2005).

Henry Mintzberg'e (1994) göre stratejik düşünce, stratejik yönetim adı altında olan durumlar için alternatif olarak seçilebilecek bir isimden ibaret değildir; aksine belli özellikleri içerisinde barındıran bireysel bir düşünce şeklidir. Stratejik düşünce ve stratejik planlama arasındaki farkı ortaya çıkarma üzerine çalışmalar yapan Mintzberg (1994) stratejik planlamayı, hali hazırda var olan stratejileri detaylandırmayı amaçlayan analitik bir süreç olarak ifade ederken; stratejik düşünceyi ise, sezgi ve yaratıcılığı kullanan senteze dayalı bir süreç olarak tanımlamıştır. Mintzberg (1994), stratejik planlamanın hiçbir zaman stratejik düşünce anlamına gelmediğini ve hatta stratejik planlamanın stratejik düşünceyi engellediğini, bozduğunu ve yöneticileri manipüle ettiğini belirtmiştir. Bireysel bir düşünme faaliyeti olan ve kuruma yarar sağlayan stratejik düşünce, kurumu mevcut konumundan daha iyi bir konuma ulaştırmak amacıyla rekabet avantajı sağlayan stratejileri keşfetmektedir. Stratejik düşünce, amaç ve hedeflere ulaşma noktasında uygulanacak taktiklerin detaylı şekilde hazırlandığı stratejik planla bir değildir. Stratejik düşünce, çevresel koşulları ve değişim faktörünü göz önüne alarak kurumun gelecekteki konumuna odaklanan kapsayıcı bir düşünce biçimidir (Goldman vd., 2009). Stratejik düşünce hem geçmişini hem bugünü hem de geleceği içinde barındıran bir düşünce biçimine sahiptir. Bugünü ve geleceği sadece geçmişten elde edilen verilere dayalı inşa etmez; aksine değişim faktörünü de ele alıp tarihsel bağlamdan yararlanarak geleceği inşa eder (Liedtka, 1998). Burada önemli olan nokta değişim paradigmasını göz önüne alarak ulaşmak istenilen geleceğe ilişkin hayaller kurup geleceğe hazırlıklı hale gelmektir.

Stratejik düşünce, bir kurumun geleceğiyle ilgili öngörülerinin başlangıcını oluşturmaktadır. Stratejik bir lider kurumunun ulaşmak istediği noktayla ilgili zihinsel bir plana sahip olmadıkça etkin bir liderlik yapamaz (Zabriskie ve Huellemantal, 1991). Liderler, dış çevreden kaynaklanan durumlarla baş ederken ortaya çıkan fırsatlardan faydalanmak ve çevrelerinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için zihinsel bir süreç olan stratejik düşünceye ihtiyaç duyarlar. Liderler, belirsizliğin ve değişikliğin az olduğu endüstrilerde stratejik düşünceye daha az ihtiyaç duysa da mevcut başarı koşullarının değişmesiyle birlikte bu durumun geçerli olduğu çok az endüstri kalmıştır. Özellikle aşırı rekabetin söz konusu olduğu sağlık sektöründe eski iş modellerinin

kullanılması istenilen nihai sonuca ulaşmada yetersiz kalacaktır. Dolayısıyla liderler rekabetin, belirsizliğin ve değişikliğin çok olduğu ortamlarda istenilen nihai sonuca ulaşmak, rakiplerinin önüne geçmek ve kurumun devamlılığını sağlamak amacıyla stratejik düşünceye ihtiyaç duyarlar (Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu, 2010). Stratejik düşünce, kurumun geleceğine dair belirsizlik ifade eden durumlarla başa çıkabilmek için; kurumun mevcut kaynak ve yeteneklerinin durumunu, stratejilerin nasıl belirlendiğini, çevreden kaynaklı fırsat ve tehditleri, rakiplerin mevcut durumunu ve gelecek planlarını sorgulayan bir düşünceye sahipken aynı zamanda değişimin getireceği fırsatlardan faydalanabilmek için sürekli bir dinamizme de sahip olmalıdır (Naktiyok vd., 2009). Çünkü stratejik düşünce hedef odaklı bir süreç olduğu için entropik düşünmeyi içinde barındırmalıdır. Dolayısıyla geleceğe yönelik planlama yaparken değişim faktörü göz önüne alınarak değişimin de belirli bir yönünün olduğu kabul edilmelidir. Stratejik düşüncede dikkat edilmesi gereken diğer önemli husus ise, değişim faktörünün zaman içerisinde sıfır ivmeli sabit bir hıza sahip olmadığının farkına varılmasıdır. Aksine değişim faktörü, kendine ait değişim hızının olduğu dinamik bir süreçte sahiptir (Constantin ve Hidekazu, 2004).

Stratejik düşünce, endüstri içerisinde karşı karşıya kalınan problemleri nasıl daha iyi çözülebileceğine yardımcı olan bir araç olmakla beraber, geleceğe yönelik 3-5 yıllık planlar hazırlanırken de meydana gelebilecek gelişmeleri düşünmek için gerekli olan stratejik bir araçtır (Constantin ve Hidekazu, 2004). Stratejik düşünce, her ne kadar sadece strateji hakkında bir düşünce olarak ifade edilse de içerisinde sistem düşüncesini, niyet odaklılığı, zamanında düşünmeyi, hipotez odaklılığı, yaratıcılığı, vizyonu ve stratejik niyeti barındıran çok yönlü ve bütüncül bir düşünce biçimidir (Bonn, 2005; Goldman, 2008; Liedtka, 1998; O'Shannassy, 1999; Pisapia vd., 2005). Dolayısıyla stratejik düşüncenin, sadece stratejiyi değil aynı zamanda stratejik açıdan anlamlı olan kavramları da içerisinde barındıran bir düşünme sanatı olarak ifade edilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Çiçek ve Naktiyok, 2013).

3.1.1. Stratejik Düşüncenin Önemi

Başarılı bir stratejik yönetimin başlangıcı için iyi bir stratejik düşünce gereklidir (Macmillan ve Tampoe, 2000). Çünkü stratejik bir akıl farklı düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olarak yeni fikirlerin oluşmasına, rekabet oyunun kurallarını değiştiren yeni fırsatlar bulmasına ve amaç, hedef, strateji ve taktikler hakkında önemli kararlar vermesine olanak sağlar. Ayrıca bu tür zihinler kurumun, rekabet avantajını

şekillendirmesine yardımcı olur (Pisapia, 2013). Stratejik düşünce, kurumun istenilen hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticiye etkili ve etkisiz faktörlerin neler olduğunu ve etkili olan faktörlerin de müşteriye nasıl değer sağlayabileceğini anlamasını sağlar. Stratejik düşünce günümüzün yüksek rekabetçi ortamında değer yaratma stratejisini anlayarak kurumun büyümesini ve hayatta kalmasına imkân sağlar. Stratejik düşünce aynı zamanda yöneticileri iş çevresinde meydana gelen değişimleri hızlı bir şekilde öğrenmeye ve yeni değerler oluşturması için yaratıcılığı uygulamaya davet eder (Jafari, 2017). Bu tür bir düşünce, etkili bir şekilde geliştirilip uygulandığı zaman yenilikçi, faydalı ve yaratıcı stratejiler ve vizyonlar ortaya koyarak rakiplerden farklı perspektifler sunar (Ken vd., 2012).

Stratejik düşünce, bir kurumun rakiplerinden farklı bir stratejik davranış sergilemesine imkân sağlayan bir yaklaşımdır. Burada önemli olan nokta rakip kurumları taklit etmekten ziyade belirsizliklerden uzaklaşarak müşterilere değer yaratabilecek farklılıklara odaklanmaktır. Stratejik düşünce davranışının başarılı olduğunu gösteren en önemli faktör ise sektörde rekabet ettiği kurumların onu takip etmesi ve karşılaşılan risklerle başa çıkarken daha cesaretli olma halidir (Mohammadpour vd., 2013). Stratejik düşünce becerisini önem veren ve uygulayan kurumlar rakiplerinden farklı bir davranış içerisine girerek hem rekabet avantajı sağlayacak hem de diğer rakiplerin onu taklit etmesiyle sektörde öncü firma konumuna yükselecektir. Stratejik düşünme reaktif değil, proaktif ve yansıtıcıdır. Hem kısa vadeli hem de uzun vadeli problemlere, fırsatlara ve değişen koşullara yanıt vermesinin ötesinde geleceği inşa etmektedir. Stratejik düşünce, proaktif bir davranış içine girerek ve topluma değer sağlayarak daha iyi bir geleceğin nasıl oluşturulacağına odaklanır (Kaufman, 2009). Bu yüzden oldukça kıymetli ve özellikle girişimci olmak isteyen kişiler için gerekli bir stratejik kavramdır. Stratejik düşünce, girişimcilerin rekabetçi ve dinamik bir çevrede güvenli bir şekilde ilerlemelerine olanak sağlar. Stratejik düşüncenin girişimcilere ve yöneticilere sağladığı bazı faydalar aşağıda yer almaktadır (Alsaaty, 2007):

- Çevrede meydana gelen değişiklikleri anlayabilmek,
- Çevresel fırsatları tahmin edebilmek,
- Çevresel tehditleri tahmin edebilmek,
- Geleceğe yönelik hazırlıklı olmak,
- Durumun bütününe görebilmek,
- Karmaşık problemleri çözebilmek,

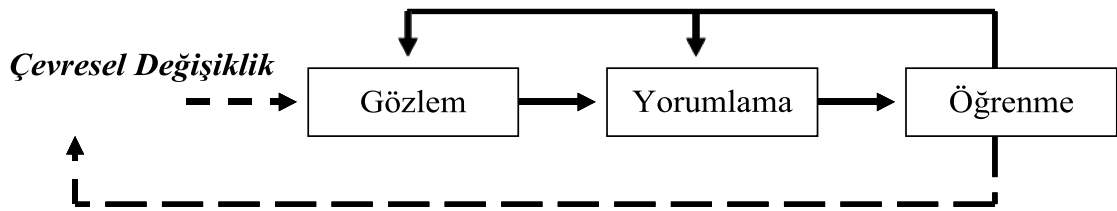
- Uygun pazar ihtiyacını belirleyebilmek,
- Uygun kaynakları bir araya getirebilmek.

2.1.2. Stratejik Düşünce Süreci

Kurumlar sektörde rekabet edebilmek ve varlıklarını devam ettirmek için çevrelerinde meydana gelen değişimleri takip etmek zorundadırlar (Daft ve Weick, 1984). Stratejik düşünce kişiye stratejik bir bakış açısı sağladığı için bireylerin yeni fikirler aramasına, yeniliklere açık olmasına, çevrede meydana gelen değişimleri algılamasına ve bilgi yığınları arasında parçaları bir araya getirip asıl resmi görmesine olanak sağlar (Pisapia, 2011). Tam da bu yüzden stratejik düşünce kurumlarda hem korkulan hem ihtiyaç duyulan hem de yeri başka bir yönetim aracıyla doldurulamayan yetenek olarak kabul edilmektedir (Jelenc vd., 2016). Literatürde stratejik düşünce sürecine dair sınırlı sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar Daft ve Weick, (1984) ile Ohmae'nın (1982) çalışmalarıdır. Daft ve Weick, (1984) yöneticilerin ilk olarak çevrede meydana gelen değişiklikleri *gözlemlediğini*, daha sonra elde ettiği verileri *yorumladığı* ve son olarak da bunu organizasyon düzeyinde uygulayabilmek için *öğrenme* sürecine girdiğine girdiğini ifade etmektedir. Bu süreç Şekil 2'de yer almaktadır.

Şekil 2

Stratejik Düşünce Süreci-I



Kaynak: Timuroğlu (2010)

Gözlem/Tarama: Çevreyi izleme ve yöneticilere veri sağlama olarak tanımlanan bu aşama gözlem aşaması olarak adlandırılmıştır (Daft ve Weick, 1984). Bu aşamada yöneticiler ya çevreyi doğrudan izleyerek ya da farklı kuruluşlardaki kişilerle temas kurarak verileri elde edebilirler. Yöneticinin tarama sıklığı ile elde edilen veri arasında doğru orantı olduğu için çevresel tarama sıklığı oldukça önemlidir (Daft vd., 1988).

Yorumlama: Gözlem aşamasında elde edilen veriler burada anlamlı hale getirildiği için bu aşama yorumlama aşaması olarak adlandırılmıştır. Bu aşamada insan beyni devreye girerek elde edilen verilerle bilişsel haritalar oluşturulur (Daft ve Weick, 1984). Bu aşamada yöneticiler, yorumladıkları verilerin kuruma nasıl etki edeceğini konusunda

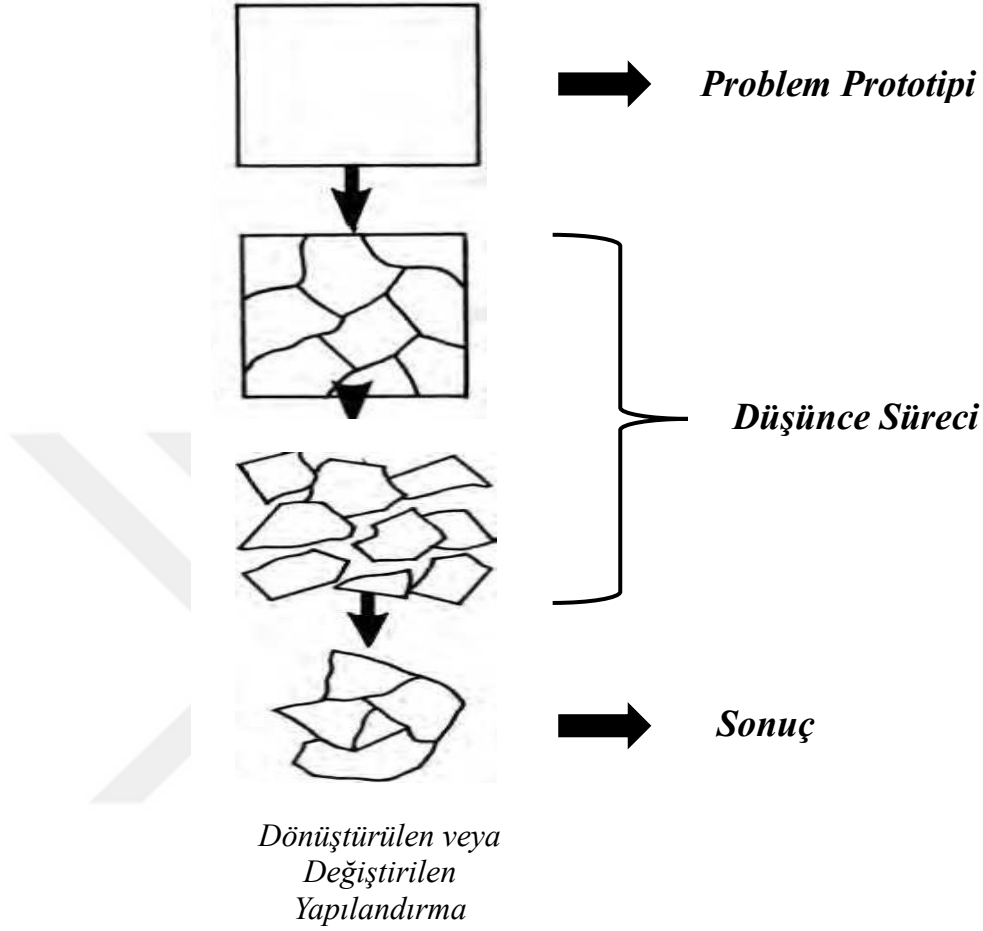
değerlendirme yapacak ve kurum için alternatif hareket planları oluşturacaktır (Timuroğlu, 2010). Yöneticiler bu değerlendirme sırasında konunun zamanlaması ve etkisi hakkında tahminde bulunurken aynı zamanda bu konunun hem kendi kişisel çıkarlarına hem de kurumun çıkarlarına nasıl etki edeceğini konusunda değerlendirme yapacaktır (Waldeck, 2007).

Öğrenme: Anlamlı hale getirilen ve kuruma pozitif yönde etkisi olacağı düşünülen bilgiler organizasyon düzeyinde öğrenildiği için bu aşama öğrenme aşaması olarak adlandırılmıştır (Daft ve Weick, 1984). Yöneticiler bu aşamada, ya elde edilen bilgileri organizasyon düzeyinde uygulamak için daha fazla bilgi toplayacak ya da analiz edilen bilgileri önemsemeyip eskiden alınan kararlarla yoluna devam edecektir (Timuroğlu, 2010). Yönetici, çevreyle ilgili daha fazla bilgi edinmek için tekrardan gözlem yaptığında veya eskiden almış olduğu kararlara yönelik çevresel geri bildirimleri gözlemlediğinde, ikinci aşamada yapılan yorumlarını tekrardan gözden geçirmeye başlayacaktır. Dolayısıyla öğrenme ve harekete geçme eylemi gerçekleşeceği için süreç tekrarlanma eğilimine sahip olacaktır (Waldeck, 2007).

Ohmae (1982), Daft ve Weick (1984) gibi direkt çevresel değişiklikler üzerinden bir süreçten ziyade var olan bir problemi ele alarak onun üzerinde stratejik düşünce sürecini ifade etmiştir. Bu yüzden stratejik düşünce sürecinin *problem prototipi, düşünme* ve *sonuç* olmak üzere üç aşamadan meydana geldiğini ifade etmiştir. Bu süreç Şekil 3'te sunulmuştur. Ohmae'ye göre stratejik düşüncenin başlangıç noktasını analiz oluşturmaktadır. Stratejik düşünürler, dışarıdan sorunsuz gibi görünen ve bir bütün oluşturan durumları ele alarak tek tek parçalara ayırır. Daha sonra tüm parçaların kendi içindeki önemini anladıktan sonra en yüksek faydayı elde edecek şekilde akıl gücünü kullanarak tekrar bir araya getirir. Burada önemli olan nokta stratejik düşünürün sadece parçaları tek tek ele alması değil aynı zamanda içinde bulunduğu anı değerlendirerek gerçekçi cevaplar almasını sağlayan entelektüel bir esnekliğe sahip olmasıdır. Çünkü gerçek dünyadaki olgular ve olaylar her zaman doğrusal bir yapıda olmaz. Bu yüzden, bütünü oluşturan tüm parçaları tek tek ayırmanın ve bunları istenilen şekilde bir araya getirmenin en uygun ve güvenilir yolu her adımı belli olan bir yöntem değil, doğrusal olmayan ve nihai düşünme aracı olan insan beynidir.

Şekil 3

Stratejik Düşünce Süreci-II



Kaynak: Ohmae (1982)

Karşılaşılan problem her ne kadar zor olsa da veya daha önce karşılaşılan hiçbir probleme benzemese de en iyi şekilde çözülmesi, ancak doğrusal olmayan insan beyni ile gerçekliğin doğasına uygun rasyonel analizi bir arada kullanarak tüm faktörlerin yeni bir modelde yaratıcı bir şekilde yeniden bütünleştirilmesinin kombinasyonundan elde edilebilir (Ohmae, 1982). Bu süreçte önemli olan nokta, bireyin dikkatli bir şekilde çevrede meydana gelen değişimleri izlemesi ve sistem bakış açısıyla bütünü oluşturan her parçayı kendi içinde değerlendirilip yaratıcı bir yaklaşım sergileyerek yeni ve farklı fikirleri ortaya koymasındır.

3.1.3. Stratejik Düşünceye İlişkin Yaklaşımlar

Stratejik düşüncüyü farklı şekillerde ele alan birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlara dair literatür incelemesinde; Liedtka (1998), Heracleous (1998), O'Shannassy (1999), Pisapia (2005), Ingrid Bonn (2005) ve Ellen F. Goldman (2008) gibi

isimlerin çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Bu yazarların görüşleri özet halinde Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6

Stratejik Düşünceye İlişkin Yaklaşımlar

Çalışmanın Yazarı ve Yılı	Çalışmanın Adı	Stratejik Düşünceye Dair Görüşü
Lieadtko (1998)	Strategic Thinking: Can it be Taught?	Stratejik Düşüncenin: Sistem Görüşü, Niyet Odaklılık, Zaman İçinde Düşünmek, Hipotez Odaklılık ve Fırsatçılık Zekâsı olmak üzere toplamda beş unsurdan oluştuğunu ileri süren bir yaklaşım oluşturmuştur.
Heracleous (1998)	Strategic Thinking or Strategic Planning?	Stratejik düşünce ve stratejik planlamayı tanımlayarak bu kavramların birbiriyle ilişkisine dair görüş birliği olmadığı için literatürde yer alan dört farklı görüşü de çalışma kapsamında ele almış ve kavramları diyalektik bir bakış açısıyla değerlendirmiştir.
O'Shannassy (1999)	Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation	Stratejik Düşüncenin: Esnek Girdiler, Kuş Bakışı, İç ve Dış Paydaşların Katılımı, Stratejik Niyet, Zamanında Düşünmek ve Çıktı olmak üzere toplamda altı unsurdan oluştuğunu ileri süren bir yaklaşım oluşturmuştur.
Pisapia, Reyes-Guerra ve Coukos-Semmel (2005)	Developing The Leader's Strategic Mindset: Establishing The Measures	Stratejik Düşüncenin: Sistem Düşüncesi, Yeniden Çerçeveleme ve Deneyimleri Yansıtma olmak üzere toplamda üç unsurdan oluştuğunu ileri süren bir yaklaşım oluşturmuştur.

Bonn (2005)	Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach	Stratejik Düşüncenin: Sistem Düşüncesi, Yaratıcılık ve Vizyon olmak üzere toplamda üç unsurdan oluştuğunu ileri süren bir yaklaşım oluşturmuştur.
Goldman (2008)	The Power of Work Experiences: Characteristics Critical to Developing Expertise in Strategic Thinking	Stratejik Düşüncenin: Kavramsal, Sistem Odaklı, Yönelimsel ve Fırsatçı olmak üzere toplamda üç unsurdan oluştuğunu ileri süren bir yaklaşım oluşturmuştur.

3.1.3.1. Liedtka'nın Stratejik Düşünce Kavramına İlişkin Yaklaşımı

Liedtka (1998), stratejik düşünce yaklaşımını oluştururken işletmenin içerisinde faaliyette bulunduğu ekosistemi iç ve dış olmak üzere bir bütün içinde ele almış ve bunların arasındaki ilişkilere dikkat etmiştir. Bununla birlikte işletme içerisinde faaliyet gösteren tüm personelin motivasyonunu yükseltmek ve ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmeleri için stratejik niyet kavramına değinmiştir. Stratejik niyet noktasında kaynaklar ve hedefler arasında bir tutarsızlık olmaması için işletme hafızasından yararlanıp aradaki dengeyi kurmak amacıyla zaman içinde düşünmek kavramını da ele almıştır. Aynı zamanda yeni fikirler keşfetmek için bilimsel yöntemlerden yararlanarak neden sonuç ilişkisi üzerinden işletmenin öğrenme sürekliliğine sahip olması amacıyla hipotez odaklılığına da değinmiştir. Liedtka (1998) tüm bu kavramların alt yönetim kademelerinde de uygulanıp işletme içinde bir bütün oluşturmak ve daha çok yeni stratejilerin ortaya çıkması amacıyla fırsatçılık zekâsı kavramını da stratejik düşünce sistemine dahil etmiştir. Liedtka'nın (1998) stratejik düşünce yaklaşımına yönelik açıklamaları daha detaylı şekilde aşağıda yer almaktadır.

Sistem Düşüncesi: Dinçer ve Fidan (2017), sistemi; mantıklı bir tutarlılığı ve bütünlüğü sahip, karşılıklı ilişki içerisinde olan, fikirlerin veya parçaların meydana getirdiği bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Sistem görüşüne göre; stratejik düşünen bir birey, değer oluşturma sürecinin tümüne dair eksiksiz bir zihinsel modele sahipken bununla birlikte bu sistemde süreç içerisinde oluşan karşılıklı meydana gelen tüm bağımlılıkları anlamaktadır (Liedtka, 1998). Koçel (2015), bu düşüncenin, sistemleri ve olayları sınırlı

bir açıdan ve çevresel değişkenlerden kopuk şekilde ele almak yerine geniş bir çerçevede farklı olaylarla ilişkilendirerek incelemeye, anlamaya ve kontrol etmeye fırsat sağladığını ifade etmiştir. Liedtka (1998), stratejik düşüncenin sistem görüşü (perspektifi) üzerine temellendirildiğini ve işletmelerin içerisinde bulunduğu ekosistemde nasıl konum alacağı ve rekabet içinde olduğu tedarikçilerden hangisini seçeceği stratejik düşünme yeteneğine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Stratejik düşünürler işletmenin faaliyette bulunduğu dış iş ekosistemini anlamamanın yanı sıra bütünü oluşturan iç parçaların arasındaki karşılıklı ilişkiyi anlayarak her bir bireyin ekosistemdeki rolünü belirleyerek bu davranışların ekosistem üzerinde nihai sonucunu netleştirir. Yani stratejik düşünürler hem dikey hem de yatay bazda bağlantı oluşturarak aradaki akışın doğru oluşmasını sağlar.

Niyet Odaklılık: Stratejik niyet, işletmenin bugünü ve gelecekte olmak istediği nokta arasında bağlantı kurarak hayal edilen geleceğe ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere karar veren bir süreçtir. Stratejik niyet işletme içerisinde duygusal bir etki sağlayarak motivasyonu artırır, işletmeyi daha hırslı bir hale getirir, kaynakları zorlayarak mevcut kapasitenin aşamayı hedefler ve işletmeyi başarıya ulaştırır (Yıldırım ve Aykanat, 2015). Stratejik niyet sonsuz bir takıntı ve hıstan ziyade, bir kuruluş içindeki bireyleri hedeflere ulaşma noktasında motive ederek konsantre olmalarını sağlaması, bireysel ve ekip çalışmasına yer vermesi, değişen koşulları göz önüne alarak bunlara uygun operasyonel tanımlamalar yapması ve kaynak tahsisinin devamlılığı için tutarlı bir amacı kullanması gibi ifadeleri kapsayan çok yönlü bir kavramdır (Hamel ve Prahalad, 1989; Liedtka, 1998).

Zaman İçinde Düşünmek: Stratejik düşünce, Neustadt ve May'in (1986) ifade ettiği gibi “*zamanda düşünmektir*”. Stratejik düşünce bu özelliğiyle işletmenin geleceği için geçmiş, bugün ve gelecek arasında bağ oluşturarak hem işletme hafızasından hem de tarihsel bağlamından yararlanır. Neustadt ve May'a (1986) göre zaman içinde düşünmenin üç önemli unsuru vardır. Bunlar (aktaran Liedtka, 1998):

Gelecek geçmişten bağımsız oluşmayacağı için geleceği ele alırken geçmişin de dikkat edilmesi gereken öngörücü bir değeri olduğu kabul edilmelidir.

Şimdiki zamanda gelecek için önemli olanın geçmişte oluşan değişiklikler ve alışılmışın dışına çıkılarak oluştuğu kabul edilmelidir.

Şimdiki zaman, geçmiş ve gelecek arasında sürekli bir karşılaştırma içine girerek meydana gelebilecek değişiklikler sonucunda oluşabilecek durumları fark edip bunların yönlendirmesi, sınırlandırılması ya da kabul edilmesiyle ilgilenilmelidir.

Hipotez Odaklılık: Stratejik düşünmenin son unsuru olan hipotez odaklılık; hipotez oluşturma ve test etme faaliyetlerini merkezine alarak bilimsel yöntemi yansıtmaktadır. Bilgiye erişimin giderek kolay hale gelmesi ve düşünmek için ayrılan zamanın kısalması sebebiyle iyi bir hipotez geliştirme ve bunu doğru şekilde test etme becerisi oldukça önem arz etmektedir. Bilimsel yöntem ve hipotez odaklılık bir arada ele alındığında ve süreç içerisinde tekrarlandığında işletmenin yeni fikirleri keşfetme yeteneğini kaybetmeden sürekli gelişen hipotezler oluşturmaları sağlar. Bu durum da basit bir neden-sonuç ilişkisinin ötesine geçerek işletmenin sürekli öğrenmesine neden olur (Liedtka, 1998).

Fırsatçılık Zekâsı: Hedeflenen stratejiyi ulaşmakla beraber yeni stratejilerin ortaya çıkmasına olanak sağlayan fırsatçılık zekâsı aynı zamanda üst yönetim öngörüsüne gerek kalmadan daha düşük düzeylerdeki yönetim kademesinde uygulanarak uyum sağlama yeteneğinin oluşmasına imkân sağlar (Liedtka, 1998).

3.1.3.2. Heracleous'un Stratejik Düşünce Kavramına İlişkin Yaklaşımı

Heracleous (1998), stratejik düşünceyi literatürdeki diğer yaklaşımlardan farklı şekilde ele alarak stratejik düşüncenin stratejik planlamadan farklılaştığı nokta üzerine bir yaklaşım geliştirmiştir. Heracleous (1998), bu kavramların birbiriyle ilişkisine dair görüş birliği olmadığı için literatürde yer alan dört farklı görüşü çalışma kapsamına dahil etmiş ve daha sonra bu görüşlerden farklı olarak stratejik düşünceye dair diyalektik bir bakış açısı geliştirmiştir. Bu görüşler:

Stratejik planlama ve stratejik düşünme iki farklı düşünme biçimidir ve stratejik düşünme stratejik planlamadan önce gelmelidir: Bu görüşe göre stratejik planlama, belli bir biçime, programa ve analitik bir sürece dayalı olduğundan strateji üretmez bundan ziyade, uygulanacak stratejiler kesinleştikten sonra ortaya çıkar (Heracleous, 1998). Bu durum Henry Mintzberg'in (1994) görüşüyle bağdaşmaktadır. Mintzberg'e (1994) göre analizin sentezi kapsamasından dolayı stratejik planlamanın strateji oluşturabileceği düşüncesi bir yanılgıdır. Bu yanılgılar (Mintzberg, 1994):

- **Tahmin (Öngörü) Yanılgısı:** Stratejik planlama öncüleri planları hazırlarken mevcut durumun herhangi bir değişkenlik göstermeyeceğini ve hazırlanan planların uygulama aşamasında öngörülen durum içinde olacağını savunur. Fakat

burada savunulan görüş, mevsimler gibi tekrarı olan durumlarda geçerli olsa da teknolojiye meydana gelen yenilik ve fiyat artışı gibi sürekli bir değişikliğe maruz kalan durumlarda yanılgıdan öteye geçemez.

- **Kopukluk Yanılgısı:** Stratejik planlama öncülerine göre politikalar ve planlar idari bir sistem aracılığıyla mümkün olur. Bu görüşe göre, düşünme eylemi sistem tarafından gerçekleştirildiği için formülasyon uygulamadan, stratejiler taktiklerden, düşünürler uygulayıcılardan ve stratejistler stratejilerin nesnelerinden ayrılmalıdır. Fakat bu durum yöneticilerin gerçekleri kendi gözleriyle görmesini engelleyerek doğru bir vizyon oluşturulmasının önüne geçer. Çünkü gerçek stratejistler, ayrıntılardan kaçanlar değil, aksine bu ayrıntıları inceleyerek ortaya stratejik bir fikir çıkarabilen kişilerdir.
- **Biçimselleştirme Yanılgısı:** Yapay zekâ, mekanik, uzman ve biçimsel sistemler, insan beyninin bilgi yükünü hafifletecek araçlar sunmamasıyla beraber insan sezgisine benzer bir araç geliştireceğine dair verdiği sözleri de hiçbir zaman strateji düzeyinde gerçekleştirmemiştir. Bu sistemler karmaşık, zor ve hatta fazla bilgiyi işlemesine rağmen bu bilgileri asla kavrayıp, içselleştirip sentezleyemediler. Sistemler içinde değişim faktörü dikkate alınmadan yapılan ve belirli bir prosedür haline getirilmiş planlamalar, yeni bir strateji oluşturmamasının yanı sıra stratejiler olmadan da bir ilerleme kaydedemez. Bu yüzden stratejik planlamadan ziyade stratejik programlama olarak adlandırılarak, geliştirilen mevcut stratejilerin sonuçlarını resmileştiren bir süreç olarak tanıtılmalıydı.

Bu görüşe göre stratejik planlama ve stratejik düşünce birbirinden farklı düşünme süreçlerine sahiptir. Stratejik planlama analitik ve yakınsak, stratejik düşünce ise daha çok sentetik ve ıraksaktır. Bu yüzden stratejik planlamaya verilen önemi sorgulayarak planlamayı yeni strateji üretmekten ziyade halihazırda olan stratejilerin operasyonel hale getirilmesiyle sınırlandırmaya uğraşmaktadır (Heracleous, 1998).

Stratejik düşünme analitiktir (ve öyle olmalıdır): Bu görüş stratejik yönetim alanına kayda değer katkıları olan Michael Porter ile ilişkilendirilmiş bir görüştür. Porter'a (1991a) göre stratejik düşünce iki önemli soruyu içermektedir. Bunlardan ilki; endüstri yapısı nedir ve bu endüstrinin süreç içerisinde gelişme ihtimali nasıldır? İkinci soru ise; işletmemizin endüstri içerisindeki konumu nasıldır? Porter (1991a) ile birlikte Zabriskie ve Huellmantel (1991) ile Eden (1990) gibi yazarlarda stratejik düşünce sürecini

tanımlayarak analitik yaklaşımlarda bulunmuştur. Başka yazarların stratejik planlamayı analitik ve yakınsak olarak tanımlamanın yanı sıra Michael Porter (1991a) ve bahsi geçen diğer yazarlar stratejik düşünceyi analitik ve yakınsak bir süreç olarak tanımlamıştır (aktaran Heracleous, 1998).

Stratejik planlamanın asıl amacı stratejik düşünmeyi geliştirmektir: Birinci sırada yer alan görüş ile benzer düşünceye sahip olan bu görüş; stratejik planlamanın asıl amacının stratejik ve yaratıcı düşünce sürecini kolaylaştırmak olduğunu iddia etmektedir. Stratejik planlamanın zaman içinde farklı bir boyuta evrilmesi sonucu ortaya çıkan “*senaryo planlama*” bu görüşle bağlantısı olan stratejik bir araçtır. Senaryo planlama; yöneticilerin düşüncelerini hali hazırda var olan rekabet alanlarından farklı potansiyel alanlara karşı duyarlı hale getirmekte ve yöneticilerin yol gösterici varsayımlarını sorgulamaktadır. Senaryo planlama ayrıca, uygun seviyede olası geleceklere uygun cevapları ortaya çıkarma sürecini de içermektedir (Heracleous, 1998). Kurulan senaryolar riski öncesinde tahmin etmek ve anlamak için koruyuculuk görevi görürken ayrıca öncesinde fark etmediğimiz stratejik alternatifleri keşfetmek için de girişimcilik amacına hizmet eder (Wack, 1985).

Stratejik planlama zaman içinde stratejik düşünceye evrilmiştir: Ortaya çıkışı 1970'lere dayanan stratejik planlama başlangıç aşamasından beri oldukça büyük değişimlere maruz kalmış ve başlangıç safhasındaki tasarım hatalarında kurtularak stratejik yönetim (ya da stratejik düşünce) sistemine dönüşmüştür (Wilson, 1994). Bu değişimler arasında yer alan iki önemli değişiklik (stratejik planlamanın bölümlere dağıtılması ve planlama sorumluluğunun personelden hat yöneticilerine kaydırılması) ikinci düzey yöneticilerin planlama sorumluluğunun artmasına neden olmuştur (Bonn ve Christodoulou, 1996). Bu görüşe göre, stratejik planlama ve stratejik düşünme süreçlerden ziyade etrafını saran örgütsel uygulamalarla özdeşleştirilmelidir. Stratejik düşünme, kökeninde daha az seçici, yöntemlerinde ise daha açık ve özel hale geldiği söylenen stratejik planlamanın bir evrimi olarak ifade edilmektedir (Heracleous, 1998).

Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlamaya Diyalektik Bir Bakış: Henry Mintzberg ve Micheal Porter stratejik düşünce ve stratejik planlama arasındaki ilişkiye dair iki ana görüşün sahibidir. Mintzberg (1994), stratejik düşüncenin yaratıcı, stratejik planlamanın ise analitik olduğunu ve bununla birlikte farklı süreçlere sahip olduğunu iddia etmiştir. Porter (1991b) ise, stratejik düşüncenin gerçekleştirilmesi için analitik araçlara ihtiyaç duyulduğunu savunmuştur. Bu iki ana görüşle ilgili temel problem, stratejiye farklı

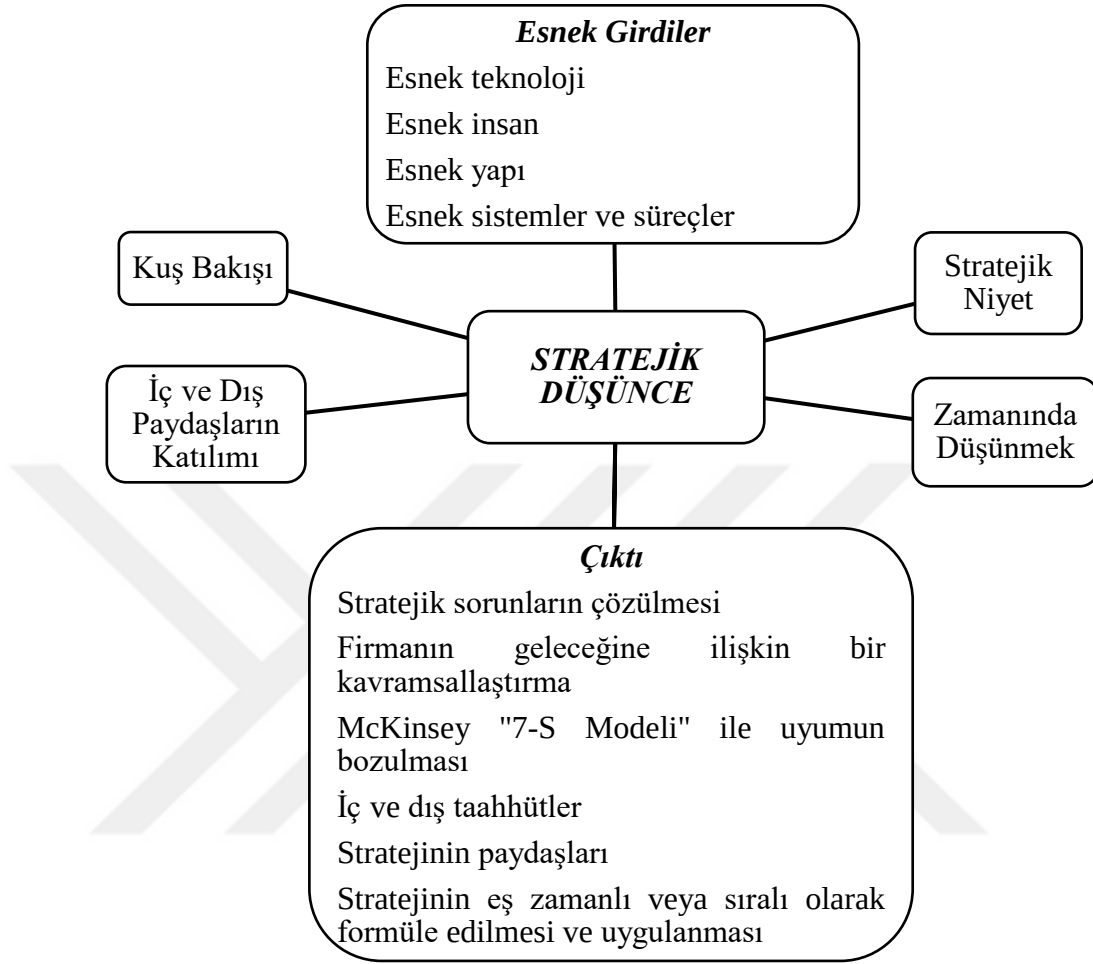
aıllardan bakıldığı için kaynaklanmış olabilir. Mintzberg (1978) süreç odaklı bir stratejik görüşe sahipken, Porter (1991b) ise daha çok konum odaklıdır. Bu odaklar; savunucuların stratejileri için odaklandıkları yöne karşılık gelen yeni düşünme biçimleri önermelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla kavramların tanımlarıyla çok fazla meşgul olmak ya da farklı bir düşünme modeli oluşturmak, stratejik planlama ve stratejik düşüncenin gerekli olduğunu ve bu kavramların birbiri olmadan olmayacağı gerçeğinin gözden kaçmasına neden olabilir. Önerilen bu görüş, etkili bir stratejik yönetim için hem stratejik planlamanın ve hem de stratejik düşüncenin gerekli olduğunu ancak her bir stratejik aracın tek başına yeterli olmadığını iddia ederken bu kavramların diyalektik bir süreç içinde birbiriyle ilişkili olduğunu da savunmuştur (Heracleous, 1998).

3.1.3.3. O'Shannassy Stratejik Düşünce Kavramına İlişkin Bütüncül Yaklaşımı

O'Shannassy (1999), stratejik düşünce yaklaşımını ele alırken girdiler, stratejik düşünceyi oluşturan, kuş bakışı, stratejik niyet, zaman içinde düşünmek, i ve dış paydaşların katılımı gibi unsurlar ve çıktılar üzerinden bir yaklaşım oluşturmuştur. O'Shannassy (1999) stratejik düşünce yaklaşımında işletme içerisindeki teknolojiden, i ve dış paydaşların katılımına ve stratejik sorunları çözülmesine kadar uzanan geniş bir süreci ele almıştır. O'Shannassy'nın (1999) stratejik düşünce yaklaşımında ele aldığı tüm kavramlara yönelik açıklamalar detaylı olarak şekil 4'te yer almaktadır.

Şekil 4

Stratejik Düşünce Modeli ve Unsurları



Kaynak: O'Shannassy (1999)

Esnek Girdiler: İstikrarlı ve yavaş değişen ortamlarda başarılı olma ihtimali olan ya da değişimle karşı karşıya kalan işletmeler geleneksel iş uygulama rutinlerini, çevresel koşullara ve dinamik rekabet ortamına uygun çalışma düzeni oluşturmak için bırakmak zorunda kalacaklardır. Yanıt verebilirlik ve esneklik oluşturabilmek, yani esneklik avantajlarına sahip olabilmek için işletmelerin belirli bir bağlama uygun esnek girdilere erişiminin olması gereklidir. Bu girdiler sektörden sektöre değişkenlik gösterse bile genel olarak dört kategoriden oluştuğu söylenebilir. Bunlar; esnek teknoloji, esnek insan, esnek yapı ve esnek sistemler ve süreçlerdir (Ahmed vd., 1996).

Kuş Bakışı: Stratejik yönetim; belirli bir konuda karar alma, biliş, akıl yürütme, örgütsel politika, örgütsel öğrenme, grup dinamikleri ve örgüt kültürü de dahil olmak üzere stratejik düşünme ile ilgili pek çok konu ve talebe cevap verebilecek esnekliğe sahiptir. Stratejik yönetimin sahip olduğu bu esneklik sebebiyle stratejik düşünürler daha geniş bir

perspektifte görebilmek için “kuş bakışıyla” ya da derinlemesine bir analiz yapabilmek için “yukarıdan aşağıya” doğru bir inceleme yapabilirler. Bu durum aynı zamanda personelin de karşı karşıya kaldığı her bir olayda bazı zihinsel yetilerini göz ardı ederek dar bir stratejik düşünme algısını uygulamak yerine tüm zihinsel yetilerini kullanmasına izin vererek daha geniş bir perspektifte stratejik düşünmesine olanak sağlar (O'Shannassy, 1999).

Stratejik Niyet: Bu kavram işletmelerin gelecekteki yönüne ilişkin sezgisel bir anlayışın organizasyonun tüm kesimlerinde hissedildiği durumlarda ortaya çıkar. Bu durum personeli motive ederek dikkatlerinin dağılmasını önler ve tüm personelin tek bir odak noktasında toplanmasına imkân sağlar (Hamel ve Prahalad, 1989).

İç ve Dış Paydaşların Katılımı: İşletmelerde meydana gelen uyuşmazlıklar hem iç hem de dış paydaşlardan kaynaklı olabilmektedir. İşletmeler belirsizliğe yanıt olarak sorumluluğu merkezden devrederek, çalışanların (iç paydaşların) stratejik düşünme sürecinde daha bağımsız hareket etmelerini sağlayıp stratejik sorunların çözümünü kolaylaştırmaktadır. Bunun yanı sıra özellikle dış paydaş grubuna giren yatırımcılar, tedarikçiler, borç sahipleri ve kredi sağlayıcılar da zaman zaman işletme stratejilerine katkı sağlayabilirler. Dolayısıyla işletmenin iç ve dış sektörel bağlamının anlaşılması hem stratejik konularda hem de işletmenin en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm seviyelerdeki çalışanların etkin bir performans göstermesinde büyük önem arz etmektedir (O'Shannassy, 1999).

Zaman İçinde Düşünmek: Stratejik niyet işletme için oldukça büyük bir esnemeye sebebiyet verse de mevcut kaynaklar ve kabiliyetler için yeterli olmayacak ve aynı zamanda hedefler ve kaynaklar arasında uyumsuzluk yaratacaktır (Hamel ve Prahalad, 1989). Bu yüzden hem geçmiş tarihi hem de geleceği içinde barındıran zamanında düşünmek bu uyumsuzluğun ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır. Zamanında düşünmek, işletmenin geleceğini belirleme konusunda hem kurum hafızasından hem de geniş tarihsel bağlamından yararlanır (Liedtka, 1998).

Stratejik Düşünmenin Çıktısı: Stratejik düşüncenin çıktısı ele alınınca, işletmenin hem stratejik sorunlara çözüm noktasında hem de geleceği kavramsallaştırma noktasında daha esnek ve uyarlanabilir bir boyuta sahip olduğu görülmektedir. Bu çıktıda esnek girdilerin rolü büyük önem arz etmektedir. İşletmenin iç ve dış paydaşlarını iyi bir şekilde yönetmesi, personeli ya da bir grubu işletmenin kuş bakışı görünümüne dahil etmesini ve stratejik görüşmelere katılmasını kolaylaştıracak ve böylece işletmenin karşılaşacağı

stratejik problemlerin çözümüne katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda bu personel ya da gruplar McKinsey "7-S modelindeki unsurların konumu ele alarak daha iyi bir sonucun var olup olmadığını araştıracaktır (O'Shannassy, 1999).

3.1.3.4. Pisapia'nın Stratejik Düşünce Kavramına İlişkin Yaklaşımı

Pisapia ve arkadaşları (2005) stratejik düşünce yaklaşımını oluştururken işletmeyi oluşturan tüm parçaları bir bütün içinde ele alan sistem düşüncesi kavramına ve tüm olayları tek bir çerçevede birleştirerek geniş bir bakış açısıyla bakma imkânı sunan yeniden çerçeveleme kavramına değinmiştir. Pisapia ve arkadaşları (2005) aynı zamanda geçmiş deneyimlerden yararlanmak ve bu doğrultuda kararlar almak amacıyla deneyimleri yansıtmak kavramını da yaklaşıma dahil etmişlerdir. Pisapia ve arkadaşlarının (2005) stratejik düşünce yaklaşımına yönelik açıklamaları daha detaylı şekilde aşağıda yer almaktadır.

Sistem Düşüncesi: Sistem düşüncesi bütünün parçalardan daha büyük olduğu görüşüne dayanır. Bu görüşün en temel özelliklerinden birisi kişinin dikkatini sistemin tüm düzeylerine odaklamasıdır. Sistem düşüncesinin bu özelliği sebebiyle yöneticiler parçalar arasında ilişki olduğunu fark edecek ve bir parçada meydana gelebilecek değişikliğin sistemi oluşturan diğer tüm parçalarda da değişikliğe neden olabileceğini anlayacaktır (Pisapia vd., 2005). Sistem düşüncesi yöneticinin geribildirim sürecinin bir parçası olduğunu anlamasını sağlayarak yöneticileri sürece dahil eder. Bu düşünce, çalışma biçimini etkileyen örgüt üyeleri arasında bir ilişki olduğuna dair farkındalıkta derin değişimi temsil eder. Geribildirime bu şekilde bakarak kazanılan bakış açısı, "sistemin yarattığı sorunlar için herkesin sorumluluğu paylaştığını göstermektedir" (Pisapia vd., 2009). Sistem düşüncesinden düzgün bir şekilde faydalanabilmek için gerekli olan birtakım unsurlar vardır. Bu unsurlar (Pisapia vd., 2005):

Bütüncül bir bakış açısıyla düşünmek,

Sistem içinde meydana gelen karşılıklı ilişkileri ve örüntülerin farkına varmak,

Sistemin dahili özelliklerini ve belirli örnekleri tanıyarak bunlara uygun şekilde hareket etmek,

Hedefe ulaşma, parçalar arasında meydana gelen ilişkileri devam ettirme, adaptasyon ve entegrasyonla ilgili zorunlulukların farkına varmak ve bu doğrultuda hareket etmek.

Yeniden Çerçeveleme: Yeniden çerçeveleme, tüm olayları bir bağlamda birleştirir ve çerçeveler. Bu durum bilgiyi toplarken, düzenlerken ve yeni bir bilgi oluştururken yöneticilere yardımcı olan bilişsel bir süreçtir. Yeniden çerçeveleme sürecinden daha etkili yararlanabilmek için birden fazla çerçevenin kullanılması gereklidir. Birden fazla çerçevenin kullanılması yöneticilere geleneksel bakış açısından kurtulma imkânı sağlayarak olayları farklı bakış açısıyla görme becerisi sunar. Yeniden çerçevelemeden düzgün bir şekilde faydalanabilmek için gerekli olan birtakım unsurlar vardır. Bu unsurlar (Pisapia vd., 2005):

Doğru bilgiyi ararken yargıları bir kenara bırakmak,

Bir konuyu, durumu ya da problemi çerçevelemek için faydalanılacak örnekleri, çerçeveleri ve zihinsel modelleri iyi anlamak ve tanımlayabilmek,

Bir sorunu anlayabilmek için farklı zihinsel modellerden ve çerçevelerden yararlanmak.

Kişinin kendine ait zihinsel modelleri başka kişilerin modelleriyle karşılaştırması ve yeniden düzenlemesi.

Deneyimleri Yansıtma: Deneyimi yansıtma, olayın ne olduğunu anlamak ve geleceğe yönelik adımları belirlemek için geçmişteki deneyimlerden elde ettiğimiz bilgiler ve algılardan faydalanan rasyonel bir düşünme yeteneğidir. Deneyimleri yansıtırken kullanılan beş yetenek vardır. Bunlar (Pisapia vd., 2005):

Seçilen ve seçilmeyen alternatiflerin neden işe yarayıp yaramadığının farkına varmak,

Çift döngülü öğrenme sürecinden yararlanmak,

Deneyimleri, bilgileri ve algıları durumları anlamak için kullanmak,

Harekete geçerken deneyimleri, bilgileri ve algıları analiz sürecine dahil etmek,

Hem kendi mevcut deneyimlerimizden hem de başkalarının geçmiş deneyimlerinden faydalanarak bugün ve geleceği algılamak.

3.1.3.5. Ingrid Bonn'un Stratejik Düşünce Kavramına İlişkin Yaklaşımı

Bonn (2005), stratejik düşünce yaklaşımını oluştururken, işletmeyi bir bütün içinde ele alan, her bir faktörün diğerlerine bağlı olduğunu ve birbirini etkilediğini savunan sistem düşüncesi unsuruna değinmiştir. Bonn (2005) bununla birlikte yeni stratejik fikirlerin ortaya çıkması için yaratıcılığın gerekli olduğu vurgusunu yapmış ve stratejik düşünce sistemine bu unsuru da dahil etmiştir. Aynı zamanda işletme içerisinde faaliyet gösteren

bireylerin ortak bir paydada buluşması ve onlara rehberlik sağlaması amacıyla vizyon unsurunu da stratejik düşünce yaklaşımına dahil etmiştir. Bonn'un (2005) stratejik düşünce yaklaşımına yönelik açıklamaları daha detaylı şekilde aşağıda yer almaktadır

Sistem Düşüncesi: Stratejik düşünce, örgütü ayrı ayrı parçalardan oluşan bir yapıdan ziyade her bir parçanın bütünle ilişkisi olduğunu iddia eden bütüncül bir sistem düşüncesine sahiptir. Bu durum da birbirinden farklı görünen problem ve konuların aslında nasıl ilişkili olduğunu, birbirlerini nasıl etkilediklerini ve bir problemin çözümünün diğer bir konuya etki edip etmediğini sorgulayan bir bakış açısına sahip olmasını gerektirir (Bonn, 2005).

Yaratıcı: Stratejik düşünürler rekabet avantajı oluşturmak için farklı yaklaşımlar aramalı ve aynı zamanda yaratıcı olmalıdır. Benzersiz stratejiler oluşturmak için yaratıcılığı kullanma becerisi, farklı alternatiflerin hayal edilmesi ve alternatif çözüm yollarının olup olmadığını keşfetmek için oldukça kritik bir öneme sahiptir (Bonn, 2005).

Vizyon: Boland (1984), üst düzeyde görev alan yöneticiler ciddi derecede bir belirsizlik ve yetersiz bilgi akışıyla karşı karşıya kaldığını ifade etmiştir. Bu durumlarda yöneticiler, mevcut duruma uygun hareket planı ve uygulanabilir stratejiler geliştirmek için yol gösterecek bir değere, rehberliğe ya da önceliğe ihtiyaç duyarlar. Bu noktada vizyon ve ortak inançlar, kurum içinde yapılan tüm faaliyetler için bireylere odak noktası sağlar ve aynı zamanda yön duygusu vererek rehberlik görevi görür. Vizyon rehberlik görevinin yanında bağlılığı teşvik ederek kurum içerisinde herkes tarafından benimsenen ortaklık duygusunun oluşmasına da neden olur (Bonn, 2005).

3.1.3.6. Ellen F. Goldman'ın Stratejik Düşünce Kavramına İlişkin Yaklaşımı

Goldman (2008), stratejik düşüncenin, Liedtka'nın (1998) gereksinimleri, Mintzberg'in (1978) bağlamsal perspektifi ve Hanford'un (1995) sonuç odaklı fikirleri ışığında toplamda dört unsurdan oluştuğunu ileri süren bir yaklaşım oluşturmuştur. Goldman'ın (2008) stratejik düşünce yaklaşımında değindiği kavramlara yönelik açıklamalar detaylı şekilde aşağıda yer almaktadır.

Kavramsal: Kavramsal düşünme, stratejik düşünürlerin olayları ve durumları daha iyi anlayabilmeleri ve farklı konuları kavramsal bir çerçevede birleştirebilmeleri için öznel ve nesnel görüşleri tanımlamaları anlamına gelmektedir (Salavati vd., 2017). Bu yüzden stratejik düşünce fikirleri, modelleri ve hipotezleri yansıtmassından dolayı kavramsal bir yeteneğe sahiptir (Goldman, 2008).

Sistem Odaklı: Sistem düşüncesi problemi geniş bir bakış açısıyla ele alarak farklı durumlarla arasındaki ilişkisine odaklanan bir düşünce şeklidir. Bu düşünce şekli problemi çözmek için iç ve dış faktörleri aynı anda ele alır ve birbirinden bağımsız gibi görünen durumların arasındaki ilişkiye bakarak problemin çözümüne yönelik neler yapılması gerektiğine karar verir (Tecim, 2004).

Yönelimsel: Stratejik düşünce işletmenin gelecek durumu için şimdiki durumdan farklı bir hedef hissini vererek farklı bir amaç oluşmasına imkân sağlar (Goldman, 2008).

Fırsatçı: Stratejik düşünce işletmenin geçmişte elde ettiği başarılarla beraber, mevcut rekabet durumu ve içinde bulunduğu çevre koşullarından da yararlanır (Goldman, 2008).

Stratejik düşünce ile ilgili yaklaşımlara bakınca genel olarak sistem düşüncesi unsuru yer almaktadır (Bonn, 2005; Goldman, 2008; Lieadtka, 1998; Pisapia, 2005). Bu unsur, bütünü oluşturan her parçanın birbiriyle ilişkili olduğunu, herhangi bir parçada meydana gelen bir değişikliğin bütünü oluşturan diğer tüm parçaları etkileyeceğini ve birbiriyle ilişkili görünmeyen her bir parçanın aslında birbirinden etkilenebileceğini savunan bir görüşe sahiptir. Bundan yola çıkarak stratejik düşüncenin, parçadan ziyade bütüne odaklandığını ve her bir parçanın birbiri üzerinde etkisi olduğunu savunduğunu söyleyebiliriz. Yaklaşımlara bakınca stratejik düşünceyle ilgili dikkat çeken diğer kavramlar ise niyet odaklılık ve zaman içinde düşünmektir (Lieadtka, 1998; O'Shannassy, 1999). Stratejik niyet, işletme içerisinde motivasyonu artırıp geleceğe ulaşma noktasında kaynakları zorlayıp işletmeyi başarıya ulaştırır. Fakat işletmeyi gelecekte hayal edilen noktaya ulaştırmaya çalışırken kaynaklarla hedefler noktasında uyumsuzluklar ortaya çıkabilir. Bu yüzden bu durumu ortadan kaldırmak için zaman içinde düşünmek gerekir. Yani kurumun tarihsel bağlamından yararlanarak işletmenin geçmişini, bugününü ve geleceğini bir bütün içinde ele alarak bu doğrultuda hedeflerin belirlenmesi gerekir. Stratejik düşünce geçmiş deneyimleri göz önüne alıp tüm olayları tek bir çerçevede birleştirerek birbiriyle ilişkilerine bakar ve bu doğrultuda karar alır. Fakat burada stratejik planlama gibi sadece geçmişe bağlı bir yaklaşım söz konusu değildir. Çünkü stratejik düşünce geleceğin geçmişten bağımsız oluşmayacağı kabul edip kurumun tarihsel bağlamdan yararlanırken aynı zamanda kurumu etkileyen çevresel değişiklikleri de göz önüne alıp bu doğrultuda kararlar almaktadır. Stratejik düşünce karar alırken aynı zamanda sezgi ve yaratıcılık gibi unsurlarından da yararlanır (Bonn, 2005). Çünkü stratejik düşünen bireylerin yeni yaklaşımlar, fikirler, ürünler ve çözüm yolları bulabilmesi yaratıcı düşünebilme yeteneğine bağlıdır. Stratejik düşünce aynı zamanda

sezgi ve yaratıcılık gibi unsurların dengesini iyi kurup gerçeklikten kopmamak adına rasyonel analizin kullanımını da imkân sağlar.

3.1.4. Stratejik Düşüncenin Geliştirilmesi

Stratejik düşünce kurum içerisinde hali hazırda var olan bir beceri değildir. Bu yüzden sürekli olarak geliştirilmesi gereklidir (DiVanna ve Austin, 2004). Kurumların stratejik düşünceye ihtiyaç duyması ve bunun kurum tarafından desteklenmesiyle alakalı fikir birliği oluşmasına rağmen; liderlerin, yöneticilerin ve kurum içinde çalışan diğer personelin stratejik düşünce becerilerini geliştirmeleriyle ilgili neler yapılabileceği ya da stratejik düşünce becerilerini geliştirmek için yapmış oldukları çabaların ne derece etki ettiğine dair literatürde fazla bilgi yer almamaktadır (Goldman vd., 2015). Stratejik düşünce temelinde anlaşılması kolay bir kavramdır. Çünkü “Şu anda neredeyiz? Nereye gitmek istiyoruz? ve Varmak istediğimiz yere nasıl ulaşacağız?” gibi sorulara cevap bulmak kadar anlaşılması kolaydır. Kurumun mevcut durumunu ve gelecek üç-beş yılda başarmak istenilen hedeflerini bilmek ve hedefe ulaşmak için gerekli yönlendirmeleri yapmak her yöneticinin görevidir (Williams, 2009). Çünkü başarı beklenmedik bir anda ve belirli bir plan yapmadan ortaya çıkmayacaktır; dolayısıyla başarı için gerekli koşullar sağlanmalıdır. Bu yüzden yöneticiler ve planlamacılar çalışmalarını tamamen iyimserlik felsefesine dayandırıp stratejik düşünceyi sadece beklenmedik bir anda ortaya çıkan engelleri aşmak için kullanamazlar. Stratejik düşünce sadece acil anlarda kullanılan ve âtıl bırakılabilecek bir durumda olmadığı için sürekli olarak geliştirilmeli ve bu durum günlük hayatın doğal bir parçası haline gelmelidir (Ohmae, 1982). Goldman (2007) stratejik düşüncenin doğuştan gelen tesadüfi bir yetenek olmadığını aksine 10 yıldan daha uzun bir süre boyunca belirli deneyimler sonucu elde edilen ve geliştirilen bir düşünme biçimi olduğunu ifade etmiştir. Goldman, bu deneyimleri dört farklı etkileşim düzeyinde 10 farklı deneyime ayırmıştır. Bunlar Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7

Stratejik Düşünme Yeteneğine Katkıda Bulunan Deneyimler

ETKİLEŞİM DÜZEYİ	DENEYİM
Kişisel	• Aile yetiştirme/egitim, • Genel iş deneyimleri, • CEO olmak.

Tablolar Devamı

Kişilerarası	• Mentorluk yapmak, • Önemli bir iş arkadaşı tarafından zorlanmak.
Organizasyonel	• Sonuçların izlenmesi /benchmarking, • Stratejik planlama yapmak, • Büyük bir büyüme girişimine öncülük etmek.
Dışsal/Harici	• Kurumun hayatta kalmasına yönelik bir tehditle başa çıkmak, • Çeşitli deneyimler.

Kaynak: Goldman (2007)

Bu beceriler stratejik düşüncenin gelişimine katkı sağlamasının yanında ayrıca birlikte ele alındığında, proaktif bir davranış şeklinin benimsenmesine, personelin yöneticilerin şiddetli eleştirilerine maruz kalmadan sorumluluk üstlenmesine ve yeni fikirlerin oluşmasına teşvik eden bir kurum kültürünün oluşmasına imkân sağlar (Goldman, 2008). Goldman (2007), bu 10 deneyime ek olarak iki faktörün daha stratejik düşüncenin gelişimine katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Bu faktörlerden ilki; bireylerin hedef odaklı, eleştiriye açık, mükemmeliyetçi, detaycı ve hırslı olma gibi kişilik özelliklerine sahip olmasıdır. İkinci faktör ise; yönetici ve liderlerin stratejik konulara odaklanmasına zaman ayıran ve düşünmesine destek olan bir yönetim ekibinin olduğu çalışma ortamının varlığıdır. Bu faktörler tek başlarına stratejik düşüncenin gelişimi için yeterli değildir; fakat diğer 10 deneyimle birlikte ele alındığında stratejik düşüncenin gelişmesine imkân sağlayabilirler. Stratejik düşünce yeteneğini geliştirmek isteyen bireyler, gelişim planlarına bilinçli bir şekilde gerekli deneyimleri eklemek, farklı sektörlerdeki eğitim katılarak elde edilen faydayı maksimize etmek ve deneyimlerin içerisinde gerekli özelliklerin yer almasını sağlamak gibi farklı stratejiler uygulayabilirler. Kurumlar, deneyimlerden maksimum etkiyi elde edebilmek için, deneyimler içerisinde cinsiyetten kaynaklı farklılıkları değerlendirmek ve stratejik düşünce teşvik eden özellikleri bulmak için stratejik planlama süreçlerini dikkat etmek gibi farklı stratejiler uygulayabilirler (Goldman vd., 2009).

3.1.5. Stratejik Düşünce ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde stratejik düşünce yeteneğine ilişkin çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Genel olarak stratejik düşünce yeteneğinin farklı kavramlar ve farklı evrenler üzerinden çalışmaya dahil edildiği görülmüştür. Bu çalışmalar Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8

Stratejik Düşünce ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın Yazarı ve Yılı	Konusu	Evreni	Sonucu
Bilgin (2021)	Örgütsel Zekâ Düzeyinin, Hastane Yöneticilerinin Stratejik Düşünme Becerileri Üzerindeki Etkisi	Araştırmanın evrenini; Türkiye genelindeki özel hastane yöneticileri oluşturmaktadır.	Örgütsel zekanın stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesinde etkili olduğu tespit edilmiştir.
Kara Öztürk (2018)	Stratejik Düşünmenin ve Politik Yeteneklerin Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri	Araştırmanın evrenini; Türkiye’nin ilk 1000 büyük sanayi kuruluşunda görev alan yöneticiler oluşturmaktadır.	Stratejik düşünmenin ve politik yeteneklerin alt boyutlarının, dönüşümcü liderliğin alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir.
Çetin ve Köse (2017)	Proaktif Kişiliğin Stratejik Düşünce Becerisine Etkisi	Araştırmanın evrenini; Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. son sınıf öğrencileri oluşturmaktadır.	Proaktif kişiliğin stratejik düşünceyi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.
Özen (2017)	Stratejik Düşünme, Eleştirel Düşünme ve Yaratıcı Düşünmenin Karar Verme Stillerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma	Araştırmanın evrenini; Türk Silahlı Kuvvetler içerisinde lisansüstü akademik hakkı kazanmış subaylar oluşturmaktadır.	Stratejik, eleştirel ve yaratıcı düşünme yeteneklerinin karar verme stilleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir

Çiçek ve Naktiyok (2013)	Stratejik Düşünmenin İşlemcileri Olarak Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme: Türkiye Örneği	Araştırmanın evrenini; Türkiye genelinde hemen her ilde faaliyet gösteren bir anonim ortaklığın genel merkezinde ve şubelerinde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır.	Eleştirel ve yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceyi anlamlı ve güçlü bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir.
Balaban (2011)	Stratejik Düşünce Düzeyleri ile İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Araştırılması: ISO 500 Örneği	Araştırmanın evrenini; İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl düzenli olarak belirlenen Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun yer aldığı 2009 listesinde yer alan işletmeler oluşturmaktadır.	Stratejik düşünce düzeyi yükseldikçe işletmelerdeki insan kaynakları ve stratejik insan kaynakları yaklaşımlarına katılımın arttığı, personel yönetimi yaklaşımına ise katılımın azaldığı tespit edilmiştir.
Timuroğlu (2010)	Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük ve Yenilik	Araştırmanın evrenini, Ankara'da faaliyet gösteren KOBİNET üyeleri oluşturmaktadır.	Stratejik düşüncenin, öğrenme yönlülüğü, öğrenme yönlülüğün de yeniliği etkilediği tespit edilmiştir.
Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu (2010)	Ankara'da Bir Kamu Hastanesinde Çalışan Yöneticilerin Stratejik Düşünme ve Karar Verme Becerilerinin Değerlendirilmesi	Araştırmanın evrenini; Ankara'daki bir kamu hastanesinde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır.	Stratejik düşünme ve karar verme becerilerini etkileyen en önemli değişkenin çalışma süreleri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8'deki çalıřmalar incelendiĐinde, stratejik dűřűnce  rgűtsel zekâ, d nűřűmcű liderlik, proaktif kiřilik, eleřtirel dűřűnce, yaratıcı dűřűnce ve karar verme becerileri gibi kavramlar arasında arařtırmalar yapıldıĐı g rűlmektedir. Çalıřmaların genelinde stratejik dűřűnce özellikle diĐer dűřűnce biçimleriyle iliřkilendirilmiřtir. Fakat stratejik dűřűnce ile yaratıcı dűřűnce ve çevresel belirsizlik algısı üzerine saĐlık sekt rűnde yapılan herhangi bir çalıřmaya rastlanılmamıřtır. Yapılan bu çalıřma ile alandaki bu bořluĐun doldurulması amaçlanmıřtır. Bu yűzden bu b lűmde genel olarak stratejik dűřűnce tanımları, stratejik dűřűnce sűreci, literatűrde stratejik dűřűnceyle ilgili  ne sűrűlen yaklařımlar ve stratejik dűřűncenin nasıl geliřtirilmesi gerektiĐiyle ilgili konulara deĐinilmiřtir.



BÖLÜM 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ve Kocaeli illerinde Sağlık Bakanlığı'na bağlı toplamda 185 özel hastanede üst düzey pozisyonlarda görev yapan yaklaşık 736 özel hastane yöneticisi (hastane müdürü, müdür yardımcısı, hasta hizmetleri müdürü ve hemşirelik hizmetleri müdürü) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup; araştırma için minimum örneklem büyüklüğü $n = \frac{N.p.q.Z^2}{[(N-1).t^2 + (p.q.Z^2)]}$ formülünden yararlanılarak hesaplanmıştır (Karagöz, 2014). Formüle göre minimum örneklem büyüklüğü 252,64 bulunmuş olup; çalışmada 253 yöneticiye ulaşılmıştır. Veri toplama süreci 01.01.2024 ile 12.05.2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

4.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır (Ek-1). Kullanılan anket formu, üç farklı ölçek ve katılımcıların sosyo-demografik özellikleriyle birlikte dört bölüm ve 70 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde; yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine yönelik cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, ünvan ve çalışma süresine ilişkin toplam altı soru yer almaktadır. İkinci bölümde; yöneticilerin çevresel belirsizlik algılarını ölçmek amacıyla Desarbo vd., (2005) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi Ark (2008) tarafından yapılan “Algılanan Çevresel Belirsizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek toplam üç boyut (pazar belirsizliği, teknoloji belirsizliği ve rekabet belirsizliği) ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde; yöneticilerin yaratıcı düşünce becerilerini ölçmek amacıyla Doyague (2008) tarafından geliştirilen, Çiçek (2011) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan üç boyut (içsel motivasyon, uzmanlık ve kavramsal yetenekler) ve 11 ifadeden oluşan “Yaratıcı Düşünce Ölçeği” kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise yöneticilerin stratejik düşünce yeteneklerini ölçmek amacıyla Pisapia vd., (2005) tarafından geliştirilen, Çiçek (2011) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan üç boyut (deneyimleri yansıtmaya, yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi) ve 35 ifadeden oluşan “Stratejik Düşünce Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçekler 5’li Likert yapıda olup; 1’den 5’e kadar (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum,

3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Veriler yüz yüze ve online şekilde toplanmıştır.

Alan araştırması yapılmadan önce Sakarya Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan 05.04.2023 tarihli ve E-61923333-050.99-236221 sayılı yazı ile çalışmanın etik ilkelere uygun olduğuna dair onam belgesi alınmıştır (Ek-2).

4.3. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 22 programından yararlanarak, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, güvenilirlik analizi, fark analizleri (bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi), korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Veriler %95 güven aralığında ($p=0,05$) analiz edilmiştir.

4.4. Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Yöneticiler, faaliyet gösterdikleri işletme çevresinde meydana gelen değişimleri nasıl tespit edeceği ve bu doğrultuda nasıl hareket edeceği noktasında gittikçe daha fazla kaygı duymaya başlamışlardır (Davis, 2002). Çünkü işletmelerin faaliyette bulundukları iş çevreleri dinamik bir yapıya sahip olduğundan değişim her zaman öngörülebilir değildir; bu durum da değişimin tespitini gittikçe zor hale getirmektedir (Grewal ve Tansuhaj, 2001). Kurumların bu değişim ve belirsizlik içerisinde ilerleyebilmesi sürekli olarak hem iç hem de dış çevresel değişimlerin izlenmesine bağlıdır (Morgan, 1997). Kurumun hem iç hem de dış çevrede meydana gelen değişimlerin kuruma nasıl etki edeceğinin anlaşılması ise stratejik düşünürlerin görevidir (Steptoe-Warren vd., 2011). Stratejik düşünce yöneticilerin çevresel değişimleri daha iyi tanımasına imkân sağlayan birçok yeteneği içerisinde barındırmaktadır (Mintzberg, 1994). Yöneticiler rekabetin, belirsizliğin ve değişikliğin çok olduğu ortamlarda istenilen nihai sonuca ulaşmak, rakiplerinin önüne geçmek ve kurumun devamlılığını sağlamak amacıyla stratejik düşünceye ihtiyaç duyabilirler (Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu, 2010). Stratejik düşünce, kurumun geleceğine dair belirsizlik ifade eden durumlarla başa çıkabilmek için; stratejilerin nasıl belirlendiğini, çevreden kaynaklı fırsat ve tehditleri, rakiplerin mevcut durumunu ve gelecek planlarını sorgulayan bir düşünceye sahipken aynı zamanda değişimin getireceği fırsatlardan faydalanabilmek için sürekli bir dinamizme sahiptir (Naktiyok vd., 2009). Çünkü stratejik düşünce, çevresel değişimlerin, belirsizliklerin ve çalkantıların yoğun olduğu bir çevrede kurumun gelecekte olabilmesi muhtemel konumu

ve yapabileceği manevraları öngören ve bu doğrultuda kararlar alıp faaliyete geçiren özel bir düşünme sürecine sahiptir (Çiçek ve Naktiyok, 2013).

Literatürde çevresel belirsizlik algısı ve stratejik düşünce üzerine ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat yukarıda verilen bilgiler ışığında çevresel belirsizlik algısının yüksek olduğu ortamlarda stratejik düşünce yeteneğinin artacağına yönelik imaların daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Bu yüzden çevresel belirsizlik algısı ile stratejik düşünce yeteneği arasında anlamlı bir ilişki beklenmektedir. Bu doğrultuya uygun şekilde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Çevresel belirsizlik algısı ile stratejik düşünce arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Çevresel belirsizlik algısının stratejik düşünce üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Amabile'ye (1997) göre yaratıcı düşünce, belirsizliğe karşı tolerans, risk almaya eğilim, bağımsızlık, öz disiplin sağlama, sosyal onay ihtiyacının azlığı ve hayal kırıklığı karşısında sabretme gibi birçok kişilik özelliğini bir arada barındıran zihinsel bir faaliyettir. Yaratıcı düşünce işletmeleri rekabetin güçlü olduğu ortamlarda ve çevresel belirsizliğin yoğun olduğu koşullarda risk almaya ve hata yapmaya cesaretlendirerek sorunları bulma ve çözme fırsatı sunar ve böylece işletmelerin rekabet ve çevresel belirsizlik karşısında güçlenmesini sağlar (Allard ve June, 2002). Kurumlar iş dünyasında başarı elde edebilmek, iç ve dış çevrede meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilmek ve kriz durumlarını iyi yönetebilmek için yaratıcılık ve yenilikten ciddi anlamda faydalanan stratejiler oluşturmak zorundadır (Yıldırım, 2007). Çünkü günümüz koşullarında çevrede meydana gelen hızlı değişimler ve rekabetin giderek güçlü bir hal alması kurumları gittikçe daha belirsiz ve karmaşık bir ortamda kararlar almasına neden olmaktadır. Bu yüzden çevresel belirsizliğin yoğun olduğu ortamlarda yeni fikirlerin ve yeni kararların hızlı ve rekabet avantajı oluşturacak şekilde alınabilmesi yaratıcı düşüncenin önemli ölçüde gerekli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Eren ve Gündüz, 2002).

Literatürde çevresel belirsizlik ve yaratıcı düşünce arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmıştır. Darvishmotevali vd., (2020), yaptığı çalışmanın sonucuna göre, çevresel belirsizlik ile örgütsel yaratıcılık ilişkisi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Fakat yukarıda verilen bilgiler ışığında çevresel belirsizlik algısının yüksek olduğu ortamlarda yaratıcı düşünce becerisinin artacağına yönelik imaların daha kuvvetli olduğu

görülmektedir. Bu yüzden çevresel belirsizlik algısı ile yaratıcı düşünce arasında anlamlı bir ilişki beklenmektedir. Bu doğrultuya uygun şekilde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Çevresel belirsizlik algısı ile yaratıcı düşünce yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Mohammadpour vd., (2013), stratejik düşünceyi, bir kurumun rakiplerinden farklı bir stratejik davranış sergilemesine imkân sağlayan bir yaklaşım olduğunu ve önemli olan noktanın rakip kurumları taklit etmekten ziyade belirsizliklerden uzaklaşarak müşterilere değer yaratabilecek farklılıklara odaklanması gerektiğini ifade etmiştir. Bonn (1996) bu durumun gerçekleşmesi için yani, stratejik düşünebilen bireylerin yeni yaklaşımlar bulabilmesinin, yeni işler yapabilmesinin ve geleneksel yöntemlere karşın yeni alternatifler geliştirebilmesinin yaratıcı düşünebilme yeteneğine sahip olmasına bağlamaktadır. Bonn (2001) göre yaratıcı düşünce olmadan bireyler eski kavramlarda, eski kalıplarda ve eski algılarda gizli olan deneyim ve bilgileri tam olarak anlayamaz, fırsatları değerlendiremez. Bonn (2005) ayrıca stratejik düşünürlerin rekabet avantajı oluşturmak için farklı yaklaşımlar aramasının ve yaratıcı olması gerektiğini ifade etmiştir. Bonn (2005) göre benzersiz stratejiler oluşturmak için yaratıcılığı kullanma becerisi, farklı alternatiflerin hayal edilmesi ve alternatif çözüm yollarının olup olmadığını keşfetmek için oldukça kritik bir öneme sahiptir. Moon (2013), stratejik düşünceyi, stratejik problemleri çözmek, rekabet etmek ve müşteriye değer sağlamanın çeşitli yollarını bulmak amacıyla rasyonel ve yakınsak yaklaşımı, yaratıcı ve ıraksak yaklaşımla birleştiren bir düşünce biçimi şeklinde ifade etmiştir. Mintzberg (1994), stratejik düşünceyi, sezgi ve yaratıcılığı kullanan senteze dayalı bir süreç olarak tanımlarken aynı zamanda strateji oluşturma aşamasında yaratıcı düşünce becerisinin anahtar role sahip olduğunu belirtmiştir. Kao (1997) ise stratejik düşüncenin doğası gereği içerisinde yaratıcılığı da barındıran bir sürece sahip olduğunu ifade etmiştir.

Literatürde yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Çiçek'in (2011) ve Özen'in (2017), yaptığı çalışmaların sonucuna göre, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Pellegrino (1996) yaptığı çalışmaya göre, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasında ilişki olumlu olmasına rağmen anlamlı değildir. Yapılan çalışmalarda yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasında farklı sonuçlar olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla konuya ilişkin araştırmaların bulguları birbirleri ile çelişmektedir. Fakat bununla birlikte literatürde yöneticilerin yaratıcı düşünce becerisinin stratejik düşünce

yeteneğini artıracağına yönelik imaların daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Bu yüzden yaratıcı düşünce becerisi ile stratejik düşünce yeteneği arasında anlamlı bir ilişki beklenmektedir. Bu doğrultuya uygun şekilde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H4: Yaratıcı düşünce yeteneği ile stratejik düşünce arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Yaratıcı düşünce yeteneğinin stratejik düşünce üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce becerileri bireyin görev yaptığı pozisyon, deneyim/çalışma süresi ve eğitim seviyesi gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir. Literatürde bu konularla ilgili yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Çiçek'in (2011) yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce üzerine, Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu (2010) ise stratejik düşünce üzerine yaptığı çalışmaya göre eğitim durumu, yaş, statü ve çalışma süresi/deneyim değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu yüzden çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce becerilerinde sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık beklenmektedir. Bu doğrultuya uygun şekilde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H6: Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce düzeylerinde farklılık vardır.

4.5. Araştırma Modeli

Araştırma modelini oluşturan unsurlar; çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşüncedir. Araştırma kapsamında çevresel belirsizlik algısı ve yaratıcı düşünce bağımsız değişken, stratejik düşünce ise bağımlı değişken olarak çalışma kapsamında ele alınmıştır. Araştırma modelinde kullanılmak üzere, çevresel belirsizlik algısını oluşturan boyutların neler olduğu konusunda Duncan (1972), Dess ve Beard (1984), Milliken (1987) ve Desarbo vd., (2005) görüşleri incelenmiştir. Çalışma sahasına daha uygun olacağı için ve özellikle sağlık kurumları kapsamında ele alınan çalışmalarda (Desarbo vd., 2005; Ark, 2008; Ardiç, 2022) bu görüş uygun görüldüğü için araştırma kapsamında Desarbo vd., (2005) görüşleri ele alınmıştır. Çevresel belirsizlik unsurları araştırmanın birinci bölümde açıklandığı üzere, pazar belirsizliği, teknoloji belirsizliği ve rekabet belirsizliği şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır.

Yaratıcı düşünceyi oluşturan boyutlar konusunda araştırmanın amacına daha uygun olacağı ve yöneticiler üzerinde ölçülebilir nitelikte olduğu için Amabile'nin (1983) görüşü araştırma kapsamında ele alınmıştır. Yaratıcı düşünce unsurları araştırmanın ikinci

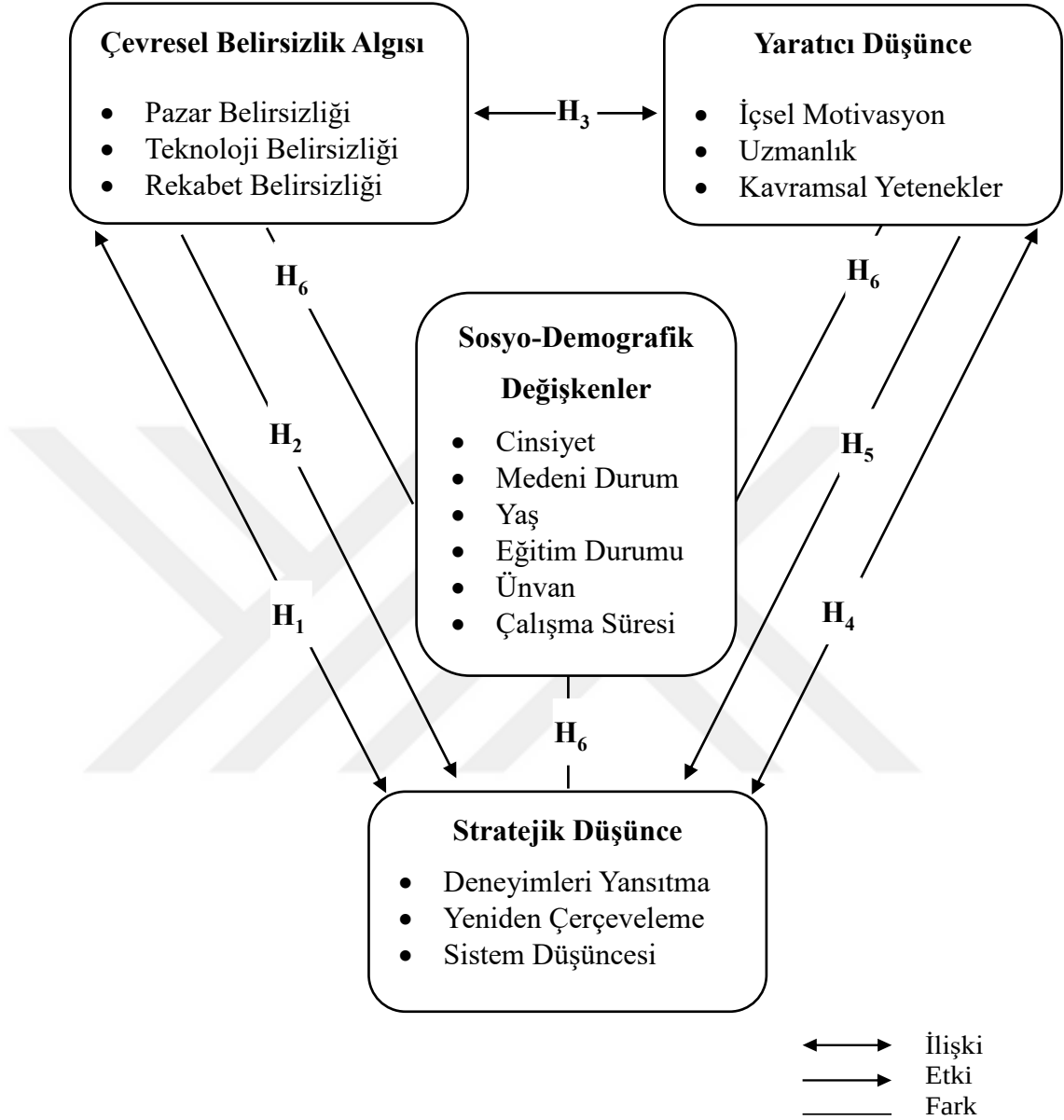
bölümde açıklandığı üzere uzmanlık, içsel motivasyon ve kavramsal yetenekler şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır.

Stratejik düşünceyi oluşturan boyutların neler olduğu konusunda ise Liedtka (1998), Heracleous (1998), O'Shannassy (1999), Pisapia vd., (2005), Bonn (2005) ve Goldman'ın (2008) görüşleri incelenmiştir. Çalışma sahasına daha uygun olacağı ve özellikle ulusal literatürde yöneticilere yönelik çalışmalarda (Timuroğlu, 2010; Çiçek, 2011; Özen, 2017; Kara Öztürk, 2018; Özeren Karaoğlu, 2019; Bilgin, 2021) bu görüş benimsendiği için araştırma kapsamında Pisapia vd., (2005) görüşleri ele alınmıştır. Stratejik düşünce unsurları araştırmanın üçüncü bölümde açıklandığı üzere, deneyimleri yansıtmaya, yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır.

Yukarıda ele alınan bilgiler sonucunda Şekil 5'teki araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 5

Araştırma Modeli



4.6. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach Alpha (α) katsayısından faydalanılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 9’da yer almaktadır. Kalaycı’ya (2014) göre bu değerler $0,00 \leq \alpha < 0,40$ arasında ise ölçek güvenilir olmadığı için kullanılmazken; $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında ölçek güvenilirliği düşük, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında oldukça güvenilir ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında ise yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu kabul edilir. Desarbo vd., (2005) tarafından geliştirilen Çevresel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ,873; bu çalışmada ise Cronbach Alpha değeri

,946 bulunmuştur. Doyague (2008) tarafından geliştirilen Yaratıcı Düşünce Ölçeğinin Cronbach Alpha değeri >,800; Çiçek (2011) tarafında Türkçe geçerlilik güvenirlik analizinin yapıldığı çalışmada Cronbach Alpha değeri ,883; bu çalışmada ise Cronbach Alpha değeri ,873 bulunmuştur. Pisapia vd., (2005) tarafından geliştirilen Stratejik Düşünce Ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ,910; Çiçek (2011) tarafında Türkçe geçerlilik güvenirlik analizinin yapıldığı çalışmada Cronbach Alpha değeri ,874; bu çalışmada ise Cronbach Alpha değeri ,942 bulunmuştur.

Tablo 9

Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Stratejik Düşünce	,942	35
<i>Deneyimleri Yansıtma</i>	,872	15
<i>Yeniden Çerçeveleme</i>	,771	8
<i>Sistem Düşüncesi</i>	,914	12
Yaratıcı Düşünce	,946	11
<i>İçsel Motivasyon</i>	,880	5
<i>Uzmanlık</i>	,921	4
<i>Kavramsal Yetenekler</i>	,874	2
Çevresel Belirsizlik Algısı	,873	18
<i>Pazar Belirsizliği</i>	,765	6
<i>Teknoloji Belirsizliği</i>	,689	6
<i>Rekabet Belirsizliği</i>	,713	6

4.7. Ölçeklere İlişkin Normallik Testi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım testine ilişkin bulguları Tablo 10'da yer almaktadır. Verilerin normal dağılım durumunu belirlemek amacıyla, araştırmada kullanılan ölçeklere Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde p değerleri anlamı çıkmasından dolayı, stratejik düşünce, yaratıcı düşünce ve çevresel belirsizlik algısı ölçekleri ile alt boyutları normal dağılım göstermemektedir. Fakat, Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre ölçekler ve alt boyutlara ilişkin verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin $\pm 1,50$ değer aralığında olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilir. Tablo 10'da görüleceği üzere çalışmada kullanılan, stratejik düşünce ölçeği ve alt boyutlarının (deneyimleri yansıtma, yeniden çerçeveleme, sistem düşüncesi); yaratıcı düşünce ölçeği ve alt boyutlarının (içsel motivasyon, uzmanlık, kavramsal yetenekler); çevresel belirsizlik algısı ölçeği ve alt

boyutlarının (pazar belirsizliği, teknolojik belirsizlik ve rekabet belirsizliği) çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında yer aldığı görülmektedir. Buradan hareketle stratejik düşünce, yaratıcı düşünce ve çevresel belirsizlik algısı ölçeklerinin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Bu doğrultuda verilerin analizinde parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

Tablo 10

Ölçeklerin Normallik Analizine İlişkin Veriler

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık
Stratejik Düşünce	-,293	-,896
<i>Deneyimleri Yansıtma</i>	-,064	-,887
<i>Yeniden Çerçeveleme</i>	-,178	-,868
<i>Sistem Düşüncesi</i>	-,304	-,885
Yaratıcı Düşünce	-,409	-,707
<i>İçsel Motivasyon</i>	-,458	-,381
<i>Uzmanlık</i>	-,275	-,791
<i>Kavramsal Yetenekler</i>	-,751	-,087
Çevresel Belirsizlik Algısı	-,294	-,460
<i>Pazar Belirsizliği</i>	-,498	-,287
<i>Teknoloji Belirsizlik</i>	-,240	-,202
<i>Rekabet Belirsizlik</i>	-,285	-,279

BÖLÜM 5. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde istatistiksel analizlerden elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 11’de yer almaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; katılımcıların %51,4’ü (130) kadınlardan, %48,6’sı (123) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %15,8’i (40) bekar, %84,2’si (213) evli olup; %6,7’si (17) ön lisans, %39,1’i (99) lisans, %47,5’i (120) yüksek lisans ve %6,7’si (17) doktora mezunudur. Yaş ortalaması $44,74 \pm 6,06$ olan katılımcıların % 56,9’u (144) ≤ 45 yaş ve %43,1’i (109) ise ≥ 46 yaş grubunda yer almaktadır. Katılımcıların %23,7’si (60) hastane müdürü, %33,2’si (84) hasta hizmetleri müdürü, %27,7’si (70) hemşirelik hizmetleri müdürü ve %15,4’ü (39) müdür yardımcısıdır. Katılımcıların % 43,7’i (109) ≤ 5 yıl, %37,1’i (94) 6-10 yıl ve %19,8’i (50) ise ≥ 11 çalışma süresi grubunda yer almaktadır

Tablo 11

Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	130
	Erkek	123
Medeni Durum	Bekar	40
	Evli	213
Eğitim Durumu	Ön lisans	17
	Lisans	99
	Yüksek lisans	120
	Doktora	17
Yaş	≤ 45	144
	≥ 46	109
Yöneticilik Ünvanı	Hastane Müdürü	60
	Hasta Hizmetleri Müdürü	84
	Hemşirelik Hizmetleri Müdürü	70
	Müdür Yardımcısı	39
Pozisyonadaki Çalışma Süresi	≤ 5	109
	6-10	94
	≥ 11	50

5.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 12’de çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce ölçeklerinin genel ortalaması ve standart sapma değerleri bulunmaktadır. Stratejik düşünce ölçeğinin genel ortalaması $4,29 \pm 0,388$; yaratıcı ölçeğinin genel ortalaması $4,25 \pm 0,562$; çevresel belirsizlik algısının genel ortalaması $3,95 \pm 0,408$ bulunmuştur.

Tablo 12

Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Stratejik Düşünce	4,29	,388
<i>Deneyimleri Yansıtma</i>	4,30	,398
<i>Yeniden Çerçeveleme</i>	4,14	,486
<i>Sistem Düşüncesi</i>	4,39	,429
Yaratıcı Düşünce	4,25	,562
<i>İçsel Motivasyon</i>	4,18	,615
<i>Uzmanlık</i>	4,37	,542
<i>Kavramsal Yetenekler</i>	4,19	,759
Çevresel Belirsizlik Algısı	3,95	,408
<i>Pazar Belirsizliği</i>	4,20	,486
<i>Teknoloji Belirsizliği</i>	3,91	,395
<i>Rekabet Belirsizliği</i>	3,75	,544

5.3. Çevresel Belirsizlik Algısı, Yaratıcı Düşünce ve Stratejik Düşünce Arasındaki İlişki

Araştırmada çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. M. Hayran ve M. Hayran’a (2020) göre bu değerler 0,05-0,30 arasında ise düşük seviye ilişki; 0,30-0,40 arasında ise orta seviyeye yakın ilişki; 0,40-0,60 arasında ise orta seviye bir ilişki; 0,60-0,70 arasında ise yüksek seviyeye yakın bir ilişki; 0,70-0,75 arasında ise yüksek seviyede bir ilişki; 0,75-1,00 mükemmel bir ilişki anlamına gelmektedir. Tablo 13’te görüldüğü üzere göre; çevresel belirsizlik algısı ve stratejik düşünce arasında pozitif yönlü yüksek ($r=,616$); çevresel belirsizlik algısı ve yaratıcı düşünce arasında pozitif yönlü yüksek ($r=,670$); yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasında ise pozitif yönlü mükemmel ($r=,794$) bir ilişki vardır. Çevresel belirsizlik algısının pazar belirsizliği alt boyutu ile stratejik düşüncenin sistem düşüncesi alt boyutu arasında diğer alt boyutlara göre daha kuvvetli bir ilişki vardır ($r=,568$). Çevresel belirsizlik algısının pazar belirsizliği alt boyutu ile yaratıcı düşüncenin uzmanlık alt boyutu arasında diğer alt boyutlara göre daha

kuvvetli bir ilişki vardır ($r=,570$). Yaratıcı düşüncenin uzmanlık alt boyutu ile stratejik düşüncenin sistem düşüncesi alt boyutu arasında diğer alt boyutlara göre daha kuvvetli bir ilişki vardır ($r=,705$). Buna göre H₁ “Çevresel belirsizlik algısı ile stratejik düşünce arasında anlamlı bir ilişki vardır”, H₃ “Çevresel belirsizlik algısı ile yaratıcı düşünce yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır” ve H₄ “Yaratıcı düşünce yeteneği ile stratejik düşünce arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.



Tablo 13*Çevresel Belirsizlik Algısı, Yaratıcı Düşünce ve Stratejik Düşünce Arasındaki İlişki*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Stratejik Düşünce	1											
<i>2. Deneyimleri Yansıtma</i>	,913**	1										
<i>3. Yeniden Çerçeveleme</i>	,841**	,622**	1									
<i>4. Sistem Düşüncesi</i>	,931**	,768**	,734**	1								
5. Yaratıcı Düşünce	,794**	665**	677**	,801**	1							
<i>6. İçsel Motivasyon</i>	,695**	,552**	,659**	,696**	,935**	1						
<i>7. Uzmanlık</i>	,685**	,584**	,551**	,705**	,901**	,720**	1					
<i>8. Kavramsal Yetenekler</i>	,697**	,599**	,593**	,699**	,895**	,787**	,783**	1				
9. Çevresel Belirsizlik Algısı	,616**	,565**	,468**	,610**	,670**	,519**	,609**	,544**	1			
<i>10. Pazar Belirsizliği</i>	,582**	,517**	,503**	,568**	,622**	,524**	,570**	,513**	,859**	1		
<i>11. Teknoloji Belirsizliği</i>	,532**	,484**	,417**	,530**	,561**	,404**	,533**	,473**	,846**	,664**	1	
<i>12. Rekabet Belirsizliği</i>	,513**	,473**	,426**	,498**	,557**	,472**	,488**	,463**	,870**	,608**	,591**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

5.4. Çevresel Belirsizlik Algısı ve Yaratıcı Düşüncenin Stratejik Düşünceye Etkisi

Korelasyon analizi ile çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişki ortaya konulduktan sonra çoklu regresyon analizi yöntemiyle çevresel belirsizlik algısı ve yaratıcı düşüncenin stratejik düşünce üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada yapılan regresyon analizi dört aşamadan oluşmaktadır.

1. Aşama: Çevresel belirsizlik algısı ve yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceye etkisi (Tablo 14).

2. Aşama: Çevresel belirsizlik algısı ve yaratıcı düşünce alt boyutlarının stratejik düşünceye etkisi (Tablo 15).

3. Aşama: Çevresel belirsizlik algısı alt boyutlarının stratejik düşünce alt boyutlarına etkisi (Tablo 16).

4. Aşama: Yaratıcı düşünce alt boyutlarının stratejik düşünce alt boyutlarına etkisi (Tablo 17).

Birinci aşamada; ilk olarak çevresel belirsizlik algısı ve yaratıcı düşüncenin stratejik düşünceye etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizde stratejik düşünce bağımlı değişken olarak alınmış, çevresel belirsizlik algısı ve yaratıcı düşünce birlikte bağımsız değişken olarak analize dahil edilmiştir. Analizde yapılan F testi anlamlı sonuç vermiştir. Analiz sonuçları Tablo 14’te yer almaktadır.

Çevresel belirsizlik algısı ve yaratıcı düşünce birlikte analize dahil edildiğinde stratejik düşünce ($F=219,563$; $p=0,000$) üzerindeki etkisini ortaya koyan modelin anlamlı ve olumlu yönde olduğu görülmüştür. Çevresel belirsizlik algısı ve yaratıcı düşüncenin birlikte stratejik düşünceye etkisini gösteren modelin beta katsayısı çevresel belirsizlik algısında ,154 bulunmuşken yaratıcı düşüncede ,689 bulunmuş olup; toplam varyansın %64,2’sini açıkladığı görülmüştür. Elde edilen bu bulgular sonucunda araştırmanın H_2 “Çevresel belirsizlik algısının stratejik düşünce üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezi ile H_5 “Yaratıcı düşüncenin stratejik düşünce üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14*Çevresel Belirsizlik Algısı ve Yaratıcı Düşüncenin Stratejik Düşünceye Etkisi*

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Stratejik Düşünce	
	β	t
Çevresel Belirsizlik Algısı	,154**	2,996
Yaratıcı Düşünce	,689***	13,380
R^2	,642	
F	219,563	
p	,000	

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

İkinci aşamada; çevresel belirsizlik algısı ve yaratıcı düşünceyi oluşturan alt boyutların stratejik düşünceye etkisini belirlemek amacıyla iki adımlı bir regresyon analizi yapılmıştır. İki adımda da stratejik düşünce bağımlı değişken olarak alınmış, birinci adımda çevresel belirsizlik algısını oluşturan alt boyutları (pazar, teknoloji ve rekabet belirsizliği), ikinci adımda ise yaratıcı düşünce oluşturan alt boyutları (içsel motivasyon, uzmanlık ve kavramsal yetenekler) bağımsız değişken olarak analize dahil edilmiştir. Bunun yanı sıra tüm adımlarda yapılan F testlerinin tamamı anlamlı sonuç vermiştir. İki adımdaki analiz sonuçları Tablo 15’te yer almaktadır.

Birinci adımda çevresel belirsizlik algısını oluşturan alt boyutlarının stratejik düşünce (F=53,923; p=0,000) üzerindeki etkisini ortaya koyan modelin anlamlı ve olumlu yönde olduğu aynı zamanda toplam varyansın %40,2’sini açıkladığı görülmüştür. Alt boyutlar bazında ele alındığında ise pazar belirsizliğinin stratejik düşünceyi açıklama gücünün (β =,329 ve p<0,001), teknoloji belirsizliği (β =,187 ve p<0,01) ve rekabet belirsizliğine (β =,215 ve p<0,01) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi alt boyutlar arasında stratejik düşünceyi açıklama gücü en az olan teknoloji belirsizliği alt boyutudur.

İkinci adımda ise yaratıcı düşünceyi oluşturan alt boyutlarının stratejik düşünce (F=144,722; p=0,000) üzerindeki etkisini ortaya koyan modelin anlamlı ve olumlu yönde olduğu aynı zamanda toplam varyansın %63,8’ini açıkladığı görülmüştür. Alt boyutlar bazında ele alındığında ise içsel motivasyonun stratejik düşünceyi açıklama gücünün (β =,406 ve p<0,001), uzmanlık (β =,139) ve kavramsal yetenekler (β =,323 ve p<0,001) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Alt boyutlar arasında, stratejik düşünceyi

açıklama gücü en düşük olan uzmanlık alt boyutunun beta katsayısı anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 15

Çevresel Belirsizlik Algısı ve Yaratıcı Düşünce Alt Boyutlarının Stratejik Düşünceye Etkisi

Bağımsız Değişkenler: Alt Boyutlar	Bağımlı Değişken: Stratejik Düşünce			
	1. Adım		2. Adım	
	β	t	β	t
Pazar Belirsizliği	,329***	4,658	—	—
Teknoloji Belirsizliği	,187**	2,644	—	—
Rekabet Belirsizliği	,215**	3,280	—	—
İçsel Motivasyon	—	—	,406***	6,591
Uzmanlık	—	—	,139	2,143
Kavramsal Yetenekler	—	—	,323***	4,711
R ²	,402		,638	
F	53,923		144,722	
p	,000		,000	

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

Üçüncü aşamada; çevresel belirsizlik algısını oluşturan alt boyutların (pazar, teknoloji ve rekabet belirsizliği) stratejik düşüncüyü oluşturan alt boyutlar (deneyimleri yansıtmaya, yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Çevresel belirsizlik algısını oluşturan alt boyutlar bağımsız değişken, stratejik düşüncüyü oluşturan alt boyutlar bağımlı değişken olarak analize dahil edilmiştir. Alt boyutlara ait beta ve F değerleriyle önem düzeyleri ölçüt olarak kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 16’da yer almaktadır.

Çevresel belirsizlik algısını oluşturan tüm alt boyutların stratejik düşüncenin deneyimleri yansıtmaya alt boyutu (F=39,114; p=0,000) üzerindeki etkisini ortaya koyan modelin anlamlı ve olumlu yönde olduğu aynı zamanda toplam varyansın %32,7’sini açıkladığı görülmüştür. Alt boyutlar bazında ele alındığında ise pazar belirsizliğinin deneyimleri yansıtmaya alt boyutunu açıklama gücünün (β =,266 ve p<0,001), teknoloji belirsizliği (β =,179 ve p<0,05) ve rekabet belirsizliğine (β =,218 ve p<0,01) kıyasla daha yüksek

olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi alt boyutlar arasında deneyimleri yansıtma alt boyutunu açıklama gücü en az olan teknoloji belirsizliği alt boyutudur.

Çevresel belirsizlik algısını oluşturan tüm alt boyutların stratejik düşüncenin yeniden çerçeveleme alt boyutu ($F=32,593$; $p=0,000$) üzerindeki etkisini ortaya koyan modelin anlamlı ve olumlu yönde olduğu aynı zamanda toplam varyansın %28,9'unu açıkladığı görülmüştür. Alt boyutlar bazında ele alındığında ise pazar belirsizliğinin yeniden çerçeveleme alt boyutunu açıklama gücünün ($\beta=,357$ ve $p<0,001$), teknoloji belirsizliği ($\beta=,079$) ve rekabet belirsizliğine ($\beta=,170$ ve $p<0,05$) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi alt boyutlar arasında yeniden çerçeveleme alt boyutunu açıklama gücü en az olan teknoloji belirsizliğidir. Bu alt boyuta ait beta katsayısı anlamlı bulunmamıştır.

Çevresel belirsizlik algısını oluşturan tüm alt boyutların stratejik düşüncenin sistem düşüncesi alt boyutu ($F=47,659$; $p=0,000$) üzerindeki etkisini ortaya koyan modelin anlamlı ve olumlu yönde olduğu aynı zamanda toplam varyansın %37,2'sini açıkladığı görülmüştür. Alt boyutlar bazında ele alındığında ise pazar belirsizliğinin sistem düşüncesi alt boyutunu açıklama gücünün ($\beta=,291$ ve $p<0,001$), teknoloji belirsizliği ($\beta=,226$ ve $p<0,01$) ve rekabet belirsizliğine ($\beta=,187$ ve $p<0,01$) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi alt boyutlar arasında sistem düşüncesi alt boyutunu açıklama gücü en az olan rekabet belirsizliği alt boyutudur.

Tablo 16

Çevresel Belirsizlik Algısı Alt Boyutlarının Stratejik Düşünce Alt Boyutlarına Etkisi

Bağımsız Değişkenler: Alt Boyutlar	Deneyimleri Yansıtma		Yeniden Çerçeveleme		Sistem Düşüncesi	
	β	t	β	t	β	t
Pazar Belirsizliği	,266***	3,552	,357***	4,640	,291***	4,027
Teknoloji Belirsizliği	,179*	2,388	,079	1,032	,226**	3,127
Rekabet Belirsizliği	,218**	3,135	,170*	2,384	,187**	2,783
R²	,327		,289		,372	
F	39,114		32,593		47,659	
P	,000		,000		,000	

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

Dördüncü aşamada; yaratıcı düşüncüyü oluşturan alt boyutların (içsel motivasyon, uzmanlık ve kavramsal yetenekler) stratejik düşüncüyü oluşturan alt boyutlar (deneyimleri yansıtmaya, yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yaratıcı düşünce oluşturan alt boyutlar bağımsız değişken, stratejik düşüncüyü oluşturan alt boyutlar bağımlı değişken olarak analize dahil edilmiştir. Alt boyutlara ait beta ve F değerleriyle önem düzeyleri ölçüt olarak kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17’de yer almaktadır.

Yaratıcı düşüncüyü oluşturan tüm alt boyutların stratejik düşüncenin deneyimleri yansıtmaya alt boyutu ($F=68,430$; $p=0,000$) üzerindeki etkisini ortaya koyan modelin anlamlı ve olumlu yönde olduğu aynı zamanda toplam varyansın %45,5’ini açıkladığı görülmüştür. Alt boyutlar bazında ele alındığında ise kavramsal yeteneklerin deneyimleri yansıtmaya alt boyutunu açıklama gücünün ($\beta=,363$ ve $p<0,001$), içsel motivasyon ($\beta=,247$ ve $p<0,01$) ve uzmanlığa ($\beta=,122$) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi alt boyutlar arasında deneyimleri yansıtmaya alt boyutunu açıklama gücü en az olan uzmanlık alt boyutudur. Bu alt boyuta ait beta katsayısı anlamlı bulunmamıştır.

Yaratıcı düşüncüyü oluşturan tüm alt boyutların stratejik düşüncenin yeniden çerçeveleme alt boyutu ($F=75,316$; $p=0,000$) üzerindeki etkisini ortaya koyan modelin anlamlı ve olumlu yönde olduğu aynı zamanda toplam varyansın %47,9’unu açıkladığı görülmüştür. Alt boyutlar bazında ele alındığında ise içsel motivasyonun yeniden çerçeveleme alt boyutunu açıklama gücünün ($\beta=,516$ ve $p<0,001$), uzmanlık ($\beta=,039$) ve kavramsal yeteneklere ($\beta=,179$ ve $p<0,05$) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi alt boyutlar arasında yeniden çerçeveleme alt boyutunu açıklama gücü en az olan uzmanlık alt boyutudur. Bu alt boyuta ait beta katsayısı anlamlı bulunmamıştır.

Yaratıcı düşüncüyü oluşturan tüm alt boyutların stratejik düşüncenin sistem düşüncesi alt boyutu ($F=149,462$; $p=0,000$) üzerindeki etkisini ortaya koyan modelin anlamlı ve olumlu yönde olduğu aynı zamanda toplam varyansın %64,6’sını açıkladığı görülmüştür. Alt boyutlar bazında ele alındığında ise içsel motivasyonun sistem düşüncesi alt boyutunu açıklama gücünün ($\beta=,389$ ve $p<0,001$), uzmanlık ($\beta=,195$ ve $p<0,01$) ve kavramsal yeteneklere ($\beta=,293$ ve $p<0,001$) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi alt boyutlar arasında sistem düşüncesi alt boyutunu açıklama gücü en az olan uzmanlık alt boyutudur.

Tablo 17*Yaratıcı Düşünce Alt Boyutlarının Stratejik Düşünce Alt Boyutlarına Etkisi*

Bağımsız Değişkenler: Alt Boyutlar	Deneyimleri Yansıtma		Yeniden Çerçeveleme		Sistem Düşüncesi	
	ß	t	ß	t	ß	t
İçsel Motivasyon	,247**	3,267	,516***	6,986	,389***	6,378
Uzmanlık	,122	1,527	,039	,499	,195**	3,033
Kavramsal Yetenekler	,363***	4,303	,179*	2,168	,293***	4,316
R ²	,455		,479		,646	
F	68,430		75,316		149,462	
p	,000		,000		,000	

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

5.5. Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Fark Analizleri

Araştırmada katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla fark analizi yapılmıştır. Cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenleri için bağımsız örneklem t-testi; eğitim durumu, ünvan ve çalışma süresi için de tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 18’de görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyet değişkeni ile stratejik düşünce yaratıcı düşünce ve çevresel belirsizlik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05).

Tablo 18*Cinsiyete Göre Stratejik Düşünce, Yaratıcı Düşünce ve Çevresel Belirsizlik Algısına İlişkin Fark Analizi*

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Stratejik Düşünce	Kadın	130	4,31	,399	,480	,783
	Erkek	123	4,30	,375		
Yaratıcı Düşünce	Kadın	130	4,22	,561	,003	,392
	Erkek	123	4,28	,562		
Çevresel Belirsizlik Algısı	Kadın	130	3,96	,442	,646	,799
	Erkek	123	3,98	,405		

Tablo 19’da görüldüğü üzere katılımcıların medeni durum değişkeni ile stratejik düşünce ve yaratıcı düşünce düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemişken ($p>0,05$); çevresel belirsizlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farklılık evlilerde ($\bar{x}$: 4,01) bekarlara göre ($\bar{x}$: 3,77) daha fazla bulunmaktadır.

Tablo 19

Medeni Duruma Göre Stratejik Düşünce, Yaratıcı Düşünce ve Çevresel Belirsizlik Algısına İlişkin Fark Analizi

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Stratejik Düşünce	Bekar	40	4,27	,373	,262	,644
	Evli	213	4,30	,390		
Yaratıcı Düşünce	Bekar	40	4,21	,494	2,483	,573
	Evli	213	4,26	,574		
Çevresel Belirsizlik Algısı	Bekar	40	3,77	,398	,303	,001
	Evli	213	4,01	,418		

Tablo 20’de görüldüğü üzere katılımcıların yaş grupları ile çevresel belirsizlik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemişken ($p>0,05$); stratejik düşünce ve yaratıcı düşünce düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farklılık ≥ 46 yaşından büyük kişilerde ≤ 45 yaşından küçük kişilere göre daha fazla bulunmaktadır.

Tablo 20

Yaş Gruplarına Göre Stratejik Düşünce, Yaratıcı Düşünce ve Çevresel Belirsizlik Algısına İlişkin Fark Analizi

	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Stratejik Düşünce	≤ 45	144	4,19	,401	11,657	,001
	≥ 46	109	4,44	,318		
Yaratıcı Düşünce	≤ 45	144	40,6	,574	6,723	,010
	≥ 46	109	4,50	,431		
Çevresel Belirsizlik Algısı	≤ 45	144	3,86	,419	2,145	,144
	≥ 46	109	4,11	,387		

Tablo 21’de görüldüğü üzere katılımcıların eğitim durumları ile stratejik düşünce arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim seviyeleri yükseldikçe stratejik düşünce düzeylerinde farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar; ön lisans ile yüksek lisans, ön lisans ile doktora, lisans ile yüksek lisans ve lisans ile doktora arasındadır.

Tablo 21’de görüldüğü üzere katılımcıların eğitim durumları ile yaratıcı düşünce arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim seviyeleri yükseldikçe yaratıcı düşünce düzeylerinde farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar; ön lisans ile yüksek lisans, ön lisans ile doktora, lisans ile yüksek lisans, lisans ile doktora ve yüksek lisans ile doktora arasındadır.

Tablo 21’de görüldüğü üzere katılımcıların eğitim durumları ile çevresel belirsizlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim seviyeleri yükseldikçe çevresel belirsizlik algılarında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar; lisans ile yüksek lisans, lisans ile doktora arasındadır.

Tablo 21

Eğitim Durumuna Göre Stratejik Düşünce, Yaratıcı Düşünce ve Çevresel Belirsizlik Algısına İlişkin Fark Analizi

	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	F	P	Fark
Stratejik Düşünce	Ön lisans ¹	17	4,16	,351	13,430	,000	1-3*
	Lisans ²	99	4,15	,388			1-4**
	Yüksek lisans ³	120	4,40	,340			2-3***
	Doktora ⁴	17	4,59	,351			2-4***
Yaratıcı Düşünce	Ön lisans ¹	17	4,06	,528	14,226	,000	1-3*
	Lisans ²	99	4,03	,572			1-4**
	Yüksek lisans ³	120	4,41	,485			2-3***
	Doktora ⁴	17	4,69	,429			2-4*** 3-4*
Çevresel Belirsizlik Algısı	Ön lisans ¹	17	3,89	,411	8,896	,000	
	Lisans ²	99	3,82	,388			2-3***
	Yüksek lisans ³	120	4,08	,416			2-4**
	Doktora ⁴	17	4,15	,412			

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

Tablo 22’de görüldüğü üzere katılımcıların ünvanları ile stratejik düşünce arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farklılıklar; hastane müdürü ile hemşirelik hizmetleri müdürü, hastane müdürü ile müdür yardımcısı, hasta hizmetleri müdürü ile müdür yardımcısı arasındadır.

Tablo 22’de görüldüğü üzere katılımcıların ünvan ile yaratıcı düşünce arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farklılıklar; hastane müdürü ile hasta hizmetleri müdürü, hastane müdürü ile hemşirelik hizmetleri müdürü, hastane müdürü ile müdür yardımcısı, hasta hizmetleri müdürü ile müdür yardımcısı arasındadır.

Tablo 22’de görüldüğü üzere katılımcıların ünvanları ile çevresel belirsizlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 22

Ünvana Göre Stratejik Düşünce, Yaratıcı Düşünce ve Çevresel Belirsizlik Algısına İlişkin Fark Analizi

	Ünvan	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Fark
Stratejik Düşünce	Hastane Müdürü ¹	60	4,43	,373	4,862	,003	1-3*
	Hasta Hizmetleri Müdürü ²	84	4,31	,357			1-4***
	Hemşirelik Hizmetleri Müdürü ³	70	4,26	,408			2-4*
	Müdür Yardımcısı ⁴	39	4,14	,373			
Yaratıcı Düşünce	Hastane Müdürü ¹	60	4,52	,456	8,982	,000	1-2**
	Hasta Hizmetleri Müdürü ²	84	4,27	,553			1-3***
	Hemşirelik Hizmetleri Müdürü ³	70	4,17	,586			1-4***
	Müdür Yardımcısı ⁴	39	3,97	,513			2-4**
Çevresel Belirsizlik Algısı	Hastane Müdürü ¹	60	4,04	,419	1,258	,290	
	Hasta Hizmetleri Müdürü ²	84	3,99	,422			
	Hemşirelik Hizmetleri Müdürü ³	70	3,94	,442			
	Müdür Yardımcısı ⁴	39	3,88	,391			

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

Tablo 23’te görüldüğü üzere katılımcıların çalışma süreleri ile stratejik düşünce arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Araştırmaya katılan

katılımcıların çalışma süreleri artıkça stratejik düşünce düzeylerinde farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar; ≤ 5 ile 6-10 arasında ve ≤ 5 ile ≥ 11 arasındadır.

Tablo 23'te görüldüğü üzere katılımcıların çalışma süreleri ile yaratıcı düşünce arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Araştırmaya katılan katılımcıların çalışma süreleri artıkça yaratıcı düşünce düzeylerinde farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar; ≤ 5 ile 6-10 arasında ve ≤ 5 ile ≥ 11 arasındadır.

Tablo 23'te görüldüğü üzere katılımcıların çalışma süreleri ile çevresel belirsizlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Araştırmaya katılan katılımcıların çalışma süreleri artıkça çevresel belirsizlik algılarında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar; ≤ 5 ile 6-10 arasında ve ≤ 5 ile ≥ 11 arasındadır.

Tablo 23

Çalışma Sürelerine Göre Stratejik Düşünce, Yaratıcı Düşünce ve Çevresel Belirsizlik Algısına İlişkin Fark Analizi

	Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Fark
Stratejik Düşünce	$\leq 5^1$	109	4,16	,416	14,252	,000	1-2***
	6-10 ²	94	4,38	,339			1-3***
	$\geq 11^3$	50	4,41	,303			
Yaratıcı Düşünce	$\leq 5^1$	109	4,06	,590	12,803	,000	1-2***
	6-10 ²	94	4,36	,515			1-3***
	$\geq 11^3$	50	4,47	,447			
Çevresel Belirsizlik Algısı	$\leq 5^1$	109	3,87	,461	5,912	,003	1-2*
	6-10 ²	94	4,02	,401			1-3**
	$\geq 11^3$	50	4,09	,325			

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

Tablo 24'te yapılan tüm fark analizlerinin sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucuna göre H_6 "Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce düzeylerinde farklılık vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 24

Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Fark Analizi Hipotezinin Kabul Durumu

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Durumu	Ünvan	Çalışma Süresi
Stratejik Düşünce			✓	✓	✓	✓

<i>Tablolar Devamı</i>				
Yaratıcı Düşünce		✓	✓	✓
Çevresel Belirsizlik Algısı	✓		✓	✓



SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında verilerin analizinden elde edilen bulgular ile literatürdeki sonuçlar karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Hastaneler belirsizliğin ve dinamizmin yoğun olduğu bir çevrede faaliyet göstermektedir. Çünkü hastaneler sektörler arasında daha karmaşık ve yoğun bağımlılıkların olduğu sistem ve alt sistemlerden meydana gelen bir yapıya sahip olduğu için diğer sektörlerle göre daha belirsiz ve çalkantılı kurumlardan oluşmaktadır. Bu yüzden özel hastanelerde görev yapan yöneticilerin çevresel belirsizlik algıları araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmada çevresel belirsizlik algısının genel ortalamasına bakıldığında (3,95) yüksek seviyede bir değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutların genel ortalamasına bakıldığında ise en yüksek seviyeye sahip olan boyut pazar belirsizliği (4,20) boyutuyken; en düşük seviyeye sahip olan boyutun rekabet belirsizliği (3,75) boyutu olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin çevresel belirsizlik algısının yüksek olduğu söylenebilir. Ardıç'ın (2022) sağlık yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada çevresel belirsizlik algısının genel ortalamasına bakıldığında (3,42) yüksek bir değere sahip olmasına karşılık alt boyutlar arasında en yüksek genel ortalamaya sahip olan boyut pazar belirsizliği (3,69) iken en düşük genel ortalamaya sahip boyut ise rekabet belirsizliği (3,06) boyutu olduğu görülmüştür. Araştırmalar arasında genel seviye konusunda farklılıklar olmasına rağmen alt boyutlar arasındaki en yüksek ve en düşük genel ortalamaya sahip boyutlar noktasında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu farklılığın sebebi, bu araştırmanın özel hastanelerin ve rekabetin yoğun olduğu Kocaeli ve İstanbul illerinde yapılmasına karşılık Ardıç'ın (2022) araştırmayı Marmara Bölgesi'ne kıyasla rekabetin daha az olduğu dolayısıyla değişimin ve belirsizliğin daha az hissedildiği Orta Karadeniz Bölgesi'nde hem kamu hem de özel hastane yöneticileri üzerine yapmış olmasından kaynaklanmış olabilir.

İşletmelerin içinde bulundukları faaliyet alanları dinamik yapıda olduğu için küreselleşmeyle beraber sürekli değişime maruz kalmaktadır. Bu değişimin ortaya çıkardığı sorunların çözümü ise işletmelerin sahip oldukları entelektüel sermaye ile yeni fikirlerin üretilmesinde rol oynayan yaratıcılıktır. Bu yüzden özel hastanelerde görev yapan yöneticilerin yaratıcı düşünme becerileri araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırmada yaratıcı düşüncenin genel ortalamasına bakıldığında (4,25) yüksek seviyede bir değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutların genel ortalamasına bakıldığında ise en yüksek seviyeye sahip olan boyut uzmanlık (4,37) boyutuyken; en düşük seviyeye sahip olan boyutun içsel motivasyon (4,18) boyutu olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin yaratıcı düşünce becerisinin yüksek olduğu söylenebilir. Çiçek'in (2011) bankacılık sektöründe çalışan yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada yaratıcı düşünme becerisinin genel ortalamasına bakıldığında (3,82) yüksek seviyede bir değere sahip olmasına karşılık alt boyutlar arasında en yüksek genel ortalamaya sahip olan boyut kavramsal yetenekler (3,93) iken en düşük genel ortalamaya sahip boyutların ise içsel motivasyon ve uzmanlık (3,72) boyutları olduğu görülmüştür. Araştırmalar arasında hem genel seviye noktasında hem de alt boyutlar arasındaki en yüksek ve en düşük genel ortalamaya sahip boyutlar noktasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların sebebi, bu araştırmanın sağlık sektöründe görev yapan yöneticiler üzerine yapılmasına karşılık Çiçek'in (2011) araştırmayı bankacılık sektöründeki yöneticiler üzerinde yapmış olmasından kaynaklanmış olabilir. Bu noktada yaratıcı düşünme düzeylerinin sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerde bankacılık sektöründeki yöneticilere kıyasla daha fazla olduğu; alt boyutlar açısından bakıldığında ise alana yönelik teknik bilgi ve becerinin sağlık sektöründeki yöneticilerde daha yüksek olduğu söylenebilir.

Rekabetin, belirsizliğin ve değişikliğin çok olduğu ortamlarda yöneticiler dış çevreden kaynaklanan durumlarla baş ederken ortaya çıkan fırsatlardan faydalanmak ve çevrelerinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için zihinsel bir süreç olan stratejik düşünceye ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden özel hastanelerde görev yapan yöneticilerin stratejik düşünme becerileri araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmada stratejik düşüncenin genel ortalamasına bakıldığında (4,29) yüksek seviyede bir değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutların genel ortalamasına bakıldığında ise en yüksek seviyeye sahip olan boyut sistem düşüncesi (4,39) boyutuyken; en düşük seviyeye sahip olan boyutun yeniden çerçeveleme (4,14) boyutu olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin stratejik düşünce becerisinin yüksek olduğu söylenebilir. Çiçek'in (2011) bankacılık sektöründe çalışan yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada stratejik düşünme becerisinin genel ortalaması (4,24) yüksek seviyede bir değere sahip olmasına karşılık alt boyutlar arasında en yüksek genel ortalamaya sahip olan boyut sistem düşüncesi (4,30) iken en düşük genel ortalamaya

sahip boyutun ise yeniden çerçeveleme (4,17) boyutu olduğu görülmüştür. Araştırmalar arasında hem genel seviye noktasında hem de alt boyutlar arasındaki en yüksek ve en düşük genel ortalamaya sahip boyutlar noktasında benzerlik olduğu tespit edilmiştir.

Hastaneler belirsizliğin ve dinamizmin yoğun olduğu bir çevrede faaliyet gösterdiği için bu kurumların yöneticileri geleceğe yönelik kararlar alırken ve tahminde bulunurken birtakım düşünme becerilerine ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada çevresel tehdit ve fırsatları algılayabilen ve rakiplerin nihai durumunu sorgulayabilen bir düşünme biçimini öngören stratejik düşünce ön plana çıkmaktadır. Stratejik düşünce, belirsizliğin fazla olduğu rekabetçi ortamlarda kuruma yarar sağlamak ve problemleri çözmek için halihazırda kurumu etkileyen ve gelecekte etkileme ihtimali olan çevresel değişimlere dikkat eden bir düşünce biçimidir. Stratejik düşünce bir kurumun rakiplerinden farklı bir stratejik davranış sergilemesine imkân sağlayan bir yaklaşım olmakla birlikte burada önemli olan nokta rakip kurumları taklit etmekten ziyade belirsizliklerden uzaklaşarak müşterilere değer yaratabilecek farklılıklara odaklanılmasıdır. Bu durumun gerçekleşmesi için yani stratejik düşünürlerin farklı yaklaşımları sergileyebilmesinin ve rakiplerinin önüne geçebilecek kararlar almasının temel şartlarından birisi yaratıcı düşünce becerisidir. Yaratıcı düşünce, alışlagelmiş kalıpların ötesine çıkarak sıra dışı, farklı, yeni ve gündelik hayatta uyarlanabilir fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin keşfedilmesi, üretilmesi ya da sunulmasına imkân sağlayan bir düşünme becerisidir. Bu yüzden araştırmada çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucuna göre; çevresel belirsizlik algısı ve stratejik düşünce arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çevresel belirsizliğin alt boyutları ve stratejik düşüncenin alt boyutları arasında orta seviyede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca çevresel belirsizlik algısının pazar belirsizliği alt boyutuyla stratejik düşüncenin sistem düşüncesi alt boyutu arasında diğer boyutlara göre daha kuvvetli bir ilişki vardır. Dolayısıyla bu noktada, belirsiz çevrede faaliyet gösteren kurumlarda görev alan yöneticilerin geleceğe yönelik kararlar alırken ve tahminde bulunurken çevresel tehditleri algılayabilen ve belirsizlik içerisindeki fırsatları görebilen stratejik düşünce becerisine ihtiyaç duyduğunu net bir şekilde söyleyebiliriz. Ayrıca bu noktada hastane yöneticilerinin pazar belirsizliği algısı ile sistemi oluşturan parçaları bir bütün içerisinde değerlendirme becerisi arasında bir ilişkinin varlığından da bahsedilebilir.

Yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişkiye bakıldığında ise pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yaratıcı düşüncenin alt boyutları ve stratejik düşüncenin alt boyutları arasında yüksek seviyede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca yaratıcı düşüncenin uzmanlık alt boyutuyla stratejik düşüncenin sistem düşüncesi alt boyutu arasında diğer boyutlara göre daha kuvvetli bir ilişki vardır. Dolayısıyla bu noktada, yöneticilerin stratejik düşünme becerilerini kullanırken rakiplerin farklı yaklaşımlar sergileyebilmesi ve geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşabilmesi için, alışlagelmiş kalıpların ötesine çıkan, sıra dışı, farklı ve gündelik hayatta uyarlanabilir fikirlerin üretilmesine imkân sağlayan yaratıcı düşünce becerisine ihtiyaç duyduğunu net bir şekilde söyleyebiliriz. Ayrıca bu noktada hastane yöneticilerinin alana dair teknik ve olgusal bilgileri ile sistemi oluşturan parçaları bir bütün içerisinde değerlendirme becerisi arasında bir ilişkinin varlığından da bahsedilebilir. Pellegrino (1996), Çiçek (2011) ve Özen'in (2017) yaptığı çalışmalara göre de yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmanın bu sonucu literatürdeki çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Çevresel belirsizlik ve yaratıcı düşünce arasında da pozitif yönlü yüksek anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çevresel belirsizlik algısının alt boyutları ve yaratıcı düşüncenin alt boyutları arasında yüksek seviyede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca çevresel belirsizlik algısının pazar belirsizliği alt boyutuyla yaratıcı düşüncenin uzmanlık alt boyutu arasında diğer boyutlara göre daha kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla bu noktada, hastane yöneticilerinin pazar belirsizliği yaşaması ile alana dair teknik ve olgusal bilgileri artırmaya yönelik davranışlar arasında bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. Çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişkilere bakıldığında yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada çevresel belirsizlik algısı ve yaratıcı düşüncenin stratejik düşünce üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre; çevresel belirsiz algısının stratejik düşünce üzerindeki etkisi anlamlı ve olumlu olmakla birlikte bu etki orta seviyeye yakındır. Çevresel belirsizlik algısının alt boyutları arasında stratejik düşünceyi en fazla etkileyen pazar belirsizliği alt boyutuyken, en az etkileyen ise teknoloji belirsizliği alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, hastane yöneticilerinin çevresel belirsizlik algıları artıkça bu durum yöneticilerin kurumla ilgili alınacak stratejik kararlarını, sistemi bir bütün içerisinde değerlendirme ve geçmiş deneyimlerden

yararlanma becerisini etkilemektedir. Ayrıca hastane yöneticilerinin en çok pazara karşı bir belirsizlik yaşaması stratejik düşünceyi etkilerken en az etkileyenin ise teknoloji noktasında yaşadığı belirsizlik olduğu tespit edilmiştir.

Yaratıcı düşüncenin stratejik düşünce üzerindeki etkisine bakıldığında ise bu etki anlamlı ve olumlu olmakla birlikte yüksek seviyeye yakındır. Yaratıcı düşüncenin alt boyutları arasında stratejik düşünceyi en fazla etkileyen içsel motivasyon alt boyutuyken, en az etkileyen ise uzmanlık alt boyutu olduğu ve bu etkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, yöneticilerin esnek düşünebilme ve geleneksel yaklaşımlardan daha farklı alternatiflere yönelme becerisi stratejik düşünce becerisinin gelişmesinde rol oynamaktadır. Ayrıca hastane yöneticilerinin mevcut problemi çözmeye yönelik oluşan içsel bir tutku ve merak becerisi stratejik düşünceyi anlamlı şekilde etkilerken alana dair teknik bilgi ve becerisi stratejik düşünceyi düşük seviyede fakat anlamlı olmayan şekilde etkilediğini söyleyebiliriz. Çiçek'in (2011) bankacılık sektöründe çalışan yöneticiler üzerinde yaptığı çalışma sonucuna göre yaratıcı düşüncenin stratejik düşünce üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Pellegrino (1996) üniversite öğrencileri üzerine yaptığı çalışma sonucuna göre yaratıcı düşünce ile stratejik düşünce arasında olumlu bir ilişki olmasına rağmen yaratıcı düşünce stratejik düşünce üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Dolayısıyla çalışmanın bu sonucu ulusal literatürde yer alan çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşüncenin sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla fark analizi yapılmıştır. Bu analizin sonucuna göre; çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşüncenin cinsiyet değişkenine göre farkları incelendiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yaratıcı düşünce ve stratejik düşüncenin medeni durum değişkenine göre farkları incelendiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemişken; çevresel belirsizlik algısında medeni durum açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Literatürdeki diğer çalışmalara bakıldığında ise Çiçek'in (2011) yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce üzerine yaptığı çalışmaya göre cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememişken; Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu (2010) stratejik düşünce üzerine yaptığı çalışmada ise cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce düzeylerinin eğitim durumu, yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre farkları incelendiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre hastane

yöneticilerinin eğitim seviyesi, yaşı ve deneyimleri artıkça çevresel değişimleri algılama beceri ile yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce becerilerini daha iyi kullandığı söylenebilir.

Yaratıcı düşünce ve stratejik düşüncenin ünvan değişkenine göre farkları incelendiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup; çevresel belirsizlik algısında bir farklılık tespit edilmemiştir. Analiz sonucuna göre, hastane yöneticileri içerisinde hastane müdürü ünvanına sahip olan yöneticilerin diğer ünvana (hemşirelik hizmetleri müdürü, hasta hizmetleri müdürü ve müdür yardımcısı) sahip olan yöneticilere göre daha yüksek stratejik ve yaratıcı düşünme becerisine sahiptir. Dolayısıyla bu noktada, hastane müdürlerinin çevresel değişim ve belirsizliklerin olumlu yönlerine odaklanabildiğini, mevcut ve geleceğe yönelik stratejik kararlar alırken çevresel değişim ve belirsizliği göz önüne aldığını dolayısıyla stratejik düşünme becerisine daha çok sahip olduğu söylenebilir. Aynı zamanda daha yaratıcı düşünebildikleri, yeni fikirler araştırma ve bunlar için planlar ve programlar geliştirme konularında daha yetenekli oldukları dolayısıyla yaratıcı düşünme becerisine daha çok sahip olduğu söylenebilir. Literatürdeki diğer çalışmalara bakıldığında ise Çiçek'in (2011) yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce üzerine, Uğurluoğlu ve Demirkasımoğlu (2010) ise stratejik düşünce üzerine yaptığı çalışmaya göre eğitim durumu, yaş, statü ve çalışma süresi/deneyim değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuca göre araştırmaların yapıldığı sektörler farklı olsa da çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce becerilerinin sosyo-demografik değişkenlere göre farklılıkları aynıdır. Çalışmanın bu sonucu literatürdeki bazı çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünce arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada elde edilen bulgular ve sonuçlar neticesinde gelecekteki araştırmacılara, sağlık yöneticilerine ve sağlık kurumlarına öneriler geliştirilmiştir.

Akademiye Yönelik Öneriler:

Araştırma maddi imkanların ve zamanın kısıtlı olması sebebiyle sadece Kocaeli ve İstanbul illerindeki özel hastane yöneticileri üzerine yapılmıştır. Aynı çalışma hastanelerinin özerkleştirilmesi, kendi kendine yeter hale gelmeye başlaması ve verimlilik ilkesine uygun olarak rekabetçi bir ortamda hizmet sunmaya başlamasından dolayı kamu hastanelerinde ve daha büyük örneklem üzerinde yapılabilir.

Araştırmada ele alınan değişkenler arasında yüksek seviyede ilişki bulunmuştur. Bu yüzden aynı model farklı sektörler üzerinde ele alınarak sektörler arası farklılıkların belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılabilir.

Araştırmada ele alınan çevresel belirsizlik algısı, yaratıcı düşünce ve stratejik düşünceye yönelik sağlık sektöründe sınırlı sayıda çalışma bulunulduğu için bu konular farklı bir bölgede ve farklı meslek grupları üzerinde yapılabilir.

Sektöre Yönelik Öneriler:

Sağlık kurumları görev alan yöneticiler değişimin ve belirsizliğin yoğun olduğu bir ortamda faaliyet gösterdiklerinin farkına vararak bu durumun olumlu yönlerine odaklanmalı ve bu değişime uyum sağlayabilmek için gayret göstermelidir. Çalışma sonucuna göre belirsizlik bir çevrede faaliyet gösteren hastane yöneticilerinin stratejik düşünce yeteneğine ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Bu yüzden sağlık kurumlarında görev alan yöneticilerin stratejik düşünce yeteneğini daha etkin şekilde kullanabilmeleri için; kendini motive ederek, hayal kurarak, esnek bir düşünme biçimine sahip olarak, olaylara ilişkin kavram haritaları oluşturarak, olaylara daha geniş bir bakış açısıyla bakmayı öğrenerek ve yeni şeylerin ortaya çıkmasının zaman alacağını bilincinde olarak yaratıcı düşünce becerilerini geliştirmeleri ve etkin bir şekilde kullanmaları önerilmektedir. Yaratıcılığın geliştirilmesi sadece bireye özgü değil aksine bireyin çalıştığı kuruma da bağlıdır. Bu yüzden kurum içerisinde bireyi motive eden, esnek düşünmesine ve düşüncelerini rahatça ifade etmesine imkân sağlayan bir kurum kültürü oluşturulması yaratıcı düşünce becerisinin gelişimine ortam sağlar.

KAYNAKÇA

- Abraham, A., ve Windmann, S. (2007). The diverse operations and the prospect of applying a cognitive neuroscience perspective. *Methods*, 42(1), 38-48. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ymeth.2006.12.007>
- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy ve Leadership*, 33(5), 5-12. doi: <https://doi.org/10.1108/10878570510616834>
- Ahmed, P. K., Hardaker, G., ve Carpenter, M. (1996). Integrated flexibility-key to competition in a turbulent environment. *Long Range Planning*, 29(4), 562-571. doi:[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00048-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00048-9)
- Akarsu, B. (2018). *Yaratıcı düşünme sanatı*. Cinius Yayınları.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., ve Turunç, Ö. (2012). Gelişim ve rasyonel alt kültürlerinin girişimci davranışa etkisi: algılanan çevresel belirsizliğin aracılık rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (4), 65-84.
- Aksüzek, S. (2008). *İşletmelerde rekabet avantajı olarak yaratıcı düşünceden yararlanılması üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.
- Allard, H., ve June, C. (2022). *Understanding and managing diversity*. Prentice Hall: Second Edition.
- Allio, R. J. (2006). Strategic thinking: The ten big ideas. *Strategy ve Leadership*, 34(4), 4-13. doi:<https://doi.org/10.1108/10878570610676837>
- Allred, C. A., Hoffman, S. E., Fox, D. H., ve Michel, Y. (1994). A measure of perceived environmental uncertainty in hospitals. *Western Journal of Nursing Research*, 16(2), 169-182. doi:<https://doi.org/10.1177/019394599401600204>
- Alsaaty, F. M. (2007). Entrepreneurs: Strategic thinkers in search of opportunities. *Journal of Business ve Economics Research*, 5(2), 65-71. doi: <https://doi.org/10.19030/jber.v5i2.2523>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58. doi:<https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-86.
- Ardıç, M. (2022). *Algılanan çevresel belirsizlik düzeyinin performansa etkisinde örgütsel ustalığın aracı rolü*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi.

- Ark, A. R. (2008). *Strategic orientation and business performance relationship with focus on business and functional level strategy fit: an empirical study on turkish enterprises*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Ay, F. (2021). *Öğrencilerin yaratıcı düşünme becerileri ve algısal öğrenme stil tercihlerinin incelenmesi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi.
- Balaban, Ö. (2011). *Stratejik düşünce düzeyleri ile insan kaynakları yaklaşımları arasındaki ilişkinin araştırılması: İSO 500 örneği*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin simyası*. (A. Kardam, Çev.) MESS Yayınları.
- Bayer, Ü. E., ve Cengiz, M. (2020). Sağlık sektöründeki yönetim kaosuna büyük veri çözüm sunabilir mi? *Turan: Stratejik Arastirmalar Merkezi*, 12(46), 275-285.
- Begun, J. W., ve Kaissi, A. A. (2004). Uncertainty in health care environments: myth or reality? *Health Care Management Review*, 29(1), 31-39. doi:<https://doi.org/10.1097/00004010-200401000-00005>
- Begun, J., ve Heatwol, K. B. (1999). Strategic cycling: shaking complacency in healthcare strategic planning. *Journal Of Healthcare Management*, 44(5), 339-351. doi:<https://doi.org/10.15167/2421-4248/jpmh2021.62.4.2323>
- Beraha, A. (2014). *Stratejik esnekliğin çevresel belirsizlik ile ilişkisi üzerine bir çalışma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi.
- Bilgin, İ. (2021). *Örgütsel zekâ düzeyinin, hastane yöneticilerinin stratejik düşünme becerileri üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi.
- Boland, R. J. (1984). Sense-making of accounting data as a technique of organizational diagnosis. *Management Science*, 30(7), 868-882. doi:<https://doi.org/10.1287/mnsc.30.7.868>
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63-70. doi:<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005408>
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership ve Organization Development Journal*, 26(5), 336-354. doi:<https://doi.org/10.1108/01437730510607844>
- Bonn, I., ve Christodoulou, C. (1996). From strategic planning to strategic management. *Long Range Planning*, 29(4), 543-551. doi:[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00046-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00046-5)
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 19-33. doi:<https://doi.org/10.1108/13673270510610305>
- Bozkurt, Ü. (2019). *Algılanan çevresel belirsizlik bağlamında kurumsal sosyal sorumluluğun adaptasyonunda hizmetkâr liderliğin rolü*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.

- Burak, M. F. (2020). *Kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisi: türk ihracatçı firmaları*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi.
- Chi, T., ve Sun, Y. (2013). Development of firm export market oriented behavior: evidence from an emerging economy. *International Business Review*, 22(1), 339-350. doi:<https://doi.org/10.1016/J.İbusrev.2012.05.003>
- Coade, N. (2002). *Her koşulda yaratıcı olmak*. (A. E. Savran Çev.). Epilson Yayıncılık (Orijinal eserin basım tarihi 1997).
- Constantin, B., ve Hidekazu, M. (2004). Strategic thinking (Topics). *Transactions of JWRI*, 33(1), 79-89. doi:<https://doi.org/10.18910/10145>
- Cropley, A., ve Cropley, D. (2008). Resolving the paradoxes of creativity: an extended phase model. *Cambridge Journal of Education*, 38(3), 355-373. doi:<https://doi.org/10.1080/03057640802286871>
- Çetin, S., ve Köse, M. S. (2017). Proaktif kişiliğin stratejik düşünce becerisine etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 65-84.
- Çiçek, M. (2011). *Stratejik düşüncenin belirleyicileri olarak eleştirel ve yaratıcı düşünce*. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Atatürk Ünivesitesi.
- Çiçek, M., ve Naktiyok, A. (2013). Stratejik düşünmenin bir öncülü olarak eleştirel düşünme: yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 157-178. doi:<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v1i1.41>
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design*. Cengage Learning.
- Daft, R. L., ve Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>
- Daft, R. L., Sormunen, J., ve Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250090204>
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., ve Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- Davis, A. (2002). Early warning signs to safeguard your business. *Electronics Weekly*, 2058, 19.
- Desarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., ve Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.431>

- Dess, G. G., ve Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73. doi:https://doi.org/10.2307/2393080
- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (2017). *İşletme yönetimine giriş* (Cilt 15.Baskı). Alfa Yayınlar.
- DiVanna, J., ve Austin, F. (2004). *Strategic thinking in tactical times*. New York: Palgrave Macmillan.
- Doğan, N. (2011). Yaratıcı düşünme ve yaratıcılık. Ö. Demirel (Dü.) içinde, *Eğitimde Yeni Yönelimler* (s. 167-192). Pegem A Yayıncılık.
- Douglas, C. (1999). Organization redesign: The current state and projected trends. *Management Decision*, 37(8), 621-627. doi:https://doi.org/10.1108/00251749910291587
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 7(3), 313-327. doi:https://doi.org/10.2307/2392145
- Eden C, (1990). Strategic thinking with computers, *Long Range Planning*, 23(6), 35-43. doi: https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90100-I
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576. doi:https://doi.org/10.5465/256434
- Elahi, E. (2013). Risk management: the next source of competitive advantage. *Foresight*, 15(2), 117-131. doi:https://doi.org/10.1108/14636681311321121
- Elbaşı, İ. H., ve Ayanoğlu, F. (2020). Entelektüel sermaye ve temel yetenekler üzerine etki analizlerinde çevresel belirsizlik algısının aracılık rolü. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 360-381. doi:https://doi.org/10.29064/ijma.756452
- Eren, E., ve Gündüz, H. (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1), 65-84.
- Findlay, C. S., ve Lumsden, C. J. (1988). The creative mind: toward an evolutionary theory of discovery and innovation. *Journal of Social and Biological Structures*, 11(1), 3-55. doi:https://doi.org/10.1016/0140-1750(88)90025-5
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Gifford, W. E., Bobbitt, H. R., ve Slocum, J. W. (1979). Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers. *Academy of Management Journal*, 22, 458-481. doi:https://doi.org/10.5465/255738
- Goldman, E. F. (2007). Strategic thinking at the top. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 75-81.

- Goldman, E. F. (2008). The Power of work experiences: characteristics critical to developing. *Human Resource Development Quarterly*, 19(3), 217-239. doi:https://doi.org/10.1002/hrdq.1237
- Goldman, E. F., Cahill, T. F., ve Pessanha, R. (2009). Experiences that develop the ability to think strategically. *Journal of Healthcare Management*, 54(6), 403-416. doi:https://doi.org/10.1097/00115514-200911000-00009
- Goldman, E. F., Scott, A. R., ve Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175. doi:http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0003
- Grewal, R., ve Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal Of Marketing*, 65 (2), 47-80. doi:https://doi.org/10.1509/Jmkg.65.2.67.18259
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Hamel, G., ve Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 1, 36-61.
- Hammad, S. A., ve Jusoh, R. ve. (2013). Decentralization, perceived environmental uncertainty, managerial performance and management accounting system information in Egyptian hospitals. *International Journal of Accounting and Information Management*, 21(4), 314-330. doi:https://doi.org/10.1108/IJAIM-02-2012-0005
- Hanford, P. (1995). Developing director and executive competencies in strategic thinking. B. Garratt (Dü.) içinde, *Developing Strategic Thought: Reinventing the Art of Direction-Giving* (s. 157-186). London: McGraw-Hill.
- Hayran, M. ve Hayran M. (2020). Sağlık araştırmaları için temel istatistik. *Omega Araştırma*.
- Heerwagen, J. H., ve Branch, K. (2002). Creativity. *Managing Science as a Public Good: Overseeing Publicly Funded Science*. Washington: US Department of Energy, 36.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning. *Long Range Planning*, 31(3), 481-487. doi:https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0
- Hoskisson, R. E., ve Busenitz, L. W. (2017). Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice. *Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset*, 151-172. doi:https://doi.org/10.1111/1467-6486.00070
- İşcan, Ö. F., ve Karabulut Çakır, S. (2016). Girişimcilik özelliklerinin karar vermede stratejik düşünceye etkileri. *International Journal Of Business, Economics and Management Perspective*, 1(4), 53-61.
- Jafari, M., Salehi, M., ve Sajadi Nia, H. R. (2017). The strategic thinking in today's organizations. *Specialty Journal of Engineering and Applied Science*, 3(3), 1-9.

- Jelenc, L. (2008). The impact of strategic management and strategic thinking on the performance of croatian entrepreneurial practice. *Doctoral Dissertation, University of Ljubljana Faculty Of Economics*. Ljbljana.
- Jelenc, L., Pisapia, J., ve Ivanusic, N. (2016). Demographic variables influencing individual entrepreneurial orientation and strategic thinking capability. *Journal of Economic and Social Development*, 3(1), 3-16.
- Kalaycı, Ş. (2014). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (6. Baskı). Asil Yayın Dağıtım.
- Kao, J. J. (1997). The art ve discipline of business creativity. *Strategy ve Leadership*, 25(4), 6-11. doi:<https://doi.org/10.1108/eb054590>
- Kapu, H., ve Baştürk, F. (2009). Yaratıcılık tekniklerinin işletme eğitimindeki yeri ve önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 523-540.
- Kara Öztürk, E. (2018). *Stratejik düşünmenin ve politik yeteneklerin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkileri*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi.
- Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 uygulamalı biyoistatistik*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaufman, R., Oakley-Brown, H., Watkins, R., ve Leigh, D. (2009). Chapter 2: Critical success factors for strategic thinking that works. *Planning for Success: Aligning People, Performance, and Payoffs*.
- Ken, H., Cheadle, A., ve Bluestone, K. S. (2012). Strategic thinking: Lessons for leadership from the literature. *Library Leadership & Management*, 26(3/4), 1-23. doi:<https://doi.org/10.5860/llm.v26i3/4.2635>
- Khandwalla, P. N. (1972). Environment and its impact on the organization. *International Studies of Management ve Organization*, 2(3), 297-313. doi:<https://doi.org/10.1080/00208825.1972.11656125>
- Koçak, F. (2021). *Yaratıcı düşünme eğilimi ve kariyer tatmini ilişkisinin belirlenmesi yazılım sektörü örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (Cilt 16.Baskı). Beta Yayınları.
- Kohli, A., ve Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. doi:<https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to proffession* (4 Baskı.). Switzerland: International Labour Organization.
- Kumar, K., Subramanian, R., ve Yauger, C. (1998). Examining the market orientationperformance relationship: a context-specific study. *Journal of Management*, 24(2), 201-233. doi:[https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(99\)80060-9](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(99)80060-9)

- Kutschera, I., ve Ryan, M. H. (2009). Implications of intuition for strategic thinking: practical recommendations for gut thinkers. *SAM Advanced Management Journal*, 74(3), 12-20.
- Lawrence, E. (1999). Strategic thinking, a discussion paper. *Public Service Commission of Canada, Policy, Research ve Communications Branch, Research Directorate*.
- Lee, S., Song, J., ve Cao, Q. (2011). Environmental uncertainty and firm performance: an empirical study with strategic alignment in the healthcare industry. *Thirty Second International Conference on Information System*, 1-17.
- Leifer, R., ve Mills, P. K. (1996). An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, 22(1), 113-137. doi:[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90014-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90014-8)
- Li, J. (1997). Creativity in horizontal and vertical domains. *Creativity Research Journal*, 10(2-3), 107-132. doi:<https://doi.org/10.1080/10400419.1997.9651213>
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be. *Long Range Planning*, 31(1), 120-129. doi:[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8)
- Macmillan, H., ve Tampoe, M. (2000). *Strategic management*. New York, USA: Oxford University Press.
- Martin, M. W. (2008). *Creativity: Ethics and excellence in science*. USA: Lexington Books.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mohammadpour, Z., Karami, A., ve Rassouli, M. (2013). Investigation into the relationship between knowledge management process and strategic thinking capacity in mazandaran gas company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 1023-1033.
- Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.006>
- Morgan, G. (1997). *Images of organization* . CA: Sage, Thousand Oaks.
- Mumford, M. D., ve Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43. doi:<https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>

- Naktiyok, A., ve Bayrak Kök, S. (2006). Çevresel faktörlerin i  girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 77-96.
- Naktiyok, A., Karabey, C. N., Timuro lu, M. K., ve Daştan, H. (2009). *Stratejik planlama*. İmaj Yayınevi.
- Nebeker, D. M. (1975). Situational favorability and perceived environmental uncertainty: an integrative approach. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 281-294. doi:https://doi.org/10.2307/2391700
- Neustadt, R., ve May, E. (1986). *Thinking in time: the uses of history for decision-makers*. New York: Free Press.
- Nickerson, R. S. (1999). *Enhancing creativity*. R. J. Sternberg (D .) içinde, *Handbook of Creativity* (s. 392–430). Cambridge University Press.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of japanese business*. USA: Mcgraw-Hill.
- O'Shannassy, T. (1999). *Strategic thinking: A continuum of views and conceptualisation*. RMIT Business.
-  zalp, İ., Maviş, F.,  zkara, B., Kirel,  ., ve Mutlu, D. (1989). İşletme stratejisi, yapısı ve çevresi arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 381-414.
-  zen, B. (2017). *Stratejik düşünme, eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünmenin karar verme stillerine etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Haliç  niversitesi.
-  zeren Karaoğlu, Z. (2019). *Yöneticilerin  zellikleri stratejik düşünme düzeylerini etkiler mi? Tokat ili ortaöğretim kurum yöneticileri üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Pellegrino, K. C. (1996). *Strategic thinking ability: Cognitive and personality effects*. Louisiana Tech University.
- Pisapia, J. (2013). Developing the strategic mind: think differently to think different. *Leadership and Social Change in America*.
- Pisapia, J., Morris, J. D., Cavanaugh, G., ve Ellington, L. (2011). The strategic thinking questionnaire: validation and confirmation of constructs. *In The 31st SMS Annual International Conference*, (s. 1-17). Miami, Florida November.
- Pisapia, J., Pang, N. S.-K., Hee, T. F., Lin, Y., ve Morris, J. D. (2009). A comparison of the use of strategic thinking skills of aspiring school. *International Education Studies*, 2(2), 46-58.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., ve Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: establishing the measures. *Leadership Review*, 5, 41-68.

- Plucker, J. A., ve Runco, M. A. (1999). Enhancement of creativity. *Encyclopedia of Creativity, 1*, 456–460. doi:10.1016/B978-0-12-375038-9.00090-X
- Pope, R. (2005). *Creativity: theory, history, practice*. Great Britain: Psychology Press.
- Porter, M. E. (1991a). Know your place: How to assess the attractiveness of your industry and your company's position in it. *Inc, 13*(9), 90-93.
- Porter, M. E. (1991b). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal, 12*, 95-117. doi:https://doi.org/10.1002/smj.4250121008
- Pratono, A. H. (2022). Innovation strategy beyond the covid-19 pandemic: the role of trust under disruptive technology. *Foresight, 24*(3/4), 358-376. doi:https://doi.org/10.1108/fs-05-2021-0105
- Roffe, I. (1999). Innovation and creativity in organizations: a review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training, 23*(4-5), 224-241. doi:https://doi.org/10.1108/03090599910272103
- Sak, U. (2014). *Yaratıcılık gelişimi ve geliştirilmesi*. (3 Baskı). Vize Yayınları.
- Salavati, S., Amerzadeh, M., Bolbanabad, M. A., Piroozi, B., ve Amirhoseini, S. (2017). Evaluation of strategic thinking and its affecting factors among managers and personnel in a medical sciences university in İran. *International Journal Of Human Rights in Healthcare, 10*(4), 248-255. doi:https://doi.org/10.1108/IJHRH-04-2017-0013
- Samen, S. (2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(2), 363-378.
- Samsa, E. (2023). *Sağlık kurumlarında çalışan bireylerin bireysel değerleri ile yaratıcı düşünme yeteneği arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ardahan Üniversitesi.
- Sawyer, R. K. (2006). *Explaining creativity*. Oxford: Oxford University Press.
- Scott, G., Leritz, L. E., ve Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal, 16*(4), 361-388. doi:https://doi.org/10.1080/10400410409534549
- Shortell, S., ve Kaluzny, A. (2000). *Health care management*. Albany, Ny: Delmar: Organization Design And Behavior.
- Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects. *American Psychologist, 55*(1), 151-158. doi:https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.151
- Smith, G. F. (1998). Idea-Generation techniques: A formulary of active ingredients. *Journal of Creative Behavior, 32*(2), 107-133. doi:https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1998.tb00810.x

- Steptoe-Warren, G., Howat, D., ve Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238-250. doi:http://dx.doi.org/10.1108/17554251111152261
- Sternberg, R. J., ve Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: prospects and paradigms. *Handbook of Creativity*, 1, 3-15. doi:https://doi.org/10.1017/CBO9780511807916.003
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı düşünce*. Evrim Yayınevi.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- Taşgıt, Y. E., ve Ergün, E. (2015). İş çevresi özelliklerinin işletme stratejisi üzerindeki etkisi: hizmet sektöründen bulgular. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 85-111.
- Taştan, S. B., ve Torun, A. (2015). Kültürel değerlerin, yerleşiklik derecesinin, güven algısının ve çevresel belirsizliğin örgütlerde sosyal sermaye yapısı ile ilişkilerinin incelenmesi: küçük ve orta ölçekli firmalar üzerinde yapılan bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 49, 412-439.
- Taylor, L. D. (2008). *Creative thinking and worldviews in Romania*. (Yayımlanmış Doktora Tezi), University of Nevada.
- Tecim, V. (2004). Sistem yaklaşımı ve soft sistem düşüncesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 75-100.
- Timuroğlu, M. K. (2010). *Stratejik düşünce, öğrenme yönelim ve yenilik*. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi.
- Timuroğlu, M. K. (2015). Örgütsel ve çevresel faktörlerin örgütsel yenilik üzerine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 41-68.
- Torrance, E. P. (1977). *Creativity in the classroom: What Research Says to the Teacher*. Washington: National Education Association.
- Turan, B. (2014). *Yöneticilerin çevresel belirsizlik algısının stratejik liderlik davranışları üzerindeki rolü: van yüzüncü yıl üniversitesi yöneticileri üzerinde bir uygulama*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi.
- Uğurluoğlu, Ö., ve Demirkasımoğlu, E. (2010). Ankara’da bir kamu hastanesinde çalışan yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme becerilerinin değerlendirilmesi. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 9(1), 67-75.
- Uzkurt, C. (2002). Çevresel belirsizliklere karşı rekabet avantajı yakalamada stratejik esnekliğin rolü ve firma performansına etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 1-20.
- Üstündağ, T. (2003). *Yaratıcılığa yolculuk*. Pegem Akademi.

- Van De Wetering, R., ve Versendaal, J. (2021). Information technology ambidexterity, digital dynamic capability, and knowledge processes as enablers of patient agility: empirical study. *Jmirx Med*, 2(4), 1-19. doi:<https://doi.org/10.2196/32336>
- Van Egeren, M., ve O'connor, S. (1998). Drivers of market orientation and performance in service firms. *Journal of Service Marketing*, 12(1), 39-58. doi:<https://doi.org/10.1108/08876049810202357>
- Wack, P. (1985). Scenarios: Shooting the rapids. *Harvard Business Review*, 63(6), 139-150.
- Waldeck, T. P. (2007). *The effect of team composition on strategic sensemaking*. Germany: Gabler Edition Wissenschaft.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. New York: Harcourt: Brace and World.
- Williams, C., Asi, Y., Raffenaud, A., Bagwell, M., ve Zeini, I. (2016). The effect of information technology on hospital performance. *Health Care Management Science*, 19(4), 338-346. doi:<https://doi.org/10.1007/S10729-015-9329-Z>
- Williams, K. (2009). *Strategic management*. United States: Darling Kindersley Limited.
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead-it changed. *Long Range Planning*, 27(4), 12-24. doi:[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90052-3)
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., ve Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy Of Management Review*, 18(2), 293-321. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Yasai-Ardekani, M., ve Haug, R. (1997). Contextual determinants of strategic planning processes. *Journal of Management Studies*, 34(5), 729-767. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00070>
- Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Academic Review*, 7(1), 133-152.
- Yeşilyurt, E. (2020). Yaratıcılık ve yaratıcı düşünme: tüm boyut ve paydaşlarıyla kapsayıcı bir derleme çalışması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(25), 3874-3915. doi:<https://doi.org/10.26466/opus.662721>
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(12), 109-120.
- Yıldırım, K. E., ve Aykanat, Z. (2015). Stratejik yönetim anlayışında örgütü canlandıran tutum: Stratejik niyet. *Leges Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 131-151.
- Young, J. G. (1985). What is creativity? *The Journal of Creative Behavior*, 19(2), 77-87. doi:<https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1985.tb00640.x>

- Zabriskie, N. B., ve Huellmantel, A. B. (1991). Developing strategic thinking in senior management. *Long Range Planning*, 24(6), 25-32.
doi:[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90040-U](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90040-U)
- Zahra, S. A. ve Covin, J. G (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. *Journal of Business Venturing*. 10(1), 43–58.
doi:[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-e](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-e)



EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında yürütülen yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışma yalnızca özel hastanelerde görev yapan yöneticileri kapsamaktadır. Çalışmanın tamamlanabilmesi için bütün soruları eksiksiz bir şekilde ve kimsenin baskısı altında kalmadan cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Çalışmadan elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Rabia BİLDİK

Öğrenci

Doç. Dr. Mustafa YILDIRIM

Danışman

SOSYO – DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Medeni Durumunuz : Bekâr () Evli ()

Eğitim Durumunuz : Ön lisans () Lisans () Y. Lisans () Doktora ()

Yaşınız :

Göreviniz/ Ünvanınız:

Pozisyonunuzdaki çalışma süreniz:

No	Aşağıdaki soruları yandaki ölçeği kullanarak cevaplayınız. Soruların kesin bir cevabı yoktur, size göre en uygun cevabı seçmeniz değerlendirme için önemlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Sektörümüzde hastaların hizmet tercihleri zaman içinde bütünüyle değişmektedir.					
2	Hastalarımız her zaman yeni hizmetler arama eğilimindedir.					

3	Bazı durumlarda hizmet fiyatlarına çok duyarlı olan hastalarımız için bazı durumlarda fiyatlar nispeten önemsiz kalmaktadır.					
4	Yeni hastalar mevcut hastalara göre hizmetlerle ilişkili farklı ihtiyaçlara sahip olma eğilimindedir.					
5	Daha önce hizmet sunduğumuz hastaların çoğuna hizmet sunmaya devam etmekteyiz.					
6	Bu pazardaki herhangi bir değişikliği önceden tahmin etmek çok zordur.					
7	Sektörümüzde teknoloji hızla değişmektedir					
8	Teknolojik değişimler sektörümüzde büyük fırsatlar sunmaktadır.					
9	Sektörümüzdeki teknolojinin önümüzdeki iki üç yıl içinde nerede olacağını tahmin etmek çok zordur.					
10	Sektörümüzdeki teknolojik atılımlar sayesinde çok sayıda yeni hizmet fikri mümkün hale geldi.					
11	Sektörümüzdeki teknolojik gelişmeler oldukça sınırlıdır.					
12	Bu sektördeki teknolojik değişiklikler sık görülür.					
13	Sektörümüzde çok acımasız bir rekabet vardır.					
14	Sektörümüzde birçok ‘promosyon (tanıtım) savaşları’ vardır.					
15	Bir rakibin sunabildiği herhangi bir hizmeti, diğerleri de kolayca sunabilir.					
16	Fiyat rekabeti sektörümüzün ayırt edici bir özelliğidir.					
17	Sektörümüzde neredeyse her gün yeni bir rekabet hamlesi duyuyoruz.					
18	Rakiplerimiz nispeten zayıftır.					

No	Aşağıdaki soruları yandaki ölçeği kullanarak cevaplayınız. Soruların kesin bir cevabı yoktur, size göre en uygun cevabı seçmeniz değerlendirme için önemlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslektaşlarım arasında, yeni bir fikri ya da yöntemi denemede en önde gelenlerden birisiyimdir.					

2	Başkalarına büyük sıkıntı yaşıtan sorunları çözebilirim.					
3	Yeni fikirleri uygulamak için gereken finansal kaynakları araştırırım ve sağlarım.					
4	Ürettiğim fikirler, genellikle çalıştığım kurum için başarı getirir.					
5	Geliştirdiğim fikirler çalıştığım kurum tarafından uygulamaya konulur.					
6	Yeni fikirleri uygulamak için uygun planlar ve programlar geliştiririm.					
7	Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ya da ürünler araştırırım.					
8	Kurumuma yararlı olabilecek fikirler, yöntemler ya da ürünler geliştirmek için mevcut bilgileri ya da materyalleri kullanırım.					
9	Çalıştığım kurum için hem orijinal hem de yararlı fikirler, yöntemler, süreçler ya da ürünler geliştiririm.					
10	Hedeflere ya da amaçlara ulaşmaya yönelik yeni ve daha iyi yollar öneririm.					
11	Mevcut yöntem ya da teçhizata ait yeni kullanım alanları bulurum.					

No	Aşağıdaki soruları yandaki ölçeği kullanarak cevaplayınız. Soruların kesin bir cevabı yoktur, size göre en uygun cevabı seçmeniz değerlendirme için önemlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bir iş yaparken ya da karar verirken deneyimlerimden yararlanırım.					
2	Bir işi yaparken ya da karar verirken başarılı ya da başarısız olma nedenlerimi araştırırım.					
3	Yaşadığım bir deneyimi daha iyi değerlendirebilmek için onu zihnimde yeniden canlandırırım.					
4	Bir şey yaparken ya da karar verirken onun diğer bölümleri nasıl etkileyeceğini hesaba katarım.					
5	Bir karar vermem gerektiğinde, ne yapacağım konusunda meslektaşlarımdan ve konunun uzmanlarının görüşlerini alırım.					

6	Bir işi yaparken ya da bir karar verirken nasıl daha iyi yapabilirim diye düşünürüm.					
7	İşyerinde iki grup arasında bir çatışma söz konusu olduğunda, çözmek için ortak bir amaç bulmaya çalışırım					
8	Bir iş yaparken ya da karar verirken hata yapma ihtimalimin olduğunu kabul ederim.					
9	Bir işi yaparken ya da karar verirken, gelecekte de benzer bir durum olursa ne yaparım diye düşünürüm.					
10	Bir işi yaparken ya da karar verirken, işin uzmanlarından fikir almaya çalışırım.					
11	Kendi bakış açımın sınırlı olduğunu kabul ederim.					
12	Bir işi yaparken ya da karar verirken inançlarımı, değerlerimi ve hislerimi dikkate alırım.					
13	Bir sorunla karşılaştığımda onu anlayabilmek için "Neden" ile başlayan sorular sorarım.					
14	Belirli bir konuda başarılı ya da başarısız olmamın temel nedeninin ne olduğunu sistemli olarak düşünme gereği duyarım.					
15	Bir sorun çözerken geçmiş tecrübelerimden yararlanırım.					
16	Karşıma çıkan sorunlar karmaşıktıkça, yeni bakış açıları ve çözüm önerileri ararım.					
17	Etrafımdakilere neyin yeni ya da değişiyor olduğunu sorarak eğilimleri takip ederim.					
18	Çevremdekilere gerçek düşüncelerini açıklamaları için özgürlük tanırım.					
19	Benden farklı düşüncelere, inançlara sahip olan ve eleştirel düşünebilen bireylerle görüş alışverişinde bulunurum.					
20	Bir sorunu çözmek için farklı stratejiler kullanırım ve çevremdekilerden de bunu beklerim.					
21	Bir sorun olduğunda farklı açılardan bakmak yerine, onu görüldüğü gibi değerlendirip, ona göre bir çözüm planı yaparım. (R)					
22	Bir sorunla karşılaştığımda onu alıştığım biçimde çözerim. (R)					
23	Bir soruna getirilen bir çözümün rutin bir çözüm olup olmadığını fark ederim.					
24	Elde ettiğim bir bilginin doğru olup olmadığını anlayabilirim.					

25	Dış çevresel etkenlerin işyerinde de değişime yol açacağını bilirim.					
26	Her bir problemi kendi özel yapısı içinde ele alırım.					
27	Çalıştığım kurumun bir alanında gelişme potansiyeli görürsem çalışma kapasitemi artırırım.					
28	İşyerindeki farklı bölümlerin, işlerin yapılma biçimini etkilediğini dikkate alırım.					
29	İşyerimde değişimi gerektirecek türdeki dış çevresel değişimleri algılamaya çalışırım.					
30	Çalıştığım kuruma ait önemli kaynakların (para, insan, araç-teçhizat gibi) kullanımı konusunda uygun politika ve prosedürler oluşturmak için çalışırım.					
31	Yaptığım işlerin çalıştığım kurumu nasıl etkileyeceğini dikkate alırım.					
32	İşyerinde iki grubun birbiri ile rekabet ettiğini gördüğümde, her ikisinin de başarılı olmasını sağlayabilecek bir hedef ararım.					
33	İşyerindeki yeni bir uygulamanın, bir süre sonra onunla ilgisi olmayan diğer işlerin yapılmasını nasıl değiştireceğini düşünürüm.					
34	Çok sayıda bilgiyi karşılaştırdığımda farklı yöntemler kullanırım.					
35	Çevremdeki insanların problem çözme yeteneklerini geliştirmeleri için çaba harcarım.					

Ek 2. Etik Kurul Belgesi

KARAR

18. Rabia BİLDİK'in “ Yaratıcı Düşüncenin Stratejik Düşünceye Etkisi: Özel Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma ” başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Rabia BİLDİK'in “ Yaratıcı Düşüncenin Stratejik Düşünceye Etkisi: Özel Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma ” başlıklı çalışmasının Etik açıdan **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verildi.



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-236221
Konu : 56/18 Rabia BİLDİK

06.04.2023

Sayın Rabia BİLDİK

İlgi : 30.03.2023 tarihli ve E--000-0 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 05.04.2023 tarihli ve 56 sayılı toplantısında alınan "18" nolu karar ile Rabia BİLDİK'in başvurusu **uygun** görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSLKUY4CE Pin Kodu :59972

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5783&eD=BSLKUY4CE&eS=236221>

Adres:Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:
sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr
Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31
e-Posta:ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ:www.sakarya.edu.tr

Bilgi için: Hanife Babacan
Unvan: Birim Evrak Sorumlusu



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Rabia BİLDİK

ÖĞRENİM DURUMU

Öğrenim Derecesi	Öğrenim Yeri	Öğrenim Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü/Sağlık Yönetimi	2021-
Lisans	Muş Alparslan Üniversitesi/ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/ İşletme (ÇAP)	2018-2020
Lisans	Muş Alparslan Üniversitesi/ Sağlık Yüksekokulu/ Sağlık Yönetimi	2016-2020
Lise	Körfez Emlak Konut Anadolu İmam Hatip Lisesi	2012-2016

ESERLER

Akbolat M., ve Bildik R. (2024). Algılanan hizmet kalitesinin hekime güvene etkisinde hasta deneyiminin aracı rolü, *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 71-82., Doi: 10.47542/sauied.1481908