



T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ
ANA BİLİM DALI

TÜRKİYE PETROLLERİ ANONİM ORTAKLIĞINDA
(TPAO) GÖREV YAPAN ORTA DÜZEY
YÖNETİCİLERİN ELEŞTİREL DÜŞÜNME EĞİLİMİ
İLE KARAR VERME YETKİNLİKLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet GÜNEŞDOĞDU

OSMANIYE / 2025

T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

TÜRKİYE PETROLLERİ ANONİM ORTAKLIĞINDA (TPAO) GÖREV
YAPAN ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN ELEŞTİREL DÜŞÜNME
EĞİLİMİ İLE KARAR VERME YETKİNLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHMET GÜNEŞDOĞDU

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Burhanettin COŞKUN

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Demet DÖNMEZ

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ahmet YAMAN

OSMANIYE / 2025

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne;

Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığında (TPAO) Görev Yapan Orta Düzey Yöneticilerin Eleştirel Düşünme Eğilimi ile Karar Verme Yetkinlikleri Arasındaki İlişki başlıklı çalışma, jürimiz tarafından Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Mehmet Burhanettin COŞKUN
(Danışman)

Üye: Doç. Dr. Demet DÖNMEZ

Üye: Doç. Dr. Ahmet YAMAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2025

Prof. Dr. Hasan DEMİR
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım; **Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığında (TPAO) Görev Yapan Orta Düzey Yöneticilerin Eleştirel Düşünme Eğilimi ile Karar Verme Yetkinlikleri Arasındaki İlişki** başlıklı **Yüksek Lisans** Tez çalışmamda

Sunulan verilerin; gerekli izinleri alınmış ve denetimli laboratuvar koşullarında tarafımdan veya ilgili görevlilerce elde edildiğini ya da izin belgesine dayalı olarak ve kaynak göstermek suretiyle kullanıldığını

Kullanılan veriler üzerinde herhangi bir değişiklik veya eksiltme yapılmaksızın etik kurallara uygun olarak işlenip sunulduğunu

Maddi veya manevi destek sağlamış olan Kurum, Kuruluş ve kişilere destek türü de belirtilerek, varsa proje protokol numarası ile yoksa ismen Ön Söz/Teşekkür Bölümlerinde yer verildiğini

Yararlanılan kaynaklara Tez metni içinde atıf göstermek suretiyle değinildiğini ve bunların Kaynaklar Bölümüne eklendiğini

Tez çalışmamda, Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Faaliyetlerinde Üretken Yapay Zekâ (ÜYZ) Kullanımına Dair Etik Rehberi çerçevesinde ÜYZ kullanıldığını

Teknik/Bilimsel Eser niteliği taşıyan Tezin özgün parçalarının bir başka ortamdan kopyalanarak alınmadığını ve bu parçaların bir başka Kurum/Kuruluş bünyesinde akademik amaç veya unvan almak amacıyla hiçbir suretle kullanılmadığını ve bir başkasının kullanmasına izin verilmediğini

Burada belirttiğim hususların aksinin tespit edilmesi halinde tüm yasal sorumluluğun şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

İmza :

Tarih : 31.07.2025

Ad Soyad : AHMET GÜNEŞDOĞDU

(Lütfen tüm alanları doldurunuz.)

Öğrenci No	202221130005
Ana Bilim/ Ana Sanat Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
Programı	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Enstitü Kayıt Tarihi	6.09.2022

Bu form, Ana Bilim/ Ana Sanat Dalının üst yazısıyla Enstitüye iletilir.

ÖZET

TÜRKİYE PETROLLERİ ANONİM ORTAKLIĞINDA (TPAO) GÖREV YAPAN ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN ELEŞTİREL DÜŞÜNME EĞİLİMİ İLE KARAR VERME YETKİNLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

AHMET GÜNEŞDOĞDU

Yüksek Lisans, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Burhanettin COŞKUN

Ağustos 2025, 79 sayfa

Bu araştırma, kamu kurumlarında görev yapan orta düzey yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimleri ile karar verme yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) örneğinde incelemeyi amaçlamaktadır. Günümüz kamu yönetiminde, yöneticilerin hızlı, doğru ve stratejik kararlar alabilmesi, kurumsal başarının temel unsurlarındandır. Özellikle kriz dönemlerinde yönetsel yetkinlikler ve eleştirel düşünme becerileri daha da önem kazanmaktadır.

Araştırmada, eleştirel düşünmenin karar alma süreçlerine etkisi, literatür ve saha verileri ışığında değerlendirilmiştir. Araştırmada nicel yöntem kullanılmış; TPAO'da görevli orta düzey yöneticilerden toplanan veriler analiz edilerek yöneticilerin eleştirel düşünme eğilim düzeyleri ile karar verme yetkinlikleri arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Bulgular, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermekte; eleştirel düşünme eğilim düzeyinin yüksek olduğu durumlarda karar verme yetkinliğinin de arttığını ortaya koymaktadır.

Tez, kamu kurumlarında karar alma süreçlerinin daha etkili hale getirilmesi için eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini önermekte ve bu alandaki literatüre teorik ve pratik katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Eleştirel Düşünme, Karar Verme, Yönetsel Yetkinlik, Karar Verme Stilleri

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN CRITICAL THINKING
DISPOSITION AND DECISION-MAKING COMPETENCIES OF MID-LEVEL
MANAGERS WORKING IN TÜRKİYE PETROLLERİ ANONİM ORTAKLIĞI
(TPAO)****AHMET GÜNEŞDOĞDU****MSc Thesis at Department of Political Science and Public Administration****Supervisor: Prof. Dr. Mehmet Burhanettin COŞKUN****August 2025, 79 pages**

This study aims to examine the relationship between the critical thinking dispositions and decision-making competencies of mid-level managers working in public institutions, using the case of the Turkish Petroleum Corporation (TPAO). In contemporary public administration, the ability of managers to make rapid, accurate, and strategic decisions is a key factor in organizational success. These managerial competencies and critical thinking skills become even more crucial during times of crisis.

The study evaluates the impact of critical thinking on decision-making processes through both literature review and empirical data. A quantitative research method was employed, and data collected from mid-level managers at TPAO were analyzed to determine the correlation between their critical thinking dispositions and decision-making competencies. The findings reveal a significant relationship between these two variables, indicating that higher levels of critical thinking disposition are associated with greater decision-making competence.

This thesis suggests that developing critical thinking skills is essential for enhancing decision-making processes in public institutions and offers both theoretical and practical contributions to the literature in this field.

Keywords: Public Administration, Critical Thinking, Decision Making, Managerial Competence, Decision Making Styles

ÖN SÖZ

Yüksek lisans öğrenimim süresince ve araştırmanın her aşamasında akademik rehberliğini ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen; akademik birikimi, bilimsel yaklaşımı ve duyarlılığıyla hem akademik hem de kişisel anlamda bana değerli katkılar sağlayan, sabrı ve hoşgörüsü için minnettar olduğum kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Mehmet Burhanettin COŞKUN'a en içten duygularıyla saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu araştırmanın sağlıklı bir şekilde ilerlemesine ve olumlu sonuçlanmasına verdiği desteklerden dolayı hocam Doç. Dr. Ahmet DOĞAN'a teşekkür borçluyum.

İlgisi, desteği ve sabrıyla her zaman yanımda olan; sadece bu çalışma süresince değil, tüm hayatım boyunca gösterdiği özveriler için anneme, merakı ve enerjisiyle bana ilham kaynağı olan oğullarım Mustafa Ali ve Fatih Doğu'ya ve bana her zaman destek olan eşim Zahide'ye şükranlarımı sunarım.

Tezin araştırma bölümüne kıymetli katkılarından dolayı çalışmakta olduğum kurum Türkiye Petrolleri A.O. yöneticilerine de teşekkür ederim.

Son olarak, bu tez konusuna bir sözüyle bana ilham veren Aliya İZZETBEGOVIÇ'i anmak isterim. Bilge Kral, "Ben olsam, Müslüman Doğu'daki tüm mekteplere 'eleştirel düşünme' dersleri koyardım. Batı'nın aksine, Doğu bu acımasız mektepten geçmemiştir ve birçok zaafın kaynağı budur" (Özgürlüğe Kaçışım: Hapishaneden Notlar, 1940) diyerek, eleştirel düşünmenin gelişiminin yaşadığımız coğrafyada ne denli önemli olduğunu yaklaşık bir asır önce tespit etmiştir. Bu vesileyle kendisine şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
ÖN SÖZ	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I GİRİŞ

1.1.Araştırmanın Amacı.....	3
1.2.Araştırmanın Yöntemi, Soruları, Sınırlılıkları, Hipotezleri ve Bölümleri.....	4

BÖLÜM II BÜROKRASİ

2.1. Bürokrasi Kavramı ve Tanımı	6
2.2. Bürokrasi Kuramları	10
2.2.1. Hegelci Bürokrasi Kuramı.....	11
2.2.2. Marksist Bürokrasi Kuramı	11
2.2.3. Weberyani Bürokrasi Kuramı.....	13
2.2.4. Seçkin Bürokrasi Kuramı	16
2.2.5. Çağdaş Bürokrasi Kuramları	18

BÖLÜM III ÖRGÜT KURAMI VE KAMU YÖNETİMİ

3.1. Örgüt Kavramı	21
3.2. Klasik Örgüt Kuramı	22

3.3. Neo-Klasik Örgüt Kuramı	23
3.4. Modern Örgüt Kuramı	24
3.5. Türk Kamu Yönetiminde Örgütlenme ve Bürokrasi	25
3.6. Kamu Yönetiminde Karar Verme Süreci	27

BÖLÜM IV

ELEŞTİREL DÜŞÜNME

4.1. Düşünme ve Eleştirel Düşünme.....	30
4.2. Eleştirel Düşünmenin Boyutları	31
4.3. Eleştirel Düşünme Yaklaşımları	33
4.4. Eleştirel Düşünme Eğilimi.....	35

BÖLÜM V

KARAR VERME YETKİNLİĞİ

5.1. Yönetimsel Yetkinlikler	37
5.2. Karar Verme Yetkinliğinin Boyutları	39
5.3. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler	40
5.4. Karar Verme Modelleri.....	42
5.5. Karar Verme Süreci	48
5.6. Karar Verme Tarzları.....	49
5.7. Karar Verme Teknikleri.....	51
5.7.1. Nitel Teknikler	51
5.7.2. Nicel Teknikler.....	52

BÖLÜM VI

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

6.1. Tanımlayıcı İstatistikler	54
6.2. Eleştirel Düşünme Eğilimi.....	56
6.3. Karar Verme Yetkinlikleri.....	56
6.4. Eleştirel Düşünme Eğilim ile Karar Verme Yetkinliği Arasındaki İlişki.....	57
6.5. Demografik Değişkenlere Göre Bulgular	58
6.6. Bulguların Literatürle Karşılaştırması	58

BÖLÜM VII

TARTIŞMA VE SONUÇ

7.1. Araştırma Sonuçları	60
7.2. Bulguların Yorumlanması.....	61
7.3. Teorik Katkı	61
7.4. Pratik Katkı	61
7.5. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar	62
7.6. Genel Değerlendirme ve Sonuç	63
KAYNAKÇA	67
EKLER	75
ÖZGEÇMİŞ	80

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
BM	Birleşmiş Milletler
CT	Eleştirel Düşünme Eğilim
DM	Karar Verme Stilleri
KAMU-SEN	Türkiye Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonu
KPSS	Kamu Personel Seçme Sınavı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TPAO	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo1. Eleştirel Düşünme Eğilimi Ölçeği Sonuçları	56
Tablo 2. Karar Verme Stilleri Ölçeği Sonuçları	57



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri.....	55
Şekil 2. Katılımcıların Toplam Yöneticilik Süreleri	555



BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüzde, kamu kurumları hızla değişen dünya düzeninde etkili ve verimli hizmet sunmanın yollarını aramaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin karar verme süreçlerinde kritik bir rol oynadığı bilinmektedir. Özellikle orta düzey yöneticiler, stratejik ve operasyonel kararlar arasındaki köprüyü oluşturarak kurumun genel performansında önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, orta düzey yöneticilerin karar verme sürecinde eleştirel düşünme yetkinliklerinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Eleştirel düşünme, bireyin bilgiyi analiz etme, değerlendirme ve yorumlama yeteneğini ifade eder ve etkili karar verme süreçlerinin temel taşlarından biri olarak kabul edilir.

Küreselleşen dünyada devletler birçok problemle yüzleşmekte ve ulusal ve uluslararası çapta krizlerle yüzleşmektedir. 2020 yılında bütün devletler ve bunlara bağlı örgütler “Küresel Pandemi” ile mücadele etmiş, bunun yanında Türkiye ise 2023 yılında büyük bir afet ve sonuçlarıyla da mücadele etmektedir. Küresel bir salgın olan Covid-19, insan sağlığını tehdit etmenin yanı sıra siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel birçok alanda toplumu derinden etkilemektedir. Covid-19 salgınının ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin ortadan kaldırılabilmesi, bu salgınla çok boyutlu olarak mücadele edilmesini zorunlu kılmaktadır. (Özel, M., & Dönmez, D., 2021) Kriz zamanları hükümetlerin ve buna bağlı olarak bürokrasinin hızlı ve yerinde karar verme ihtiyacını bir kez daha göstermektedir. Bürokratik kurumlar acil durumlar karşısında hızlı ve doğru karar verirken kamu yönetiminde karar alma süreci büyük önem taşımaktadır.

Eleştirel düşünme, bireylerin karşılaştıkları bilgileri ve olayları sorgulama, analiz etme, farklı bakış açılarıyla değerlendirme ve elde edilen sonuçlara göre rasyonel kararlar alabilme kapasitesini ifade eder. Bu beceri, bireyleri basmakalıp düşüncelerden, önyargılardan ve yanlış kabullerden uzaklaştırarak, olaylara daha nesnel ve bütüncül bakabilmelerine imkân tanır. Kamu kurumlarında eleştirel düşünme becerisinin geliştirilmesi, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda kurumsal öğrenme kapasitesini ve yenilikçi çözüm üretme yeteneğini de artırır. Bu nedenle, kamu yöneticilerinin eleştirel düşünme eğilimleri ile karar verme yetkinlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi hem teorik hem de uygulamalı açıdan önem taşımaktadır.

Bu araştırma, Türkiye'nin stratejik öneme sahip kuruluşlarından biri olan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) örneği üzerinden yürütülmüştür. TPAO, yalnızca enerji arz güvenliği açısından değil, aynı zamanda ülkenin ekonomik ve stratejik çıkarları bakımından da kritik bir kurumdur. Bu nedenle, burada görev yapan yöneticilerin karar verme süreçlerindeki etkinliği, yalnızca kurumun performansını değil, aynı zamanda ulusal ölçekteki stratejik hedeflerin başarısını da etkilemektedir. Dolayısıyla bu kurumun orta düzey yöneticilerinin eleştirel düşünme eğilimleri ile karar verme yetkinlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, akademik ve pratik açıdan dikkate değer sonuçlar ortaya koymaktadır.

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarında görev yapan orta düzey yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimleri ile karar verme yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkinin yönetsel süreçlerdeki etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Orta düzey yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimleri hangi düzeydedir?
2. Orta düzey yöneticilerin karar verme yetkinlikleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
3. Orta düzey yöneticilerin karar verme stilleri nasıldır?
4. Eleştirel düşünme eğilimleri ile karar verme yetkinlikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Kamu Yönetiminde Bürokratların karar verme sürecindeki etkileri nelerdir?

Bu sorulara yanıt bulabilmek için araştırmada nicel yöntem tercih edilmiş ve TPAO'da görev yapan orta düzey yöneticilere anket uygulanmıştır. Araştırmanın hipotezi, eleştirel düşünme eğiliminin yüksek olduğu durumlarda karar verme yetkinliklerinin de artacağı yönündedir.

Bu bağlamda araştırma, kamu yönetimi literatürüne hem teorik hem de pratik katkılar sunmayı amaçlamaktadır. Teorik açıdan, eleştirel düşünme ile karar verme arasındaki ilişkiyi kamu sektörü bağlamında açıklayarak, bu alanda var olan sınırlı sayıda araştırma genişletmektedir. Pratik açıdan ise, kamu kurumlarında karar alma süreçlerinin daha etkin hale getirilebilmesi için yöneticilerin eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesine yönelik öneriler sunmaktadır.

Araştırma bir kamu iktisadi teşebbüsü olan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı özelinde yapılmıştır. Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO), 1954 yılında hidrokarbon arama, sondaj, üretim, rafineri ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek üzere kamu adına kurulmuştur. Kuruluşundan 1983 yılına kadar entegre bir petrol şirketi olarak

sektörün pek çok alanında faaliyet göstermiştir. 1983 yılında yapılan yasal düzenlemeler ile faaliyetlerini hidrokarbon arama ve üretim projelerine odaklamıştır.

TPAO, Türkiye'nin petrol sektöründe birçok ilki gerçekleştirmiş ve yarım asrı aşan sürede PETKİM, TÜPRAŞ ve PETROL OFİSİ gibi 17 büyük kuruluşu ülke ekonomisine kazandırmıştır. “Enerjide Bağımsız Türkiye” hedefiyle, küresel ölçekte değer zincirinin tüm halkalarında çevreye duyarlı, yerli teknoloji ve ekosistemi önceliklendirerek sürdürülebilir büyümeyi sağlayan projeleri hızla hayata geçirmektedir.

TPAO'nun temel hedefi, ülkemizin enerji tüketiminde önemli bir paya sahip olan petrol ve doğal gazı, yurt içi ve yurt dışı kaynaklardan temin etmektir. Ankara'daki Genel Müdürlüğe bağlı olarak Batman, Adıyaman, Trakya ve Şırnak'ta 4 bölge müdürlüğü ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Yurt dışında ise Azerbaycan başta olmak üzere; Irak, Afganistan, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ve Rusya'da uluslararası projelerde yer almaktadır. (TPAO, www.tpa.gov.tr, 15.08.2025)

Sonuç olarak, bu araştırma kamu kurumlarında yönetim kalitesinin artırılması, karar alma mekanizmalarının güçlendirilmesi ve stratejik hedeflere ulaşılmasında eleştirel düşünmenin oynadığı rolü anlamak üzere kurgulanmıştır. Araştırma bulgularının, yalnızca TPAO için değil, farklı kamu kurumları ve sektörler için de yol gösterici olması beklenmektedir.

1.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı kamu yöneticilerinin yönetsel yetkinliklerinden olan karar alma yetkinliğine dair yeni teknikleri geliştirebilecek bulgular ortaya koymaktır. Araştırmanın ikincil amacı karar verme sürecine yeni bir bakış açısı sunmak ve eleştirel düşünme eğiliminin etkisini ölçümlemektir. Araştırma sonunda kamu kurumu yöneticilerinin karar verme süreçlerinde eleştirel düşünme eğiliminin etkileri araştırılmış olacaktır.

Bu araştırma, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) örneğinde, kamu kurumlarında görev yapan orta düzey yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimleri ile karar verme yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, kamu sektöründe eleştirel düşünme ve karar verme yetkinliklerinin önemini vurgulayarak, yöneticilerin bu becerileri nasıl geliştirebilecekleri ve bu gelişimin kurumsal performansa nasıl katkı sağlayabileceği üzerine odaklanacaktır.

Literatür taraması, eleştirel düşünmenin, karmaşık sorunları çözme ve yenilikçi çözümler üretme kapasitesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, kamu sektöründe, özellikle TPAO gibi stratejik öneme sahip kurumlarda, bu yetkinliklerin karar verme süreçlerine etkisi konusunda yeterli araştırma bulunmamaktadır. Bu eksikliği gidermeyi hedefleyen çalışmamız, eleştirel düşünme ve karar verme yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi analiz ederek, bu alanda önemli teorik ve pratik katkılar sunmayı hedeflemektedir.

1.2.Araştırmanın Yöntemi, Soruları, Sınırlılıkları, Hipotezleri ve Bölümleri

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırmada kullanılan birincil veri kaynakları TPAO'da görev yapan orta düzey yöneticileriyle yapılan anket vasıtasıyla elde edilmiştir. 10.07.2025 – 25.08.2025 tarihleri arasında yürütülen saha araştırmasında TPAO'nda çalışan 86 orta düzey yönetici tesadüfi ve kolayda örnekleme tekniği kullanılarak 24 orta düzey yönetici ile anket gerçekleştirilmiştir. Öncelikle TPAO'nın toplam orta düzey yöneticilerine tam sayım esaslı çerçevesinde 86 kişiye ulaşılması hedeflenmişti. Tam sayıma ulaşamaması durumunda %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile en az 69 kişi ile anket yapılması öngörülmüştü. Ancak saha araştırması sürecinde gönüllü katılıma dayalı kolayda örnekleme tekniği çerçevesinde 24 kişi ile çalışma tamamlanmıştır. Çalışma yüzde 95 güven aralığı ve %17 hata payı ile belirsizlik oranı yüksek olarak bulgular analiz edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın sonuçları nedensel ve genellenebilir bir çerçevede değil, TPAO özelinde TPAO'da görev yapan orta düzey yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimlerinin ve karar verme yetkinliklerinin mevcut durumunu ortaya koyan keşifsel bir araştırma olarak tasarlanmıştır.

Eleştirel düşünme becerisine sahip birey kendisine sunulan alternatifler arasında karar verirken sürü davranışı sergilemekten kaçınarak duygusal ve bilişsel önyargıların etkisinden sıyrılarak karar vereceği beklenmektedir. (Sumer & Mola, 2022, s.99) Bu araştırmada yöneticilerin karar verme süreçlerinde eleştirel düşünme eğiliminin boyutları üzerinde durulmuştur.

Bu araştırma, kamu kurumlarında eleştirel düşünme ve karar verme yetkinliklerinin önemini vurgulayarak, bu alanlarda yetkinliği artırmaya yönelik

stratejiler geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu şekilde, kamu sektörünün karşı karşıya olduğu zorluklarla daha etkin bir şekilde başa çıkabilmesi ve topluma daha iyi hizmet sunabilmesi hedeflenmektedir.

Araştırmamızda aşağıda yer alan sorulara yanıtlar aranmıştır:

Soru 1: Orta düzey yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimleri hangi düzeydedir?

Soru 2: Orta düzey yöneticilerin karar verme yetkinlikleri nasıl bir dağılım göstermektedir?

Soru 3: Orta düzey yöneticilerin karar verme stilleri nasıldır?

Soru 4: Eleştirel düşünme eğilimleri ile karar verme yetkinlikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Soru 4: Kamu Yönetiminde Bürokratların karar verme sürecindeki etkileri nelerdir?

Bu araştırma yalnızca TPAO'daki orta düzey yöneticileri kapsamaktadır. Orta düzey yönetici olarak TPAO'da Müdür, Daire Başkan Yardımcısı, Bölge Müdür Yardımcısı unvanlarında çalışanlar dikkate alınmıştır. Bulguların genellenebilirliği için farklı kamu kurumları ve özel sektör örnekleriyle benzer araştırmalar yapılmalıdır. Ayrıca, nitel analizler ile karar verme süreçlerinin daha iyi anlaşılması mümkün olabilir.

Bu araştırmanın hipotezleri aşağıda yer aldığı gibidir;

H1: Başarılı yöneticiler karar verme süreçlerini sağlıklı işletir.

H2: Eleştirel düşünme eğilimi yüksek olan yöneticinin karar verme yetkinliği gelişmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın, amacı, yöntemi, soruları, sınırlılıkları ve hipotezlerine yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde bürokrasi kavramı ve bürokrasi kuramları incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde örgüt kuramı ve kamu yönetimi konuları ele alınmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde eleştirel düşünme kavramı çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Araştırmanın beşinci bölümünde karar verme yetkinliği üzerine literatür çalışması yapılmış ve karar verme stilleri ile karar verme yetkinliği arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

BÖLÜM II

BÜROKRASI

2.1. Bürokrasi Kavramı ve Tanımı

Bürokrasinin kökenleri ve günümüze kadar olan evrimi, kavramın hem tarihi hem de teorik yönlerini aydınlatmaktadır. Antik dönemlerde, Mezopotamya, Eski Mısır ve Çin gibi medeniyetlerde yönetim ve idari yapılar olarak bürokrasinin temelleri atılmıştır. Bu uygulamalar, binlerce yıl öncesine dayanmakla birlikte, bürokrasi üzerine teorik çalışmalar nispeten daha yakın bir zamanda başlamıştır (Abadan, 1959, s.7).

Bürokrasi, farklı toplumlar ve kültürler arasında çeşitli şekillerde algılanmış ve tanımlanmıştır. Her toplumun kendi içinde geliştirdiği idari ve sosyal yapılar, bürokrasinin farklı yorumlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kavramın anlam ve uygulaması, toplulukların kendi özgün kültürleri ve idari yapıları ile şekillenmiştir (Ergun ve Polatlıoğlu, 1992, s.46).

Bürokrasinin etimolojik kökenleri, eski Yunan ve Latin dillerine kadar uzanır. 'Büro' kelimesi, işlerin yürütüldüğü masaları ifade ederken; 'krasi' kelimesi, güç ve egemenliği temsil eder. Bu terimlerin birleşimiyle, dönemin memurlarının siyah örtülerle kaplı masalar arkasında görev ve sorumluluklarını yerine getirdikleri bir yönetim biçimi tanımlanmıştır. Bu, Fransızcadaki 'la bure' (koyu renk örtü) ve Latince 'burra' kelimeleri ile anlamca uyumlu bir kökene sahiptir. 'Creaiate' kelimesi ise, egemenliği ve yönetim sistemini ifade eden Yunanca bir terimdir (Türköne, 2005, s.452). Zamanla, 'büro' kelimesi, görevlerin yerine getirildiği masaları değil, bu masaların bulunduğu ofisleri ifade etmeye başlamıştır (Abadan, 1959, s.7).

Devlet görevlilerinin toplum üzerindeki etkisinin artmasıyla birlikte, bu etkinin onların çalıştıkları masa gibi eşyalar veya buldukları mekanlar aracılığıyla ifade edildiği vurgulanmıştır. Memurların kamu hizmetini yönettikleri araçlar, onların toplum üzerindeki hakimiyetinin bir simgesi haline gelmiştir (Eryılmaz, 2010, s.6).

Bürokrasi, devlet ve toplumun yapılanmasında kritik bir rol oynayan, özellikle kamu sektöründe belirgin bir şekilde ortaya çıkan bir kavram olarak tanımlanabilir. Gladden'ın belirttiği gibi, bu kavram genellikle kamu yönetimine özgü bir özellik

taşıırken, çağdaş dönemde özel sektörde de benzer yapısal özelliklerin ortaya çıkmasıyla bu alanlarda da bürokratik organizasyonların varlığı kabul edilmektedir (Ergun ve Polatlıoğlu, 1992, s.46).

Literatürde bürokrasiye dair çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlar, bazen bürokrasinin olumsuz yönlerine, bazen de daha yapısal ve işlevsel özelliklerine odaklanır. Ataman'ın işaret ettiği gibi, devlet işleyişi ve yazışmalarda aşırıya kaçan kırtasiyecilik olumsuz bir özellik olarak öne çıkar, Demirci ve Önder ise bürokrasinin antidemokratik ve hatalarını tekrarlayan bir yapı olduğunu belirtir. Buna karşın, bürokrasi aynı zamanda siyasi kararlar doğrultusunda görevlerini yerine getiren memurlar olarak da tanımlanabilir (Çevik, 2007, s.102).

Weber'in bürokrasi modeli, bu konuda en çok atıf yapılan teorilerden biridir. Weber'e göre, bürokrasi, belirli görevleri ve yetkinlikleri olan, hiyerarşi ve disiplin içinde organize edilmiş bir yapıdır. Bu yapı, etkinlik ve düzenin sağlanmasında kilit bir role sahiptir (Weber, 2012, s.88).

Ludwig Von Mises ise Weber'den farklı bir bakış açısı sunar. Mises'e göre, bürokrasi, hizmetlerin ekonomik hesaba tabi tutulmadığı bir idare sistemidir ve idari hizmetlerin piyasa mekanizması ile değerlendirilemeyeceğini savunur. Bu çerçevede, devletin ekonomiye müdahalesi, bürokrasinin ekonomik alandaki yerleşmesinin ve büyümesinin bir sonucu olarak görülür (Ludwig, 1947, s.55).

Bürokrasinin tanımı üzerine genel bir uzlaşa sağlamak zordur, çünkü her tanım, bürokrasiyi farklı bir perspektiften ele alır. Ancak, bürokrasinin analizi sırasında verimsizlik, organizasyon, uzmanlaşma ve hiyerarşi gibi kavramlar dikkate alınır. Bürokrasi, hem dar anlamda kamu yönetimi bağlamında hem de geniş anlamda, otorite, hiyerarşi ve iş bölümüne dayalı organizasyonel bir yapı olarak incelenebilir (Eryılmaz, 1993, s.34).

Bürokrasi, örgütsel yapılar ve bu yapıların performans üzerindeki etkilerini incelerken önemli bir kavram olarak öne çıkar. Temelde, bir örgütün sistem ve yapısal özelliklerinin değerlendirilmesine odaklanır ve bu bağlamda Max Weber'in bürokrasi teorisi esas alınır. Weber, bürokrasiyi, teknik üstünlükleri ve rasyonel yapısı sayesinde diğer örgütlenme biçimlerine göre daha etkili ve verimli bir sistem olarak görür (Eryılmaz, 2010, s.6).

Weber'e göre, büyük kitlelerin birlikte çalıştığı durumlarda, belli bir gelişim düzeyine ulaşıldığında, organizasyonun akılcı prensiplere dayalı olarak örgütlenmesi ve

yönetilmesi gerekir. Bu, bürokratik bir sistemle sağlanabilir (Ergun ve Polatoğlu, 2004, s.45).

Bürokrasinin özü, uzmanlaşma, organizasyon, iş bölümü, hiyerarşik bir yapı, planlama ve belirlenen kurallara sıkı sıkıya bağlılık gibi özellikler etrafında döner. Bu, büyük grupların disiplin içerisinde yönetilmesini gerektiren bir yapıdır. Modern sosyolojinin gelişimi ve siyasi bilimlerin bu kavramı benimsemesi ile bürokrasi hem kamu hem de özel sektörde yaygın bir yönetim ve organizasyon şekli haline gelmiştir (Eryılmaz, 2010, s.13).

Bürokrasi ve kamu yönetimi kavramları sıklıkla birbirleriyle özdeşleştirilerek kullanılır. Bürokrasi, siyasi sistem içerisindeki yönetsel yapı ve bu yapının faaliyetlerini, merkezi ve yerel yönetim sistemleri ile kamu politikalarının uygulanmasını kapsayan bir kavram olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, bürokrasi, devletin yürütme gücünün yapı ve faaliyetlerini ifade eder ve devletin ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde görevlerini yerine getirmek üzere oluşturduğu örgütlenmeler, kamu bürokrasisi olarak adlandırılır (Çevik, 2007, s.102).

Kamu yönetimi ile bürokrasi kavramının iç içe geçmiş kullanımı, özellikle Weber'in çalışmalarıyla güç kazanmıştır. Weber, bürokrasiyi, özellikle Batı Avrupa'daki merkezi yönetimlerin yapılarını tanımlamak için kullanmış ve bu yapıları etkin, düzenli ve rasyonel bir yönetim şekli olarak betimlemiştir. Bürokrasi ve devlet yönetimi arasındaki özdeşleşme, merkezi yönetimdeki uzman kişilerin iktidar kullanımı ve karar alma süreçlerindeki etkileriyle ilişkilendirilir (Türköne, 2005, s.452).

Kamu yönetimindeki bürokrasi, idari hiyerarşiye bağlı memurların oluşturduğu tabaka ve bu memurların yürüttüğü kamu idaresi ve faaliyetlerini kapsar. Bürokratik devlet yapısı, idari karar verme yetkisinin profesyonel memurlar topluluğu tarafından yerine getirilmesini öngören bir sistem olarak tanımlanır (Ergun ve Polatoğlu, 2004, s.45).

Ansiklopedik bir tanımlamaya göre bürokrasi, idari yetkilerin büro ve idarelerce merkezileştirilmesi ve memurların devlet işlerine sürekli olarak müdahil olmaları şeklinde açıklanır. Alman ansiklopedisi Brockhaus'ta yer alan tanımlama ise, bürokrasiyi, sıkı bir hiyerarşik yapı içinde toplanan ve siyasi iktidarın otoritesini özel bir memur zümresiyle paylaşan bir devlet şekli olarak betimler. Bu tanımlamalar, bürokrasinin karmaşık yapısını ve kamu yönetimi ile olan sıkı ilişkisini vurgular (Türköne, 2005, s.452).

Bürokrasinin sınıflandırılması çeşitli temel prensiplere göre gerçekleştirilebilir. Bunlar arasında; patrimonyal bürokrasi, hukuki-rasyonel bürokrasi ve rasyonel-üretken bürokrasi gibi kategoriler bulunmaktadır (Çoker, 1995, s.2).

Patrimonyal bürokrasi, atamaların sözleşme esasına değil, hükümdar ya da krallar tarafından belirlenen hür olmayan memurlara dayandığı bir yapıdır. Bu tür bürokrasilerde, geleneksel liderlik, kişisel ilişkiler ve kamu hizmetleri ile özel işlerin iç içe geçtiği bir yapı bulunur. Hükümdar veya kral toplumun babası olarak görülür ve devlet kişisel mülkü olarak kabul edilir. Yönetim, hükümdarın kişisel işi olarak algılanır ve resmi ile özel alanlar arasında ayırım yapılmaz. Bu nedenle, patrimonyal bürokrasilerde, hukuki kurallar yerine belli bir konumda bulunan kişiye itaat edilir. Bu kişinin meşruiyeti geleneksel normlardan gelir ve emirlerine meşruluk kazandırır. Verilen emirler, geleneksel normlara uygun olduğu sürece meşru kabul edilir. Patrimonyal liderlerin geniş takdir yetkileri vardır ve bu yetkilerin sınırları belirsizdir. Patrimonyal liderlerin sadece genel normlara uygun davranmaları beklenir (Heper, 1977, s.37).

Patrimonyal yönetimlerde, meşruiyet genellikle iktidar tarafından temsil edilir ve otorite, özerk bir sınıf yerine patrimonyal bürokratlar aracılığıyla sağlanır. Bu bürokratlar, meşruiyetlerini liyakatlerinden değil, iktidara sadakatlerinden alırlar. Patrimonyal yönetim, topluluk üzerindeki denetimini korumak için çaba sarf eder çünkü herhangi bir gruplaşmanın zayıf olduğu bir ortamda kolayca tehlikeye girer (Türköne, 2005, s.452).

Rasyonel bürokrasi, modern örgüt yapılarında hakim olan bir bürokrasi modelidir. Bu modelde ilişkiler, objektif kriterlere göre belirlenir ve gayrişahsiyet hakimdir. Rasyonel bürokrasi, rasyonel, idari düzenlemelere ve yasalara dayanır. Hukuki-rasyonel bürokraside memurluk bir meslek olarak kabul edilir ve mesleki sorumluluk ve sadakat, yöneticinin şahsına değil, görev yaptığı sistemin veya dairenin amaç ve faaliyetlerini düzenleyen kurallara karşıdır (Heper, 1977, s.37).

Hukuki-rasyonel bürokrasi, ideal tipini Weber'in bürokrasi kuramının hakim olduğu dönem içinde ortaya çıkan yönetsel yapıların özelliklerini göz önüne alarak kavramlaştırmıştır. İdeal tip, hukuk devleti, yönetimin tarafsızlığı ve yönetimin kamu siyasetinin uygulayıcısı olması gibi düşüncelere dayanır. Bu tip bürokraside, örgüt amaçlarına ulaşmak için kullanılacak araçlar kurallarla önceden belirlenmiştir ve örgüt üyelerinin görevi bunları yerine getirmektir. Ast-üst ilişkilerinde katı bir disiplin hakimdir ve her örgüt üyesi bu kurallara uymak zorundadır (Çoker, 1995, s.2).

Hukuki-rasyonel bürokraside, hukuk kuralları sistematik ve tutarlıdır ve her durum önceden belirlenmiş kurallarla düzenlenir. Ast durumundaki örgüt üyelerine takdir

yetkisi verilmek zorunda olabilir ancak bu yetki sınırlıdır ve genel ve soyut kurallarla çerçevelenmiştir. Bu tip örgütlerde, uzmanlık faktörü patrimonial bürokrasiye göre daha önemlidir. Çalışanlar işlemlerin gizlilik içinde yapılmasına büyük önem verirler ve hiyerarşik yapılanma büyük önem taşır (Heper, 1977, s.37).

Hukuki-rasyonel bürokrasilerde, merkezileşme eğilimi yüksektir ve örgüt amaç ve politikaları çalışanlar göz önüne alınmadan belirlenir. Kariyer yapısı verimlilik esasına göre düzenlenir ancak bu yapı bazen örgütün rasyonelliğinin önüne geçebilir. Özetle, hukuki-rasyonel bürokrasi, kurallarla yönetilen, merkeziyetçi ve kariyer yapısı verimliliğe dayalı bir bürokrasi modelidir (Çoker, 1995, s.2).

Bu bürokrasi türünde, hiyerarşik denetimin önemi en alt düzeydedir ve otoritenin kaynağı bilgidir. Örgüt üyeleri yüksek düzeyde uzmanlaşmıştır ve örgüt dışındaki konulara odaklanırlar. Referans grupları genellikle örgüt dışında, aynı mesleğin önde gelen kişilerinden oluşur. Denetim konumunda olanlar, örgütün tüm faaliyetlerinde koordinasyon sağlama yetkisine sahip değildir. Bu nedenle, örgüt üyelerinin kendi başlarına gerçekleştirdikleri yatay işbirliği önem kazanır (Heper, 1977, s.37).

Bu bürokrasi türünde, asta verilmesi gerekli otonomi işlevsel otonomidir ve örgüt üyeleri, aldıkları eğitime uygun olarak işlerini yürütürler ve takdir yetkisini özgürce kullanırlar. Üst seviyedeki kişi, farklı uzmanlar arasında koordinasyonu sağlayan ve grup çalışmasını teşvik eden bir rol üstlenir. Ast ise sadece üstün bilgi sahibi olduğu için değil, ilgili konuda gerekli bilgiye sahip olduğu için karar alır. Bu nedenle, amir-memur ilişkisi daha çok meslektaş ilişkisine benzer (Emek, 2005, s.7).

İşe alma ve terfilerde kıdem ve deneyim göreceli olarak önemsizdir. Son yıllarda ortaya çıkan yönetim kuramlarında yönetimde katılım, işgörenin üretkenliği, yöneticinin görevlerindeki değişme, rekabet, takım faaliyeti ve kurum kimliği gibi konular önemli hale gelmiştir (Baransel, 1979, s.176).

2.2. Bürokrasi Kuramları

Bürokrasi kuramları, örgütlerin yapılanması, işleyişi ve yönetimi üzerine çeşitli perspektifler sunar. Bu kuramlar, örgütlerdeki hiyerarşi, otorite dağılımı, görevlerin tanımlanması ve iş bölümü gibi konuları ele alır. Özellikle bürokrasiyi anlamak ve onun kamu ve özel sektördeki rolünü çözümlenmek isteyen araştırmacılar için önemli bir yere sahiptirler.

2.2.1. Hegelci Bürokrasi Kuramı

Hegel'in bürokrasi ve devlet üzerine düşünceleri, onun felsefi sistematığının önemli bir parçasını oluşturur ve Prusya tecrübelerinden etkilendiği görülür. Hegel için devlet, toplum içindeki bireylerin ortak çıkarlarını koruma ve temsil etme görevini üstlenir. Toplumsal yapı içerisinde bürokratlar ve ticari sınıf olmak üzere iki ana sınıfın varlığından bahseder. Hegel'e göre, bürokratlar genel çıkarları temsil eder ve eğitim yoluyla toplumun değer ve normlarını bireylere aktarır. Bu süreçte, toplumdaki farklı meslek gruplarının ve sivil toplum kuruluşlarının çıkar çatışmaları yaşanabilir. Hegel, bu çıkar çatışmalarını düzenleyebilecek ve gerektiğinde uzlaştırabilecek yansız bir güç olarak devleti öne çıkarır (Mardin, 1990, s.13)

Devlet, Hegel için sivil toplum içindeki çatışmaları yönetebilen, kişisel ve ortak çıkarları koruyup gerçekleştirebilen bağımsız bir yapıdır. Bu yapı, genel yararını temsil eder ve Hegel'e göre bu genel yarar ancak devlet aracılığıyla sağlanabilir. Bu anlamda, Hegel bürokrasiyi, bireysel çıkarları devletin temsil ettiği genel çıkarlara dönüştüren bir aracı olarak görür. Bürokrasi, bu süreçte sivil toplum kuruluşlarının tek başına savunamadığı genel yararları müdafaa eder. Bu çerçevede, bürokrasi devlet ve sivil toplum kurumları arasındaki ilişkilerde merkezi bir rol oynar ve toplumun genel çıkarlarını temsil etme görevini üstlenir (Soyacak, 2009, s.220).

2.2.2. Marksist Bürokrasi Kuramı

Marks'ın kuramı, Hegel'in devlet ve toplum üzerine düşüncelerini temel alırken, bu düşünceleri eleştirel bir perspektiften yeniden değerlendirir. Hegel, devletin kamu hizmetleri aracılığıyla modern toplum ile arasındaki ilişkiyi kurduğunu ve farklı bireysel çıkarları temsil eden meslek grupları ve kurumların bir araya gelerek modern toplumu oluşturduğunu belirtir. Bu çerçevede, devletin kamu menfaatlerini temsil ettiği görüşünü savunur. Buna karşılık, Marksist yaklaşım, bürokrasiyi modern toplum ile devlet yapısı arasında kişisel menfaatler ile kamu menfaatleri arasında bir geçiş sağlayan araç olarak ele alır (Ertuğrul, 2009, s.176)

Marksist kuramda, bürokrasinin yasal dizaynı veya biçimsel yapısının, bürokrasinin gerçek niteliğini belirlemediği vurgulanır. Bu durum, bürokrasi hakkında sadece yüzeysel bir görünüm sunar. Hegel'in bürokrasisi, devletin genel menfaatleri ile

kurumların kişisel menfaatleri arasındaki çatışmayı temel alır ve bu çatışma bürokrasinin anlamını kazandırır. Ancak, Marx bu çatışmanın anlamsız olduğunu savunarak, devletin gerçekte toplumda egemen olan sınıfın kişisel menfaatlerini temsil ettiğini öne sürer. Bu bakış açısına göre, devlet ve bürokrasisi, egemen sınıfın çıkarlarını koruyan ve pekiştiren mekanizmalar olarak işlev görür. Marks, böylece Hegel'in devletin kamu menfaatlerini temsil edebileceği görüşüne karşı çıkararak, devletin aslında belirli bir sınıfın çıkarlarını temsil ettiğini ve bu yüzden kamu menfaatlerinin gerçek anlamda temsil edilmesinin mümkün olmadığını ileri sürer (Mouzelis, 2001, s.21).

Bu yaklaşım, devletin toplumsal gelişim sürecinde belirli bir evrede, sosyal sınıflar arasındaki ekonomik menfaat çatışmalarını düzenlemek ve kontrol etmek amacıyla ortaya çıktığını kabul eder. Farklı sosyal sınıflar arasındaki çatışmalar, toplumu da beraberinde yok etme riski taşıdığından, bu çatışmaları azaltacak ve belirli sınırlar içinde düzen oluşturacak bir otoriteye ihtiyaç duyulur. Bu otorite, devlettir ve giderek toplumdan uzaklaşarak yabancılaşır. Sınıf çatışmalarını düzenlemek ve kontrol altında tutmak ihtiyacından doğan devlet yapısı, aynı zamanda bir sınıfın diğerine baskısını yasallaştıran ve sınıfsal çatışmaları azaltmayı hedefleyen bir sistem olarak işlev görür (Ertuğrul, 2009, s.176)

Bürokrasi, bu sistem içerisinde özel ve kendine has bir toplumsal grup oluşturur. Bürokrasinin varlığı, sosyal yapının sınıflara ayrılmış olmasına bağlıdır, ancak bürokrasi kendisi bir sınıfı temsil etmez. Yine de bürokrasi mevcut hâkim sınıfın diğer sınıflar üzerindeki egemenliğini sürdürmek için kullanılan bir araç olarak işlev görür. Bu bağlamda, bürokrasinin devamı, devlet ve mevcut sınıfın menfaatleri ile güçlü bir ilişki içindedir ve kapitalist toplumlarda bürokrasinin temel amacı, sınıfsal farklılıkların ve hakimiyetin devamlılığını sağlayacak bir sistem dayatmaktır (Ergün ve Polatoğlu, 2004, s.11).

Marx'a göre bürokrasi, üretim süreciyle doğrudan bir ilişkisi olmadığı için sosyal yapıda sabit bir yer bulamaz ve varlığı geçici olarak değerlendirilir. Bürokrasinin ana görevi, mevcut durumu korumak ve hâkim sınıfın ayrıcalıklarını sürdürmektir. Sınıf ayrımlarının var olduğu bir toplumda bürokrasi zorunlu ve gerekli bir yapıdır. Marx, bürokrasiyi yabancılaşmanın bir örneği olarak görür ve toplumun bürokrasiyi, hayatlarını organize eden esrarengiz bir güç olarak tanımladığını eleştirir. Bu, bürokratların kutsal kabul edilmesine ve menfaatlerinin sürdürülebilir olmasına yol açar, sonuçta bürokrasi dış dünyadan iyice izole edilmiş, dış tehditleri düşman olarak gören ve kendi ayrıcalıklarını koruyan kapalı bir yapıya dönüşür (Mouzelis, 2001, s.21).

Marx'a göre bürokrasinin en belirgin özelliklerinden biri, beceriksizliktir. Bürokratlar, amaç ve planların gerektirdiği sorumlulukları yerine getirme konusunda yetersiz kalır ve bu durum, onların sorumluluk almaktan kaçınmalarına neden olur. İronik bir şekilde, bu beceriksizlik onlarda her şeyi yapabilecek bir beceriye sahip olduklarına dair bir inanç yaratır. Bürokratlar, kendi ayrıcalıklarını genişletmek ve mevcut konumlarını korumak adına, baskı araçlarını sürekli olarak genişletme eğilimindedir ve kendilerini yararlı işler yapma konusunda ikna etme çabası içindedirler. Bu durum, güç, terfi ve statü elde etme amacıyla içsel çocuksu çatışmaları beraberinde getirir (Türköne, 2005, s.460).

Marx, komünist toplum vizyonunda bürokrasiye ihtiyaç olmadığını savunur. Bu toplumda, sosyal sınıf ayrımı ve sömürgecilik yoktur, dolayısıyla toplumdan bağımsız ve topluma baskı uygulayan bürokratik yapılar da ortadan kalkar. Yerine, komünizmin anlayışına uygun olarak sosyal yapının bireyleri tarafından yerine getirilecek olan idari işlevler geçer. Bu yeni düzen, idari yükümlülüklerin sömürgeci doğasından uzaklaşarak, bireylerin kolektif yönetimi altında birleşmesini sağlar. Marx'a göre, bu köklü değişiklik, komünist toplumun gerçekleşmesi ile mümkün olacaktır. Bu toplumda bürokrasi, yabancılaşma ve beceriksizliğin yerini, kolektif yönetim ve herkesin ihtiyaçlarına hizmet eden bir yapıya bırakır (Eryılmaz, 2010, s.27).

2.2.3. Weberyen Bürokrasi Kuramı

Max Weber, bürokrasiyi sistematik ve kapsamlı bir şekilde inceleyen ilk düşünür olarak kabul edilir. Onun bürokrasi üzerine geliştirdiği teoriler ve analizler, modern örgütler, dinler tarihi üzerine yaptığı çalışmalarla birlikte, onun akademik alandaki ününü pekiştirmiştir. Weber'in bürokrasi kavramına yaptığı katkılar, yalnızca yönetim ve siyaset bilimi alanlarıyla sınırlı kalmamış, işletme yönetimi ve diğer birçok disipline de önemli ölçüde etki etmiştir. Bu bağlamda, Weber'in bürokrasi kuramı, örgüt teorisi alanında çalışan birçok bilim insanı için bir ilham kaynağı ve başlangıç noktası haline gelmiştir (Mardin, 1990, s.44).

Weber, bürokrasiyi, uygulandığı siyasal rejimden bağımsız olarak, modern devlet yapısının ve toplumun vazgeçilmez bir parçası olarak görür. Onun yaklaşımı, bürokrasinin toplum ve devlet yaşamında derinlemesine kökleştiği ve yaşadığı toplumsal veya siyasal değişimlere rağmen varlığını sürdürdüğü fikrine dayanır. Weber,

bürokrasinin modern devlet yapısının her yerde ortaya çıkabileceğini savunur ve feodal yapıya sahip toplumların siyasi örgütlenmelerinde de bürokratik unsurların bulunduğunu, bu görevlerin aristokratik bir kitle tarafından kişisel sadakat bağları üzerinden yürütüldüğünü belirtir. Bu çerçevede, Weber modern bürokrasinin kapitalizmle birlikte daha görünür hale geldiğini öne sürer (Fişek, 1975, s.107).

Weber'in bürokrasi yaklaşımı, Marx'ın sosyal sınıf ve iktidar ilişkileri üzerinden açıkladığı bürokrasi anlayışından temelde ayrılır. Weber, bürokrasinin verimlilik, düzenlilik ve tahmin edilebilirlik gibi özelliklerini vurgulayarak, bu yapılanmanın modern toplumlar için gerekli ve kaçınılmaz olduğunu savunur. Weber ve Marx arasındaki bu temel farklılık, bürokrasiyi analiz etme yöntemleri ve bu kavramı toplumsal yapı içerisinde nasıl konumlandıkları ile ilgilidir. Weber'in bürokrasi anlayışı, onun sosyal bilimlerdeki etkisini ve önemini belirleyen temel taşlardan biridir (Akçakaya, 2016, s.676).

Max Weber'in bürokrasi üzerine geliştirdiği "İdeal Tip" kavramı, örgütlerin işleyişi ve yapılanması üzerine yaptığı analizler sonucunda ortaya çıkmış, özellikle yönetim ve siyaset bilimi olmak üzere çeşitli disiplinlerde büyük bir etki yaratmıştır. İdeal Tip, Weber'in analizlerinde bir araştırma aracı olarak kullanılmış, gerçek dünyadaki olay ve durumların karşılaştırılması ve analiz edilmesi amacıyla teorik bir model olarak geliştirilmiştir. Bu model sayesinde, olgular dünyasındaki farklılıkların ve benzerliklerin nedenleri araştırılarak daha iyi anlaşılması hedeflenmiştir (Eryılmaz, 2011, s.45).

Weber, İdeal Tip'i gerçeklikten soyut bir kavram olarak ele alır ve bu kavramın realitede tam bir karşılığının olmadığını kabul eder. İdeal Tip, bir örgütün veya sistemin teorik olarak ulaşabileceği en mükemmel durumu ifade eder ancak gerçek dünyada bu duruma ulaşmak neredeyse imkansızdır. Bu nedenle, Weber'in amacı, örgütlerin ve sistemlerin İdeal Tipe ne kadar yaklaştığını belirlemek ve böylece bürokratikleşme derecelerini ölçmektir (San, 1971, s.26).

Weber'in İdeal Tip bürokrasisi, aşağıdaki temel özellikleri içerir (Özlem, 1990, s.106);

- Hukuksal normlar ile düzenlenmiş yetki alanı,
- Görev ve yükümlülüklerin, hiyerarşik bir düzen çerçevesinde, makam ve mevki sistemine göre planlanması,
- İlişkilerde kişisel olmayan (gayrişahsi) bir yaklaşımın esas alınması,
- Sistemin yazılı belgelere dayanması,

- Uzmanlaşma,
- Özel eğitim ve liyakate sahip bürokratların göreve alınması,
- Kamu ve özel alanın net bir şekilde ayrılması,
- Bürokratik normların uygulanması.

Bu modelde, en üstte, en geniş yetkiye sahip tek bir kişinin bulunduğu, aşağıya doğru inildikçe kişi sayısının arttığı ve yetkilerin azaldığı bir yapı öngörülür. İdeal Tip bürokrasisinde, uzmanlaşma ve terfi süreçleri belirli bir düzen içinde gerçekleşir (Eryılmaz, 2010, s.48).

Max Weber, güç ve otorite kavramlarını toplum içindeki iktidar yapılarıyla olan ilişkileri çerçevesinde inceler. Güç, bir bireyin kendi iradesini, diğer bir bireyin direncine rağmen gerçekleştirebilme kapasitesi olarak tanımlanır. Bu durumda güç sahibi olan birey, iradesini başkalarına dayatabilir. Otorite ise, gücün özel bir formudur ve itaat etme yükümlülüğü ile ilgilidir. Bir birey veya kurum, başka bir bireye belirli talimatlar verme ve bu talimatlara itaat etmesini beklemek suretiyle otorite sahibi olur (Akçakaya, 2016, s.678).

Weber'e göre otorite, meşruluk esasına dayanır ve bu meşruluğun temeli, bireylerin verilen talimatların doğruluğuna ve itaatın gerekliliğine olan inançlarıdır. Meşruluk, otoritenin kabul edilebilirliğini ve itaat edilmesini sağlayan temel faktördür, ancak bu meşruluk herhangi bir inanç dayanağına ihtiyaç duymaz. Yani, meşruiyet, bireylerin otoriteyi tanıma ve ona itaat etme konusundaki genel kabulünün bir sonucudur (Eryılmaz, 2010, s.48).

Weber, otorite kavramını daha da derinleştirerek, egemenlik kavramını incelemiştir. Egemenlik, bir bireyin veya grubun, diğer bireylerin davranışları üzerinde etkili olma kapasitesidir. Egemen konumdaki bireyler, diğer bireylere hükmetme hakkını kendilerinde görür ve bu durumu diğer bireylere kabul ettirmeyi amaçlarlar. Egemenlik ilişkisinde, egemen olan bireylerin bu hakkı kullanmaları, diğer bireylerin itaati ve bu durumun toplum içindeki genel kabulü söz konusudur (Akçakaya, 2016, s.678).

Weber'in bu analizi, otorite ve egemenliğin sosyal ve siyasal yapılar içinde nasıl işlediğini, bu kavramların toplumsal ilişkilerdeki önemini ve insan davranışları üzerindeki etkisini anlamamıza yardımcı olur. Otorite ve egemenlik, Weber'in sosyolojik teorisinin merkezi unsurlarıdır ve modern toplumların anlaşılması için kritik öneme sahiptir (Akçakaya, 2016, s.678).

2.2.4. Seçkin Bürokrasi Kuramı

A.R. Michels, seçkincilik teorisinin öncülerinden biri olarak, örgütlerin sosyal yapı üzerindeki etkileri ve büyük ölçekli örgütlerin iç dinamikleri üzerine odaklanmıştır. Michels, büyük örgütlerin içsel olarak demokrasiyi sonlandırma eğiliminde olduklarını ve bunun yanı sıra bir seçkin sınıfın hakimiyetini pekiştirdiklerini savunur (Fişek, 1975, s.113). Onun gözlemlediği ve "Oligarşinin Tunç Kanunu" olarak adlandırdığı fenomen, demokratik yapıların zamanla oligarşik yapıya dönüşümünü ve bu sürecin çağdaş toplumlarda demokrasinin önündeki engellerden biri olduğunu işaret eder (Aykaç, 1997, s.115).

Michels'e göre, örgütlerin oligarşik eğilimleri aşağıda yer alan çeşitli sebeplere dayanır:

- Sosyalist partiler veya sendikalar gibi örgütler, yapılarını oluştururken zorunlu olarak hiyerarşik bir bürokrasi oluşturmalarıdır. Maaşlı görevlilerin istihdamı ve bu görevliler ile parti liderlerinin uzmanlaşması, onların zamanla kendi sosyal kimliklerini unutarak elit bir zümreye dönüşmelerine yol açar. Yöneticiler, kendi konumlarını koruma ve iktidarlarını devam ettirme amacı güder ve bu durum örgüt yapısının demokratik görünümü olmasına rağmen fiilen oligarşik bir yapıya dönüşmesine neden olur (Eryılmaz, 2010, s.39).
- Demokrasi, tüm örgüt üyelerinin politika belirleme süreçlerine ve ilgili karar alma mekanizmalarına katılımını gerektirir. Ancak büyük ölçekli çağdaş örgütlerde, çalışan sayısının fazlalığı bu katılımı teknik olarak zorlaştırır ve dolayısıyla örgüt içi demokrasinin gerçekleşmesini engeller (Ergun ve Polatoğlu, 2004, s.64).
- Örgüt yapısının karmaşıklaşması, örgütsel sorunların çözümünde özel bilgi ve yetkinlik gerektiren bir duruma yol açar. Bu durum, örgüt üyelerinin büyük bir kısmının karar verme süreçlerine katılımını kısıtlar (Fişek, 1975, s.114).

Michels ayrıca, demokratik hareketlerin tarih boyunca dalgalar halinde ilerlediğini ve belirli bir noktaya ulaştıktan sonra yavaş yavaş aristokratik ruhu ve yapıları benimseyerek dönüştüğünü belirtir. Bu dönüşüm, demokrasiyi savunan yeni muhaliflerin saldırısına uğrar ve bu şekilde devam eden bir döngü kaçınılmaz olarak sürer (Alatlı, 2010, s.154).

Bruno Rizzi, Marksist düşüncenin etkisi altında kalmış fakat sonuç olarak Marksizmi reddeden ve seçkin düşüncenin bir parçası haline gelen bir yazardır. Rizzi, "Dünya'nın Bürokratikleşmesi" adlı eserinde, yöneticilerin üretim araçlarının mülkiyetine sahip olmamalarına rağmen farklı bir sınıf olarak tanımlanamamaları nedeniyle Marksizme karşı çıkmıştır. Özellikle Stalin dönemindeki komünist örgütlenme biçimini ele alarak, üretim fonksiyonlarının ve siyasal gücün yöneticiler tarafından ele geçirilmesiyle "Yeni Sınıf"ın ortaya çıktığını ileri sürer (Akçakaya, 2016, s.681).

Rizzi'ye göre, kapitalist sistemle Sovyet sistemi arasındaki temel fark, sömürünün bireysel olmaktan ziyade kolektif bir karakter kazanmasıdır. Sovyetlerde, üretim fonksiyonlarının sosyalleştirilmesi yerine devletleştirilmesi, bu fonksiyonların kamunun değil, devlete ve devleti kontrol eden bürokrasiye ait olması anlamına gelir. Bu durum, bürokrasinin bir bölümünün proletaryayı kolektif olarak sömürdüğü ve artı değeri çaldığı bir yapıya yol açar. Rizzi'ye göre, bu sömürüyü gerçekleştirenler bürokrasinin birer parçasıdır (Türköne, 2005, s.461).

Rizzi, kendine has bir rejim olarak tanımladığı "bürokratik kolektivizmi" genişletir ve bu rejimin sadece Sovyetler Birliği'yle sınırlı kalmadığını, kapitalist demokrasilerde ve faşist ülkelerde de gözlemlenebildiğini belirtir. Ancak, Rizzi bu sürecin mutlu bir sonuçla bitebileceğine inanır. Devletin hâkim yapının bir aracı olarak değil, hakimiyet gücünün merkezinde olduğu bir bürokratik modelin, proletaryanın gerçekleştireceği yeni bir devrimle sınıfsız topluma ulaşılmasının son sömürü biçimi olduğunu savunur. Böylece, Rizzi'nin görüşleri, toplumun sosyalizm ve komünizme ulaşmadan önce aşması gereken tarihsel bir süreç olarak "bürokratik kolektivizmi" ele alır ve Marksist tasarımı bu yeni perspektifle zenginleştirir (Akçakaya, 2016, s.682).

İtalyan düşünür Gaetano Mosca'nın görüşlerine göre, toplumlar her zaman bir azınlık tarafından idare edilir. Bu azınlık, etkin bir şekilde yönetim işlevini üstlenen ve sosyal düzende belirleyici bir güce sahip olan bir grup olup, genellikle yönetici elitler olarak adlandırılır. Bu grubun etkisi ve gücü, koordinasyon yetenekleri ve birlik içinde hareket edebilme kapasitelerinden kaynaklanır (Arslan, 2003, s.118).

Mosca'ya göre, toplumsal yapı, esas itibarıyla yönetici ve yönetilen olmak üzere iki temel sınıfa ayrılır. Yönetici sınıf, iktidardan elde edilen avantajlardan faydalanan, siyasi görevleri yerine getiren ve sayıca az olan gruptur. Buna karşın yönetilen sınıf, sayıca çoğunluğu teşkil etmekte ve genellikle zor kullanılarak yönetilmektedir (Kapani, 2001, s.112).

Mosca, aynı zamanda, düzenli toplumlarda "Hükümet" olarak adlandırılan bir otorite formunun var olduğunu belirtir. Yönetici sınıfın, toplum içindeki siyasi iktidarın tekeli elinde bulunduran ve bu sayede güçlenen kısmı olduğunu ifade eder.

Mosca, özgür seçimlerin gerçekleşmesi ve kesin siyasi eşitliğin sağlanmasının zor olduğunu, hatta bunların birer mit olduğunu savunur. Ancak, elitist sistem, döneminde ideal bir yapı olarak kabul edilse de gelecekte siyasi ve sosyal sorunların çözümünde önemli bir role sahip olacağı öngörülmektedir. Yönetici sınıfın sürekli bir değişim içinde olması, sosyal güçlerin dinamiklerinde önemli bir etkiye sahiptir (Akçakaya, 2016, s.682).

Vilfredo Pareto, sosyoloji alanında "elit" kavramının yerleşmesinde önemli bir role sahip olmuştur. Mosca'nın "yönetici sınıf" kavramından ilham alarak bu kavramı genişletmiş ve sosyolojik bir çerçeveye oturtmuştur. Pareto'nun analizine göre, toplum üç sosyal sınıftan oluşmaktadır, s. Yönetici elitler, yönetici olmayan elitler ve bu elitler dışında kalan genel kitle. Yönetici elit, toplumun yönetiminde doğrudan veya dolaylı olarak önemli bir role sahip olan ve iktidar üzerinde etkili olan kişileri kapsar ve bu grup toplum içindeki asıl önemli güç olarak kabul edilir (Akçakaya, 2016, s.682).

Pareto'ya göre, elitler zaman zaman "Aristokrasi" olarak da adlandırılan toplumun seçkin ve üst tabakasını oluşturur. Bu seçkinler, toplumsal hareketlilik sayesinde sürekli olarak yenilenme potansiyeline sahiptir; ancak aynı zamanda bireysel yeteneklerin yetersizliği nedeniyle düşüşe de açıktırlar. Eğer belirli bir dönemde toplumsal tıkanıklık yaşanırsa, yönetici elitler içinde aşınmış ve tükenmiş unsurların sayısı artarken, alt sınıflarda yetenekli bireyler birikir.

Pareto, "elit" kavramını iki farklı şekilde tanımlamıştır, s. Birincisi, insan faaliyetlerinin her birinin puanlandırılması sonucunda, en yüksek puanı alan bireylerin "elit" olarak kabul edilmesi; ikincisi ise, hükümet üzerindeki etkileri bağlamında elitleri inceleyerek, "yönetici" ve "yönetici olmayan" şeklinde ikiye ayırmasıdır. Devrimler ve düzenin yeniden yapılandırılması süreçlerinde, elitlerin topluca değişimi gündeme gelir. Bu döngü, toplumsal değişim ve yenilenmenin kaçınılmaz bir parçası olarak Pareto'nun düşüncelerinde yer alır (Güngör, 1995, s.8).

2.2.5. Çağdaş Bürokrasi Kuramları

James Burnham, toplumun tarihsel bir geçiş süreci yaşadığını ve bu sürecin feodal yapıdan kapitalizme geçişten çok daha hızlı olduğunu öne sürer. Burnham'a göre bu geçiş,

50 yıl gibi kısa bir sürede tamamlanacak ve sonuçta "Yönetimsel Toplum" olarak adlandırılan yeni bir toplum yapısına ulaşılabilecektir (Ergün ve Polatoğlu, 2004, s. 62; Aykaç, 1997, s.117).

Teknolojik ilerlemeler ve ekonomide büyük ölçekli yapıların ortaya çıkışı, üretim araçları üzerindeki kontrolü zorlaştırmıştır. Burnham, bu değişimlerin kapitalizmin üretim üzerindeki denetimini zayıflattığını ve mal sahipliği ile yöneticilik fonksiyonlarının ayrılmasına neden olduğunu belirtir. Üretimi denetlemenin, toplumu denetlemenin anahtarı olduğunu vurgulayan Burnham, bu denetimi sağlayabilmek için uzmanlık gerektiğini ifade eder (Eryılmaz, 2010, s.29-30).

Yönetimsel toplumda, üretim araçlarıyla ilgili işlevler, imtiyaz, iktidar ve sınıf hakimiyetini belirler. Burnham, yöneticileri, üretim fonksiyonlarını yöneten ve kontrol eden kişiler olarak tanımlar. Kapitalistlerin üretim fonksiyonları üzerindeki kontrolünün azalması, Burnham'a göre, kapitalizmden uzaklaşmanın bir işaretidir (Ergün ve Polatoğlu, 2004, s.62; Eryılmaz, 2010, s.29-30).

Sonuçta, yönetimsel toplumda, üretim sürecinin karmaşıklaşması ve teknolojik ilerlemeler nedeniyle, üretimde kalifiye iş gücünün önemi artmış ve nitelsiz işçilerle arasındaki fark açılmıştır. Bu durum, geleneksel sınıfların- yöneten burjuvazi ve üreten proletarya- özelliklerini kaybetmesine ve yeni bir "Yöneticiler" sınıfının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yeni sınıf, üretim sürecindeki uzmanlık ve özel yetkinlikler sayesinde önem kazanmıştır. Burnham'ın analizi, toplumun sosyal yapısında önemli bir evrimi ve üretim sürecindeki değişiklikleri vurgular, böylece yeni bir sınıfsal dinamiği işaret eder.

Sanayileşmenin ve modernleşmenin etkisiyle üretim yapan büyük firmaların ağırlık kazanması ve modern sanayinin teknolojik ilerlemesi, yönetim üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu değişimler, yönetimin uzmanlaşmasına, daha ayrıcalıklı ve karmaşık hale gelmesine ve üretim aşaması için daha da kritik bir rol üstlenmesine yol açmıştır (Erkul, 2009, s.204).

Bu durum, burjuvazi ve yöneticiler arasındaki sosyal sınıf bağlamında bir ayrışmaya yol açmıştır. Burjuvazi üretim araçlarının mülkiyetine sahip olan sınıf iken, yöneticiler üretim sürecinin organizasyonundan ve yönetiminden sorumlu hale gelmiştir.

Yöneticilerin ve yönetimin artan önemi, günümüzde yaygın olarak kullanılan "bürokrasi gücü" kavramıyla da ilişkilendirilmektedir. Bu kavram, yöneticilerin ve bürokrasinin artan yetki ve gücüne işaret etmektedir. Aykaç (1997) bu gelişmeleri "Yönetimsel Devrim" olarak adlandırır. Bu devrime göre yönetici sınıf, ilk olarak büyük

kurumları ve daha sonra kamu kuruluşlarını kontrol altına alacaktır. Bu durum, egemen sınıfın yöneticilerden oluşacağı bir geleceğe işaret etmektedir.

Bennis, Weber'in bürokrasi kavramını benimseyerek, onu modern zamanlara uyarlamıştır. Bürokrasinin tanımını yaparken Bennis, iş bölümünün fonksiyonel uzmanlık üzerine kurulduğunu, açıkça tanımlanmış bir otorite hiyerarşisinin varlığını, çalışanların sorumlulukları ve haklarını belirleyen kuralları, kişisel menfaatlerden uzak duran insani ilişkileri ve seçim ile terfilerde teknik yetkinliğin ön planda tutulduğunu vurgular (Çevikbaş, 2014, s.92). Bennis'e göre, bürokrasi, sanayi devrimi zamanında toplum için faydalı bir icat olmuş olsa da yirminci yüzyılın getirdiği değişikliklerle birlikte eski işlevselliğini yitirmiştir. Bu dönemde yaşanan bilgi ve teknoloji patlaması, bürokrasinin sürekli değişen koşullara ve yeni gereksinimlere uyum sağlamasını zorunlu kılmıştır (Şimşek, 1994, s.59).

Bennis, bürokrasinin gücünün, önceden belirlenmiş amaçlara ve kurallara dayanarak beklenen durumları yönetme kabiliyetinden kaynaklandığını ifade eder. Bu sayede örgütler, karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilir. Ancak Bennis, Weber tarafından geliştirilen bürokrasinin çağdaş koşullara ayak uyduramadığını, teknolojik ve sosyal gelişmeler karşısında geri kaldığını belirtir. Bennis, teknolojik ve bilimsel devrimlerin, bürokrasinin gelecekteki varlığı için bir tehdit oluşturduğunu dile getirir (Ergun ve Polatoğlu, 1992, s.70).

BÖLÜM III

ÖRGÜT KURAMI VE KAMU YÖNETİMİ

3.1. Örgüt Kavramı

Örgütler, çeşitli tanımlamalara tabi tutulmuş olup, bu tanımlar arasında keskin farklar olmamakla birlikte, çoğunda ortak özellikler bulunmaktadır. Ancak, her tanım kendi temel felsefesine dayanmaktadır (Gürsel, 2003 s.21). Örgüt denildiğinde akla gelen ilk şey insan unsurudur. İnsan, anlam üreten ve bu anlamlar üzerine eylemlerini kurgulayan bir varlıktır. Örgüt içindeki bireyler de eylemlerini anlamlandırarak gerçekleştirirler. Yönetimin asli görevi, örgüt üyelerini ortak anlamda birleştirmek, örgütsel bütünlüğü sağlamak ve ortak değerler ile algıları paylaşmaktır (Şişman, 2007 s.24).

İnsanların işbirliği ihtiyacı, örgütlerin doğuşuna sebep olur. İnsanlar, bireysel kapasitelerinin ötesinde hedeflere ulaşmak için işbirliği yaparlar. Birden fazla kişinin güçlerini ve eylemlerini birleştirmeyi gerektiren amaçların gerçekleştirilmesi toplumsal yaşam için zorunludur ve bu işbirliği olmadan uygarlık düşünülemez. Örgütler, uygarlık ile eş anlamlıdır; örgütsüz bir uygarlık mümkün değildir (Aydın, 2005 s.31).

Örgütler, iki ya da daha fazla kişinin otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirlenmiş ortak amaç ve görevlere yönelik olarak tüm kaynakları bilinçli şekilde paylaştıkları dinamik ve açık sosyal sistemler ya da toplumsal birimler olarak ifade edilebilir (Bakan vd., 2004 s. 8). Schein'e göre örgüt, iş ve görev bölümü sonucunda, bir yaptırım gücü ve sorumluluk düzeni içinde ortak ve belirgin bir amacın gerçekleştirilmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonu olarak tanımlanabilir (Terzi, 2000 s.1).

Onaran (1971) göre, örgütler sosyal yapıların düzenlenmesinde etkili araçlar olarak işlev görürler. İnsanların çok katmanlı ve çeşitli sebeplere dayanan davranışları örgüt içinde görüldüğü gibi, bu davranışlar diğer bireylerin davranışlarıyla da bağlantılıdır. Her bireyin davranışı, çevresel değişikliklere neden olarak diğerlerinin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Bakan, 2004 s.6). Örgütler, yapı oluşturmayı hedefleyen aktiviteleri kapsar ve daha çok bir model ya da tasarımı ifade eder. Bu

yaklaşım temelde örgütü bir yapı ve yönetimi bir süreç olarak görme eğilimindedir. Ayrıca, örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler bir düzen oluşturur ve örgütün diğer örgütlerle olan ilişkileri bu bağlamda ele alınır (Gürsel, 2003 s.21).

İnsanoğlu var olduğundan beri sürekli olarak örgütler içinde yer almıştır. Her örgütün kendine has bir kültürü ve kimliği vardır, ve bu örgütlerin anlam kazanması insanlardan gelir (Özdemir, 2000 s.11). İnsan faktörünü öne çıkaran araştırmacılar, örgüt içindeki insanlarla örgüt arasındaki karşılıklı bağımlılığı ve uyumu vurgulamaktadırlar; insanların kişisel ihtiyaçları, yetenekleri ve değerleri ile örgütteki resmi rolleri arasında uyum sağlamaya yönelik yöntemler geliştirmektedirler (Şişman, 2007).

Netice olarak en az iki kişi bir araya gelip belirli bir amacı gerçekleştirmeye karar verdiklerinde bir örgüt meydana gelir. Bu örgüt, belirlenen amacı gerçekleştirmek için plan yapar, iş bölümü gerçekleştirir ve "örgütlenme" sürecini başlatır. Yöneticiler, iş bölümü sonucunda üyeleri amaç doğrultusunda motive eder, işbirliği ve koordinasyon sağlar. Son olarak, tüm bu işlemler, eylemler, planlar ve görevlendirmelerin sonuçlarını değerlendirmek ve örgütün eksik yönlerini tespit etmek amacıyla, personel, araçlar, finansal kaynaklar ve faaliyetler denetlenir. Tüm bu unsurlar birleştiğinde "yönetim" olgusu gerçekleşmiş olur (Öztekin, 2002 s.66).

3.2. Klasik Örgüt Kuramı

Klasik örgüt teorileri, Frederic Winslow Taylor'ın Bilimsel Yönetim Teorisi, Henri Fayol'un Yönetim İlkeleri Teorisi ve Max Weber'in Bürokrasi Modeli olmak üzere üç ana akıma dayanmaktadır. Bu teoriler, örgütsel yapı ve işlevsellik konularında sistematik bir yaklaşım getirmişlerdir ve Hicks ve Gullett (1981) tarafından belirtildiği gibi, bu yaklaşımların varsayımları ve pratikteki etkileri büyük ölçüde benzerdir. Morgan (1986) ve Kreps (1989) gibi düşünürler, örgütleri bir makineye benzeterek tanımlayan bu klasik teori, düzen, devamlılık ve rasyonellik üzerine odaklanmıştır (Sezgin ve Bulut, 2013 s.183).

Baransel (1979)'a göre, klasik teori, örgüt verimliliğinin, iş süreçlerinin rasyonelliği ile ölçülebileceğini ve insanların yönetiminde akılcı davranışların esas olduğunu savunur. Yönetim, görevler arasındaki ilişkilerin önceden planlanmasını ve bireylerin resmi aktivitelerle sınırlı kalmalarını gerektirir. Kişisel ve duygusal faktörlere

yer verilmeyen bu yaklaşımda, koordinasyonun üst kademeler tarafından sağlanması gerektiği vurgulanır (Aktan, 2009 s.195).

Taylor'un çalışmaları, iş süreçlerinin en ince detayına kadar analiz edilmesi ve en verimli yöntemlerin belirlenmesine dayanır. Bu yaklaşım, *The Principles of Scientific Management* (1911) eserinde detaylandırılmıştır. Taylor, çıraklık sistemini ve işlerin titizlikle planlanmasını verimliliği artırmak için kritik unsurlar olarak görmüştür. Ancak, bu yaklaşım iş görenlerin sanatsal yeteneklerini yok saydığı eleştirilerine maruz kalmıştır (Çetin, 2003 s.18).

Max Weber'in bürokrasi modeli ise, örgütleri büyük ölçekli ve rasyonelleştirilmiş yapılar olarak ele alır. Weber, bürokrasinin, işleyişin etkinliği ve verimliliği artırma potansiyeline sahip olduğunu öne sürmüş, bu modelin disiplin, süreklilik ve tahmin edilebilirlik gibi avantajlar sağladığını vurgulamıştır.

Henri Fayol ise, yönetimi planlama, örgütlenme, komuta, koordinasyon ve denetim gibi işlevlere ayırmış ve bu işlevler çerçevesinde örgüt içinde iş bölümünün ve uzmanlaşmanın önemini belirtmiştir. Fayol, yazılı iletişim kadar sözlü iletişimin de önemli olduğunu savunarak, iletişim kanallarının çeşitliliğine dikkat çekmiştir.

Bu klasik teoriler, günümüz örgüt yönetim anlayışlarının temelini oluşturmuş ve örgütlerin yapılandırılması, yönetilmesi ve işlevselliği üzerine derin etkiler bırakmıştır. Ancak, insan unsurunu bir makine parçası gibi görmesi ve kişisel faktörleri göz ardı etmesi nedeniyle eleştirilere de maruz kalmıştır.

3.3. Neo-Klasik Örgüt Kuramı

Klasik yönetim teorilerinin eksikliklerini ele alan ve bu eksiklikleri gidermek amacıyla yeni deneyler gerçekleştiren düşünürler, özellikle 1927-1932 yılları arasında ABD'de Western Electric şirketinin Hawthorne tesislerinde yapılan çalışmalarla tanınmıştır. Bu araştırmalar, yönetim teorilerinde bir dönüm noktası olarak kabul edilen Hawthorne ve Harwood araştırmalarıdır. E. Mayo, F. J. Roethlisberger ve W. J. Dickson gibi psikologlar tarafından yürütülen bu çalışmalar, iş ortamı düzenlemelerinin etkinliğini ölçmek için ışıklandırma, röle-montaj odası ve tel bağlama gözlem odası gibi çeşitli deneyler içermiştir (Tosun, 1992 s.24).

Beklenenin aksine, bu deneylerin sonuçları klasik teoriye eleştirel bir bakış açısı sunmuş, yazılı belgelerin her şeyi kapsamadığını ve informel ilişkilerin önemini

vurgulamıştır. Araştırmalar, örgütlerde insan unsuru ve aralarındaki ilişkilerin verimliliği nasıl etkileyebileceğini göstermiştir. Özellikle, fiziksel koşullar yerine personelin morali ve motivasyonunun daha belirleyici olduğu, ekonomik olmayan ödüllerin de motivasyonda önemli bir rol oynadığı anlaşılmıştır. Ayrıca, iş bölümü ve uzmanlaşmanın her zaman verimi artırmadığı, bazen monotonluk ve meslek hastalıklarına yol açarak verimi düşürebileceği gözlemlenmiştir (Fukuyama, 2000 s.246).

Bu deneyler sonucunda, yönetimde davranışsal yaklaşımın doğuşuna ön ayak olmuş ve neo-klasik dönemin temelleri atılmıştır. Araştırmacılar, örgüt içindeki insanların beklentileri, aralarındaki ilişkiler, çatışmalar, tepkiler ve iş doyumunu gibi konuları ele alarak yönetim anlayışlarında önemli değişikliklere yol açmışlardır. Bu yeni dönem, örgütlerin sadece teknik yapılarından ziyade, psiko-sosyal varlıklar olarak ele alınmasını ve çalışma ilişkilerinin insan odaklı yeniden düzenlenmesini gerektirmiştir (Ertürk, 2000 s.84).

Neo-klasik teori, klasik teorinin aksine, örgüt içindeki bireylerin sadece maddi değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak, çalışanlar ve yöneticiler arasında daha güçlü bir güven ilişkisi kurulmasını amaçlamıştır. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi gibi modellerle, çalışanların motivasyonunun nasıl artırılacağı ve yönetimde insan faktörünün nasıl daha etkin kullanılabileceği üzerine yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu teori ve çalışmalar, örgütlerde daha esnek, grup odaklı ve insan merkezli yönetim anlayışlarının benimsenmesine zemin hazırlamıştır (Fukuyama, 2000 s.246).

3.4. Modern Örgüt Kuramı

Modern örgüt teorisi, daha eski klasik ve neo-klasik teorilerin üzerine inşa edilerek, organizasyonların karmaşıklığını ve dinamik yapısını daha iyi anlamak için geliştirilmiştir. Bu teori, çeşitlilik ve karmaşıklık artışı gösteren modern iş dünyasının gereksinimlerine cevap vermek amacıyla, örgütlerin yapısal, teknolojik ve insan kaynaklarına dair unsurları kapsamlı bir şekilde ele almaktadır (Şişman, 1995 s.79).

Modern örgüt teorisi, örgütleri açık sistemler olarak ele alır. Bu yaklaşım, örgütlerin iç ve dış çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olduğunu ve bu etkileşimlerin örgütün yapı ve işleyişini şekillendirdiğini vurgular. Sistem yaklaşımı, örgütün tüm

bölümlerinin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu ve bir değişikliğin örgütün diğer bölümlerine nasıl etkiler yaratabileceğini incelemektedir (Erdemir ve Koç, 2014 s.25).

Bu teori, örgütlerin en etkili yapı ve yönetim stiline, örgütün faaliyet gösterdiği çevresel koşullara bağlı olarak değişebileceğini öne sürer. Kontingensi teorisi, "tek en iyi yol" anlayışını reddeder ve örgütlerin dış koşullara uyum sağlamasının önemini vurgular. Modern örgüt teorisi, teknolojinin örgüt yapıları ve iş süreçleri üzerindeki etkisini önemser. Teknolojik değişimler, örgütlerin nasıl işlediğini ve rekabet avantajı elde etme yöntemlerini derinden etkileyebilir. İnovasyon, bu teori çerçevesinde, sürekli başarı ve sürdürülebilirlik için kritik bir faktör olarak değerlendirilir (Çetin, 2003 s. 31).

Modern örgüt teorisi, stratejik planlamanın ve yönetimin önemini vurgular. Bu yaklaşım, örgütlerin uzun vadeli hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için kaynaklarını etkili bir şekilde kullanması gerektiğini savunur. Stratejik yönetim, örgütlerin değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olur. Örgüt kültürü, modern örgüt teorisinde merkezi bir konuma sahiptir. Kültür, çalışanların davranışlarını, motivasyonlarını ve işbirliğini etkiler. Ayrıca, etik, modern iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Örgütlerin sosyal sorumluluk ve etik standartlara uyması, itibarını ve sürdürülebilirliğini artırır (Erdemir ve Koç, 2014 s.25).

3.5. Türk Kamu Yönetiminde Örgütlenme ve Bürokrasi

Türk kamu yönetimi, Osmanlı İmparatorluğu'nun mirası üzerine inşa edilen özgün bir bürokratik yapıya sahiptir. Türk bürokrasisi, evrensel bürokrasi teorileriyle tam olarak açıklanamayan benzersiz özellikler ve sorunlar içerir. Özellikle Max Weber'in hukuksal-rasyonel bürokrasi modeli, kapitalist batı toplumlarında ortaya çıkan burjuva sınıfının etkileriyle şekillenen ve bürokrasinin kapitalist yapıya uyum sağlamasını öngören bir yaklaşım sunar. Ancak Türkiye'de bürokrasi, kapitalist gelişimin kurumlaşmasından ziyade, tarihsel ve kültürel faktörlere bağlı olarak kendine has bir modernleşme süreci izlemiştir (Heper, 1974 s.163).

Türkiye'nin modernleşme deneyimi, Batı toplumlarındakinden farklı olarak, belirgin bir burjuva sınıfının eksikliği ile karakterize edilir. Bu durum, bürokrasiyi toplumsal ve siyasi yapı içerisinde hâkim bir güç haline getirmiştir. Türk bürokrasisi, başlangıcından itibaren egemenlik iddiasıyla ortaya çıkmış ve bu pozisyonunu korumak

adına çeşitli yönetim tecrübeleri kazanmıştır. Ancak bu süreç, bürokrasinin karşılaştığı bazı sorunları da beraberinde getirmiştir (Özer, 2006 s.47).

Türk bürokrasisinin bu özgün yapısı, Weber'in modelinin uygulanabilirliğini sınırlar. Türkiye'deki bürokratik yapı, rasyonel ve verim odaklı bir mekanizmadan ziyade, tarihi ve kültürel öğelerle yoğrulmuş, egemenlik paylaşımı üzerine kurulu bir sistem olarak işlev görmektedir. Bu nedenle, Türk bürokrasisini anlamak için, Weber'in ötesinde, yerel dinamikler ve tarihsel süreklilikler göz önünde bulundurulmalıdır (Özer, 2006 s.47).

Türk kamu yönetimi, tarihsel ve kültürel etkilerle şekillenmiş bir yapıya sahiptir. Osmanlı İmparatorluğu'nun idari geleneğinden beslenen bu yapı, modern Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan bu yana çeşitli dönüşümler geçirmiştir. Türk bürokrasisi hem geleneksel devlet yapısını yansıtırken hem de modern yönetim anlayışlarını entegre etmeye çalışmıştır. Bu çifte yapı, Türk kamu yönetiminin temel özelliklerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Akçakaya, 2016 s.669).

Türkiye'de bürokrasinin temelleri, Osmanlı'nın son dönemlerinde atılmış, Cumhuriyet'in ilanı ile birlikte Batılı anlamda modern bir devlet yapısına geçiş hızlanmıştır. Ancak bu geçiş sürecinde, Batı'daki burjuva sınıfının öncülük ettiği kapitalist gelişmeye paralel bir durum söz konusu değildir. Türkiye'de bürokrasi, hâkim sınıf olarak konumunu pekiştirerek, modernleşme sürecinin merkezi bir unsuru haline gelmiştir. Bu durum, Türk bürokrasisinin diğer Batı toplumlarındaki bürokrasi modelleri ile tam olarak açıklanamayacak özgün bir yapıda olmasına yol açmıştır (Kalağan, 2016 s.65).

Max Weber'in hukuksal-rasyonel bürokrasi modeli, Türk bürokrasisinin karmaşık yapısını tam olarak kavrayamamaktadır. Weber modeli, kapitalist gelişmeyi ve bu süreçte bürokrasinin rolünü vurgularken, Türkiye'deki bürokratik yapı ekonomik bir burjuva sınıfının yükselişiyle değil, daha çok politik ve tarihsel koşulların bir ürünü olarak şekillenmiştir. Türk bürokrasisi, yönetimde egemenlik iddiası ve güç paylaşımı ile dikkat çeker. Bu yapısal özellikler, bürokrasinin hem siyasi alanda etkin bir aktör olmasını sağlamış hem de zamanla yönetimde çeşitli sorunlarla karşılaşmasına neden olmuştur (Tahtalıoğlu, 2018 s.44).

Bu bağlamda, Türk kamu yönetiminde örgütlenme ve bürokrasi, uluslararası literatürde yer alan bürokrasi teorileriyle tam olarak açıklanamayacak kadar özgün bir yapıya sahiptir. Türk bürokrasisinin anlaşılması için, yerel tarihi ve kültürel dinamiklerin, siyasi yapının ve toplumsal değişimlerin detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Bu özellikler, Türk kamu yönetimini ve bürokrasiyi, genel bürokrasi modellerinin ötesinde, kendi içinde tutarlı bir sistem olarak değerlendirmeyi zorunlu kılar (Kalağan, 2016 s.65).

Türk kamu yönetimi 20. Yüzyılın sonunda bir dönüşüm yaşamıştır. Devlet özellikle bireylerin tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri genel ihtiyaçlar kümesi içinde yer alan güvenlik, sağlık, eğitim vb. başlıklar altında devam ettirdiği toplumun üzerinde otoritesini güçlendirerek kamu politikalarına sıkı bir şekilde el atacak, hantal, verimsiz işletme ve kuruluşların karlı şekilde özelleştirmelerini sağlayarak da vatandaşların huzur ve refahına olan katkı ve eklentileri geliştirecektir (Coşkun, 2017 s.87).

Türk kamu yönetiminde son dönemlerde birçok konuda ve alanda önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Merkezi ve yerel anlamdaki günün şartları hiç kuşkusuz bu değişimin yaşanmasının en önemli sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim sistemini rahatlatacak ve daha başarılı bir konuma gelmesine olanak sağlayacak gelişmeler ülkeler tarafından kendi yönetim sistemlerine entegre edilmek istenmektedir. Bu durum ülkeler için bir dönüşüm ve aynı zamanda sistemli bir değişim olarak ifade edilebilir. (Tamer & Dönmez, 2021, s.103-104)

Sonuç olarak Türk kamu yönetimi kaçınılmaz bir dönüşüm yaşamakta ve kamu yöneticilerinin bu dönüşüm sürecinde verdikleri kararlar sürecin başarısını etkilemektedir.

3.6. Kamu Yönetiminde Karar Verme Süreci

Kamu yönetiminin en temel işlevlerinden biri, alınan politik kararların uygulanmasıdır. Özel (2008 s.160) da bu durumu, “kamu yönetiminin asıl ve ana görevi, politika kararlarını hayata geçirmektir” şeklinde vurgulamaktadır. Türk kamu yönetimi, karar verme sürecine bir sorunun teşhis edilmesi ile başlar. Bu aşamada, mevcut politikaların yetersiz kaldığına dair göstergeler, çeşitli iç denetimler ve pratik bilgilerle tespit edilir. Bu bilgiler, bürokratik yapı içinde ve dış çevre ile bağlantı kuran kanallar aracılığıyla sağlanır.

Ardından, sorun üzerine detaylı bir araştırma süreci yürütülür. Bu süreçte, mümkün çözümler ve potansiyel engeller belirlenir ve olası sonuçlar öngörülerek kayıt altına alınır. İlk karar taslağı oluşturulduktan sonra, bu taslağın kabul edilebilirliği ve

pratik uygulanabilirliği değerlendirilir ve ilgili paydaşlarla istişare edilir. Nihai karar, üst makamların onayının alınmasıyla kesinleşir ve uygulamaya konur. Kararın uygulanması, kamuoyuna duyurulması ve sonuçlarının izlenmesi, Türk kamu yönetiminde karar verme sürecinin son basamaklarını oluşturur (Kırlı, 1982 s.18). Bu aşamalar, Türk kamu yönetiminin karar verme sürecinin, baştan sona sistematik bir yaklaşımı takip ettiğini göstermektedir.

Karar verme süreci, örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturur ve yönetim biliminin merkezinde yer alır (Harrison ve Pelletier, 2000 s.463). Bu süreç, örgütlerin eylemlerini şekillendirir ve örgütsel davranışların anlaşılması için karar verme mekanizmalarının incelenmesi gerekliliğini ortaya koyar (Onaran, 1971 s.5). Örgütlerin varoluşu, temelde karar verme süreçlerine dayanır; çünkü bir örgütün faaliyete geçmesi bile bir dizi kararın alınmasını gerektirir.

Türk kamu yönetimi özelinde karar alma süreci, çeşitli aşamalardan oluşur. İlk olarak, mevcut sorunlar tespit edilir ve mevcut politikaların etkinliği değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda, politika değişikliği gerekip gerekmediği belirlenir. Bu süreçte, iç ve dış kaynaklardan elde edilen bilgiler önem taşır. Sorunlar belirlendikten sonra, çözüm yöntemleri üzerinde araştırmalar yapılır ve olası sonuçlar değerlendirilir. Kararın kabul edilebilirliği ve uygulanabilirliği test edildikten sonra, üst makamların onayı ile nihai kararlar alınır ve uygulamaya konulur. Bu süreç, kararların etkilerinin izlenmesi ile tamamlanır (Kırlı, 1982 s.18).

Yönetim bilimi, rasyonel düşünce temelinde gelişmiştir ve zaman içinde yönetim yaklaşımları evrilmiştir. İlk insan topluluklarından bu yana var olan yönetim faaliyetleri, özellikle 1950'lerden itibaren bilimsel bir disiplin olarak tanımlanmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında, yardım alan ülkelerde yönetim kapasitesinin yetersizliği, verilen desteklerin beklenen etkiyi yaratmamasına neden olmuştur. Bu durum, yönetim bilgisinin ve yeteneğinin kritik önemini vurgulamıştır (Yaşlıoğlu, 2007 s.5-6).

Karar verme süreci, örgütsel etkililik açısından kritik bir öneme sahiptir. Etkili karar verme, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında belirleyici bir rol oynar. Bu süreç, örgütün tüm yapısını ve işleyişini etkiler; çünkü her karar, örgütün gelecekteki yönünü belirler (Yılmaz ve Talas, 2010 s.197). Yönetim faaliyetleri, çeşitli karar verme süreçlerine dayanır ve bu süreçler, örgütün tüm fonksiyonlarında görülür. Bu nedenle, yönetim pratikleri, karar verme sürecinin etkin bir şekilde işlemesine bağlıdır (Uğurlu, 2013 s.254).

Karar verme süreci, örgütlerin temel işlevlerinden biri olup, yönetim fonksiyonlarının her birinin çekirdeğinde yer alır. Bu süreç, belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşmak için çeşitli hareket biçimlerinden birinin seçilmesini gerektirir ve yöneticiler için hayati bir faaliyet olarak kabul edilir (Forman ve Selly, 2001 s.1). Herbert Simon, karar verme ve yönetimin aynı anlamda kullanılabileceğini belirterek, yönetici yerine "karar veren" ifadesinin kullanılabileceğini öne sürmüştür.

Yönetimde karar verme, tüm kademelerde gerçekleşen ve yöneticinin temel görevlerinden biri olan bir süreçtir. Bu süreç yöneticilerin zamanının sadece küçük bir kısmını kapsasa da yönetimin temel bir görevi olarak değerlendirilmektedir. Simon, karar verme yeteneği olmayan kişilerin yönetici olarak kabul edilemeyeceğini vurgulayarak, her karar vericinin yönetici olmadığını, ancak her başarılı yöneticinin aynı zamanda iyi bir karar verici olduğunu ifade etmiştir (Can, 1991 s.207-208).

Yöneticiler, karşılaştıkları problemleri çözmek için bilgi toplama, bu bilgileri analiz etme ve en uygun çözümü seçme görevlerini yerine getirirler. Bu süreçte alınan kararlar, yöneticinin başarısını da gösterir ve yönetim sürecinin bir temeli olarak kabul edilir (Ünal, 2012 s.261). Karar verme yeteneği, yönetimin tüm fonksiyonlarını etkileyen temel bir beceri olarak görülür ve yöneticinin planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetleme işlevlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesinde kritik bir rol oynar (Budak ve Budak, 2004 s.479-480).

Karar verme süreci, yönetim faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçasıdır ve yöneticiler, etkili kararlar verebilmek için sürekli olarak çeşitli seçenekler arasından tercih yapmak durumundadırlar. Bu süreçte alınan kararların, örgüt hedeflerine uygun olup olmadığı, örgütün başarısını doğrudan etkiler (Mintzberg ve Westley, 2001 s. 90). Karar verme, yalnızca yöneticilerin görevlerinden biri değil, aynı zamanda yönetim faaliyetinin kalbinde yer alan bir eylemdir. Etkili bir yönetici, karar verme süreçlerini bilinçli ve sistematik bir şekilde yönetir ve bu süreçte alınan kararların örgüte olumlu etkilerde bulunmasını sağlar (Drucker, 2001 s.27-28).

BÖLÜM IV

ELEŞTİREL DÜŞÜNME

4.1. Düşünme ve Eleştirel Düşünme

Düşünme, insan deneyiminin merkezinde yer alır ve bizleri diğer canlılardan ayıran temel bir yeti olarak kabul edilir. Bu zihinsel faaliyet, çeşitli içsel süreçleri kapsar ve insanın dünyayı anlamlandırmasına yardımcı olur (Ruggiero, 2016 s.49). Düşünme, akıl yürütme, tahmin etme, hayal kurma, sorgulama, hatırlama ve analiz etme gibi birçok faaliyeti içerir ve bu süreçler bireyin bilgi işleme kapasitesini gösterir (Kurnaz, 2019 s.21-22).

Düşünme üzerine tanımlamalar oldukça çeşitlidir. Demircioğlu, düşünmeyi, öğrenme süreci boyunca edinilen kavramlar, kullanılan imgeler ve hareketler gibi zihinsel faaliyetlerin simgeler aracılığıyla gerçekleştirilmesi olarak tanımlar (Demircioğlu, 2018 s.19). Bu tanım, düşüncenin, dış dünyadan alınan ya da zihinde üretilen fikirlerin ve nesnelerin şekillenmesi sürecini vurgular (Yılmaz, 2019 s.2). Paul ve Elder ise düşünmeyi, fikirler oluşturmak, sonuçlara varmak, muhakeme yapmak ve kararlar almak için zihinsel yeteneklerin bilinçli kullanımı olarak tanımlarlar.

İnsanlar, sürekli düşünen ve düşüncelerine göre hareket eden varlıklardır (Aydın ve Pehlivan, 2019 s.7). Bir problemle karşılaştığında, bu problem bireyin zihnini meşgul eder ve çözüm arayışı içine girer. Bu süreçte düşünceler, belirlenen amaç doğrultusunda şekillenir (Kazancı, 1989 s.11). Ayrıca, bireyler deneyimlerinden edindikleri bilgileri düşünerek düzenler ve bu süreç, bireyin çevresini anlamasında ve uyum sağlamasında kritik bir rol oynar (Demircioğlu, 2018 s.19). Bu süreçler, düşünmenin hem bireysel hem de toplumsal yaşamda oynadığı önemli role işaret eder ve insanın zihinsel gelişimindeki merkezietini vurgular.

Günümüzde, bilgiye eleştirel bir perspektiften yaklaşma, sorgulama ve araştırma eğilimi giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Aydın ve Pehlivan'a göre (2019 s. 1), bireyin kendi düşüncelerini sorgulaması, eleştirel düşünme yeteneği kazanmasının ilk adımudur. Eleştiri kelimesi, Yunanca "kritikos" kelimesinden gelmekte olup, bu kelime

Latinceye "critius" olarak geçmiştir ve zamanla diğer dillere yayılmıştır (Yılmaz, 2019 s.57). Türk Dil Kurumu'na göre ise eleştiri; bir insanı, bir eseri ya da bir konuyu inceleme, bir edebiyat veya sanat eserini değerlendirme ve bilginin temellerini sorgulama işlemi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022).

Birey, sürekli düşünen ve bu düşünceler doğrultusunda eyleme geçen bir varlıktır. Doğru kararları alabilmek için düşüncelerini analiz edebilme ve kritik bir bakış açısıyla değerlendirme yeteneği gereklidir (Eğmir, 2016 s.431). Paul ve Elder (2013 s.89) eleştirel düşünen bireylerin, farklı bakış açılarına göre düşünme yeteneğine sahip olduğunu belirtmektedirler.

Eleştirel düşünme, durumları ve olayları derinlemesine sorgulama, analiz etme ve sonuç çıkarma sürecidir (Yılmaz, 2019 s.25). Kazancı (1989 s.41) ise eleştirel düşünmeyi, bir durumun bilimsel, kültürel ve sosyal standartlara göre değerlendirilmesi ve yargılanması olarak tanımlar. Eğer birey düşüncelerini analiz edebiliyor, değerlendirebiliyor ve yeniden düzenleyebiliyorsa, bu durumda eleştirel düşünme gerçekleşiyor demektir (Paul ve Elder, 2013 s.35).

Eleştirel düşünme, modern psikoloji araştırmalarında üst düzey bir düşünme becerisi olarak ele alınmaktadır (Tezcan, 2020 s.22). Facione (1990)'ye göre bu beceri, yorumlama, çözümlenme, çıkarım yapma, değerlendirme, açıklama ve kendini düzenleme gibi alt becerilerden oluşmaktadır. Her biri, bireyin çevresini daha iyi anlamasına ve etkili kararlar almasına olanak tanır.

Sonuç olarak, eleştirel düşünme, bireyin karşılaştığı durumları ve sorunları objektif bir şekilde değerlendirmesine yardımcı olur. Bu beceri, özellikle karmaşık ve hızlı değişen modern dünyada, bireylerin bilinçli ve mantıklı kararlar almasını sağlayarak, yaşam kalitesini artırmada önemli bir rol oynar. Eleştirel düşünme, sadece anlayışı artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin daha bilgili ve sorumlu hareket etmelerini teşvik eder.

4.2. Eleştirel Düşünmenin Boyutları

Eleştirel düşünme, zihinsel işlevler arasında özel bir yere sahiptir ve problem çözme, karar verme, yansıtıcı düşünme, yaratıcı düşünme gibi üst düzey düşünme becerileri ile yakından ilişkilendirilirken, bu becerilerden ayrı bir nitelik taşır (Kanat, 2020). Eleştirel düşünme, bireyin bir konuya farklı açılardan yaklaşımını, verileri

değerlendirip mantıklı sonuçlara varmasını içerir. Paul ve Elder, eleştirel düşünmenin sürecini, bir bakış açısı içinde, belirli kavramlar ve fikirler kullanarak bir amacı gerçekleştirmeye çalışma şeklinde tanımlamışlardır; bu süreçte varsayımlara dayanarak verileri kullanır ve bunların etkilerini dikkate alarak odaklanılan konu veya problem üzerinde durulur.

Nosich eleştirel düşünmeyi üç ana parçaya ayırır: İyi sorular sorma, çözümleme ve çalışma ve mantıkla sonuçları kabullenme. İlk parça, eleştirilecek konu çerçevesinde, derinlemesine ve öze inen soruların sorulması gerekliliğini vurgular. İkinci parça, sorulan soruların cevaplarının kişilikten bağımsız, özgün ve düşündürücü olması gerektiğini ifade eder. Üçüncü parça ise, mantık çerçevesinde yapılan çözümler sonucunda elde edilen sonuçların içselleştirilmesini ve eyleme dönüşmesini kapsar (Nosich, 2018).

McKnown ise eleştirel düşünmeyi sonuçlara göre iki bileşene ayırmıştır: Nedeni değerlendirme ve eleştirel düşünme çabası. Nedeni değerlendirme, nedenlerin, iddiaların ve belgelerin derinlemesine anlaşılmasını; eleştirel düşünme çabası ise bu süreçteki tutumlar ve alışkanlıkların uygulanmasını ifade eder. Bu bileşenler, açık fikirlilik ve eleştirel düşünme yeteneklerini kullanma arzusu üzerine kuruludur (McKnown, 1997 s.6).

Eleştirel düşünme becerilerinin literatürde tanımlandığı çeşitli boyutları, bu becerinin disiplinler arası niteliğini ve uygulama alanlarının genişliğini göstermektedir. Bu çeşitlilik, eleştirel düşünmenin tanımının ve uygulama biçimlerinin farklı bilimsel yaklaşımlar ve ihtiyaçlar doğrultusunda şekillenmesinden kaynaklanmaktadır.

Demirel'e (2002) göre, eleştirel düşünme beş temel boyutta incelenebilir:

- Tutarlılık: Eleştirel düşünebilen bireyler, kendi düşünceleri arasında çelişki olmamasına özen gösterirler.
- Birleştirme: Eleştirel düşünce, düşünme süreçlerini bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirir.
- Uygulanabilme: Eleştirel düşünce, teorik bilgilerin pratikte uygulanmasını gerektirir.
- Yeterlilik: Eleştirel düşünen bireyler, deneyimlerinden çıkardıkları sonuçları kavramsal çerçevede değerlendirip ilişkilendirebilirler.
- İletişim Kurabilme: Eleştirel düşünürler, düşüncelerini etkili bir şekilde ifade edebilirler.

Ennis ve Millman (1985) ise eleştirel düşünmeyi dört alt boyutta ele alırlar:

- Tümevarım muhakemesi: Belirli örneklerden genel sonuçlara ulaşma yeteneği.
- Tümdengelim muhakemesi: Genel bir kuraldan belirli sonuçlar çıkarma yeteneği.
- İddiaların güvenilirliğinin sorgulanması: Sunulan iddiaların ve argümanların güvenilirliğini değerlendirme.
- Tartışmalardaki varsayımların tanımlanması: Bir tartışmanın temelinde yatan varsayımları belirleme yeteneği.

Paul ve diğerleri (1990), eleştirel düşünmeyi üç önemli boyutta tanımlarlar:

- Doğru düşünce: Düşüncelerin objektif, tutarlı, ayrıntılı ve amaca uygun olması gerektiğini vurgularlar.
- Düşüncenin öğeleri: Eleştirel düşüncenin net, mantıklı ve çelişki içermeyen bir yapıda olması gerektiğini belirtirler.
- Düşünce alanları: Düşünme süreçlerinin disipline özgü farklılıklar gösterdiğini, her alanın kendine has düşünce yapısına sahip olduğunu ifade ederler.

Bu çeşitli boyutlar, eleştirel düşünme becerisinin karmaşık ve çok yönlü bir zihinsel faaliyet olduğunu gösterir. Eleştirel düşünme, bilgiyi değerlendirme, yorumlama ve yeni sonuçlar çıkarma yeteneğini içerir. Ayrıca, eleştirel düşünme, bireylerin daha bilinçli, objektif ve analitik olmalarını sağlayarak, karar verme süreçlerinde daha etkin olmalarına katkıda bulunur. Bu nedenle, eleştirel düşünme becerilerinin eğitimi, akademik ve profesyonel başarı için hayati önem taşır.

4.3. Eleştirel Düşünme Yaklaşımları

Eleştirel düşünme, bireylerin bilgileri analiz etmeleri, çeşitli açılardan değerlendirmeleri ve mantıklı sonuçlar çıkarmaları sürecine verilen isimdir. Çeşitli eleştirel düşünme yaklaşımları, bu süreçlerin nasıl daha etkin bir şekilde uygulanabileceğini göstermeyi amaçlar (Beşoluk ve Önder, 2010 s.679).

Paul ve Elder'ın Eleştirel Düşünme Modeli: Paul ve Elder, eleştirel düşünmeyi derinlemesine ele alır ve düşüncenin yapılandırılmasına yönelik kapsamlı bir çerçeve sunar. Bu modelde, eleştirel düşünme süreci şu öğeleri içerir (Çakır vd., 2020 s.18).

- Amaçlar: Düşünmenin neden gerçekleştirildiğini belirler.

- Soruşturma Soruları: Hangi soruların yanıtlarının arandığını tanımlar.
- Bilgi: Konu hakkında mevcut bilgileri değerlendirir.
- Varsayımlar: Önceden kabul edilen ancak sorgulanması gereken düşünceleri tanımlar.
- Kavramlar: Ana fikirleri ve teorileri inceler.
- Çıkarımlar: Bilgilerden yapılan sonuç çıkarmaları ele alır.
- Sonuçlar: Düşünme sürecinin sonuçlarını ve etkilerini değerlendirir.

Bloom'un Taksonomisi: Bloom'un taksonomisi, bilgiyi anlama ve değerlendirme düzeylerine göre sınıflandırır. Eleştirel düşünme becerileri, bu taksonominin üst seviyelerinde yer alır (Beşoluk ve Önder, 2010 s.679);

- Analiz: Bilgileri parçalara ayırma ve aralarındaki ilişkileri anlama.
- Sentez: Bilgileri birleştirerek yeni bir bütün oluşturma.
- Değerlendirme: Bilgileri ve sonuçları değerlendirme ve yargılama.

Ennis'in Eleştirel Düşünme Modeli: Ennis, eleştirel düşünmeyi pratik bir şekilde uygulamak için çeşitli kriterler sunar:

- Netlik: İfade edilen fikirlerin açık olması gerektiğini vurgular.
- Doğruluk: Sunulan bilgilerin doğruluğunun kontrol edilmesi.
- Mantıklılık: Argümanların mantıklı ve tutarlı olması gerektiğini belirtir.
- Adillik: Farklı görüşlere adil ve önyargısız yaklaşım sergilemek.

Socratic Sorgulama: Sokratik sorgulama metodu, eleştirel düşünme sürecinde derin sorular sormak ve düşünceyi teşvik etmek üzerine kuruludur. Bu yöntemle, bireyler kendi düşüncelerini ve başkalarının düşüncelerini sorgularlar. Bu süreç, bireyin bilgileri derinlemesine anlamasına ve sorgulamasına yardımcı olur (Meral, 2018 s.56).

Dijital Eleştirel Düşünme: Dijital çağda eleştirel düşünme, bilgi kaynaklarının güvenilirliğini değerlendirme ve çevrimiçi içerikleri analiz etme becerilerini içerir. Bireylerin, bilgi bombardımanı içinde doğru bilgiyi ayırt etmeleri ve yanıltıcı bilgilerden kaçınmaları gerekmektedir (Saka, 2016 s.100).

Her bir eleştirel düşünme yaklaşımı, bireylerin bilgiyi derinlemesine işlemelerini, daha bilinçli kararlar almalarını ve karmaşık problemleri çözmelerini destekler. Bu yaklaşımlar, eğitimden iş dünyasına kadar çeşitli alanlarda uygulanabilir ve bireylerin kişisel ve profesyonel gelişimine katkıda bulunur.

4.4. Eleştirel Düşünme Eğilimi

Eleştirel düşünme eğilimi, bir bireyin içten gelen bir motivasyonla bilgiyi ele alış biçimi ve bu bilgiyi uygulama yönelimini kapsar. Türk Dil Kurumu'na göre eğilim, bir şeyi sevmeye, istemeye veya yapmaya içten bir yönelim olarak tanımlanır (TDK, 2022). Bu tanım, eleştirel düşünme eğiliminin, eleştirel düşünme becerilerinin kullanımını motive eden bir güdü olarak ele alındığında, bu beceri ile pozitif bir ilişkisi olduğunu gösterir (Yılmaz, 2021 s.132). Perkins'e (1992) göre, eğilim becerilerimizin ve davranışlarımızın temelini oluşturur ve bu, eleştirel düşünme eğiliminin, eleştirel düşünme becerisinin temelini oluşturduğunu öne sürer (Akbiyık ve Seferoğlu, 2006 s. 92).

Eleştirel düşünme eğilimi, bireyin bilişsel olarak kazandığı becerileri duygusal olarak kullanma eğilimini ifade eder ve bu, mizaç, davranışlar, alışkanlıklar ve kişisel özelliklerin duyuşsal boyutlarını içerir (Tozduman Yaralı, 2019 s.457). Facione (2015) eleştirel düşünme eğilimini, araştırmacı, sorgulayıcı, meraklı, keskin zekâ, çalışkan, istekli ve güvenilir bilgi arayışını içeren bir "eleştirel ruh" olarak tanımlar. Bu ruh, gerçeğe ulaşmak için yapılan her türlü yaklaşımın bir parçasıdır.

Norris ve Ennis (1989) eleştirel düşünme eğilimlerini, nedenleri arama, bilgiye ulaşma, alternatifleri arama ve açık fikirli olma gibi özelliklerle tanımlar (Tozduman Yaralı, 2019 s.458). Ennis (1985), eleştirel düşünmeyi, ne yapılacağına ve neye inanılacağına karar vermeye odaklı, mantıklı ve yansıtıcı bir düşünme biçimi olarak tanımlar. Bu tanım, eleştirel düşünme eğiliminin, eleştirel düşünme becerisinin gelişimi için bir temel oluşturduğunu gösterir.

Branch (2000), eleştirel düşünme becerilerini destekleyecek yedi özellik sıralar: meraklı olma, açık fikirli olma, çözüm odaklı olma, neden-sonuç ilişkilerini anlama, bilişsel yetkinlik, özgüvenli olma ve hakikati arama. Bu özellikler, eleştirel düşünme sürecinde bireylerin daha etkin ve verimli olmalarını sağlar ve onların karmaşık durumları analiz etme, değerlendirme ve sonuca varma yeteneklerini artırır. Eleştirel düşünme, böylece, sadece akademik ya da profesyonel bir beceri olmanın ötesinde, bireyin günlük yaşam kararlarında da bilinçli ve mantıklı tercihler yapmasına olanak tanır.

Eleştirel düşünme becerisi ve eğilimi arasındaki ilişki, düşünme süreçlerinin gelişiminde merkezi bir rol oynar. Eleştirel düşünme becerisinin etkin kullanımı, yalnızca bu becerilere sahip olmakla sınırlı değildir; aynı zamanda, bu becerileri uygun zaman ve yerlerde uygulama arzusunu içeren bir eğilim gerektirir. Akbiyık ve Seferoğlu (2006)

eleştirel düşünme becerisi ile eleştirel düşünme eğiliminin birbirini tamamlayan iki yön olduğunu belirtir.

Ennis'in (1985) eleştirel düşünme eğilimlerinin detaylı bir şekilde incelenmesi, bu süreçlerin bireyin düşünce yapısını nasıl şekillendirdiğini gösterir:

- Tezin veya problemin açık ifadesini arama: Bu, eleştirel düşünen bireylerin belirsizlikleri çözmeye ve net sonuçlara varmaya yönelik bir eğilimdir.
- Nedenleri bulma ve detaylı bilgilendirmelerde bulunma: Bir durumu derinlemesine anlama ve çözümleme çabası içerisindedirler.
- Güvenilir kaynakları bulma ve bunları belirtme: Bilgi kaynaklarının doğruluğunu ve güvenilirliğini değerlendirme yeteneği.
- Genel durumu dikkate alma ve ana noktalara dikkat etme: Durumun veya problemin daha geniş bağlamını anlama yetisi.
- Temel sorunu akılda bulundurma ve alternatifler arama: Problemin kök nedenini tanıma ve çözüm yollarını çeşitlendirme.
- Açık fikirli olma ve başkalarının düşüncelerini dikkate alma: Farklı perspektiflere açık olmak ve bunları değerlendirme kabiliyeti.
- Karar verirken kabul edilmeme nedenini, bu sebeplerden etkilenmeden karar verme: Objektif kalabilme yeteneği.
- Kanıtlar ve nedenler eksik olduğunda kararı başka bir zamana erteleme ve yeterli olduğunda karar alma: Bilgiye dayalı karar verme süreçleri.
- Konunun izin verdiği kadar netlik arama ve karmaşık bir bütünün parçalarını düzenleme: Durumları basitleştirebilme ve yapılandırabilme.
- Eleştirel düşünme yeteneklerini gösterme ve başkalarının duygularına, bilgilerine ve gelişmişlik düzeyine duyarlı olma: Empati ve anlayış.

Bu eğilimler, eleştirel düşünme becerilerini geliştirmeye yönelik bir başlangıç noktası sağlar ve bireylerin daha bilinçli ve objektif kararlar almasına olanak tanır. Eleştirel düşünme becerisi ve eğilimi bir arada geliştirilmeli ve küçük yaşlardan itibaren bu yönde teşvik edilmelidir. Bu, bireylerin yaşam boyu eleştirel düşünme yeteneklerini geliştirmelerine ve karmaşık dünya durumlarına daha etkin bir şekilde yanıt vermelerine yardımcı olacaktır.

BÖLÜM V

KARAR VERME YETKİNLİĞİ

5.1. Yönetmel Yetkinlikler

Karar verme üzerine yapılan literatür çalışmaları, zamanla farklı yönlerde gelişim göstermiştir. İlk başlarda, karar verme literatürü maksimize etmek yerine tatminkârlık gibi normatif teoriden sapmaları vurgulayan temel süreçlere odaklanmıştır. Araştırmacılar daha sonra bireysel farklılıkların karar verme süreçlerindeki rolünü incelemeye başlamışlardır. Bu bağlamda, farklı durumlar altında bireylerin tutarlılık gösterip göstermedikleri, risk algıları, karar verme stilleri ve karar verme yetkinlikleri önemli konular haline gelmiştir (Parker vd., 2007 s.342).

Karar verme yetkinliği, çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu yetkinlik, bilgiyi değerlendirme, anlama, düşünme ve seçim yapabilme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Bavolar, 2013 s.386). Finucane ve Lees, karar verme yetkinliğini, iyi karar vermek için gerekli yetenekler topluluğu olarak tanımlamışlardır; bu yetenekler arasında bilgileri anlama, karar sorunlarını yapılandırma, düşünceyle bilgiyi bütünleştirme ve bilginin önemi ile bireysel sınırların farkında olma yer almaktadır (Finucane ve Lees, 2005 s.2).

Yönetmel yetkinliklerden biri olan karar verme yetkinliğinin önemli bir özelliği de değerlendirme yapmaktır. Günlük hayatta alınan en basit kararda ya da yapılan bir tercihte bile değerlendirme eylemi sürekli yapılmaktadır. (Yaman, 2021, s.62)

Normatif modeller, karar verme yetkinliğini, etkili ve doğru kararlar verebilmek için gerekli olan beceriler olarak açıklar (Appelt vd., 2011 s. 254). Karar verme yetkinliğinin anlaşılmasında, özellikle tıp ve davranış bilimleri alanındaki çalışmalar büyük katkılar sağlamıştır. Bu alandaki araştırmalar, hastaların ve sağlık personelinin karar verme becerilerini ön plana çıkarmıştır. Karar verme yetkinliği, bilgiyi anlama, çıkarım yapma, seçimler yapma, alternatifleri değerlendirme ve sonuçları gözden geçirme yeteneklerini içermektedir (Finucane ve Gullion, 2010 s.271). Bu yetenekler, ölçüm araçları aracılığıyla değerlendirilirken, anlama, kavrama, düşünme ve seçim yapma üzerinde durulmuştur (Vellinga vd., 2004 s.400-405). Tversky, Kahneman, Appelbaum

ve diğ er birçok araştırmacı, davranış bilimleri alanında bu kavramın ölçümü, boyutları ve bireysel farklılıklar üzerine derinlemesine çalışmalar yapmışlardır (Dewberry vd., 2013 s.784).

Yönetmel yetkinlikler, organizasyonların başarılı bir şekilde yönetilmesi için yöneticilerin sahip olması gereken kritik beceri ve davranış setlerini ifade eder. Bu yetkinlikler, günlük iş akışlarının etkin bir şekilde yönetilmesinden, stratejik hedeflere ulaşmada kritik rol oynamaya kadar geniş bir yelpazede değerlendirilir. Yöneticilerin bu yetkinlikleri kazanmaları ve geliştirmeleri, organizasyonel performansın artırılmasında ve yönetim süreçlerinin optimizasyonunda hayati önem taşır (Fischhoff, 2008 s.13-17).

Öncelikle, liderlik yetkinliği, yöneticiler için en temel yönetmel yetkinliklerden biridir. Bu yetkinlik, bireyleri motive etme, vizyon oluşturma ve ekipleri hedefler doğrultusunda yönlendirme kapasitesini içerir. Etkili bir lider, takım üyelerini yüksek performans için güçlendirir ve onların profesyonel gelişimini destekler. Ayrıca, kararlılık ve stratejik düşünce, liderlik yetkinliğinin ayrılmaz parçalarıdır (Parker vd., 2007 s.342).

İletişim yetkinliği, yöneticilerin başarısı için kritik bir faktördür. Etkili iletişim yetkinliği hem iç hem de dış paydaşlarla açık ve etkili bir şekilde iletişim kurabilme becerisidir. Yöneticilerin, fikirlerini, politikalarını ve kararlarını açıkça ifade etme ve aynı zamanda geri bildirimlere açık olma kabiliyeti, organizasyon içindeki iş birliğini ve işlevselliği artırır (Fischhoff, 2008 s.13-17).

Çatışma yönetimi yetkinliği, farklı bireysel ve grup çıkarlarını dengede tutarken uyumlu bir çalışma ortamı sağlama becerisidir. Yöneticiler, ortaya çıkan çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilmeli ve olası anlaşmazlıkları çözümleyebilmelidir. Bu yetkinlik, özellikle çeşitlilik içeren çalışma ortamlarında önem kazanmaktadır.

Son olarak, karar verme yetkinliği, yöneticilerin bilgiyi analiz etme ve bu bilgiye dayanarak stratejik ve etkili kararlar alma kabiliyetini ifade eder. Bu yetkinlik, risk değerlendirmesi yapabilme ve belirsizlik altında dahi mantıklı kararlar verebilme kapasitesini de içermelidir. Bu yetkinlikler, yöneticilerin etkin ve başarılı bir şekilde yönetim yapabilmeleri için gereklidir ve sürekli geliştirilmeleri önerilir. Bu yetkinliklerin geliştirilmesi, organizasyonların sürdürülebilir başarısına katkıda bulunurken, yöneticilerin kariyer yollarında da ilerlemelerine olanak tanır (Dewberry vd., 2013 s.784).

5.2. Karar Verme Yetkinliğinin Boyutları

Karar verme yetkinliği, bireylerin veya organizasyonların karşılaştıkları durumları analiz etme, uygun çözümler üretme ve etkili kararlar alma kapasitesini tanımlar. Bu yetkinlik, birkaç temel boyuta ayrılarak incelenebilir, her biri karar verme sürecinin farklı yönlerini vurgular (Şeker, 2013 s.89).

Bilgi Değerlendirme ve Analiz: Karar verme yetkinliğinin ilk boyutu, verilen bilgilerin doğruluğunu ve ilgililiğini değerlendirme yeteneğidir. Karar vericiler, mevcut bilgiyi sorgulamalı, analiz etmeli ve karar sürecine dahil etmeye değer olup olmadığını belirlemelidir. Bu süreç hem bilginin kaynağını hem de içeriğini kritik bir şekilde incelemeyi gerektirir (Ulaş ve Yıldırım, 2016 s.77).

Seçeneklerin Geliştirilmesi ve Değerlendirilmesi: Karar vericinin, mevcut durumu çözmek için birden fazla alternatif üretebilmesi ve bu alternatifleri her yönüyle değerlendirebilmesi gerekmektedir. Etkili bir karar verme yetkinliği, potansiyel sonuçları ve riskleri öngörerek her bir seçeneği objektif bir şekilde analiz etme kabiliyetini içerir (Şeker, 2013 s.89).

Önceliklendirme ve Karar Alma: Karar verme sürecinin bu boyutu, elde edilen bilgiler ve değerlendirilen seçenekler ışığında en uygun kararı almayı içerir. Karar vericiler, çeşitli seçenekler arasından önceliklerine göre sıralama yaparak, en uygun çözüm yolunu seçmelidir. Bu hem kısa hem de uzun vadeli sonuçları göz önünde bulundurmayı gerektirir (Fischhoff, 2008 s.13-17).

Uygulama ve Sonuçların Değerlendirilmesi: Kararların etkinliğini test etmek için uygulama aşaması kritiktir. Bu boyut, alınan kararların uygulanmasını ve uygulama sonrasında ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesini kapsar. Karar vericiler, uygulamanın sonuçlarını izlemeli ve gerekirse kararları revize etmeye açık olmalıdır (Turan, 2021 s.828).

Öz-değerlendirme ve Öğrenme: Son olarak, karar verme yetkinliği, alınan kararların sürekli bir öz-değerlendirme ve öğrenme sürecini desteklemelidir. Bu süreç, geçmiş kararların etkinliğini değerlendirerek, gelecekteki karar verme süreçlerini iyileştirmek için gerekli dersleri çıkarmayı içerir (Turan, 2021 s.828).

Bu boyutlar, karar verme yetkinliğinin sadece anlık bir beceriden ziyade, sürekli bir gelişim ve değerlendirme süreci olduğunu göstermektedir. Karar verme yetkinliği, kişisel ve organizasyonel başarının sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir.

5.3. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Mann, Harmoni ve Power (1988) tarafından yapılan çalışmalar, karar verme sürecinin karmaşık ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu ve çeşitli değişkenler tarafından etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu değişkenleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Araştırma ve İşleme: Mevcut bilgilerin ayrıntılarını tespit etme süreci. Bu süreç, karar verme aşamasında kullanılacak bilgilerin derlenmesi ve incelenmesini içerir.
- Hüküm Verme: Bilgi kaynaklarının güvenilirliğinin değerlendirilmesi. Bu, sunulan bilgilerin doğruluğunu ve karar verme sürecindeki etkisini sorgulama işlemidir.
- Öğrenme: Alınacak kararların kesin ve bağlayıcı olduğunun farkına varılması. Bu aşama, kararların değiştirilmesinin zorluğu ve önemi hakkında bilinç kazanmayı içerir.
- Bellek: Geçmişte benzer karar verme durumlarının nasıl ele alındığına dair bilgileri hatırlama. Bu, geçmiş tecrübelerden yararlanarak mevcut kararları şekillendirmek için önemlidir.

Karar verme, özellikle örgütlerde kritik bir fonksiyon olarak kabul edilmektedir. Bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütlerin başarısında önemli bir rol oynar. Karar verme tarzları ve bu tarzları etkileyen faktörler, örgütlerin yönetim stratejilerini ve politikalarını belirler. Örgütlerde yöneticilerin karar verme tarzları, örgütün genel başarısını etkileyebilir.

Rubin ve Linturi (2001 s.267) ile Paul ve diğerleri (2000 s.471) de karar verme sürecinin önemini vurgulamış ve bu sürecin bireyler, gruplar, örgütün yapısı ve örgütün çevresi gibi çeşitli faktörler tarafından nasıl etkilendiğini belirtmişlerdir. Bu faktörler, örgütün iç ve dış dinamiklerinin, karar verme sürecinin verimliliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, örgütlerin bu süreçten maksimum fayda sağlamaları için, karar verme mekanizmalarını ve bu mekanizmaları etkileyen faktörleri iyi anlamaları ve yönetmeleri gerekmektedir.

Bireysel Faktörler: Karar verme süreçlerinde bireysel faktörler önemli bir rol oynar. Bireylerin kişilikleri, değerleri, algıları ve olaylara tepki gösterme biçimleri bu süreçleri doğrudan etkiler. Yöneticilerin bu süreçte öne çıkan en kritik unsurlardan biri olduğu görülmekte, özellikle kişilik özellikleri karar verme süreçlerinde farklı çözümlere

yol açabilmektedir. Yöneticilerin aile geçmişi, eğitim seviyeleri ve bilgi düzeyleri gibi faktörler, karar verme süreçlerindeki insan faktörünü oluşturan alt başlıklar olarak ele alınmaktadır (Kurt, 2003 s.267).

Karar verme süreci, ister bireysel isterse grup içinde gerçekleşsin, başlangıcı ve sonu insanlar tarafından belirlenir. Bireylerin karar verme stilleri, karar verilecek konuya ilişkin bilgi düzeyleri, problem çözme yetenekleri, deneyimleri, kişilikleri, inançları ve rolleri tarafından etkilenir (Yılmaz ve Talas, 2010 s.203). Eğer bir kişi bir konu hakkında yeterince bilgiye sahipse, kişisel özelliklerinin karar üzerindeki etkisi azalır; bilgi seviyesi düşükse, kişisel özellikler daha belirgin bir rol oynar (Özer, 2012 s.152).

Bununla birlikte, kişisel özellikler bir yöneticinin kültürel yapısı, psikolojik ve sosyal durumu ile de yakından ilişkilidir. Yöneticinin eğitimi ve deneyimleri de karar verme süreçlerini etkileyen önemli faktörlerdendir. Bu özellikler, bireyin olayları nasıl algıladığı, motivasyon ve anlama kabiliyetleri gibi psikolojik özelliklerin yanı sıra, insanlar arası ilişkiler ve etkileşimleri de kapsar (Yılmaz ve Talas, 2010 s.203).

Son olarak, bireylerin kişisel sorunları, duyguları ve değerleri algılarını doğrudan etkiler. Bu durum, karar verme sürecini karmaşıktırabilir ve zorlaştırabilir. Genellikle, algısal sınırlamalarımızın bir sonucu olarak karşılaşılan engeller, karar verme sürecindeki zorlukları artırır (Rowe ve Boulgarides, 1994 s.65). Bireylerin bilgi, deneyim, yetenek ve duyguları, karar verme sürecinde ele alınan alternatiflerin değerlendirilmesinde ve yorumlanmasında kritik bir rol oynar ve kararın sonuçlarını etkiler.

Örgütsel Faktörler: Örgütsel yapılar, karar verme süreçlerinde önemli bir rol oynar. Örgüt politikaları, uygulanan stratejiler, prosedürler, kurallar ve çalışma koşulları gibi faktörler, karar vericilerin kararlarını şekillendirir. Güney (2011 s.268) göre, karar vericiler, mevcut olanaklar ve çalışma koşullarını göz önünde bulundurarak karar vermek zorundadır. Ancak, bazı durumlarda örgütün belirlediği politikalar ve kurallar, ideal kararların alınmasına engel olabilir.

Örgütlerin değerleri ve amaçları, karar verme süreçleri ile sıkı bir şekilde bağlantılıdır. Her örgütün kendine has bir kültürü vardır ve bu, karar verme süreçlerini etkiler. Tekin ve Ehtiyar (2010 s.3398) belirttiği gibi, karar verme sürecinde başarılı olmak için yöneticinin, örgüt kültürünü ve değerlerini dikkate alması gereklidir. Kültüre uygun olmayan kararlar genellikle örgüt içinde huzursuzluğa yol açabilir ve başarısız olabilir.

Örgütün iletişim, denetim, bilgi aktarımı, hiyerarşik yapı ve işbölümü gibi iç dinamikleri de karar verme süreçlerini etkilemektedir. Baştuğ (2006 s.56)'un belirttiği

gibi, iletişim sistemlerinde ve hiyerarşik yapıda yaşanan sorunlar, karar verme sürecine olumsuz etkiler yapabilir. Ayrıca, otokratik bir yapıda, karar alma sürecine katılım sınırlı olduğundan, çalışanlar arasında karar verme ve sorumluluk alma yetisi gelişmeyebilir. Bu da, karar verme sürecinde çeşitlilik ve yaratıcılığın azalmasına yol açar (Karakaya, 1998 s.45).

Çevresel Faktörler: Örgütsel karar verme süreçleri hem iç hem de dış faktörlerin karmaşık etkileşimleri altında şekillenir. Bu nedenle, yöneticilerin hem örgüt içi hem de örgüt dışı faktörler arasındaki ilişkileri kavrayarak bu bilgiyi karar verme süreçlerinde kullanmaları önemlidir (Sağır, 2006 s.71). Yönetici ve bireylerin karar verme süreçlerini etkileyen kişisel faktörlerin yanı sıra, çevresel faktörler de büyük rol oynamaktadır. Çevresel faktörler; ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve fiziksel faktörler olarak sınıflandırılabilir ve bunlar örgüt veya bireylerin çevresindeki etmenlerdir (Yılmaz ve Talas, 2010 s.203).

Örgütler, çevreleriyle sürekli olarak etkileşim halindedir ve bu nedenle, çevresel faktörlerden gelen geri bildirimler, olumsuz olsalar bile, karar verme sürecinde dikkate alınmalıdır. Bu faktörlerin dikkate alınmaması durumunda, örgütler gerekli adaptasyonu sağlayamayabilir ve bu da onların varlıklarını sürdürmez hale getirebilir (Özer, 2012 s.154). Rasyonel kararlar alabilmek için yöneticilerin, çevresel faktörleri analiz ederek bu faktörlerin gerektirdiği şartlara uygun stratejik kararlar alması gerekmektedir (Özer, 2012 s.154). Karar verme süreci, çevredeki fırsatların veya ihtiyaçların fark edilmesiyle başlar ve süreç boyunca çevresel faktörler önemli bir rol oynar (Harrison ve Pelletier, 2000 s.464).

5.4. Karar Verme Modelleri

Literatürde karar verme stilleri üzerine yapılan çalışmalar, genel olarak benzer kavramları ele almakla birlikte, detaylara inildiğinde farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Karar verme stili, bir bireyin karşılaştığı karar verme durumlarına karşı geliştirdiği, zamanla öğrenilmiş ve alışkanlık haline gelmiş tepkileri ifade eder (Scott ve Bruce, 1995 s.820). Bu stil, bir bireyin karar verirken benimsediği yaklaşım ve stratejilerle tanımlanır ve bu yaklaşım doğrudan kararın kalitesini etkiler (Oğuz, 2009 s.416). Başka bir deyişle, karar verme stili, kişinin karar verme sürecinde sergilediği subjektif tutumlardır (Tekin ve Ehtiyar, 2010 s.3399). İnsanlar karar verirken çeşitli stiller sergileyebilirler.

Karar verme stilleri, bireylerin kişisel özelliklerine sıkı sıkıya bağlıdır. Bireyin problem çözme kapasitesi, mesleki deneyimi, sosyal statüsü, karar verme stratejileri, cinsiyet, sosyo-ekonomik durumu, kendini algılama şekli ve problemlerle başa çıkma yeteneği gibi faktörler bu stilleri etkileyen unsurlardır (Balkıs, 2007 s.70). Ayrıca, bireylerin aile üyeleri, yakın çevreleri ve arkadaşlarına karşı sorumluluk hisleri de karar verme süreçlerini etkileyebilir (Avşaroğlu ve Üre, 2007 s.94).

Araştırmacılar, kendi perspektiflerine göre çeşitli karar verme stilleri tanımlamışlardır. Ancak genel bir değerlendirme yapıldığında, bazı karar verme stilleri öne çıkmaktadır. Bu stiller, farklı durumlar ve bağlamlar içinde bireylerin nasıl karar verdiklerini daha iyi anlamamıza yardımcı olur.

Kuzgun Yaklaşımı: Kuzgun, karar verme sürecinde dört ana stil tanımlamaktadır ve bu stilleri belli boyutlara göre sınıflandırır (Kuzgun ve Bacanlı, 2005 s.11-12). Bu stiller ve karakteristik özellikleri şöyledir:

- **Bağımlı Stil:** Bu stil, karar verme sürecinde diğer insanların öneri ve görüşlerine büyük önem veren bireyler tarafından benimsenir. Karar verirken genellikle başkalarının bilgisine ve deneyimlerine güvenirler, kendi karar verme yeteneklerinden ziyade başkalarının yönlendirmelerine bağımlıdırlar.
- **Kararsız Stil:** Bu karar verme stilini benimseyen bireyler, verdikleri kararlardan sıklıkla memnun olmayıp, aldıkları kararları sürekli olarak değiştirme eğilimi gösterirler. Karar verme sürecinde çoğunlukla belirsiz ve istikrarsızdırlar.
- **Mantıklı Stil:** Mantıklı stil sahipleri, karar verme süreçlerinde seçenekleri dikkatli ve ayrıntılı bir şekilde analiz ederler. Olası sonuçları değerlendirirken hem olumlu hem de olumsuz yönleri göz önünde bulundururlar. Kararlarını verirken sistemli ve metodik bir yaklaşım sergilerler.
- **İçtepisel Stil:** İçtepisel stil, genellikle anlık istek ve arzulara göre karar veren bireyler tarafından kullanılır. Bu kişiler, karar verirken mantıktan ziyade duygusal tepkileri ve kişisel tatminleri önceliklendirir. Çoğu zaman, o anki hisleri ve dürtüleri kararlarını şekillendirir.

Kuzgun bu stilleri, bireylerin karar verme sürecinde gösterdikleri yaklaşımlar ve tepkiler üzerinden tanımlar. Bu tanımlamalar, bireylerin nasıl karar verdiklerini ve hangi faktörlerin bu süreci etkilediğini anlamada yardımcı olur. Bu karar verme stilleri, hem

kişisel hem de profesyonel alanda bireylerin karşılaştıkları durumlarla nasıl başa çıktıklarını ve sorun çözme yeteneklerini de gösterir.

Harren Yaklaşımı: Harren'in (1979) yaklaşımı, karar verme süreçlerinde kullanılan üç farklı stili tanımlar. Bu stiller, karar vericilerin duruma nasıl yaklaştıklarını, bilgiyi nasıl işlediklerini ve kararlarını hangi faktörlere dayanarak verdiklerini gösterir. Bu yaklaşımda ele alınan karar verme stilleri aşağıda açıklanmıştır (Westcot, 1991 s.29);

- Rasyonel Stil:
 - Tanım: Rasyonel stil, karar verme sürecinde önceki kararların sonraki kararlar üzerindeki etkilerini kavrayabilme yeteneğine dayanır.
 - Özellikler: Bu stil, geniş bir zaman dilimini göz önünde bulundurarak, kararların nasıl başlayıp sonlandığını anlama gereksinimi duyar. Karar vericiler, mevcut seçenekleri dikkatli bir şekilde değerlendirerek en mantıklı ve en uygun çözüm yollarını ararlar.
 - Uygulama: Rasyonel stil sahibi bireyler, seçeneklerin artılarını ve eksilerini detaylı bir şekilde analiz eder ve her bir kararın potansiyel sonuçlarını değerlendirir.
- Sezgisel Stil:
 - Tanım: Sezgisel stil, genellikle eksik bilgi koşulları altında ve geleceğe yönelik tahmin yapma durumunda ortaya çıkar.
 - Özellikler: Bu stilde, kararlar daha az mantıksal değerlendirme ve daha fazla içgüdüsel, duygusal faktörlere dayanır. Bireyler, anlık duygusal durumlar ve içsel sezgilerle hareket ederler.
 - Uygulama: Sezgisel stil sahibi bireyler, genellikle kapsamlı bir bilgi araştırması yapmaksızın ve yalnızca o anki hisleriyle karar verirler.
- Bağımlı Stil:
 - Tanım: Bağımlı stil, karar verme sürecinde diğer bireylerin etkilerine ve isteklerine aşırı derecede bağlı kalmayı içerir.
 - Özellikler: Bu stildeki bireyler, başkalarının onayını ve sosyal kabulünü ararlar. Başkalarının tercihleri, bu bireylerin kararlarını belirleyen temel faktörlerdir.
 - Uygulama: Bağımlı stil sahibi kişiler genellikle başkalarının görüşlerini ve yönlendirmelerini esas alır, kendi bağımsız kararlarını alma konusunda zorluk çekerler.

Harren'in tanımladığı bu üç karar verme stili, bireylerin karar verme süreçlerindeki farklı yaklaşımları ve metodolojileri yansıtır. Her stil, karar verme sürecinin nasıl yönetildiğine dair önemli ipuçları sunar ve bireylerin karar verme sürecindeki psikolojik, sosyal ve duygusal dinamikleri hakkında bilgi verir.

Dinklage Yaklaşımı: Dinklage, mesleki gelişim ve planlamada sekiz farklı karar verme stilini tanımlamıştır. Her bir stil, bireylerin karar verme süreçlerinde benimsedikleri yaklaşımları ve bu süreçlerde nasıl hareket ettiklerini açıklar (Nas, 2006 s.75)

- **İçtepisel Karar Verici:** Bu stil, sunulan ilk alternatifini genellikle kabul eder. Kararlar ani ve duygusal temelli olup, karar verici duygularının kendisini doğruya yönlendireceğine inanır ve ilk etapta hoşuna giden seçeneği tercih eder.
- **Kaderci Karar Verici:** Bireyler bu stilde, karar verme sürecinde çevresel koşulları ve olayları ön plana alır ve süreci kaderin eline bırakır. Bu durum, çevresel faktörlerin kararlar üzerinde belirleyici olduğu bir yaklaşımı ifade eder.
- **Uyguucu Karar Verici:** Karar verirken başkalarının yön vermesini bekleyen bireyler bu stili benimser. Başkalarının öneri ve kararlarına dayanarak hareket ederler ve genellikle kendi bağımsız kararlarını vermekten kaçınırlar.
- **Erteleyici Karar Verici:** Bu stil, kararları sürekli olarak erteleyen bireyleri ifade eder. Karar verme sürecinde kararsız kalınır ve eyleme geçmek yerine ileri bir tarihe kadar beklemeyi tercih ederler.
- **Bocalayıcı Karar Verici:** Karar verme sürecinde aşırı bilgi toplama eğilimi gösteren ve bu bilgiler arasında kaybolan bireyler bu stili kullanır. Bu durum, toplanan verileri etkili bir şekilde analiz edememeye ve karar verme sürecinde dağınıklığa yol açar.
- **Planlı Karar Verici:** Akılcı ve dengeli bir yaklaşım sergileyen bu stil, karar verirken sistematik bir şekilde alternatifleri değerlendirir. Hedefe ulaşmak için en uygun seçenekleri belirlemeye çalışır ve bunu yaparken istekler ile mevcut fırsatlar arasında dengeli bir karar vermeye özen gösterir.
- **Sezgisel Karar Verici:** Karar vericiler bu stilde genellikle içgüdülerine ve sezgilerine güvenirlir. Bu süreç bazen mistik, bazen güdüsel olarak hareket etmeyi içerir ve kararlar genellikle bilinçaltından gelen seslere dayanır.

- Tutuk Karar Verici: Bu stil, karar verme sorumluluğunu hissetmekle birlikte karar verme sürecine girişemeyen bireyleri tanımlar. Kararlarını ertelemekle kalmaz, aynı zamanda bilgi toplamaktan ve seçenekleri değerlendirmekten de kaçınır. Karar verme gerekliliğinin farkında olmalarına rağmen harekete geçmezler.

Bu karar verme stilleri, bireylerin karşılaştıkları durumlarla nasıl başa çıktıklarını ve sorunları nasıl çözdüklerini anlamamızı sağlar. Her stilin kendine has avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır.

Scott ve Bruce Yaklaşımı: Scott ve Bruce'un (1995) araştırmalarına göre, insanlar genellikle bir tek karar verme stilini kullanmak yerine, çeşitli stillerin birleşimini tercih ederler. Bu çalışma sonucunda, bireylerin karar verme süreçlerinde sıkça başvurduğu beş farklı karar verme stili belirlenmiştir (Scott ve Bruce, 1995 s.818).

- Rasyonel Karar Verme Stili: Bu stil, karşılaşılan problemlere karşı mantıksal ve sistemli bir yaklaşımı ifade eder. Karar vericiler, mevcut bilgileri ve seçenekleri detaylı bir şekilde değerlendirir, en uygun çözümü seçmek için kapsamlı bir analiz yaparlar. Bu stilde, bilgi toplama ve değerlendirme süreçleri öne çıkar.
- Sezgisel Karar Verme Stili: Bu stil, karar verme sürecinde duyguların, sezgilerin ve içgüdülerin ön plana çıktığı bir yaklaşımı temsil eder. Sezgisel karar vericiler, genellikle mantıksal değerlendirmelerden çok, hislerine ve içsel duygularına güvenirlir.
- Bağımlı Karar Verme Stili: Bu stil, karar verme sürecinde başkalarının görüş ve tavsiyelerine büyük önem veren ve bu yönlendirmeler doğrultusunda karar alan kişileri tanımlar. Bu bireyler genellikle başkalarının etkisinde kalarak, onların önerileriyle hareket ederler.
- Kaçınan Karar Verme Stili: Kaçınan stil, karar verme sürecinden kaçınmayı ve karar vermeyi sürekli olarak ertelemeyi ifade eder. Bu stilde olan bireyler, karar verme sürecinden uzak durma eğiliminde olup, mümkün olduğunca sorumluluk almaktan kaçınırlar.
- Kendiliğinden-Ani Karar Verme Stili: Bu stil, çok düşünmeden ve seçenekleri değerlendirmeden hızlıca karar veren bireyleri tanımlar. Anlık ve spontan kararlar bu stilin karakteristik özelliğidir. Karar verme süreci genellikle kısa sürer ve bireyler o anki duruma göre hızlıca kararlarını verirler.

Bu karar verme stilleri, karar verme süreçlerinde bireylerin nasıl davrandıklarını ve hangi yöntemlere başvurduklarını göstermektedir. Her stilin kendine has avantajları ve zorlukları bulunmaktadır.

Arroba Yaklaşımı: Arroba'nın 1978 yılında gerçekleştirdiği araştırmada, yöneticilerle işçiler arasındaki karar verme stillerinde belirgin farklar olduğunu gözlemlemiştir. Araştırmasında içerik analizi yöntemini kullanarak, karar verme süreçlerinde farklılaşan stilleri tespit etmiştir. Elde edilen bulgular, farklı karar verme stillerinin varlığını ortaya koymuştur ve faktör analizi ile bu stiller daha da belirginleştirilmiştir (Nas, 2006 s.72-73);

İçerik analizinin sonuçlarına göre tanımlanan karar verme stilleri şunlardır s.

- **Düşünmeden Karar Verme Stili:** Bu stil, karar vericilerin olaylar karşısında hızlı ve düşünmeden karar vermelerini ifade eder. Bu kişiler, genellikle sorunlar karşısında derinlemesine düşünmeyi gerekli görmeyip, anlık düşüncelerle hareket ederler.
- **İtaatkar Karar Verme Stili:** Bu stil, karar vericinin daha pasif bir tutum sergileyerek, önceden belirlenmiş veya başkaları tarafından verilmiş kararlara uyum sağlamasını içerir. Karar verici, genellikle beklenen veya istenen bir eylemi yerine getirme eğilimindedir.
- **Mantıklı Karar Verme Stili:** Bu stil, karar verme sürecinde nesnellik ve tarafsızlıkla bilgi değerlendirmeyi ön plana çıkarır. Karar verici, mevcut alternatifleri ve olası sonuçları dikkatlice değerlendirerek en uygun çözümü seçer.
- **Duygusal Karar Verme Stili:** Bu stil, karar vericinin hislerine ve kişisel tercihlerine göre hareket ettiği bir yaklaşımı temsil eder. Karar verme sürecinde duygular ön planda olup, sonuçta kişisel hoşlanma durumlarına göre bir seçim yapılır.
- **Sezgisel Karar Verme Stili:** Bu stil, karar vericinin içgüdülerine ve sezgilere dayanarak karar vermesidir. Karar verme sürecinde genellikle bilinç dışı dürtüler ve içsel bir hissiyat önemli rol oynar.
- **Tereddütlü Karar Verme Stili:** Bu stil, karar verme sürecinde sürekli olarak kararsızlık yaşayan ve son ana kadar hangi seçeneği tercih edeceğine karar veremeyen kişileri ifade eder. Bu stilde, karar verme genellikle zor ve stresli bir süreçtir.

Arroba'nın çalışması, karar verme stillerinin çeşitliliğini ve bu stillerin bireysel farklılıkların bir yansıması olduğunu göstermektedir. Bu tür bilgiler, özellikle organizasyonel bağlamda bireylerin karar verme süreçlerini anlamak ve yönetmek için önemli olabilir.

5.5. Karar Verme Süreci

Karar verme süreci, alternatifler arasından uygun olanı seçmek ve etkili sonuçlar elde etmek için bir dizi adımı takip etmeyi gerektirir. Alan yazınında, rasyonel karar verme süreci genellikle yedi aşamalı olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamalar şunlardır s. (a) Durumun tanımlanması, (b) hedef ve ölçütlerin geliştirilmesi, (c) seçeneklerin üretilmesi, (d) analiz edilmesi, (e) en iyi alternatifin seçilmesi, (f) kararın uygulanması ve (g) sonuçların değerlendirilmesi (Hitt vd., 2005 s.302). Bu aşamalar, karar verme sürecinin temel adımları olarak kabul edilir ve her biri, kararın kalitesini artırmada kritik rol oynar.

Karar verme sürecinin ilk adımı, bir sorunun veya fırsatın tanımlanmasıdır. Bu aşamada, sorun veya fırsat net bir şekilde belirlenir ve detaylı bir bilgi toplama işlemi gerçekleştirilir. Karar verme sürecinin bu başlangıç noktasında, sorunun doğru bir şekilde anlaşılması ve tanımlanması, alınacak kararların başarısını doğrudan etkiler (Negulescu, 2014 s.113-114). Hedeflerin belirlenmesi ise, karar verme sürecinin ikinci adımıdır ve bu aşama, yöneticilerin daha bilinçli kararlar almasını sağlar. Hedefler netleştikçe, hangi ölçütlerin karar sürecinde kullanılacağı da belirlenir ve bu, alternatiflerin değerlendirilmesini kolaylaştırır (Lussier, 2008 s.95).

Üçüncü aşama, alternatiflerin üretilmesidir. Bu aşamada, çözüm önerileri geliştirilir ve bu öneriler, karşılaşılan sorunu çözmek veya fırsatı değerlendirmek için farklı seçenekler sunar. Etkili bir karar verme süreci, yaratıcı düşünmeyi ve çeşitli problem çözme tekniklerini kullanmayı gerektirir (Hannagan, 2008 s.428). Dördüncü adım, üretilen çözüm önerilerinin analiz edilmesidir. Bu aşama, her bir alternatifin avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirir ve karar vericiler için en uygun seçeneği belirlemeye yardımcı olur (Woehrle, 2011 s.2).

Beşinci adım, en uygun alternatifin seçilmesidir. Bu seçim, genellikle organizasyonun genel değerleri ve amaçlarına uygun olan ve istenen sonuçları verebilecek seçeneği içerir. Karar verme sürecinin bu aşaması, risk ve belirsizliği

minimize ederek en iyi sonucu sağlamayı amaçlar (Daft ve Marcic, 2008 s.185). Altıncı adım, seçilen alternatifin uygulanmasıdır. Bu aşama, kararın başarısını doğrudan etkileyen yönetsel ve ikna yeteneklerini devreye sokar.

Son adım, alınan kararın sonuçlarının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme, sürecin etkinliğini ölçer ve gerektiğinde düzeltici adımların atılmasını sağlar. Bu son aşama, süreç boyunca alınan kararların sonuçlarıyla hedeflerin karşılaştırılmasını içerir ve eğer amaçlar açıkça tanımlanmışsa, bu değerlendirme daha objektif ve ölçülebilir olur (Schermerhorn, 2010 s.165). Bu şekilde, rasyonel karar verme süreci, etkili ve verimli kararlar alınmasını sağlamak için kritik öneme sahiptir.

5.6. Karar Verme Tarzları

Bireylerin karar verme süreci, zaman içinde sabitlenen ve öğrenilmiş davranışsal modelleri içerir. Karar verme tarzı, bu modellerin geniş bir kapsamda incelendiği, bireylerin karşılaştıkları durumları nasıl algıladıkları ve nasıl tepki verdikleri ile ilgili bilişsel bir yaklaşımdır. Karar verme tarzları, bireylerin belirli karar verme durumlarında gösterdikleri davranışları ifade eder ve farklı araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlarda incelenmiştir (Thunholm, 2004 s.932; Scott ve Bruce, 1995 s.820).

Scott ve Bruce, karar verme tarzlarını beş ana kategoride incelemişlerdir s. rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve anlık. Bu tarzlar, karar verme sürecinde bireylerin nasıl davrandığını ve hangi tür karar verme mekanizmalarına başvurduğunu ortaya koyar. Örneğin, rasyonel karar verme tarzında bireyler, karşılaştıkları sorunu parçalara ayırır ve her bir alternatifi sistematik bir şekilde değerlendirir. Bu süreçte, alternatiflerin mantıksal bir değerlendirilmesi esastır ve genellikle kapsamlı bir araştırma gerektirir (Scott ve Bruce, 1995 s.820).

Sezgisel karar verme tarzı ise, bireylerin geçmiş deneyimlerine ve sezgilerine dayanarak karar verdiği bir yaklaşımdır. Bu tarzda, bireyler genellikle duygusal tepkilere veya anlık hislere dayanarak kararlarını şekillendirir, bu da bazen rasyonel karar verme ile çelişebilir. Bağımlı karar verme tarzında ise, bireyler genellikle başkalarının rehberliğine ve tavsiyelerine güvenir ve kendi başlarına karar vermekten kaçınır (Schermerhorn, 2010 s.165).

Kaçınan tarzda, bireyler karar verme sürecinden kaçınma eğilimindedir, bu genellikle karar verme konusunda düşük özgüven ve kontrol edememe duygusu ile

ilişkilendirilir. Anlık karar verme biçiminde ise, karar verici çok az düşünme ile hızlı kararlar verir, bu da genellikle detaylı bir analiz yapılmadan gerçekleşir.

Karar verme süreci, yöneticilerin karşılaştıkları problemleri çözmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kullandıkları en temel araçlardan biridir. Bu süreçte bireylerin sahip oldukları karar verme yetkinliği, yani bilgiyi toplama, analiz etme, alternatifleri değerlendirme ve uygun çözümü seçme kapasiteleri, kararların kalitesini doğrudan etkilemektedir. Ancak karar verme yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda bireysel eğilimleri ve tercihleri de yansıtan bir psikososyal olgudur. Bu nedenle yöneticilerin karar verme sürecindeki davranışlarını açıklamak üzere “karar verme stilleri” kavramı geliştirilmiştir.

Literatürde karar verme stilleri genellikle rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve spontan gibi boyutlarda sınıflandırılmaktadır. Bu stiller, bireylerin karar süreçlerinde hangi yaklaşımı benimsediklerini ortaya koyarken, karar verme yetkinliği ise bu yaklaşımları ne derece etkin biçimde kullanabildiklerini göstermektedir. Örneğin, rasyonel karar verme stilini benimseyen bir yönetici, sistematik bilgi toplama ve analize dayalı kararlar alma eğilimindedir. Ancak bu stilin etkinliği, yöneticinin sahip olduğu karar verme yetkinliği ile doğrudan ilişkilidir; yeterli bilgi işleme kapasitesi olmayan bir bireyin rasyonel stili benimsemesi beklenen sonuçları doğurmayacaktır.

Benzer şekilde sezgisel karar verme stilinde, bireyler deneyim ve içgüdülerine dayanarak hızlı kararlar alabilmektedir. Bu durumda da karar verme yetkinliği, sezgilerin ne kadar doğru ve geçerli bir bilgi tabanına dayandığını belirleyen kritik bir faktördür. Bağımlı veya kaçınan stil gösteren yöneticilerde ise karar verme yetkinliğinin düşük olması, karar sürecinde belirsizlikleri artırarak örgütsel etkililiği olumsuz yönde etkileyebilir.

Dolayısıyla karar verme stilleri, yöneticilerin tercih ettiği davranış biçimlerini açıklarken; karar verme yetkinliği, bu davranışların ne ölçüde etkili ve işlevsel sonuçlar üreteceğini belirleyen temel değişken konumundadır. Bu bağlamda, literatürde ve uygulamalı araştırmalarda sıkça vurgulandığı üzere, karar verme yetkinliği yüksek bireylerin sahip oldukları karar verme stillerini daha bilinçli, esnek ve bağlama uygun şekilde kullanabildikleri görülmektedir.

Sonuç olarak, karar verme yetkinliği ile karar verme stilleri arasında karşılıklı besleyici bir ilişki vardır. Yüksek karar verme yetkinliği, bireyin tercih ettiği karar verme stilinin daha etkili kullanımını sağlamakta; uygun stil seçimi de karar verme yetkinliğinin örgütsel düzeyde daha verimli sonuçlara dönüşmesine katkıda bulunmaktadır. Kamu

yönetimi bağlamında bu ilişki, yöneticilerin hem bireysel hem de kurumsal performanslarının geliştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Son olarak, Leykin ve DeRubeis tarafından Scott ve Bruce'un modellerine eklenen kaygılı ve pişmanlık duyan boyutlar, karar verme süreçlerinde bireylerin duygusal durumlarının da önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Dewberry vd., 2013 s.567). Bu genişletilmiş model, karar verme tarzlarının sadece mantıksal ve sistemli olmadığını, aynı zamanda bireylerin duygusal ve psikolojik durumlarından da etkilendiğini vurgulamaktadır.

5.7. Karar Verme Teknikleri

Karar vericiler sağlıklı ve yerinde kararlar verebilmek için karar verme tekniklerinden yararlanırlar. Karar verme teknikleri niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki grupta değerlendirilebilir. Beyin Fırtınası, Gordon Tekniği, Nominal Grup, Uzlaşma Haritası ve Delphi yöntemi nitel karar verme teknikleridir. Nicel teknikler arasında başabaş noktası analizi, sermaye bütçelemesi, doğrusal programlama, karar ağacı, kuyruk kuramı ve olasılık yaklaşımı yer alır.

5.7.1. Nitel Teknikler

Yöneticilerin karar verme yaklaşımlarını açıkça belirlemeye yardımcı olan nitel teknikler, beş alt başlık altında incelenmektedir. Bu teknikler, çeşitli durumlar için etkili çözüm önerileri geliştirmeye yönelik yöntemler sunar.

Beyin Fırtınası: Bu teknik, grup üyelerinin herhangi bir ön yargı olmaksızın mümkün olduğunca çok sayıda fikir üretmelerini teşvik eder. Katılımcılar, bir araya gelerek soruna çözüm önerileri geliştirir ve bu süreçte özgün düşüncelerin ortaya çıkması amaçlanır. Fikirler eleştirilmez ve grup üyeleri birbirlerinin önerilerini geliştirebilir (Kavadias ve Sommer, 2009 s.1900). Beyin fırtınası, şirketlerde yeni ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinde sıkça kullanılan bir yöntemdir ve yaratıcı düşüncüyü destekler (Lussier, 2008 s.98).

Gordon Tekniği: William J. J. Gordon tarafından geliştirilen bu teknik, bir problemin çözümü için yapıcı bir yaklaşım sunar. Beyin fırtınası tekniğinden farklı olarak, yalnızca grup lideri problemin gerçek nedenini bilir. Bu teknikle, tartışmalar

belirli bir anahtar kelime etrafında yoğunlaşır ve nihayetinde katılımcılar, çözüm önerileri sunar. Gordon tekniğinin, yüksek kaliteli fikirler üretme potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir (Ghillyer, 2009 s.97).

Nominal Grup Tekniği: Bu yöntem, grup içindeki etkileşimleri minimuma indirerek sistematik bir çözüm üretme sürecidir. Katılımcılar, görüşlerini bağımsız olarak yazılı olarak ifade eder ve her öneri değerlendirilir. Bu teknik, gizlilik prensibi altında yapılan oylama ile sonuçlanır ve grup içindeki baskıyı azaltırken, daha özgün fikirlerin üretilmesine olanak tanır (Lunenburg, 2011 s.3-4).

Uzlaşma Haritası: Bu teknik, grup üyelerinin farklı görüşlerini bir araya getirerek ortak bir çözüme ulaşmayı amaçlar. Uzlaşma süreci, anlaşmazlık durumlarında grup kararının verilememesi riskini içerir. Uzlaşma haritası, grup üyelerinin üzerinde anlaşmaya vardıkları çözümleri belirlemek için kullanılır ve genellikle beyin fırtınası sonrasında etkili bir devam yöntemi olarak görülür (Lussier, 2008 s. 99).

Delphi Tekniği: Uzmanlardan anonim olarak bilgi toplayarak ortak bir karara varmayı amaçlayan bu teknik, çeşitli turda anketler yoluyla gerçekleştirilir. Katılımcıların yüz yüze gelmelerine izin verilmez, bu da özgürce fikir üretimini ve bağımsız değerlendirmeleri teşvik eder. Delphi tekniği, potansiyel gelecek olayları tahmin etmek ve çeşitli perspektifleri entegre etmek için kullanılır (Hsu ve Sandford, 2007 s. 1-2).

Bu nitel teknikler, yöneticilere karar verme süreçlerinde çeşitli perspektiflerden yararlanma ve yaratıcı çözümler geliştirme imkânı sunarak, karar verme yeteneklerini güçlendirir.

5.7.2. Nicel Teknikler

Nicel teknikler, işletme biliminde karar verme süreçlerinde matematiksel araçların kullanılmasını içerir. Bu teknikler, çözüm önerilerinin objektif bir biçimde analiz edilmesine olanak tanır.

Başabaş Noktası Analizi: Bu analiz, işletmelerde finansal planlama ve karar verme sürecinin temel bir parçasıdır. Başabaş noktası, bir işletmenin ne kadar ürün sattığında ne kadar giderinin karşılandığını ve kar elde edilmeye başlanacağını gösterir. Bu yöntem, yöneticilere maliyet, gelir ve kar gibi finansal unsurları dikkate alarak stratejik kararlar almada yardımcı olur (Palia, 2008 s.199).

Sermaye Bütçeleme: Uzun vadeli yatırımların değerlendirilmesi için kullanılan bu yöntem, projelerin finansal getirilerini analiz etmekte kullanılır. Net bugünkü değer ve iç verim oranı gibi teknikler, yatırım projelerinin değerini belirlemede kullanılır ve bu projelerin zaman içindeki finansal getirilerini hesaplar (Bennouna vd., 2010, s.226-229).

Karar Ağacı: Karar verme sürecinde kullanılan bu model, olasılıklar ve sonuçlar arasındaki ilişkileri görsel bir formatla sunar. Karar ağaçları, karar vericilere farklı seçeneklerin sonuçlarını ve bu sonuçların olasılıklarını açık bir şekilde gösterir, bu da karmaşık karar verme süreçlerinde yol gösterici olur (Pinzón-Sánchez vd., 2011 s.1874).

Doğrusal Programlama: Bu matematiksel modelleme tekniği, belirli kısıtlar altında bir hedef fonksiyonunu en iyi şekilde optimize etmeye çalışır. İşletmeler, kaynak tahsisini en verimli şekilde yönetmek için doğrusal programlama tekniklerini kullanır ve bu teknik, özellikle kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda etkili çözümler sunar (Alan ve Yeşilyurt, 2004 s.152).

Kuyruk Kuramı: Hizmet yönetiminde kullanılan bu teknik, müşteri hizmet süreçlerindeki bekleme sürelerini ve sıralamalarını analiz eder. Kuyruk kuramı, hizmet verimliliğini artırmak ve müşteri memnuniyetini maksimize etmek için stratejik kararlar alınmasına olanak sağlar (Çevik ve Yazgan, 2008 s.123).

Olasılık Kuramı: Bu teknik, belirsizlik altında karar verme süreçlerinde kullanılır. Olasılık kuramı, olayların gerçekleşme ihtimalini değerlendirir ve bu bilgi, risk yönetimi ve tahmin modellerinde önemli bir rol oynar (Helm, 2006 s.19).

Bu nicel teknikler, yöneticilere karmaşık karar verme süreçlerinde, belirsizlikleri yönetme ve daha bilinçli kararlar alma konusunda rehberlik eder.

BÖLÜM VI

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, TPAO'da görev yapan orta düzey yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimi ile karar verme yetkinlikleri arasındaki ilişki detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Orta düzey yönetici olarak TPAO'da Müdür, Bölge Müdür Yardımcısı ve Daire Başkan Yardımcısı unvanları belirlenmiştir. Bulgular, çeşitli alt boyutlar ve demografik özelliklere göre değerlendirilerek sunulmuştur.

Araştırma yapılırken iki temel ölçek kullanılmıştır. Bunlar: “UF/EMI Eleştirel Düşünme Eğilimi Ölçeği” ve Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen “Karar Verme Stilleri Ölçeği”dir. Karar Verme Stilleri ölçeği, rasyonel, sezgisel, bağımlı, kendiliğinden anlık ve kaçınan karar verme stilleri olmak üzere beş alt ölçek ve 25 maddeden meydana gelmektedir. UF/EMI Eleştirel Düşünme Eğilimi Ölçeği 26 maddeden meydana gelmekte olup Türkçe çevirisinde bir madde dışlanarak 25 madde kullanılmıştır. (Kılıç & Şen, 2014, s.9)

6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların %79'i erkek, %21'i kadındır. Yaş ortalaması 43,7 olup, yönetici olarak ortalama 9,6 yıl deneyime sahiptirler.

Veri setinde toplam 24 katılımcı bulunmaktadır. Türkiye Petrollerinde araştırmaya konu edilen hedef kitlede 86 kişi yer almakta olup, 24 kişi cevap vermiştir. Anket çalışması 10.07.2025 – 25.08.2025 tarihleri arasında düzenlenmiştir. Analize dahil edilen sayısal değişken sayısı 50'dir.

Toplam 24 katılımcının yanıtladığı Eleştirel Düşünme Eğilimi Anketi ve Karar Verme Stilleri Anketi değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcıların cinsiyet dağılımı her iki veri setinde de erkeklerin ağırlıkta olduğu görülmektedir (Eleştirel Düşünme: erkek n=19, kadın n=6; Karar Verme: erkek n=19, kadın n=5). Yaş değişkeni geniş bir aralığa yayılmaktadır (Eleştirel Düşünme: 33–59; Karar Verme: 33–59). Kurumda çalışma yılı çoğunlukla 10–20 yıl kategorisinde yoğunlaşmıştır.

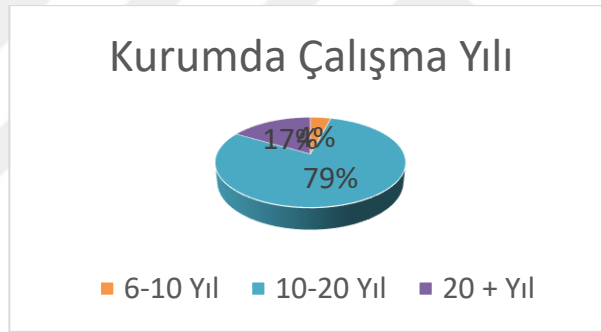
Önyargılarının düşüncelerimi etkiliyor olabileceğini göz önünde bulundururum ile Önyargılarının kararlarımı etkilemesine izin vermeden, gerçekleri göz önünde bulundurmaya çalışırım arasındaki ilişki: $r=-0.130$, $p=0.528$, $N=24$

Sonuçlar, iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin anlamlı değildir ($p \geq .05$) göstermektedir.

- **Eleştirel Düşünme Eğilimi (CT):** $N=24$, madde sayısı=25, **ortalama=4.318**, $SS=0.859$, medyan=4.44, **Cronbach's $\alpha=0.980$** (çok yüksek iç tutarlılık).

- **Karar Verme Stilleri (DM):** $N=24$, madde sayısı=25, **ortalama=2.943**, $SS=0.458$, medyan=2.96, **Cronbach's $\alpha=0.839$** (iyi düzeyde iç tutarlılık).

Aşağıda araştırma anketine katılanların çalışma yıllarına ve yöneticilik sürelerine ilişkin grafikler paylaşılmıştır.



Şekil 1. Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri



Şekil 2. Katılımcıların Toplam Yöneticilik Süreleri

6.2. Eleştirel Düşünme Eğilimi

Eleştirel düşünmenin alt boyutlarından analiz (Ort. 3.88), değerlendirme (Ort. 3.74), açık fikirlilik (Ort. 3.91) ve mantıksal akılcılık (Ort. 3.79) en yüksek değerlere sahiptir. Bu, TPAO yöneticilerinin genel olarak olaylara nesnel ve yansıtıcı yaklaşma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Tablo1.

Eleştirel Düşünme Eğilimi Ölçeği Sonuçları

Soru	Ortalama	Standart Sapma	Min	Max	N
Benimle aynı fikirde olmasalar bile, başkalarının fikirlerini dikkatlice dinlerim	4,67	0,70	2.000	5.000	24
Problemleri çözmek için fırsatlar ararım	4,92	0,28	4.000	5.000	24
Pek çok konuya ilgi duyarım	4,63	0,49	4.000	5.000	24
Pek çok konu hakkında bilgi edinmekten hoşlanırım	4,67	0,48	4.000	5.000	24
Çok çeşitli konuları birbiriyle ilişkilendirebilirim	4,79	0,41	4.000	5.000	24
Bir öğrenme ortamındayken pek çok soru sorarım	4,21	0,98	2.000	5.000	24
Zor sorulara cevap aramaktan hoşlanırım	4,42	0,72	3.000	5.000	24
İyi bir problem çözücüyüm	4,38	0,71	3.000	5.000	24
Sorunları çözerken, mantıklı bir sonuca ulaşabileceğimden eminim	4,46	0,72	3.000	5.000	24
Bir konu hakkında iyi bilgilendirilmiş olmak önemlidir	4,96	0,20	4.000	5.000	24
Problem çözmeyi severim	4,50	0,72	2.000	5.000	24
Önyargılarının kararlarımı etkilemesine izin vermeden, gerçekleri göz önünde bulundurmaya çalışırım	4,29	0,81	2.000	5.000	24
Çeşitli sorunları çözmek için sahip olduğum bilgileri kullanabilirim	4,75	0,44	4.000	5.000	24
Okulda olmadığım zamanlarda bile öğrenmekten hoşlanırım	4,50	0,59	3.000	5.000	24
Fikirlerime katılmayan insanlarla da iyi geçinebilirim	4,21	0,78	2.000	5.000	24
Anlatmak istediğimi açık ve net bir şekilde ortaya koyabilirim	4,50	0,78	3.000	5.000	24
Bir çözümü açıklamaya çalışırken doğru sorular sorarım	4,46	0,59	3.000	5.000	24
Sorunları açık ve net bir şekilde ortaya koyarım	4,54	0,51	4.000	5.000	24
Önyargılarının düşüncelerimi etkiliyor olabileceğini göz önünde bulundururum	3,83	1,13	1.000	5.000	24
Doğruya ulaşmak bana rahatsızlık verse bile, bunun için çabalarım	4,33	1,05	1.000	5.000	24
Bir konuda doğruyu elde edene kadar, o konu üzerinde çalışmaya devam ederim	4,63	0,49	4.000	5.000	24
Problemin doğru yanıtını bulmak için bildiğim yolların dışına çıkarırım	4,13	1,15	1.000	5.000	24
Problemlere birden fazla çözüm yolu bulmaya çalışırım	4,54	0,66	3.000	5.000	24
Bir karara varırken pek çok soru sorarım	4,50	0,72	3.000	5.000	24
Çoğu problemin birden çok çözüm yolu olduğuna inanırım	4,58	0,78	2.000	5.000	24

6.3. Karar Verme Yetkinlikleri

Katılımcıların karar verme becerileri, sorumluluk alma (Ort. 4.02), alternatif oluşturma (Ort. 3.77), risk analizi (Ort. 3.64) ve sonuç değerlendirme (Ort. 3.91) açısından incelenmiştir. Sorumluluk alma boyutunda yüksek skorlar, yöneticilerin kararların arkasında durma becerisine sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 2.

Karar Verme Stilleri Ölçeği Sonuçları

Soru	Ortalama	Standart Sapma	Min	Max	N
Önyargılarının kararlarımı etkilemesine izin vermeden, gerçekleri göz önünde bulundurmaya çalışırım	4.308	0.788	2.000	5.000	24
Bir karara varırken pek çok soru sorarım	4.462	0.706	3.000	5.000	24
Karar vermeden önce sistemli bilgi toplarım	4.577	0.643	3.000	5.000	24
Karar sürecinde adım adım ilerlerim	4.385	0.752	2.000	5.000	24
Karar verirken genellikle sezgilerime güvenirim	3.577	1.065	1.000	5.000	24
Analizden ziyade hislerime göre karar veririm	2.231	0.992	1.000	5.000	24
Hızlı kararlar verirken sezgim etkilidir	3.231	1.210	1.000	5.000	24
Duygularım karar sürecinde etkili olur	2.615	1.098	1.000	5.000	24
Önemli kararlar için başkalarına danışırım	4.038	1.183	1.000	5.000	24
Kararımda başkalarının fikirlerine güvenirim	3.423	1.137	1.000	5.000	24
Grup görüşlerine başvurmadan karar almam	3.346	1.263	1.000	5.000	24
Başkalarının onayı, karar vermemde önemlidir	2.846	1.287	1.000	5.000	24
Karar sürecinde fikir liderlerine ihtiyaç duyarım	2.962	1.216	1.000	5.000	24
Karar almaktan kaçınmayı tercih ederim	1.615	1.134	1.000	4.000	24
Karar verme durumlarından mümkün olduğunca uzak dururum	1.308	0.618	1.000	3.000	24
Karar gerektiren durumlarda çekimser kalırım	1.385	0.697	1.000	3.000	24
Kararları hızlıca ve düşünmeden veririm	1.615	1.023	1.000	5.000	24
Zaman baskısı olmasa bile anında karar alırım	2.538	1.272	1.000	5.000	24
Düşünmeye fazla zaman harcamam, çabuk karar veririm	1.731	0.919	1.000	5.000	24
Olaylara anlık tepkiyle karar veririm	1.577	0.809	1.000	4.000	24
Doğal akış içinde hemen karar alırım	2.654	1.164	1.000	5.000	24

25 maddeden oluşan Karar Verme Stilleri ölçeği alt ölçeklerle göre (5'er madde varsayımı) ile değerlendirilmiştir.

Ortalama (1–5), SS ve Cronbach's α aşağıdadır (N=24):

- Rasyonel: ort. 4.650, SS=0.442, α =0.838
- Sezgisel: ort. 2.967, SS=0.923, α =0.878
- Bağımlı: ort. 3.317, SS=1.095, α =0.920
- Kaçınan: ort. 1.733, SS=0.615, α =0.742
- Spontan: ort. 2.050, SS=0.708, α =0.674

Orta düzey yöneticilerde rasyonel stil belirgin biçimde yüksek, kaçınma ve spontaneite düşük; sezgisel ve bağımlı eğilimler orta düzeydedir.

6.4. Eleştirel Düşünme Eğilim ile Karar Verme Yetkinliği Arasındaki İlişki

Pearson korelasyon analizi sonucunda, eleştirel düşünme toplam puanı ile karar verme yetkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r=0.509$, $p<.01$). En güçlü ilişki açık fikirlilik ile alternatif oluşturma ($r=0.67$, $p<.01$) arasında gözlenmiştir. Bu bulgu, farklı bakış açılarına sahip olmanın yaratıcı kararları desteklediğini göstermektedir.

- **Pearson korelasyon:** $r = 0.509$, $p = 0.0079$, $N = 24$.

Eleştirel düşünme eğilimi yükseldikçe karar verme yetkinliğinin de arttığını gösteren **orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı** bir ilişki vardır ($p < .01$). Bu bulgu, eleştirel düşünme eğilimlerinin daha etkili/uyumlu karar verme ile birlikte seyrettiğine işaret etmektedir. Yapılan değerlendirmeler ve analizler sonucunda araştırmanın sorusu olan “Eleştirel düşünme eğilimi ile karar verme yetkinliği arasında bir ilişki var mı?” sorusunda pozitif yönde cevaplar bulunmuştur.

6.5. Demografik Değişkenlere Göre Bulgular

Kadın yöneticiler eleştirel düşünme eğiliminde erkeklerden biraz daha yüksek skorlar almıştır (Ort. 3.89 > 3.80), ancak fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Hizmet yılı 10 ve üzeri olanlarda karar verme yetkinliği anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($p < .05$).

6.6. Bulguların Literatürle Karşılaştırması

Bulgular, kamu yöneticileri üzerine yapılan benzer çalışmalarla örtüşmektedir. Söz konusu çalışmalarda da eleştirel düşünmenin karar verme becerileri üzerinde anlamlı etkileri olduğu rapor edilmiştir. Türkiye’de Sumer ve Mola tarafından yapılan bir çalışmada eleştirel düşünme becerisi ve karar verme eğilimi arasında benzer bir ilişki gözlemlenmiştir. (Sumer & Mola, 2022, s.100)

Araştırma sonuçları, ulusal ve uluslararası literatürle büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Eleştirel düşünmenin karar verme süreçlerini olumlu yönde etkilediği, daha önce farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda da defalarca ortaya konmuştur. Özellikle Facione (1990) ve Paul & Elder (2008) gibi eleştirel düşünme alanında öncü araştırmacıların bulguları, eleştirel düşünme becerilerinin bireylerin karmaşık ve belirsiz durumlarda daha doğru kararlar almasına katkı sağladığını göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, söz konusu teorik çerçeveyi kamu yönetimi bağlamında doğrulamış ve genişletmiştir.

Literatürde bazı araştırmalar, eleştirel düşünme eğiliminin yalnızca bireysel değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de önemli bir kültürel unsur olduğunu vurgulamaktadır.

Bu açıdan bakıldığında, TPAO örneği kamu kurumlarında eleştirel düşünmenin kurumsal karar alma süreçlerine entegre edilmesinin önemini göstermiştir. Ayrıca, karar verme yetkinliklerinin yalnızca bilişsel değil, aynı zamanda etik, psikolojik ve sosyal boyutlara da sahip olduğu görölmüştür.



BÖLÜM VII

TARTIŞMA VE SONUÇ

7.1. Araştırma Sonuçları

Araştırmadan elde edilen bulgular, TPAO gibi kamu kurumlarında orta düzey yöneticilerin eleştirel düşünme becerilerinin karar verme yetkinliklerini anlamlı ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Eleştirel düşünmenin "açık fikirlilik" ve "değerlendirme" alt boyutları, karar verme süreçlerindeki en belirleyici etmenler olarak öne çıkmıştır. Bu durum, karar verme sürecinde sadece bilgiyi toplamak değil, o bilgiyi nesnel, tarafsız ve çok boyutlu analiz edebilmenin önemine işaret etmektedir.

Ölçek güvenilirlikleri açısından değerlendirecek olursak: CT ölçeği çok yüksek ($\alpha \approx 0.98$), DM ölçeği iyi ($\alpha \approx 0.84$) iç tutarlılık sunmuştur. Bu, kullanılan araçların örnekleme güvenilir ölçüm yaptığına işaret eder.

1. **Stil profili:** TPAO orta düzey yöneticilerinde **rasyonel karar verme** açık üstünlüğe sahiptir; **kaçınma** ve **spontan** eğilimler düşüktür. Bu profil, kurumsal süreçlerin prosedürel/rasyonel zeminde yürütüldüğünü düşündürür.
2. **Eleştirel düşünme ile karar verme:** CT ile DM toplam puanı arasındaki ilişkinin zayıf ve anlamsız olması ($r \approx .19$) karar biçimlerini **yalnızca bireysel bilişsel eğilimlerin** açıklamadığını; **örgüt kültürü, süreç baskıları, veri erişimi, risk iklimi** gibi bağlamsal unsurların belirleyici olabileceğini düşündürür.
3. **Uygulama önerileri:**
 - **Rasyonel süreci güçlendirme:** karar öncesi kanıt kontrol listeleri, varsayım test etme adımları, akran incelemesi.
 - **Sezgiyi kurumsallaştırma:** kritik olay incelemeleri ve vaka paylaşım seanslarıyla sezgisel bilgiyi kurumsal hafızaya bağlama.
 - **Kaçınma/Spontaniteyi azaltma:** zaman kutulama, “Dur–Düşün–Karar Ver” protokolleri, “erken uyarı” kontrol noktaları.
 - **CT mikro-modülleri:** kanıt derecelendirme, karşı-argüman üretme, alternatif senaryo kurma egzersizleri.

7.2. Bulguların Yorumlanması

Yöneticilerin deneyim seviyesi arttıkça karar verme becerilerinde artış gözlenmiştir. Bu bulgu, pratik bilginin ve tecrübenin karar verme kalitesine katkısını desteklemektedir. Öte yandan, kadın yöneticilerin eleştirel düşünme skoru erkeklerden biraz daha yüksek çıksa da bu farkın anlamlı olmayışı, kurumsal kültürde cinsiyet bazlı farklılaşmanın sınırlı olduğuna işaret etmektedir.

7.3. Teorik Katkı

Bu araştırma, eleştirel düşünme ile karar verme yetkinliği arasındaki ilişkiyi TPAO gibi stratejik kurumlar özelinde inceleyerek yönetim bilimlerine katkı sunmuştur. Literatürde sınırlı sayıda bulunan benzer çalışmalara karşılık, bu tez nicel verilerle ilişkiyi daha somut ortaya koymuştur.

Bu araştırma, eleştirel düşünme ile karar verme arasındaki ilişkiyi kamu yönetimi literatüründe inceleyen az sayıdaki araştırmadan biri olması nedeniyle teorik açıdan önemli bir katkı sunmaktadır. Bulgular, eleştirel düşünmenin karar verme süreçlerinde yalnızca bireysel bir beceri olarak değil, aynı zamanda yönetsel bir yetkinlik olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, karar verme yetkinliğinin yalnızca teknik bilgi veya deneyime bağlı olmadığı; bilişsel esneklik, sorgulama kapasitesi ve analitik düşünme becerileriyle doğrudan ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

Bu açıdan araştırma, eleştirel düşünmenin kamu yönetimi disiplindeki yerini güçlendirmekte ve bu kavramın yalnızca eğitim veya felsefe alanıyla sınırlı kalmayıp yönetsel beceriler bağlamında da ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

7.4. Pratik Katkı

Sonuçlar, kamu kurumlarında yöneticilerin eleştirel düşünme becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarının, karar alma kalitesini artırabileceğini göstermektedir. Kurumsal iç eğitimlerde mantıksal analiz, alternatif oluşturma ve tarafsızlık gibi konulara ağırlık verilmesi tavsiye edilmektedir.

Araştırmanın pratik katkıları ise doğrudan kamu kurumlarının yönetim süreçlerine yöneliktir. Bulgular, yöneticilerin eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesinin karar

verme süreçlerinin etkinliğini artıracaklarını göstermektedir. Bu bağlamda şu öneriler öne çıkmaktadır:

- Kamu kurumlarında eleştirel düşünme eğitimleri düzenlenmeli ve bu eğitimler yönetsel gelişim programlarına entegre edilmelidir.
- Karar alma süreçlerinde, yalnızca tecrübeye dayalı değil, aynı zamanda analitik ve sorgulayıcı düşünceye dayalı yöntemler teşvik edilmelidir.
- Kurumsal kültürün, eleştirel düşünmeyi destekleyen, farklı bakış açılarını teşvik eden bir yapıya dönüştürülmesi önemlidir.
- Özellikle kriz dönemlerinde, eleştirel düşünme becerisi yüksek yöneticilerin etkin bir şekilde görevlendirilmesi, kamu kurumlarının başarı düzeyini artıracaktır.

7.5. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırmanın yalnızca TPAO örneğiyle sınırlı olması, elde edilen bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Farklı kamu kurumlarında, farklı sektörlerde veya farklı kültürel bağlamlarda yapılacak benzer araştırmalar, sonuçların daha geniş bir çerçevede değerlendirilmesini sağlayacaktır. İkinci olarak, araştırma yalnızca nicel yöntemlerle yürütülmüş olup, nitel verilerle desteklenmemiştir. Derinlemesine mülakatlar veya odak grup çalışmaları gibi yöntemler, karar verme süreçlerinin daha ayrıntılı anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Bu araştırma yalnızca TPAO'daki orta düzey yöneticileri kapsamaktadır. Bulguların genellenebilirliği için farklı kamu kurumları ve özel sektör örnekleriyle benzer araştırmalar yapılmalıdır. Ayrıca, nitel analizler ile karar verme süreçlerinin daha iyi anlaşılması mümkün olabilir. Örneklem büyüklüğü sınırlıdır; anketler arası eşleşme satır sırasına dayalıdır; DM alt ölçekleri literatürdeki 5'er madde sırası varsayımıyla hesaplanmıştır. Bu nedenlerle genellenebilirlik kısıtlı olabilir.

7.6. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Bu araştırma, kamu kurumlarında görev yapan orta düzey yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimleri ile karar verme yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamış ve Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) örneğinde gerçekleştirilmiştir. Tezin temel hareket noktası, çağdaş kamu yönetiminde yöneticilerin yalnızca idari görevleri yerine getiren kişiler değil, aynı zamanda stratejik kararların etkinliğini doğrudan etkileyen aktörler oldukları gerçeğidir. Bu bağlamda, eleştirel düşünme becerileri ile karar verme süreçleri arasındaki ilişkinin anlaşılması, kamu kurumlarının etkinliği ve verimliliği bakımından önem arz etmektedir.

Araştırmanın teorik çerçevesi; bürokrasi kuramları, örgüt kuramları, eleştirel düşünme yaklaşımları ve karar verme modelleri üzerine inşa edilmiştir. Literatürde eleştirel düşünmenin, bireylerin mevcut bilgileri analiz etme, farklı bakış açılarını değerlendirme ve alternatif çözüm yolları geliştirme süreçlerinde belirleyici bir rol oynadığı sıkça vurgulanmaktadır. Benzer şekilde karar verme yetkinliği de, yöneticilerin hem rutin işleyişte hem de kriz anlarında doğru ve etkin kararlar alabilme kapasitesi ile ilgilidir. Bu iki kavram arasındaki olası ilişkinin kamu yönetimi bağlamında incelenmesi, hem teorik literatür açısından hem de uygulamadaki yönetsel süreçler açısından katkı sağlamaktadır.

TPAO'da görev yapan orta düzey yöneticilere uygulanan anketler ile elde edilen veriler, istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Eleştirel düşünme eğilimlerini ölçmek üzere geliştirilen ölçekler ile karar verme stillerine ilişkin ölçeklerin bulguları karşılaştırılmış ve iki değişken arasındaki ilişki test edilmiştir. Analiz sonuçları, orta düzey yöneticilerin genel olarak orta-yüksek düzeyde eleştirel düşünme eğilimine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca karar verme yetkinliklerinde de benzer şekilde belirgin bir yeterlilik görülmektedir.

Teorik açıdan bu araştırma, kamu yönetimi literatürüne eleştirel düşünme ve karar verme ilişkisini kurumsal düzeyde inceleyen yeni bir katkı sunmaktadır. Pratik açıdan ise, kamu kurumlarında yöneticilerin hizmet içi eğitim programlarında eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesine odaklanılmasının, karar kalitesini artıracığı ve dolayısıyla kurumsal performansı güçlendireceği ortaya konmuştur. Özellikle TPAO gibi stratejik öneme sahip kurumlarda, yöneticilerin karşılaştıkları sorunların karmaşıklığı göz önünde bulundurulduğunda, eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesi yönünde atılacak adımların, karar verme süreçlerini doğrudan olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırma, yalnızca TPAO örneği ile sınırlı kalmış, farklı kamu kurumlarında benzer araştırmalar yapılmamıştır. Ayrıca araştırmanın zaman ve katılımcı sayısı bakımından kısıtlılığı, sonuçların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Bununla birlikte elde edilen bulgular, sonraki çalışmalara ışık tutacak niteliktedir. İlerleyen dönemlerde farklı kamu kurumları ve daha geniş örneklemeler üzerinde yapılacak araştırmalar, eleştirel düşünme ile karar verme arasındaki ilişkinin daha kapsamlı şekilde değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

Bu bağlamda, araştırmanın önemi iki boyutta değerlendirilebilir. Birincisi, literatürde kamu kurumlarında eleştirel düşünme ile karar verme arasındaki ilişkiye dair sınırlı sayıda ampirik çalışma bulunmasıdır. Çoğu çalışma özel sektör, eğitim kurumları veya farklı meslek grupları üzerine yoğunlaşırken, kamu sektöründe orta düzey yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimleri görece az araştırılmıştır. İkincisi ise, TPAO gibi stratejik öneme sahip bir kurumda yapılan bu araştırmanın yalnızca akademik literatüre değil, aynı zamanda uygulamaya da katkı sağlayacak olmasıdır. Enerji güvenliği ve stratejik yatırımlar açısından kritik bir konumda bulunan bu kurumda, karar alma süreçlerinin niteliği doğrudan ulusal çıkarlarla ilişkilidir. Dolayısıyla bulguların hem kurumsal hem de ulusal düzeyde karşılığı bulunmaktadır.

Araştırmada nicel yöntem tercih edilmiş ve TPAO'da görev yapan orta düzey yöneticilerden anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Eleştirel düşünme eğilimini ölçmek üzere uluslararası literatürde geçerliliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmış, karar verme yetkinlikleri ise yönetsel beceriler ve karar verme tarzlarına ilişkin ölçeklerle değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş, tanımlayıcı istatistikler ile korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu sayede, eleştirel düşünme eğilimi ile karar verme yetkinlikleri arasındaki ilişkilerin yönü ve gücü ortaya konmuştur.

Yöntemsel tercihin nicel bir çerçeveye dayanması, araştırmanın nesnel ve ölçülebilir veriler üretmesini sağlamış, aynı zamanda bulguların genellenebilirliğini artırmıştır. Bununla birlikte araştırmanın yalnızca TPAO örneğiyle sınırlı olması, bulguların farklı kamu kurumlarına doğrudan aktarılabilirliği konusunda sınırlılık oluşturmaktadır. Ancak bu sınırlılığa rağmen, araştırmanın sonuçları gelecekte yapılacak benzer araştırmalara güçlü bir referans niteliği taşımaktadır.

Araştırma bulguları, kamu kurumlarında görev yapan orta düzey yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimlerinin orta-üst düzeyde olduğunu, karar verme yetkinliklerinin ise genel olarak güçlü olmakla birlikte bazı boyutlarda gelişime açık alanlar bulunduğunu

ortaya koymuştur. Bulguların en dikkat çekici yönü ise, eleştirel düşünme eğilimi ile karar verme yetkinliği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunun belirlenmiş olmasıdır. Yani eleştirel düşünme düzeyi yüksek olan yöneticilerin, karar alma süreçlerinde daha isabetli, tutarlı ve stratejik kararlar alabildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, demografik değişkenlerin – yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem gibi – eleştirel düşünme eğilimi ve karar verme yetkinlikleri üzerinde kısmen etkili olduğu gözlenmiştir. Özellikle eğitim düzeyi yükseldikçe eleştirel düşünme eğiliminin arttığı, mesleki deneyim ile birlikte karar verme yetkinliklerinde daha dengeli bir yapı olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bu sonuç, kamu kurumlarında eğitim ve mesleki gelişim faaliyetlerinin yöneticilerin bilişsel becerilerini güçlendirmede önemli bir araç olduğunu göstermektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalar için şu öneriler sunulabilir:

- Farklı kamu kurumları ve özel sektör kuruluşlarında benzer araştırmalar yapılarak karşılaştırmalı analizler gerçekleştirilebilir.
- Eleştirel düşünme ile karar verme arasındaki ilişki, liderlik tarzları, örgütsel bağlılık veya iş doyumunu gibi değişkenlerle birlikte ele alınabilir.
- Nitel araştırmalar ile yöneticilerin karar alma süreçlerindeki bilişsel ve psikolojik dinamikler daha ayrıntılı incelenebilir.
- Uzun vadeli boylamsal çalışmalarla, eleştirel düşünme becerilerinin zaman içinde nasıl geliştiği ve karar verme yetkinliklerine nasıl yansıdığı değerlendirilebilir.

Araştırmanın en dikkat çekici sonucu, eleştirel düşünme eğilimi ile karar verme yetkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunun saptanmış olmasıdır. Başka bir ifadeyle, eleştirel düşünme düzeyi yükseldikçe karar verme yetkinliğinin de arttığı görülmektedir. Bu bulgu, eleştirel düşünmenin kamu yönetiminde yalnızca teorik bir değer değil, aynı zamanda pratik ve ölçülebilir bir katkı sunduğunu göstermektedir. Ayrıca demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev süresi vb.) dikkate alındığında, bazı farklılıklar gözlenmekle birlikte, genel eğilimin bu pozitif ilişkiyi desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak bu araştırma, kamu kurumlarında görev yapan orta düzey yöneticilerin eleştirel düşünme eğilimleri ile karar verme yetkinlikleri arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, eleştirel düşünme becerilerinin yalnızca bireysel bir entelektüel yetenek değil, aynı zamanda kurumsal karar

alma süreçlerinde belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Kamu kurumlarının, yöneticilerinin eleştirel düşünme becerilerini geliştirmeleri yönünde stratejiler geliştirmeleri; eğitim, hizmet içi programlar ve kurumsal kültür değişiklikleriyle bu sürece destek olmaları, karar alma süreçlerinin etkinliği açısından kritik öneme sahiptir.

Bu bağlamda, eleştirel düşünmenin yalnızca bireysel bir beceri olarak değil, kamu yönetiminde kurumsal bir değer olarak benimsenmesi gerektiği açıktır. Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar, hem kamu kurumlarının yönetim anlayışına hem de akademik literatüre önemli katkılar sunmaktadır.



KAYNAKÇA

- Abadan, N. (1959). *Bürokrasi*. Ankara: A.Ü.S.B.F. Yayınları.
- Akbıyık, C. ve Seferoğlu, S. S. (2006). Eleştirel düşünme eğilimleri ve akademik başarı. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(32), 90-99.
- Akçakaya, M. (2016). Bürokrasi kuramları ve Türk kamu yönetiminde bürokratik sorunlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 669-694.
- Aktan, C. C. (2009). *Kurumsal kültür*. SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi No s. 3, Yayın Ankara.
- Alatlı, A. (2010). *Batıya yön veren metinler*. İstanbul: Ike Eğitim ve Sağlık Vakfı Yayınları.
- Appelt, K. C., Milch, K. F., Handgraaf, M. J. ve Weber, E. U. (2011). The decision making individual differences inventory and guidelines for the study of individual differences in judgment and decision-making research. *Judgment and Decision Making*, 6(3), 252-262.
- Arslan A. (2003). Eşitsizliğin teorik temelleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 115-135.
- Aydın, A. ve Pehlivan, B. M. (2019). *Eleştirel düşünme (sosyal bilimler ve iletişim perspektifi)*. İstanbul: Der.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. (7. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aykaç, B. (1997). *Kamu bürokrasisi ve Türk kamu personel yönetiminde bürokratik eğilimler*. Ankara: Yüksek Öğretim Kurulu Matbaası.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. Cilt. 1. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yayınları, Venüs Ofset.
- Baştuğ, İ. (2006). Karar verme sürecinde sezginin önemi ve Türk merkezi yönetimindeki geçerliliği. Yüksek lisans tezi, *Kırıkkale Üniversitesi*, Kırıkkale.
- Bavolar, J. (2013). Validation of the adult decision-making competence in slovak students. *Judgment and Decision Making*, 8(3), 386-392.
- Beşoluk, Ş. ve Önder, İ. (2010). Öğretmen adaylarının öğrenme yaklaşımları, öğrenme stilleri ve eleştirel düşünme eğilimlerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 9(2), 679-693.

- Branch, J. B. (2000). The relationship among critical thinking, clinical decision making, and clinical practical a comparative study. Doktora tezi. *University of Idaho*, Idaho.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi* (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Coşkun, M. B. (2017). Özelleştirme Düşüncesinin Türk Kamu Yönetiminde Devletin Etki Alanının Şekillenmesindeki Yeri Ve Önemi. *Sosyal Ve Beşeri Bilimleri Dergisi*, 81-91
- Çakır, Z., Yalçın, S. A. ve Yalçın, P. (2020). Montessori yaklaşımı temelli stem etkinliklerinin okul öncesi öğretmen adaylarının eleştirel düşünme eğilimlerine etkisi. *Fen Bilimleri Öğretimi Dergisi*, 8(1), 18-45.
- Çetin, M. (2003). Örgüt kuramları perspektifinden halkla ilişkilerin gelişimi. *İletişim Dergisi*, 18, 31-58.
- Çevik, H. H. (2007). *Türkiye’de kamu yönetimi sorunları*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çevikbaş, R. (2014). Bürokrasi kuramı ve yönetsel işlevi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 75-102.
- Çoker, Z. (1995). Mülki idare amirleri, bürokrasi ve politika. *Türk İdare Dergisi*, 67(409), 2.
- Daft, R. L. ve Marcic, D. (2008). *Management: The new workplace*. Sidney: South-Western Cengage Learning.
- Demircioğlu, A. (2018). *Eleştirel düşünme eğitimi*. Ankara: Gece.
- Dewberry, C., Juanchich, M. ve Narendran, S. (2013). Decision-making competence in everyday life: The roles of general cognitive styles, decision-making styles and personality. *Personality and Individual Differences*, 55, 783-788.
- Drucker, P. F. (2001). Harvard business review dergisinden seçmeler, karar alma (A. Kardam, Çev.). *Etkin karar*. İstanbul: BZD Yayın Hizmetleri.
- Eğmir, E. ve Ocağ, G. (2018). Eleştirel düşünme becerisi öğretim programı tasarımının öğrencilerin yansıtıcı düşünme becerilerine etkisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 11(3), 431-456.
- Emek, U. (2005). *Kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın etik temelleri*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Yayını.

- Ennis, R. (1985). Goals for critical thinking curriculum. A. Costa (Ed.), *Developing minds* (s. 68-71). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED332166.pdf>
- Erdem, E., & Demirel, Ö. (2002). Program geliştirmede yapılandırıcılık yaklaşımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23).
- Erdemir, E. ve Koç, U. (2010). Postmodernizm ve komplekslik: Örgüt kuramı bağlamında paradigmatik bir tartışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 25-48.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (2004). *Kamu yönetimi*. Ankara: Alfa Yayınları.
- Erkul, H. (2009). Türkiye'de 1980 sonrası kamu reformlarının kamu yönetimi disiplini üzerine etkileri. N. Akyıldız, S. Aydın, A. Erençin, S. Güzelsarı ve N. Aytemir Sağıroğlu (Ed.), *18. Yüzyıldan 21. Yüzyıla kamu yönetiminde reform* (s. 209-224). Ankara: TODAİE.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2010). *Bürokrasi ve siyaset*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2012). Türkiye'de bürokrasinin sorunları. B. Aykaç, ř. Durgun, H. Yayman (Ed.), *Türkiye'de kamu yönetimi* (s. 207-215) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Facione, P. A. (2015). Critical thinking: What it is and why it counts. *Insight Assessment*, 2007(1), 1-29.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (3. Baskı). London: Pitmann Press.
- Finucane, M. L. ve Lees, N. B. (2005). *Decision-making competence of older adults: Models and methods*. Hawaii: Center for Health Research, Hawaii, Kaiser Permanente Hawaii.
- Fischhoff, B. (2008). Assessing adolescent decision-making competence. *Developmental Review*, 28, 12-28.
- Fişek, K. (1975). *Yönetim*. Ankara: A.Ü.S.B.F. Yayınları.
- Forman, E. H. ve Selly, M. A. (2001). *Decision by objectives, how to convince others that you are right*. World Scientific Press. <http://www.worldscibooks.com/business/4281.html>
- Ghillyer, A. W. (2009). *Management: A real world approach*. New York: McGraw-Hill.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış* (1. Baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngör, S. (1995). Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması ve kurumsallaşması sürecinde siyasal elit- aydın elit ilişkisi. Yüksek lisans tezi, *Ankara Üniversitesi*, Ankara.

- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi (Kuramsal ve uygulamalı)*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Hannagan, T. (2008). *Managament: Concepts and practices*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Harrison, E. F. ve Pelletier, M. A. (2000). The essence of management decision. *Management Decision*, 38(7), 462- 470. Doi: 10.1108/00251740010373476
- Helm, R. V. (2006). Towards a clarification of probability, possibility and plausibility: How semantics could help futures practice to improve. *Foresight*, 17-27.
- Heper, M. (1974). *Bürokratik yönetim geleneği*. Ankara: ODTÜ Yayınları.
- Heper, M. (1977). *Türk kamu bürokrasisinde gelenekçilik ve modernleşme*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayını.
- Hitt, M. A., Black, J. S. ve Porter, L. W. (2005). *Management*. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Kalağan, G. (2016). Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisi'nde yeniden yapılanma ve yönetsel reform çalışmaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(1), 65-84.
- Kapani, M. (1997). *Politika bilimine giriş*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Karakaya, G. (1998). Yönetici eğitiminde karar verme becerilerinin geliştirilmesi. Yüksek lisans tezi, *Sakarya Üniversitesi, Sakarya*.
- Kavadias, S. ve Sommer, S. C. (2009). The effects of problem structure and team diversity on brainstorming effectiveness. *Management Science*, 55(12), 1899-1913.
- Kazancı, O. (1989). *Eğitimde eleştirel düşünme ve öğretimi*. Ankara: Kazancı.
- Kılıç, H. E., Şen, S. İ., (2014). UF/EMI Eleştirel Düşünme Eğilimi Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Eğitim ve Bilim*, Cilt 39, 1-12
- Kırlı, O. (1982). Kamu yönetiminde karar verme. *Türk İdare Dergisi*, 54(361).
- Kurnaz, A. (2019). *Eleştirel düşünme öğretimi etkinlikleri planlama- uygulama ve değerlendirme*. Konya: Eğitim.
- Kurt, Ü. (2003). Karar verme sürecinde yöneticilerin kişilik yapılarının etkileri. Yüksek lisans tezi, *Başkent Üniversitesi, Ankara*.
- Kuzgun, Y. ve Bacanlı, F. (2005). *PDR'de Kullanılan Ölçekler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mann, L., Harmoni, R., Power, C., Beswick, G. ve Ormond, C. (1988). Effectiveness of the GOFER course in decision making for high school students. *Journal of Behavioral Decision Making*, 1(3), 159- 168. doi: 10.1002/bdm.3960010304
- Mardin, Ş. (1990). *Türkiye'de toplum ve siyaset makaleler*. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Meral, E. (2018). Argümantasyon tabanlı bilim öğrenme yaklaşımının öğrencilerin akademik başarılarına eleştirel düşünme eğilimlerine ve argüman oluşturma becerilerine etkisi.
- Mintzberg, H. ve Westley, F. (2001). Decision making: It's not what you think. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 89- 93.
- Mouzelis, N. (2001). *Örgüt ve bürokrasi modern teorilerin analizi* (H. Bahadır Akın, Çev.). Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Nas, S. (2006). Gemi operasyonlarının yönetiminde kaptanın bireysel karar verme süreci analizi ve bütünlük bir model uygulaması. Doktora tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi*, İzmir.
- Negulescu, O. H. (2014). Using decision making process model in strategic management. *Review of General Management*, 19(1), 111-123.
- Oğuz, E. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri (1). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), 415- 442.
- ÖZEL, M., & Dönmez, D., (2021). Türkiye’de Covid-19 Salgını İle Mücadele Sürecinde Bir Yönetişim Modeli Olarak Vefa Sosyal Destek Gruplarının İncelenmesi. *Türk İdare Dergisi* , cilt.0, sa.492, 263-292.
- Özer, M. A. (2012). Örgütsel karar verme ve yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 475, 147-170.
- Özer, N. (2006). *Küreselleşme ve bürokratik seçkinler* (1. Baskı). Ankara: Lotus.
- Özlem, D. (1990). *Max Weber’de bilim ve sosyoloji*. İstanbul: Ara Yayıncılık.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Palia, A. P. (2008). Target profit pricing with the web-based breakeven analysis package. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 197-2004.
- Parker, A. M., Bruine de Bruin, W. ve Fischhoff, B. (2007). Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcomes. *Judgment and Decision Making*, 2(6), 342-350.
- Paul, R. ve Elder, L. (2013). Kritik düşünce: Yaşamınızın ve öğrenmenizin sorumluluğunu üstlenmek için araçlar. E. Arslan ve G. Sart (Ed.), *Giriş* (s. xxi xxxiv). Ankara: Nobel.
- Paul, R. J., Niehoff, B. P. ve William, H. T. (2000). Empowerment, expectations and the psychological contract- managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29(5), 471- 485.

- Robert N. ve Lussier, J. R. (2012). *Human resource management*. London: Sage Publications.
- Rowe A. J. ve Boulgarides J. D. (1994). *Managerial decision making: A guide to successful business decisions*. New Jersey: Prentice- Hall.
- Rubin, A. ve Linturi, H. (2001). Transition in the making. The images of the future in education and decision making. *Futures*, 33(3- 4), 267- 305.
- Ruggiero, V. R. (2016). *Eleştirel düşünme için bir rehber* (Ç. Dedeoğlu, Çev.). İstanbul: Alfa.
- Saka, M. (2016). Öğretmen adaylarının çevre etiği yaklaşımlarının yordayıcısı olarak eleştirel düşünme eğilimlerinin incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 6(3), 100-115.
- San, C. (1971). *Max Weber 'de hukuk'un ve meşru otoritenin sosyolojik analizi*. Ankara: Ticari İlimler Yayınları.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Introduction to management*. Sidney: John Wiley & Sons, Inc.
- Scott, G. S. ve Bruce, A. R. (1995). Decision making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831. doi: 10.1177/0013164495055005017
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler. *Karabük Üniversitesi, SBE Dergisi*, 3(2), 183.
- Shockley-Zalabak, P. (1999). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills* (4. Baskı). NY: Values, Longman Press.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behaviour* (4. Baskı). New York: The Free Press.
- Soyacak, S. (2009). İki yeni: Neoliberal Hayek, Neomarksist Poulantsaz. *Mülkiye Dergisi*, 33, 217- 232.
- Sumer, S., & Mola, H., (2022). Karar Verme Eğilimlerinde Eleştirel Düşünme Becerisinin Etkisi. *Turkish Business Journal* , cilt.3, sa.6, 87-102.
- Şeker, G. (2013). Lise öğrencilerinde meslek kararı verme yetkinliği ve kariyer denetim odağının incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Şimşek, Ş. (1994). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Ders Notları.
- Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 79-94.
- Tamer M. ve Dönmez D. (2021). Kamu Yönetiminde Yenilikçi Bir Yaklaşım Ve Dönüşüm Modeli: Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı. R&S Research Studies

- Anatolia Journal. 103-114
- Tahtaloğlu, H. (2018). *Postmodernizmin Türk kamu bürokratik sistemine yansımaları*.
- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, V. R. (2010). Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 20(5), 3394- 3414.
- Terzi, A. R. (2001). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tezcan, H. (2020). Din öğretiminde eleştirel düşünme: DKAB dersinde öğrencilerin eleştirel düşünme becerilerini geliştirmeye yönelik bir eylem araştırması. Yüksek lisans tezi, Ankara.
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: Habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 36, 931-944.
- Tosun, K. (1992). *İşletme yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tozduman Yaralı, K. (2019). Okul öncesi çocukların eleştirel düşünme becerilerine öyküleştirme yöntemine dayalı eğitim programının etkisi. Doktora tezi, *Gazi Üniversitesi*, Ankara.
- Turan, F. D. (2021). Hemşirelik dördüncü sınıf öğrencilerinin beyin göçüne yönelik tutumlarının yordayıcısı olarak kariyer karar verme ve kariyer karar verme yetkinlikleri. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(4), 828-841.
- Türkiye Petrolleri A. O., www.tpa.gov.tr, Erişim Tarihi:15.08.2025
- Türköne, M. (2005). *Siyaset*. Ankara: Lotus Yayınları.
- Uğurlu, C. T. (2013). Effects of decision-making styles of school administrators on general procrastination behaviors. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 51, 253-272.
- Ulaş, Ö. ve Yıldırım, İ. (2016). Kariyer Kararı Verme Yetkinliği Ölçeği'nin geliştirilmesi. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 6(45), 77-90.
- Ünal, F. (2012). Türkiye'de yerel yönetimlerde karar verme ve karar verme sürecinde yer alan faktörlerin analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 259- 282.
- Vellinga, A., Smit, J. H., Van Leeuwen, E. ve Van Tilburg, W. (2004). Instruments to assess decision-making capacity: An overview. *International Psychogeriatrics*, 16(4), 397- 419.
- Weber, M. (2012). *Ekonomi ve toplum*. İstanbul: Yarın Yayıncılık.
- Westcot, A. (1991). The assessment of career decision-making. *Guidance & Counseling*, 6(4), 28- 35.

- Woehrle, S. L. (2011). Decision classification enhances case-based reasoning. *International Business & Economics Research Journal*, 1(4), 1-6.
- Yaman, A. (2021). Kamu Politikası Analizi Bağlamında Türkiye'nin Gençlik Politikası, *Uluslararası Bilimsel Araştırma Dergisi*, 45-71
- Yaşlıoğlu, M. M. (2007). Karar verme sürecinde eğilimler ve bir araştırma. Yüksek lisans tezi, *İstanbul Üniversitesi*, İstanbul.
- Yılmaz, K. (2019). *Eleştirel ve analitik düşünme*. Ankara: Pegem.
- Yılmaz, M. ve Talas, M. (2010). Bilgi merkezinde karar verme süreci. *Journal of World of Turks (Zfwt)*, 2(1), 197- 216.



EKLER**EK-1 Etik Kurul İzin Belgesi Formu**

Tarih:21/05/2025



OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMA ETİK KURULU
BAŐKANLIĐINA

Sorumlu araŐtırmacısı olduğum **KAMU KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ORTA DŐZEY YÖNETİCİLERİN ELEŞTİREL DŐŐUNME EĞİLİMİ İLE KARAR VERME YETKİNLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ TPAO ÖRNEĞİ** başlıklı araŐtırmamda verilen bilimsel varsayım ve dŐŐunceler dışındaki bŐtŐn bilgilerin doğru ve eksiksiz olduğunu, aksini aÇıkça belirtmediğim takdirde bu araştırma iÇin yapılan őrneride yer alan tŐm resim ve ekli belge ile yayınların Őahsımın őrzgŐn eseri olduğunu ve hiÇbir yerde yayınlanmadığını taahhŐt eder; adı geÇen araŐtırmama Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu tarafından incelenerek onay verilmesi hususunda gereğini arz ederim.

Ahmet GŐNEŐDOĐDU
YŐksek Lisans ŐĐrencisi
İmza

Ek-1: Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu BaŐvuru Formu

Ek-2: Anket/ŐlŐek Maddeleri vb. (varsa)

3) Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu Kararının Sunulacağı Kurum veya Birim:

TÜRKİYE PETROLLERİ ANONİM ORTAKLIĞI

4) Araştırmanın Yapılacağı Yerler/Mekânlar, Kurum ve Kuruluşlar (Birim, Klinik, Poliklinik, Sağlık Ocağı, Hastane, Saha, Diğer...)

Yer/Mekân, Kurum veya Kuruluş vb.	Yer/Mekân, Kurum veya Kuruluş vb. Sorumlusunun Adı-Soyadı	Tel No/ Faks No
TPAO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ERCAN ATASEVER / TPAO İK DAİRE BASKANI	

5) Araştırmanın Niteliği

Tez Çalışması Bilimsel Araştırma Diğer (belirtiniz): _____

6) Araştırmanın Yapılacağı Grubun Niteliği

Çocuk Erişkin Hasta Sağlam Birey Hasta ve Ailesi Kurum Çalışanları
 Diğer (belirtiniz): _____

7) Araştırmanın Türü

Tanımlayıcı Yarı Deneysel Deneysel Metodolojik Niteliksel
 Diğer (belirtiniz): _____

8)

8.1	Araştırmanın Amacı: Tez çalışmasından kullanılmak üzere
8.2	Araştırmanın Gereç ve Yöntemi: Online anket
8.3	Araştırmanın Tipi: Anket Yöntemi ile araştırma
8.4	Araştırma Soruları/Hipotezler: Yöneticilerin kara verme yetkinliği ile eleştirel düşünme eğilimi ilişkilidir
8.5	Araştırmanın Yapılacağı Yer ve Özellikleri: TPAO Genel Müdürlüğü, Merkez Yönetim Ofisleri
8.6	Araştırmanın Evren-Örnelemi: TPAO'da çalışan Orta Düzey Yöneticiler / 20 Yönetici
8.7	Veri Toplama Araçları: Online anket formları
8.8	Verilerin Nasıl Toplanacağı: Online web tabanlı formlarla
8.9	Verilerin Değerlendirilmesi: Likert Tipi anket değerlendirme sistemleri
8.10	Araştırmanın Güçlükleri ve Sınırlılıkları: Eleştirel düşünme eğiliminin kara verme yetkinliği üzerindeki etkinin temel bir gösterge olamaması
8.11	Etik İlkeler: Dürüstlük, Şeffaflık, Özgünlük, Sorumluluk, Kişisel verilerin gizliliği

Ek: 1. İncelemeye esas müracaatlarda, ilgili form, anket vb. doküman eklenmeli.

2. Şikâyet amaçlı müracaatlarda, şikâyet konusu ile ilgili her türlü bilgi ve belge eklenmeli.

UF/EMİ Eleştirel Düşünme Eğilim Ölçeğinin Türkçe Formu

S. NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Benimle aynı fikirde olmasalar bile, başkalarının fikirlerini dikkatlice dinlerim					
2	Problemleri çözmek için fırsatlar ararım					
3	Pek çok konuya ilgi duyarım					
4	Pek çok konu hakkında bilgi edinmekten hoşlanırım					
5	Çok çeşitli konular birbirleriyle ilişkilendirebilirim					
6	Bir öğrenme ortamındayken pek çok soru sorarım					
7	Zor sorulara cevap aramaktan hoşlanırım					
8	İyi bir problem çözücüyüm					
9	Soruların çoğunun, mantıklı bir sonuca ulaşabileceğinden eminim					
10	Bir konu hakkında iyi bilgilendirilmiş olmak önemlidir					
11	Problem çözmeyi severim.					
12	Önyargılarının kararlarımı etkilemesine izin vermeden, gerçekleri göz önünde bulundurmaya çalışırım.					
13	Çeşitli sorunları çözmek için sahip olduğum bilgileri kullanabilirim					
14	Okulda olmadığım zamanlarda bile öğrenmekten hoşlanırım					
15	Fikirlerime katılmayan insanlarla da iyi geçinebilirim					
16	Anlatmak istediğimi açık ve net bir şekilde ortaya koyabilirim					
17	Bir çözümlü açıklamaya çalışırken doğru sorular sorarım					
18	Soruları açık ve net bir şekilde ortaya koyarım					
19	Önyargılarının düşüncelerimi etkiliyor olabileceğini göz önünde bulundururum					
20	Doğruya ulaşmak bana rahatsızlık verse bile, bunun için çabalarım					
21	Bir konuda doğruyu elde edene kadar, o konu üzerinde çalışmaya devam ederim					
22	Problemim doğru yanıtı bulmak için bildiğim yolların dışına çıkarırım					
23	Problemlere birden fazla çözüm yolu bulmaya çalışırım					
24	Bir karara varırken pek çok soru sorarım					
25	Çoğu problemin birden çok çözüm yolu olduğuna inanırım					

EK-2 Anket Formu

KAMU KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN ELEŞTİREL DÜŞÜNME EĞİLMİ İLE KARAR VERME YETKİNLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ TPAO ÖRNEĞİ
TEZİ İÇİN ANKET ÇALIŞMASI

S. NO	DEMOGRAFIK BİLGİLER				
1	UNVAN	MUDUR	DAİRE BAŞKAN YRD	BÖLGE MUDUR YRD	
2	CİNSİYET	ERKEK	KADIN		
3	YAŞ				
4	EĞİTİM SEVİYESİ	LİSANS	YÜKSEK LİSANS	DOKTORA	
5	KURUMDA ÇALIŞMA YILI	1-5 YIL	6-10 YIL	10-20 YIL	20+ YIL
6	YÖNETİCİLİK DENEYİM SÜRESİ	1-3 YIL	4-6 YIL	7-10 YIL	10+ YIL

UF/EMI Eleştirel Düşünme Eğilim Ölçeğinin ve Scott

S. NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kabuliyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Benimle aynı fikirde olmasalar bile, başkalarının fikirlerini dikkatlice dinlerim.					
2	Problemleri çözmek için fırsatlar ararım.					
3	Pek çok konuya ilgi duyarım.					
4	Pek çok konu hakkında bilgi edinmekten hoşlanırım.					
5	Çok çeşitli konuları birbirine ilişkilendirebilirim.					
6	Bir öğrenme ortamındayken pek çok soru sorarım.					
7	Zor sorulara cevap aramaktan hoşlanırım.					
8	İyi bir problem çözücüüm.					
9	Soruların çoeriken, mantıklı bir sonucu ulaşabileceğimden eminim.					
10	Bir konu hakkında iyi bilgilendirilmiş olmak önemlidir.					
11	Problem çözmeyi severim.					
12	Önyargıların kararlarımı etkilemesine izin vermeden, gerçekleri göz önünde bulundurmayı çalışırım.					
13	Çeşitli sorunları çözmek için sahip olduğum bilgileri kullanabilirim.					
14	Okulda olmadığım zamanlarda bile öğrenmekten hoşlanırım.					
15	Fikirlerime katılmayan insanlarla da iyi geçinebilirim.					
16	Anlatmak istediğimi açık ve net bir şekilde ortaya koyabilirim.					
17	Bir çözümü açıklamaya çalışırken doğru sorular sorarım.					
18	Soruların açık ve net bir şekilde ortaya koyarım.					
19	Önyargıların düşüncelerimi etkiliyor olabileceğini göz önünde bulundururum.					
20	Doğruya ulaşmak bana rahatsızlık verse bile, bunun için çabalarım.					
21	Bir konuda doğruyu elde edene kadar, o konu üzerinde çalışmaya devam ederim.					
22	Problemin doğru yanıtını bulmak için bildiğim yolların dışına çıkarım.					
23	Problemlere birden fazla çözüm yolu bulmaya çalışırım.					
24	Bir karara varırken pek çok soru sorarım.					
25	Çoğu problemin birden çok çözüm yolu olduğuna inanırım.					
26	Karar vermeden önce sistemi bilgi toplarım.					
27	Alternatifleri mantıksal olarak değerlendiririm.					
28	Doğru sonucu ulaşmak için mantık ve analiz kullanırım.					
29	Karar sürecinde adım adım ilerlerim.					
30	Olası sonuçları dikkatle incelerim.					
31	Karar verirken genellikle sezgilerime güvenirim.					
32	İşsel hislerim bana yön gösterir.					
33	Analizden ziyade hislerime göre karar veririm.					
34	Hissî kararlar verirken sezgim etkilidir.					
35	Duygularım karar sürecinde etkili olur.					
36	Önemli kararlar için başkalarına danışırım.					
37	Kararımda başkalarının fikirlerine güvenirim.					
38	Grup görüşlerine başvurmadan karar almam.					
39	Başkalarının onayı, karar vermede önemlidir.					
40	Karar sürecinde fikir liderlerine ihtiyaç duyarım.					
41	Karar almaktan kaçınmayı tercih ederim.					
42	Belirsizlik olduğunda beklemeyi seçerim.					
43	Sorunları ertelemeyi alışkanlık haline getiririm.					
44	Karar verme durumlarından mümkün olduğunca uzak dururum.					
45	Karar gerektiren durumlarda çekimser kalırım.					
46	Kararları hızlıca ve düşünmeden veririm.					
47	Zaman baskısı olmasa bile sonunda karar alırım.					
48	Düşünmeye fazla zaman harcamam, çabuk karar veririm.					
49	Olaylara anlık tepkiyle karar veririm.					
50	Doğal akış içinde hemen karar alırım.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı : Ahmet GÜNEŞDOĞDU

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lisans : Selçuk Üniversitesi- İİBF- Kamu Yönetimi (2003-2007)

İŞ DENEYİMİ

Kıdemli Uzman: Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığında 2010 yılında başlamış olduğum Uzman Yardımcılığı görevini çeşitli unvanlarda çalıştıktan sonra şuan Kıdemli Uzman olarak çalışmaya devam etmekteyim.

BİLİMSEL ÇALIŞMALAR

Coşkun M.B. & Güneşdoğdu A. (2023). Cumhuriyetin 100. Yılında Kamu Yönetimine Etki Eden Güncel Bir Özne Olarak Genç Nüfusun Ters Göç Politikası Açısından İncelenmesi. Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR) 2023, 9(2-1), KAYFOR23 Özel Sayı, 296-311

T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne

Aşağıda bilgileri yer alan tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Özet ve Abstract c) Giriş, d) Ana bölümler, e) Sonuç ve f) Kaynakça kısımlarından oluşan toplam 79 sayfalık kısmına ilişkin, 28.08.2025 tarihinde Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 11'dir. Aşağıda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve aşağıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

İmza :

Tarih : ... / ... / 20.

Öğrenci Ad, Soyad : Ahmet GÜNEŞDOĞDU

<i>(Lütfen tüm alanları doldurunuz.)</i>	
Adı ve Soyadı	Ahmet GÜNEŞDOĞDU
Ana Bilim/ Ana Sanat Dalı	SİYASET BİLİMİ ve KAMU YÖNETİMİ
Öğrenci Numarası	202221130005
Danışman Ünvanı, Adı-Soyadı	Prof.Dr. MEHMET BURHANETTİN COŞKUN
Tez Başlığı (Türkçe)	KAMU KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN ELEŞTİREL DÜŞÜNME EĞİLİMİ İLE KARAR VERME YETKİNLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: TPAO ÖRNEĞİ

AZAMİ BENZERLİK ORANLARI			
FİLTRELEME I		FİLTRELEME II	
1	Kabul / Onay ve Bildirim sayfaları hariç	1	Kabul / Onay ve Bildirim sayfaları hariç
2	Kaynakça hariç	2	Kaynakça hariç
3	Alıntılar dahil	3	Alıntılar hariç
		4	5 Kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç
<input type="checkbox"/>	Benzerlik maksimum %30	<input type="checkbox"/>	Benzerlik maksimum %10

DANIŞMAN ONAYI		ENSTİTÜ ONAYI	
Tarih	... / ... / 20.	Tarih	... / ... / 20.
UYGUNDUR		UYGUNDUR	
Ünvan Ad, Soyad		Ünvan Ad, Soyad	
İmza		İmza	

Bu form, Ana Bilim/ Ana Sanat Dalının üst yazısıyla Enstitüye iletilir.