

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN YENİLİK
YETENEĞİNE VE FİRMA
PERFORMANSINA ETKİLERİ

Veli Denizhan KALKAN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2008

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ZEKÂNIN YENİLİK
YETENEĞİNE VE FİRMA
PERFORMANSINA ETKİLERİ

Veli Denizhan KALKAN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Halit KESKİN

GEBZE
2008



**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ
ENSTİTÜSÜ**

DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 25/01/2008 tarih ve 2008/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 22/07/2008 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Veli Denizhan KALKAN'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Halit KESKİN (GYTE)

ÜYE

: Doç. Dr. Ali Ekber AKGÜN (GYTE)

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU (GYTE)

ÜYE

: Prof. Dr. Oya ERDİL (GYTE)

ÜYE

: Prof. Dr. Münevver ÇETİN (Marmara Üniversitesi)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: Örgütsel Zekânın Yenilik Yeteneğine ve Firma Performansına Etkileri

YAZAR ADI: Veli Denizhan KALKAN

Örgütsel zekâ son dönemlerde hem akademik çevrelerde hem de iş dünyasında en çok tartışılan konular arasında yer almaktadır. Bu alanda birtakım çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ancak genel kabul gören bir örgütsel zekâ modeli halen geliştirilebilmiş değildir. Bu çalışma örgütsel zekâyı kavramsallaştırmanın yanı sıra örgütsel zekâ bileşenlerini yenilik yeteneğiyle (örgütsel yenilikçilikle) ve firma performansı ile ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, örgütsel zekâyı bireysel zekâ literatürüne dayalı olarak kavramsallaştırmayı öngören bir yaklaşım benimsenmiştir. Kapsamlı bir literatür değerlendirmesi sonucunda, örgütsel zekâ üç ayrı bileşenin oluşturduğu bir yapı olarak operasyonelleştirilmiştir. Bu bileşenler örgütsel enformasyon işleme kapasitesini temsil eden “IT yeteneği”, “örgütsel adaptasyon yeteneği” ve “kolektif duygusal zekâ” olarak ifade edilmiştir. Örgütsel zekâ bileşenlerini yenilik yeteneğiyle (örgütsel yenilikçilikle) ve firma performansı ile ilişkilendiren, ayrıca algılanan çevresel belirsizliğin bu ilişkilerdeki moderatör rolünü ifade eden araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Marmara Bölgesi’nde yer alan farklı sektörlerdeki işletmelerden elde edilen veriler analiz edilerek hipotezler test edilmiştir. Araştırma sonuçları yöneticilere ve araştırmacılara yönelik çıkarımları bağlamında tartışılmıştır. Genel olarak bu çalışma, örgütsel zekânın firma açısından taşıdığı öneme, kolektif duygusal zekânın ve yenilik yeteneğinin (örgütsel yenilikçiliğin) organizasyonlar için kritik başarı faktörleri olarak belirginleşmelerine, algılanan çevresel belirsizliğin ise diğer değişkenler arasındaki ilişkileri çeşitli yönlerde ılımlaştırıcı yapıya dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler

Zekâ, Örgütsel Zekâ, Enformasyon İşleme Kapasitesi, IT Yeteneği, Örgütsel Adaptasyon Yeteneği, Kolektif Duygusal Zekâ, Örgütsel Yenilik, Yenilik Yeteneği (Örgütsel Yenilikçilik), Algılanan Çevresel Belirsizlik, Firma Performansı.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: The Impacts of Organizational Intelligence on Innovation Capability and Firm Performance

AUTHOR: Veli Denizhan KALKAN

Organizational intelligence has been discussed widely in both academia and business world recently. Some research has been conducted in this field. However, a generally accepted model of organizational intelligence has not been developed yet. Besides conceptualizing organizational intelligence, this study aims to relate its components to innovation capability (organizational innovativeness) and firm performance. An approach informed by individual intelligence literature is adopted in the study. Based on an extensive literature review, organizational intelligence has been conceptualized as a construct represented by three distinct variables; namely “IT capability” representing the information processing capacity of the organization, “organizational adaptive capability”, and “collective emotional intelligence”. Research hypotheses relating organizational intelligence components to innovation capability (organizational innovativeness) and firm performance -as well as asserting the moderating role of perceived environmental uncertainty in these relationships- have been developed. Data obtained from business organizations located in Marmara region have been analyzed to test the hypotheses. Managerial and theoretical implications of research findings have been discussed. In general, the study draws upon the vitality of organizational intelligence for business organizations, emphasizes the emergence of collective emotional intelligence and innovation capability (organizational innovativeness) as critical factors for organizational success, and points to the various moderating roles perceived environmental uncertainty play in the relationships among other variables.

Keywords

Intelligence, Organizational Intelligence, Information Processing Capacity, IT Capability, Organizational Adaptive Capability, Collective Emotional Intelligence, Organizational Innovation, Innovation Capability (Organizational Innovativeness), Perceived Environmental Uncertainty, Firm Performance.

TEŞEKKÜR

Öncelikle, tez çalışması ve bütün doktora öğrenimi süresince bilimsel destek, teşvik ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Halit Keskin'e teşekkürlerimi sunarım. Tez konusunun seçimi ve çalışmanın ilerletilmesindeki yardım ve katkılarından dolayı tez izleme komitesi üyesi hocam Doç. Dr. Ali Ekber Akgün'e, çalışmanın gelişim sürecinde yararlı olan görüş ve tavsiyelerinden dolayı tez izleme komitesi üyesi hocam Yrd. Doç. Dr. Salih Zeki İmamoğlu'na teşekkür ederim.

Bu tez çalışmasının altyapısını oluşturan GYTE'deki yüksek lisans ve doktora öğrenimim süresince derslerinden, görüş ve önerilerinden istifade ettiğim değerli hocalarım Prof. Dr. Oya Erdil, Prof. Dr. Erol Eren, Prof. Dr. Abdülkadir Akçin, Prof. Dr. Salih Aynural, Doç. Dr. Lütfihak Alpkan, Doç. Dr. Cemal Zehir, Doç. Dr. Adnan Ceylan, Doç. Dr. Cengiz Yılmaz, Doç. Dr. İbrahim Soğukpınar ve GYTE İşletme Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Cevat Gerni'ye teşekkürlerimi sunarım. Bilimsel çalışmalar hususundaki görüş ve tavsiyeleriyle yol gösterici olan, adını sayamadığım bütün hocalarıma ve araştırma görevlisi arkadaşlarıma; ayrıca Enstitü Sekreteri Mikail Onur başta olmak üzere GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü ve İşletme Fakültesi çalışanlarına teşekkür ederim.

Uygulama aşamasında sağladıkları yardım ve kolaylıklardan dolayı araştırmaya katılan firma yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecindeki katkılarından dolayı babam Doç. Dr. Hüseyin Kalkan'a ve tez çalışması sürecindeki destekleri dolayısıyla aileme teşekkürü de bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1
1. ZEKÂ	4
1.1. Genel Olarak Bireysel Farklılıklar ve Zekâ	4
1.2. Zekâ Tanımları ve Anlayışları	6
1.2.1. Tarihsel-Felsefî Görüşler	6
1.2.2. Modern Tanımlar	8
1.2.3. Farklı Kültürlerde Zekâ Tanımları ve Anlayışları	10
1.3. Zekâ Teorileri	12
1.3.1. Psikometrik Teoriler	12
1.3.2. Bilişsel Teoriler	14
1.3.3. Biyolojik Teoriler	16
1.4. Zekânın Gelişimi ve Ölçülmesi	17
1.4.1. Zekânın Gelişimi	17
1.4.2. Zekânın Ölçülmesi	18
1.5. Kapsamlı Zekâ Modelleri	20
1.5.1. Çoklu Zekâ Kuramı	20
1.5.2. Triarşik Başarı Zekâsı Kuramı	21
1.5.3. Biyoekolojik Zekâ Modeli	23
1.5.4. Duygusal Zekâ Yaklaşımı	24
1.6. Değerlendirme	25

1.6.1.	Genel Değerlendirme	25
1.6.2.	Çoğulcu/Bağlamsal Yaklaşım ve Zekânın Bileşenleri	30
2.	ÖRGÜTSEL ZEKÂ	34
2.1.	Örgütsel Zekânın Arka Planı	34
2.1.1.	Karmaşıklık ve Sosyo-Teknik Sistemler	34
2.1.2.	Kolektif Zekâ	35
2.2.	Örgütsel Zekâ Kavramı	36
2.2.1.	Bireylerde ve Örgütlerde Zekâ	36
2.2.2.	Bireysel ve Örgütsel Zekâyı İlişkilendiren Modeller	38
2.2.2.1.	Birleştirme Modeli	39
2.2.2.2.	Dönüşüm Modeli	39
2.2.2.3.	Yayılmış Model	40
2.2.2.4.	İlişkilendirme Modellerinin Değerlendirilmesi	41
2.2.3.	Örgütsel Zekâ Tanımları	41
2.3.	Örgütsel Zekâ Teorileri	44
2.3.1.	Genel Literatür İncelemesi	44
2.3.2.	Örgütsel Zekâ Yaklaşımları	52
2.3.2.1.	Örgütsel IQ Yaklaşımı	52
2.3.2.2.	Sibernetik Yaklaşım	54
2.3.2.3.	Sistematik-Yönetimsel Yaklaşım	56
2.3.3.	Örgütsel Zekâ Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi	57
2.4.	Bileşenler Yaklaşımı	58
2.4.1.	Literatürde Öne Çıkan Bileşenler	58
2.4.2.	Değerlendirme: Önerilen Bileşenler	59
2.5.	Örgütsel Zekânın Bileşenleri	60
2.5.1.	Örgütsel Enformasyon İşleme Kapasitesi	60
2.5.1.1.	Örgütsel Enformasyon İşleme Süreci ve Kapasite Sorunu	60
2.5.1.2.	Örgütsel Enformasyon İşleme Kapasitesi: <i>IT Yeteneği</i>	62
2.5.2.	Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	65
2.5.3.	Kolektif Duygusal Zekâ	69
2.6.	Değerlendirme	73

2.6.1.	IT Yeteneği ve Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	75
2.6.2.	Kolektif Duygusal Zekâ ve Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	77
3.	YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL ZEKÂ	81
3.1.	Örgütsel Yenilik Süreci	81
3.2.	Örgütsel Yenilikçilik	85
3.3.	Örgütsel Zekâ Bileşenleri, Örgütsel Yenilikçilik ve Firma Performansı	90
3.3.1.	IT Yeteneği ve Örgütsel Yenilikçilik	91
3.3.2.	Örgütsel Adaptasyon Yeteneği ve Örgütsel Yenilikçilik	93
3.3.3.	Kolektif Duygusal Zekâ ve Örgütsel Yenilikçilik	94
3.3.4.	Kolektif Duygusal Zekâ ve Firma Performansı	96
3.3.5.	Örgütsel Yenilikçilik ve Firma Performansı	99
3.4.	Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkileri	99
3.4.1.	IT Yeteneği-Örgütsel Adaptasyon Yeteneği İlişkinde Çevresel Belirsizliğin Rolü	102
3.4.2.	Kolektif Duygusal Zekâ-Örgütsel Adaptasyon Yeteneği İlişkinde Çevresel Belirsizliğin Rolü	103
3.4.3.	IT Yeteneği-Örgütsel Yenilikçilik İlişkinde Çevresel Belirsizliğin Rolü	105
3.4.4.	Kolektif Duygusal Zekâ-Firma Performansı İlişkinde Çevresel Belirsizliğin Rolü	107
3.4.5.	Örgütsel Yenilikçilik-Firma Performansı İlişkinde Çevresel Belirsizliğin Rolü	109
4.	ARAŞTIRMA TASARIMI	113
4.1.	Ölçekler ve Anket Formunun Düzenlenmesi	113
4.1.1.	Ölçeklerin Oluşturulması	113
4.1.2.	Anket Formunun Düzenlenmesinde Dikkat Edilen Noktalar	116
4.1.3.	Pilot Uygulama ve Anket Formunun Son Şeklini Alması	117
4.2.	Örnekleme ve Veri Toplama Süreci	118

5.	ANALİZ VE BULGULAR	120
5.1.	Örneklem Özelliklerine İlişkin Bilgiler	120
5.2.	Faktör Analizi	122
5.3.	Güvenilirlik Analizi	123
5.4.	Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi	124
5.5.	Hipotez Testleri	127
5.5.1.	Örgütsel Adaptasyon Yeteneği Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları	127
5.5.2.	Örgütsel Yenilikçilik Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları	129
5.5.3.	Firma Performansı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları	130
5.5.4.	Çevresel Belirsizliğin Moderatör Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	133
5.5.5.	Hipotezlere Dair Sonuçların Özeti	138
6.	SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	141
6.1.	Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	141
6.2.	Araştırma Sonuçlarının Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Öneriler	148
6.3.	Çalışmanın Kısıtlılıkları ve İleri Araştırmalar İçin Öneriler	152
	KAYNAKLAR	160
	ÖZGEÇMİŞ	220
	EK: ANKET SORULARI	

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
ÇB	:	Çevresel Belirsizlik
IQ	:	Intelligence Quotient [Zekâ Katsayısı]
IT	:	Information Technology [Enformasyon Teknolojisi]
OIQ	:	Organizational Intelligence Quotient [Örgütsel Zekâ Katsayısı]
Sig.	:	Significance level [anlamlılık/manidarlık düzeyi]
UK	:	United Kingdom [Birleşik Krallık]
vb	:	ve bunun gibi, ve benzeri
vd	:	ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Zekânın Bileşenleri	32
Şekil 3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli	112
Şekil 5.1. Araştırmanın Sonuç Modeli	139

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Zekâ Literatürü Özeti	26
Tablo 1.2. Zekâ Literatürüne İlişkin Değerlendirmeler	28
Tablo 2.1. Çeşitli Fonksiyonlar Açısından Bireysel ve Örgütsel Zekâ	37
Tablo 2.2. Örgütsel Zekâ Tanımları	42
Tablo 2.3. Örgütsel Zekâ Literatürü Özeti	45
Tablo 2.4. Literatürdeki Örgütsel Zekâ Bileşenleri	58
Tablo 2.5. Örgütsel Zekâ Bileşenlerinin Özeti	74
Tablo 4.1. Değişkenlere Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları (Ön Uygulama)	117
Tablo 5.1. Araştırmaya Katılan Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı	120
Tablo 5.2. Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı	120
Tablo 5.3. Anketi Cevaplayan Kişilerin Firmadaki Konumlarına Göre Dağılımı	121
Tablo 5.4. Anketi Cevaplayan Kişilerin Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	121
Tablo 5.5. Anketi Cevaplayan Kişilerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı	121
Tablo 5.6. Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri	122
Tablo 5.7. Değişkenlere Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları	123
Tablo 5.8. Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	125
Tablo 5.9. Örgütsel Adaptasyon Yeteneği Bağımlı Değişkeni İle İlgili Regresyon Analizinin Sonuçları	128
Tablo 5.10. Örgütsel Yenilikçilik Bağımlı Değişkeni İle İlgili Regresyon Analizinin Sonuçları	129
Tablo 5.11. Firma Performansı Bağımlı Değişkeni İle İlgili Regresyon Analizinin Sonuçları	130

Tablo 5.12. Örgütsel Zekâ Bileşenlerinin Firma Performansı Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi	131
Tablo 5.13. Örgütsel Zekâ Bileşenleri ve Örgütsel Yenilikçiliğin Firma Performansı Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi	132
Tablo 5.14. Örgütsel Adaptasyon Yeteneği Bağımlı Değişkeni İle İlgili Kademeli Regresyon Analizi Sonuçları	134
Tablo 5.15. Örgütsel Yenilikçilik Bağımlı Değişkeni İle İlgili Kademeli Regresyon Analizi Sonuçları	135
Tablo 5.16. Firma Performansı Bağımlı Değişkeni İle İlgili Kademeli Regresyon Analizi Sonuçları (1)	136
Tablo 5.17. Firma Performansı Bağımlı Değişkeni İle İlgili Kademeli Regresyon Analizi Sonuçları (2)	137
Tablo 5.18. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçların Özeti	138

Tek tek alınca aralarından hiçbiri iyi adam olmayan çokluğun hep birlikte alındığı zaman -bireysel olarak değil, topluca- azlıktan daha iyi olması mümkündür. Herkesin katkıda bulunduğu bir şölenin tek bir adamın kesesinden verilen şölene oranla daha iyi olması gibi... Her birinin iyilik ve zekâdan bir payı olan birçok kişi bir araya getirilince, bunların hepsi birden, birçok eli ve ayağı ve birçok kafası olan çok parçalı tek bir adam gibi olur.

Aristoteles, *Politika*, Kitap III, Bölüm 11, s. 86-87.

GİRİŞ

İnsanlık çok erken zamanlarda kolektif zekânın taşıdığı önemin farkına varmıştı. Pek çok teknik ve sosyal ilerlemenin ortak zekâ sayesinde gerçekleştirildiği biliniyordu. Kitlelerin daha önce benzeri görülmemiş bir biçimde tarihin akışına müdahil oldukları yirminci asırda, kolektif-ortak zekânın önemi daha da belirginleşti. Bununla birlikte, insan topluluklarındaki bu yeteneğin gerçek anlamda harekete geçirilebildiği söylenemez. Zira bugün halen kolektifin zekâsından yeterince yararlanılmadığından yakınılmaktadır. Bu yakınma çeşitli sosyal gruplarda, özellikle de örgütlerde çok belirgindir. Paradoksal olarak, bireysel zekâları ileri düzeylerde olan bireylerden oluşan çok çeşitli örgütlerin -organizasyon olarak- hiç de zeki olmadıkları açık ya da örtülü biçimlerde ifade edilmektedir (Liang, 2001; Pawar, 2005; Zembylas and Vrasidas, 2005; Ringer, 2007). Bireysel zekâ düzeyleri çok yüksek yöneticilerden oluşan bir ekibin kolektif zekâsının çok düşük olabildiği (Senge 2004/1990, s. 18), ilişkilerin grup zekâsını sınırladığı (Isaacs, 2001, s. 59), hatta oldukça zeki bireylerin oluşturduğu üniversitelerin bile bir bütün olarak hiç de zekice davranmadıkları (Mandelbaum, 1979, p. 699) öne sürülmektedir. Bahsi geçen çelişki o kadar belirgindir ki, zeki insanların örgüt içinde kolektif aptallığa eğilim göstermelerinin istisna değil kaide olduğu bile iddia edilmiştir (Albrecht, 2003, p. 4).

Kolektif zekâyâ ilişkin tespitler ve yakınmalar araştırmacıların ve yöneticilerin dünyasında yankı bulmuştur. Böylece, önemi her şeyden önce gerçek yaşamdaki ihtiyaçlardan ve pratik zorunluluklardan kaynaklanan örgütsel zekâ, son dönemlerde yönetim araştırmacılarının ve profesyonellerin en çok ilgi gösterdiği konular arasında yer almaya başlamıştır (Quinn, 1992; McMaster, 1996; Glynn, 1996; Halal, 1998; Matheson and Matheson, 1999; Pinchot and Pinchot, 2002; Albrecht, 2003; Akgün et

al., 2007a). ABD’de Massachusetts Institute of Technology bünyesinde kolektif zekâ yaklaşımını geliştirmeye yönelik olarak özel bir merkez kurulmuş olması da yaygınlaşan ilginin önemli göstergelerinden biridir (Goyal and Akhilesh, 2007, p. 212). Ancak çalışmalar her cephede ilerletilmesine karşın, örgütsel zekâ kavramının neyi ifade ettiği konusunda dahi henüz bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bunun nedenlerinden biri örgütsel zekâ çalışmalarının çok farklı perspektiflere istinat etmeleridir (Glynn, 1996; Halal, 1998; Schwaninger, 2001; Dayan et al., 2004; Yolles, 2005). Örneğin, örgütsel zekâyı bireysel zekâ temelinde ele alanlar olduğu gibi bireysel zekâdan oldukça bağımsız bir biçimde temellendirmeye çalışanlar da vardır. Fikir birliğinin sağlanamamasının diğer bir nedeni de örgütsel zekânın farklı yönlerden ve değişik araştırma amaçları ekseninde çalışılmış olmasıdır. Bazı araştırmacılar zekâyı örgütün öğrenme süreçleriyle, diğer bazıları ise yenilik süreçleriyle ilişkilendirme ihtiyacı duymuş; zekânın teknoloji transferi ve yeni ürün performansı açısından oynadığı rolü aydınlatmaya çalışanlar da olmuştur (Glynn, 1996; Akgün et al., 2003; Lin, 2003; Dayan, 2004).

Güncel uygulama eksenli ve/veya popüler bazı metinler bir yana bırakılırsa, Glynn’in (1996) kapsamlı kavramsal çalışmasının bu alandaki sistematik çalışmaların öncüsü olduğu ifade edilebilir. Glynn (1996) makalesinde örgütsel zekâyı bireysel zekâ literatür değerlendirmesine dayalı olarak tanımlamış ve örgütsel yenilik süreciyle kavramsal düzeyde ilişkilendirmiştir. Sosyal zekâ ve duygusal zekâ gibi kavramlarla ifade edilen önemli zekâ unsurlarını (Lowman and Leeman, 1988; Salovey and Mayer, 1990; Ashforth and Humphrey, 1995) göz ardı eden bu çalışma, her şeye rağmen yönetim ve organizasyon literatürüne katkısı açısından özgündür. Ancak bu çalışmanın arkası gelmemiştir. Devam niteliğinde sayılabilecek az sayıdaki çalışmada örgütsel zekânın yenilik ve öğrenme gibi süreçlerdeki rolüne ilişkin yararlı çıkarımlar yapıldıysa da (Lin, 2003; Akgün et al., 2007a) örgütsel zekâ araştırmaları halen -hem hacim hem de nitelik itibarı ile- yeterli düzeyde değildir. Uygulamaya yönelik çalışmalar genellikle dar kapsamlıdır. Örgütsel zekânın “organizasyonun çevresine uyum göstermesini sağlayan özelliklerinin kombinasyonu”nu ifade eden bir kavram olduğu (Glynn, 1996; McMaster, 1996; Schwaninger, 2000) düşünüldüğünde, mevcut literatürün yetersizliği daha da belirginleşmektedir. Literatür örgütsel zekâyı kapsamlı bir biçimde kavramsallaştırabilmiş değildir. Örgütsel zekânın bileşenlerinin ne olduğu açık değildir. Araştırmacılar ve yöneticiler

için yararlı olabilecek bir çerçeve geliştirilememiştir. Öte yandan, örgütsel zekâ Glynn'in (1996) çalışmasında önemini vurguladığı örgütsel yenilik süreciyle de sağlıklı bir biçimde ilişkilendirilememiştir.

Diğer önemli bir sorun da, örgütsel zekâ alanındaki çalışmaların başlangıçtaki paradigmatlarıyla sınırlı bir ilerleyişe sahip olmalarıdır. Bu çalışmalar farklı perspektiflerden beslenen araştırmaları ve incelemeleri genellikle görmezden gelirler (Huy, 1999; McKelvey, 2001; Schwaninger, 2003; Yolles, 2005). Zekânın davranışsal boyutuna yoğunlaşanlar sosyal ve duygusal yönler, duygusal boyutlara odaklananlar enformasyonla ilgili yeterliliklere yeterince ilgi göstermezler. Bu olgu, körlerin fili tarif etmelerine benzer bir durum yaratmaktadır. Dolayısıyla, literatürün eksikliğini yanı sıra, bütünlüğe sahip olmaması da önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumun örgütsel zekâ literatürünün gelişimi açısından yararlı olmadığı açıktır. Literatürdeki dağınıklığı toparlayıcı bir kavramsal çerçeveye ihtiyaç vardır. Ayrıca bu kavramsal çerçeve bağlamında -örgütsel zekânın örgütsel yenilik süreci içindeki rolüne ilişkin- test edilebilir hipotezler geliştirilmesi de örgütsel zekâ konusuna ilişkin çalışmaların ilerletilmesi açısından önemlidir. Organizasyonlarda yürütülecek bir araştırma, söz konusu hipotezlerin test edilmelerinin yanı sıra, uygulamada anahtar önem taşıyan unsurların -en azından bir kısmının- da açığa çıkmasını sağlayacaktır.

Bütün bunlar değerlendirildiğinde, bu çalışmanın amaçları şu şekilde somutlaşmaktadır: (1) Temelde bireysel zekâ literatürü olmak üzere ilgili literatürlerin değerlendirilmesine dayalı olarak bir örgütsel zekâ çerçevesi geliştirmek; (2) örgütsel zekâyı örgütsel yenilikçilikle (yenilik yeteneğiyle) ve firma performansıyla ilişkilendirmek, çevresel belirsizliğin ilişkiler üzerindeki etkilerini de hesaba katarak araştırma hipotezleri geliştirmek ve araştırma için kavramsal bir model oluşturmak; (3) firmalarda yürütülecek bir uygulamayla araştırma hipotezlerini test etmek; (4) araştırma sonuçlarına ve teorik çıkarımlara dayalı olarak -çalışmanın kısıtlılıklarını da göz önünde bulundurmak suretiyle- yöneticiler ve ileri araştırmalar için yararlı olabilecek öneriler ortaya koymak.

1. ZEKÂ

1.1. Genel Olarak Bireysel Farklılıklar ve Zekâ

İnsanlar arasındaki farklılıkların nedenleri ve sonuçları, felsefi münakaşalarda doğrudan ya da dolaylı bir biçimde ele alınmış ve düşünce tarihinin en önemli tartışma başlıklarından biri haline gelmiştir. Farklılıkların incelenmesi, takriben 130 yıllık bir geçmişe sahip olan modern psikolojinin de önde gelen ilgi alanlarından birini ifade etmektedir (Butler ve McManus, 1998, s. 115; Schultz ve Schultz, 2002, s. 206; Budak, 2003, s. 292). Bu konuda kavramsal tartışmalar yürütülmüş ve farklılıkların nedenlerini aydınlatıcı ipuçları sunmaları beklenen psikolojik ölçümler gerçekleştirilmiştir (Pichot, 1995, s. 9-11). Literatür sistematik olarak gözden geçirildiğinde, bireysel farklılıkların kabaca üç alana ayrıştırılabileceği görülür: Bilişsel yetenekler, ilgiler ve kişilik (Lubinski, 2000, p. 407; Bouchard and McGue, 2003, p. 4). Bilişsel yetenekler alanında önemli yer tutan karmaşık bir mefhumu ifade eden zekâ, önemli bir bireysel farklılık olarak değerlendirilmektedir (Cancro, 1971; Jensen, 1982; Gottfredson, 1998; Larsen and Buss, 2002).

Bilişsel yetenekler akıl yürütme, düşünme ve bilgi kazanma süreçleriyle ilgili yeterliliklerdir. Zekâ, tarihsel olarak, bireyin sahip olduğu bilişsel becerilerin genelini ifade eden bir kavram olarak değerlendirilmiştir (Burt, 1955). Öyle ki, klasik zekâ yaklaşımları zekâyı “genel bilişsel yetenek” olarak da adlandırır (Gottfredson, 1997, p. 13). Pratikteki görünümüyle zekâ, kol emeğinden ziyade zihinsel emeğin kullanılması gereken durumlarda devreye giren önemli yeterliliği ifade eder (Carlson and Buskist, 1997, p. 335). Bununla birlikte, zekânın tam olarak ne olduğu sorusunun cevabı oldukça karmaşıktır. Psikolojiyle ilgili temel başlangıç kaynaklarında, genellikle zekâ anlatılmadan önce zekâ testleri ele alınmaktadır (Atkinson et al., 1993; Mischel, 1993; Matlin, 1995; Morgan, 1998). Kavramdan önce ölçüm tartışılmaktadır (Butler ve McManus, 1998). Bunun nedeni, zekâyâ ilişkin genel geçer bir tanıma halen ulaşılamamış olması ve zekâ testlerinin alanın öncü gücü olma rolünü uzun yıllar boyunca sürdürmüş olmalarıdır. Kısacası, zekâ testleri ölçtükleri şeyin önüne geçmiş, zekâ alanındaki çalışmalar uzunca bir süre istatistiksel tartışmalara odaklanmışlardır (Guilford, 1967, p. 2; Richards, 2003, s. 219).

Bireysel zekâ genel bir zihin gücü, ya da bir diğer ifadeyle zihinsel becerilerin tümü olarak değerlendirilmektedir (Morgan, 1998, s. 285). Bu durumda, kişinin şu ana kadar öğrendiği her şey ve şimdiki öğrenme yeteneği zekânın kapsamında yer alır (Humphreys, 1971, p. 31-32). Dolayısıyla zekânın içeriğinde hem bir bilgi ve beceri birikimi, hem de bu birikimi ilerletme gücüne ilişkin unsurlar bulunur. Zekânın, özellikle Batı kültüründeki algılanış biçiminde dört temel özellik ön plana çıkar: (1) Zekâ, doğuştan gelen ve bireyin gerçekleştirme amacında olduğu herhangi bir görevde yeterli performansı sağlamasına yarayan bir yön ya da yeterlidir; (2) bu yeterlilik çevreye uyum sağlamayı kolaylaştıran bir fonksiyona sahiptir; (3) zekâ en karmaşık biçimine insanlarda ulaşsa ve etkileri en çok insanlarla ilgili olsa da salt insana özgü bir yeterlilik değildir; (4) zekânın fonksiyonları beynin yapısı ve işleyişiyle yakından ilişkilidir (Colom and Andres-Pueyo, 2000, p. 168). Zekâyâ yönelik ilgiyi ortaya çıkaran ana faktör insanların zihinsel yeterlilik açısından birbirlerinden farklı olmalarıdır. Zekâ genellikle bireylerin zihinsel performanslarındaki farklılıkları açıklayıcı olduğu öne sürülen bir kavram olarak gündemleştirilmiştir (Howe, 1988, p. 350).

Zekâ araştırmaları uzun sayılabilecek bir geçmişe sahiptir. Bu süreçte uzmanlar zekânın çevreye uyum sağlamaya yarayan yetenekleri ifade ettiği hususunda genellikle birleşmişlerdir (Sternberg, 2002, p. 2). Ancak henüz üzerinde uzlaşılan kapsamlı bir zekâ tanımı ortaya koyulamamıştır. Zekâ konusunda birbirinden oldukça farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bunun nedeni, bu konudaki ampirik çalışmaların araştırdıkları yapının doğasına ilişkin temel nitelikleri keşfetmekten ziyade varsaymaya yönelmiş olmalarıdır (Sternberg and Kaufman, 1998, p. 480). Zekâ konusunda bütünlüklü ve işlevsel bir yaklaşım geliştirmek için tarihsel ve güncel zekâ yaklaşımlarının gözden geçirilerek değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle felsefecilerin, psikologların ve farklı kültürlerle mensup insan topluluklarının *zekâ tanımları ve anlayışları* ele alınacaktır. Daha sonra *zekâ teorileri* incelenecek, zekâ literatürünün önemli tartışma başlıkları arasında yer alan *zekânın gelişimi ve ölçülmesi* konularındaki görüşler değerlendirilecek, *kapsamlı zekâ modelleri* olarak adlandırılan ve günümüzde iş yaşamı, sosyal politikalar ve eğitim dünyası üzerinde önemli etkilere sahip olan yaklaşımlar üzerinde durulacaktır. Son olarak ise, bütüne yönelik bir *değerlendirme* ışığında, literatürün işaret ettiği temel noktalar tartışılarak operasyonel bir zekâ kavramı geliştirilecektir.

1.2. Zekâ Tanımları ve Anlayışları

1.2.1. Tarihsel-Felsefi Görüşler

Platon zekâyı öğrenme yeteneği olarak ele alır. Öğrenme ve bilgi aşkının, yanlışları kabul etmekten kaçınmanın ve gerçeğe duyulan sevginin zekânın unsurları olduğunu ifade eder (Platon, 2002/İ.Ö. 4. asır, s. 219-223). Aristoteles zekâ olgusunu “kıvrak zekâ” kavramıyla ifade eder. Kıvrak zekâ olayların ve olguların nedenlerini hızlı bir biçimde anlamayı sağlayan yetidir (Aristoteles, 2005/İ.Ö. 4. asır, s. 52). Aristoteles hayvanlarda da bir zekâ ve akıl kıvılcımı olduğunu, ancak felsefi akıl gücünün yalnızca insanda bulunduğunu belirtir (Aristoteles, 2003/İ.Ö. 4. asır, s. 22). Aurelius Augustinus zekânın değerini sorgular ve daha az akıllı olanların Tanrı'nın rızasından ve Kilise'den uzaklaşma ihtimallerinin de daha az olacağını ima eden ifadeler kullanır (Augustinus, 1999/401, s. 89-90). Gazali ise, akli düşünme gücü olarak değerlendirir (Gazali, 2002/11. asır, s. 281). Bu, insanın nazari bilgileri kavramak için doğuştan sahip olduğu bir kabiliyettir (Çubukçu, 2004, s. 86). İnsanda yerleşmiş bulunan -ikinin birden çok olduğu gibi- zaruri bilgiler ve tecrübelerle elde edilen ilimler de akıl kapsamında değerlendirilir (Çubukçu, 2004, s. 86-87).

Montaigne zeki insanların bilgiyi ve gerçeği arayan insanlar olduklarını ileri sürer. Montaigne'e göre, zeki olmanın bir yönü de insanın güçlü yönlerinin yanı sıra zayıf yönlerinden de haberdar olmasıdır (Montaigne, 1997/1580). Bununla birlikte Montaigne parlak bir zekânın gündelik işlerde engelleyici olabileceğini de ifade eder (Montaigne, 1997/1580, s. 71). Francis Bacon, zihin açısından öğrenmenin önemi üzerinde durur. Ona göre, tıpkı beden hastalıklarının birtakım beden alıştırmalarıyla iyileştirilebilmesi gibi, insan zihninin de uygun bir öğrenim yardımıyla giderilemeyecek hiçbir eksikliği yoktur (Bacon, 2002/1625, s. 194). 16. yüzyıl düşünürü Juan Huarte de San Juan insanların yetenekleri yönünden farklılaştıklarını, hiç kimsenin her tür iş için yararlı olabilecek doğal bir yeteneğe sahip olmadığını belirtmiş; eğitim ve iş yaşamında verimli sonuçlara ulaşabilmek için, çeşitli programlara kabul edilecek insanların seçimi sürecinde öncelikle zihinsel yeteneklerinin test edilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Deary, 2000, p. 35-48).

Thomas Hobbes'a göre "doğal" ve "sonradan kazanılmış" zekâ söz konusudur (Hobbes, 2005/1651, s. 58). Hobbes doğal zekâ kavramı ile yöntemsiz, eğitimsiz ve öğretimsiz, pratik ve tecrübeyle elde edilen entelektüel becerileri kasteder. Sonradan kazanılmış zekâ ile ise yöntem ve eğitim yoluyla elde edilene ifade eder (Hobbes, 2005/1651, s. 61). Zeki olmayan insanlar düşüncede yavaş olan ve arzu edilen sonuca doğru kolaylıkla hareket edemeyen kimselerdir (Hobbes, 2005/1651, s. 58). Zeki insanlarsa şeyler arasında diğerlerinin fark edemedikleri benzerlikleri ve farklılıkları görebilirler. Hobbes insanların zekâ bakımından temelde-doğuşta eşit olduklarını, farklılıkların ise motivasyondan kaynaklandığını, farklılaşan duygularla - kendi ifadesiyle "tutkularla"- ilişkili olduğunu ifade eder (Hobbes, 2005/1651, s. 58-67). Pascal bazı insanların zekâlarını çok sayıda alanda, diğer bazı insanların ise daha dar bir çerçevede sergilediklerini belirtir (Pascal, 1998/1670, s. 143). Pascal'a göre matematiksel yönelimli zihinler dikkatli incelemelere dayalı akıl yürütmelerle hareket ederler. Sezgisel yönelimli zihinler ise az bir çabayla olguları görürler, zira bütünsel kavrayışlı bir düşünce yapısına sahiptirler. Zeki olmayan insanlarda matematiksel ya da sezgisel yönelim söz konusu değildir. Onların belirli-kurulu bir enformasyon edinme-işleme yolları yoktur (Pascal, 1998/1670, s. 142-145).

John Locke "zekâ kıvraklığı"ndan ve "muhakeme yeteneği"nden bahseder. Zekâ kıvraklığı düşüncelerin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde çabukluk ve uyumu, muhakeme yeteneği ise dikkatlice ayırma ve böylelikle karışıklıktan kaçınma durumunu ifade eder (Locke, 1998/1689, p. 153). Bu iki zekâ türünden birine sahip olmak diğerine de sahip olunacağı anlamına gelmez (Locke, 1998/1689, p. 153). Ansiklopedistler "düşüncenin genişliği, hayal gücünün kudreti ve ruhun etkinliği" olarak tanımladıkları dehadan bahsederler (Diderot ve D'Alembert, 2005/1753, s. 165). Dehanın sürekli olarak gözlem yaptığı ve duygular dünyasıyla derin ilişkiler içinde olduğu belirtilir (Diderot ve D'Alembert, 2005/1753, s. 165-167). Adam Smith bireyler arası farklılıkların, bireylerin doğuştan getirdikleri özelliklerden ziyade işbölümünün sonuçlarından, dolayısıyla ekonomik-maddi koşullardan kaynaklandığına dikkat çeker (Smith, 2004/1776, s. 27-28). Immanuel Kant dehayı üretilmeleri hiçbir kurala bağlı olmayan bir şeyleri üretebilme yeteneği olarak tanımlar (Kant, 2004/1790, p. 122). Hem Kant hem de John Stuart Mill zekânın temel niteliği olarak orijinalliğin önemini vurgularlar (Kant, 2004/1790, p. 121-122; Mill, 2005/1859, s. 88-89).

1.2.2. Modern Tanımlar

William James'in zekâ konusundaki yaklaşımı felsefi-tarihsel görüşlerle modern psikolojik yaklaşımlar arasında bir geçiş noktasını ifade eder (Sternberg, 1990, p. 31-32). James'e göre insanı diğer canlılardan ayıran şey, düşünceleri benzerlikleri dolayısıyla birbirleriyle *ilişkilendirme yeteneğidir* (James, 1950/1890, p. 360). Newton ve Darwin gibi bilim insanlarının sahip oldukları deha bu yeteneğin gelişmiş bir biçimini ifade eder (James, 1950/1890, p. 360). Ayrıca James -Pascal gibi- analitik ve sezgisel zekâ arasında bir ayrım yapar ve analitik zekânın sezgisel zekâdan daha gelişkin bir formu ifade ettiğini belirtir. Analitik zekâyâ daha çok bilim adamları ve felsefeciler gibi soyut muhakemecilerde, sezgisel zekâyâ ise genellikle sanatçılarda rastlanır (James, 1950/1890, p. 361-363). Ebbinghaus'a göre ise zekâ farklı ilişkileri birleştirme-ilişkilendirme yeteneğidir (Terman, 1916, p. 46).

İnsanın psikofiziksel fonksiyonlarının etkinliğine önem veren Galton ve J. M. Cattell zekâyı doğru ayırıştırma kapasitesi olarak değerlendirirler (Galton, 1908/1883; Cattell, 1890). Spencer, Claparède ve Stern'e göre zekâ yeni durumlara yönelik zihinsel bir uyumdur (Hançerlioğlu, 1997, s. 31; Piaget, 2002/1947, p. 10; Cuvillier, 2003, s. 210). Claparède zekâyı içgüdü ve alışkanlığın karşıtı olarak ele alır. Çünkü içgüdü ve alışkanlıkta, tekerrür eden durum ve koşullarda -kalımsal ya da başka bir tarzda edinilmiş olarak sağlanan- uyum söz konusudur. Zekâda ise uyum bilinçli bir şekilde gerçekleştirilir (Piaget, 2002/1947, p. 10). Yaşamı içsel ilişkilerin dıştaki durumlara -sürekli bir biçimde gerçekleşen- adaptasyonu olarak tanımlayan Spencer, adaptasyonun zekâ sayesinde gerçekleştiğini ifade eder (Guilford, 1967, p. 11). Spearman kendisinden önceki bu ve benzeri yaklaşımları eleştirir. Bu tanımlarda açıklık olmadığını belirtir. Spearman'a göre "uyum sağlama" ve "durum" gibi kavramların tam olarak neyi ifade ettikleri belli değildir (Hançerlioğlu, 1997, s. 31). Spearman insanların çeşitli zihinsel yeteneklerini ölçen test skorlarındaki pozitif korelasyondan yola çıkarak zekâyı bir genel faktör olarak değerlendirir (Crinella and Yu, 2000, p. 299). Farklı zihinsel yetenekler arasındaki ilişkinin genel zekâ olarak adlandırdığı bu faktörle açıklanabileceğini ileri sürer (Spearman, 1904, p. 272). Bu faktör bütün zihinsel uğraşlar için gereklidir (Terman, 1916, p. 46-47). Spearman genel faktörü "zihinsel enerji" olarak nitelendirir (Spearman, 1927, p. 89).

Boring 1923'te zekâyı zekâ testlerinin ölçtüğü şey olarak tanımlar (Vernon, 1960, p. 30-31). Bu döngüsel tanım daha sonra hiçbir açıklayıcılığı olmamakla eleştirilmiştir (Guilford, 1967, p. 13; Brody, 2004, p. 30). David Wechsler, Spearman'ın -daha sonraki pek çok çalışma üzerinde etkili olan ve onlara yön veren- zekâ tanımının fazla basitleştirilmiş olduğunu öne sürer. Ona göre nitelikli bir zekâ tanımı daha kapsamlı olmalıdır, zira zekâ izole edilmiş bir varlık değil kişiliğin bir yönüdür. Weschler zekâyı bir kişideki amaçlı hareket etme, rasyonel düşünme ve çevreyle etkili bir biçimde ilgilenme yeteneği olarak tanımlar (Matarazzo, 1972/1939, p. 79; Weschler, 1971, p. 52). Burt'e göre ise zekâ doğuştan gelen genel bir bilişsel yetenektir (Burt, 1955).

Geçtiğimiz yüzyılda zekâ tanımları üzerine iki spesifik ve kapsamlı sempozyum düzenlenmiştir. 1921 sempozyumunda zekâ “çevreye uyum sağlama yeteneği”, “hayattaki yeni durumlara uyum sağlama kabiliyeti”, “öğrenme ve deneyimden faydalanma yeteneği”, “kapasite geliştirme yeteneği”, “bilgi kapasitesi ve sahip olunan bilgi”, “soyut düşünme yeteneği”, “duyum, algı, çağrışım, hafıza, tahayyül, ayırıştırma, akıl yürütme ve muhakeme” olarak tanımlanmıştır (Sternberg, 1985b, p. 6; Sternberg, 2004, p. 8). Zekânın soyut muhakeme, problem çözme ve karar verme gibi üst düzey yeteneklerle ilişkili olduğu belirtilmiş ve adaptasyon yeteneğinin üzerinde durulmuştur. 1986 sempozyumunda da adaptasyon yeteneğinin üzerinde durulur. Adaptasyonu sağlayan bir araç olarak öğrenmenin önemine vurgu yapılır. Ayrıca, ilk sempozyumdan farklı olarak metabilişsel yetenekler kavramı da gündeme getirilir (Sternberg, 2004, p. 8-9). Her iki sempozyumda da temel zihinsel süreçlere ve -akıl yürütme, problem çözme ve karar verme gibi- üst düzey düşünmeyle ilgili faaliyetlere önem verilmiştir (Williams, 1996, p. 507). İki sempozyumda da, uzmanlar zekânın çevreye uyum sağlamaya yarayan yeteneklerle ilgili olduğu hususunda genellikle birleşmişlerdir (Williams, 1996, p. 506-507; Sternberg, 2002, p. 2). 1986 sempozyumunda bilgiye ve zihinsel süreçlerin bilgiyle etkileşimine daha fazla dikkat çekilir (Sternberg, 2003a, p. 7; Sternberg, 2004, p. 9). Aynı zamanda, zekâ anlayışlarının ve zeki davranış olarak değerlendirilen şeylerin önemli ölçüde kültür tarafından belirlendiklerine vurgu yapılır (Sternberg, 1997, p. 1030). Bu yaklaşım, zekânın ne olduğunun daha iyi anlaşılması için, farklı kültürel ortamlardaki zekâ anlayışlarının ele alınması ve değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

1.2.3. Farklı Kültürlerde Zekâ Tanımları ve Anlayışları

Batı kültüründe zekâ teknolojinin geliştirilmesine odaklanmıştır (Manzur, 1992, s. 77). Bu bağlamda, Batılı zekâ yaklaşımlarında hız, verili enformasyonun ötesine geçebilmek, genelleştirme yeteneği ve özgünlük gibi unsurların önemi vurgulanır (Chen et al., 1982, p. 140). Bu kültürde -gerek eski felsefi tartışmalarda gerekse de çağdaş zekâ teorilerinde- zihinsel işlem sürecinde hızlılığa önem verilmekte, hatta zaman zekâ ölçütü olarak dahi değerlendirilebilmektedir (Deary and Stough, 1996, p. 607). Diğer kültürlerde böyle bir yaklaşım şüpheyle karşılanabilir (Sternberg, 2003a, p. 7). Batı kültürü içinde dahi buna temkinle yaklaşanlar vardır (Craik and Tulving, 1975, p. 290; Sternberg, 2004, p. 5).

Yang ve Sternberg (1997) Tayvanlıların zekâ anlayışları üzerine yaptıkları araştırmada bu toplumda bilişsel becerilerin önemli addedildiğini, ancak kişisel olarak kendini ortaya koyma yeteneğinin ve kişiler arası ilişkilerde yeterliliğin de önemsendiğini belirlediler (Yang and Sternberg, 1997, p. 27-28). Bir başka çalışma, Çinlilerin zekâ anlayışını oluşturan unsurların sözel olmayan muhakeme yeteneği, sözel muhakeme yeteneği ve hafıza olduğunu ortaya koydu (Sternberg, 2004, p. 6). Budist ve Hindu felsefelerinde ise zekâ -dikkat etmek, fark etmek, anlamak gibi yeteneklerin yanında- zihinsel çaba, görüşler ve hatta duygulara ilişkin çeşitli unsurları da içerir (Sternberg and Kaufman, 1998, p. 482).

Afrika'daki farklı insan topluluklarının zekâ anlayışlarına ilişkin yapılan araştırmalar uyumlu ve istikrarlı -grup içi ve gruplar arası- ilişkileri sağlayan becerilerin önemine dikkat çeker (Dasen, 1984, p. 429-430). Sorumluluk almanın ve sosyal becerilerin yanı sıra, aileye ve topluluğa yararlı olmayı sağlayacak bilişsel beceriler de önemli sayılır (Dasen, 1984, p. 430). Yaşam koşulları Batı'dan farklı olduğundan, zeki davranış kapsamında değerlendirilen beceriler de farklıdır. Örneğin Kenya'da kırsal bölgede yapılan bir araştırmada, sık rastlanan rahatsızlıklarla başa çıkmada yararlı olabilecek bitkilerden faydalanmayı bilen çocukların daha zeki sayıldıkları görülmüştür (Sternberg et al., 2001, p. 401). Ayrıca Afrika'daki toplulukların çocuklardaki ve yetişkinlerdeki zekâyı farklı anladıkları ve bir ölçüde farklılaşan kelimelerle ifade ettikleri kaydedilmiştir (Harkness and Super, 1983, p. 228-230).

Zekâ anlayışları belirli bir toplumdaki alt gruplar arasında da farklılaşmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmada insanların genelde pratik problem çözme yeteneğini, sözel yeteneği ve sosyal yeterliliği zeki bir insanın sahip olduğu üç temel nitelik olarak değerlendirdikleri ortaya koyuldu (Sternberg et al., 1981, p. 45). Kaliforniya’da yapılan bir çalışmada ise, Latin kökenlilerin zekâ açısından en çok sosyal yeterliliğe önem verdikleri, Asyalıların ve Anglosaksonların ise daha ziyade bilişsel becerileri vurguladıkları belirlendi (Okagaki and Sternberg, 1993, p. 44-47). Zekâ konusunda çalışan uzmanların ve diğer insanların zekâyâ yaklaşımlarının da bir ölçüde farklı olduğu, örneğin uzmanların motivasyonu akademik bağlamdaki zekânın bir parçası olarak görmelerine karşın uzman olmayanların böyle değerlendirmedikleri belirtilmelidir (Sternberg et al., 1981, p. 45-46).

Farklı tarihsel arka planlara ve sosyo-ekonomik koşullara sahip toplumların zekâ anlayışlarının farklı olması tabiidir (Berry, 1974, p. 225; Biesheuvel, 1974, p. 223). Zekâ anlayışları aynı toplum içinde de -çeşitli etnik ve kültürel farklılıklara, sosyal sınıflara ve okullaşma biçimlerine göre- değişmektedir (Dasen, 1984; Chen and Chen, 1988). Genel olarak bakıldığında, Batılı yaklaşımın bilişsel yetenekleri daha çok vurguladığı görülür. Ancak bu diğer yaklaşımların bilişsel yetenekleri önemsemedikleri anlamına gelmez. Yalnızca, bilişsel yetenekleri açığa çıkaran becerilerin her bir kültürde farklı olduğu söylenebilir. Bütün toplumlarda adaptasyonu kolaylaştıran becerilere değer verilmektedir.

Batılı zekâ anlayışlarının her durumda diğer kültürlerce paylaşılmadığı açıktır (Berry, 1974, p. 225; Grigorenko et al., 2001, p. 367). Bazı kültürlerde -özellikle Afrika ve Asya’da yer alan ve sanayileşme sürecini tam olarak yaşamamış olan toplumlarda- tümdengelim dayalı çıkarımların değil dolaysız tecrübenin kabul gördüğü bilinmektedir (Scribner, 1977, p. 484; Carlson and Buskist, 1997, p. 341-342). Bu durum, algılayışa ilişkin temel bir farklılıktır. Bundan dolayı, zekâ konusunda radikal kültürel göreliliği savunan ve emik bir yaklaşımı öngören düşünceler geliştirilmiştir (Berry, 1974, p. 225; Berry and Dasen, 1974, p. 16). Ancak kültürlerin etkileşim içinde oldukları da bir gerçektir. Dolayısıyla, bir sonraki kısımda incelenecek olan zekâ teorilerine kaynaklık eden Batılı yaklaşımların -son tahlilde- insanlığın ortak mirasının ürünlerini ifade ettikleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Ralph, 1954; McNeill, 2004).

1.3. Zekâ Teorileri

1.3.1. Psikometrik Teoriler

Psikometrik teoriler zekânın yapısını anlamaya odaklanmıştır. Bu teoriler zihinsel yetenekleri ölçmeye çalışan ve genellikle kâğıt-kalemle uygulanan testlerden elde edilen verilere dayalı olarak geliştirilmiştir. İstatistiksel analiz yardımıyla bireylerin zekâ testlerindeki performans farklılıklarını açıklayabilecek faktörler araştırılmıştır (Deary, 2000, p. 10-19).

Psikometrik teorilerin ilki ve en etkiliisi Spearman'ın (1904, 1927) teorisidir. Bu teori *iki faktör kuramı* olarak da bilinir. Spearman (1904) kendi geliştirdiği faktör analizi tekniğiyle bireylerin çeşitli yetenek testlerinde elde etmiş oldukları skorları inceler. Bu testler, çoğunlukla insanların duyumsal ayırtırmaya ilişkin yeteneklerini ölçen testlerdir (Spearman, 1904, p. 242-246; Richardson, 2002, p. 285). Spearman (1904) belirli bir testte başarılı olan bireylerin diğer testlerde de genellikle başarılı olduklarını, düşük performans gösterenlerin ise diğer testlerde de genellikle düşük performans gösterdiklerini ortaya koyar. Buna dayalı olarak, her türlü zihinsel etkinlikte rol alan genel bir faktörün var olduğunu öne sürer. Bu faktör *genel zekâ* ya da *g faktörü* olarak adlandırılır. Bunun dışında, *s faktörü* olarak adlandırılan ve her bir zihinsel etkinlik için farklı olan spesifik faktörler de vardır. Test skorlarındaki bireysel farklılıkların temelinde bu iki faktör bulunur. Her türlü zihinsel çaba için gerekli olan genel faktör asıl açıklayıcı unsurdur (Spearman, 1904, p. 283-285).

Faktör analizi tekniğini -basit yapılı faktör rotasyonu uygulayarak- kullanan Thurstone 1938'te insanların zihinsel yeteneklerindeki farklılıkların genel bir faktörle açıklanamayacağını ileri sürer. Bunun yerine, kendi çalışmasına dayalı olarak, zihinsel çabalar için gerekli olan *yedi temel zihinsel yetenek* bulunduğunu ifade eder. Bunlar sözel anlama yeteneği, sözel akıcılık, uzamsal görselleştirme, sayısal yetenek, usamlama, bellek ve algısal hızdır (Carroll, 1993, p. 54-57; Hunt, 1997, p. 2). Spearman ve Thurstone arasındaki ihtilaf matematiksel olarak çözümlenemeyecek bir ihtilaf. Zira faktör rotasyonunun neredeyse sınırsız kabul edilebilirliği, bu tartışmayı istatistiksel düzlemde sonuçsuz bırakmaktadır (Sternberg, 2003a, p. 18).

Bu ihtilafa alternatif olarak geliştirilen hiyerarşik teoriler yeteneklerin genellik düzeyleri bağlamında -en genelden en spesifik olana doğru- hiyerarşik olarak sıralanabileceğini ileri sürerler (Vernon, 1950; Cattell and Butcher, 1968). Bunların arasında en etkili olanı Cattell'in 1963'te ortaya koyduğu *akışkan ve kristalleşmiş yetenekler teorisidir* (Lohman, 1989, p. 339). Cattell hiyerarşinin tepesinde bir genel yetenek öngörür. Bunun altında ise *akışkan yetenek* ve *kristalleşmiş yetenek* vardır (Cattell and Butcher, 1968, p. 18-21). Akışkan yetenek esnek olarak düşünebilme ve soyut muhakeme edebilme yeteneğidir. Kristalleşmiş yetenek ise bireyin yaşamı boyunca akışkan yeteneğini kullanmasıyla geliştirmiş olduğu birikimsel bilgi tabanını ifade eder (Jensen, 1973, p. 56-57). Kristalleşmiş yeteneğin yaşam boyunca bir şekilde artabildiği, ancak akışkan yeteneğin erken yaşlarda artarken ilerleyen zamanla birlikte azaldığı öne sürülmüştür (Vernon, 1960, p. 171-173).

Genel bir faktörü reddeden Guilford (1967) bilişsel yeteneklerin daha geniş bir bölümlendirmesinin yapılmasını savunur, ancak hiyerarşik bir model öngörmez (Embretson and McCollam, 2004, p. 426). Guilford'ın (1967) *zihnin yapısı* kuramına göre her zihinsel etkinliğin *içerik*, *işlem* ve *ürün* olmak üzere üç boyutu vardır. Dört tür içerik, beş tür işlem ve altı tür ürün bulunduğu göre, zekâyı meydana getiren 120 ayrı yetenek söz konusudur (Guilford, 1967, p. 61-65). Hiyerarşik bir kuram olan Carroll'ın (1993) *üç katmanlı zekâ modeli*'nde ise en üstte genel yetenek; orta katmanda akışkan ve kristalize zekâ, öğrenme ve hafıza süreçleri, görsel ve işitsel algı gibi geniş kapsamlı yetenekler; en alttaki katmanda ise oldukça spesifik yetenekler yer alır (Carroll, 1993, p. 631-636). Carroll'ın teorisi, fonetik kodlama ve algısal illüzyonlar gibi oldukça spesifik olarak tanımlanmış bazı yetenekleri içermesi bakımından kendinden önceki hiyerarşik teorilerden ayrılır (Carroll, 1993, p. 171; Embretson and McCollam, 2004, p. 427).

Psikometrik yaklaşım bireysel farklılıkları çalışmanın sistematik bir yolunu sunmuş ve teori ile uygulama arasında bağ kurmanın örneğini oluşturmuştur (Lohman, 1989, p. 365). Ancak psikometrik kuramlarda önerilen faktör sayısının çoğalması işlevsellikten -ve dolayısıyla açıklayıcılıktan- uzaklaşmayı doğurmuştur. Ayrıca bu yaklaşım bireysel farklılıklara odaklanmıştır. Zekânın temelindeki zihinsel süreçler hakkında bilgi vermemektedir. Bu süreçleri açıklamayı amaçlayan yaklaşımlar bilişsel teorileri meydana getirirler.

1.3.2. Bilişsel Teoriler

Bilişsel yaklaşımlar enformasyon-işleme yaklaşımları olarak da adlandırılırlar. Psikometrik yaklaşımın önde gelen kuramcısı Spearman, enformasyon-işleme ve zekâ arasındaki ilişkiye de ilk defa açık bir biçimde dikkat çeken kuramcıdır (Deary, 2000, p. 54). Spearman'a göre *deneyimin kavranması* [uyarımın kodlanması], *ilişkilerin ortaya çıkarılması* ve *ilişkilerin belirlenmesi* [anlaşılan kuralların yeni durumlara uygulanması] bilişin üç temel niteliksel ilkesidir (Embretson and McCollam, 2004, p. 425).

Deneyisel anlamdaki ilk dikkat çekici bilişsel çalışma ise Hunt, Frost ve Lunneborg tarafından 1973'te gerçekleştirilmiştir (Hunt, 2005, p. 2). Hunt ve arkadaşları zekâyı incelemeye bilinen psikometrik testler yerine deneyisel psikologların laboratuvarlarında temel biliş fenomenini çalışmak için kullandıkları algılama, öğrenme ve hafıza gibi görevlerle başladılar. Bu görevlerdeki bireysel farklılıkların psikometrik zekâ testlerinin sonuçlarındaki bireysel farklılıklarla -zayıf bir biçimde de olsa- ilişkili olduğunu açığa çıkardılar (Lunneborg, 1978, p. 153; Carroll, 1993, p. 69). Onlara göre bu sonuçlar, temel bilişsel süreçlerin zekânın yapı taşları olduklarını göstermekteydi (Sternberg, 1985b, p. 13-17). Bu çalışma aynı zamanda zekânın altında yatan temel yeteneklerden birinin hafızadaki ilgili enformasyona hızlı bir biçimde ulaşmak olduğunu ortaya koydu. Bazı yaklaşımlarca benimsenmeyen zaman (ve hız) kavramı böylelikle zekâ literatüründe önemli bir yer kazandı (Carroll, 1993, p. 70). Bu yaklaşım *bilişsel-ilişkiler yaklaşımı* olarak da bilinir (Carroll, 1993, p. 647).

Sternberg zekânın temelindeki bilişsel süreçleri incelemek için alternatif bir yöntem önerir (Sternberg, 1985b, p. 16-17). Ona göre Hunt ve arkadaşlarının temel bilişsel görevler ve psikometrik test skorları arasında zayıf bir ilişki bulabilmiş olmaları, inceledikleri görevlerin oldukça düşük düzeyde olmasından kaynaklanıyordu. Hâlbuki zekânın incelenmesinde alt düzey bilişsel süreçler ikincil önemdedir. Sternberg deneyisel psikologların zekâ testlerinde yer alan görevler üzerinde yoğunlaşmalarını, insanların bu görevleri gerçekleştirmek için kullandıkları zihinsel süreçleri ve stratejileri belirlemeye çalışmalarını önermiştir (Sternberg, 1985b, p. 17; Carroll, 1993, p. 69-70).

Sternberg incelemeye *-[avukat: müşteri; doktor: ?]* vb- analogi görevleriyle başlar. Bu tip problemlerin çözümünün, bir dizi bilişsel alt sürecin bileşimini gerektirdiğini belirler. Bunlar kıyaslamadaki terimlerin kodlanması, ilk iki terim arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması, bulunan ilişkinin kıyaslamamanın ikinci kısmıyla ilişkisinin kurulması, ilişkinin ikinci kısımda uygulanması ve cevap verilmesi gibi süreçlerdir. Sternberg matematiksel teknikleri kullanarak enformasyon işleme sürecinin bileşenlerini ayırır. Alt süreçlerin hangilerinin kullanıldığını, ne kadar sürdüklerini ve hangilerinde hata gerçekleştiğini inceler (Sternberg, 1985b, p. 14-17; Hunt, 2005, p. 2). Sternberg pek çok zihinsel görevin benzer bilişsel süreçleri içerdiğini ve zekâ testlerinin sonuçlarındaki farklılıkların temelinde bu süreçlerdeki farklılıkların bulunduğunu ileri sürer (Carlson and Buskist, 1997, p. 339). Bu yaklaşım *bilişsel-bileşenler yaklaşımı* olarak adlandırılır (Stankov, 2005, p. 52).

Newell ve Simon (1972) insanın problem çözme sürecine ilişkin -çoğunlukla bilgisayarda uygulanan- genel bir teori geliştirdiler. Bunun için tasarladıkları program araç-sonuç analizine dayalıydı ve her bir aşamada çözüme ne kadar yakın olduğunu araştırıyordu (Newell and Simon, 1972, p. 416-417). Newell ve Simon'ın ele aldıkları problemlerin çoğu iyi yapılandırılmış problemlerdi (Newell and Simon, 1972, p. 414). Geliştirdikleri yapay zekâ modeli *Genel Problem Çözücü* olarak adlandırıldı. Ancak bu model -özellikle insanın geçmiş bilgi ve deneyimini hesaba katacak unsurlar içermemesi dolayısıyla- bireyin problem çözmedeki fiili durumunu yansıtamamakla eleştirilmiştir (Schank and Towle, 2004, p. 349-350).

Bilişsel yaklaşım zekâyı incelerken kendini bireysel farklılıklara hapsetmemiş, deneysel metotları kullanmış ve zekânın temelindeki süreçleri tanımada yarar sağlamıştır. Bireylerin enformasyon işleme kapasiteleri zekâ testlerinden elde ettikleri skorlarla karşılaştırıldığında; normal unsurlarda genellikle zayıf bir ilişki elde edilebilmiş, ancak uçlardaki gruplarda belirgin sonuçlara ulaşılmıştır (Hunt, 1980, p. 449). Ancak yine de bilişsel yaklaşımın zekâ ile biliş arasında nedensel bir ilişkiyi ortaya koyabilecek sonuçlara ulaştığı söylenemez (Pretz and Sternberg, 2005, p. 316). Bu yaklaşım zekânın tanımının kültürden kültüre değiştiğini dikkate almamakla ve bağlamsal değişkenlere karşı duyarsızlıkla eleştirilmiştir (Neisser, 1976, p. 183; Cole, 1996, p. 254-256). Ancak bağlam konusunda daha da ilgisiz olan ve zekâyı biyolojik temelleri ekseninde ele almaya çalışan teoriler de geliştirilmiştir.

1.3.3. Biyolojik Teoriler

Erken biyolojik yaklaşımlar genellikle güçlü ampirik kanıtlara dayanmazlar (Sternberg and Kaufman, 1998, p. 485). Bu dönemin kuramcıları arasında yer alan Hebb (1949) zekânın iki temel anlamı arasında ayrım yapar. Bunlar zekâ A ve zekâ B'dir. Zekâ A doğuştan gelen potansiyeldir. Zekâ B ise gerçekleştirilen fiili gelişmenin sonucunda beynin gördüğü fonksiyonu ifade eder (Hebb, 1949, p. 294-295). Zekâ A ve zekâ B geleneksel psikometrik zekâ testleriyle ölçülen zekâdan, yani zekâ C'den ayrıştırılmalıdır (Vernon, 1970, p. 106-107; Mishra, 2001, p. 121). Hebb'in işlevsel ayrımı başka teorisyenler tarafından da benimsenmiştir (Eysenck, 1986, p. 2). Luria beynin kendi içinde yüksek düzeyde farklılaşmaya sahip bir sistem olduğunu, çeşitli bölümlerinin birleştirilmiş bir bütünlüğün farklı yönlerinden sorumlu olduğunu ifade eder (Luria, 1966, p. 35).

Modern biyolojik yaklaşımların üzerinde en çok araştırma yaptıkları konulardan biri beyin yarımküreleridir. Bu alandaki çalışmalar 19. yüzyıla uzanır (Rushton and Ankney, 1996). Sperry 1961'de iki yarımkürenin pek çok bakımdan ayrı birer beyin gibi çalıştıklarını; sol yarımkürenin analitik ve sözel işlemlerde, sağ yarımkürenin ise daha ziyade holistik ve imajinel işlemlerde uzmanlaştığını ileri sürer (Levy, 1990, p. 239). Daha sonraki araştırmalar ise bu düzeyde bir ayrıştırmanın fazla basitleştirilmiş bir yaklaşım olduğunu, iki yarımkürenin büyük ölçüde birlikte çalıştıklarını ortaya koymuştur (Sternberg, 2003a, p. 33). Ayrıca beynin büyüklüğü, nöronal dolaşım hızı, elektroensefalogram dalgaları, beyindeki kan akışı gibi değişkenlerle psikometrik zekâ testi sonuçlarını ilişkilendirmeye çalışan araştırmalar gerçekleştirilmiş; ancak bu çalışmalarda elde edilen sonuçları tekrarlama çabaları zaman zaman başarısızlığa uğramıştır (Vernon et al., 2004).

Biyolojik yaklaşımların ortaya koyacakları sonuçların gündelik yaşamda doğrudan uygulanabilirliği söz konusu değildir. Bu yaklaşımlar, -doğaları gereği- diğer yaklaşımlara alternatif olmaktan ziyade onları tamamlayıcı olarak değerlendirilmelidirler. Ayrıca, zamanla birlikte yeteneklerde değişiklik olduğuna işaret eden çalışmalar (Vernon, 1960; Schwartz and Elonen, 1975) hem biyolojik araştırmalarda ulaşılan sonuçların dikkatlice yorumlanması gerektiğine, hem de zekânın zaman içindeki gelişiminin incelenmesinin önemine dikkat çekmektedirler.

1.4. Zekânın Gelişimi ve Ölçülmesi

1.4.1. Zekânın Gelişimi

Zihinsel gelişimin genetik olarak belirlenmiş çeşitli evrelerden geçtiğini varsayan Piaget'ye göre, zekâ organizmanın çevre ile etkileşimindeki dengeyi ifade eder (Piaget, 2002/1947, p. 12). Çevreye adaptasyon, *özümleme* ve *uyum* olarak adlandırılan ve birbirini tamamlayan iki alt süreçten oluşur. *Özümleme* yeni enformasyonu var olan bir bilişsel yapıya [*şemaya*] yerleştirerek içselleştirmektir. *Uyum* ise, mevcut şemaların yetersiz olduğu durumlarda, yeni enformasyondan yararlanmak için onun yerleştirilebileceği yeni bir şema oluşturmaktır. Özümleme ve uyum süreçleri birlikte *dengeleme* adı verilen ve entelektüel gelişimin gerçekleştirilmesini sağlayan mekanizmayı oluştururlar (Piaget, 2002/1947, p. 7-12).

Vygotsky (1978), Piaget (2002/1947) gibi biyolojik olgunlaşmanın değil, sosyal çevreyle etkileşimin bilişsel gelişimdeki önemini vurgular. Vygotsky'ye göre çocuk diğerlerinin düşünce ve davranış biçimlerini gözlemler ve bunları içselleştirir (Vygotsky, 1978, p. 24-30). Toplumsal etkileşimle gerçekleşen dili öğrenme sürecinin çocuğun zihinsel gelişiminde özel bir etkisi vardır (Vygotsky, 1978, p. 22). Vygotsky'nin üzerinde durduğu bir kavram da *yakın gelişim alanı*dır. Bu kavram bireyin fiilen gelişmiş yetenekleriyle aktifleşmemiş potansiyeli arasındaki farkı ifade eder ve bilişsel yeteneklerin geliştirilebileceğini öngörür (Vygotsky, 1978, p. 86).

Piaget, yalnızca mantıksal-matematiksel düşünce üzerinde yoğunlaşmakla ve düşüncenin estetik, sezgisel vb yönlerini ihmal etmekle eleştirilmiştir (Chen and Gardner, 1997, p. 109). Piaget'nin bilişsel gelişimin hızlandırılmayacağına ilişkin görüşlerinin aksine işaret eden veriler yapılan araştırmalarda ortaya koyulmuştur (Cianciolo and Sternberg, 2004, p. 69-72). Ayrıca Piaget'nin kuramı, zihinsel yapıları üniter nitelikli varlıklar olarak ele alması bakımından, psikometrik yaklaşımla benzeşmektedir. Günümüzde Vygotsky'nin yaklaşımının daha katkı sağlayıcı olarak değerlendirilmesinin (Gillen, 2000, p. 184; Sternberg, 2003a, p. 26) nedeni sosyokültürel çevreye verdiği önem ve ilerleyen kısımda üzerinde durulacak olan klasik zekâ ölçümlerinin açmazlarına işaret etmesidir.

1.4.2. Zekânın Ölçülmesi

Zekânın büyük ölçüde kalımsal olduğunu düşünen Galton insan yeteneklerini ölçmek için çeşitli teknikler geliştirmiştir (Galton, 1978/1869, p. 1-5). Kurduğu laboratuarda insanların psikofiziksel özelliklerini ölçen Galton, bu özelliklerin zekânın temeli olduğunu düşünüyordu (Galton, 1908/1883, p. 19-23). Galton zekâ bakımından üstün olanları diğerlerinden ayıran iki genel özellikten bahsetmiştir. Bunlar *duyarlılık* [duyumların ayırıştırma gücünün keskinliği] ve *enerji* [iş yapma kapasitesi] idi (Galton, 1908/1883, p. 17-23). Bu testleri analiz eden Wissler 1901’de, öğrencilerin testlerden elde ettikleri skorların ne okul notlarıyla ne de kendi aralarında ilişkili olmadıklarını ve dolayısıyla başarıyı tahmin bağlamında faydalı olamayacaklarını ortaya koyar (Williams, 1996, p. 507).

Binet, Galton’ın oluşturduğu testlerin zekâ bakımından görece önemsiz yetenekleri ölçtüklerini ileri sürdü (Binet and Simon, 1905). Zekâyı daha karmaşık bir olgu olarak ele alan Binet, zekâ testlerinin muhakeme, kavrama, usamlama gibi yetenekleri ölçmesi gerektiğini düşünüyordu ve kendi geliştirdiği testi bu şekilde tasarladı (Terman, 1916, p. 43-44). *IQ* [zekâ katsayısı] terimiyle ifade edilen bir genel puan içeren bu test, çocukları korumak ve -aksi takdirde gelişim imkânı bulamayacak olanlara- fırsatlar sunmak amacıyla geliştirilmişti (Kaufman, 2004, p. 445). Binet’nin testleri çocukların okul başarılarını tahmin etmede daha etkili olmuştur (Mackintosh, 1998, p. 14). Bugün kullanımda olan zekâ testleri daha ziyade Binet geleneğini esas alan testlerdir (Glasser and Zimmerman, 1967, p. 5).

Statik testlere dayalı olan bu iki geleneğe alternatif olarak ortaya çıkan dinamik test yaklaşımı, bilişsel yeteneklerin geliştirilebileceğini öngören ve sosyokültürel çevreye önem atfeden Vygotsky’nin kuramını temel alır (Lidz, 1997, p. 282; Reschly, 1997, p. 448). Yoğun bilgilendirme ve geri beslemeyi içeren dinamik testler “zekâ”yı ölçmeye değil, bireyde gerçekleştirilen değişimi değerlendirmeye -bir başka deyişle, yakın gelişim alanını belirlemeye- odaklanırlar (Feuerstein et al. 1997, p. 301; Lidz, 1997, p. 282). Dinamik testlerin standardizasyonu ve geçerliliklerinin onaylanması yönünde ciddi bir ilerleme henüz gerçekleştirilememiştir (Sternberg and Kaufman, 1998, p. 490). Ancak klasik geçerlilik kıstaslarının -yapılarından dolayı- dinamik testler için uygun olmadıkları da ileri sürülmüştür (Lidz, 1997, p. 282).

Zekâ literatürünün gelişiminde öncü rolü oynayan zekâ testleri aynı zamanda pek çok tartışmaya da kaynaklık etmektedir. Bu testlerin gerçek hayatta önem taşıyan pek çok insan yeteneğini kapsamadığı ileri sürülmektedir (Callahan, 2004, p. 169). Özellikle gelişmiş toplumlarda önemli bir eleme mekanizması olan bu testler ve benzerlerinin kullanımı, bireylerin kaynaklara ve fırsatlara erişimlerinin anahtarını oluşturmakta ve -sonuç itibarıyla- toplumda *bilişsel elit* olarak tanımlanan bir kesimin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Herrnstein and Murray, 1994, p. 25). Başlangıçta bireyleri koruma amaçlı olarak geliştirilen zekâ testlerinin, bugün pek çok çocuğun gelişim fırsatlarına erişimini engellediği ve toplumdaki eşitsizlikleri derinleştirdiği iddia edilmektedir (Gardner, 2004/1983, s. 20-21).

Zekâ testlerinin büyük ölçüde Batılı beyaz orta sınıf yapısının değerleriyle yüklü oldukları ileri sürülmüştür (Chen et al., 1982, p. 140). Bu testlerde istikrarlı bir şekilde açığa çıkan gruplar arası farklılıklar kültürel yanlılık iddialarını artırmaktadır (Lubinski, 2000; White, 2000; Loehlin, 2004). Ayrıca, zekâ alanında pek çok kuramın geliştirilmesine karşın, psikologlar IQ testleriyle ilgili tartışmalara uzunca bir süre gereğinden fazla odaklanmışlar ve bir anlamda “metodolojiyi kuram haline getirmişlerdir” (Richards, 2003, s. 219). Ancak son dönemlerde zekâ testleri, tek bir genel bilişsel yetenekten ziyade, farklı bilişsel yetenekleri ölçebilecek biçimde revize edilmektedir (Gustafsson, 1988, p. 35-36). Bu eğilim literatürdeki alternatif zekâ yaklaşımlarının geliştirilmesine paralel bir eğilimdir.

IQ skorlarındaki genel yükseliş ölçüm tartışmalarının son halkasını oluşturmaktadır. Flynn’in (1987) kapsamlı araştırması -en azından 1930’lardan bu yana- IQ ortalamalarının bütün dünyada belirgin biçimde yükseldiğini ortaya koymuştur (Flynn, 1987, p. 184-190). Bu kadar kısa bir süre içinde büyük genetik değişiklikler gerçekleşmiş olamayacağından, artışın çevresel etkenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Daha iyi beslenme, daha az çocukluk hastalığı, okullaşmada artış, ebeveyn ilgisinde artış gibi unsurlar muhtemel açıklayıcı nedenler olarak ileri sürülmüştür (Neisser, 1997). *Flynn etkisi* olarak adlandırılan bu durum zekânın geliştirilebileceğini öngören yaklaşımlara dikkat çeker. Toplumsal yaşamın çeşitli düzeylerinde zekânın geliştirilmesine yönelik müdahaleler öneren, bağlamsal faktörlere önem atfeden ve belirli bir kuramsal kategoride sınıflandırılması zor olan bu yaklaşımlar kapsamlı zekâ modelleri olarak nitelendirilirler.

1.5. Kapsamlı Zekâ Modelleri

1.5.1. Çoklu Zekâ Kuramı

Gardner'ın (2004/1983) çoklu zekâ kuramı birbirinden farklı zekâların söz konusu olduğunu ileri sürer. Bu kurama göre, bir insanın ne kadar zeki olduğundan çok ne bakımdan zeki olduğu önemsenmelidir (Bower, 2004, p. 19). Belirli bir yeteneğin zekâ olarak nitelendirilebilmesinin koşulları vardır. Bunlar (1) yeteneğin beyindeki belirli bir hasar yüzünden izole olma potansiyeli, (2) yeteneğe normalin üstünde ve altında düzeylerde sahip insanların varlığı, (3) yeteneğin kendi gelişim sürecine ve tanımlanabilir bir zihinsel işlemler dizisine sahip olması, (4) yeteneğin kendi evrimsel tarihinin olması, (5) kültür tarafından belirlenen bir sembol sisteminde kodlanabilir olması, (6) psikometrik testlerde diğer yeteneklerle düşük bir korelasyon göstermiş olması ve (7) belirli becerilerin öğretilmesi dolayısıyla gerçekleşen görece bağımsız bir işleyişe sahip olmasıdır (Gardner, 2004/1983, s. 83-98).

Öne sürülen koşullara uyan sekiz ayrı zekâ söz konusudur. Bunlar sözel/dilbilimsel, mantıksal/matematikselsel, görsel/uzamsal, bedensel/kinestetik, müzikal/ritmik, sosyal/bireylerarası, öze dönük/bireysel zekâlar ve doğa zekâsıdır (Gardner, 2004/1983; Gardner, 1999c, Gardner, 2002). İlk üç zekâ dışındaki zekâlara ilişkin yetenekler, kendilerine zekâ testlerinde fazlaca yer bulamamış olmakla birlikte, pek çok kültürde değer verilen yeteneklerdir. Her insan bahsedilen zekâlara - farklı düzeylerde olmak üzere- sahiptir. Ancak bir insanda belirli bir zekânın yüksek olması diğerlerinin de yüksek olacağı anlamına gelmez (Gardner, 1999a, p. 48-52).

Nöropsikolojik bulgulara önem veren ve bilişsel-bağlamsal nitelikte bir kuram olan çoklu zekâ teorisi eğitim dünyasında yoğun ilgi görmüştür (Chen, 2004, p. 21-22). Ancak kuram deneysel temelini ve psikometrik geçerliliğinin eksik olması ve oldukça spesifik yetenekleri zekâ olarak nitelendirmesi yönlerinden eleştirilmiştir (Herrnstein and Murray, 1994, p. 17-19; Sternberg, 2001). Çoklu zekâ kuramının kapsamlı bir biçimde değerlendirilmesi -doğası gereği- zekâların fonksiyon gördükleri gerçek yaşam ortamlarında mümkün olabilir (Chen and Gardner, 1997, p. 119), ancak bu henüz başarılamamıştır (Davidson and Downing, 2004, p. 45).

1.5.2. Triarşik Başarı Zekâsı Kuramı

Sternberg'in (1984a, 1985b, 2003b) triarşik başarı zekâsı kuramı da çoklu zekâ kuramı gibi hem bilişselliği hem de çevresel bağlamı dikkate alan bir kuramdır. Ancak Sternberg'e göre birbirinden farklı zekâlar değil, zekânın birbiriyle ilişkili ve birbirine bağımlı üç farklı yönü söz konusudur. *Zekânın içsel yönü* zeki davranışı ortaya çıkaran zihinsel mekanizmaları ifade eder. Bu mekanizmalar bireyin problem çözme çabalarını yönetmek için kullandığı üst düzey zihinsel süreçler olan *metabileşenleri*, metabileşenler tarafından verilen talimatları uygulamak için kullanılan *performans bileşenlerini* ve problemi çözmek için gerekli olan bilginin nasıl edinileceğini öğrenmeye yarayan *bilgi-edinme bileşenlerini* içerirler (Kolligian and Sternberg, 1987; Sternberg, 2005). *Zekânın dışsal yönü* bütün bu bileşenlerin gerçek yaşamda çeşitli bağlamlarda uygulanışını içerir. Bu, çevreye uyum sağlama eylemidir. Uyum sağlama; uyumu gerçekleştirme arayışındaki öznenin kendisinde bir takım değişiklikler yapması, çevresini biçimlendirmesi-dönüştürmesi, ya da çevre değiştirmesi -diğer bir ifade ile yeni bir çevre bulması- ile gerçekleşir (Sternberg, 1997, p. 1030). Başarı zekâsına sahip bir birey bu üç stratejiyi de dengeli bir biçimde yaşamında uygulayabilir. *Zekânın deneyimsel yönü* ise alışıldık sorunların çözümünde bilişsel yetenekleri otomatikleştirme ve yeni problemlerle etkili bir biçimde başa çıkma becerisini ifade eder (Kolligian and Sternberg, 1987, p. 13).

Başarı zekâsını oluşturan yetenekler *analitik*, *yaratıcı* ve *pratik yetenekler* olarak üç kategoriye ayrılırlar (Sternberg et al., 2000, p. 31). Belli bir problemin varlığını fark etmek, problemi tanımlamak, problemin çözümü için bir strateji oluşturmak ve çözüm süreçlerini gözden geçirmek için *analitik yetenekler* gereklidir (Sternberg, 2003c, p. 400-401). *Yaratıcı yetenekler* problem çözme seçenekleri üretmeyi sağlayan yeteneklerdir. Bu yetenekler geleneksel zekâ testlerinin ölçtüğü yeteneklerden en azından bir ölçüde bağımsızdır (Sternberg, 2003b, p. 145). Yaratıcı zekâ yeni durumlarda oldukça yararlı olmaktadır. Yeni durumlarla etkili bir biçimde ilgilenebilmek için, alışıldık durumlara ilişkin işlemleri otomatikleştirmek yaratıcı zekâ kapasitesini artıracaktır (Gardner, 1999b, p. 70-71). Yaratıcı yetenekler genellikle bağlama özgüdür. Bireyin belirli bir bağlamda yaratıcı yetenek sergilemesi diğeri bir bağlamda da sergileyeceğini göstermez (Sternberg and Lubart, 1996, p. 685).

Pratik yetenekler tercih edilen problem çözüme seçeneklerini etkili bir biçimde uygulamayı sağlayan yeteneklerdir. Zekânın gerçek yaşamda işlevsel olabilmesi için pratik yetenekler gereklidir (Sternberg, 1999, p. 439). Bu yetenekleri etkili bir biçimde kullanan bireyler pratik zekâ sahibi bireyler olarak nitelendirilirler. Özellikle açık ve sistematik bir biçimde tanımlanamayan, enformasyon edinimini gerektiren, çeşitli kabul edilebilir çözümleri bulunan, gündelik yaşam deneyimleriyle ilişkili olan, motivasyon ve kişisel katılımı gerektiren problemlerin çözümü pratik zekâyı gerekli kılar (Sternberg, 2003c, p. 401). Pratik zekâ *örtülü bilgi* edinimine ve kullanımına bağlıdır (Wagner, 2004, p. 384). Örtülü bilgi kişisel, bağlama özgü, biçimlendirilmesi-ifade edilmesi-iletilmesi güç bir bilgi türüdür. Genellikle deneyim yoluyla ve uygulama sürecinde edinilir (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 59-61).

Pratik zekânın psikometrik testlerle ölçülen yeteneklerden bir ölçüde bağımsız olduğu ileri sürülür (Neisser et al., 1996, p. 79). Örneğin Brezilyalı çocuklar sokak oyunlarının bir kısmında oldukça karmaşık matematik işlemleri gerçekleştirirler. Ancak aynı çocuklar sınıfta matematikten başarısız olmuşlardır. Kaliforniyalı ev kadınları market alışverişi yaparken ürünlerin fiyat karşılaştırmalarına ilişkin karmaşık zihinsel işlemler yaparlar ve bunların sonucunda maliyet açısından doğru tercihlerde bulunurlar. Aynı kişiler aynı aritmetik işlemlerini kâğıt-kalem testlerinde yapamazlar (Neisser et al., 1996, p. 79; Schliemann and Carraher, 2002, p. 244).

Güçlü ampirik kanıtlara dayanmamakla ve genel bilişsel yeteneğin önemini göz ardı etmekle eleştirilen (Gottfredson, 2003, p. 391-392) başarı zekâsı kuramı, zekânın kendini ortaya koyduğu alanlara yoğunlaşan çoklu zekâ kuramının aksine, daha ziyade zihinsel süreçlere önem verir (Davidson and Downing, 2004, p. 44). Kurama göre zekânın bütün yönleri birlikte çalışır. Ancak bir yönden güçlü olan bir birey diğer yönden de güçlü olmak zorunda değildir. Zeki insanların -bütün kültürlerde ortak- bir yönü güçlü yönlerinden yararlanmaları ve zayıf yönlerini telafi etmeleridir (Sternberg et al., 2000, p. 31). Günümüzde eğitim kurumlarında çocukların pek çok yeteneği heba edilmekte, yaratıcı ve pratik yetenekleri köreltme pahasına analitik yetenekler ön plana çıkarılmaktadır (Sternberg, 2003b, p. 149-150). Başarı zekâsı kuramı performansı tahminde klasik IQ testlerinin eksikliklerini tamamlayıcı bir rol oynayabilir ve çok boyutlu modellerin kurulmasında yardımcı olarak daha açıklayıcı zekâ testlerinin üretilmesini sağlayabilir.

1.5.3. Biyoekolojik Zekâ Modeli

Ceci'nin biyoekolojik zekâ kuramına göre, zekâ doğuştan gelen potansiyel yeteneklerin, çevresel bağlamın ve içsel motivasyonun etkileşimlerinin bir ürünüdür (Ceci et al., 1997, p. 303-322). Kuram, bireysel farklılıkların bütün bu faktörlerin göz önünde bulundurulması suretiyle açıklanabileceğini öne sürer. Kurama göre zekâda hem biyolojik hem de çevresel belirleyiciler söz konusudur. Bilişsel yetenekler biyolojik temellidir. Ancak gelişmelerinde çevresel etkenler de rol oynarlar. Dolayısıyla zekâyı incelerken çevresel ve biyolojik faktörleri birbirinden ayırmak oldukça zordur. Biyolojik niteliklerle kritik ekolojik bağlamlar arasındaki karşılıklı etkileşim kişinin gelişimini belirler (Bronfenbrenner and Ceci, 1994, p. 580-584). Ancak biyolojik ve çevresel kaynaklar zihinsel gelişim için yeterli değildir, motivasyon da gereklidir. Bireyler doğuştan sahip oldukları yeteneklerini geliştirmek ve etkileşime girdikleri belirli çevrelerin avantajlarından yararlanmak için motivasyona sahip olmalıdırlar (Davidson and Downing, 2004, p. 45).

Biyoekolojik zekâ modeline göre yeteneklerin kendilerini ortaya koyma şekli ve düzeyi içinde buldukları ortamdan etkilenir. Örneğin bazı çocuklar bir video oyununda yapabildikleri şeyleri laboratuarda belirli bir bilişsel görev olarak sunulduğunda yapamayabilirler (Wagner, 2004, p. 388).

Biyoekolojik kuram genel bir faktörden ziyade çok sayıda bilişsel yetenek önerir (Ceci et al., 1997, p. 316). Fiziksel özellikler, mizaç vb bilişsel olmayan kalıtsal faktörlerin de zihinsel gelişmeyi önemli ölçüde etkilediklerini ileri sürer (Ceci et al., 1997, p. 318). Biyolojik ve çevresel faktörler tartışmasında, çevreye oldukça belirgin bir rol atfeder (Ceci, 1996, p. 411). Diğer etkileşimci yaklaşımlar gibi bağlamı dikkate alır. Bağlamı “biliş”e ek olarak değil onun bir parçası olarak düşünür. Belirli bir insandaki belirli bir bilişsel yeteneğin değişik bağlamlarda gösterdiği performans farklılıklarının nedeni budur (Ceci et al., 1997, p. 316-317).

Gelişimsel ve süreç eksenli bir teori olan -ve bu yönüyle çoklu zekâ kuramından ayrılan- biyoekolojik model bir kuram olmaktan ziyade bir çerçeve niteliği taşımakla, kendisini benzer kuramlardan ayırt edebilmeyi sağlayacak belirgin spesifik önermelere sahip olmamakla eleştirilmiştir (Sternberg, 2003a, p. 38).

1.5.4. Duygusal Zekâ Yaklaşımı

Salovey ve Mayer (1990) tarafından sistemleştirilen ve Goleman (2005/1995) tarafından popülerlik kazandırılan duygusal zekâ yaklaşımı temelde Thorndike'in 1920'de ortaya koyduğu *sosyal zekâ* kavramına dayanır (Salovey and Mayer, 1990, p. 187-189; Voola et al., 2004, p. 87). Thorndike sosyal zekâyı diğer insanları anlama yeteneği olarak tanımlamıştı (Salovey and Mayer, 1990, p. 187). Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekâyı sosyal zekânın bir unsuru olarak ele alırlar. Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını gözleyerek kavramasını ve -bundan yararlanarak- sahip olduğu enformasyonu düşüncesine ve eylemine yön verebilecek biçimde kullanabilmesini ifade eder (Salovey and Mayer, 1990, p. 189).

Kendi duygularının farkında olmak ve bunları yönetebilmek, kendini motive edebilmek, empati ve sosyal beceriler vasıtasıyla etkili ilişkiler yürütebilmek gibi nitelikler duygusal zekâyâ dayalıdır. Çevresel baskılarla mücadele etmek için bilişsel yeteneklerin yanı sıra duygusal zekâ da gerekir (Dulewicz and Higgs, 2000, p. 342). Duygusal zekâ, IQ kavramının içerdiği yeteneklerin zıddını değil, onlardan farklı bir boyutu ifade eder (Goleman, 2005/1995, s. 62). İnsanlar hakkında daha gerçekçi değerlendirmeler yapabilmek için, geleneksel zekâ ölçütlerinin yanı sıra duygusal zekâ ölçütlerinden de yararlanılmalıdır (Dulewicz and Higgs, 2000, p. 347).

Duygusal zekânın çok geniş bir biçimde tanımlandığı, dolayısıyla işlevsel bir kavram olmadığı (Locke, 2005, p. 425) ve gerçek anlamda ölçülmesinin çok zor olduğu öne sürülmüştür (Landy, 2005, p. 411). Ancak günümüzde, bu kavramın kapsadığı yeteneklerin zekâ kavramının içeriğinde yer aldıkları genellikle kabul görmektedir (Kaufman and Kaufman, 2001; Quebbeman and Rozell, 2002). Duygusal yeterliliklerin zekâ açısından taşıdıkları öneme daha önceleri de değinilmiş (James 1950/1890; Piaget, 2002/1947; Gardner, 2004/1983), bu tip unsurlar Binet ve Wechsler gibi zekâ ölçümüyle ilgilenen teorisyenlerin yaklaşımlarında da kendilerine yer bulmuşlardı (Kaufman and Kaufman, 2001, p. 263). Duygusal zekâ yaklaşımının asıl katkısı ise, genellikle örtülü ya da sistematik olmayan bir biçimde ele alınmış olan bu unsurların zekâ literatürüne entegre edilmelerini kolaylaştırmış olmasıdır. Duygusal zekâ yaklaşımı bu bağlamda -zekâ literatürünün bütününe sağladığı katkı bakımından- kapsamlı zekâ modelleri arasında özgün bir konuma sahiptir.

1.6. Değerlendirme

1.6.1. Genel Değerlendirme

Zekâ konusundaki farklı yaklaşımlar, henüz felsefi tartışmalar döneminde gün yüzüne çıkarlar. Aurelius Augustinus'un dinsel nedenlere dayalı çekinceli yaklaşımı (Augustinus, 1999/401, s. 89-90) istisna kabul edilirse, genellikle zekâyâ önem ve değer verildiği görülür. Ancak zekânın ne olduğu konusunda farklı değerlendirmeler vardır. Sternberg, felsefeciler arasında zekâ konusunda ortaya çıkan bu ayrılıkların sebebi olarak felsefi yöntemin gösterilmesinin doğru olmayacağını, zira aynı konuda psikologlar arasında da bir anlaşma olmadığını ifade eder (Sternberg, 1990, p. 32).

Modern tanımlar psikoloji bilimiyle ve zekâ teorileriyle yakından ilişkilidir. Yirminci yüzyılın başında, bireylerin psikometrik test sonuçlarındaki farklılıklarını açıklayıcı bir faktör veya faktörler belirleme ve/veya belirlenenleri doğrulama amacı tanımlama çabalarının temel hareket noktasıdır. Yüzyılın sonunda ise çok sayıda faktörün, metabilîşsel ve duygusal yeteneklerin ön plana geçtiği bir çizgiye ulaşılır. Böylelikle zekâ tanımları ve anlayışları gerçek hayatta işlevsel olan insan yeteneklerini giderek daha iyi yansıtır duruma gelirler. Bununla birlikte, zekâ tanımlarının içinde geliştikleri çevreden soyutlanarak değerlendirilemeyecekleri unutulmamalıdır. Bu tanımlar Batı kültürü çerçevesinde geliştirilmiştir. Öğrenme yeteneği ve benzeri unsurlara çok fazla yer verirler. Çünkü ilk zekâ çalışmalarının önemli bir kısmı, Batı'daki eğitim kurumlarının sorunlarının çözümüne yönelik girişimler çerçevesinde ortaya çıkmıştır (Siegler, 1992, p. 181).

Farklılıklara karşın, zekâ literatüründe belirli bir süreklilik de söz konusudur. Süreklilik hem formel zekâ teorileri dönemini hem de daha öncesini kapsar. Örneğin, Hobbes'un (2005/1651) ve Ansiklopedistlerin (2005/1753) yaklaşımları zekâ ile duygular arasındaki ilişkiye erken dönemde düşülmüş notlardır. Bu konu giderek daha yoğun ve daha etkili bir şekilde gündeme gelecek ve geçtiğimiz yüzyılın sonunda gündemleşen duygusal zekâ yaklaşımıyla zirveye ulaşacaktır. Huarte henüz 16. yüzyılda zihinsel yetenek testleri önermiş (Deary, 2000), Pascal (1998/1670) ve Locke (1998/1689) zekâ literatüründeki çağdaş kuramlarla ve kapsamlı modellerle paralel görüşler ileri sürmüşlerdir. Zekâ literatürü Tablo 1.1'de özetlenmiştir.

Tablo 1.1: Zekâ Literatürü Özeti

Kuramcı/ Araştırmacı	Çalışmanın Odağı/Katkısı
Galton (1869, 1883)	Zekânın büyük ölçüde kalıtsal olduğunu öne sürdü. Zekânın temelini oluşturduklarını düşündüğü -duyumsal ayırıştırma kapasitesi vb- psikofiziksel yeterliliklerin ölçümüne yoğunlaştı.
Binet [Binet and Simon, 1905]	Muhakeme yeteneğini zekânın temeli olarak değerlendirdi ve bu yaklaşıma dayalı olarak -bugünkü zekâ testlerinin de temel aldıkları- zihinsel testler tasarladı.
Spearman (1904, 1927)	Test skorlarının faktör analizine dayalı olarak, her türlü zihinsel etkinlik için gerekli olduğunu öne sürdüğü <i>genel zekâ</i> kavramını ortaya attı.
Thurstone [1938, Carroll (1993)]	Faktör analizine dayalı olarak, <i>yedi temel zihinsel yetenek</i> (sözel anlama yeteneği, sözel akıcılık, uzamsal görselleştirme, sayısal yetenek, usamlama, bellek ve algısal hız) bulunduğunu ileri sürdü.
Cattell [1963, Cattell and Butcher (1968)]	Hiyerarşik olarak genel zekânın altında yer alan <i>akışkan yetenek</i> (esnek olarak düşünebilme ve soyut muhakeme edebilme yeteneği) ve <i>kristalleşmiş yetenek</i> (bireyin yaşamı boyunca akışkan yeteneğini kullanmasıyla geliştirmiş olduğu birikimsel bilgi tabanı) kavramlarını önerdi.
Guilford (1967)	Zihinsel etkinliklerin içerik, işlem ve ürün boyutları göz önünde bulundurularak geliştirilmiş olan ve -hiyerarşik olmayan- 120 ayrı yetenek öneren <i>zihnin yapısı kuramını</i> ortaya koydu.
Carroll (1993)	En üstte genel yeteneğin; orta katmanda akışkan ve kristalize zekânın, öğrenme ve hafıza süreçlerinin, görsel ve işitsel algı gibi geniş kapsamlı yeteneklerin; en alttaki katmanda ise oldukça spesifik yeteneklerin yer aldığı <i>üç katmanlı zekâ modelini</i> geliştirdi.
Hunt et al. [1973, Hunt (2005)]	Laboratuardaki belirli bilişsel görevlerde gözlemlenen bireysel farklılıkları psikometrik test sonuçlarındaki bireysel farklılıklarla ilişkilendirdiler. Hafızadaki ilgili enformasyona hızlı bir biçimde ulaşmanın zekâ açısından önemini ortaya koydular.
Sternberg (1985b)	Enformasyon işleme sürecini bileşenlerine ayırttı. Alt süreçlerin ayrıntılı analizini gerçekleştirdi. Zekâ testlerinin sonuçlarındaki farklılıkların temelinde bu süreçlerdeki farklılıkların yattığını öne sürdü.
Newell and Simon (1972)	İnsanın problem çözme sürecine ilişkin, çoğunlukla bilgisayarda uygulanan ve araç-sonuç analizine dayalı olan, <i>Genel Problem Çözücü</i> olarak adlandırılan bir model geliştirdiler.
Hebb (1949)	Zekânın iki temel anlamı arasında ayırım yaptı. <i>Zekâ A</i> doğuştan gelen potansiyeli, <i>Zekâ B</i> ise gerçekleştirilen fiili gelişmenin sonucunda beynin gördüğü fonksiyonu ifade ediyordu.
Luria (1966)	Beynin kendi içinde yüksek düzeyde farklılaşmaya sahip bir sistem olduğunu, çeşitli bölümlerinin birleştirilmiş bir bütünlüğün farklı yönlerinden sorumlu olduğunu öne sürdü.
Sperry [1961, Levy (1990)]	Beynin iki yarımküresinin pek çok bakımdan ayrı birer beyin gibi çalıştıklarını; sol yarımkürenin analitik ve sözel işlemlerde, sağ yarımkürenin ise daha ziyade holistik ve imajinel işlemlerde uzmanlaştığını ileri sürdü.
Piaget (2002/1947)	Zihinsel gelişimin genetik olarak belirlenmiş çeşitli evrelerden geçtiğini savundu. Zekânın organizmanın çevre ile etkileşimindeki dengeyi ifade ettiğini, çevreye adaptasyonun <i>özümleme</i> ile <i>uyum</i> olarak adlandırılan ve <i>dengeleme</i> adı verilen -entelektüel gelişimin gerçekleştirilmesini sağlayan- mekanizmayı oluşturarak birbirini tamamlayan iki alt süreçten oluştuğunu öne sürdü.
Vygotsky (1978)	Sosyal çevreyle etkileşimin bilişsel gelişimdeki önemini vurguladı. Toplumsal etkileşimle gerçekleşen dili öğrenme sürecinin çocuğun zihinsel gelişiminde özel bir etkisi olduğunu savundu. Bireyin fiilen gelişmiş yetenekleriyle aktifleşmemiş potansiyeli arasındaki farkı ifade eden ve bilişsel yeteneklerin geliştirilebileceğini öngörerek dinamik test yaklaşımının gündeme gelmesini sağlayan <i>yakın gelişim alanı</i> kavramının üzerinde durdu.
Flynn (1987)	Geçtiğimiz yüzyıl boyunca IQ ortalamalarının bütün dünyada kitlesel anlamda ve belirgin biçimde yükseldiğini ortaya koydu. Böylece hem zekâ ölçümlerindeki muhtemel sorunlara, hem de zekânın gelişiminde çevresel faktörlerin önemine ve zekânın geliştirilebileceğini öngören yaklaşımların güncelliğine dikkat çekti.
Gardner (2004/1983)	Birbirinden farklı ve bağımsız sekiz ayrı zekânın (sözel/dilbilimsel, mantıksal/matematikselsel, görsel/uzamsal, bedensel/kinestetik, müzikal/ritmik, sosyal/bireylerarası, öze dönük/bireysel zekâlar ve doğa zekâsı) söz konusu olduğunu öne süren <i>çoklu zekâ kuramını</i> geliştirdi.
Sternberg (1984a, 2003b)	Zekânın çevreye etkili bir biçimde uyum sağlamak için kendini değiştirmek, çevreyi değiştirmek, ya da yeni bir çevre bulmak olduğunu öne süren; bunun için <i>analitik, yaratıcı</i> ve <i>pratik yeteneklerin</i> gerektiğini savunan <i>triasşik başarı zekâsı kuramını</i> oluşturdu.
Ceci [Ceci et al., 1997]	Gelişimsel ve süreç eksenli bir teori olan ve zekânın doğuştan gelen potansiyel yeteneklerin, çevresel bağlamın ve içsel motivasyonun etkileşimlerinin bir ürünü olduğunu savunan <i>biyoekolojik zekâ kuramını</i> geliştirdi.
Salovey and Mayer (1990)	Kendi duygularının farkında olmak ve bunları yönetebilmek, kendini motive edebilmek, empati ve sosyal beceriler vasıtasıyla etkili ilişkiler yürütebilmek gibi nitelikleri içeren <i>duygusal zekâ</i> kavramını sistemleştirdiler. Daha önce genellikle örtülü ya da sistematik olmayan bir biçimde ele alınmış olan duygusal yeterlilikle ilgili unsurların zekâ literatürüne entegre edilmelerini kolaylaştırdılar.

Her kuramsal yaklaşım literatüre belirli katkılarda bulunmuştur. Psikometrik yaklaşım ölçüm konusunda ilerleme sağlamıştır. Bilişsel yaklaşım zekâyı bireyin enformasyon işleme süreçleriyle ilişkilendirmiştir. Biyolojik yaklaşım beynin fonksiyonları ile zekâ arasında bağlantı kurmaya çalışmıştır. Biyolojik araştırmaların beyin yarım kürelerinin farklı alanlarda uzmanlaşmaları vb konulardaki -bir kısmı daha sonraki araştırmalarca desteklenmeyen- görüşleri dahi insanın bilişsel yeteneklerinin çeşitliliği ve görece bağımsızlığı gibi hususlarda fikirler üretilmesine ve dolaylı olarak kapsamlı zekâ modellerinin oluşturulmasına zemin hazırlamıştır.

Zekâ literatüründe bulgulara temkinli yaklaşıma zorunluluğu söz konusudur. Örneğin zekâ anlayışları kültüre göre farklılaştığından (Wober, 1974, p. 261-262; Serpell, 2002, p. 290) gruplar arası genel zekâ farklılıkları olarak değerlendirilen sonuçların -en azından bir bölümü- aslında kültürel özelliklerden kaynaklanan farklılıklar olabilir (Helms-Lorenz et al., 2003, p. 27).

Zekâ literatüründeki tartışmalar çoğunlukla kapanmamış ve görünür gelecekte kapanması da tahmin edilmeyen tartışmalardır. Zekânın ne olduğu, nasıl tanımlanabileceği, zekâ türleri ve/veya zekânın boyutları, zekâyı oluşturan unsurların ve etkileyen süreçlerin neler olduğu, zekânın gelişiminde kalıtımın mı yoksa çevresel etkenlerin mi daha fazla belirleyici olduğu, -insanların çeşitli yaşam alanlarındaki başarı düzeylerinin belirleyicilerinden biri olarak- tek bir genel yeteneğin mi yoksa birbirinden farklı yeteneklerin mi söz konusu olduğu gibi soru ve sorunlar üzerinde nihayetsiz tartışmalar yapılmıştır. İşlevsel sonuçlara ulaşabilmek için, tekil sorunlar üzerinde yoğunlaşmaktansa literatürü sistematik bir biçimde tasnif ederek değerlendirmek daha sağlıklı bir yaklaşımdır. Zekâ literatürünün bütününe yönelik -son yıllardaki- değerlendirmeler Tablo 1.2'de ifade edilmiştir.

Zekâ literatüründe sınıflandırma yapmak oldukça zordur. Alanın genişliği, çok boyutluluğu ve sürekli gelişimi göz önünde bulundurulduğunda; yapılacak her türlü sınıflandırmanın eksik ve bir müddet sonra kadük olacağı açıktır. Bu yüzden araştırmacılar katı sınıflandırmalardan kaçınmışlardır (Lohman, 1989; Sternberg, 2003a). Yine de, -araştırma amaçlarına bağlı olarak- Glynn (1996) gibi operasyonel bir ayrıştırma yapıldığında; iki temel perspektiften söz edilebilir. Birincisi *monarşik yaklaşım*, ikincisi ise *çoğulcu/bağlamsal yaklaşım*dır.

Tablo 1.2: Zekâ Literatürüne İlişkin Değerlendirmeler

Yazar	Çalışmanın Odağı/Katkısı
Howe (1988)	Gerçekleştirdiği literatür değerlendirmesinde, ölçülen zekâyla bireyler arası farklılıkları ifade eden çeşitli bilişsel süreçler-özellikler ve kalıtsal nitelikler arasında ilişki olmadığını öne sürdü. Dolayısıyla literatürde ele alınan biçimiyle zekânın, açıklayıcı değil sadece tanımlayıcı bir kavram olduğunu ifade etti.
Weinberg (1989)	Literatür incelemesinde zekâyı tek bir faktör olarak ele alan kuramcılarla farklı zihinsel yeteneklerin bileşimi olarak değerlendiren araştırmacılar arasında ayrım yaptı. Zekâ testlerindeki ölçüm sorunlarına, testlerin -özellikle yaşam başarısını- tahmin gücünün kısıtlılığına ve kriter olarak ele alınmalarının toplum üzerindeki olumsuz sonuçlarına dikkat çekti. Zekânın geliştirilmesinde çevresel faktörlerin taşıdıkları önemi vurguladı.
Brown and Langer (1990)	Hem eski hem de yeni zekâ teorilerinde çevre ve birey arasındaki optimal uyumun esas alındığını, sadece eski yaklaşımlarda psikofiziksel yetenekler zekânın temeli olarak düşünülürken yeni teorilerde daha kompleks bilişsel yeteneklerin temel alındığını ifade ettiler. Dışsal gerçekliğe uyum sağlamayı esas alan 19. yüzyıl anlayışına dayanan bütün bu teorilerin, dünyayı farklı anlamlandırma biçimlerinin olabileceğini ve bireyin çevreyle ilişkisinin değişik biçimlerde yorumlanabileceğini / tanımlanabileceğini göz ardı ettiklerini ileri sürdüler.
Howard (1993)	Zekâ başlığı altında ele alınan olguların aslında üç farklı kavrama tekabül ettiğini öne sürdü. Birinci kavram insanlar arasında derecesi farklılaşan, biyolojik temelli ve bütün zihinsel etkinliklerdeki performansı etkileyen bir faktör olan genel zekâyı (1); ikincisi, belirli bir bağlamdaki uyum sağlayıcı davranışın çok sayıda değişkenden etkilenen bir özelliğini (2); ve üçüncüsü, davranışta farklılıklara yol açan bir dizi yeteneğin toplamını (3) ifade ediyordu.
Neisser et al. (1996)	Geçmiş araştırma bulgularını kapsamlı bir biçimde değerlendirdikleri çalışmalarında standart testlerin zekânın pek çok boyutunu yansıtmadığını, testlerle ölçülen becerilerin sosyal yaşamda ulaşılan sonuçları belirleyen faktörlerden yalnızca biri olduğunu vurguladılar. Güçlü kalıtsal görüşleri savunanları destekleyecek yeterli bulgu olmadığını ifade ettiler ve zekânın geliştirilebilir yapısına dikkat çektiler.
Glynn (1996)	Zekâ literatüründeki yaklaşımları bilişsel/psikometrik yaklaşımlar ve bağlamsal yaklaşımlar olarak sınıflandırdı. Bilişsel/psikometrik perspektifi “genel bilişsel yeteneği esas alan bir yaklaşım”, bağlamsal perspektifi ise “zekâyı farklı yeteneklerden oluşan bir bütünlük olarak değerlendiren ve çevrenin/kültürün etkilerine önem atfeden bir bakış açısı” olarak nitelendirdi.
Gardner (1999b)	Genel bilişsel yeteneği temel alan yaklaşımların ve klasik zekâ testlerinin kısıtlılıklarını ve toplumsal anlamdaki olumsuz sonuçlarını vurguladı. Batılı zekâ yaklaşımlarının yetersizliğini ifade etti. Zekâ tanımlarının -çok çeşitli bağlamlardaki insan becerilerini kapsayabilecek şekilde- genişletilmesi gerektiğini öne sürdü.
Shavinina (2001)	Zekâyı daha doğru anlamak için zekânın ne olduğuna değil zekâyı yansıtan özelliklerin neler olduklarına yoğunlaşılması gerektiğini ileri sürdü. Bireyin bilişsel deneyiminin -ve bunun yapısal organizasyonunun- zekânın psikolojik temeli olduğunu ifade etti. Zekâ testlerinin de bireyi kendi zihinsel bağlamı temelinde ele alarak bu yeni anlayışı yansıtmaları gerektiğini öne sürdü. Bunun için de testlerin hız ve hafıza gibi unsurlara odaklanmaktan vazgeçmelerini, metabilşsel yetenekleri ve yakın gelişim alanını ölçmeye çalışmalarını önerdi.
Bowman et al. (2002)	Genel bilişsel yeteneğe odaklanmanın zekâ çalışmalarına zarar verdiğini ileri sürdüler. Bilişsel yeteneklerin -teknolojik ve kültürel gelişmelerle gerçekleşen farklılaşmalar neticesinde belirginleşen- dinamik yapısına dikkat çektiler. Zekâyı oluşturan yeteneklerin daha iyi anlaşılması için -hâlihazırda eksikliklerine karşın- duygusal zekâ, pratik zekâ ve metabilşsel yetenekler alanlarındaki çalışmaların ilerletilmeleri gerektiğini öne sürdüler. Zekâ kapsamındaki yetenekleri açıklama potansiyeli olan yeni değişkenlerin de ileri sürülebileceğini vurguladılar. Üzerinde çalışılan değişkenlerin anlamlı bir biçimde sınırlandırılmalarını ve bir bütüne entegre edilmelerini önerdiler.
Schlinger (2003)	Literatürde ele alınan biçimiyle zekânın açıklayıcı değil tanımlayıcı bir kavram olduğunu öne sürdü. Bugünkü anlayışla -bireylerin sahip olduğu bir nitelik olarak- kavranan zekânın bir maddenin ibaret olduğunu savundu. Hem Spearman'ı (1904, 1927) eksen alan çalışmaların hem de Sternberg (1985b) ve Gardner (2004/1983) gibi çağdaş kuramcılarının yaklaşımlarının döngüsel tanımlar ve cisimleştirme hataları içerdiğini ifade etti. Bütün bu mevcut zekâ anlayışlarının <i>tözcü</i> olduğunu öne sürdü. Bunun yerine, zekânın nasıl tanımlanması gerektiği ve kaç tür zekâ olduğu gibi sorunlarla ilgilenmektense belirli davranışları kendi bağlamlarında ele alan ve dolayısıyla gerçek yaşamla daha bağlantılı sonuçlar üretebilecek olan, <i>işlevci</i> bir yaklaşım önerdi. Bu anlayışın zekâdan ziyade <i>zeki davranışa</i> dikkat çeken Binet'nin (Binet and Simon, 1905) yaklaşımıyla paralel olduğunu ileri sürdü.
Sternberg (2003a)	Zekâ tanımlarını, anlayışlarını ve teorilerini kapsamlı ve karşılaştırmalı olarak değerlendirdi. Zekâ kuramlarının zaman zaman aynı olguyu farklı isimler altında ele aldıklarını belirtti. Her koşulda belirli üstünlüğe sahip bir kuramın olmadığını ifade etti. Bilişsel yeteneklerin farklı kültürlerdeki tezahürlerinin de farklı olduğunu ve biyolojik araştırmaların bulgularının dikkatli yorumlanması gerektiğini belirtti. Çoklu zekâ, başarı zekâsı, biyoekolojik zekâ ve duygusal zekâ gibi kapsamlı modellerin önemlerine ve yararlarına -ancak aynı zamanda ampirik geçerliliklerinin eksikliğine ve zekâyla ilgili bilinenlerin tümünü kapsamadaki yetersizliklerine- dikkat çekti.

Monarşik yaklaşım genel zekâyı (*g*) esas alır. Zekâyı tek bir faktör ve bireye ait bir özellik olarak değerlendirir (Spearman, 1927; Herrnstein and Murray, 1994; Gottfredson, 1998). Bu yaklaşıma göre, zekâ bireyin genel düşünme ve problem çözme kapasitesidir. Bireyler arasındaki zekâ farklılıklarını belirlemeye yarayacak standart araçların geliştirilmesi bu yaklaşımın temel ilgi alanını oluşturur. *Çoğulcu/bağlamsal yaklaşımda* ise, zekânın birbirinden ayrı bir dizi yetenekten oluştuğu -ya da farklı zekâ türlerinin varlığı- kabul edilir. Zekânın gelişiminde ve işlev görmesinde sosyo-kültürel bağlamın ve çevresel faktörlerin etkilerine önem verilir (Vygotsky, 1978; Gardner, 2004/1983; Sternberg, 1984a; Ceci et al., 1997).

Her iki bakış açısının da güçlü yönleri ve kısıtlılıkları söz konusudur. Önemli miktarda ampirik veriyle desteklenen bir görüşe göre, monarşik bakış açısının ön plana çıkardığı *genel bilişsel yetenek (g)* iş ortamlarındaki başarının önde gelen belirleyicilerinden biridir (O'Reilly and Chatman, 1994; Wright et al., 1995; Schmidt and Hunter, 1998). Ancak monarşik yaklaşım "*zeki davranış*" çerçevesinde değerlendirilebilecek bütün insan aktivitelerini kapsayamadığı gibi, zekânın içinde geliştiği ve işlev gördüğü sosyal ve kültürel bağlamla olan ilişkilerini de ihmal eder (Bowman et al., 2002). *Çoğulcu/bağlamsal* bakış açısı ise farklı zekâ türlerinin olabilirliğine kapı aralar, sosyo-kültürel çevreye ve bu çevrenin etkilerine önem verir. Böylelikle gerçek hayatla daha yakından ilişki kurar (Gardner, 2003). Ancak burada da çubuk diğer tarafa bükülmekte, fazla kesinlik taşıyan monarşik yaklaşıma kıyasla oldukça görece bir yaklaşım ön plana çıkmaktadır (Glynn, 1996, p. 1085).

Tablo 1.2'deki değerlendirmelerde de görüldüğü gibi, genel eğilim monarşik perspektiften uzaklaşma yönündedir. Zekâyı genel bir faktör olarak değerlendiren yaklaşım işlevsellik açısından sorunludur. Bu anlayışı yansıtan uygulamalar sosyal yaşamın çeşitli alanlarında olumsuz sonuçlara yol açmıştır (Yekovich, 1994; Heper, 2002). Genel zekânın yeterince açıklayıcı olmadığı, pek çok insan yeteneğini kapsamadığı ve bu anlayışa dayalı testlerin genel yaşam başarısını tahmin etmede etkili olmadıkları yoğun bir biçimde ifade edilmektedir (Sternberg, 1985a; Howe, 1988; Weinberg, 1989; Gardner, 1999b; Schlinger, 2003). Buna paralel olarak, güçlü kalıtsal görüşlere karşı çıkılmakta, kültürel ve diğer çevresel etkilerin zekânın gelişimindeki önemleri vurgulanmakta (Neisser et al., 1996; Sternberg, 2003a), dolayısıyla çoğulcu/bağlamsal perspektifin geliştiriciliğine dikkat çekilmektedir.

1.6.2. Çoğulcu/Bağlamsal Yaklaşım ve Zekânın Bileşenleri

Çoğulcu/bağlamsal perspektife sahip araştırmacılar, zekâyı bireye ait sabit bir özellik olarak değil birbirinden ayrı bir dizi yeteneğin bileşimi ve/veya belirli bağlamlardaki belirli davranışları niteleyen bir kavram olarak değerlendirirler (Shavinina, 2001; Schlinger, 2003; Sternberg, 2003a). Zekânın geliştirilebilir yapısına ve kapsamlı zekâ modellerinin önemine dikkat çekerler (Weinberg, 1989; Bowman et al., 2002; Sternberg, 2003a). Bütün bunlar zekâ anlayışındaki bir paradigma değişimini yansıtmaktadır. Genel yetenek ya da hiyerarşik yetenekler gibi unsurlara odaklanan bir yaklaşımdan; yaşamın çok çeşitli alanlarında yararlı olabilecek becerileri, gündelik hayatta ihtiyaç duyulan pratik yetenekleri ve duyguları yönetmeye ilişkin yeterlilikleri içeren bir anlayışa geçiş yapılmaktadır.

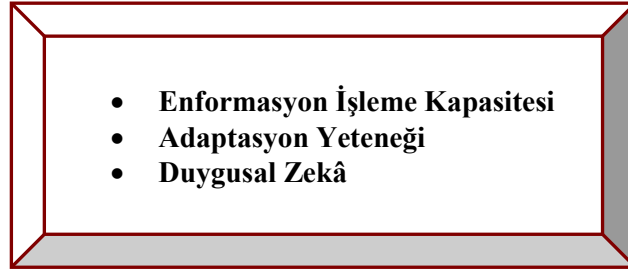
Çoğulcu/bağlamsal yaklaşımın temsil ettiği paradigma değişimi yetenekler arası hiyerarşik bağlar arayışından ziyade yetenekleri ifade eden potansiyel bileşenlere odaklanmayı önerir (Gardner, 2004/1983; Sternberg, 1984a; Sternberg, 2003b). Bu bağlamda Gardner (2004/1983) *sekiz ayrı zekâ türü*, Sternberg ise (2003c) *analitik-yaratıcı-pratik yetenekler* ayrımını önermiştir. Daha eski ve genel bilişsel yetenek perspektifinden fazlaca kopmayan hiyerarşik yaklaşımlarda dahi -*akışkan yetenek ve kristalleşmiş yetenek* gibi- çeşitli bileşenler önerilmiştir (Vernon, 1960; Cattell and Butcher, 1968).

Farklı bileşenlerin önerilmesi araştırma sürecini zenginleştirmiş ve insan davranışındaki çeşitliliklerin daha iyi açıklanmasına imkân sağlamıştır (Sternberg, 1984b; Stankov, 2000). Bununla birlikte, bileşenlere odaklanan mevcut kapsamlı yaklaşımların zekâyla ilgili bilinenleri bütünsel olarak kapsayamadıkları da ifade edilmiştir (Sternberg, 2003a, p. 41). Literatürde, zekâ kapsamındaki yetenekleri açıklama imkânına sahip olan yeni değişkenlerin ileri sürülmelerinin yararlı olacağı belirtilmiş, bunun için potansiyel bileşenlere odaklanılması önerilmiştir (Bowman et al., 2002). Bütün bunlar değerlendirildiğinde, çoğulcu/bağlamsal perspektiften hareket eden bir yaklaşımın -zekâyı değerlendirme biçimine ve araştırma amaçlarına bağlı olarak- bileşenler önermesinin ilerletici olacağı görülmektedir. Bu yaklaşım araştırmalar için yarar sağlayabilecek daha kapsamlı bir yetenekler çerçevesinin kurulmasına yardımcı olacak ve döngüsel açıklamalara hapsolme riskini azaltacaktır.

Bu çalışmada, zekânın bileşenlerini belirlerken öncelikle zekâ kuramcılarının üzerinde en çok anlaştıkları ve zekâ tanımlarının neredeyse tamamında yer alan “adaptasyon” kavramından hareket edilecektir. Zekâ genellikle bireylerin zihinsel performanslarını önemli ölçüde etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmiştir (Howe, 1988, p. 350). Etkin performans, çevreye etkili bir biçimde uyum sağlamayı gerektirir. Bundan dolayı, performans farklılıklarını belli bir düzeyde açıkladığı kabul edilen zekâ kavramı çoğunlukla adaptasyon yeteneğiyle ilişkilendirilmiştir. Zekânın temelinde yer aldıkları düşünülen düşünme, öğrenme, problem çözme, gelişme ve değişme yeterlilikleri çevreye etkili bir biçimde uyum sağlamaya yarayan yeterliliklerdir (Bijou, 1971, p. 222; Simon and Kaplan, 1998; p. 43; Sternberg, 2002, p. 2). Dolayısıyla, *adaptasyon yeteneği* zekâ kapsamında değerlendirilmelidir.

Uyum sağlayabilmek için; uyumu gerçekleştirme arayışındaki özne kendisinde bir takım değişiklikler yapmak, çevresini biçimlendirmek-dönüştürmek, ya da çevre değiştirmek -diğer bir ifade ile yeni bir çevre bulmak- durumundadır (Intelligence-Encyclopædia Britannica). Gerçek hayatta her üç olgu birbirinden ayırt edilemeyecek düzeyde karışmış olarak belirir. Uyum sağlamayı gerçekleştirme amacındaki özne, genellikle karmaşık bir tutumlar bütünü sergilemek durumundadır. Bu süreçte enformasyonu etkin bir biçimde işlemek önemlidir. Bu yüzden bireyin enformasyon işleme kapasitesi zekâsı ile ilişkili olarak değerlendirilmiştir (Hunt, 1980, p. 471-472; Campione et al., 1985, p. 103; Neisser et al., 1996, p. 97). Bundan dolayı, *enformasyon işleme kapasitesi* zekâ kapsamında değerlendirilmelidir.

Duygular yeni koşullara uyum sağlama süreçlerinde ve bilişsel yeteneklerin sergilendiği tüm diğer süreçlerde önemli rol oynarlar (Izard, 2001; Pellitteri, 2002). Zira duygusal yaşam ve bilişsel yaşam birbirinden tam anlamıyla ayrıştıramaz (Piaget, 2002/1947, p. 6). Dolayısıyla uyum sağlamayı gerçekleştirmek duyguları tanımaya, çevresel baskılarla mücadele etmek ve etkili sosyal ilişkiler yürütmek için onlardan yararlanabilmeye ve onları etkin bir biçimde yönetmeye bağlıdır (Dulewicz and Higgs, 2000, p. 342; Mayer et al., 2004, p. 197). Bu yeterlilikleri ifade eden bir kavram olarak tasarlanan duygusal zekâ, insan zekâsının içeriğinde yer alan pek çok yeterliliğe tekabül eden bir kavramdır (Salovey and Mayer, 1990, p. 189; Kaufman and Kaufman, 2001, p. 263). Bu bakımdan, *duygusal zekâ* zekâ kapsamında değerlendirilmelidir.



Şekil 1.1: Zekânın Bileşenleri

Şekil 1.1 zekânın bileşenlerini ifade etmektedir. Operasyonel olarak, bu çalışma zekâyı *enformasyon işleme kapasitesi, adaptasyon yeteneği ve duygusal zekâdan oluşan kapsamlı-bütünlüklü yetenek* olarak tanımlamaktadır. Zekânın bileşenleri birbirleriyle ilişkili, ancak birbirlerinden görece bağımsızdır. Zekânın bu şekilde ele alınması literatürle uyumludur. Bilişsel ve biyolojik kuramların üzerinde durdukları enformasyon işleme yetenekleri, triarşik başarı zekâsı kuramının vurguladığı adaptasyon yeterliliği, duygusal zekâ yaklaşımının ve daha önceki pek çok çalışmanın önem verdikleri duygusal yeterlilikler gibi çeşitli unsurlar bu üç bileşenli yapıda yer almaktadırlar. Önerilen üç bileşen, hem literatürdeki ana yaklaşımların temel önerme ve bulgularını kapsamakta hem de kapsamlı zekâ modellerinin ileri sürdükları unsurları içermektedir.

Geliştirilen yaklaşım araştırma amaçları için de uygundur. Özellikle son dönemde kolektif düzeydeki zekâyı inceleyen çalışmalar yoğunlaşmıştır (Heylighen, 1999, p. 253). Bunlar arasında örgütsel zekâ çalışmaları önde gelmektedir (Glynn, 1996; Halal, 1998; Yolles, 2005). Örgütsel düzeyde, ancak organizasyonların karmaşık yapılarına uygun bir zekâ kavramsallaştırması gerçekçi olabilir ve araştırma amaçlarına hizmet edebilir. Bireysel düzeyde dahi IQ kavramının aşındığı ve sorgulandığı günümüzde, kabaca bir *örgütsel IQ* üzerinden örgütsel zekâyı tanımlamak ve değerlemek -belki popüler amaçlar için yararlı olsa da- bilimsel araştırma açısından abesle iştigal etmek anlamına gelecektir. Dolayısıyla örgütsel zekâ çalışmaları için çoğulcu/bağlamsal perspektif ve bu perspektifin öngördüğü *bileşenler yaklaşımı* daha işlevsel olacaktır. Araştırma amaçları için işlevsel olabilecek bir örgütsel zekâ kavramsallaştırmasına ulaşmak için, bireysel zekâ

literatürünün yanı sıra daha önceki örgütsel zekâ literatürünün de gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

2. ÖRGÜTSEL ZEKÂ

2.1. Örgütsel Zekânın Arka Planı

2.1.1. Karmaşıklık ve Sosyo-Teknik Sistemler

Günümüzde karmaşıklık konusu sosyal bilimler cephesinde büyük ilgi görmekte ve karmaşık sistemler üzerine çalışmalar gerçekleştirilmektedir (De Michelis, 1997; McKenna, 1999; Stewart, 2001). Karmaşık olarak nitelendirilen sistemler çok sayıda ve birbiriyle etkileşim içinde bulunan bölümden oluşan sistemlerdir (Darwin, 1996, p. 12). Bu bölümlerden her biri belirli kurallar ve güçler çerçevesinde hareket eder (Caldart and Ricart, 2004, p. 97). Bir sistemin karmaşıklık düzeyi kendisini oluşturan öğelerin sayısına, öğeler arasındaki bağlantıların zenginliğine ve etkileşimlerin niteliğine dayalı olarak belirlenir (De Rosnay, 1998, s. 43; Bennet and Bennet, 2003, p. 629). Çağdaş toplumlarda enformasyon ve iletişim teknolojilerinin daha önce benzeri görülmemiş biçimde gelişmesi, sistemlerin iç ve dış ilişki ve bağlantılarının çeşitlenmesini sağlamıştır. Bu durum, örgütler de dâhil olmak üzere, çeşitli sosyal sistemlerin karmaşıklık düzeylerinin yükselmesine neden olmuştur.

Örgütler ve yönetim alanında karmaşıklık yaklaşımı, 1990'lerden itibaren giderek artan bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır (Koçel, 2005, s. 484). Bu yaklaşımda kullanılan metaforlar yönetim ve organizasyon çalışmalarındaki bakış açılarını etkilemektedir (Lissack, 1999, p. 110-112). Örneğin, örgütler artık bir makine gibi algılanmamakta, yaşayan bir organizma olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2005, s. 490). Bu organizmalar karmaşık yapıları içerisinde sermaye, işgücü, bilgi, kültürel anlamlar, fiziksel varlıklar gibi çok çeşitli unsurları içerirler; dolayısıyla sosyo-tekni sistemler olarak nitelendirilirler (Kaghan and Bowker, 2001, p. 254; Geels, 2004, p. 900). Sosyo-tekni sistemlerde sosyal ve teknik alt sistemlerin karşılıklı bağımlılığı söz konusudur (Kaghan and Bowker, 2001, p. 254).

Karmaşık sosyo-tekni sistemler olan örgütler sürekli bir biçimde çevreye uyum sağlama arayışı içinde olduklarından her daim kendilerini yeniler, yeni ilişkiler ve davranışlar geliştirirler (Tüz, 2001, s. 20-27). Örgütler karmaşıklık içinde, ama

karmaşıklığı azaltmaya, makul bir düzeye indirmeye çalışarak hareket etmek durumundadırlar. Bu şartlarda etkili bir biçimde işlev görebilmek zekâya duyulan ihtiyacı gündeme getirir (Liang, 2001, p. 282; Bennet and Bennet, 2003, p. 629). Karmaşık uyum sağlayıcı örgüt zeki davranışlar sergilemek durumundadır (Bennet and Bennet, 2003, p. 626-627). Karmaşıklıkla başa çıkabilmek için örgütün paylaşılan sosyal süreçlerde bilgi üretebilmesi gerekir. Bunun için de bireysel düzeyin ötesinde, topluluk düzeyinde zekâya ihtiyaç vardır (Allee, 1997, p. 42). Ancak böylesi bir zekâ sinerji yaratabilir ve bireylerin yeteneklerinin toplamının ötesine geçen kazanımlar sağlayabilir (Bennet and Bennet, 2003, p. 627). Sözü edilen türdeki “zekâ”, kolektif zekâ tanımlamasıyla ifade edilmektedir.

2.1.2. Kolektif Zekâ

Örgütlerdeki insan ilişkilerini ve bunların performansa yansıyan farklı sonuçlarını anlamaya yönelik ilgi, kolektif davranışın anlaşılmasına yönelik çabaları doğurmuştur. Kolektif davranış, yapılandırılmamış bir durumun kolektif olarak yeniden tanımlanmasını içerir (Smelser, 1962, p. 23). Sosyoloji literatüründe “kolektif davranışın tanımının kolektif davranışın sonuçlarına dayalı olarak temellendirilemeyeceği” ifade edilmiştir (Brown and Goldin, 1973, p. 174). Dolayısıyla, bireysel zekâ literatüründeki döngüsellik sorununun (Schlinger, 2003) bir benzeri “kolektif yeterlilikler ve sonuçlar” hususunda da söz konusudur. Bütün bunlar, örgütler dünyası dâhil olmak üzere, kolektivitenin söz konusu olduğu durumlarda performans farklılıklarını açıklayan -ya da en azından bu doğrultuda katkı yapan- faktörlere yönelik ihtiyacı belirginleştirmiştir. Bu bağlamda kolektif zekâ kavramı çok çeşitli alanlarda tartışma zemini bulmuştur (Szuba, 2001; Wolpert and Tumer, 2001; Nash, 2005; Boder, 2006).

Kolektif zekâ “kolektif nitelik taşıyan bir varlığın-topluluğun kendisini çevreleyen problemlerle yüzleşme ve bunlara karşı etkili çözümler geliştirme yeteneği” olarak tarif edilmiştir (Avis, 2002, p. 319). Kolektifin zekâsı çeşitli böcek kolonilerinin işleyişinde, karıncaların yaşamında, arıların faaliyetlerinde, bazı kuş türlerinin uçuş düzenlerinde ve zaman zaman bir futbol takımının sergilediği hareketler bütününde açığa çıkar (Bonabeau et al., 1997, p. 188; De Rosnay, 1998, s. 51; Heylighen, 1999, p. 254). Kolektif zekâ bir grubun -bireysel üyelerinin

çözebileceğinin ötesindeki- problem çözme yeteneğidir (Heylighen, 1999, p. 253). Adaptasyon yeteneğini artırmaya yarayan davranışları geliştirmeyi sağlar. Bu davranışlar ise kolektif ve çevresi arasındaki etkileşimlerden beslenirler (Sulis, 1997, p. 43).

Çevreyle sürekli etkileşim içinde olan örgütlerde kolektif zekâ büyük önem taşır. Zira özellikle yoğun rekabet ortamı içinde var olmaya çalışan örgütler açısından şartlar oldukça zorlayıcı ve dolayısıyla zekâyâ duyulan ihtiyaç çok daha belirgindir. Böylesi ortamlarda sahip olunan en ufak bir rekabet avantajını dahi kaptırmamaya çalışmak ve rakipleri mümkün olduğunca dezavantajlı durumlara yönlendirmek gerekir (Porter, 1996; McKelvey, 2001; Kırım, 2005). Bütün bunlar hem bilişsel hem de duygusal yeterlilikleri sınırlı olan bireyleri aşar (Heylighen, 1999, p. 255). Burada kolektifin yeterliliklerinin ve dolayısıyla zekâsının devreye girmesi gerekir. “İlişkilerin ve bağlantıların zekâsı” olarak da tanımlanan kolektif zekâ (Zara, 2004, p. 10), kolektifin bilişsel yeteneklerinin ortak problemlerin çözümü için harekete geçirilmesini sağlar (Nash, 2005, p. 5). Örgütün kolektif zekâsına, bir başka deyişle zekâ kavramının örgüt düzeyinde denk düştüğü gerçekliğe ilişkin çalışmalar örgütsel zekâ kavramını gündeme getirmiştir.

2.2. Örgütsel Zekâ Kavramı

2.2.1. Bireylerde ve Örgütlerde Zekâ

Zekâ literatürünü oluşturan çalışmaların çoğu bireylere odaklanır, onların bilişsel ve duygusal yeterliliklerini ele alır. Ancak bireysel zekâ üzerinde yoğunlaşan çalışmalarda dahi zekâ kavramının bireylerle sınırlı bir biçimde ele alınmaması gerektiği, zekânın birey ötesi düzeylerde de anlamlandırılabilceği ve işlevsel olabileceği belirtilmiştir (Howard, 1993, p. 33; Colom and Andres-Pueyo, 2000, p. 168). Yönetim çalışmalarında çeşitli insan-örgüt karşılaştırmaları-benzetimleri yapılmış, bunlardan hareketle örgütün kolektif yeterliliklerine yönelik sonuçlar çıkarılmıştır. Biyolojik organizmaların yaşam savaşında zekâyâ gereksinim duymalarına benzer bir biçimde; insanların oluşturduğu örgütlerin de var olabilmek, öğrenmek ve gelişmek için kolektif zekâlarından yararlanmak ve onu geliştirmek durumunda oldukları ifade edilmiştir (Halal, 1998, p. 21; Liang, 2004, p. 204).

Zekânın örgüt düzeyindeki kolektif yansımalarını ifade etmek için, “grup zekâsı, kolektif zekâ, ortak zekâ, rekabetçi zekâ, işletme zekâsı, sosyal zekâ” gibi kavramlar son yıllarda yaygın biçimde -doğru ya da yanlış- kullanılmaktadır (Serpa, 2000; Erçetin and Demirbulak, 2002; Dishman and Pearson, 2003). Bütün bu isimlendirmeler zekânın örgüt içinde çeşitli biçimlerdeki tezahürlerini tanımlama amacındadır. Genel ve kapsamlı bir örgütsel yeterlilik olarak “örgütsel zekâ” ise örgütün enformasyonu işleme, bilgi üretme, işlenen ve üretilenleri çevreye daha iyi uyum sağlama amacıyla kullanma kapasitesi olarak değerlendirilmektedir (Nevis et al., 1995; Glynn, 1996; McMaster, 1996; Halal, 1997; Schwaninger, 2001; Albrecht, 2003; Stalinski, 2004). Örgütsel semboller, rutinler, yapı, etkileşim kalıpları, örgüt kültürü ve sosyalleşme süreçleri örgütsel zekâyı içermekte ve dağıtmaktadır (Sandelands and Stablein, 1987, p. 143; Glynn, 1996, p. 1094). Bu ve benzeri ortak noktaların dışında, farklılıklar da arz eden örgütsel zekâ tanımlamaları genellikle bireysel zekâ tanımlarına ve algılayışlarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir (Glynn 1996; Veryard, 2000; Dayan et al., 2004; Akgün et al., 2007a). Bu bağlamda, bireysel ve örgütsel zekâ karşılaştırmasının yapılması, örgütsel zekâ ile neyin kast edildiğinin somutlaşması ve daha iyi anlaşılması açısından önemlidir. Tablo 2.1 Halal (1998) tarafından geliştirilen fonksiyonel bireysel-örgütsel zekâ karşılaştırmasını sunmaktadır.

Tablo 2.1: Çeşitli Fonksiyonlar Açısından Bireysel ve Örgütsel Zekâ

Fonksiyon	Bireyler	Örgütler
Ölçüm	Zekâ Katsayısı	Örgütsel Zekâ Katsayısı
Enformasyon Teknolojisi	Bireysel Enformasyon Teknolojisi Sistemleri	Örgütsel Enformasyon Teknolojisi Sistemleri
Yapı	Sinir Hücreleri Ağı	İş Birimleri Ağı
Özel (Seçici) Süzgeç	Kişisel Değerler ve İnançlar	Örgüt Kültürü
Dış Bağlantılar	Sosyal İlişkiler	Ekolojik İlişkiler-Paydaş İlişkileri
Bilgi Depolama	Hafıza	Bilgi Yönetimi
Strateji Oluşturma	Problem Çözme	Stratejik Süreçler
Yönlendiricilik	Ego	Lider
Rehberlik	Vizyon	Misyon
Karar Verme	Seçim	Strateji
Koruma Sistemi (Örtülü Sistem)	Kimlik	Enformasyon Organizasyonu
Rutin Kararlar	Özerk Sinir Sistemi	Politikalar ve İşlemler
Bilgi Edinimi (Tek Döngülü Öğrenme)	Eğitim ve Eylem	Eğitim ve Eylem
Sistem Geliştirme (Çift Döngülü Öğrenme)	Kişisel Değişim	Örgütsel Değişim

Kaynak: William E. Halal, 1998, Organizational intelligence: what is it and how can managers use it to improve performance, *Knowledge Management Review*, Volume 1 Issue 1, p. 21.

Hem bireysel hem de örgütsel zekâ literatüründe, zekâ kolaylıkla kavranamayan ancak etkileri gözlemlenen bir varlık olarak değerlendirilmiş ve bu yönüyle enerjiye benzetilmiştir (Spearman, 1927, p. 89; Liang, 2002, p. 11). Şüphesiz ki zekâ yalnızca zihinde var olan bir kavram değildir. Organizma çeşitli davranışlarla zekâyı sergiler. Örgütün zekâsı da örgütsel davranışta kendisini gösterir (Liang, 2002, p. 11). İnsan zekâsı örgütsel zekânın anlaşılması için temel hareket noktasıdır. Zira örgütler insan zihniyle pek çok ortak özelliğe sahiptir. Doğrusal olmayan ilişkiler geliştiren ve karmaşık uyum sağlayıcı sistemler olan insan zihinleri örgütsel zihnin temel yapı taşları olarak değerlendirilmiştir (Liang, 2001, p. 283; Liang, 2003, p. 116). Ancak nasıl grup davranışı bireysel davranışların basit bir toplamından ibaret değilse, örgütün kolektif zekâsı da bireysel zekâların toplamından ibaret değildir (Liang, 2001, p. 283; Staskeviciute et al., 2006, p. 66). Bireysel ve örgütsel zekânın işlevsel benzerliklerin yanı sıra farklılıklara da sahip oldukları açıktır. Örgütsel zekâ kavramsallaştırmasında belirleyici olan örgütün zekâsı ile bireysel zekâ arasındaki bağlantının hangi mekanizmalar üzerinden kurulduğu, bir başka deyişle tercih edilen ilişkilendirme modelinin niteliğidir.

2.2.2. Bireysel ve Örgütsel Zekâyı İlişkilendiren Modeller

Örgütsel zekâ literatüründeki çalışmalar, oldukça farklı kaynakları temel aldıkları için, inceledikleri kavramı bireysel zekâyı ilişkilendirme biçimleri açısından homojenlik göstermezler (Dayan et al., 2004, p. 3; Akgün et al., 2006, p. 213). Glynn (1996), örgütsel zekâ kavramına ve bu kavramın bireysel zekâ literatüründeki öncüllerine dair teorik bir çerçeve sunan çalışmasında, bireysel ve örgütsel zekânın ilişkilendirilmesinde üç farklı mekanizmanın -dolayısıyla üç farklı ilişkilendirme modelinin- söz konusu olduğunu öne sürer (Glynn, 1996, p. 1088-1094). Bunlar sırasıyla; (1) örgütsel zekânın örgüt mensubu bireylerin zekâlarının toplamından meydana geldiğini öngören *birleştirme modeli*, (2) bireylerin zekâlarının çeşitli etkiler vasıtasıyla örgüt zekâsına dönüştürüldüğünü ve örgütsel zekâ olarak kodlandığını varsayan *dönüşüm modeli* ve (3) örgütsel zekânın örgüt üyelerinin etkileşimlerini içeren düşünce ve eylem kalıplarında saklı olduğunu savunan *dağılmış modeldir* (Glynn, 1996, p. 1089). Her bir model farklı teorik ön kabullere dayanır. Dolayısıyla, zekânın ölçülmesine ilişkin yaklaşımları, ortaya çıkardıkları örgütsel zekâ anlayışları ve örgütsel sonuçlar da farklıdır.

2.2.2.1. Birleştirme Modeli

Bu modelde, örgütsel zekâ örgüt üyesi bireylerin zekâlarının meydana getirdiği birikimi ifade eder (Glynn, 1996, p. 1089). Örgütsel zekâ, organizasyon üyelerinin genel bilişsel yeteneklerinin ölçümlerinin toplamı ya da bu veri kümesi içindeki en yüksek değer olarak belirlenebilir. Bu anlayış ve bu ölçüm tarzı genel bilişsel yeteneğe odaklanmakta, farklı zekâ türlerini ölçmeyi içermemektedir. Zekâ türleri ve/veya düzeyleri açısından homojen olmayan üyelere sahip organizasyonlarda, örgütsel zekâyı değerlendirmek için bu modeli tercih etmek yanılıtcı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Glynn, 1996, p. 1089-1090).

Bu modelin küçük ve işgücü nitelikleri açısından homojen işletmeler için uygun olabileceği düşünülebilir. Farklılaşma stratejilerinin neredeyse zorunlu olduğu sektörlerde ise, işletme büyüklüğünden bağımsız olarak, birleştirme modelinin öngördüğu örgütsel zekâ anlayışı açıklayıcılıktan uzaktır. Birleştirme modelinin öngördüğu örgütsel zekâ yaklaşımına popüler yazında sıkça rastlanabilir. Bu çalışmalarda bireyin zekâsının yönlendirilmesi ve zekâdan yararlanma üzerinde çok fazla durulur. Örgütsel yapılar ve sistemler ikinci planda kalır (Pinchot and Pinchot, 2002, p. 6-7). Birleştirme modeli pazar odaklıdır. Ancak örgütün iç çevresi ile ilgili yönlere yeterince önem vermediği görülür (Prusak, 1996; McKelvey, 2001; Vogt, 2005). Bu modelin temsil ettiği örgütsel zekâ yaklaşımı, zekâyâ ilişkin sosyal, duygusal vb boyutları da hesaba katan bütüncül bir yaklaşıma sahip olmadığından, eksik ve açıklayıcılıktan uzaktır (Hagenow, 2001, p. 35).

2.2.2.2. Dönüşüm Modeli

Dönüşüm modeli zekânın transferini öngören bir modeldir. Bireylerin zekâsı, yayma ve kurumsallaştırma süreçleriyle örgüt zekâsına dönüştürülür ve organizasyon içinde örgütsel zekâ olarak kodlanır. Örgütsel hafıza, rutinler, ritüeller, alışkanlıklar, standart işletim prosedürleri ve semboller örgütsel zekânın kodlandığı yerlerdir (Glynn, 1996, p. 1089-1093). Zekânın bu tür yerleşmiş sistemlerden bireylere iletilmesi ise sosyalleşme süreçleri ile mümkün olur. Yapılandırılmış örgütsel roller, teknoloji, sosyal ve politik etkiler vasıtasıyla bu iletimler gerçekleşir (Glynn, 1996, p. 1089-1093). Farklı bakış açılarının sergilenmesine ve uygulanmasına imkân sağlayan

sosyal iklimler de söz konusu iletimleri kuvvetlendirerek örgütsel zekânın gelişiminin önünü açarlar (Laughlin, 1988, p. 258; Glynn, 1996, p. 1094).

Enformasyon değişim mekanizmalarına önem atfetmesi dönüşüm modelinin olumluluklarından biridir. Zira bilgisayar destekli sistemlerin ve genel olarak enformasyon işleme teknolojilerinin örgütsel zekânın geliştirilmesine yardımcı oldukları pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır (Huber, 1990, p. 63; Quinn, 1992, p. 311; Leidner and Elam, 1995, p. 649). Benzer şekilde, sosyal ve politik etkiler ve örgütsel rollerin üzerinde durması da dönüşüm modelinin olumlu ve güçlü yönleri arasında yer alır. Model, birleştirme modeline kıyasla, örgütün sosyal karmaşıklığını yansıtmaya açısından daha gerçekçi bir noktadadır. Ancak aynı nedenden dolayı, bu modelde örgütsel zekânın ölçümü birleştirme modeline nazaran daha zordur (Glynn, 1996, p. 1089-1093).

2.2.2.3. Yayılmış Model

Yayılmış model örgütsel zekânın örgütü oluşturan etkileşim kalıplarında saklı olduğunu -bir başka deyişle etkileşim kalıplarından kaynaklandığını- ve örgütün zekâsının bunların analizi yoluyla değerlendirilebileceğini öngörür. Zekânın örgüt içinde bireylerin ötesinde de var olduğunu, kolektifin yapısal ve sembolik sistemlerine yayılmış bulunduğunu kabul eder (Glynn, 1996, p. 1093-1094). Bu modelde, örgütsel zekâ sosyal ve kültürel çevre ile çok yakından ilişkilidir (Brown and Duguid, 1991; Stalinski, 2004; Akgün et al., 2007a). Örgütsel semboller, davranış kalıpları, etkileşim modelleri, kültür ve sosyalleşme süreçleri örgütsel zekânın yayılmasını ve korunmasını sağlarlar (Glynn, 1996, p. 1094).

Yayılmış model bireysel zekâ literatüründeki çoğulcu-bağlamsal perspektifle pek çok noktada ortaklaşır. Bu model, bireysel ve kolektif zekâ literatürlerinin gelişim seyirleriyle en uyumlu olan modeldir. Yayılmış modelde örgütsel sistemlerin zekâsından, organizasyonun “zeki örgüt” olarak tasarlanmasının gerekliliğinden ve bu bağlamda örgütsel yapıların öneminden bahsedilir. (Liang, 2003; Schwaninger, 2006). Bireyin zekâsına ya da zekânın transferine değil de örgütsel sistemlere odaklanan yayılmış model, teorik olarak örgütün sosyal yaşamının zenginliğini en iyi yansıtan ve gerçeğe en sadık tabloyu sunan ilişkilendirme modelidir. Ancak bu

modelde, örgütsel zekânın ölçümü bir yana gözlemlenmesi dahi oldukça güçtür (Glynn, 1996, p. 1091).

2.2.2.4. İlişkilendirme Modellerinin Değerlendirilmesi

Birleştirme modeli ölçüm kolaylığı sağlamakta, ancak diğer pek çok yönden yetersiz kalmaktadır. Dönüşüm modeli örgüt içi süreçlere önem atfederek daha gerçekçi bir çerçeve sunmaktadır. Yayılmış model ise, ilk iki modelin aksine bireysel ve örgütsel zekâ arasında herhangi bir özdeşlik, bütünleme, simetri ya da transfer ilişkisi aramamaktadır. Bunun yerine örgütteki sistematik etkileşim ve davranış kalıpları üzerinde durmaktadır. Bu model, ölçüm zorluklarını doğal olarak beraberinde getirmekle birlikte, örgüte ilişkin en gerçekçi fotoğrafı sunma potansiyeline sahiptir. Örgütteki sistematik davranış ve etkileşim kalıpları üzerinde durması bakımından “örgüt kültürünün ve sembolizminin geliştirilmesi, gerçekliğin sosyal inşası, anlamın yaratılması” gibi konuları merkezine alan pek çok farklı örgüt teorisiyle paralel bir seyir izlemektedir (Glynn, 1996, p. 1094). Bu bağlamda yönetim ve organizasyon çalışmalarına en ciddi katkıyı yapmaya aday ilişkilendirme modeli olarak belirginleşmektedir.

Örgütsel zekâyâ yaklaşımdaki farklılıklar yalnızca ilişkilendirme modellerinde açığa çıkmamaktadır. Değişik anlayışlar örgütsel zekâ tanımlarına da yansımaktadır. Örgütsel zekâ kavramının içeriğinin ve örgütsel zekâ teorilerinin anlaşılabilmesi için tanımların da gözden geçirilmesi gerekir.

2.2.3. Örgütsel Zekâ Tanımları

Örgütsel zekâ, örgütün varlığını ve rekabetçiliğini sürdürebilmesi için gerekli olan ve örgüt tarafından kullanılan yaşamsal yeteneklerin bütünlüğünü ifade eden bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Morrison and Mezentseff, 1997; Liang, 2003; Aydın, 2006; Schwaninger, 2006). Ancak bu kavramın somut içeriği hususunda, tanımlara da yansıyan farklı anlayışlar söz konusudur. Kavramı açıklamak için öne sürülen tanımlar kimi zaman “akıllı örgüt, örgütsel IQ, zeki girişim, zeki örgüt, akıllı işletme” gibi tabirlerle etiketlenmiştir. Tablo 2.2 farklı varsayımlara ve anlayışlara dayalı olarak geliştirilen çeşitli örgütsel zekâ tanımlarını sergilemektedir.

Tablo 2.2: Örgütsel Zekâ Tanımları

Yazar	Kullanılan Kavram	Tanım
Wilensky (1967)	Örgütsel Zekâ	Karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyulan enformasyonun edinilmesi-toplanması, işlenmesi, yorumlanması ve iletilmesi.
Sandelands and Stablein (1987)	Zekâ	Zihin ve doğa arasında işleyen bir benzerlik kurma-düzenleme yeteneği.
Quinn (1992)	Zeki Girişim	Entelektüel kaynakları bir hizmetler çıktısına dönüştüren ve bunları belirli müşteriler için en yararlı olabilecek formlara entegre eden girişim.
Haeckel and Nolan (1993)	Örgütsel Zekâ	Örgütün karmaşıklıkla başa çıkma yeteneği. Pazardan gelen sinyalleri toplama, paylaşma ve anlamlandırma yeterliliği.
Levinthal and March (1993)	Zekâ	Örgütün enformasyon işlemek için ihtiyaç duyduğu temel itici güç.
Matsuda (1993)	Örgütsel Zekâ	Sosyal, teknolojik ya da sosyo-teknik örgütsel süreçlerin kolektivitisi
Pinchot and Pinchot (1993)	Zeki Örgüt	Eş zamanlı olarak çok sayıda rakiple karşı karşıya gelebilen, bu rakiplerin her biriyle etkili bir şekilde baş edebilen, maliyet etkinliğine ve üstün performansa ulaşmayı sağlayan her bir detayla ve destekleyici yeterliliklerle dikkatlice ilgilenen organizasyon.
Wiig (1993)	Zeki Davranış	Etkili ve kabul edilebilir nitelikte olan, iyi temellendirilmiş, spesifik durumların gerektirdiği koşullara uygun, problemleri çözmek için katkıda bulunan, yüksek kalitede kararlar verilmesini ve bu kararların uygulanabilmeleri için etkili eylemler gerçekleştirilmesini sağlayan örgütsel davranış.
Choo (1995)	Zeki örgüt-Örgütsel Zekâ Süreci	Bilgi üretme, edinme, bilgiyi organize etme, paylaşma ve davranışını düzenlemek için bilgiyi uygulama konularında beceriye sahip olan öğrenen bir organizasyon - Çevreyi duyumsamak (incelemek), algı geliştirmek, yorumlama yoluyla anlam yaratmak, algılamada yardımcı olması için geçmiş deneyimden yararlanmak amacıyla hafızayı kullanmak ve yapılan yorumlamalara dayalı olarak faaliyet yürütmek/eylemde bulunmakla ilgili aktivitelerden oluşan sürekli bir döngü.
Nevis et al. (1995)	Zekâ	Örgütsel davranış değişikliği yoluyla çevredeki değişikliklere uyum sağlama ve deneyimlerden öğrenme yeteneği.
Glynn (1996)	Örgütsel Zekâ	Örgütün, içinde bulunduğu çevredeki uyum sağlayıcı potansiyelini artırabilecek şekilde; enformasyonu bilinçli ve amaca yönelik bir biçimde işleme, yorumlama, kodlama, yönetme ve enformasyona erişme yeteneği.
Weber et al. (1996)	Örgütsel Zekâ	Örgütün -amaçlarına ve yeteneklerine bağlı olarak- çevresine uyum sağlama, şekillendirme ve değiştirme yeterliliği.
McMaster (1997)	Örgütsel Zekâ veya Örgütsel Sistemin Bilişsel Yeteneği	Örgüt içindeki bireylerin bağımsız ve dağıtılmış zekâlarının organizasyonu, bunlar arasındaki bağlantılar ve bunların parçası oldukları sistemlerin fonksiyonu.
De Rosnay (1998)	Akıllı İşletme	Eylem ve tepkide çabuk, değişen durumlara uyarlanabilen, işleyişte esnek ve rahat, ilişkilerde becerikli, dinamik, sezgi ve öngörü sahibi, açık fikirli, hayal gücü sahibi, yenilenebilen işletme.
Halal (1998)	Örgütsel Zekâ	Örgütün bilgi üretme ve bu bilgiyi çevresine stratejik olarak uyum sağlamak için kullanma kapasitesi.
Terenzini (1999)	Örgütsel Zekâ	Belirli bir kuruma ilişkin verilerin enformasyona çevrilmesi, bu enformasyonu yorumlayarak ve ondan yararlanarak kazanılan derinlikli kurumsal kavrayış.
Liebowitz (2000)	Örgütsel Zekâ	Örgütün -çalışanlardan, yönetimden, paydaşlardan ve müşterilerden edinilen bilgi gibi- maddi olmayan varlıklarından elde edilen katma

		değerin ortak bir vizyon ve süreçlerin yenilenmesi için bir araya getirilmesi.
Schwaninger (2000)	Örgütsel Zekâ	Karmaşıklık içerisinde etkili bir biçimde işlev görebilme yeteneği.
Matheson and Matheson (1999, 2001)	Akıllı Örgüt-Örgütsel Zekâ	9 ilkeyi içselleştiren ve uygulayan örgüt - 9 ilkenin (değer yaratma kültürü, alternatifler oluşturma, sürekli öğrenme, belirsizliği kucaklama, dıştan içe stratejik perspektif, sistemli düşünme, açık enformasyon akışı, uyumu sağlama ve yetkilendirme ve disiplinli karar alma) içselleştirilme ve uygulanma düzeyi.
Schwaninger (2001)	Zeki Örgüt	Dışsal uyarımların bir işlevi olarak değişebilen/uyum sağlayabilen, çevresini etkileyen ve şekillendiren, çevresiyle birlikte kendisini yeniden oluşturan-şekillendiren veya gerektiğinde yeni bir çevre bulabilen, içinde yer aldığı bütünlüklerin yaşayabilirliğine ve sürdürülebilirliğine net pozitif katkı sağlayabilen örgüt.
Jones (2002)	Zeki Örgüt	Somut varlıklardan ziyade bilgiyi yönetmeye odaklanan örgüt.
Ziegler and Slayton (2002)	Örgütsel IQ	Örgütün beklenmedik olaylarda önemli noktaları fark etme ve bunlara hızlı ve etkili yanıtlar üretme yeteneği
Akgün et al. (2003)	Örgütsel Zekâ	Örgütteki enformasyonu işleme, yorumlama, manipüle etme ve kullanma-değerlendirme yeteneği.
Albrecht (2003)	Örgütsel Zekâ	İşletmenin bütün zihinsel güçlerini harekete geçirme ve misyonunu gerçekleştirmek için bu güçlere odaklanma kapasitesi.
Bennet and Bennet (2003)	Örgütsel Zekâ	Örgütün çevresel uyarımları hem amaçlarını gerçekleştirebilecek hem de çeşitli paydaşlarını tatmin edebilecek tarzda algılama, yorumlama ve cevaplama yeteneği
Lin (2003)	Örgütsel Zekâ	Örgütün deneyimden etkili bir biçimde öğrenme, bilgi üretme ve bu bilgiden yararlanma kapasitesi.
Dayan (2004)	Örgütsel Zekâ-Zeki Örgüt	Rakiplere nazaran bilgi temelli rekabet avantajı sağlayacak etkili bilgi yönetimi sistemlerine sahip olma durumu - Öğrenen, pazar yönelimli ve yenilikçi nitelikteki örgüt.
Lawton (2004)	Örgütsel Zekâ	Örgütün “olma”nın ve “yapma”nın yeni yollarını öğrenmek suretiyle davranış değiştirmesi.
Stalinski (2004)	Örgütsel Zekâ	Örgütün iç ve dış çevresiyle gerçekleştireceği enformasyon değişimi kapasitesi. Bu çevrelere uyum sağlamayı, onları değiştirmeyi ve onlarla birlikte büyümeyi öğrenmek için enformasyonu kullanma kapasitesi. Örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası.
Simic (2005)	Örgütsel Zekâ	Bir örgütün örgütsel problemlerini çözmek için ihtiyaç duyduğu örgütsel yetenek.
Yolles (2005)	Örgütsel Zekâ-Zeki Örgüt	Bilgiyi etkili bir şekilde kullanmak suretiyle örgütün sürekliliğini sağlama yeteneği - Patolojik nitelikleriyle baş etme kapasitesine sahip olan örgüt.
Akgün et al. (2007a)	Örgütsel Zekâ	Örgütteki bilişsel, davranışsal ve duygusal yeteneklerin yinelenmeli etkileşimini içeren çok boyutlu ve çok yönlü kavram. İnsanların davranışları, kültür ve örgütün rutinlerinde bilişsel olarak içerilen ve bunlar tarafından sergilenen günlük aktivite. Bireylerin, kolektiflerin ve çevrenin karışık-birleşik etkileşimlerine ait bir özellik.
Condon (2007)	İş Zekâsı	Şirketin -satışlar, muhasebe, stok ve müşteriler gibi- çeşitli sistemlerinden beslenen ve olan bitenin tam resmini yansıtan merkezi bir veri deposuna sahip olmasını ve bunu etkili bir biçimde kullanmasını temel alan, bilginin akıllıca yönetilmesine yarayan sistem. Stratejisi şirketin stratejik amaçlarına dayalı olarak belirlenen sistem.

Örgütsel zekâ tanımlarında, ağırlık noktaları farklı olmakla birlikte, genellikle enformasyondan/bilgiden yararlanma gibi yeteneklerin ön plana çıktıkları görülmektedir. Tanımlarda uyum sağlamaya ve örgüt içi süreçlere de önem verilmiştir. Tanımların bir kısmı, içerik bakımından fazla genel ve döngüsel nitelikte

olduklarından, işlevsel değildir (Schwaninger, 2000; Simic, 2005; Lawton, 2004; Condon, 2007). Daha işlevsel tanımlar ise örgütsel zekânın neler içerdiğine ilişkin önermelerde bulunur ya da en azından bu konuda fikir verirler (Choo, 1995; Glynn, 1996). Elbette ki örgütsel zekânın anlaşılması için ne ilişkilendirme modelleri ne de tanımlar yeterlidir. Bunun için literatürdeki temel yaklaşımların, bir başka deyişle örgütsel zekâ teorilerinin incelenmesi gerekir.

2.3. Örgütsel Zekâ Teorileri

2.3.1. Genel Literatür İncelemesi

Erken dönemdeki çalışmalar örgütsel zekâyı enformasyon edinimiyle, istihbaratla neredeyse birebir eşleşen bir kavram olarak yansıtmışlardır (Thompson, 1967; Wilensky, 1967; Kreps and Dynes, 1973; Porter, 1980; Sammon et al., 1984). Bu çalışmalarda örgütsel zekâyı “örgütsel değişikliklerin gerçekleştirilmesi için kullanılan teknik ve politik enformasyon” olarak bakılmış ve zekâ karar vericiler için önemli bir girdi olarak değerlendirilmiştir (Kreps and Dynes, 1973, p. 5, Huber, 1990, p. 52). Her ne kadar bu çalışmalarda -bireyler gibi örgütlerin de zekâları olduğunu; örgütsel zekânın örgütün beşeri niteliklerine, maddi kaynaklarına, iç ilişkilerine ve dış bağlantılarına ilişkin özellikleri yansıttığını ifade eden Kreps ve Dynes’in (1973, p. 30) makalelerinde olduğu gibi- günümüzdeki örgütsel zekâ yaklaşımlarına benzer bazı vurgulara ve dolayısıyla bugünkü yaklaşımların zayıf öncüllerine rastlansa da; bunlar genellikle örgütsel zekâyı bugünkü anlamlarından çok daha farklı bir biçimde ele alan ve çok daha dar bir kapsamda değerlendiren metinlerdir. Bu metinlere hâkim olan anlayış bilişsel yetenekleri önemseyen, davranışsal boyutlarla bağı sınırlı olan, duygusal yeterlilikleri ise henüz gündemine dahi almamış olan bir anlayıştır.

Pazarlama stratejisi ve ürün yeniliği literatürlerinde de -farklı değişken isimleri altında- örgütsel zekâyı değinilmiştir (Hambrick, 1981; Desphande and Zaltman, 1982; Narver and Slater, 1990). Ancak pazara ilişkin istihbarata ağırlık veren bu çalışmalarda da enformasyon odaklılık göze çarpmaktadır. En çok da enformasyon edinimine önem verilmiştir. Söz konusu literatürler daha sonraki dönemlerde de aynı yaklaşımı sürdürdüklerinden (Maltz and Kohli, 1996; Harmsen et al., 2000; Im and

Workman, 2004), örgütsel zekâ çalışmaları açısından -zamanlarından bağımsız olarak- erken dönem çalışmaları kapsamında değerlendirilebilirler. Erken dönem çalışmalarının asıl olarak dış enformasyon üzerinde durdukları görülmektedir (Huber, 1990, p. 63). 1990’larla birlikte ise daha farklı ve sistematik yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Değişik öncüllerden yola çıkarak zekânın örgütlerde oynadığı rolü betimleyen kavramsal çalışmalar ve araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Tablo 2.3 söz konusu dönemden günümüze kadar uzanan çalışmaların odak noktalarını ve katkılarını ele alarak örgütsel zekâ literatürünün kapsamlı bir özetini sunmaktadır.

Tablo 2.3: Örgütsel Zekâ Literatürü Özeti

Yazar	Çalışmanın Odağı/Katkısı
Huber (1990)	Örgütsel zekâyı -erken dönemdeki literatürle uyumlu bir biçimde- organizasyonun kendi dışındaki enformasyonu elde etme, işleme ve yorumlama çabalarının bir ürünü ve örgütün karar vericileri için bir girdi olarak değerlendirdi. <i>Gelişmiş enformasyon teknolojilerinin</i> ve özellikle de bilgisayar destekli sistemlerin örgütsel zekâyı geliştireceğini, daha doğru ve kapsamlı-anlaşılabilir enformasyona zamanında erişmeyi mümkün kılacağını öne sürdü.
Quinn (1992)	Çoğu firmanın temel yeterliliklerinin bilgi temelli/entelektüel becerilere dayalı olduğunu, dolayısıyla bunları yönetmenin fiziksel varlıkları ve sermaye varlıklarını yönetmekten daha önemli olduğunu ileri sürdü. <i>Zeki girişim</i> olarak tanımladığı firma modelinin <i>dış kaynak kullanımından yararlanan ve temel yeterliliklerinin geliştirilmesine odaklanan bir firma modeli</i> olduğunu ifade etti. Zeki girişimlerin temel niteliği olan “alanında kritik hizmet değeri yaratma”nın günümüzde uzun vadeli stratejik başarının anahtarı olduğunu vurguladı.
Courbon and Trahand (1993)	Örgütsel zekâyı sonuçları başarılı davranışta -bir başka isimlendirmeyele sağkalm ve evrimde- gözlemlenen eylem ve kararlar bütünü olarak değerlendirdiler. <i>Enformasyon teknolojilerinin</i> örgütsel zekânın işlev görmesini mümkün kıldığını öne sürdüler. Bu teknolojilerin kullanımını örgüt içinde yaygınlaştırmak ve etkili kılmak için kolaylaştırıcı-teşvik edici süreçlerin ve müdahalelerin gerçekleştirilmesi gerektiğini vurguladılar.
Matsuda (1993)	Örgütsel zekâyı örgüt içindeki beşeri ve yapay zekâ unsurlarının etkileşimli-bütüncül-eş güdümlü bir bileşimi olarak değerlendirdi. Kavramın hem bir süreci hem de bir ürünü ifade ettiğini belirtti. Süreç olarak örgütsel zekânın örgütteki çeşitli alt süreçlerin bileşimini ifade ettiğini, ürün olarak örgütsel zekânın ise <i>örgütün karmaşık-anlamlı-yapılandırılmış bilgisine</i> tekabül ettiğini ileri sürdü. Söz konusu bilginin örgütsel enformasyon sistemlerini düzenlemede yararlı olduğunu kaydetti.
Choo (1995)	Örgütsel zekâ sürecinin çevreyi duyumsamak-incelemek, algı geliştirmek, yorumlama yoluyla anlam yaratmak, algılamada yardımcı olabilecek geçmiş deneyimlerden faydalanabilmek için hafızayı kullanmak ve yapılan yorumlamalara dayalı olarak faaliyet yürütmek/eyleme bulunmakla ilgili aktivitelerden oluşan sürekli bir döngü olduğunu ileri sürdü. Zeki örgütün bütün bilgi türlerinden -örtülü, kural-temelli ve arka plan bilgilerinden- bütüncül bir biçimde yararlanan bir örgüt olduğunu ifade etti. Öğrenen bir örgüt olan zeki örgütün geri öğrenmeyi de etkin bir biçimde gerçekleştirdiğini öne sürdü. Adaptasyon yeterliliğine sahip bir örgüt olan zeki örgütün bu özelliğinin aynı zamanda örgütün yeni çevre yaratmasını da içerdiğini vurguladı. Zeki örgüt açısından <i>etkin enformasyon yönetiminin</i> önemini kaydetti. Adaptasyon ve öğrenmenin ancak enformasyon yönetimiyle gerçekleştirilebileceğini, bunun için de firmada alan uzmanlarının, enformasyon uzmanlarının ve IT uzmanlarının bilgi ve becerilerini bütünleştiren <i>stratejik enformasyon ortaklıklarının</i> kurulması gerektiğini ileri sürdü.

Leidner and Elam (1995)	Huber'in (1990) teorisini genişleten ve revize eden bir çalışma gerçekleştirdiler. Huber'den (1990) farklı olarak, örgütsel zekâyı karar verme sürecinden ayrı bir biçimde değil onun bir parçası olarak ele aldılar. Geliştirdikleri hipotezleri 22 organizasyondaki 91 üst yönetim enformasyon sistemleri kullanıcısı üzerinde test ettiler. Çalışmalarında <i>gelişmiş enformasyon teknolojilerinin kullanılabilirliğinin</i> bu teknolojilerinin kullanım oranını artırdığını, dolaylı olarak zihinsel modellerin geliştirilmesi sağladığını ve böylelikle örgütsel zekâyı yetkinleştirdiğini ortaya koydular.
Glynn (1996)	<i>Bireysel zekâ</i> literatürüne dayalı olarak örgütsel zekâyı kavramsallaştırdı. Örgütsel zekâyı ortaya koyduğu bireysel zekâ anlayışına dayalı olarak tanımladı. Bireysel ve örgütsel zekâyı ilişkilendiren mekanizmalara ilişkin üç ayrı modelin bulunduğunu ileri sürdü. Bunların; örgütsel zekânın organizasyondaki bireysel zekâ birikimini ifade ettiğini savunan " <i>birleştirme modeli</i> ", bireysel zekânın dönüştürülerek örgütsel süreç ve rutinlerde örgütsel zekâ biçiminde kodlandığını varsayan " <i>dönüşüm modeli</i> " ve bireysel zekâ ile örgütsel zekâ arasında bağ kurmayan, bunun yerine örgütsel zekânın kolektifin yapısal ve sembolik sistemlerinde görülebileceğini öngören " <i>yayılmış model</i> " olduklarını ifade etti. Karmaşıklığına ve beraberinde getirdiği ölçüm güçlüklerine karşın, yayılmış modelin en gerçekçi tabloyu yansıttığını öne sürdü. Örgütsel zekâyı, temelde bilişsel bir süreç olarak nitelendirdiği <i>örgütsel yenilik sürecinin</i> aşamalarıyla ilişkilendirdi. Zekânın spesifik yönlerinin ve boyutlarının örgütsel yenilikle ilişkilendirilerek çalışılmasını, zekâ türleri ve yenilik türleri arasında bağlantı kurulmasını önerdi.
Bolk et al. (1997)	Sistemlerin zekâ geliştirme kapasitesine sahip olmadıklarını ileri sürdüler. İnsanlara ilişkin öğrenme ve zekâ gibi yeterliliklerin -aynı şekilde- sistemlere atfedilemeyeceğini iddia ettiler. Bu tür yeterliliklerin insana ait özellikler olmalarını ve belirli görüşlerin ve bağlamların etkilerini yansıtılmalarını iddialarının temeli olarak ifade ettiler. Bunun yerine, sistemlerde ve örgütsel yapılarda <i>adaptasyondan</i> bahsedilebileceğini vurguladılar. 20. yüzyıl boyunca enformasyon teknolojilerinin geliştirilmesine odaklanıldığını, ancak yeni nesil bilgisayar destekli sistemlerin insan faktörüne daha fazla önem atfetmeye başladığını kaydettiler. Hiçbir IT teknolojisinin insan yeterliliklerinin, özellikle de insana özgü olan öğrenme ve karar kapasitesinin, yerini tutamadığını belirttiler.
McMaster (1997)	İşletme süreçlerinin temelde bilişsel nitelikte olduğunu, organizasyonun sürekli bir biçimde içinde yer aldığı dünyayı anlamlandırma çabası içinde bulunduğunu ifade etti. Bunun "örgütsel sistemin bilişsel yeteneği" ya da "örgütsel zekâ" olarak adlandırdığı nitelikte gerçekleştiğini belirtti. Örgütsel zekânın her şeyden önce bir örgütlenme meselesi olduğunu öne sürdü. Örgütsel zekânın karmaşıklık, teknoloji, organizasyon ve yenilik alanlarındaki gelişmelerle ilerletileceğini vurguladı. Bunun için <i>iletişim ve ilişkilerin geliştirilmesi</i> gerektiğini ifade etti. Yeni teknolojilerin etkili bir biçimde kullanılması için belirli araçların edinilmesinin yeterli olmadığını, düşünce biçimini de değiştirmek gerektiğini kaydetti. Artan karmaşıklığı ve bunun gerektirdiği yeni örgütlenme biçimlerini doğru kavramak gerektiğini vurguladı. Bilişsel unsurları geliştirmenin, örgütün uzun vadedeki <i>adaptasyon yeteneğini</i> artıracığını belirtti.
Halal (1998)	<i>Örgütsel yapı, örgüt kültürü, paydaş ilişkileri, bilgi yönetimi ve stratejik süreçlerin örgütsel zekânın bilişsel alt sistemleri</i> olduklarını ileri sürdü. Enformasyon teknolojisinin örgütsel zekâyı direkt ilişkili olmadığını, örgütsel zekânın bilişsel alt sistemlerini desteklediği müddetçe zekâyı katkıda bulunabileceğini iddia etti. Örgütsel zekâyı insan zekâsına benzetti. Bu bağlamda, IQ yaklaşımını esas aldı ve örgütsel zekânın da insan zekâsı gibi ölçülebileceğini öne sürdü. Bununla birlikte, insan zekâsından farklı olarak, örgüt bilişsel alt sistemleri yeniden yapılandırmak için yeterli zaman ve kaynak artırdığı takdirde örgütsel zekâ katsayısının (OIQ) geliştirilebileceğini iddia etti. OIQ'nun bileşenlerinin olabileceğini ve bu bileşenlerin performans katkılarının karşılaştırmalı analizi yoluyla örgütteki hangi sistemlerin güçlü ve zayıf olduklarının teşhis edilebileceğini ifade etti. Ayrıca örgütsel zekânın görece sabit bir doğası olduğunu da öne sürdü. Örgütsel zekânın geliştirilmesi için <i>işbirliğine</i> ve <i>iç pazarlara</i> önem verilmesi gerektiğine vurgu yaptı. İşbirliğinin sosyal bir sorumluluk ya da iş ahlakıyla ilgili bir husus olmadığını, bir rekabet avantajı olduğunu ifade etti. Bireysel zekâ çalışmalarında artık duygusal zekâ gibi faktörlerin dikkate alınmalarına benzer bir şekilde, örgütsel zekâda da alt sistemlerin dikkate alınmaları gerektiğini kaydetti.
Huy (1999)	<i>Duygusal zekâ</i> perspektifinden hareket ederek duygusal zekânın örgütsel düzeydeki karşılığı olarak betimlediği <i>duygusal yetenek</i> kavramını ele aldı. Bireysel ve örgütsel düzeylerdeki duyguların tamamen denk olmadıklarını belirtti. Örgütün duygusal yeteneğinin kısmen dahi kalıtsal olmadığını, zamanla geliştirilebileceğini ve bu yeteneğin

	<p>güçlü olması için illa ki etkili pozisyonlardaki bireylerin duygusal zekâlarının yüksek olmasının gerekmediğini savundu. Duygusal zekânın bireylerin adaptasyonunu kolaylaştırmasına benzer şekilde, duygusal yeteneğin de örgütlerde radikal değişimlerin gerçekleştirilmesine destek sunduğunu kaydetti. Duygusal yeteneği “örgütün çalışanlarının duygularını kabul etme, ayımsama, gözleme, ayırtırma ve bu duygularla ilgilenme yeteneği” olarak tarif etti. Bu yeteneğin örgütün hislerle ilişkili normlarında ve rutinlerinde sergilendiğini kaydetti. Bu rutinlerin çeşitli duyguları ifade eden ve/veya uyandıran ve duygusal dinamikler olarak da adlandırılan çeşitli davranışları yansıttığını belirtti. Duygusal yeteneğin unsurları olduklarını ileri sürdüğü altı duygusal dinamik tanımladı. Bunların her birinin bireysel düzeydeki belirli duygusal zekâ unsurlarına denk düştüğünü ifade etti. Bireysel düzeydeki empatinin karşılığı olarak <i>duygusal deneyimleme</i>, anlayışın karşılığı olarak <i>duygusal uzlaştırma</i>, sevginin karşılığı olarak <i>özdeşleşme</i>, umut uyandırmanın karşılığı olarak <i>cesaretlendirme</i>, samimi duyguların uyandırmanın karşılığı olarak <i>duygusal ifade özgürlüğü</i>, eğlence hissi uyandırmanın karşılığı olarak da <i>şakacılık-oyunculuk</i> adlı dinamikleri önerdi. Ayrıca örgütte <i>değişime duyarlılık</i>, <i>harekete geçme</i> ve <i>öğrenme</i> olarak tanımladığı üç değişim dinamiği bulunduğunu ifade etti. Geliştirdiği kavramsal modelde, duygusal yeteneğin unsurları olan altı duygusal dinamiğin bu üç değişim dinamiğini çeşitli biçimlerde etkileyerek güçlendirdiğini öne sürdü. Duygusal dinamiklere ilişkin yönetsel ve örgütsel müdahalelerin dikkatli planlanmaları gerektiğini vurguladı. Bu müdahaleler için aktarılan örgütsel kaynakları belirlerken seçici davranmak gerektiğini ifade etti ve bu seçim konusunda etkili olmanın aynı zamanda örgütün duygusal yeteneğinin düzeyini ifade ettiğini kaydetti. Kavramsal çalışmasındaki önermelerinin çoğunun spekülatif ve ampirik olarak test edilmeye muhtaç durumda olduğunu, dolayısıyla ileri sürdüğü duygusal yetenek bileşenlerinin yeterli-kapsayıcı olmayabileceğini ifade etti. Önermeleri test etmek için bu bileşenlerin her birinin operasyonel hale getirilerek ölçülmesi gerektiğini belirtti.</p>
Leidner et al. (1999)	<p>Örgütsel zekâyı “<i>enformasyonun kullanılabilirliği</i>” ve “<i>zihinsel modelin geliştirilmesi</i>” olarak ele aldılar. Üst yönetim enformasyon sistemlerinin sık ve uzun süreli kullanımının örgütsel zekâyı -yönetici tarafından algılanan- etkisini araştırdılar. İsveçli ve Meksikalı yöneticilerin karşılaştırılmasını eksen alan ve 39 organizasyonu kapsayan çalışmalarında algılanan etki bakımından <i>kültürler arası farklılıklar</i> bulunduğunu ortaya koydular.</p>
Terenzini (1999)	<p>Örgütsel zekânın eşit derecede önemli ve birbirine bağımlı üç boyutu bulunduğunu ifade etti. Bunları <i>teknik-analitik zekâ</i>, <i>sorunsal zekâ</i> ve <i>bağlamsal zekâ</i> olarak isimlendirdi. Teknik analitik zekânın duygusal bilgi ve enformasyonun yanı sıra analitik ve metodolojik bilgi ve yeterlilikleri içerdiğini belirtti. Formel ilişkileri kavramayı kolaylaştıran bu zekâ boyutunu örgütsel zekânın birinci katmanı olarak nitelendirdi ve bu boyutun örgütsel zekânın temelini oluşturduğunu öne sürdü. İkinci katmanda yer alan sorunsal-konusal zekâ boyutunun kuruluşların ve onların yöneten insanların karşı karşıya kaldıkları temel sorunlar ve karar alanlarına ilişkin bilgiyi içerdiğini, informal ilişkileri, güç dengelerini ve politik süreçleri kavramayı kolaylaştırdığını kaydetti. Üçüncü katmanda yer alan bağlamsal zekânın ise belirli bir organizasyona ve ona fırsatlar sunan -aynı zamanda da onu sınırlandıran- çevresine ilişkin spesifik kavrayışı ifade ettiğini öne sürdü: “Örgütsel zekânın bağlamsal boyutu örgütsel kavrayış ve bilgeliği yansıtır” (p. 25). Her bir katmandaki zekâ boyutunun işlevsel olabilmesi için alt katmanlardaki zekâ boyutunun ya da boyutlarının işlevsel olmasının şart olduğunu belirtti. Teknik analitik zekânın daha çok formel eğitimle, sorunsal-konusal zekânın hem formel eğitim hem tecrübe yoluyla, bağlamsal zekânın ise daha ziyade iş başında eğitimde gerçekleşen deneyim yoluyla geliştirilebildiğini öne sürdü. Teknik analitik zekânın <i>temel enformasyon edinme ve işleme becerilerini kazanmayı</i>, sorunsal-konusal zekânın <i>sorunları tanımayı</i>, bağlamsal zekânın ise <i>belirli bir bağlamdaki belirli bir organizasyona ilişkin derinlikli-kapsamlı bir kavrayış edinmeyi</i> mümkün kıldığını ifade etti. Bağlamsal zekânın, dolaylı olarak, örgütün misyonunu ve vizyonunu sağlıklı bir biçimde gözden geçirmesini sağladığını da kaydetti.</p>
Matheson and Matheson (1999, 2001)	<p><i>Değer yaratma kültürü, alternatifler oluşturma, sürekli öğrenme, belirsizliği kucaklama, dıştan içe stratejik perspektif, sistemli düşünme, açık enformasyon akışı, uyumu sağlama ve yetkilendirme</i> ve <i>disiplinli karar almanın akıllı örgütün dokuz ilkesi</i> olduğunu öne sürdüler. Örgütsel zekânın örgütün gelecekteki performansını olumlu etkileyeceğini kaydettiler. “<i>Örgütsel IQ</i>” yaklaşımı üzerinden hareket ettiler. En iyi uygulamaların etkili bir biçimde benimsenmesi için örgütsel zekânın -bir başka deyişle akıllı örgütün</p>

	<p>dokuz ilkesinin- şart olduğunu belirttiler. Aksi takdirde uygulamaların yararlı olmayacağını ifade ettiler. Söz konusu dokuz ilkenin çevreyi anlamaya, kaynakları harekete geçirmeye ve amacı gerçekleştirmeye yaradığını öne sürdüler. Geliştirdikleri örgütsel IQ ölçümü örgütlerin dokuz ilkeyi ne ölçüde içselleştirdiklerini ölçüyordu. Çalışmaları örgütün tümünün değil <i>örgütsel birimlerin zekâsını</i> ölçmeye odaklanmıştı. Akıllı örgütlerin performanslarının sadece daha iyi değil aynı zamanda daha istikrarlı olduğunu da belirttiler. Bireysel zekâyı gösteren IQ'nun aksine örgütsel zekâ IQ'sunun geliştirilebileceğini ancak bunun için gereken gerçek değişimin zor ve uzun vadeli olduğunu belirttiler. <i>Triarşik başarı zekâsı kuramına</i> benzer bir şekilde, örgütsel zekâyı geliştirmenin genel stratejisinin var olan <i>güçlü yönlerden yararlanmak ve zayıf yönleri geliştirmeye-telafi etmeye çalışmak</i> olduğunu vurguladılar. Örgütte negatif ve akıllı davranış kalıplarının sürekli çatıştığını, disiplinli karar verme süreçlerinin diğer akıllı ilkeleri de örgütte yerleştirebileceğini ifade ettiler. Son dönemlerde yönetim uygulamalarının operasyonel etkinliği artıracak toplam kalite yönetimi, altı sigma, yeniden süreçleme gibi konularda yoğunlaştığını, ancak örgütlerin nasıl daha akıllı yapılabileceklerinin ihmal edildiğini vurguladılar. Buna karşın, önümüzdeki dönemde gerçek rekabet avantajının bu olacağını öne sürdüler.</p>
Akgün (2001)	<p>Zekâyı <i>örgütsel öğrenme çerçevesinde sosyo-bilişsel bir unsur</i> olarak ele aldı. <i>Yeni ürün geliştirme takımlarında</i> yürütülen ve 89 projeden elde edilen verilere dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma neticesinde; zekânın enformasyon edinimi, enformasyonun dağıtılması, enformasyonun uygulanması, geri öğrenme, düşünme, doğaçlama, anlamlandırma ve hafıza ile birlikte örgütsel öğrenmenin çok boyutlu yapısı içindeki dokuz birbiriyle ilişkili -ancak aynı zamanda birbirinden farklı- değişkenden biri olduğunu ortaya koydu. Yeni ürün geliştirme takımlarında zekânın örgütsel öğrenme sürecinin ana aşamalarından olan <i>enformasyon edinimini, enformasyonun dağıtılmasını, enformasyonun uygulanmasını, geri öğrenmeyi ve anlamlandırmayı</i> olumlu yönde etkilediğini açığa çıkardı. Ayrıca, zekânın <i>yeni ürün başarısını</i> desteklediğini gösterdi.</p>
Ziegler and Slayton (2002)	<p>"<i>Örgütsel IQ</i>" yaklaşımı üzerinden hareket ettiler. Örgütsel IQ'nun bireysel IQ'dan farklı olarak sistematik biçimde yükseltilebileceğini ifade ettiler. <i>Örgütsel zekânın geliştirilebilecek beş temel boyutu</i> olduğunu öne sürdüler. Bunların <i>dış enformasyondan haberdar olma düzeyi, içte bilgi dağıtımı, etkili karar alma yapısı, örgütsel odaklanma- ilgisiz işlerden sıyrılma ve enformasyon çağı iş ağları</i> -bir başka deyişle ilk dört özelliğin tedarik zinciri ve dağıtım ağında da geliştirilmesi- olduğunu ifade ettiler. Örgütsel IQ'nun <i>performansla</i> ilişkili olduğunu savundular.</p>
Schwaninger (2000, 2001, 2003, 2006)	<p>Örgütlerin yalnızca yalın, hızlı ve güçlü olmalarının yeterli olmadığını ileri sürerek zeki olmalarının önemine dikkat çekti. <i>Sistem teorilerinden ve sibernetik biliminden</i> hareket eden bir yaklaşımla örgütsel zekâyı ele aldı. Bu bağlamda örgütün ve çevrenin bir birini karşılıklı olarak etkilediği üzerinde durdu. Örgütsel zekânın bireysel zekâ kriterlerini de, örgütsel performansı kar-verimlilik-hisse değeri gibi kıstaslarla değerlendiren yönetim teorilerini de aşğını belirtti. Örgütsel zekânın nitelikleri itibarı ile bireysel zekâyı denk olmadığını ifade etti. <i>Örgütün aktivitelerinin sistematik kontrolünü, örgütsel yapıların sürdürülebilirlik bağlamında değerlendirilmesi ve düzenlenmesini ve örgütteki bağlılık, sinerji ve bilgi üretimini teşvik eden interaktif davranışın geliştirilmesini</i> sağlayan yapısal bir çerçevenin oluşturulmasını içeren bir <i>zeki örgüt modeli</i> önerdi. Böylesi bütünlük bir modelin daha etkili ve yararlı olacağını, sosyokültürel gelişimi ilerleteceğini ve daha geniş bir bakış açısı sağlayarak indirgemeci yönetim yaklaşımından uzaklaşmayı sağlayacağını ileri sürdü.</p>
Akgün et al. (2003)	<p>Örgütsel zekâyı Akgün (2001) gibi, <i>sosyal bilişin bir unsuru ve örgütsel öğrenme sürecinin bir bileşeni</i> olarak ele aldılar. <i>Duygularla etkileşim</i> içinde olduğunu öne sürdükleri örgütsel zekânın diğer bilişsel faktörler ve sosyal yapılarla ilişkisinin daha ileri düzeyde araştırılmasını önerdiler.</p>
Albrecht (2003)	<p><i>Zeki bireylerin</i> örgüt içinde genellikle <i>kolektif aptallığa eğilimli</i> bir biçimde davrandıklarını belirtti. İşletmelerin daha başarılı olmalarının yolunun daha zeki olmalarından geçtiğini ifade etti. Kolektif yetersizliğin bir kader ya da kaçınılmaz bir durum olmadığını, bunu teşvik eden ve buna göz yuman liderler neticesinde kök saldiğini öne sürdü. Bu bakımdan örgütlerin genellikle kendi kendilerine düşmanlık yaptıklarını belirtti. İşletmedeki beyin gücünden yararlanmamanın, örgütsel zekânın zıddı olarak tanımladığı örgütsel aptallığın bir özelliği olan <i>entropiyi</i> artırdığını ve bunun pek çok şeyden daha maliyetli olduğunu ifade etti. Entropinin verili bir gerçeklik olarak algılanmaması gerektiğini, bunun için örgütsel zekânın geliştirilmesi gerektiğini ifade</p>

	etti. <i>Stratejik vizyon, paylaşılan gelecek algısı (yazgı), değişim isteği, gönüllülük, uygun düzenlenme, bilginin etkin değerlendirilmesi (konuşlandırılması) ve performans baskısını örgütsel zekânın yedi boyutu/göstergesi</i> olarak tanımladı. <i>Örgütsel zekânın geliştirilmesini sağlayan dört anahtar unsurun kanaat önderleri, uğraş toplulukları, adhokrasiler ve bilgi platformları</i> olduğunu belirtti. Örgütsel zekâyla ilişkili önemli bir unsurun da örgüt ve çevresine dair sürekli bir biçimde düşünme ve konuşma süreçlerini içeren ve stratejik planlamaya dair daha kapsayıcı bir çerçeve sunan “ <i>stratejik konuşma</i> ” kavramı olduğunu ileri sürdü.
Bennet and Bennet (2003)	Karmaşıklığın ve belirsizliğin arttığı günümüz iş ortamında organizasyonların <i>zeki karmaşık uyum sağlayıcı sistemler</i> olarak örgütlenmeleri gerektiğini öne sürdüler. Bu bağlamda önerdikleri <i>zeki karmaşık uyum sağlayıcı sistem modelinin</i> en önemli unsurlarından birini örgütsel zekânın oluşturduğunu kaydettiler. Yalnızca teknik yeterliliklerle örgütsel zekânın geliştirilmesinin sağlanamayacağını öne sürdüler. <i>Bireyler arası etkileşimlerin</i> yeni fikirler doğurmasının çok önemli olduğunu belirttiler. Örgüt içindeki ilişki ve etkileşimlerin yıkıcı rekabeti beslemesi durumunda örgütsel zekânın gelişemeyeceğini ifade ettiler.
Lin (2003)	<i>Kaynak-temelli görüşe</i> göre değerlendirildiğinde, örgütsel zekânın firma için bir rekabet avantajı oluşturduğunu savundu. Örgütsel zekânın <i>teknoloji transferini</i> etkinleştirdiğini ve <i>teknolojik öğrenme performansını geliştiren faktörlerden biri</i> olduğunu ifade etti. <i>İşgücü</i> yaşının ve <i>yenilikçi yönelimin örgütsel zekânın iki öncülü</i> olduğunu öne sürdü. 84 üst düzey firma yöneticisinden elde edilen verilere dayalı olarak yaptığı araştırmada, bu hipotezlerini destekleyici sonuçlar ortaya koydu. Bununla birlikte, örgütsel zekânın ayrıntılı inceleme gerektiren karmaşık bir fenomen olduğunu, dolayısıyla çalışmasında incelediklerinin dışında <i>başka öncüllerinin</i> de var olabileceğini ifade etti. Örgütsel zekâsı yüksek olan firmanın örgütsel öğrenme kapasitesinin de daha yüksek olduğunu öne sürdü.
Liang (2001, 2002, 2003, 2004)	İnsanların oluşturduğu örgütlerin de biyolojik organizmalar gibi zekâyâ sahip olduklarını belirtti. Karmaşıklıkla tanımlanan yeni dönemde, örgütlerin makineler ya da fonksiyonlar temelinde değil zekâ ekseninde tasarlanmaları gerektiğini savundu. <i>Zeki yapılanmalar ve hızlı öğrenmenin</i> önemi üzerinde durdu. Örgütün kendi kolektif zekâsını geliştirebilecek şekilde tasarlanması gerektiğini, böylelikle enformasyon ve bilgi süreçlerini daha etkin yürütebileceğini ifade etti. <i>Örgütsel zekânın dört düzeyi</i> olduğunu öne sürdü. <i>Kölelik düzeyi</i> olarak da adlandırdığı 0 düzeyindeki zekâyâ sahip örgütlerin yalnızca ekonomik üretim gerçekleştirdiklerini, düşünmeyen-mekanik bir sisteme sahip olduklarını belirtti. <i>İçgüdüsel düzey</i> olarak da ifade ettiği 1. düzeydeki zekâyâ sahip organizasyonların çevredeki -talep değişiklikleri vb- basit değişiklikleri duyumsamaya-anlamaya muktedir olduklarını, ancak bu sistemlerde de devingenliğin düşük olduğunu kaydetti. <i>Sağkalım arayışı düzeyi</i> olarak da nitelendirdiği 2. düzeydeki zekâyâ sahip örgütlerin çevre tarama ve tepki geliştirme yönlerinin gelişmiş olduğunu, değişikliklere tepki verdiklerini, öğrenmelerini ve uyum sağlayıcı yeteneklerini geliştirdiklerini dolayısıyla devingenliği yüksek zeki varlıklar olduklarını ileri sürdü. <i>Yüksek zekâ</i> olarak da adlandırdığı 3. düzeydeki zekâyâ sahip organizasyonların ise yalnızca reaktif değil aynı zamanda proaktif olduklarını, çevrelerini kendi varlıklarının gelişimine hizmet edecek biçimde değiştirmeye muktedir olduklarını, yüksek kolektif zekâlarıyla hareket ettiklerini belirtti.
McKelvey (2001, 2004)	<i>Bireysel zekâ, karmaşıklık teorisi ve beyin araştırmaları</i> literatürlerinden getirdiği örneklerle desteklediği “ <i>şirket beyni</i> ” ve “ <i>yayılmış zekâ</i> ” tabirleriyle örgütsel zekâyı ifade etti. <i>Yeni bilgi üretiminin ve kullanımının hızını artırmanın</i> şirket beynini yetkinleştireceğini vurguladı. Örgütsel zekânın geliştirilmesinde <i>ağların etkin kullanımının ve liderliğin katkısının önemine dikkat</i> çekti.
Dayan (2004)	<i>Örgütsel zekâdaki kültürler arası farklılıkları</i> araştırdı. Araştırmasını 184 ABD’li ve 102 Türk ürün yöneticisinden edinilen cevaplara dayalı olarak gerçekleştirdi. Örgütsel zekâyı <i>enformasyon edinimi, enformasyonun dağıtılması, enformasyondan yararlanma ve duyarlılık</i> olarak adlandırdığı <i>dört değişkenden müteşkil bir yapı</i> biçiminde ele aldı. Enformasyon edinimini “müşterilerden, rakiplerden ve diğer unsurlardan birincil ve ikincil veri-enformasyon toplanması” olarak tarif etti. Enformasyonun dağıtılmasını “enformasyonun örgüt içindeki ilgili kullanıcılar arasında yayılması” olarak ifade etti. Enformasyondan yararlanmayı “veriye anlam verilmesi, verinin yorumlanması ve sınıflandırılması” olarak tanımladı. Yararlanmanın enformasyonun strateji ile ilişkili faaliyetlerde dolaylı olarak kullanılmasına ve pazarlama ile ilişkili eylemlerde doğrudan uygulanmasına işaret ettiğini belirtti. Duyarlılık olarak adlandırdığı dördüncü değişkeni

	ise “üretilen, iletilen ve kullanılan istihbaratla bağlantılı biçimde ve söz konusu istihbarata tepki olarak eylemde bulunmak” olarak tanımladı. Duyarlılığın hedef pazarların seçimi, ürün ve hizmetlerin tasarlanmaları, sunulmaları ve dağıtılmaları gibi formlarda tezahür edeceğini bildirdi. <i>Örgütsel hafıza, örgüt kültürü ve iletişimi örgütsel zekânın öncülleri; yeni ürün yaratıcılığı, yeni ürün performansı ve yeni ürün zamanlılığı örgütsel zekânın sonuçları</i> olarak ele aldı. Araştırma sonucunda önem taşıyan örgütsel zekâ öncüllerinin ve örgütsel zekâdan beklenen sonuçların kültürler arasında -ABD ve Türkiye- farklılık gösterdiğini ortaya koydu. Örgütsel zekânın ABD’li ürün yöneticileri tarafından genellikle insanlara ilişkin bir süreç, Türk ürün yöneticileri tarafından ise çoğunlukla örgütsel bir süreç olarak değerlendirildiğini ifade etti. Türk ürün yöneticilerinin örgütsel zekânın sonucu olarak yalnızca yeni ürün performansının üzerinde durmalarına karşın, rekabetin daha şiddetli ve ortamın daha çalkantılı olduğu ABD’deki ürün yöneticilerinin yeni ürün yaratıcılığı ve zamanlılığına da önem verdiklerinin anlaşıldığını kaydetti. Zeki örgütlerin yeni ürün/hizmet geliştirmede ayırt edici bir yeteneğe sahip olduklarını vurguladı.
Dayan et al. (2004)	Dayan’ın (2004) karşılaştırmalı araştırmasını ABD ve BAE (Birleşik Arap Emirlikleri) bağlamında yinelediler. İki ülkenin ürün yöneticileri arasında örgütsel zekâ algılayışı konusunda farklılıklar bulunduğunu, Türk yöneticilere ilişkin sonuçların benzer bir biçimde BAE’li yöneticiler için de söz konusu olduğunu ortaya koydular.
Stalinski (2004)	Zekâ kavramını ele alırken yalnızca akli değil <i>duygusal yeterlilikleri</i> de içeren bir anlayıştan hareket etti. Örgütsel zekâyı örgüt kültürüyle ilişkilendirdi ve bu kavramın örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olduğunu öne sürdü. Kavramın daha iyi anlaşılması için <i>örgüt kültürünün ve dolayısıyla örgütteki süreç ve davranışların derinlikli analizinin</i> şart olduğunu ifade etti. Albrecht’in (2003) yaklaşımını geliştirdi. Söz konusu yaklaşımın bireysel ve örgütsel zekâlar arasında denklik kuran yönünü revize ederek kültürel yöne odaklandı. Örgütsel zekânın bireysel zekâyla denkleştirilemeyeceğine dikkat çekti.
Yolles (2005)	Örgütsel zekâ kavramını <i>kolektif zekâ nosyonunun bir uzantısı-ürünü</i> olarak ele aldı. Schwaninger’in (2000, 2001, 2003) yaklaşımına benzer bir şekilde, <i>siberetik teoriyi esas alan sürdürülebilir sistemler kuramına dayalı bir örgütsel zekâ anlayışı</i> geliştirdi. Zeki davranışın görece bir kavram olduğunu öne sürdü. Bireysel ve örgütsel zekânın kıyaslanabilir olmadığını, birinci kavramın oluşumunda üniter bir aktörün geleneksel psikolojik değerlendirilişinin esas alındığını, ikincisinde ise çoğul nitelikli bir aktöre ait olan, kültürel yapıdan etkilenen, rasyonalize edilen ve sosyal yapı çerçevesinde sınırlandırılıp işlevselleştirilen bir niteliğin söz konusu olduğunu ifade etti. Bireysel zekâda bireyin tininin, kolektif zekâda ise kolektifin tininin söz konusu olduğunu belirtti. Bireyde olduğu gibi kolektifte ve dolayısıyla örgütte de <i>bilinç, bilinçaltı ve bilinç dışı</i> gibi farklı yönlerin söz konusu olduğunu ifade etti. Örgütün sağlıklı bir biçimde işlev görmesini engelleyen durumlar olarak değerlendirdiği <i>örgütsel patolojilerin</i> çeşitlerini ele aldı. Önerdiği sürdürülebilir sistemler teorisine dayalı örgütsel zekâ yaklaşımının belirli örgütsel patolojileri anlama ve bunlarla başa çıkmada yararlı olacağını, genel olarak örgütsel zekânın örgütün sağlığı açısından bilgi yönetiminden daha işlevsel ve etkin olabileceğini öne sürdü.
Dayan (2006)	Örgütsel zekâyı Dayan’ın (2004) çalışmasındaki şekliyle kavramsallaştırdı. <i>Pazar çalkantılılığının örgütsel zekâ üzerindeki uluştırıcı etkisini</i> araştırdı. 207 yeni ürün geliştirme takımından elde edilen verilere dayalı olarak hipotezlerini test etti. Çalışmasında, yeni ürün geliştirme sürecinde pazar çalkantılılığının <i>yöntemsel ve anlatımsal bilgi türleri</i> ile takım zekâsı arasındaki bağlantıları güçlendirdiğini, yeni ürün geliştirme takımının zekâsının <i>yeni ürün yaratıcılığı</i> olumlu yönde etkilediğini ortaya koydu.
Akgün et al. (2007a)	Örgütsel zekâ çalışmalarının - <i>bilişsel, davranışsal ve sosyal/duygusal perspektifler</i> olmak üzere- üç farklı epistemolojik bakış açısından hareketle gerçekleştirildiğini ifade ettiler. Ancak bu çalışmalara temel oluşturan “ <i>bireysel zekâ</i> ”nın örgütsel zekânın sosyal yapısını yansıtmakta ve kapsamakta yetersiz kaldığını savundular. Zekâyâ ilişkin farklı bakış açılarını birleştirmek-bütünleştirmek, bireylerin örgütsel zekâdaki rollerini doğru bir biçimde temellendirmek için sosyal bir teorinin gerekli olduğunu; birey ve kolektif arasındaki ilişkiyi merkeze alan <i>Giddens’in (1999/1984) yapılaşma kuramının</i> bunun için uygun olduğunu öne sürdüler. Bir ABD firmasında gerçekleştirdikleri vaka çalışmasıyla <i>örgütsel zekânın yapılaşmasını</i> gözlemlədiler. Bu bağlamda; <i>enformasyon işleme, adaptasyon ve duygusal yeterliliklerin</i> göstergesi olan örgütsel zekânın <i>anlam [signification], egemenlik [domination] ve yasallaştırma [legitimation]</i> yapıları

	dolayısıyla desteklendiğini-temellendirildiğini, üretildiğini ve değiştirildiğini kaydettiler. <i>Yapının ikiliği [duality of structure]</i> ve <i>düşüngüsellik [reflexivity]</i> kavramlarını vurgulayan yapılaşma kuramının örgütsel zekânın kapsamlı bir şekilde anlaşılması için imkân sağladığını ifade ettiler.
Seidl (2007)	<i>Örgütsel bilgi</i> ve <i>örgütsel zekâ</i> kavramlarını sistem teorisindeki yeni yaklaşımlara dayalı olarak ele aldı. Zekânın bilgiyle ilişkilendirilerek kavramsallaştırılabileceğini ifade etti. Bilginin <i>gözlem</i> ve gözlem sürecinde tercih edilen <i>ayrım</i> la ilişkili bir kavram ve nihayetinde bir <i>seçim</i> olduğunu belirtti. Durumsal seçimleri yansıtan bilginin, sonsuz sayıdaki mümkün gözlem arasından belirli gözlemlerin seçilmesi anlamına geldiğini; bunun da geri kalan gözlemlerin dışarıda bırakılması sonucunu doğurduğunu kaydetti. Sosyal ya da fiziksel bütün sistemlerin söz konusu seçimde bulduklarını, olasılıkların bir kısmını gerçekleştirirken-seçerken bir kısmını dışarıda bıraktıklarını ifade etti. Dolayısıyla, bilginin " <i>bilgi olmayan</i> "ı da beraberinde getirdiğini öne sürdü. Örgütlerde bilgi ve bilgi-olmayan arasında katı bir ayırım yapıldığını belirtti. Bilgiden daha üst düzey bir yeterliliği ifade eden zekânın, örgütün gözlemini sadece bilgisine değil bilgi-olmayanının gösterimlerine göre de yönlendirmesi olduğunu savundu. Bu aynı zamanda, bilgi olmayanın bir biçimde bilgiye dâhil edilmesi anlamına geliyordu. Örgütsel zekânın üç biçimde açığa çıktığını öne sürdü. Bunların <i>örgütler arası ağlar</i> , <i>heterarşi</i> ve <i>örgütsel etkileşimler</i> olduğunu belirtti. Örgütler arası ağların organizasyonun farklı bilgi formlarını gözlemlemesine ve kendi bilgisinin sınırlılığının farkına varmasına yardımcı olduğunu, böylece örgütü değişime daha açık hale getirdiğini ileri sürdü. Sistem bileşenlerinin içinde bulunulan durumun somut gerekliliklerine göre düzenlenmesini ifade eden -ve geçici hiyerarşik düzenlemeleri de dışlamayan- heterarşinin örgüte alternatifleri gözleme ve dolayısıyla birimlerini ilişkilendirme noktasında farklı opsiyonlardan yararlanma seçeneği sunduğunu kaydetti. İnfomel örgütün yansıması olarak değerlendirdiği örgütsel etkileşimlerin ise, örgütün farklı enformasyon işleme biçimlerinden yararlanmasını ve böylelikle karar verme sürecini etkinleştirmesini sağladığını belirtti. Örgütün, kendi içindeki etkileşimlerle üretilen bilgiden yararlanabildiği ölçüde zeki olduğunu vurguladı.

Tablo 2.3 ile başlıca temsilcileri sergilenen son dönem örgütsel zekâ literatüründe sosyal karmaşıklığın çeşitli cepheleriyle ilgilenen kapsamlı bakış açıları ortaya koyulmuştur. Bu, zekâyâ genellikle *enformasyon istihbaratı* ve *rekabetle* ilişkili anlamlar yükleyen erken dönem çalışmalarında görülmeyen bir durumdur. Gerçi son dönemdeki bazı çalışmalarda erken dönemin izlerini belirgin biçimde gözlemlemek mümkündür (Huber, 1990; Leidner and Elam, 1995; Leidner et al., 1999). Ancak çalışmaların çoğunluğunda oldukça farklı bir yaklaşım sergilenmiştir. Örgütsel zekâyı daha geniş bir çerçevede ele alan bu çalışmalarda, söz konusu kavram örgüt teorileriyle, örgütsel öğrenme ve yenilik gibi süreçlerle ilişkilendirilmiş; kavramın performans ve çeşitli örgütsel sonuçlara yönelik etkileri araştırılmış, muhtemel bileşenlerini belirlemeye yönelik çıkarımlar yapılmıştır (Akgün et al., 2003; Lin, 2003; Yolles, 2005; Akgün et al., 2007a). Bununla birlikte, bu çalışmalarda enformasyon süreçlerine önem verilmediği söylenemez. Aksine, örgütsel enformasyon işleme sürecinin karmaşıklığını daha fazla göz önünde bulunduran bir yaklaşım sergilenmiştir. Bir başka deyişle, duygularla etkileşim vb özelliklere sahip olan bu süreç daha gerçekçi bir biçimde ele alınmış; bu sürece ilişkin yeni fikirler, yeni bakış açıları doğurabilecek çalışmalar gerçekleştirilmiştir

(Huy, 1999; Akgün et al., 2003; Dayan, 2004; Seidl, 2007). Son dönem çalışmalarının enformasyona ilişkin yaklaşımları önemlidir. Zira bu çalışmaların benimsediği yaklaşım, “enformasyon süreçlerinin izole olmadığı, bu süreçlerin etkilerinin örgütün stratejik eylemlerine kadar yayıldığı-uzandığı” gerçeğiyle (Tuomi, 2002, p. 2-3; Chou et al., 2007, p. 408-409) daha uyumludur.

Örgütsel zekâ literatürünün seyri, *dış enformasyona odaklı olma durumundan* (Huber, 1990, p. 63) *değişik perspektiflere yönelmeye* doğru gelişen bir farklılaşma olgusunun seyridir. Ancak farklılaşmayla gelişen yeni dönem literatürü, kendi içinde de farklılıklar barındırmaktadır. Bazıları örgütsel zekânın temeli ve/veya öncülü olarak bireysel zekâyı önem verirken (Glynn, 1996; Halal, 1998), bazıları bireysel zekâ literatürünü neredeyse göz ardı etmiştir (Schwaninger, 2001; Yolles, 2005). Çalışmaların bir kısmı örgütsel zekâyı sosyal bilimlerin farklı alanlarındaki -integral düşünce ve yapılaşma kuramı gibi- değişik yaklaşımlarla ilişkilendirmeyi amaçlamıştır (Lawton, 2004; Akgün et al., 2007a). Bir kısmı ise -bireysel zekâ literatüründeki zekâ kavramının açıklayıcılığını ve yararlılığını sorgulayan yaklaşıma (Brown and Langer, 1990) benzer bir şekilde- örgütsel düzeydeki zekâ benzetimine dahi eleştirel yaklaşmıştır (Bolk et al., 1997). Görüldüğü gibi, literatürde oldukça karmaşık bir yapı söz konusudur. Bu karmaşıklık-çeşitlilik, çalışmaların üç farklı teorik yaklaşımdan kaynaklanmalarından dolayı açığa çıkmaktadır. Örgütsel zekâ literatürü kapsamındaki çalışmaların sınıflandırılmalarını da sağlayacak olan bu üç yaklaşım, sırasıyla *örgütsel IQ yaklaşımı*, *sibernetik yaklaşım* ve *sistemik-yönetimsel yaklaşım* olarak adlandırılacaktır.

2.3.2. Örgütsel Zekâ Yaklaşımları

2.3.2.1. Örgütsel IQ Yaklaşımı

Örgütsel IQ yaklaşımı, zihinsel arka planı itibarı ile düşünüldüğünde, birleştirme modelinden esinlendiği söylenebilecek bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel zekâ örgüt içindeki bireylerin zekâlarıyla ilişkilidir (McMaster, 1997, p. 799). Bireylerin olduğu gibi, örgütlerin de zekâ katsayılarının bulunduğu öne sürülür. Örgütsel IQ olarak ifade edilen bu katsayı örgütün bilgi üretme ve bu bilgiyi çevresine uyum sağlamak için kullanma kapasitesini ifade eder (Halal, 1998, p. 21;

Hallinger, 1998, p. 180-181). Örgütsel IQ'nun, bireysel IQ'dan farklı olarak, sistematik biçimde geliştirilebileceği öne sürülür (Halal, 1998; Matheson and Matheson, 1999; Matheson and Matheson, 2001; Ziegler and Slayton, 2002). Örgütsel zekânın işlev görmesi ve geliştirilmesi için çevresel faktörlere -belli bir düzeyde de olsa- önem atfedilir (Halal, 1998, p. 21). Ama bu yaklaşımda esas üzerinde durulan, örgütün bilişsel süreçleri ve entelektüel kaynaklarıdır (Richards, 2002; Ziegler and Slayton, 2002; Halal, 2006).

Örgütsel IQ yaklaşımı, örgütün zekâsını üniter nitelikte bir varlık olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşım, bireysel zekâ literatüründeki monarşik yaklaşımı andırır (Spearman, 1927; Herrnstein and Murray, 1994; Gottfredson, 1998). Monarşik yaklaşımın zeki davranışlardan ziyade zeki bireylerin üzerinde durması gibi, örgütsel IQ yaklaşımı da zeki örgütsel davranıştan ziyade *zeki örgütlerin* üzerinde durmaktadır (Quinn, 1992; Matheson and Matheson, 1999; Richards, 2002; Zara, 2004). Öte yandan, bazı araştırmacıların örgütün zekâsına duygusal zekâ perspektifiyle yaklaştıkları görülmektedir. Ancak bunlar da üniter nitelikte bir kolektif duygusal zekâ kavramı geliştirmişler ve *duygusal bakımdan zeki örgütlerden* bahsetmişlerdir (Book, 2000; Boyatzis and Van Oosten, 2003; Wallace and Rijamampianina, 2005). Zekânın spesifik bir boyutuna odaklanmayı tercih etmelerinin dışında, zekâ kavramını ele alış biçimleri itibarı ile monarşik perspektifle örtüşmektedirler. Dolayısıyla, bu çalışmalar da örgütsel IQ yaklaşımı içinde düşünülmelidirler.

Örgütsel IQ yaklaşımı ölçüm ve değerlendirme odaklı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ortaya koyulan bazı pratik önerilerin gerçek yaşamdaki firma uygulamalarıyla belirgin ve güçlü bağlantıları vardır. Zira genellikle başarılı organizasyon uygulamaları temel alınarak çıkarımlarda bulunulmuştur (Matheson and Matheson, 2001, p. 49; Vogt, 2005, p. 310-314). Dolayısıyla, örgütsel IQ yaklaşımına dayalı olarak tasarlanabilecek ve uygulanabilecek örgütsel-yönetimsel müdahaleler belirli açılardan yararlı olabilirler. Bu müdahaleler organizasyonun entelektüel kaynaklarının belirli bir düzeyde harekete geçirilmesini sağlayabilirler. Ancak bu yaklaşımın, üniter yapısı itibarı ile, örgütün sosyal karmaşıklığını yansıtmada konusunda yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu kısıtlılık, örgütsel IQ yaklaşımının

araştırma amaçlarına ve firma uygulamalarına ileri düzeyde katkı yapmasını sınırlayan önemli bir faktördür.

2.3.2.2. Sibernetik Yaklaşım

Sibernetik yaklaşım sistem teorisi ve sibernetiğe dayalıdır (Schwaninger, 2000, p. 208). Sistem teorisi bir son amacın gerçekleştirilmesi yönünde örgütlenmiş, birbirleriyle dinamik bir etkileşim içinde var olan öğeler topluluğunu inceleyen bir yaklaşımdır (Skyttner, 1996, p. 16-17; De Rosnay, 1998, s. 40). Sibernetik ise “karmaşık sistemlerde iletişim ve kontrol bilimi” olarak tarif edilmiştir (Wiener, 1948; Ashby, 1956; Schwaninger, 2004). Sistem teorisi ve sibernetik farklı disiplinler arasında etkileşimi teşvik eden ve karmaşık meselelere yenilikçi ve disiplinler arası çözümler getirilmesine imkân sağlayan yeni bir dili ifade ederler (Schwaninger, 2000, p. 208). Sibernetik ilkelerin organizasyonlara uygulanmasını ifade eden yönetim sibernetiği (Fişek, 2005/1975, s. 43; Schwaninger, 2003, p. 54) son dönemlerde örgütlerde yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır (François, 1999, p. 214). Yönetim sibernetiği perspektifini temel alan Schwaninger (2001) zeki örgütlerin ayırt edici özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır: (1) Çevreye uyum sağlayabilmek; (2) çevreyi etkilemek ve şekillendirmek; (3) gerektiğinde yeni bir çevre bulmak ya da çevreye göre kendisini yeniden yapılandırmak; (4) içinde var olduğu sistemlerin yaşayabilirliğine ve sürdürülebilirliğine (gelişimine) net pozitif katkıda bulunabilmek (Schwaninger, 2001, p. 138).

Schwaninger’in *zeki örgüt* yaklaşımı Sternberg’den (1997) ilham alınarak geliştirilmiş bir yaklaşımdır. (Schwaninger, 2000, p. 209). Zeki örgütün özellikleri olarak öne sürülen nitelikler, Sternberg’in (1997) adaptasyon-şekillendirme-değiştirme eksenli zekâ tanımının geliştirilmiş bir biçimini ifade ederler (Sternberg, 1997, p. 1030). Bu bağlamda, sibernetik yaklaşımın bireysel psikoloji literatüründen bir derece etkilendiğini görmek gerekmektedir. Bununla birlikte Schwaninger’in (2000, 2001, 2003, 2004, 2006) önde gelen temsilcisi olduğu bu yaklaşımın, bireysel zekâ literatürüyle birebir bağlantı kurmadığı belirtilmelidir. Bilakis, bireysel zekâ literatürüyle dolaysız bağlantısı oldukça zayıftır. Ancak Gardner (2004/1983) ve Piaget (2002/1947) gibi araştırmacıların özgün katkılarından metafor olarak yararlanılmıştır (Yolles, 2005, p. 101-109).

Yönetim sibernetiğine göre örgütlerin yalnızca yalın, hızlı ve güçlü olmaları yeterli değildir; en önemlisi zeki olup olmadıklarıdır (Schwaninger, 2003, p. 54; Dealtry, 2005, p. 66-67). Zeki örgüt modelinin üzerinde durduğu noktalar klasik anlayışlara göre farklıdır. Örneğin “hızlılık” bir işi daha çabuk yapmanın üzerinde durur. Zeki bir örgütte ise işi hızlı bir biçimde gerçekleştirmekten ziyade işe erken başlamaya daha fazla önem verilebilir (Schwaninger, 2003, p. 54). Böyle bir yaklaşım özellikle hızın sakıncalı olabileceği durumlarda daha fazla geçerlidir ve bireysel zekâ literatüründe de buna benzer -hızın önemini sorgulayan vb- yaklaşımlar mevcuttur (Craik and Tulving, 1975, p. 290; Sternberg, 2004, p. 5). Sibernetik yaklaşımda örgütlerin daha başlangıçtan zeki örgütler olarak tasarlanmalarının etkili yönetimin anahtarı olduğu vurgulanır (Schwaninger, 2006, p. V-VII).

Sibernetik yaklaşımda, örgütsel zekâyı değerlendirirken çevrenin etkilerine ve göreliliğe önem verilir (Yolles, 2005, p. 104). *Örgütsel bunama* kavramının üzerinde durulur. Örgütsel bunama yaşayan organizasyonlar ekonomik, sosyal ve ekolojik çevrelerine zarar verici pek çok sonuç üretirler. Hâlbuki bunların üyeleri genellikle zeki ve öğrenme kapasitesine sahip bireylerdir. Dolayısıyla örgütsel zekânın bireysel zekâyla eşleştirilemeyeceği görülmektedir (Schwaninger, 2000, p. 209). Sibernetik yaklaşım aynı zamanda öngörü zayıflığı vb *örgütsel patolojiler* üzerinde de durmakta ve örgütsel zekânın bunlarla başa çıkmada yardımcı olacağını öne sürmektedir (Yolles, 2005, p. 112). Sibernetik yaklaşımın önemle vurguladığı bir husus da, geliştirilen örgütsel modellerin ihtiyaç duyulan karmaşıklık düzeyinde olmaları gerekliliğidir (Schwaninger, 2000, p. 209).

Sibernetik yaklaşım bireysel zekâ, psikanaliz, enformasyon teknolojileri gibi çok farklı alanlardan beslenen bir yaklaşımdır (Schwaninger, 2001; Dealtry, 2005; Yolles, 2005). Ancak bireysel zekâ teorileriyle bağlantısı zayıftır ve yönetim literatüründeki örgütsel zekâ çalışmalarına da ilgisizdir. Hacim bakımından literatürdeki en küçük alanı işgal eder. Bununla birlikte, disiplinler arası ve yenilikçi yapısı ortaya koyduğu ufuk açıcı kavramlarda açığa çıkmaktadır.

2.3.2.3. Sistematik-Yönetmel Yaklaşım

Sistematik-yönetmel yaklaşım örgütsel zekâyı çok boyutlu bir örgütsel yeterlilik olarak ele alır. Bu yaklaşımda, örgütsel zekâ örgütün bilgi üretmesine, bilgiyi uygulamasına ve çevreye uyum sağlmasına imkân tanıyan kapsamlı bir yetenek olarak değerlendirilir (Lin, 2003, p. 329). Ancak bu yeteneğin -yapılan çalışmalara göre farklılık arz eden- çeşitli boyutları vardır (Matsuda, 1993; Terenzini, 1999; Dayan, 2004; Akgün et al., 2007a). Örgütsel zekâ genellikle çeşitli örgütsel ve yönetmel süreçlerle ilişkilendirilerek incelenir. Bu bağlamda, örgütsel zekânın örgütsel öğrenme sürecinin önemli bir unsuru olduğu ifade edilmiştir (Nevis et al., 1995; Bonthous, 1996; McMaster, 1996; Akgün, 2001; Akgün et al., 2003; Liang, 2004). Aynı zamanda, örgütsel zekânın örgütsel yenilik sürecini de desteklediği ve organizasyona rekabet avantajı sağladığı öne sürülmüştür (Glynn, 1996; Lin, 2003).

Sistematik-yönetmel yaklaşım, örgütsel zekânın bireylerin zekâlarıyla ilişkilendirilme biçimlerine dair modeller ortaya koymuştur (Glynn, 1996, p. 1088-1094). Ancak asıl ilgi alanı örgütsel zekânın bileşenleri, öncülleri ve sonuçları olmuştur (Lin, 2003; Dayan, 2004; Stalinski, 2004; Akgün et al., 2007a). Bu bağlamda örgütteki duyguları da ilgi alanına dâhil etmiştir. Örgütün duygusal yeterlilikleriyle ilgili çalışmalar yapılmıştır (Huy, 1999; Akgün et al., 2007b). Örgütsel zekânın örgüt kültürüyle ilişkisi vurgulanmıştır (Stalinski, 2004, p. 56). Yönetmel süreçlere ilişkin ilgileri dolayısıyla sistematik-yönetmel yaklaşım çerçevesinde değerlendirilebilecek olan enformasyon eksenli çalışmalar, gelişmiş enformasyon teknolojilerinin örgüt zekâsı açısından taşıdığı önemi ortaya koymuşlardır (Huber, 1990; Leidner and Elam, 1995; Leidner et al., 1999). Örgütsel zekânın geliştirilmesi için çok çeşitli enformasyon/bilgi kaynaklarından istifade edilmesi gerektiği öne sürülmüştür (Schmidtlein, 1999, p. 575-576).

Bu yaklaşım çerçevesindeki araştırmaların kapsamı sürekli genişlemektedir. Ancak çalışmalar -özellikle de bilişsel ve duygusal perspektiften beslenenler-birbirinden kopuktur (Glynn, 1996; Huy, 1999). Müşterek bir çerçeve oluşturulamamıştır. Yine de, sistematik-yönetmel yaklaşım organizasyonun zekâsının örgütsel süreçlerle ve özellikle de yenilik süreciyle ilişkilendirilebilmesi için en dolaysız katkıyı sunan yaklaşımdır.

2.3.3. Örgütsel Zekâ Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi

Örgütsel IQ yaklaşımı ölçüm ve değerlendirme odaklı bir yaklaşım olarak belirginleşmektedir. Gerçek yaşamdaki firma uygulamalarıyla ve gözlemlenebilir yönetsel müdahalelerle bağlantısı diğerlerine göre daha açıktır. Siberetik yaklaşım örgütsel zekâ olarak nitelendirilen kavrama ilişkin -insanbiçimcilik vb- çeşitli hatalı yaklaşımların geliştirilmesini önleme açısından yarar sağlamaktadır. Diğer iki yaklaşımdan izler taşıyan sistematik-yönetsel yaklaşım ise giderek yaygınlaşan bir yaklaşımdır. Örgütün çevresini, yapısını, kültürünü ve örgütsel süreçleri daha fazla dikkate alır. Özellikle zekâyı örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilik gibi önemli örgütsel süreçlerle ilişkilendirme açısından ufuk açıcı olmuştur.

Belirli yaklaşımlara dâhil oldukları ifade edilen çeşitli çalışmalar arasında keskin ayrımlar olmadığı belirtilmelidir. Örneğin, sistematik-yönetsel yaklaşımda örgütsel IQ yaklaşımının izleri görülebilmektedir (Glynn, 1996, p. 1089). Belirtilmesi gereken bir başka husus da literatürdeki parçalılıktır. Özellikle bilişsel ve duygusal yaşamın ayrıştırılamayacağı, dolayısıyla bu perspektiflerdeki çalışmaların entegrasyonunun önemli olduğu hem bireysel hem de örgütsel zekâ literatüründe işaret edilen bir husustur (Piaget, 2002/1947, p. 6; Goyal and Akhilesh, 2007, p. 208). Ancak örgüt zekâsını bilişsel ve duygusal perspektiflerden çalışan yaklaşımlar bir diğerini hesaba katmazlar (Glynn, 1996; Huy, 1999). Bununla birlikte, son dönemde az sayıda incelemede bütünsel bir bakış açısı geliştirilmeye çalışılmıştır (Akgün et al., 2007a; Goyal and Akhilesh, 2007).

Sistematik-yönetsel yaklaşım zekânın sosyal ağlardaki fonksiyonunu ve örgütsel süreçlerde oynadığı yaşamsal rolü aydınlatma açısından katkı sağlamaktadır (Glynn, 1996; Lin, 2003; Ormosy, 2004; Dayan, 2006; Akgün et al., 2007a). Bu yaklaşımın -bireysel zekâ literatürünün gelişim seyriyle de uyumlu bir biçimde- “tek bir faktörde odaklanmaktansa bir dizi örgütsel yeteneği değerlendiren bir örgütsel zekâ kavramı oluşturma” yönünde derinleştirilmesi yararlı olacaktır. Bunun için zekânın bilişsel, davranışsal ve duygusal boyutları göz önünde bulundurulmalı; muhtemel bileşenleri tanımlanmalıdır. İşlevsel bir “bileşenler yaklaşımı” zekâyı örgütsel yenilik gibi süreçlerle sağlıklı bir biçimde ilişkilendirebilmek için de önem taşımaktadır.

2.4. Bileşenler Yaklaşımı

2.4.1. Literatürde Öne Çıkan Bileşenler

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda bilgi yönetimi, örgütsel yapı, teknoloji yönetimi, kültür ve strateji gibi pek çok farklı alanla ilintili unsurların örgütsel zekânın bileşenleri olarak değerlendirilebileceği ifade edilmiştir (Erçetin, 2004; Aydın, 2006). Örneğin McMaster'a (1996, 1997) göre bilgi yönetimi, teknoloji yönetimi, örgütsel yapı ve örgütsel süreçler örgütsel zekânın boyutlarını temsil etmektedir. Kültür, bellek, bilgi sistemleri, öğrenme, iletişim, muhakeme, algılama, yorumlama, davranış uyarılma gibi unsurlar da örgütsel zekânın bileşenleri olarak önerilmiştir (Choo, 1995; Halal and Kull, 1998; Veryard, 2000; Erçetin, 2004). Tablo 2.4 literatürde önerilen başlıca örgütsel zekâ bileşenlerini özetlemektedir.

Tablo 2.4: Literatürdeki Örgütsel Zekâ Bileşenleri

Yazar	Önerilen Bileşenler
Glynn (1996)	Enformasyon işleme yeteneği, adaptasyon yeteneği.
McMaster (1996)	Bilgi yönetimi, teknoloji yönetimi, örgütsel yapı, örgütsel süreçler.
Halal (1998)	Örgütsel yapı, örgüt kültürü, paydaş ilişkileri, bilgi yönetimi, stratejik süreçler.
Leidner et al. (1999)	Enformasyonun kullanılabilirliği, zihinsel modelin geliştirilmesi.
Veryard (2000)	Algılama, enformasyon işleme, hafıza, öğrenme, davranış.
Rouach and Santi (2001)	Teknolojik zekâ, ticari-pazarlama zekâsı, stratejik-sosyal zekâ.
Lin (2003)	Enformasyon işleme yeteneği, problem çözme yeteneği, deneyimden öğrenme, çevresel meydan okumalara tepki gösterme.
Cook et al. (2004)	İş zekâsı, duygusal zekâ, ruhsal zekâ, politik zekâ.
Dayan (2004)	Enformasyon edinimi, enformasyonun dağıtılması, enformasyondan yararlanma, duyarlılık.
Kalkan and Keskin (2004)	Enformasyon işleme kapasitesi, adaptasyon yeteneği, kolektif duygusal zekâ.
Simic (2005)	Beşeri potansiyel, enformasyon potansiyeli, iletişim yeteneği.
Akgün et al. (2007)	Enformasyon işleme yetenekleri, adaptasyon yetenekleri, duygusal yetenekler.
Goyal and Akhilesh (2007)	Enformasyon işleme yeteneği, sosyal yetenek, duygusal yetenek.

Literatürde bahsi geçen bazı örgütsel zekâ unsurları -operasyonelleştirilmeleri güç olduğu için- “önerilen bileşenler” arasında değerlendirilmemiştir (Matheson and Matheson, 1999; Ziegler and Slayton, 2002; Albrecht, 2003). Örgütsel zekânın bileşenlerinin belirlenmesi konusunda, kapsamlı ve ampirik verilerle desteklenen bir çalışma henüz gerçekleştirilmemiştir. Ancak literatürde önerilenlerin -dikkat çekecek ve çıkarımlara imkân verecek biçimde- birkaç noktada toplandıkları görülmektedir.

2.4.2. Değerlendirme: Önerilen Bileşenler

Literatürde örgütsel zekânın bileşeni olarak öne sürülen unsurların önemli bir kısmı örgütün enformasyon işleme yeteneğine işaret etmektedir. Pek çok çalışmada, enformasyon işlemeyle ilgili yeteneklerin örgütsel zekâ kapsamında değerlendirilmeleri gerektiği açıkça belirtilmiştir (Glynn, 1996; McMaster 1996; Leidner et al., 1999; Veryard, 2000; Lin, 2003; Dayan, 2004; Akgün et al., 2007). Bu bağlamda, *örgütsel enformasyon işleme kapasitesi* örgütsel zekânın bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmelidir. Enformasyon işleme kapasitesi organizasyonun enformasyonu elde etme, yorumlama, paylaşma, birleştirme ve ondan yararlanma hususundaki yeterliliğini ifade etmektedir (Tushman and Nadler, 1978; Thomas and McDaniel, 1990; Wang, 2003).

Enformasyon işleminin temel fonksiyonu örgütün çevreye uyum sağlamasını kolaylaştırmaktır. Çok sayıda çalışmada, adaptasyonun örgütün zekâsının temel boyutlarından birini oluşturduğuna işaret edilmiştir (Choo, 1995; Glynn, 1996; Halal, 1998; Cook et al., 2004; Akgün et al., 2007). Bu bakımdan, *örgütsel adaptasyon yeteneği* örgütsel zekânın bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmelidir. Adaptasyon yeteneği örgütün çevresel meydan okumalara etkili karşılıklar verebilmesi ile ilişkilidir. Uygulamada, firmanın pazar fırsatlarını ve teknolojik fırsatları iyi değerlendirme yeteneğini ifade eder (Chakravarthy, 1982; Oktemgil and Greenley, 1997; Tuominen et al., 2004).

Literatürde önerilen bileşenlerin -iletişim, algılama, yorumlama, davranış uyarılama vb- önemli bir kısmı da duygusal zekâ ile ilintilidir. Duyguların örgütler açısından önemli olduğu, örgütün sosyal etkinliğinin duygularla etkili bir biçimde ilgilenmeksizin mümkün olmadığı vurgulanmıştır (Domagalski, 1999; Huy, 1999; Vince, 2001; Akgün et al., 2003; Yang and Mossholder, 2004). Dolayısıyla, örgütün duygularla etkili bir biçimde ilgilenme yeteneğini ifade eden *kolektif duygusal zekâ* örgütsel zekânın bileşenlerinden bir diğeri olarak değerlendirilmelidir. Kolektif duygusal zekâ bireysel duygusal zekânın örgüt düzeyindeki benzetimidir. Örgütteki bireylerden kaynağını alan, onların içinde yer aldıkları çeşitli etkileşimler tarafından şekillendirilerek üst düzeyde bir fenomen olarak ortaya çıkan bir özelliktir (Morgeson and Hofman, 1999; Yang and Mossholder, 2004).

Örgütsel enformasyon işleme kapasitesi, örgütsel adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâ örgütsel zekânın temel bileşenleri olarak belirginleşmektedir. Bu yaklaşım literatürdeki dağınık tespitleri toparlayıcı ve işlevsel niteliktedir. Bileşenlerinin her birinin organizasyon yaşamında ne ifade ettiğinin ayrıca ele alınması gerekmektedir.

2.5. Örgütsel Zekânın Bileşenleri

2.5.1. Örgütsel Enformasyon İşleme Kapasitesi

2.5.1.1. Örgütsel Enformasyon İşleme Süreci ve Kapasite Sorunu

Örgütsel enformasyon işleme kapasitesine yönelik ilgi *enformasyon-işleme görüşü*nden kaynaklanmaktadır. Bu görüşe göre örgütler belirsizliği azaltmak için enformasyon işlemek durumundadırlar (Thompson, 1967; Galbraith, 1973; Tushman and Nadler, 1978; Gresov and Drazin, 1997; Dibrell and Miller, 2002). Belirsizlik “bir görevi başarmak için gereken enformasyon miktarı ile örgütün hâlihazırda sahip olduğu enformasyon miktarı arasındaki fark” olarak tanımlanmıştır (Galbraith, 1973, p. 5). Durumsallık yaklaşımı ve beklenti kuramı gibi pek çok yönetim-organizasyon teorisinde de çevresel belirsizliği azaltmak için enformasyon işlemenin önemine dikkat çekilmiştir (Koçel, 2005, s. 353). Bir görevdeki belirsizliğin derecesi girdilerin çeşitliliğine bağlıdır ve bu değişkenlerin çeşitliliği arttıkça enformasyon işlemeye duyulan ihtiyaç da artmaktadır (Dibrell and Miller, 2002, p. 621). Bir başka deyişle, örgütün yüz yüze olduğu belirsizlikle örgütte yürütülmesi gereken enformasyon işleme arasında açık bir ilişki vardır. Etkili örgütler enformasyon işleme kapasitelerini -enformasyonu elde etme, dönüştürme, depolama ve iletme kapasitelerini- karşı karşıya oldukları belirsizlikle uyumlu hale getirebilen örgütlerdir (Egelhoff, 1991, p. 343).

Enformasyon işleme çok boyutlu ve geniş içerikli bir kavramdır (Egelhoff, 1982, p. 436; Wang, 2003, p. 241). Örgütlerde enformasyon işleme ise, genellikle veri elde edilmesi, bu verinin enformasyona dönüştürülmesi, enformasyonun örgüt içinde iletilmesi ve depolanması gibi aktiviteleri içeren karmaşık bir süreç olarak ele alınmıştır (Galbraith, 1973; Simon, 1973; Tushman and Nadler, 1978; West, 2000;

Hult et al., 2004). Örgütler karar verme ve kontrol gibi kritik fonksiyonlarını yürütebilmek için enformasyon edinmek ve bunu örgüt içinde dağıtmak durumundadırlar (Huber, 1982, p. 141). Enformasyon işleme, sürekli yürütülmesi gereken ve zamanla kolaylıkla kayıtlanamayan kapsamlı bir aktiviteler bütünü ifade eder. Süreklilik ve kapsamlılık sağlanamadığı takdirde, geçmiş deneyimlere dayalı olarak karar almak ve eylemde bulunmak söz konusu olacaktır. Geçmişteki deneyimlere ilişkin verilerin elde edilmesinde, analizinde, depolanmasında ve yeniden uygulanmasında yapılmış olması muhtemel çeşitli hatalar nedeniyle bu karar ve eylemler büyük risk taşıyacaktır. “Yanlış genelleştirmeler” ve “kendini gerçekleştiren kehanetler” bu riskin ortaya çıkarabileceği sorun türlerinin somut örnekleri arasındadır (Huber, 1991; Mirvis, 1996).

Örgütsel enformasyon işleme konusunda iki yaklaşım söz konusudur (Egelhoff, 1991, p. 346). Birincisi, *bilişsel yaklaşımdır*. Bu yaklaşıma göre örgütsel enformasyon işleme süreci temelde örgüt üyelerinin -bireysel ve kolektif olarak- sergiledikleri bilişsel yeteneklerce belirlenir (Daft and Weick, 1984; Fiol and Lyles, 1985). İkinci yaklaşım, *lojistik yaklaşımdır*. Bu yaklaşım enformasyon işleme kapasitesinin örgütün -çevresinin ve stratejisinin empoze ettiği- enformasyon işleme ihtiyaçlarıyla uyumu üzerinde durur (Huber, 1982; Wang, 2003). Bilişsel yaklaşım örgütsel enformasyon işleme sürecinin örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal-psikolojik özelliklerinden nasıl etkilendiğini inceler. Lojistik yaklaşım ise örgütte -bir başka ifadeyle örgütün yapısında, tasarımında- gizli olan enformasyon işleme yeteneklerinin araştırılmasına odaklanır (Egelhoff, 1991, p. 346-347). Bu yaklaşım bir *sistem ve kapasite* sorununa işaret etmektedir.

Örgüt içindeki -istihbarat, iletişim, yönetim enformasyon, karar destek ve idari kontrol sistemleri gibi- çok çeşitli fonksiyonlara sahip mekanizmalar örgütsel enformasyon sistemlerini oluştururlar (Huber, 1982, p. 138; Dewett and Jones, 2001, p. 313-314). *Enformasyon işleme sistemleri* karar verme süreçlerini geliştirecek, alternatiflerin daha zengin bir biçimde görülmesine ve seçilmesine imkân verecek, pek çok konuda bağlantıları izlemeyi ve neden-sonuç ilişkilerini daha doğru bir biçimde gözlemlemeyi sağlayacak, bütünsel bir kavrayışa ve açıklayıcı modellere ulaşmayı kolaylaştıracak olanaklar sunmaktadırlar (Simon, 1973, p. 276-277). Bu sistemler giderek daha zengin bir enformasyon dünyası içinde işlev görmektedirler.

Böyle bir dünyada kıt ve değerli olan kaynak artık enformasyon değil, *enformasyon işleme kapasitesidir* (Simon, 1973, p. 270).

Enformasyon işleme kapasitesi organizasyonun enformasyonu elde etme, yorumlama, paylaşma, birleştirme ve ondan yararlanma hususundaki yeterliliğini ifade eder (Tushman and Nadler, 1978; Thomas and McDaniel, 1990; Wang, 2003). Bu kapasite örgüte değişik pazarlarda kullanabileceği genel bir yeterlilik, bir tür rekabet avantajı sunar (Grant, 1996, p. 376). Her örgüt var olabilmek ve hayatta kalabilmek için bilgiye ihtiyaç duyar. Sağlıklı bilgi edinimi için ise, enformasyon işleme kapasitesinin yeterli olması gerekir (Alavi and Leidner, 2001; Hlupic et al., 2002; Van Beveren, 2002). Ancak örgütsel enformasyon işleme kapasitesinin nasıl operasyonelleştirileceği açık değildir.

2.5.1.2. Örgütsel Enformasyon İşleme Kapasitesi: *IT Yeteneği*

Örgütsel enformasyon işleme kapasitesine ilişkin olarak, ne tam anlamıyla tatmin edici operasyonel bir tanım ne de söz konusu kavramı açıklığa kavuşturan kapsamlı bir model geliştirilebilmiştir (Sviokla, 1990, p. 129). Daha önceki çalışmalar çoğunlukla üst yönetim takımlarının enformasyon işleme kapasiteleri üzerinde durmuşlardır. Bu takımların enformasyon işleme kapasiteleri yüksek düzeyde katılım, etkileşim ve esneklikle desteklenen ve stratejik meselelerin teşhisinde enformasyonun kullanılmasını güçlendiren bir yeterlilik olarak ele alınmıştır (Thomas and McDaniel, 1990; p. 291; Kuvaas, 2002, p. 982; Yasai and Nystrom, 2003, p. 12). Bazı çalışmalarda kapasiteden ziyade yapısal boyutlar üzerinde durulmuş, örgütün enformasyon işleme yeteneği -dikey enformasyon sistemleri, yatay ilişkiler ve hiyerarşiye ilişkin- çeşitli yapısal özelliklerle ilişkilendirilmiştir (Thomas and McDaniel, 1990; Wang 2003). Ancak örgütsel enformasyon işleme kapasitesinin bir bütün olarak örgütün işlevi olduğu ve çeşitli yapısal özelliklerin kendilerini değil katkıda buldukları bir fonksiyonu ifade ettiği de belirtilmiştir (Gresov and Drazin, 1997, p. 408).

Enformasyon işleme kapasitesi açısından enformasyon teknolojisi (IT) ve IT'ye ilişkin yeterlilikler özel bir önem taşımaktadır (Simon, 1973; Huber, 1982; Leidner and Elam, 1995; Glynn, 1996). 1970'de sınıî faaliyetin yarısından fazlasını

oluşturan katı sanayinin 1980’de yüzde 27’ye düşmesi ve şirketlerde yazılım-veri hizmetleri gibi maddi olmayan girdilere harcanan payın sürekli yükselmesi, IT’nin son on yıllarda belirginleşen öneminin erken göstergelerindedir (Kumar, 2004/1995, p. 31). Örgütsel zekâ literatürünün erken sayılabilecek dönemlerinde de enformasyon teknolojisi ile ilgili yeterliliklerin önemi vurgulanmıştır (Leidner and Elam, 1995; Glynn, 1996; Leidner et al., 1999). IT, organizasyonun çevresine uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Child, 1987, p. 33). IT’nin önemli bir parçası olan uzman bilgisayar sistemlerinin örgütün enformasyon işleme kapasitesini artırdıkları ortaya koyulmuştur (Sviokla, 1990, p. 133-136). IT’ye ilişkin yeterliliklerin, çok geniş bir kavram olan örgütsel enformasyon işleme kapasitesinin -en azından- önemli bir boyutunu yansıttıkları açıktır (Wang, 2001, p. 430).

Bilgi yönetimi süreci içinde, insanların yenilikçi kapasitelerinin yanı sıra, IT de örgütün veri ve enformasyon işleme kapasitesini önemli ölçüde yansıtır (Malhotra, 1998, p. 58; Chou et al., 2007, p. 409). Enformasyonun elde edilmesi, örgüt içinde dağıtılması, yorumlanması, organizasyona entegre edilmesi, örgütsel hafızada depolanması gibi fonksiyonlar örgütsel enformasyon işlemenin unsurları olarak öne sürülmüştür (Huber, 1990; Huber, 1991; Anand et al., 2003; Chou et al., 2007). IT bu fonksiyonların sağlıklı bir biçimde yaşama geçirilmelerini sağlar (Crowston et al., 1987-1988; Huber, 1990; Choo, 1995). IT’ye ilişkin yeterliliklerin yanı sıra, örgütteki yatay ilişkilerin gelişkinliği ve verimliliği de örgütsel enformasyon işleme kapasitesinin göstergeleri arasında sayılmaktadır (Gresov and Drazin, 1997, p. 422). IT’nin -söz konusu yatay ilişkiler dâhil olmak üzere- örgütün genel iletişimini geliştirdiği ifade edilmektedir (Foster and Flynn, 1984; Dewett and Jones, 2001). Dolayısıyla, IT’ye ilişkin yeterlilikler örgütsel enformasyon işleme kapasitesi açısından özel bir önem taşımaktadır (Huber, 1990; Gosain and Palmer, 2004).

Enformasyon işleme literatüründe, IT’nin kapsayamayacağı bazı davranışsal ve duygusal yeteneklere de dikkat çekilmiştir. Bunlar çalışanlar arasındaki etkili tartışma ve diyaloglar, informel etkileşimler, çevredeki değişikliklere uyum sağlamak gibi faktörlerdir (Huber, 1982; Thomas and McDaniel, 1990; Rice and Aydin, 1991; Mirvis, 1996). Örgütsel zekâ perspektifine göre ise, bu faktörler adaptasyon yeteneğinin ve kolektif duygusal zekânın kapsamı içinde yer almaktadırlar. Belirtilmesi gereken bir nokta da -bilişsel enformasyon işleme

yaklaşımında da işaret edildiği gibi (Egelhoff, 1982)- enformasyon işleme yeteneğini etkileyen faktörlerin çok çeşitli ve sayıca çok fazla olmalarıdır. Dolayısıyla, örgütsel enformasyon işleme kapasitesini operasyonelleştirirken sağlıklı bir biçimde sınırlandırılmış -bir başka ifadeyle, fonksiyonel olabilecek- tercihlerde bulunmak önemlidir. Bu bakımdan, bu çalışmada örgütün enformasyon işleme kapasitesi *IT yeteneği* olarak operasyonelleştirilecektir. IT yeteneği, IT temelli kaynakları diğer kaynak ve yeterliliklerle birlikte harekete geçirme ve bu kaynaklardan örgütün amaçları doğrultusunda yararlanma yeteneğidir (Bharadwaj, 2000, p. 171).

Örgütsel enformasyon işleme kapasitesini ifade eden IT yeteneğinin değerlendirilmesinde *fazlalıktan ziyade yararlılık* esas alınmaktadır. Zira etkili işlev görmeyen yüksek enformasyon işleme kapasitesinin kıt kaynakların israfına ve dolayısıyla örgütsel performans sorunlarına yol açacağı belirtilmiştir (Hansen and Allen, 1992, p. 62). Enformasyon işleme, özellikle yöneticiler açısından, belirsizliği azaltacak türde ve miktarda bilginin üretilmesini sağlar (Kuvaas, 2002, p. 980). Bu tür bilginin pazar, yeni ürün vb konulardaki birikime tekabül ettiği aşikârdır. Son dönem literatüründe çeşitliliğin, özellikle de veri çeşitliliğinin önemine dikkat çekilmiştir. Bu bağlamda, enformasyon işleme süreci açısından asıl olan artık sadece belirsizliği azaltmak değil, yönetime zengin hammadde sunmaktır. Böylelikle, enformasyonel girdinin genişliği ve zenginliği daha doğru karar almaya yardımcı olabilir (Huber, 1991; Sutcliffe, 1994; Kuvaas, 2002). IT yeteneği de kapsamlı bir biçimde ele alınmalı, sözü edilen yararları sağlayabilme gücü açısından değerlendirilmelidir. Bunları göz ardı eden, enformasyon işlemenin ve paylaşmanın basit-teknik yönlerine odaklanan bir yaklaşım gerçekliği yansıtmada sorunlu olacaktır (Berg-Cross, 2004, p. 12).

IT yeteneği örgütün pazara ilişkin enformasyonu bütün fonksiyonel alanlara etkili bir biçimde dağıtmasını sağlar. Böylece bu enformasyondan yeni ürün geliştirme süreci gibi süreçlerde yararlanmak mümkün hale gelir (Desarbo et al., 2005, p. 49). IT yeteneği kapsamındaki yeterlilikler, örgütün teknik bilgi ve pazar bilgisi üretmesini ve örgüt içi iletişim akışını kolaylaştırmasını sağlayan yeterlilikleri ifade ederler (Desarbo et al., 2005, p. 55). IT alanındaki başarı, pazar ve müşteri enformasyonundan yararlanmaya işaret eder (Tippins and Sohi, 2003, p. 748). Dolayısıyla, IT yeteneği de bu yararlanmanın somut yansımalarını ortaya koyan bir

yapı olarak ele alınmalıdır. IT'nin yeni ürün geliştirme, birimler arası entegrasyon, teknoloji bilgisi üretme, pazar bilgisi üretme, iç iletişimi geliştirme ve dış iletişimi geliştirme alanlarında sağladığı yararlar; firmanın enformasyon teknolojisi yeteneğinin göstergeleri olarak ifade edilmiştir (Desarbo et al., 2005, p. 72). IT yeteneğinin değerlendirilmesinde, karşılaştırmalara imkân veren algılayışların ele alınması önemlidir (Hansen and Allen, 1992, p. 61). Sözü edilen operasyonelleştirme biçimi firmalar arası karşılaştırmalara olanak sağlamaktadır. Örgütlerdeki enformasyon işleme süreçlerinin ülkeden ülkeye ve firmadan firmaya ciddi farklılıklar gösterebileceği (West, 2000, p. 371) göz önüne alındığında da, bu şekilde bir operasyonelleştirmenin uygun olduğu görülmektedir.

2.5.2. Örgütsel Adaptasyon Yeteneği

Birden fazla tarafın olduğu bir ilişkide adaptasyon; taraflardan birinin stratejilerini, yapılarını, süreçlerini ve prosedürlerini diğer tarafın/tarafların ihtiyaç, yeterlilik ve amaçlarıyla uyumlulaştıracak biçimde düzenlemesini ve gereken değişiklikleri gerçekleştirmek için belirgin yatırımlar yapmasını ifade eder (Leonidou, 2004, p. 734). “Örgütün çevreye adaptasyonu” ise oldukça karmaşık bir süreci anlatmaktadır. Zira örgütün çevresi, dıştan içe çok sayıda değişkenden oluşan girift bir bütünlüktür (Eren, 2002, s. 115-171). Bu karmaşık bütünlüğe uyum sağlamak örgütler açısından çok önemlidir. Öyle ki, stratejik yönetim süreci “firmanın çevresindeki değişikliklere sürekli bir biçimde adapte olmasını içeren süreç” olarak da tanımlanmıştır (Chakravarthy, 1982, p. 35).

Erken tanımlamalarda, adaptasyon öznenin pasif tutum takındığı bir süreç olarak resmedilmiştir. “Birey ya da çevrenin, kendisini dezavantajlı duruma düşürebilecek bir değişikliğe karşılık olarak, kaybettiği etkinin en azından bir kısmını geri kazanmak için kendisini ya da çevresini değiştirmesi” dikkat çeken bir adaptasyon tarifidir (Ackoff and Emery, 1972, p. 125). Daha sonraları, özneye daha aktif bir rol yükleyen, onun çevreye daha fazla etkide bulunabileceğini öngören proaktif içerikli yaklaşımlar geliştirilmiştir (Sternberg, 1984a; Sternberg, 2003b). Yine de, literatürde çoğu zaman çevresel değişikliklerin örgütsel değişimlere neden oldukları belirtilmektedir (Hrebiniak and Joyce, 1985, p. 336; Jennings and Seaman, 1994, p. 459). Çevre adaptasyonu gerekli kılmaktadır. Bunun sonucu olarak,

yöneticiler -dış çevredeki değişikliklerle başa çıkmak için- uygun bir strateji belirlemek ve bu stratejiyle eşleşen bir yapı tasarlamak durumundadırlar (Jennings and Seaman, 1994, p. 470). Bu faaliyetlerin gerçekleştirildiği süreç örgütsel adaptasyon sürecidir.

Adaptasyon süreci çevresel etkilerin ve yönetsel tercihlerin bir arada var oldukları dinamik bir süreçtir (Hatun and Pettigrew, 2006, p. 116). Örgütsel zekânın daha iyi anlaşılması örgütsel adaptasyon sürecinin daha iyi anlaşılmasına bağlıdır (Berg-Cross, 2004, p. 6). Örgütsel zekâ bireylerin zekâlarının toplamı olmadığı gibi, örgütsel adaptasyon da bireysel adaptasyonla birebir eşleştirilemez. Ancak örgütsel adaptasyonun etkileşimlerden kaynaklandığı söylenebilir. Bunlar örgüt üyelerinin kendi aralarında ve üyelerle örgütsel sistemler arasında gerçekleşen etkileşimlerdir (Carley, 2001, p. 4). Hiper rekabetçi olarak tanımlanan günümüz iş ortamlarında (Volberda, 1996; Hatun and Pettigrew, 2006) adaptasyonun önemi artmıştır. Bu ortamlarda emsallerine kıyasla daha başarılı olan organizasyonlar, genellikle daha esnek yapılara ve uygulamalara sahip olan, bir başka deyişle adaptasyon yeteneği daha yüksek olan organizasyonlardır (Carley, 1997, p. 38).

Adaptasyon yeteneği, “örgütün çevreye uyumla ilgili süreçleri başarılı bir biçimde yürütebilmek için gereksinim duyduğu kaynakların ve yeteneklerin bütünlüğü” olarak ifade edilmiştir (McCann and Selsky, 1984, p. 462). Literatürde hiçbir örgütün adaptasyon yeteneğinin sınırsız olmadığı belirtilmektedir (Boeker, 1989; Kelly and Amburgey, 1991). Belirtilen bir başka nokta da, adaptasyon yeteneğinin parçalılıktan ziyade süreklilik arz eden bir yeterliliği ifade etmekte oluşudur (Tuominen et al., 2004, p. 495). Adaptasyon olgusunun doğrusal olmayan etkileşimlerin egemenliğindeki ortamlarda vuku bulduğu düşünüldüğünde, bu tespitin doğruluğu belirginleşmektedir (Cunha and Cunha, 2006, p. 840). Adaptasyon, stratejik seçimler ve çevresel determinizm gibi -ilk bakışta çelişik görünen- faktörlerin bir arada yaşam sürdüğü karmaşık bir süreçtir (Hrebiniak and Joyce, 1985, p. 347). Adaptasyon yeteneğini anlamaya ve geliştirmeye odaklanan bir yönetim yaklaşımı bu karmaşıklık içindeki belirsizlik ve çeşitliliği destekleyen, dolayısıyla var olan gerçeklikle daha uyumlu olan bir yaklaşımdır (Staber and Sydow, 2002, p. 409).

Örgütsel adaptasyon yeteneği örgütün çevresel meydan okumalara etkili karşılıklar verebilmesi ile ilişkilidir. Firmanın pazar fırsatlarını ve teknolojik fırsatları fark etme ve iyi değerlendirme yeteneğini ifade eder (Chakravarthy, 1982; Oktemgil and Greenley, 1997; Tuominen et al., 2004). *Çok kanallılık, işlevsel fazlalık* ve *görece bağımsız eşleşmenin* örgütsel adaptasyon yeteneğinin yapısal özellikleri olduğu belirtilmiştir (Staber and Sydow, 2002, p. 414-419). *Çok kanallılık* örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin fazlalığına ve çeşitliliğine, dolayısıyla kaynaklara erişimin kolaylaştırılmış olmasına işaret eder (Lazega and Pattison, 1999; Staber and Sydow, 2002). *İşlevsel fazlalık*, örgütün çalışanlarının gözlemlenebilir vadedeki işlemsel ihtiyaçlarını karşılayabilecek miktar ve niteliğin ötesinde enformasyona sahip olmasını ve örgütteki unsurların çeşitli fonksiyonları bir arada icra etmelerini ifade eder (Bourgeois, 1981; Nonaka and Takeuchi, 1995; Staber and Sydow, 2002). *Görece bağımsız eşleşme*, departmanlar ve stratejik iş birimleri gibi çeşitli birimlerin ve örgütün faaliyetlerinin birbirlerinden görece bağımsız olmalarını, bir anlamda birimler ve faaliyetler arasındaki bağların zayıflığını ifade eder (Weick, 1995; Staber and Sydow, 2002). Bu üç yapısal özellik -ilk bakışta uyandırdıkları olumsuz çağrışımlar bir yana- enformasyon ve bilgi üretimi için zemin oluştururlar. Adaptasyon yeteneğine sahip firmalar sürekli bir biçimde yeni bilgi üretir ve uygularlar. Ayrıca bunları sürdürülebilir ve rakiplerce taklit edilebilmesi zor biçimlerde yaparlar (Staber and Sydow, 2002, p. 408-409). Adaptasyon yeteneği açısından “değişiklik” ve “düzeltme” anahtar kavramlardır. Öyle ki, önceki adaptasyonlar adaptasyon yeteneğinin düşmanı olabilirler (Mirvis, 1996, p. 18). Bu anlamda, örgütsel adaptasyon yeteneği kapsamlı bir değişim yeteneğidir.

Esneklik olarak da tanımlanan adaptasyon yeteneği (Golden and Powell, 1999, p. 373) etkileri açısından dört boyutla belirginleşmektedir. Bunlar *zaman*, *kapsam*, *eğilim* ve *odaktır*. *Zaman* faktörü örgütün çevresel değişikliklere tepki verme süresinin uzunluğunu ve tepkinin hızını ifade eder. *Kapsam* öngörülebilir ve öngörülemez değişikliklere uyum sağlamaya işaret eder. *Eğilim* değişikliklere karşı ofansif ya da defansif tavırlar geliştirmeyi ifade eder. Bazı firmalar ofansif davranarak çevresel değişiklikler üzerinde kontrol sahibi olmaya çabalarlarken, diğer bazıları değişiklikler meydana geldikten sonra harekete geçmekte ve bunların etkilerini minimize etmeye çalışmaktadırlar (Golden and Powell, 1999, p. 377). *Odak* içsel veya dışsal yönelimli olmayı temsil eder. İçsel odaklı örgütler yapısal,

teknolojik vb değişimlerle ilgilenirler. Dış odaklılar ise pazara ve ürünlere yönelik somut müdahalelere ağırlık verirler. Firmaların adaptasyon yetenekleri bu dört yönden birbirlerinden ayrılırlar (Golden and Powell, 1999, p. 376-378).

Somut uygulama alanları açısından bakıldığında; örgütün adaptasyon yeteneğinin başlıca üç sahada açığa çıktığı görülmektedir: (1) Örgütün ürün-pazar fırsatlarına yönelik tepkileri, (2) bu fırsatları değerlendirirken ortaya koyduğu pazarlama aktiviteleri ve (3) bu fırsatlardan yararlanma sürecindeki tepki (yanıt verme) hızı (Oktemgil and Greenley, 1997, p. 447-448).^{*} Ürün-pazar fırsatlarına yönelik tepkiler bağlamında; adaptasyon yeteneği en yüksek örgütler sürekli olarak yeni ürün-pazar fırsatları arayan ve seçtikleri fırsatları değerlendirmek için geliştirdikleri yeterlilikleri koruyan-sürekli kılan örgütlerdir. Bu firmalar; pazardaki değişiklikleri dar bir çerçevede gözlemlemekle yetinen, pozisyonunu korumaya odaklanan, ürün-pazar fırsatlarını belirlemek ve bunlardan yararlanmak için içsel süreçlere sahip olmayan organizasyonlardan adaptasyon yeteneği bakımından daha üstündürler (Miles and Snow 2003/1978; Chakravarthy, 1982; McKee et al., 1989; Oktemgil and Greenley, 1997). Örgütsel adaptasyon yeteneğinin pazarlama aktiviteleri alanında açığa çıkan yönü ise; pazarın taranması, müşterilerin ve rakiplerin gözlemlenmesi ve pazarlama aktiviteleri için ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilmesinde belirir. Bu eylemlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi örgütün adaptasyon yeteneğinin yüksekliğini gösterir (McDaniel and Koları, 1987; Walker and Ruekert, 1987; McKee et al., 1989; Oktemgil and Greenley, 1997; Schindehutte and Morris, 2001). Hız da önemli bir unsurdur ve pazardaki değişikliklere karşı daha hızlı tepkiler vermek örgütün çevreye daha iyi uyum sağladığına yönelik bir göstergedir (Miles and Snow, 2003/1978; Oktemgil and Greenley, 1997).

“Kolektif adaptasyon yeteneği” değerlendirilmesi ve ölçülmesi oldukça güç bir kavramdır (McCann and Selsky, 1984, p. 462). Örgütsel adaptasyon yeteneğini operasyonelleştirirken, bu kavramın pazar, teknoloji ve örgüte ilişkin çeşitli faktörleri yansıtan bir değişken olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Söz konusu yeteneğin açığa çıktığı somut alanlara, bu alanlardaki değişim çabalarına ilişkin faktörlere

^{*} Bu çalışmada örgütsel adaptasyon yeteneği değişkeni kavramsallaştırılırken, daha ziyade örgütsel yenilikçilik ve çevresel değişkenler kapsamında değerlendirilebilecek olan ilk iki sahadaki yeterlilikler değil, tepki (yanıt verme) hızını esas alan üçüncü sahadaki beceriler temel alınmıştır.

ağırlık verilmelidir (Child, 1997; Tuominen et al., 2004). Örgütsel adaptasyon yeteneğinin operasyonelleştirilmesinde değişikliklere/düzeltilmelere/düzenlemelere odaklanmak doğrudur; zira literatürde örgütlerin adaptasyonunun analiz ve yansıtmadan ziyade tepki ve etkileşimlerle gerçekleştiği ifade edilmektedir (Cunha and Cunha, 2006, p. 840).

Günümüz organizasyonlarında adaptasyon geçmişe göre çok daha önemli, kapsamlı ve tutarlılık isteyen bir süreçtir (Glor, 2007, p. 43). Başarılı örgütler stratejileri, benimsedikleri işletme modelleri, teknoloji seçimleri, örgütsel yetenekleri ve insan kaynakları uygulamaları arasında tutarlılık geliştirerek dinamik bir problem olan değişim-adaptasyon sorununun üstesinden gelebilen örgütlerdir (Ghoshal, 2003, p. 109). Dolayısıyla organizasyonun adaptasyon yeteneği bütün bu alanlara ilişkin unsurları içerecek bir biçimde operasyonelleştirilmelidir. Örgütsel adaptasyon sürecinde, üretim sisteminin yeniden düzenlenmesinin ve müşteri ihtiyaçlarının gözetilmesinin çok önemli faktörler oldukları ifade edilmiştir (Fynes et al., 2004, p. 189). Dolayısıyla örgütsel adaptasyon yeteneği değişkeni bunları da yansıtacak biçimde yapılandırılmalıdır. Diğer önemli bir faktör de hızdır. Öyle ki, pek çok durumda organizasyonlar beklenmeyen durumlara etkili ve çabuk bir şekilde uyum sağlamak zorunda kalmakta; üstelik bunu yaparken optimal değil eldeki-kullanılabilir kaynaklarla hareket etme mecburiyetiyle kuşatılmış halde bulunmaktadır (Perry, 1991, p. 51; Cunha and Cunha, 2006, p. 843). Özellikle temel ürün ve hizmetlerdeki ve pazardaki belirgin değişiklikler vb- stratejik konulardaki hızlı tepkiler örgütün hayatta kalmasını sağlamak ve konumunun sağlamlığını güçlendirmektedir (Cunha and Cunha, 2006, p. 846). Dolayısıyla adaptasyon yeteneğini ölçen unsurlar hız faktörünü de yansıtmak durumundadırlar.

2.5.3. Kolektif Duygusal Zekâ

“Fizyolojik, bilişsel ve motivasyonel sistemler arasında bağ kuran organize-işsel psikobiyojik tepkiler” olarak tanımlanan duyguların (Salovey and Mayer, 1990, p. 185-186; Huy, 2002, p. 34; Yaylacı, 2006, p. 39-40) örgüt yaşamında oynadıkları rol, giderek daha fazla dikkat çeken bir konu haline gelmektedir. 1950’lerde, duygular işyerindeki insanları objektiflikten uzaklaştırma potansiyeli taşıyan faktörler olarak görülürdü. Bugün ise bunların gerçekliklerine ve etkilerine

dikkat çekilmekte, “işyerinde duygular” konusunun ihmal edilmesinin araştırmacı-uygulamacı kopukluğunun bir sonucu olduğu belirtilmektedir (Muchinsky, 2000, p. 805). İş artık yalnızca rasyonel bir süreç olarak değil, çeşitli duygusal etkilerin yadsınamaz roller üstlendiği bir bütünlük olarak değerlendirilmektedir. Örgütler de insanların yalnızca çalıştıkları yerler değil, aynı zamanda çeşitli duygularını yaşadıkları ortamlardır (Fisher and Chon, 1989, p. 8). Duyguların örgütler açısından önemli olduğu, örgütün duygularla etkili bir biçimde ilgilenmeksizin sosyal etkinliğini başarılı bir biçimde gerçekleştirmesinin mümkün olmadığı vurgulanmıştır (Albrow, 1992; Fineman, 1993; Domagalski, 1999; Huy, 1999; Vince, 2001; Akgün et al., 2003; Yang and Mossholder, 2004).

Yine de, tanıma, tanımlama, ölçüm gibi zorluklar dolayısıyla örgütlerde duygular konusu uzunca bir süre ihmal edilmiştir (Ashkanasy, 2002, p. 12; Sturdy, 2003, p. 82). Hâlbuki bireysel ve örgütsel düzeydeki duygular örgütün temel özelliklerine ilişkin pek çok şeyi yansıtır (Vince, 2001, p. 1338). Organizasyonlarda duyguların ifade edilmesi, bilişsel süreçleri ve karar vermeyi desteklemek için bunlardan yararlanılması, duygulara ilişkin bilgi sahibi olunması, ve duyguların etkin bir biçimde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır (George, 2000, p. 1033-1038). Son dönemlerde, 11 Eylül olayları gibi insanların yaşamında derin izler bırakan tarihsel eylemlerin ortaya çıkması hem bireysel hem de örgütsel yaşamda duyguları daha da önemli kılmıştır (Ashkanasy and Daus, 2002, p. 84).

Duyguları ön plana çıkaran bir başka faktör de, çağdaş organizasyonların adaptasyon yeteneklerini geliştirme arayışı içinde olmalarıdır. Bu bağlamda, karar verme sürecine katılımın artırılmasının ve bunu sağlayabilmek için de duygusal yeterliliklerin geliştirilmesinin önemine dikkat çekilmiştir (Goleman, 2005/1995; Edmondson and Moingeon, 1998; Huy, 1999; Druskat and Wolff, 2001; Scott-Ladd and Chan, 2004). Bireysel bir yeterlilik olarak tanımlanmış olan duygusal zekânın örgütsel değişim ve liderlik bağlamındaki yansımaları ele alınmıştır. Duygusal zekânın örgütsel değişimde önemli bir faktör ve etkili liderin en önemli özelliklerinden biri olduğu öne sürülmüştür (Hooijberg et al., 1997; George, 2000; Humphrey, 2002; Doorewaard and Benschop, 2003; Voola et al., 2004). Bilişsel ve davranışsal unsurların yanı sıra, çeşitli duygusal faktörlerin de liderlik yeteneğini etkilediği belirtilmiştir (Voola et al., 2004, p. 85).

Literatürde ağırlıklı olarak -liderler vb- bireylerin duygusal zekâlarının ele alındığı görülmektedir. Hâlbuki bireylerin olduğu gibi grupların, takımların, örgütlerin vb kolektif unsurların da duygusal zekâları vardır (Cherniss, 2001, p. 7). Ancak bir kolektifin duygusal zekâsı içinde yer alan bireylerin duygusal zekâlarının basit bir toplamından ya da ortalamasından ibaret değildir (Cherniss, 2001, p. 11). Bireysel duygusal zekâ kolektifin duygusal zekâsını bir yere kadar etkiler. Ancak kolektif duygusal zekânın başka -ve çoğunlukla yapısal- kaynakları da vardır. Öyle ki, kolektifin duygusal zekâsı bireylerin duygusal zekâlarını dolaylı olarak etkiler (Cherniss, 2001, p. 7). Duygusal zekânın kolektif düzeylerdeki yansımaları, sonuçları bakımından çok daha önemlidir (Druskat and Wolff, 2001, p. 81). Dolayısıyla, duygusal zekâ kapsamındaki yeteneklerin sadece bireylerde değil grup ve örgütlerde de geliştirilmesi gerekir (Yang and Mossholder, 2004, p. 601).

Bireylerin, örgütün duygusal zekâsına katkıda bulunacak enerji ürettikleri açıktır. Ancak yine de, örgütün kolektif duygusal zekâsı bireylerden kaynaklanan bir özellikten ziyade örgütsel sistemlerin fonksiyon, yapı ve enerjilerinin ürettiği dinamik bir çıktıdır (Gantt and Agazarian, 2004, p. 147). Örgütsel zekâ literatüründe zekânın yalnızca akıl yürütme kapasitesi olarak değil, duyguları da içeren ve duygusal tecrübelerle beslenen geniş bir öğrenme kapasitesi olarak değerlendirilmesi gerektiği belirtilerek (Stalinski, 2004, p. 58) örgütün kolektif duygusal yeteneklerine dikkat çekilmiştir. Örgütün duygularla etkili bir biçimde ilgilenme yeteneğini ifade eden *kolektif duygusal zekâ* örgütsel zekânın önemli bir bileşenini ifade etmektedir. Kolektif duygusal zekâ bireysel duygusal zekânın örgüt düzeyindeki benzetimidir. Örgütteki bireylerden kaynağını alan, onların içinde yer aldıkları çeşitli etkileşimler tarafından şekillendirilerek üst düzeyde bir fenomen olarak ortaya çıkan bir özelliktir (Morgeson and Hofman, 1999; Druskat and Wolff, 2001; Ashkanasy and Daus, 2002; Yang and Mossholder, 2004).

Kolektiflerin duygusal zekâsı da -bireylerde olduğu gibi- kendi duygularının farkında olmayı, onları yönetmeyi, sosyal farkındalığı, ve ilişki yönetimini içerir (Goleman et al., 2002, p. 59). Ancak kolektif unsurların duygusal zekâlarının bireylerin duygusal zekâlarından çok daha karmaşık olduğu belirtilmelidir. Çünkü kolektifin iç ve dış etkileşim yüzeyleri oldukça karmaşıktır (Druskat and Wolff, 2001, p. 82). Bir grubun duygusal zekâ düzeyleri yüksek bireylerden oluşması,

grubun kolektif duygusal zekâ düzeyinin illa ki yüksek olması anlamına gelmez. Zira bütün sosyal gruplar kendi öz niteliklerine-karakterlerine sahiptirler (Druskat and Wolff, 2001, p. 82; Goleman ve ark., 2004, p. 189). Bunları etkileşim ve davranış kalıplarında yansıtırlar. Dolayısıyla kolektifin duygusal zekâsının gelişimi için belirli bireylerin yüksek duygusal zekâyâ sahip olmaları yeterli değildir. Normların duygusal yeterlilikleri geliştirdiği bir atmosfer yaratılmalıdır (Druskat and Wolff, 2001, p. 82).

Örgütlerde duygusal zekânın rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için büyük önem taşıyan bir yeterliliği ifade ettiğine işaret edilmiştir (Goleman, 2000; Cooper ve Sawaf, 2003). Duygusal zekâ geliştirilebilir bir yapıyı ifade etmektedir (Goleman 2004/1995; Cooper, 1997; Höpfl and Linstead, 1997). Örgütün duygusal zekâsını geliştirmesi sürecinde öncelikli olan, “ideal kolektif duygusal zekâ”dan ziyade kendi kolektif duygusal gerçekliğini anlamasıdır. Örgütün duygusal gerçekliğini oluşturan -ve sürdüren- paylaşılan alışkanlık ve kalıpların, davranış biçimlerinin sağlıklı bir biçimde teşhis edilmeleri önemlidir (Goleman et al., 2002, p. 56). Yöneticiler kolektif duygusal zekâyı destekleyen alışkanlık ve sistemlerin etkili olup olmadığını sürekli bir biçimde kontrol etmeli ve gerektiğinde müdahalelerde bulunmalıdırlar (Goleman et al., 2002, p. 64). Yönetimin çeşitli ödül ve teşvik sistemleriyle olumlu bir duygusal iklim yeşertmesi büyük önem taşımaktadır (Ashkanasy, 2002; Ashkanasy and Daus, 2002). Ayrıca, kolektif duygusal zekânın geliştirilmesi için eski-yerleşmiş olumsuz alışkanlıklara karşı mücadele edilmesi ve yapıcı alternatifler geliştirilmesi gerekir (Wallace and Rijamampianina, 2005, p. 88).

Huy (1999) duygusal yetenek olarak tanımladığı kolektif düzeydeki duygusal zekânın altı unsuru bulunduğunu ileri sürdü. Bunlar, bireysel düzeydeki empatinin karşılığı olarak *duygusal deneyimleme*, anlayışın karşılığı olarak *duygusal uzlaştırma*, sevginin karşılığı olarak *özdeşleşme*, umut uyandırmanın karşılığı olarak *cesaretlendirme*, samimi duyguları uyandırmanın karşılığı olarak *duygusal ifade özgürlüğü*, eğlence hissi uyandırmanın karşılığı olarak da *şakacılık-oyunculuk* adlı unsurlardı (Huy, 1999, p. 333-340). Sonraki bir çalışmada, örgütün duygusal yeteneği duygusal deneyimleme, duygusal uzlaştırma, özdeşleşme ve duygusal ifade özgürlüğünden oluşan bir değişken olarak kavramsallaştırıldı (Akgün et al., 2007b, p. 503). Duygusal yeteneğin firmanın öğrenme yeteneğini ve -dolaylı olarak- ürün

yenilikçiliğini olumlu etkilediği ortaya koyuldu (Akgün et al., 2007b, p. 509). Literatürde ayrıca, duygusal zekâyı operasyonelleştirirken bütünlüğünü gözetmek gerektiğine işaret edildi (Schutte et al., 1998, p. 175). Kolektif duygusal zekânın operasyonel bir değişken haline getirilmesi için topluluğun yeteneklerine, etkileşimlerine ve ortak deneyimlerine ilişkin değerlendirmelerin ele alınması gerektiği vurgulandı (Yang and Mossholder, 2004, p. 599).

Duygusal bakımdan sağlıklı bir vizyon ve iklimin örgütte hâkim olması kolektif duygusal zekânın gerekliliklerindedir (Ashkanasy and Daus, 2002, p. 83). Kolektif duygusal zekâyı operasyonelleştirirken bu gereklilik dikkate alınmalıdır. Üretici olmayan duygular zeki davranışın ortaya çıkmasını engelleyebilirler (Martinez-Miranda and Aldea, 2005, p. 323). Bunlarla mücadele etmeye yönelik unsurlar da kolektif duygusal zekâ yapısı içinde düşünülmelidir. Kolektifin duygusal zekâsı yalnızca sıkıntı yaratan duygularla uğraşma sırasında ortaya çıkmaz ve sadece olumsuz duyguların bastırılması anlamına gelmez. Bilakis, duyguları yüzeye çıkarmayı, bunların yapılan işleri nasıl etkilediğini anlamayı ve gerekli düzeltmelerde-müdahalelerde bulunmayı içerir (Druskat and Wolff, 2001, p. 83). Kolektif duygusal zekâ değişkeninin unsurları bütün bunları yansıtmalıdır. Öte yandan literatürde örgütlerin kolektif duygusal gerçeklikleriyle yüzleşmelerinin önemine dikkat çekilmiştir (Goleman et al., 2002, p. 56). Bu yüzleşme, çalışanların diğerlerini -değerleriyle, amaçlarıyla vb- bir bütün olarak anlamalarını gerektirir. Kolektif duygusal zekâ unsurları bu anlayışın düzeyini yansıtmalıdır. Duygusal zekânın temel kaynağı ilişki ve etkileşimlerdir. Hem formel hem de informel ilişki ve etkileşimler duygusal zekâyı etkiler (Goleman, 2004/1995; Cherniss, 2001). Kolektif duygusal zekâyı geliştirmek için ortaya koyulan çabalar, eğer örgüt içinde kendiliğinden gelişen ilişkiler üzerinde etkili olamıyorlarsa başarısız olmaya mahkûmdurlar (Cherniss, 2001, p. 8). Dolayısıyla, kolektif duygusal zekâ operasyonelleştirilirken informel ilişki ve etkileşimler de hesaba katılmalıdır.

2.6. Değerlendirme

Bu çalışma IT yeteneği, örgütsel adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâyı örgütsel zekânın unsurları olarak ele almıştır. Tablo 2.5 bu üç değişkenin her

birine dair özet bilgi sunmaktadır. Her bir kavram teorik tanımı, operasyonel tanımı ve ayırt edici nitelikleri itibarı ile değerlendirilmektedir.

Tablo 2.5: Örgütsel Zekâ Bileşenlerinin Özeti

Değişken	Tanım	Operasyonel Tanım	Ayırt Edici Nitelikler
IT Yeteneği	IT temelli kaynakları diğer kaynak ve yeterliliklerle birlikte harekete geçirme ve bu kaynaklardan örgütün amaçları doğrultusunda yararlanma yeteneği (Bhadrawaj, 2000).	IT'yi örgütün yeni ürün geliştirme, birimler arası entegrasyon, teknoloji bilgisi üretme, pazar bilgisi üretme, iç iletişimi zenginleştirme ve dış iletişimi geliştirme süreçlerinde etkin bir biçimde kullanma yeteneği (Tippins and Sohi, 2003; Desarbo et al., 2005).	Enformasyon elde edilmesi, elde edilen enformasyonun örgüt içindeki bütün fonksiyonel alanlara etkili bir biçimde dağıtılması, yorumlanması, organizasyona entegre edilmesi, örgütsel hafızada depolanması (Huber, 1982; Huber, 1991; Choo, 1995; Anand et al., 2003; Chou et al., 2007).
Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	Örgütün çevreye uyumla ilgili süreçleri başarılı bir biçimde yürütebilmek için gereksinim duyduğu kaynakların ve yeteneklerin bütünlüğü (McCann and Selsky, 1984).	Firmanın pazar fırsatlarını ve teknolojik fırsatları fark etme ve iyi değerlendirme; pazar koşullarının gerekli kıldığı değişiklik, düzeltme ve düzenlemeleri gerçekleştirme yeteneği (Chakravarthy, 1982; Oktengil and Greenley, 1997; Leonidou, 2004; Tuominen et al., 2004).	Uyum sağlama, esneklik, hız; yapı, politika ve strateji değişiklikleri (Golden and Powell, 1999; Fynes et al., 2004; Tuominen et al., 2004; Cunha and Cunha, 2006).
Kolektif Duygusal Zekâ	Kolektiflerin -paylaşılan kalıp ve alışkanlıklarında açığa çıkan- duyguların farkında olma, onları yönetme ve onlardan yararlanma yeteneği (Goleman et al., 2002; Yang and Mossholder, 2004).	Örgütsel düzeyde duygulara ilişkin bilgi sahibi olunmasını, duyguların ifade edilmesini, bilişsel süreçleri ve karar vermeyi desteklemek için bunlardan yararlanılmasını ve duyguların etkin bir biçimde yönetilmesini sağlayan yetenek (George, 2000; Goleman, 2000; Gantt and Agazarian, 2004).	Duygusal yetenekler, bireyler arası etkileşimler, informal ilişkiler, alışkanlıklar, ortak deneyimler, duygu yönetimi, ilişki yönetimi, empati (Cherniss, 2001; Druskat and Wolff, 2001; Ashkanasy and Daus, 2002; Goleman et al., 2002; Goleman ve ark., 2004).

Üç örgütsel zekâ bileşeni, ayırt edici niteliklere ve dolayısıyla farklı bağlamlara sahiptirler. IT yeteneği örgütsel zekânın bilişsel, örgütsel adaptasyon yeteneği davranışsal, kolektif duygusal zekâ ise sosyal/duygusal yönüne tekabül eder. Bununla birlikte bu üç yeterliliğin işlev gördükleri alanlar itibarı ile kesişim noktaları da bulunmaktadır ve bunlar örgütün sosyal bütünlüğü çerçevesinde etkileşim içinde hareket etmektedirler. Özellikle -enformasyon işleme ve duyguların da içinde etkin

rol oynadıkları- kapsamlı davranışsal süreçlerle ilişki içinde olan adaptasyon yeteneğinin diğer iki bileşenle etkileşimi oldukça belirgindir.

2.6.1. IT Yeteneği ve Örgütsel Adaptasyon Yeteneği

Adaptasyon yeteneği ile ilişkili olabileceği konusunda ipuçları veren ilk değişken IT yeteneğidir. Günümüzde karmaşıklık ve belirsizliğin çoğalması örgütlerdeki enformasyon işleme stresini artırmaktadır (West, 2000, p. 351). Teknik karmaşıklık örgütsel karmaşıklığı tetiklemekte, örgütsel karmaşıklık da ekstra enformasyon işlemeye olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (West, 2000, p. 351). Bu şartlarda enformasyon işleme kapasitesine, dolayısıyla IT yeteneğine olan ihtiyaç giderek belirginleşmektedir. Literatürde örgütsel davranış ve performansın örgütsel enformasyon işlemeyle yakından ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur; dolayısıyla örgütsel performansı araştırırken enformasyon işlemeyi önemli ölçüde temsil ettiği ifade edilen IT yeteneği göz önünde bulundurulmalıdır (Huber, 1982, p. 139). IT yeteneğinin firma performansının geliştirilmesine yol açtığı genellikle kabul görmektedir, ancak aradaki bağlantılar açık değildir (Bharadwaj, 2000, p. 188). Zira IT yeteneği firmanın pek çok yeterliliği ve faaliyet alanı üzerinde etkili olabilmektedir. IT yeteneğinden performansa giden yoldaki durakları araştırırken, öncelikle örgütün çevreye uyum sağlamasına yarayan adaptasyon yeteneği ile ilişkisi göz önünde bulundurulmalıdır.

Enformasyon işleme kapasitesinin yüksekliği enformasyon işleme sürecini etkili kılmaktadır. Etkili enformasyon işleme -özellikle de enformasyonun etkili bir şekilde dağıtılması ve entegrasyonu- ise bilginin algılanan kullanılabilirliğini artırır (Chou et al., 2007, p. 414). Bu da, örgütün çevreye uyum sağlayabilmek için ihtiyaç duyduğu düzenlemelerin gerçekleştirilmesine müsait bir zemin hazırlar (Leonidou, 2004; Tuominen et al., 2004), bir başka deyişle organizasyonun uyum yeteneğini güçlendirir. Esasında, örgütün iç ve dış çevresine yönelik kapsamlı değişiklikleri sürekli bir biçimde hayata geçirmesini içeren örgütsel adaptasyon yeteneği -temelde- teknik bir altyapıyı zorunlu kılmaktadır. IT yeteneği adaptasyon sürecinin ihtiyaç duyduğu bu teknik altyapıyı sağlar (Dewett and Jones, 2001; Bhatt and Grover, 2005).

Enformasyon işleme kapasitesinin artırılması, bir başka deyişle IT yeteneğinin güçlendirilmesi örgütün çevre taramasını da etkinleştirecektir. Çevre taraması örgütsel adaptasyonu destekler (Hough and White, 2004, p. 781). Özellikle kapsamlı ve etkili bir çevre taramasının adaptasyon yeteneğini güçlendireceği öngörülmüştür (Hatun and Pettigrew, 2006, p. 130). Etkili çevre taraması daha etkili enformasyon işlemeyi, bu da örgütü ilgilendiren stratejik meselelerin daha iyi anlaşılmasını, söz konusu meselelerde daha doğru adımlar atılmasını ve dolayısıyla süreçlerin daha iyi kontrol edilmesini sağlayacaktır (Daft and Weick, 1984; Thomas et al., 1993; Garg et al., 2003).

Enformasyon işleme aktivitelerinin etkinliği; yöneticilerin aksi takdirde dikkatlerinden kaçabilecek pek çok şeyin farkına varmalarını sağlar, pazardan ve genel çevreden haberdar olmalarını kolaylaştırır, karar verme süreçleri için yararlı olabilecek çeşitli girdileri olabildiğince erken edinmelerine imkân tanır (Daft and Weick, 1984; Huber, 1990; Liu, 1998; Kuvaas, 2002). Böylece, enformasyon işleme faaliyetleri adaptasyon yeteneğinin aktive olması için altyapı hazırlamış olurlar. Bu altyapı örgütün kendisine ve çevresine yönelik kapsamlı düzenlemeler ve değişiklikler yapmasının önünü açar. Enformasyon işleme süreci içinde IT yeteneği yeni bilgi üretimini de destekler (Pentland, 1995; Carayannis, 1999; Robey et al., 2000). Yeni bilgi üretimi ise örgüte alternatif çeşitliliği ve zenginliği sunar ki bu da örgütün adaptasyon yeteneğini artıran bir başka faktördür (Yolles, 2005, p. 107).

Enformasyon işleme kapasitesinin yüksekliği örgütte esnekliği, değişimlere duyarlılık gösterme düzeyini artırır (Verdu-Jover et al., 2006, p. 334). IT yeteneği karar verme süreçlerini ve -geniş kapsamlı alım/satımlar gibi- uygulamada önem taşıyan süreçleri de desteklemekte, bu süreçlerin etkili ve esnek bir biçimde yürütülmesini kolaylaştırmaktadır (Huber, 1990; Gosain and Palmer, 2004). Böylece örgütün uyum sağlama süreçlerinin hem daha hızlı hem de daha etkin bir biçimde yürütülmesi sağlanır.

Literatürde, yüksek enformasyon işleme kapasitesinin örgütte aktif düşünme süreçlerini desteklediği de belirtilmiştir (Kuvaas, 2002, p. 983). Enformasyon işleme kapasitesi yüksek takımlarda düşünsel etkileşimlerin daha gelişmiş olduğuna, konuların daha dikkatli bir biçimde ele alındığına işaret edilmiştir (Milliken, 1990, p.

59). Aktif düşünme süreçleri karmaşık problemlerin çözümünde yardımcı olurlar. Alternatiflerin seçimini kolaylaştırarak karar verme süreçlerini desteklerler (Akgün, 2001, p. 21). IT yeteneğinin desteklediği etkili, esnek ve aktif kolektif düşünme süreçleri örgütteki ortak bilgi ve zekâ birikimini harekete geçirerek değişimin-adaptasyonun hayata geçirilmesini sağlarlar (Chandon and Nadler, 2000; Akgün and Lynn, 2001; Ringer, 2007). Bütün bunlar, IT yeteneğinin örgütsel adaptasyon yeteneği üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir:

H₁: Örgütün IT yeteneği ile örgütsel adaptasyon yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.6.2. Kolektif Duygusal Zekâ ve Örgütsel Adaptasyon Yeteneği

Literatür kolektif duygusal zekâ kapsamındaki yeteneklerin de adaptasyon yeteneği ile ilişkili olduklarına işaret etmektedir. Duygusal yeteneğin değişme yeteneğini olumlu etkilediği, örgüt duygusal olarak ne kadar yeterliyse değişim çabalarının da o denli başarılı olacağı öne sürülmüştür (Huy, 1999, p. 333). İletişim ve ilişkilerin geliştirilmesi örgütün adaptasyon yeteneğini artırmaktadır (McMaster, 1997; Uhl-Bien et al., 2007). Merkeziyetçi hiyerarşik sistemlerden uzaklaşmanın da örgütsel adaptasyon yeteneğini -özel sektörde daha belirgin olmak üzere- artıracığı ifade edilmiştir (Hallinger, 1998, p. 180). Etkileşimleri artıran ve örgütsel iletişimi zenginleştiren kolektif duygusal zekâ, informel ilişkileri daha önemli kılarak merkezi sistemin etkisini fiilen azaltmaktadır (Goleman, 2000, s. 351-387). Aslında, örgütsel adaptasyon yeteneği koordinasyonun eksik, örgüt içindeki birim ve bireylerin birbirlerinden haddinden fazla kopuk oldukları durumlardan da olumsuz etkilenmektedir (Bennet and Bennet, 2003, p. 629-630). Kolektif duygusal zekânın sosyal ilişkileri güçlendiren yönü, resmiyetin baskıcı havasını ister istemez sınırlandırdığı gibi bahsi geçen kopuklukların oluşmasını da engeller (Druskat and Wolff, 2001; Boyatzis and Van Oosten, 2003; Opengart, 2005).

Örgütteki politik ilişkileri tanımak karar verme süreçlerini destekleyecek ve dolayısıyla adaptasyonu güçlendirecektir (Adams and Zanzi, 2006, p. 363). Örgütteki kapsamlı değişiklik ve düzenlemeler politik ilişkiler gerçekçi bir biçimde kavranmaksızın hayata geçirilemez. Örgütteki iletişim ve etkileşimleri

güçlendirmeye odaklanan kolektif duygusal zekâ, politik ilişkileri -özellikle de informel gruplaşmaları- tanımayı ve yönetmeyi sağlar (Ashkanasy and Daus, 2002; Goleman ve ark., 2004). Literatürde duygulara ilişkin her tür düzenlemenin duygusal, bilişsel ve sosyal sonuçları olduğu belirtilmiştir (Gross, 2002, p. 289). Kolektif düzeyde, bu sonuçlar örgütün varlığıyla ilgili alanlarda yansımalarını bulacaktır. Örgütün çevresiyle ilişkilerini temel alan adaptasyon alanı bunlar arasında başta gelmektedir. Dolayısıyla duyguları yönetmeye ilişkin çabaların adaptasyon sürecini etkilememesi düşünülemez.

Adaptasyon süreçlerindeki karmaşık değişiklik, düzeltme ve düzenlemelerin kolektif çaba gerektirdikleri açıktır. Kolektif çaba güçlü etkileşimlerle mümkündür. Pek çok organizasyonda, adaptasyon süreci gibi pek çok örgütsel sürecin insanlar arasındaki sosyal etkileşimlerin zayıflığından dolayı sekteye uğradığı bilinmektedir (Karp, 2005, p. 160). Kolektif duygusal zekâ etkileşimlerin güçlendirilmesini sağlayarak bunun önüne geçebilir. Var olan kurumsal düzenlemeler ve bunlarla ilişkili düşünce kalıpları adaptasyonu sınırlayıcı bir rol oynamaktadırlar (Lyytinen and Robey, 1999, p. 92). Kolektif duygusal zekâ, kişiler arası etkileşimi güçlendirip etkinleştirerek, var olanın sorgulanmasına kapı aralayabilir ve böylelikle adaptasyon yeteneğini destekleyebilir (Gantt and Agazarian, 2004; Goyal and Akhilesh, 2007).

Çalışanların eğitim düzeylerinin giderek yükseldiği günümüzde, bireylerle ilgili faktörler adaptasyonu destekleme bakımından ayrı bir öneme sahiptirler. Çalışanların iş süreçleriyle ilgili yeni fikirler üretmeleri adaptasyonu kolaylaştırır. (Glor, 2007, p. 42-43). Bu da kolektifin duygusal zekâsının yüksek olmasıyla mümkündür. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığı bir ortam onların gönüllü katkıları yapmalarına olanak sağlar, daha zengin iş deneyimleri edinmelerinin yolunu açar ve dolayısıyla örgütün adaptasyon yeteneğini güçlendirir. (Glor, 2007, p. 43). Adaptasyon yeteneği güçlü organizasyonlar, “müşterilere bir şeyler satma” eksenli bir yaklaşımdan “pazarı ve müşterileri duyumsama ve etkili tepkiler geliştirme” noktasına gelmiş organizasyonlardır (Calabrese, 2006, p. 15). Bu noktada insanlar arası ilişkilerin ve işbirliğinin, dolayısıyla kolektif duygusal zekânın önemi açığa çıkmaktadır. Ayrıca, adaptasyon süreci öğrenmenin çok etkin rol oynadığı bir süreçtir (Venugopal and Baets, 1995, p. 31). Öğrenmenin çoğu bireyler arası etkileşimle gerçekleşmektedir (Huber, 1991; Dixon, 1992; Garavan, 1997). Bu

bağlamda, kolektif duygusal zekâ bu etkileşimlerin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesine imkân sağlar (Cherniss, 2001; Gantt and Agazarian, 2004).

Örgütün duygusal zekâsı açıklık ve şeffaflığı teşvik eder. Ayrıca odaklanma ile esneklik, bağımsızlıkla sosyal sorumluluk, iyimserlikle gerçekçilik, empati ile kendini ortaya koyma yeteneği arasında denge kurulmasını sağlar (Book, 2000, p. 44). Bu denge, çalışanlarının katkısının önünü açarak, örgütün dış çevredeki değişikliklere uyum sağlamasını kolaylaştırır. Kolektif duygusal zekâ kapsamındaki “umut uyandırma” gibi unsurlar (Huy, 1999, p. 338) insanları değişim ve adaptasyon doğrultusunda harekete geçirirler. Duyguları tanımak ve yönetmek, örgüt içinde “tehdit algıları”nın yarattığı sıkıntılı havayı dağıtır; güven ortamının oluşturulmasına katkıda bulunmak suretiyle çevreye uyum sağlamayı kolaylaştırır (Mirvis, 1996, p. 18). Duyguların etkili bir biçimde yönetilmesi, kapsamlı örgütsel değişikliklerin gerçekleştirilmesi için “sürekli” bir destek sunar (Brown and Eisenhardt, 1997; Huy, 2002). Duygusal zekâ kapsamında yer alan ve örgütsel zekânın inşa edilmesi için gereken temel unsurlardan oldukları öne sürülen iletişim, konuşma, diyalog gibi faktörler (April, 1999, p. 231) işletme süreçlerinin adaptasyonunu kolaylaştırırlar (April, 1999, p. 231-232).

Değişim süreçlerinde duygusal problemlerin belirme ihtimalleri yüksektir. Stres ve kaygının yaygınlaşması olağandır. Bunlarla başa çıkabilmek ve adaptasyonu gerçekleştirebilmek için, değişimden elde edilecek yararların çalışanlara sağlıklı bir biçimde iletilmesi gerekir (Mossholder et al., 2000, p. 239). Bu da güçlü bir duygusal zekâyı gerekli kılar. Kişiler arası çekişmeler, düşmanlıklar ve güç oyunlarının egemen olduğu ortamlarda olumsuz duygular ve bunlardan beslenen yanlış kararlar yaygınlaşır. Literatürde olumsuz duyguların olumlulardan daha hızlı bir şekilde yayılma ve kök salma eğiliminde oldukları belirtilmiştir (Staw et al., 1994; Huy, 1999). Kolektif olumsuz duygular paralize edici etkilere sahiptirler (Goleman et al., 2002, p. 55-56). Kolektif duygusal zekâ bu tür etkileri sınırlayıcı unsurlar içerir. Adaptasyon süreçlerindeki duygusal sıkıntıları hafifletici bir rol oynar. Çatışmaları azaltır. Hatta amaçlara ve bunların gerçekleştirilmelerine ilişkin ortak bir anlayış yaratılmasını sağlar (George, 2000, p. 1039-1040). Önemli ölçüde duygusal kökenli olan “değişime direnç” olgusunun (Dulewicz and Higgs, 2000, p. 348; Voola et al.,

2004, p. 83) etkilerini zayıflatır. Bunlar, kolektif duygusal zekânın örgütsel adaptasyon yeteneği ile olan ilişkisinin niteliğini ortaya koymaktadır:

H₂: *Örgütün kolektif duygusal zekâsı ile örgütsel adaptasyon yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.*

Örgütsel zekâ bileşenlerinin örgütsel yenilik süreciyle ilişkilendirilmeleri, daha iyi anlaşılmaları açısından oldukça yararlıdır. İlerleyen bölümde, söz konusu faktörlerin örgütsel yenilik süreci açısından önemli bir yeterlilik olan örgütsel yenilikçilikle ve firma performansı ile olan ilişkileri ve algılanan çevresel belirsizliğin bu ilişkiler üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

3. YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL ZEKÂ

3.1. Örgütsel Yenilik Süreci

Literatürde zekâyla ilişkilendirilen, zekâdan etkilendiği hatta zekâ temelinde şekillendiği söylenen yenilik (Glynn, 1996; Lin, 2003; Akgün et al., 2007b; Goyal and Akhilesh, 2007) problemleri çözmek için yeni düşüncelerin geliştirilmesi ve uygulanmasını ifade eder (Van de Ven, 1986, p. 591; Bell, 2005, p. 288). Yenilik, “yeni fikirleri kazanımlar sağlayacak bir biçimde uygulamaya aktarmak” demektir (Tang, 1999, p. 43). Bir başka deyişle, uygulamaya dökülmüş yaratıcılıktır (Khandwalla, 2006, p. 2). Yaratıcı düşüncelerin örgütte başarılı bir biçimde uygulanmasıdır (Goyal and Akhilesh, 2007, p. 209). Yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür ya da sürecin ortaya çıkarılmasını ifade eden yaratıcılıktan (Woodman et al., 1993, p. 293) farklı olarak, yeni bir düşüncenin istemli ve uygulamalı bir biçimde benimsenmesini ifade eder. Dolayısıyla, yenilik düşüncelerin pratik kullanımlarıyla ilişkilidir ve bazen yeni bir şeyin üretilmesi değil yalnızca edinilmesi/benimsenmesi de söz konusu olabilir (Woodman et al., 1993, p. 293; Forrester, 2000, p. 37; Anderson et al., 2004, p. 148). Belirli bir alanda/birimde yenilik olarak değerlendirilen bir ürün/süreç bir başka/alanda birimde standart bir uygulama niteliğini taşıyor olabilir (Forrester, 2000, p. 37; Anderson et al., 2004, p. 149). Yenilik tanımları çeşitlilik arz ederler. Ancak yine de çoğu *yeni bir düşüncenin uygulamaya aktarılmasını* içerir ve bu *yeni düşüncenin faydalılığının* önemine dikkat çekerler (Camison-Zornoza et al., 2004, p. 334).

Yenilik süreci, -yeniliği benimseyen birim açısından- yeni ve orijinal olan düşüncelerin, nesnelerin ve uygulamaların yaratıldığı, geliştirildiği ya da açığa çıkarıldığı bir süreci ifade eder (Aiken and Hage, 1971; Kimberly and Evanisko, 1981; Van de Ven et al., 1999). Örgütsel yenilik ise, organizasyon içinde yeni fikirlerin başarılı bir biçimde uygulanmasıdır (Amabile et al., 1996, p. 1154). Yeni bir fikrin üretilmesini ve onun ticari ve/veya toplumsal değer taşıyan yeni bir ürüne, hizmete veya sürece dönüştürülmesini içeren örgütsel yenilik işletme başarısının anahtar bileşenlerinden biri olarak ele alınmaktadır (Glynn, 1996; Johannessen et al., 2001). Örgütteki yenilik yeni bir ürün, hizmet, üretim süreci, yapı ya da idari sistem olabilir (Hult et al., 2004, p. 430). Örgütsel yenilik, “kurumsal bir düzen içinde

diğerleriyle etkileşim içine giren ve zamanla bu etkileşimlerini geliştiren bireylerin yeni fikirler geliştirmeleri ve uygulamaları” olarak da tarif edilmiştir (Edwards, 2000, p. 445). Bu tanım yeniliğin örgütsel boyutuna ve süreç niteliğine dikkat çeker. Yenilik yalnızca yalıtılmış ve bağlantısız bireylerin ya da sadece örgütsel niteliklerin bir çıktısı değil, örgütsel kurulumlardaki beşeri etkileşimlerin -çok sayıda faktörden etkilenen- dolaylı bir sonucudur (Edwards, 2000, p. 450). Özellikle günümüzde, soyut bilgi üretmek ya da bir nesne/süreç icat etmek/geliştirmek, organizasyonun aktivitelerine başarılı bir biçimde entegre edilene kadar yenilik olarak kabul edilmemektedir (Feeny and Rogers, 2003, p. 254-255).

Yenilik literatürde farklı başlıklar altında sınıflandırılmıştır. *Ürün yeniliği* yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini ifade eder; pazardaki belirli bir ihtiyacı yanıtlayarak firmanın gücünü artırmayı amaçlar (Capon et al., 1992; Ettlíe and Reza, 1992; Damanpour and Gopalakrishnan, 2001). *Süreç yeniliği* bir ürün/hizmet geliştirmek için firmanın üretim sistemine entegre edilecek yeni yöntem vb unsurları temsil eder (Zmud, 1984; Van de Ven, 1986). Literatürde artımsal/radikal yenilik ayrımı da yapılmıştır. *Artımsal yenilik* mevcut uygulamalardan tedrici olarak uzaklaşmayı ifade eder. Örgütte zaten var olan çeşitli unsurların kapasitelerinin artırılmasını sağlar. *Radikal yenilik* ise mevcut uygulamalardan büyük farklılıklar taşıyan, temel düzeyde değişiklikler içeren yeniliktir. Radikal yenilik sürecinde yeni sorular ortaya atılır, yeni teknik ve ticari beceriler geliştirilir, yeni problem çözme yolları bulunur (Damanpour, 1991; Henderson and Clark, 1990; Mezas and Glynn, 1993). Günümüzde radikal yenilik büyük önem kazanmıştır, hatta bazı sektörlerde bunun artık firmalar için stratejik bir zorunluluk olduğu öne sürülmektedir (Carlisle and McMillan, 2006, p. 2). Öyle ki, tedriciliğin yeniliğin en büyük düşmanı olduğu bile iddia edilmiştir (Peters, 1999, p. 29). Literatürde yapılan bir başka ayrım da teknik/idari yenilik ayrımıdır. *Teknik yenilik*, yeni teknolojiler, ürünler ve hizmetlere ilişkindir. Temel iş süreçleriyle bağlantılıdır. *İdari yenilik* ise yeni prosedürler, politikalar, yapılar ve örgütsel formlara ilişkindir. Temel iş süreçleriyle bağlantısı dolaylı biçimlerde gerçekleşmektedir (Damanpour, 1991; Tidd et al., 1997; Han et al., 1998; Van de Ven et al., 1999). Hem teknik hem de idari yeniliğin firma performansını olumlu etkilediği, ayrıca bu iki tür yeniliğin birbirleriyle etkileşim içine girerek sinerji yaratmak suretiyle performans üzerinde birleşik bir tesir oluşturdukları ortaya koyulmuştur (Han et al., 1998, p. 40).

Örgütsel yenilik sürecinin temelde iki aşamadan oluştuğu düşünülmektedir. Bunlar başlangıç ve uygulama aşamalarıdır (Glynn, 1996, p. 1095; Forrester, 2000, p. 37; Camison-Zornoza, 2004, p. 335). *Başlangıç aşaması* problemin algılanmasını, düşüncenin üretilmesini, ilgili enformasyonun elde edilmesini, yeniliğe yönelik bir tutum belirlenmesini ve değerlendirmeyi içerir. Bu aşamada yenilik kavramsallaştırılır ve tasarlanır. Bu aşamada başarılı olabilmek için idari esnekliğe, yüksek etkileşime ve karar verme sürecinde uzmanlıktan yararlanmaya ihtiyaç vardır. *Uygulama aşaması* yeniliğin hayata geçirilmesini ve bir rutin haline gelene kadar örgütte kullanılmasını içerir. Bu aşamada başarılı olabilmek için planlama, koordinasyon, kontrol, ve gözlemlemeye gereksinim duyulur (Khandwalla, 1977; King, 1992; Glynn, 1996; Forrester, 2000; Anderson et al., 2004; Camison-Zornoza, 2004; Khandwalla, 2006). Başlangıç -bir başka deyişle, düşünce üretme- aşaması ile uygulama aşamasının pek çok bakımdan farklı oldukları görülmektedir (King, 1992; Glynn, 1996; Anderson et al., 2004). İhtiyaç duyulan beceriler aynı değildir, aşamaları destekleyen ortam özellikleri ise açıkça çelişmektedir (Normann, 1971, p. 207). Fikirlerin ortaya çıktığı aşamada topluluğun heterojen olması, uygulama aşamasında ise homojenliği avantajlar sunmaktadır (Forrester, 2000, p. 37).

Literatür yeniliğin performansı olumlu etkilediğini ifade etmektedir (Damanpour and Evan, 1984; Burgelman et al., 1996; Han et al., 1998). Öyle ki; yenilik başarıyla, stabilite başarısızlıkla neredeyse özdeşleştirilmiştir (Taylor and McAdam, 2004, p. 18). Örgütsel performansın belirli bir tür yenilikten ziyade çeşitli yenilik türleri arasındaki uyuma dayalı olduğu da belirtilmiştir (Damanpour, 1991, p. 582). Ayrıca, yenilik maliyeti itibarı ile de ele alınması gereken bir kavramdır. Teknolojik içerikli yeniliklerde finansal maliyet çok yüksek olabilir. Yönetimdeki yeniliklerde ise psikolojik maliyet yüksek ve uygulama sonucunda ödenecek bedel yıpratıcı olabilir (Khandwalla, 2006, p. 4). Yenilik başarısının nasıl değerlendirileceği de ciddi bir tartışma konusudur. Değerlendirmeyi yapan öznenin konumu belirleyicidir. Yeniliği üretenin ve yeniliğin alıcısının yenilik başarısına bakış açıları farklı olacaktır. Ölçüt olarak neyin seçildiği de önemlidir. Başlangıçtaki hedefle tutarlı bir uygulama yapıp yapılmadığını esas alan bir yaklaşımla, yenilikten elde edilen somut yararlar odaklanan bir yaklaşımın ulaşacağı sonuçlar aynı olmayacaktır (Kanter, 1988, p. 514).

Oldukça karmaşık bir süreç olan yenilik sürecini yönetmek, örgüt açısından bir zorunluluktur (Burgelman et al., 1996; Adams et al., 2006). Yeniliği yönetmek örgüt-çevre ilişkisine dair çeşitli faktörleri gündeme getirir. Yöneticiler çevreyi kontrol edemezler, ancak proaktif davranmayı sağlayarak örgütün etkisini artırabilirler (Carlisle and McMillan, 2006, p. 6). Yenilik sürecinin ve sistemlerinin yönetiminde, belirli değişkenlere odaklanılıp bütünlüğün ihmal edilmesi sakıncalıdır. Zira bu karmaşık sistemleri oluşturan temelde öğeleri arasındaki etkileşimlerdir (Johannessen et al., 1999, p. 126). Yenilik için firmanın nasıl organize olması gerektiği de önemli bir sorundur. Bunun tek bir yolunun olmadığı, ancak sosyo-teknik yapıları bakımından organik olan örgütlerin yenilik başarılarının mekanik örgütlere kıyasla genellikle daha yüksek olduğu öne sürülmüştür (Hull and Hage, 1982, p. 564). Örgütün yenilik sürecine odaklanmayı sağlayabilmesi için, organizasyon içinde proaktifliği, risk alma istekliliğini, çalışanların kişisel amaçlar oluşturmalarını ve bunların peşine düşmelerini -ki böylelikle motivasyonları ve dolayısıyla örgütsel yenilik süreçlerine katkıları güçlenir- teşvik etmesi gerekir (Johannessen et al., 1999, p. 118-119).

Literatürde yapı, strateji, büyüklük, kaynaklar ve kültür gibi çok farklı örgütsel özellikler ve bu özelliklerle ilişkili değişkenler örgütsel yeniliğin öncülleri olarak değerlendirilmiştir (Anderson et al., 2004, p. 151). Ancak yenilik sürecine ilişkin literatür her bakımdan çelişkiler içermektedir, zira yenilik süreci hemen her şeyle ilişkisi olan çok kapsamlı bir süreçtir (Downs and Mohr, 1976; Miller and Friesen, 1982; Anderson et al., 2004). Örgütsel yenilik yeni ürünlerde, imalat/üretim süreçlerinde ve yönetim tekniklerinde yansıtılır (Mavondo, 2000, p. 308). Çok farklı bağlamlarda ve biçimlerde ifadesini bulan örgütsel yeniliğin hem gelişim sürecini hem de sonuçlarını etkileyen çok sayıda faktör vardır (Tang, 1998, p. 297). Dolayısıyla, yenilik süreci ile ilişkili yeterlilikleri çalışırken spesifik değişkenler-boyutlar üzerinden ilerlemek daha yararlı olacaktır. Örgütsel değişkenlerin yenilik sürecindeki genel etkilerini anlamak için ise, bir sonraki kısımda üzerinde durulacak olan firma yenilikçiliği üzerindeki tesirleri dikkate alınmalıdır.

3.2. Örgütsel Yenilikçilik

Yenilikçilik, mevcut kalıplardan uzaklaşma temayülünü ve yeteneğini ifade etmektedir (Mintzberg and Quinn, 1998, p. 310). Örgütsel yenilikçilik ise, kabaca, örgütün yenilik yapma eğilimini tanımlar (Walker, 2005, p. 1). Bu eğilim, yenilik isteğini ve bu isteğin gerçekleştirilmesine hizmet edecek temel araçlardan yararlanılmasını içeren bir kavramı özetlemektedir. Yenilikçilik literatürde yenilik performansı (Prajojo, 2006, p. 219), yenilik kapasitesi (Hult et al., 2004, p. 429), yenilik yeteneği (Calantone et al., 2002, p. 515) ve yenilikçi yetenek (Wang and Ahmed, 2004, p. 303) olarak da adlandırılmıştır.[†] Tanımlardaki farklılıkların ötesinde, örgütlerde yenilikçilik genellikle “daha önce olmayan bir şeyi ortaya çıkarma isteği ve yeteneği” olarak algılanmaktadır (Cho and Pucik, 2005, p. 556).

Kaynak-temelli görüşe göre, örgütlerde belirli bir varlığın rekabet avantajı kaynağı olabilmesi için, söz konusu unsurun değerli olması, nadir bulunması, taklit edilmesinin ve ikame edilmesinin zor olması gerekir (Barney, 1991; Grant, 1991; Cho and Pucik, 2005). Bunları sağlayan yenilik kapasitesinin özel bir varlık olduğu ve rekabet avantajı oluşturacağı öne sürülmüştür (Guan and Ma, 2003; Sher and Yang, 2005; Guan et al., 2006). Yenilik kapasitesi yüksek örgüt “yaparak öğrenir”. Örgütün bu süreçte ürettiği know-how vb bilgi unsurlarının rakipler tarafından edinilmesi/ele geçirilmesi kolay değildir. Dolayısıyla, örgüt rakiplerin işini güçleştirerek önemli bir rekabet avantajı geliştirmiş olur (Cavusgil et al., 2003, p. 10).

Yenilikçilik yeni ürün geliştirme ve üretim süreçlerinde teknik bilgi edinimini, yeni üretim süreci teknolojilerinin benimsenmesini ve yenilikçi ürünlerin bir rekabet stratejisi olarak kullanılmasını içerir (Link and Bozeman, 1991, p. 179-180). Yenilikçi firmalar mevcut bilginin dinamik transformasyonunu sağlamak, yeni bilgi edinimini kolaylaştırmak ve var olan bilgiden yeni çıktılar elde etmek için mekanizmalar geliştirirler (Kogut and Zander, 1992; Lewin and Massini, 2003). Firmanın yenilikçiliğini güçlendirmesi için firma içinde Ar-Ge ve eğitim çalışmalarının geliştirilmesi, dış bilgi kaynaklarına açık bir yapı kurulması, bilgi

[†] Bu çalışmada *yenilikçilik* ve *yenilik yeteneği* kavramları, Calantone ve arkadaşlarının (2002, p. 517) araştırmalarındaki gibi, aynı anlamda-birbirinin yerine geçebilecek şekilde kullanılmıştır.

paylaşımının kolaylaştırılması, üniversiteler vb çeşitli dış kuruluşlarla kapsamlı Ar-Ge işbirliklerinin gerçekleştirilmesi önerilmiştir (Caloghirou et al., 2004, p. 30-33). Yenilikçiliğin örgütün bir özelliği haline gelebilmesi için, örgütte yenilikçi bir zihinsel yapının oluşturulması ve hâkim kılınması gerekir (Khandwalla, 2006, p. 7). Yenilikçi örgütün inşası, çeşitli maddi kaynakları gerektirse de salt teknik ya da finansal bir sorun değildir. Özde örgütsel değişimle ve değişime yönelik etkin kolektif katılımıla mümkündür (Tidd et al., 1997, p. 331).

Pazarda açığa çıkan biçimiyle yenilikçilik, firmanın pazar fırsatlarını değerlendirmek için yeni ürün ve üretim süreçleri sunma yeteneğidir (Özsomer et al., 1997, p. 400). “Pazara hızlı girmek” ve “teknolojide öncü olmak” yenilikçiliğin önemli unsurları arasında sayılmaktadır (Desphande et al., 1993, p. 35). Özellikle pazara hızlı girmek günümüzde büyük önem taşımaktadır. Kurulu -ancak halen büyüyen- marketlere geç dâhil olan, olgunlaşmış-durağan ve düşüşte olan pazarlara giren firmaların yenilikçilik açısından olumsuz bir noktada buldukları; yeni ürün ve hizmetleriyle girdikleri pazarda ilk olmayı başaran firmaların ise bu bakımdan başarılı oldukları ifade edilmiştir (Desphande et al., 1993, p. 35). Yenilikçilik kapsamındaki yeterlilikler, örgütün yenilik stratejilerini kolaylaştıran, bunları destekleyen ve bunların pazar şartlarında avantaja dönüşmelerine imkân veren yeterliliklerdir (Burgelman et al., 1996, p. 8). Bu yeterliliklerin yüksek olması firmaya farklılaştırılmış, taklit edilmesi zor, değerli ürün/hizmet ve süreçler geliştirme olanağı verir (Sher and Yang, 2005, p. 34). Bu bağlamda yenilikçilik, bu tür ürün/hizmet ve süreçleri geliştirme ve pazara sunma kapasitesidir (Hult et al., 2004, p. 430).

Yenilikçilik “pazar zekâsına dayalı olarak harekete geçme yeteneği” biçiminde de tanımlanmıştır (Hult et al., 2004, p. 430). Yenilikçi olmayan örgütler pazarları tanımaya yönelik aktiviteler için zaman ve para harcasalar da, elde ettikleri enformasyonu uygulamaya dönüştürme yeteneğinden yoksundurlar. Bütün örgütlerin yenilikçi olmadıkları/olamadıkları açıktır. Dahası, her örgüt farklı alanlarda yenilikçi davranışlar sergilemektedir. Bazı örgütler yenilikçiliğin yaratıcılığa yakın yönleri açısından gelişkin bir profil çizmektedirler. Bazıları ise benimseme/aktarma alanlarında daha başarılı bir performans sergilemektedirler. Pek çok yönde yenilikçi olan örgüt sayısı azdır (Jin et al., 2004, p. 263). Bununla birlikte, yenilikçiliğin temel

özelliklerinin -içinde oldukları sektöre bakılmaksızın- bütün organizasyonlarda aynı olduğu bildirilmiştir (Miller and Blais, 1993; Hollenstein, 1996; Jin et al., 2004).

Yenilikçi firmalar genellikle agresif, rekabetçi ve yüksek risk içeren stratejileri benimseyen firmalardır. Bir başka deyişle, proaktif stratejik yönelimler firmayı yenilikçi kılar. Esnek yapıların yenilikçilik üzerinde -tek başlarına- güçlü etkileri yoktur. Ancak proaktif stratejik yönelimle birleştiklerinde yenilikçiliği güçlendirirler. Çevresel belirsizlik ve düşmanlıklar da firmanın stratejik duruşunu etkilemek suretiyle yenilikçiliğe tesir ederler (Özsomer et al., 1997, p. 409-410). Çevresel düşmanlıklar firmayı reaktif duruşa yönlendirir. Bu da yenilikçiliği olumsuz etkileyebilir, zira yenilikçilik proaktif olmayı gerektirir (Özsomer et al., 1997, p. 411). Yenilikçi örgüt içinde gelişmiş fikir teklif sistemleri barındıran, dış kaynaklarla ilişkilerin teşvik edildiği, bünyesinde yeni fikirlere şans tanınan bir örgüttür (Budak, 1998, s. 89). Bu örgütte farklı düşünce kaynaklarından yararlanmak mümkündür. Düşüncelerin geliştirilmesi için çok sayıda kanal ve mekanizma oluşturulmuştur (Tang, 1999, p. 43). Yenilikçi örgütlerde amaçlar/hedefler açıktır. Değişim süreçlerinde herkesin bir rol oynadığı kabul edilir. Örgüt, takımlardan ve bireylerden gelen girdilere açıktır. Eğitim desteği ve ödüllendirme gibi çeşitli uygulamalarla takımlar desteklenir. Yenilik ve değişime uygun bir iklim yaratmak için yeni düşüncelerin yayılması-dağıtılması süreci formel düzeyde de yürütülür ve teşvik edilir (Forrester, 2000, p. 43). Yenilikçi firmalar kendilerini -endüstrideki ortalamayı temsil eden firmalardan ziyade- teknoloji vb konularda öncü olan, atılımlar yapan firmalarla kıyaslar; buna göre çıkarımlar yapar, hedefler belirler ve faaliyetler yürütürler (Lewin and Massini, 2003, p. 229).

Proje yürütme ve destekleme, spesifik bilgi ve beceriler, enformasyon ve iletişim, rehberlik ve destek, kolaylaştırıcı dış çevre faktörleri gibi unsurlar yenilikçilik çerçevesinde önem taşıyan unsurlardır (Tang, 1999, p. 41). Keşif/buluş yeteneği ve öncülük de yenilikçi firmalarda göze çarpan nitelikler arasında yer alırlar. Bu firmalar ürünlerinin/hizmetlerinin/süreçlerinin orijinalliğine ve yararlandıkları teknolojinin gelişkinliğine önem verirler (Miller, 1993, p. 129). Yeniliği misyonuna entegre edebilen bir firmanın yenilikçi olma olasılığı daha yüksektir (Tang, 1999, p. 43). Yenilikçi aktivite, firmanın temel faaliyetlerinden bağımsız bir biçimde oluşamaz. Tam tersine, bu temel faaliyetler sırasında keşfetme,

öğrenme ve uygulamaya ilişkin çeşitli becerilerin etkin bir biçimde koordine edilmeleriyle açığa çıkar (Feeny and Rogers, 2003, p. 255). Firmalar geniş bir spektrum çerçevesinde yenilikçi aktiviteler yürüttükleri takdirde, temel yeteneklerini geliştirme şansı edineceklerdir (Jin et al., 2004, p. 263).

Bağlam göz ardı edildiğinde, yenilikçilik izafi bir kavram olarak belirlemektedir. Dolayısıyla örgütün hangi bağlamda yenilikçi davranışlar sergilediği önemlidir. Örneğin bir firma kullandığı üretim teknolojisi bakımından yenilikçiyken, pazarlama ve örgütsel yapıya ilişkin faktörler bağlamında yenilikçi olmayabilir (Bigoness and Perreault, 1981, p. 70-71). Örgütün genel bir yeteneği olarak yenilikçilik, spesifik alanlardaki yenilikçiliğinin ürettiği bir fonksiyondur (Bigoness and Perreault, 1981, p. 71). Ayrıca, geçmişte başarılı yenilik projelerine imza atmış örgütlerin genellikle daha yenilikçi olacakları düşünülmektedir. Çünkü yenilikçilik bir ölçüde organizasyonun bilgi ve tecrübe birikiminin ürünüdür. Ancak bazen geçmişteki parlak başarılar örgütte kibirli ve küstah bir ruh halinin gelişmesine neden olmakta, bu da yeni projelerin etkili bir şekilde yürütülmeleri için atılması gereken bazı temel adımların dahi ihmal edilmelerine yol açabilmektedir (Kanter, 1988, p. 514).

Yenilikçilik hem müşteri memnuniyetini hem de çalışanların iş tatminini dolaylı olarak güçlendirecek potansiyele sahiptir (Chun, 2006, p. 64). Sürekli yenilik için, yöneticilerin yeniliğin öneminin farkında olmaları ve yenilikçiliği teşvik edecek değer sistemlerini ve diğer nitelikleri desteklemeleri gerekir (Quinn, 1988, p. 125). Hurley ve Hult'a (1998) göre yenilikçilik örgüt kültürünün yeniliği önceleyen ve destekleyen boyutunu ifade eder (Hurley and Hult, 1998, p. 47). Yüksek düzeyde yenilikçilik, başka kaynaklar ve örgütsel niteliklerle birlikte, yenilik kapasitesinin artmasını sağlayacaktır. Firma düşük düzeyde yenilikçi faaliyet içinde bulunmayı sürekli bir durum haline getirirse çevredeki fırsatlara karşı duyarsız olur, yeni teknolojiden yararlanma isteği ve dolayısıyla bu teknolojiyi kullanma düzeyi düşer; sonuçta yeniliğe harcadığı çaba yetersiz kalmaya devam eder. Bu, kendi kendini pekiştiren bir döngüdür. Yüksek düzeydeki yenilikçi istek ve faaliyet ise firmayı dış çevredeki fırsatlara yöneltir. Firmanın etrafından sürekli bir biçimde haberdar olmasını ve dolayısıyla yenilikçiliğinin yüksek düzeylerde kalmasını sağlar (Cohen and Levinthal, 1990, p. 137-138).

Çevresel dinamizm, yenilikçiliğe duyulan ihtiyacı belirginleştirir (Miller and Friesen, 1983, p. 222). Firmanın stratejik duruşu ve yapısı, güçlü ve zayıf yönlerini oluşturur ve dolayısıyla yenilikçiliğini etkiler (Özsomer et al., 1997, p. 401). Örtülü bilgi edinimi de firmanın yenilik yeteneğini artırır (Cavusgil et al., 2003, p. 14-15). Örgüt kültürüyle ilgili çok çeşitli yönler yenilikçiliği etkileyebilirler. Örgüt yenilik istediği halde mevcut değerler ve normlar statükoyu koruyabilirler (Hurley and Hult, 1998, p. 52). Bu durum yeniliği ve uzun vadede yenilikçiliği olumsuz yönde etkileyebilir.

Yenilikçiliğin işletme performansının önemli belirleyicilerinden biri olduğu kabul görmektedir (Drucker, 1954; Desphande et al., 1993; Calantone et al., 2002). Firmanın yüz yüze olduğu pazar çalkantılılığından bağımsız olarak, yenilikçilik performansı olumlu etkilemektedir. Dolayısıyla yönetim yenilikçi uygulamalara odaklanmalı ve firma bünyesinde bir “sürekli yenilikçilik” hali yaratmaya çalışmalıdır (Hult et al., 2004, p. 436). Yönetim yenilikçiliği desteklemek için gereken kaynak aktarımlarını gerçekleştirmeli, ihtiyaç duyulan iş süreçlerini ve yenilikçiliğe uygun örgütsel yapıları tasarlamalıdır (Galbraith, 1982; Tang, 1999).

Daha önceleri “örgütün belirli bir süre içerisinde benimsediği yeniliklerin sayısı” gibi kriterlerle ölçülmeye çalışılan yenilikçilik, şimdi daha ziyade örgütün yenilikle ilişkili ve yeniliği destekleyen özelliklere ne derecede sahip olduğu, bu tür özellikleri ne derecede sergilediği ve nasıl yansıttığı üzerinden değerlendirilmektedir (Wolfe, 1994; Walker et al., 2002). Çok kapsamlı bir yeterlilik olan ve Ar-Ge gibi -sonuçları kısmen de olsa gözlemlenebilir durumda bulunan- faaliyetler tarafından içeriğinin ancak bir kısmı yansıtılabilen yenilikçiliğin ürünlerle, pazarlarla, süreçlerle, davranışlarla ve stratejiyle ilişkili yönleri olduğu öne sürülmüştür (Wang and Ahmed, 2004, p. 304-306). Pazarlama eksenli bir çalışmada; pazar oryantasyonu, öğrenme oryantasyonu ve girişimsel oryantasyonun yenilikçiliğin öncülleri olduğu ifade edilmiştir (Hult et al., 2004, p. 435-437). Bir başka çalışmada, firmanın yenilik yönelimi “açıklık” ve “risk alma eğilimi” olarak tanımlanmıştır (Lin, 2003, p. 334). Çalışmaların geneline bakıldığında, yenilikçilik değişkeninin iki farklı biçimde operasyonelleştirildiği görülmektedir. Birincisinde yenilikçilik davranışsal bir değişken, bir başka deyişle firmanın yenilik benimseme oranı-sıklığı, olarak ele alınır. İkinci ve yaygınlaşan yaklaşımda ise, yenilikçilik örgütün değişme istekliliği

olarak operasyonelleştirilir (Calantone et al., 2002, p. 517). Spesifik boyutlar ve detaylar göz önüne alındığında, bu yaklaşım çerçevesinde yenilikçiliğin çok sayıda operasyonelizasyonun yapıldığı görülmektedir (Miller and Friesen, 1983; Desphande et al., 1993; Hurley and Hult, 1998; Calantone et al., 2002; Bell, 2005; Cho and Pucik, 2005). Ancak bunların ortak noktaları, değişim istekliliğine ve çabasına işaret etmeleridir.

Bu çalışma çerçevesinde “*örgütün yenilik yapma isteği ve kapasitesi*” olarak tanımlanan yenilikçilik kavramını ölçen unsurlar hem yaratıcılıkla ilgili becerileri hem de ürün/hizmet süreçleriyle ilgili bağlamsal yetenekleri içermelidir (Tang, 1999, p. 43). Örgütün -ve elbette ki yönetimin- desteği bütün örgütsel yenilik sürecini, sürecin örgütün her bir kısmındaki yansımalarını ve dolayısıyla örgütsel yenilikçiliği etkilemektedir (Tang, 1999, p. 41). Dolayısıyla, yenilikçiliği operasyonelleştirirken teşvik mekanizmaları gibi unsurlar mutlaka değişkenin içeriğine dâhil edilmelidir. Yenilikçilik değişkeni hem düşüncelere, hem teknik boyuta, hem de bunların geliştirilmelerini sağlayan çalışma yöntemlerine ilişkin unsurlar içermelidir. Yalnızca ürün ya da yalnızca süreç yenilikleri için değil, her iki tür yenilik için de anlam ifade eden yeterlilikleri temsil etmelidir (Prajogo, 2006, p. 219). Örgütsel yenilik yaratıcılıkla ilişkili olduğundan (Woodman et al., 1993; Amabile et al., 1996; Glynn, 1996), yenilikçilik değişkeni yaratıcı çalışma yöntemleri vb faktörleri de barındırmalıdır. Örgütsel yenilikçiliğin temel belirleyenlerinden biri de sektöre yeni ürünler/hizmetler sunmak ve yeni teknolojileri edinme konusunda özen göstermektir (Bell, 2005, p. 290). Dolayısıyla, oluşturulan yapı bu nitelikleri de içermelidir.

3.3. Örgütsel Zekâ Bileşenleri, Örgütsel Yenilikçilik ve Firma Performansı

Literatürde örgütün zekâsının yenilik süreçlerini ve yeteneklerini etkilediğine işaret edilmiştir (Glynn, 1996; Akgün, 2001; Dayan, 2004; Goyal and Akhilesh, 2007). Örneğin; bilişsel zekâ, duygusal zekâ ve “belirli bir sosyal birimdeki sosyal kalıplar ve uygulamaların bir çıktısı” olarak tanımlanan sosyal sermayenin (Goyal and Akhilesh, 2007, p. 212) takımlardaki yenilikçiliği etkilediği öne sürülmüştür (Goyal and Akhilesh, 2007, p. 219). Benzer şekilde, örgütün zekâsının örgütsel yenilik süreciyle ve performansla ilişkili pek çok değişkenle bağlantılı olduğu

vurgulanmıştır (Lin, 2003; Dayan et al., 2004). Yenilikçilik örgütsel yeniliğin temelini oluşturmaktadır. Örgütün yenilik üretme potansiyelini ifade eden yenilikçilik, firmanın sahip olduğu kaynak ve yeterliliklere bağlıdır (Calantone et al., 2002; Yam et al., 2004). Yenilikçilik açısından en fazla önem taşıyan kaynak ve yeterliliklerin ise, “örgütsel bilgi kaynakları” ile “örgütsel bilgiye ve öğrenmeye ilişkin yeterlilikler” olduğuna dikkat çekilmiştir (Nonaka, 1994; Leonard and Sensiper, 1998; Romijn and Albaladejo, 2002; Cavusgil et al., 2003). Bunların işlenmesi ve değerlendirilmesi örgütsel zekâ ile mümkün olduğundan, örgütsel zekâ bileşenlerinin yenilikçilikle ve organizasyonun başarı düzeyini ifade eden firma performansı ile ilişkili olabilecekleri öngörülmektedir.

3.3.1. IT Yeteneği ve Örgütsel Yenilikçilik

Modern üretim teknolojilerinin ve hizmet sektörünün gelişimiyle birlikte enformasyon teknolojilerinin önemi artmış, firmaların bu alana belirgin anlamda yatırım yapmaları yenilik üretebilmek için genel bir gereklilik haline gelmiştir (Hitt et al., 1997; Sher and Yang, 2003). Yenilikçilik öğrenme, araştırma-geliştirme, kaynaklardan yararlanma, imalat, pazarlama gibi alanlara ait yeterlilikleri kavramsal olarak içermekte; kısacası stratejik ve örgütsel yetenekleri bünyesinde toplamaktadır (Guan and Ma, 2003; Yam et al., 2004). Bütün bu yeterlilik ve yeteneklerin istenen düzeylerde oluşabilmeleri için, örgütün enformasyonu etkin bir biçimde işlemesi gerekmektedir. Literatürde etkin örtülü bilgi transferinin firma yenilikçiliğini geliştireceği ifade edilmiştir (Cavusgil et al., 2003, p. 14). Örtülü bilgiden yararlanabilmek için açık bilgi kullanımına ilişkin bütün imkânlar değerlendirilmeli, bunların en önemlileri arasında yer alan enformasyon teknolojilerinden de etkin bir biçimde yararlanılmalıdır (Nonaka and Takeuchi, 1995; Robey et al., 2000; Alavi and Leidner, 2001). Gelişmiş bir örgütsel enformasyon işleme kapasitesi, örgütün enformasyondan ve dolayısıyla bilgiden yararlanma düzeyini yükselterek firma yenilikçiliğinin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

Yenilik çabalarını geliştiren ve sürekliliklerini sağlayan şey enformasyondur. Yenilikçi örgütler enformasyon sistemlerinden sadece rutin işlemlerinde değil, aynı zamanda yenilik fırsatlarını gözlemlemek, bunlara ilişkin adımlar atmak, bunlardan istifade etmek için de yararlanırlar (Tang, 1999, p. 43). IT sistemlerinin yeni ürün

geliştirme, teknoloji bilgisi üretme vb yenilikçi-yaratıcı süreçlerde kullanılmalarını içeren IT yeteneği (Bharadwaj, 2000; Desarbo et al., 2005; Chou et al., 2007) yenilikçiliği destekleyebilecek bir potansiyele sahiptir. Yenilikçilik için etkili çevre taraması gerekir. Örgüt bu taramaya imkân verecek şekilde yapılandırılmalıdır. IT sistemleri etkili çevre taramasının önemli bir unsuru olarak işlev görürler. Gerektiğinde günlük veriler üzerinden pazardaki gelişmeleri takip etmeyi sağlayan bu sistemler, organizasyonun pazar dinamiklerini fark etmesini ve dolayısıyla fırsatları öngörmesini kolaylaştırırlar (Tidd et al., 1997, p. 242). Fırsatları öngörebilmek yenilikçiliğin harekete geçirilmesi için bir zemin sunar.

1980’li yıllardaki çalışmalarda, genellikle IT yatırımları ile üretkenlik arasında zayıf bir bağ bulunduğu belirtiliyordu (Dewett and Jones, 2001, p. 336-337; Bhatt and Grover, 2005, p. 254). Daha sonraki çalışmalarda ise, IT ile örgütsel sonuçlar arasında daha somut bağlar kuruldu. IT’nin özellikle somut-maddi olmayan ve/veya dolaylı örgütsel kazanımlar sağladığı ifade edilmeye başlandı (Brynjolfsson, 1998; Bhatt and Grover, 2005). IT yeteneğinin asıl etkisini -geleneksel işletme süreçlerini güçlendirmekten ziyade- örgütlenme ve iş yapmanın yenilikçi yollarının yaratılmasına vesile olmakta ve bilgi üretimini desteklemekte gösterdiği belirtildi (Ahmad et al., 1995, p. 163; Tippins and Sohi, 2003, p. 757). Bu yaklaşım, IT yeteneğinin yenilikçiliği destekleyebileceğini düşündürmektedir. Örgütsel yenilik, üretim-teknoloji-organizasyon gibi çeşitli alanlardaki problem çözme süreçlerinde üretilen yeni bilgiyle gelişir (Kirat and Lung, 1999, p. 28). Yeni bilgi üretimini sağlayan IT (Desarbo et al., 2005; Chou et al., 2007) yeniliği ve dolayısıyla yenilikçiliği destekleyecektir. Örgütsel enformasyon işleme kapasitesi, bir başka deyişle IT yeteneği örgütün bilgi yönetimi faaliyetlerini kolaylaştırır ve dolayısıyla stratejik eylemlerini etkiler (Smith et al., 1991, p. 63; Chou et al., 2007, p. 409). Enformasyon işleme kapasitesi, örgütün potansiyel yeniliklere uyum sağlama konusundaki eğilimini de olumlu yönde etkilemektedir (Tabak and Barr, 1999, p. 265). Bütün bu faktörler, IT yeteneği ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir:

H₃: *Örgütün IT yeteneği ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.*

3.3.2. Örgütsel Adaptasyon Yeteneği ve Örgütsel Yenilikçilik

Literatürde, adaptasyon yeteneği yüksek firmaların performanslarının da genellikle yüksek olduğu belirtilmiştir. Bu firmalardaki net satış, kârlılık vb göstergeler söz konusu durumu yansıtmaktadır (Schindehutte and Morris, 2001, p. 101). Adaptasyon yeteneği yüksek firmaların yeni ürün geliştirme başarısı, ticarileştirme başarısı ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma açısından da etkili oldukları görülmektedir (Bourgeois, 1980; Snow and Hrebiniak, 1980; Oktemgil and Greenley, 1997; Hurley and Hult, 1998). Bütün bu alanlardaki başarılar örgütsel yenilik süreciyle ilişkilidir. Dolayısıyla, firmaların adaptasyon yeteneklerinin yüksekliği ile söz konusu alanlardaki başarılarının paralelliğine işaret eden çalışmalar adaptasyon yeteneğinin yenilikçilikle ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Örgütsel yeniliği etkileyen en önemli faktörler yapı, strateji, büyüklük, kaynaklar ve kültürdür (Anderson et al., 2004, p. 151). Bütün bu unsurların örgütün ihtiyaçları doğrultusunda ve yenilik süreciyle uyumlu bir biçimde yapılandırılabilmesi için örgütsel düzeyde etkili düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bunun için de örgütsel düzenlemeleri ve çevreye uyum sağlamaya yarayan diğer değişiklikleri hızlı bir biçimde gerçekleştirebilecek düzeyde bir adaptasyon yeteneği gerekmektedir. Örgütsel adaptasyon yeteneği örgütsel yenilik sürecinde karşılaşılabilecek olası problemlere hızlı çözümler üretmeyi ve pazar koşullarında etkili bir biçimde rekabet etmeyi sağlar. Adaptasyon yeteneğine sahip firmalar dinamik yeterlilikler geliştirme noktasında avantajlıdırlar (Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000). Dinamik yeterlilikler, yoğun değişimlerin yaşandığı ortamlarda firma yenilikçiliğinin güçlendirilmesi için destek sunarlar (Teece et al., 1997, p. 510).

Yenilik, -ve özellikle de teknolojik yenilikler- kolektif ve bilgi-yoğun problem çözme süreçlerine dayanırlar (Kirat and Lung, 1999, p. 28). Pazar koşullarında açığa çıkan yaşamsal problemleri çözmeye yönelik temel adımları atmayı içeren örgütsel adaptasyon yeteneği (Oktemgil and Greenley, 1997; Leonidou, 2004), firmanın problem çözme deneyimini artırmak suretiyle yenilik süreçlerini destekleyebilir. Örgütün adaptasyon yeteneğinin önemli unsurları arasında yer alan “ürün-pazar

fırsatlarına yönelik tepki geliştirme”, bu bağlamda “pazarlama aktiviteleri yürütme” ve yine bu süreçlerde “çevreye hızlı bir biçimde tepki verme” unsurları da yenilik süreçlerini destekleyebilecek nitelikteki çeşitli çabaları içerirler (Oktemgil and Greenley, 1997; Mavondo, 2000). Adaptasyon yeteneğinin yardımıyla gerçekleştirilen etkili değişiklik, düzeltme ve düzenlemeler örgüt içinde pazar koşullarıyla daha uyumlu bir atmosfer yaratılmasını sağlayarak yenilikçi çalışmalara kapı aralarlar.

Örgütsel adaptasyon yeteneğinin yapısal özellikleri olan çok kanallılık, işlevsel fazlalık ve görece bağımsız eşleşme gibi nitelikler özellikle belirsizlik hallerinde, örtülü bilgi ile ilgilenme söz konusu olduğunda ve yeni örgütsel bilginin uygulama olanaklarına ilişkin muğlâklık durumunda yararlı olabilmektedirler (Cohen and Levinthal, 1990; Nonaka and Takeuchi, 1995; Staber and Sydow, 2002). Bu özelliklerin betimlediği ortamlarda yeni fikir üretimi desteklenmektedir ki bu da yenilikçiliği geliştiren bir faktördür. Adaptasyon yeteneğinin yapısal özelliklerinden olan görece bağımsız eşleşme otonomiye güçlendirir. Bu ise -informel ve yaratıcı biçimlerde sorun çözmeye, öngörülmemiş tepkilerin ortaya çıkaracakları olanaklardan yararlanmaya imkân vererek- problem çözmede yenilikçi yaklaşımlar geliştirilmesini sağlar (McGrath, 2001, p. 121). Bu bağlamda, adaptasyon yeteneğine ait bir nitelik yenilikçiliği olumlu yönde etkilemiş olur. Bunlar, örgütün adaptasyon yeteneği ile yenilikçiliği arasındaki ilişkinin niteliğini ifade etmektedir:

H₄: *Örgütsel adaptasyon yeteneği ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.*

3.3.3. Kolektif Duygusal Zekâ ve Örgütsel Yenilikçilik

Firma yenilikçiliği birbirlerinden ayrı bir dizi yeteneğin toplamından ziyade çeşitli yeteneklerin sinerjik bir birlikteliğini ifade etmektedir. Örgütsel süreçlerde farklı yeteneklerin bir bütünlük içinde entegre edilmeleri için ortak duygusal zekânın gelişmiş bir düzeyde bulunması gerekmektedir (Goleman et al., 2002, p. 56). Özellikle, örgütsel yenilik süreci gibi, yaratıcılığın önemli rol oynadığı süreçlere ilişkin yeteneklerin geliştirilebilmesi için örgüt genelinde duygusal duyarlılığın yüksek bir düzeyde olması, duyguları süreçlerle ilişkilendirme ve bunlardan

yararlanma yeteneğinin gelişmiş olması gerekir (George, 2000, p. 1040-1046). Örgütün kolektif duygusal zekâsı örgütsel yenilik sürecinde yararlı olan spesifik yeterlilik ve yeteneklerin işlevsel koordinasyonunu ve yönetilmesini sağlayarak yenilikçiliği geliştirebilir.

Yenilik etkileşimle gelişir. Yenilikçilik açısından, “örgütteki insan ilişkilerinin nasıl yönetildiği” başarı üzerinde etkili olan temel faktörlerden biridir (Khandwalla, 2006, p. 4). Yenilikçilik büyük ölçüde örgütteki insanların geliştirilmesine bağlıdır. Katılımcı karar verme, öğrenme ve duygusal gelişme gibi unsurlar bir kolektifin yenilikçiliğini büyük ölçüde etkilemektedir (Hurley and Hult, 1998, p. 51). Kolektif duygusal zekâ, bu unsurların önemli bir kısmı üzerinde etkili olduğundan yenilikçiliği de etkileyebilir. Öte yandan, örgüt kültürüyle ilgili çok çeşitli faktörler de yenilikçiliği etkileyebilirler. Örgütteki insanların önemli bir kısmı yenilik istediği halde, mevcut değer ve normlar statükoyu koruyabilir (Hurley and Hult, 1998, p. 52). Bu durum yenilikçiliği olumsuz yönde etkiler. Sağlıklı etkileşimler, başarılı duygu yönetimi ve empati gibi kolektif duygusal zekâyâ ait temel özelliklerin (Cherniss, 2001; Druskat and Wolff, 2001; Ashkanasy and Daus, 2002) betimlediği örgütler ise yenilikçiliğe daha açıktır.

Yeteneklerden yararlanmak yalnızca kaynakların düzenlenmesi ile ilgili bir husus değildir. İnsanların kendi aralarındaki girift ilişkiler ve insanlarla çeşitli örgütsel kaynakların karmaşık etkileşimleri yeteneklerin niteliklerini belirler. (Grant, 1991, p. 122). Yenilikçilik gibi karmaşık, genel kapsamlı ve yaratıcılık isteyen bir yeteneğin örgütsel düzeyde sergilenmesi etkileşimlerin sağlıklılığına, dolayısıyla yüksek düzeyde bir kolektif duygusal zekânın varlığına bağlıdır. Kolektif varlıkların bir bütün olarak etkili olmaları, daha sağlıklı kararlara, daha yaratıcı çözümlere ve daha yüksek üretkenliğe ulaşmaları katılım ve işbirliğinin geliştirilmesine; bu ise temelde duygulardan etkili bir biçimde yararlanılmasına, bir başka deyişle kolektif duygusal zekâyâ dayalıdır (Druskat and Wolff, 2001, p. 83). Kolektif duygusal zekâ yaratıcı çözümlerin geliştirilmesi için gerekli olan informel ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yaşanmasına imkân vermek suretiyle de yenilikçiliği destekler. Literatürde, karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin bulunduğu ve aidiyet hissinin güçlü olduğu topluluklarda yenilikçi potansiyelin kuvvetlendiği belirtilmiştir (Johannessen et al., 1999, p. 126). Güven, anlayış ve bütünleşmeye ilişkin pek çok unsuru içeren kolektif

duygusal zekâ (Goleman et al., 2002; Goleman 2004/1995), bu yönlerden de yenilikçiliği destekler.

Örgütteki çalışanların sahip oldukları çeşitli farklılıklar, önemsenmediklerinde ya da yıpratıcı ihtilaflara malzeme edildiklerinde örgüt içi entegrasyon sürecini olumsuz yönde etkilerler. Bu da zamanla örgütün yenilik potansiyelini azaltır (Gantt and Agazarian, 2004, p. 155). Ters bir durumda, farklılıklar uygun bir biçimde tolere edildiğinde ise, örgütün yenilik potansiyeli güçlenir. Çalışanların yaratıcılıklarını ve risk almalarını teşvik eden bir ortam yenilikçiliği destekler. Empati, hoşgörü, anlayış gibi unsurlardan beslenen kolektif duygusal zekânın güçlü olduğu ortamlarda çalışanlara önemli teşvik ve destekleme mekanizmaları sunulmaktadır (Wallace and Rijamampianina, 2005, p. 85). Bu tür ortamlar yenilikçiliği tetikleyici işlevlere sahiptirler. Kolektif duygusal zekânın örgütte daha heyecan verici bir ortam hazırladığı, insanların kendilerini daha önemli hissettikleri yeni bir kültür yarattığı da belirtilmelidir. Kişisel etki ve performansın arttığı bu yeni ortamda motivasyon yükselir, bu durum da yenilikçiliği olumlu etkiler (Boyatzis and Van Oosten, 2003, p. 5). Bütün bunlar, örgütün kolektif duygusal zekâsı ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye işaret etmektedir:

H₅: Örgütün kolektif duygusal zekâsı ile yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3.4. Kolektif Duygusal Zekâ ve Firma Performansı

Duygular güçlendirildikçe etkileri artar. Yaşamsal sonuçlara yol açarlar. Bu sonuçların olumsuz olanlarından korunmak için mutlaka duygulara yönelik müdahalelerde bulunmak gerekmektedir. Bütün bunlar psikoloji biliminin erken dönemlerinden bu yana dile getirilen değerlendirmelerdir (Richards, 2003, s. 79-80). Hem bir haber alma hem de içgörü kaynağı olan duygular organizasyondaki sorunları anlamaya yardımcı olurlar (Badaracco, 1999, s. 97). Duyguların özgürce ifade edilmeleri ve yaşanmaları örgütsel görevlerin daha başarılı bir biçimde ifa edilmesini ve çeşitli operasyonların daha etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlama potansiyeline sahiptir (Ashforth and Humphrey, 1995; Huy, 2005). Duyguların etkin yönetimi karar verme ve işbirliği gibi süreçleri de etkinleştirir (Sy and Cote, 2004, p.

452-453) ki bütün bunlar kolektif duygusal zekânın firma performansı ile bağlantılı olabileceğine dikkat çekmektedir.

Firma performansı, *firmanın içinde yer aldığı ortamdaki göreceli başarı düzeyini* ifade etmektedir (Jaworski and Kohli, 1993; Garg et al., 2003; Wang et al., 2004). Kârlılık, pazar payı vb çok sayıdaki ölçüt ile açığa çıkan performans, firmanın çevredeki temel meydan okumalarla başa çıkarak amaçlarını gerçekleştirme düzeyini de temsil eder (Gainer and Padanyi, 2005; Rahman and Bullock, 2005). Temel meydan okumalar, duygusal boyutu da önemli bir unsur olarak içeren zekâyı gerektirirler. Bu bağlamda ihtiyaç duyulan zekâ da yalnız yönetim katındakilerin değil bütün kademelerdeki işgörenlerin, bir başka deyişle örgütün kolektif zekâsıdır (Heifetz ve Laurie, 1999, s. 171). Dolayısıyla bu kolektif zekâ içinde yer alan duygusal yetenekler ve bunların bütünlüğünü ifade eden kolektif duygusal zekâ meydan okumalarla başa çıkmayı sağlar. Bu durum başarılı performansta yansımaları bulacaktır. Özellikle yeni ve esnek örgütsel formlarda, başarının duygusal zekânın yüksek olmasıyla mümkün olduğuna işaret edilmiştir (Sy and Cote, 2004, p. 437). Aksi takdirde yeni örgüt biçimlerinin dezavantajları baskın olacaktır. Literatürde belirtilen bir başka husus da, bireylerden ziyade toplulukların performansında, duygusal zekânın etkisinin bilişsel zekâyı kıyasla daha belirgin olduğudur (Offermann et al., 2004, p. 219). Grupların, toplulukların duygusal yeterliliklerinin performanslarını güçlendireceği öne sürülmüştür (Offermann et al., 2004, p. 225).

Aslında örgütsel zekâ bileşenlerini ya da başka benzer örgütsel değişkenleri firma performansı ile ilişkilendirmek o kadar da kolay değildir. Ancak gruplar, örgütler vb kolektif yapıların etkileşim süreçlerini karakterize eden unsurların performans üzerinde etkili olabilecekleri kaydedilmiştir (Feyerherm and Rice, 2002, p. 345). Ayrıca duygularla ilgili faktörlerin toplumsal yaşamdaki çok çeşitli sonuçları açıklayıcı roller oynayabilecekleri, bu açıdan özellikle de duyguların içinde buldukları -grup, örgüt vb- bağlamlar çerçevesindeki rollerinin önemli olduğu ifade edilmiştir (Fisher and Chon, 1989, p. 8). Bütün sektörlerde, yüksek düzeyde performans gösteren firmaları niteleyen temel unsur teknik uzmanlıklar veya bilişsel faktörler değil yüksek duygusal zekâdır (Watkin, 2000, p. 91). Genel olarak duygusal yeterliliklerin performansı tahmin etmede bilişsel yeterliliklere göre daha fikir verici oldukları daha önce literatürde, çok çeşitli alanlardaki çalışmalarda vurgulanmıştır

(Snarey and Vaillant, 1985; Yildirim, 2007). Duygulara dayalı becerileri daha yüksek olan örgütlerin başarılarının daha yüksek olacağı ifade edilerek duygusal zekânın performansla ilişkisine işaret edilmiştir (Holt and Jones, 2005, p. 17). Yüksek düzeyde performans için, zekânın duygusal boyutunun bilişsel boyutundan daha fazla önem taşıdığı öne sürülmüştür (Dimitriades, 2007, p. 224).

Örgütlerde güç ilişkileri önemlidir ve bunları ortadan kaldırmak mümkün değildir. Zeki örgütler güç ilişkilerini ortadan kaldıran değil, yeniliği güçlendirecek bir biçimde yönlendiren ve yöneten örgütlerdir (Clegg, 1999, p. 263). Özellikle post-modern dönemin örgütlerinde insanlarla ilgili süreçlerin yönetilmesinin büyük önem kazandığına, bunun elde edilecek örgütsel sonuçları etkileme bakımından teknik yeterliliklerin önüne geçtiğine işaret edilmektedir (Clegg, 1999, p. 265). Bu süreçler büyük ölçüde duygularla ilgilidir. Örgütsel duyguların ürünlerde, standart uygulama ve prosedürlerde, organizasyonun yapı ve rutinlerinde içerildikleri ve yansıtıldıkları ifade edilmektedir (Akgün et al., 2007b, p. 504). Bu durum, kolektif duygusal zekânın performansla ilişkili olduğunu düşündürmektedir. Yüksek düzeyde kolektif duygusal zekânın önemli bir kaynak ve yeterliliği temsil ettiği açıktır. Ve bunun taklit edilmesi zor bir kaynağa/yeterliliğe işaret ettiği de belirgindir (Grant, 1991, p. 127). Bu tür kaynaklar firma için esas rekabet avantajını oluştururlar. Dolayısıyla bu bağlamda da kolektif duygusal zekâ ile firma performansı arasında bağlantı kurulabilir. Özellikle personel devrinin yüksek olduğu günümüzde, örgütün duygusal zekâsının yüksek olması firmanın çeşitli geçiş süreçlerini daha rahat bir şekilde yaşamasını, başarısının istikrarını sağlayacaktır (Gantt and Agazarian, 2004, p. 165). Dolayısıyla kolektif duygusal zekânın yüksekliği firma performansını olumlu etkileyecektir. Duygusal yetersizliğin performans üzerindeki olumsuz sonuçları ise hayatın çeşitli alanlarında ve örgütlerde açıkça gözlemlenebilen bir şeydir (Robinson, 2003, s. 18). Bunları ortadan kaldırmak için duygusal zekânın örgütün değişim yönetimi felsefesine entegre edilmesinin gerektiği, böylelikle örgütsel performansın gelişeceği öne sürülmüştür (Chrusciel, 2006, p. 644). Bunlar, örgütün kolektif duygusal zekâsı ile performansı arasındaki ilişkiyi dikkat çekmektedir:

H₆: *Örgütün kolektif duygusal zekâsı ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

3.3.5. Örgütsel Yenilikçilik ve Firma Performansı

Örgütler sürekliliklerini sağlayabilmek için rekabet avantajları oluşturmak, bunları korumak ve geliştirmek zorundadırlar. Bu ise yüksek düzeyde bir firma performansını gerekli kılar. Firma performansı firma başarısında temel ölçüt olarak ele alındığından (Seashore and Yuchtman, 1967; Li and Ye, 1999; Simerly and Li, 2000; Baum and Wally, 2003), söz konusu değişkenin bu çalışmada örgütsel zekâ bileşenlerinin etkide bulunduğu temel değişken olarak önerilen örgütsel yenilikçilikle ilişkilendirilmesi ilerletici bir yaklaşım olacaktır. Örgütsel zekâdan beslenen örgütsel yenilikçilik, literatürde firma performansının en önemli belirleyicisi olarak nitelendirilmiştir (Mone et al., 1998; Calantone et al., 2002; Yam et al., 2004). Zira fırsatları fark etmek, kaynakları ve diğer yeterlilikleri fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak şekilde değerlendirmek ve çeşitli görevlerdeki meydan okumalarla başa çıkabilmek için firmanın yenilikçi olması gerekmektedir. Firmanın hayatta kalabilmek ve gelişebilmek için ihtiyaç duyduğu bir yeterlilik olan yenilikçiliğin performansı etkilemesi kaçınılmazdır (Desphande et al., 1993, p. 28). Yüksek düzeydeki örgütsel yenilikçiliğin örgütsel performansı artırdığı belirtilmiştir (Jin et al., 2004, p. 255). Ampirik verilerle desteklenen çeşitli çalışmalar da firma yenilikçiliği ve firma performansı arasındaki olumlu ilişkiyi teyit etmektedir (Cooper, 2000; Calantone et al., 2002; Guan and Ma, 2003; Cavusgil et al., 2003; Yam et al., 2004). Bunlar, örgütün yenilikçiliği ile performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır:

H₇: *Örgütsel yenilikçikle firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

3.4. Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkileri

Kaynak-temelli görüş, firma dışındaki çeşitli faktörlerin örgütsel kaynakların sağladıkları rekabet avantajlarını nötralize ederek işlevsizleştirebileceklerini öne sürer (Reed and DeFilippi, 1990; Barney, 1991). Bir örgütün dış çevresi, “örgütteki bireylerin karar verme süreçlerinde dolaysız biçimde hesaba katmak durumunda oldukları fiziksel ve sosyal faktörlerin bütünlüğü” olarak tanımlanmıştır (Duncan, 1972, p. 314). Değişen çevresel koşullar örgütlerin yeteneklerini etkileyebilir, temel yeterlilikleri temel katılıklara dahi dönüştürebilirler. Geçmişte faydası görülen çeşitli

değerler, beceriler, yönetsel ve teknik sistemler; çevresel koşulların değişmesiyle birlikte, başarı için yararlı olmak bir yana örgüt için sorun yaratmaya başlayabilirler (Leonard-Barton, 1992, p. 118). Örgütü etkileyen dışsal koşullar arasında *çevresel belirsizlik* oldukça önemlidir. Çevresel belirsizlik, çevre-örgüt ilişkisinde merkezi öneme sahip bir değişken olarak değerlendirilmiştir (Liao and Gartner, 2006, p. 25). Bu değişken, strateji literatüründe, temel stratejik kararları değiştirebilecek başlıca dışsal faktörlerden biri olarak ele alınmıştır (Porter, 1980; Swords and Turner, 1997). Stratejinin rakipler, müşteriler ve çevreyle ilgili yönetsel belirsizliklere yönelik bir tepki olarak formüle edildiği; nihayetinde rekabet ortamını çevreleyen belirsizlikle başa çıkmanın bir aracı olduğu öne sürülmüştür (Parnell et al., 2000, p. 521).

Çevresel belirsizlik, esasında çevrenin karmaşıklığını ve dinamizmini yansıtan kapsamlı bir kavramdır (Freel, 2005, p. 50). Belirsizlik, pazara ilişkin tahmin ve öngörülerde bulunmanın güçleştiği, stratejik planlama yapmanın zorlaştığı ve iş becerilerinin değişme sürecinde olduğu durumlarda bariz bir biçimde açığa çıkar (Durand and Coeurderoy, 2001, p. 480-481). Çevresel belirsizlik arttığında, sektördeki rakiplerin yeni ürün ve hizmet sunumlarını öngörmek de zorlaşır (Jaworski and Kohli, 1993; Lu and Yang, 2004). Çevrenin belirsizliği teknolojik belirsizlikleri de içerir. Belirsizliğin güçlü olduğu bir sektörde, teknolojinin gelecek birkaç yıl içindeki gelişim seyrini öngörmek dahi oldukça zordur (Slater and Narver, 1994; Fynes et al., 2004). Belirsizlik pazarın teknik, ekonomik ve kültürel boyutlardaki hızlı değişimine ve bu değişimin öngörülme güçlüğüne işaret eder (Waldman et al., 2001, p. 143). Belirsizliğin çeşitli boyutlarının ve türlerinin bulunduğu açıktır. Ancak literatürde bütün bu boyutların/türlerin önemli kesişim noktalarına sahip olduklarına ve hatta zaman zaman iç içe geçtiklerine dikkat çekilmiştir (Ditillo, 2004, p. 407-408). Belirsizliğin örgütsel yapı ve performansı etkilemesi kaçınılmazdır (Lu and Yang, 2004, p. 595). Literatürde çevresel belirsizliğin firma performansı ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler üzerindeki tesirlerine, bir başka deyişle belirsizliğin oynadığı moderatör role işaret edilmiştir (Khandwalla, 1977; Miller, 1988; Durand and Coeurderoy, 2001; Sohn et al., 2003).

Bu çalışmada, çevresel belirsizlik *firmanın içinde bulunduğu sektördeki pazar koşullarının tahmin edilme zorluğu; sektördeki teknoloji, rakipler ve iş becerileri gibi hayati unsurların değişme sıklıkları ve öngörülme güçlükleri* olarak

kavramsallaştırılmaktadır (Miller and Friesen, 1983; Özsoyer et al., 1997; Durand and Coeurderoy, 2001; Hoque, 2004). Aslında çevreler kendiliklerinden belirli ya da belirsiz değildirler. Onları farklı düzeylerde belirli/belirsiz olarak algılayan bireyler ve örgütler söz konusudur (Özsoyer et al., 1997, p. 403). Literatürde “algılanan” çevresel belirsizliğin, dolayısıyla çevresel belirsizliğin algısal ölçümünün önemine dikkat çekilmiştir (Milliken, 1987, p. 140; Waldman et al., 2001, p. 136). Belirsizliğin nasıl algılandığının ve yorumlandığının önemli olduğu vurgulanmış; karar verme süreçleri gibi hayati süreçler bu algı ve yorumlara dayalı olduğundan algıya dayalı ölçümlerin önemli sonuçlar verecekleri öne sürülmüştür (Paswan et al., 1998, p. 126-127; Chan, 2006, p. 121). Görelî bir kavram olan çevresel belirsizliğin ancak “yönetel algı” çerçevesinde anlam bulduğu ifade edilmiştir (Swamidass and Newell, 1987, p. 514).

Yüksek çevresel belirsizlik durumunda; yöneticiler pazarın büyümesini doğru tahmin edebilmek, rakiplerin pozisyon ve reaksiyonlarına ilişkin çıkarımlarda bulunabilmek, yeni ürün geliştirme süreçlerine ilişkin kararların pazara yönelik çıktılarını/sonuçlarını öngörebilmek gibi fonksiyonlar için gereken enformasyona yeterli düzeyde sahip olamamanın sıkıntısını yaşarlar (Tatikonda and Montoya-Weiss, 2001; Chan, 2006). Çevresel belirsizlik yüksek olduğunda müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması/belirlenmesi ve ürün/hizmet çalışmalarına yansıtılması da güçleşir; dolayısıyla yönetimin operasyonel yürütme kapasitesi düşer (Tatikonda and Montoya-Weiss, 2001, p. 159). Bununla birlikte, belirsizliğin bütün bu kapsamlı tesirlerinin daha ziyade moderatör (ılımlaştırıcı) etkiler vasıtasıyla hayat buldukları düşünülmektedir. Literatürde çevresel belirsizliğin, enformasyon sistemleri yatırımları vb çeşitli değişkenlerle firma performansı gibi çıktılar arasındaki ilişkilerde oynadığı moderatör rollerin etkilerine dikkat çekilmiştir (Li and Ye, 1999; Claycomb et al., 2001; Choe, 2003). Çalışmalarda ayrıca, belirsizliğin çeşitli örgüt içi süreçlerdeki işbirliği ve Ar-Ge/pazarlama entegrasyonu gibi değişkenlerin yeni ürün geliştirme etkililiği ve performansı gibi sonuç değişkenleriyle olan ilişkileri üzerindeki moderatör etkileri de ele alınmış; ancak genellikle istatistiksel olarak belirgin olmayan, karmaşık ve yorumlanması güç sonuçlara ulaşılabilmektedir (Souder et al., 1998; Lu and Yang, 2004; Lester et al., 2006). Yine de, literatür çevresel belirsizliğin -pek çok örgütsel değişken arasındaki ilişkilerde olduğu gibi- bu çalışmada üzerinde durulan IT yeteneği, örgütsel adaptasyon yeteneği, kolektif

duygusal zekâ, örgütsel yenilikçilik ve firma performansı arasındaki ilişkilerin bir kısmı üzerinde de moderatör etkilerde bulunabileceğine işaret etmektedir.

3.4.1. IT Yeteneği – Örgütsel Adaptasyon Yeteneği İlişkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü

Genel olarak çevresel belirsizliğin enformasyon işlemeyi güçleştirdiği ve adaptasyon problemlerine yol açabileceği ifade edilmektedir (Buvik and Gronhaug, 2000, p. 446). Pazar ve teknolojinin tahmin edilebilirliğinin yüksek, bir başka deyişle çevresel belirsizliğin düşük olması, karar ve eylemlerin önceden programlanmalarına imkân verir (Lu and Yang, 2004, p. 597). Pek çok yetenek gibi, IT yeteneğinin de işlevsel olabilmesi için, örgütün en azından belirli düzeyde malumata ve öngörü imkânına sahip bulunması gerekmektedir. IT temelli kaynakları harekete geçirme kabiliyeti olarak operasyonelleştirilen IT yeteneği (Bharadwaj, 2000; Desarbo et al., 2005; Chou et al., 2007), bu kaynakların çok çeşitli süreçlerde etkin bir biçimde kullanılmasını sağlar. IT yeteneği her ne kadar IT kaynaklarının yararlılığını esas alan bir bakış açısıyla ele alınmışsa da (Hansen and Allen, 1992, p. 62), nihayetinde enformasyon altyapısının çıktılarını değerlendirmekte, bu bağlamda kendisi de teknik bir altyapıyı ifade etmektedir (Dewett and Jones, 2001; Bhatt and Grover, 2005). Kendi içinde bir stabiliteyi barındıran bu altyapının çevresel belirsizlikten olumsuz yönde etkileneceği öngörülmektedir. Zira belirsizlik, çoğu durumda kaynakların öngörülen işlevlerini ortaya koymalarını güçleştirir (Field et al., 2006, p. 150). IT yeteneği gibi, ilişkide olduğu düşünülen örgütsel adaptasyon yeteneği de doğasında belirli düzeyde bir stabiliteyi barındırır. Adaptasyon yeteneği pazara uyum sağlamak için gösterilen -ürün, hizmet, satış programı vb somut alanlardaki- somut değişiklik ve düzenlemeleri hızlı bir biçimde gerçekleştirme kapasitesine işaret eder (Leonidou, 2004; Tuominen et al., 2004; Cunha and Cunha, 2006). Bütün bunlar kaynak ve ilişkilerde belirli bir istikrarı gerekli kılacağından, çevresel belirsizliğin yüksek olmasının IT ve örgütsel adaptasyon yetenekleri arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

IT yeteneği -geniş kapsamlı stratejik alım-satımlar gibi- uygulamada önem taşıyan süreçleri desteklemekte, böylelikle adaptasyonu kolaylaştırmaktadır (Huber, 1990; Gosain and Palmer, 2004). Bu tür süreçlerin etkili bir biçimde yürütülmesi ve

IT yeteneğinin bu süreçler üzerinden adaptasyon yeteneğini olumlu etkilemesi asgari istikrarın bulunduğu bir zeminde gerçekleşebilir. Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, IT yeteneğinin işlevini gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyulan bu zemin tehlikeye girer. Öte yandan, büyük ölçüde IT yeteneğince desteklenen kapsamlı ve etkili bir çevre taraması örgütün adaptasyon yeteneğini güçlendirecektir (Hatun and Pettigrew, 2006, p. 130). Çevresel belirsizliğin çok yüksek olması ise teknik anlamda çevre taramasını güçlendirecek (May et al., 2000; Hough and White, 2004), dolayısıyla IT yeteneği ile örgütsel adaptasyon yeteneği arasındaki ilişkinin seyrini olumsuz yönde etkileyecektir.

Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda enformasyon işleme ihtiyacı da artar (Tatikonda and Montoya-Weiss, 2001, p. 157). Bu durum örgütün sınırlı olan enformasyon işleme kapasitesini zorlar ve dolayısıyla adaptasyonu olumsuz yönde etkiler (Lyytinen and Robey, 1999, p. 92). Çevresel belirsizliğin yüksek düzeylerde algılandığı koşullarda, kararlara ilişkin riskler de daha yüksek düzeylerde algılanırlar. Hatalı kararların ciddi olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesi yaygınlaşarak yöneticilerin ve çalışanların kaygı düzeylerini yükseltir, kendilerine güvenlerini azaltır (Waldman et al., 2001, p. 136). Bu durum -özellikle IT gibi yüksek yatırımlar yapılmış bir alanda- harekete geçmeyi güçleştirerek, IT yeteneğinden yararlanma düzeyini azaltır. Bunlar, algılanan çevresel belirsizliğin örgütün IT yeteneği ile adaptasyon yeteneği arasındaki ilişki üzerinde meydana getirdiği etkinin niteliğine dikkat çekmektedir:

H_{8a}: *Algılanan çevresel belirsizlik arttıkça, örgütün IT yeteneği ile örgütsel adaptasyon yeteneği arasındaki ilişki olumsuz yönde güçlenir.*

3.4.2. Kolektif Duygusal Zekâ – Örgütsel Adaptasyon Yeteneği İlişkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü

Çevresel belirsizlik birimler arası işbirliğinin algılanan önemini artırır (Gupta et al., 1986; Lu and Yang, 2004). Bu, özellikle rekabetin yoğun olduğu ortamlarda daha belirgin bir biçimde açığa çıkmaktadır (Lu and Yang, 2004, p. 595). İşbirliği duygusal zekâyla ilişkilidir (Druskat and Wolff, 2001; Goleman et al., 2002; Yang and Mossholder, 2004). İşbirliği arayışının güçlenmesi duygusal zekâ kapsamındaki

yetenekleri geliştirmeye yönelik çabaları teşvik eder. Örgütsel adaptasyon yeteneği de, işlevsel olabilmek için, kapsamlı etkileşimlere ve yüksek düzeyde işbirliğine ihtiyaç duyar (Ghoshal, 2003, p. 109; Cunha and Cunha, 2006, p. 840). Bu bağlamda, çevresel belirsizliğin yüksek olmasının kolektif duygusal zekâ ile örgütsel adaptasyon yeteneği arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Örgütsel adaptasyon yeteneği, yenilikçiliğin aksine, yaratıcılıktan ziyade teknik değişikliklerle ilgilidir. Bu değişiklikleri hızlı bir biçimde gerçekleştirmeye ilişkin yeterlilikleri ifade eder. Kolektif duygusal zekânın söz konusu değişiklikleri gerçekleştirmeye yönelik katkıları, duygusal zekânın aktive olduğu çevresel belirsizlik ortamlarında güçlenecektir. Ayrıca, kolektif duygusal zekâ örgüt içindeki etkileşimleri güçlendirme suretiyle öğrenme süreçlerini zenginleştirerek de adaptasyon yeteneğine katkıda bulunur (Cherniss, 2001; Gantt and Agazarian, 2004). Şüphesiz ki durgun bir çevredeki öğrenme süreci kısıtlı olacaktır. Belirsizlik düzeyi yüksek sektörler/çevreler ise öğrenme desteğini aktive edecek koşulları sunmaktadırlar. Dinamik, değişken, tahmin edilmesi güç çevrelerde öğrenme ihtiyacı ve çabaları belirgin biçimde çoğalmakta ve etkinleşmektedir (Hau and Evangelista, 2007, p. 1159).

Literatürde, kolektif duygusal zekânın örgütün adaptasyon yeteneğini desteklemesi için, çalışanların değişimin gerekliliğine inanarak motive olmaları gerektiğine işaret edilmiştir (Mossholder et al., 2000, p. 239). Çevresel belirsizliğin yüksek düzeylerde algılandığı örgütlerde değişimin gerekliliğine inanmak ve çalışanları bu doğrultuda ikna etmek daha kolaydır. Zira belirsizlik değişim düşüncesini güçlendirir ve hatta yeri geldiğinde değişimin öncüsü olabilecek çeşitli inisiyatiflerin gündeme getirilmelerini adeta dayatır (Paulraj and Chen, 2007, p. 32-34). Dolayısıyla, kolektif duygusal zekânın adaptasyon yeteneğiyle olan ilişkisi belirsiz çevrelerde daha bariz bir hâl almaktadır. Çevresel değişimin yoğunluğu ve etkililiği, mesleki yansımaları da olan çevresel meydan okumalar ve bunlardan kaynaklanan enformasyon muğlâklığı var olan yapı ve işleyişin geçerliliğini zayıflatarak ve bu yapı ve işleyişe duyulan inancı azaltarak zekâyı harekete geçirir (Quinn et al., 1999; Albrecht, 2004; Staskeviciute et al., 2006). Bu bakımdan, belirsiz ortamlarda kolektif duygusal zekânın işlevsel olarak adaptasyon yeteneğini güçlendirmesi daha kolaydır. Ayrıca, kolektif duygusal zekâ, büyük ölçüde zengin

etkileşimler vasıtasıyla adaptasyon yeteneğini güçlendirici tesirler üretir. Belirsizlik etkileşimlerin gelişmesini sağlayan önemli faktörlerden biridir. Belirsizlikle kuşatılmış bir örgütte, var olan ilişki tarzları ve anlayışların ötesinde bir şeyler gerçekleştirme arayışları daha yoğun, yeni etkileşimlerin doğma ihtimalleri daha yüksektir (Fredericks, 2005, p. 556).

Örgütsel adaptasyon yeteneği önemli ölçüde esnekliğe dayalıdır. Esneklik çevre, yapı ve strateji gibi unsurlar arasında denge kurulması ile ilgili bir kavramdır (Fredericks, 2005, p. 556) ve kolektif duygusal zekâ söz konusu dengenin kurulması bağlamında işlevseldir. Çevresel belirsizliğin yüksek olması ise bu işlevi güçlendirir. Belirsizliğin yüksek düzeylerde algılanması, değişim gerekliliğinin de yüksek düzeylerde algılanmasına neden olur ve dolayısıyla adaptasyon yönelimini kavileştirir (Javidan, 1984, p. 391). Çevresel belirsizliğin yüksek düzeylerde algılandığı örgütlerde, kararlara ilişkin riskler de yüksek düzeylerde algılanırlar. Bu durum, kimi olumsuz hisleri de içeren bir duygusal karmaşanın yaşanmasına sebep olur (Waldman et al., 2001, p. 136). Kolektif duygusal zekâ kapsamındaki yetenekler ise kendilerini özellikle bu tür duygusal karmaşa dönemlerinde gösterirler ve uyum sağlama faaliyetlerinde yardımcı olurlar (Mirvis, 1996; Goleman, 2000; Mossholder et al., 2000). Bütün bu faktörler, algılanan çevresel belirsizliğin örgütün kolektif duygusal zekâsı ile adaptasyon yeteneği arasındaki ilişki üzerinde meydana getirdiği etkinin niteliğine işaret etmektedir:

H_{8b}: *Algılanan çevresel belirsizlik arttıkça, örgütün kolektif duygusal zekâsı ile örgütsel adaptasyon yeteneği arasındaki ilişki olumlu yönde güçlenir.*

3.4.3. IT Yeteneği – Örgütsel Yenilikçilik İlişkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü

IT yeteneği açık bilginin etkin kullanımını sağlayarak bilgi üretim ve yönetim süreçlerini yetkinleştirir ve böylelikle örgütsel yenilikçiliği destekler (Nonaka and Takeuchi, 1995; Robey et al., 2000; Alavi and Leidner, 2001). Çevresel belirsizlik ise örtülü bilgiyi açık bilgiden öne geçirir ve böylelikle ister istemez açık bilginin kullanım imkânlarını ve dolayısıyla çeşitli proseslere destek sağlama olanaklarını sınırlandırır. Çünkü açık ve örtülü bilginin paylaşım ve gelişimlerini sağlayan

faktörler/mekanizmalar farklıdır ve bunları desteklemeleri beklenen örgüt kaynakları/imekanları da sınırlıdır (Hau and Evangelista, 2007, p. 1152-1153). Dolayısıyla, çevresel belirsizlik teknik bir yeterlilik olan IT yeteneğinin örgütsel yenilikçiliğe yaptığı katkılara ket vuran bir rol oynamaktadır.

Belirsizlik yenilikçi yönelimleri zorunlu kılar, ancak aynı zamanda -özellikle gelişmekte olan pazarlarda- yenilikçi stratejilerin uygulanmalarının önünde ciddi bir engel de oluşturabilir. Örgüt bu durumda, kaynak kullanımı ve maliyetlerle ilgili ciddi sıkıntılar yaşayabilir. Böylesine belirsiz ortamlarda IT yeteneği gibi kapsamlı ve aslında örgütsel yenilikçiliği olumlu etkilemesi beklenen yeteneklerin etkileri farklılaşabilir (Atuahene-Gima et al., 2006, p. 361). Öte yandan, yenilikçilik etkili çevre taramasını gerekli kılar ve IT sistemleri etkili çevre taramasının önemli bir unsuru olarak işlev görürler. Bu doğrultuda, pazar dinamiklerini fark etmeyi ve fırsatları öngörmeyi kolaylaştırırlar (Tidd et al., 1997, p. 242). Ancak IT yeteneğinin IT sistemleri vasıtasıyla sağladığı bu avantajlar bağlamsal faktörlerden bağımsız ve mutlak değildir (Dehning and Richardson, 2002, p. 9-10). Algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olması bu avantajları ortadan kaldırabilir. IT yeteneği, problem çözme süreçlerinde yeni bilgi üretimini sağlama suretiyle de yenilikçiliği desteklemektedir (Kirat and Lung, 1999; Desarbo et al., 2005; Chou et al., 2007). Çevresel belirsizlik ise, bu süreçlerde -bazı bilgi türlerinin üretimine katkıda bulunmakla birlikte- uygulama aşamasında problem çözümü için kullanılacak bilginin edinilmesini ve üretilmesini güçleştirerek, genel düzeyde yeni bilgi üretimini sıkıntıya sokabilir. Bu durum ise örgütsel yenilikçiliği zayıflatacaktır.

Aslında yenilikçi faaliyetler büyük ölçüde IT yeteneğine, IT yeteneği ise firmanın öğrenme oryantasyonuna bağlıdır. Belirsizlik şartlarında öğrenme ile ilgili yeterliliklerin işlevsellikleri azalır. Belirsizlik firmayı etkin bilgi yönetimi ve yenilikçilik yönünde teşvik eder, ancak aynı zamanda bilgi yönetimi kapsamında büyük önem arz eden IT yeteneğinin etkisini düşürücü bir rol de oynar (Sabherwal and Sabherwal, 2005, p. 543). Literatür, firmanın IT yeteneğinin proaktif pazar yönelimiyle birlikte yenilikçi faaliyetleri güçlendirerek performansı etkileyeceğine işaret etmektedir (Saini and Johnson, 2005, p. 370-371). Çevresel belirsizlik ise proaktivitenin sağladığı kazanımların etkilerini zayıflatır. Belirsizliğin artışı enformasyon işleme ihtiyaçlarını da önemli ölçüde artırır ki bu durum örgütsel

enformasyon işleme kapasitesini temsil eden IT yeteneğinin etkililiğine ve dolayısıyla yenilikçilik ile olan olumlu ilişkisine darbe vuracaktır (Boyle et al., 2008, p. 349). Yüksek düzeyde belirsiz çevrelerde, IT yeteneğinin de bir ölçüde yansıttığı örgütsel deneyimlerin yenilikçi faaliyetlere aktarılmasında ve bunun zaman açısından etkili bir biçimde gerçekleştirilmesinde sıkıntılar yaşanır (Bstieler, 2005, p. 273). Hâlbuki yenilikçilik açısından zaman etkililiği, hızlilik oldukça önemlidir (Hurley and Hult, 1998; Calantone et al., 2002).

Literatüre göre, çevresel belirsizlik firmanın içinde bulunduğu tedarik zincirindeki enformasyon paylaşımını zayıflatır (Boyle et al., 2008, p. 350). Bu ise öğrenmeyi olumsuz yönde etkiler ve IT yeteneğinin tesirlerini azaltır. Çevresel belirsizlik yüksek olduğunda, örgütte ciddi bir kaynak sorunu ortaya çıkacaktır: Tahmin edilmesi güç bir çevre, enformasyon işleme süreçleriyle ilgili bütün faaliyetlerin maliyetlerini artırır (Luo, 2001, p. 40). Hem maliyetler, hem de insan, zaman vb faktörler hususunda yaşanan kısıtlılıklar IT yeteneğinin etkisini düşürecek ve dolayısıyla yenilikçi yararlarını zayıflatacaktır (Duh et al., 2006; p. 947-948). Öte yandan, IT yeteneğinin yenilikçiliği güçlendirmesi, bilgi paylaşımını yaygınlaştıran ve önemli bir kısmı ciddi yatırımlar gerektiren çeşitli iç ve dış işbirliklerinin gerçekleştirilmesine de bağlıdır (Caloghirou et al., 2004, p. 30-33). Çevresel belirsizliğin yarattığı çeşitli kısıtlayıcı faktörler söz konusu yatırımların gerçekleştirilmelerini tehlikeye atabilir ve hatta engelleyebilir. Bunlar, algılanan çevresel belirsizliğin örgütün IT yeteneği ile yenilikçiliği arasındaki ilişki üzerinde meydana getirdiği etkinin niteliğine vurgu yapmaktadır:

H_{8c}: *Algılanan çevresel belirsizlik arttıkça, örgütün IT yeteneği ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki olumsuz yönde güçlenir.*

3.4.4. Kolektif Duygusal Zekâ – Firma Performansı İlişkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü

Literatürde, diğer değişkenler sabit tutulduğunda, çevreye ilişkin belirliliğin genellikle daha üstün performansa götüreceği bildirilmekte; aynı zamanda belirsizlikle baş etmenin üst yönetimin karşı karşıya bulunduğu temel meydan okumalardan biri olduğu ifade edilmektedir (Parnell et al., 2000, p. 521). Çevresel

belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda, performansın etkilendiği faktörler de artmaktadır. Performans dış çevreye ilişkin çeşitli bağlamsal faktörlerle daha ilişkili bir hal almakta, böylelikle örgütün duygusal kapasitesini ifade eden kolektif duygusal zekâ gibi değişkenlerin rolleri sınırlanmaktadır. Aslında literatür, örgütteki güç ilişkilerinin ve insanlarla ilgili süreçlerin teknik yeterliliklerden daha çok önem taşıdığına vurgu yapmış ve bu ilişki ve süreçlerin yönetiminin örgütsel duyguların yönetimiyle mümkün olduğuna işaret etmiştir (Clegg, 1999, p. 263-265; Akgün et al., 2007b, p. 504). Kolektif duygusal zekâ örgütsel duyguları etkin bir biçimde yönetmeyi mümkün kılar, böylelikle performansa katkıda bulunur. Algılanan çevresel belirsizliğin yüksek olması ise, üzerinde hareket edilen zeminleri tehlikeye düşürerek kolektif duygusal zekânın firma performansı ile olan olumlu ilişkisini zayıflatıcı bir rol oynar: Örneğin, yüksek çevresel belirsizlik firmalar arası ilişkilerin kapsamını daraltarak kolektif duygusal zekânın açığa çıkacağı ve performansı etkileyeceği temel zeminlerden birine zarar vermiş olur (Stump and Heide, 1996; Fredericks, 2005). Çevresel belirsizliğin yüksekliği, personel devrinin sıra dışı bir biçimde artışı vb çeşitli yan etkilere de sahiptir. Bu tür gelişmelerin kolektif duygusal zekânın etkililiğini sınırladığına ve firma performansı ile olan ilişkisini olumsuz yönde etkilediğine dikkat çekilmiştir (Gantt and Agazarian, 2004, p. 165).

Kolektif duygusal zekâ -bilginin edinilmesini ve özümlemesini içeren, hızlı değişen ortamlarda örgütsel adaptasyonu kolaylaştıran yönüyle- bir tür potansiyel yeterliliktir (Zahra and George, 2002b, p. 185). Potansiyel yeterliliklerin performans gibi sonuç değişkenleri üzerinde beklenen etkilerini gösterebilmeleri için, özellikle bilginin uygulanmasına ilişkin çeşitli belirsizliklerin çözümlenmiş olmaları gerekir (Branzei and Vertinsky, 2006, p. 80). Yüksek belirsizlik ortamında ise bu mümkün olmayacaktır. Ayrıca, algılanan çevresel belirsizliğin yüksek düzeylerde olduğu ortamlarda, yönetsel aktivite daha ziyade dışa ilişkin amaçlara ve performansa yönelik kapsamlı iyileştirmelere-düzenlemelere yönelmiştir (Phua, 2007, p. 755). Bu şartlarda, organizasyonun içsel yeterliliklerinden birini ifade eden, geliştirilmesi ve etkisini göstermesi zaten uzun bir süreci içeren kolektif duygusal zekâ yönetsel destekten ister istemez mahrum kalır. Hâlbuki kolektif duygusal zekânın yönetsel olarak desteklenmesi önem arz etmektedir; bu destek eksik kaldığında tesiri zayıflayacak ve performansla olan ilişkisi olumsuz yönde etkilenecektir (Huy, 1999; Goleman et al., 2002; Ashkanasy, 2002; Ashkanasy and Daus, 2002). Çevresel

belirsizlik ortamında, performansın geliştirilmesi yoğunlaşmış ve daha kapsamlı hale gelmiş olan iletişim ihtiyaçlarının karşılanmasına da bağlıdır (Hoque, 2004, p. 489). Bu, bir kapasite sorununa işaret etmekte ve kolektif duygusal zekânın firma performansı ile olan ilişkisini negatif yönde etkileyen bir başka faktörü gündeme getirmektedir. Ayrıca, çevresel belirsizlik ortamında, bir gereklilik olarak öne sürülen “duygusal zekânın örgütün değişim yönetimi felsefesine entegre edilmesi işi-süreci” de olumsuz etkilenecektir (Chrusciel, 2006, p. 644). Bu da kolektif duygusal zekânın firma performansı ile olan ilişkisini gölgeleyen bir faktördür. Bütün bu faktörler, algılanan çevresel belirsizliğin örgütün kolektif duygusal zekâsı ile firma performansı arasındaki ilişki üzerinde meydana getirdiği etkinin niteliğine dikkat çekmektedir:

H_{8d}: *Algılanan çevresel belirsizlik arttıkça, örgütün kolektif duygusal zekâsı ile firma performansı arasındaki ilişki olumsuz yönde güçlenir.*

3.4.5. Örgütsel Yenilikçilik – Firma Performansı İlişkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü

Algılanan çevresel belirsizliğin yüksek düzeylerde olması proaktifliği güçlendirici etkilerde bulunur, yeniliği daha fazla ön plana çıkaran pazar bölümlerine stratejilerine imkân tanır. Bunlara ek olarak, tehdit algılarını güçlendirmek suretiyle, firmayı zorunlu bir biçimde yenilikçiliğe yönlendirir (Lawrence and Lorsch, 1967; Miller and Friesen, 1983; Smart and Vertinsky, 1984). Yüksek çevresel belirsizlik algılarının egemen olduğu örgütlerde, ayakta kalabilmek için sürekli ve yüksek düzeyde bir yenilikçi faaliyet çizgisinin benimsenmesi gerekir. Sürekli yüksek düzeydeki yenilikçi istek ve faaliyet ise dış çevredeki fırsatlardan daha iyi yararlanmayı sağlar (Cohen and Levinthal, 1990, p. 137-138). Bütün bunlar örgütün performansında olumlu yansımalarını bulacak etkileri ifade etmektedirler.

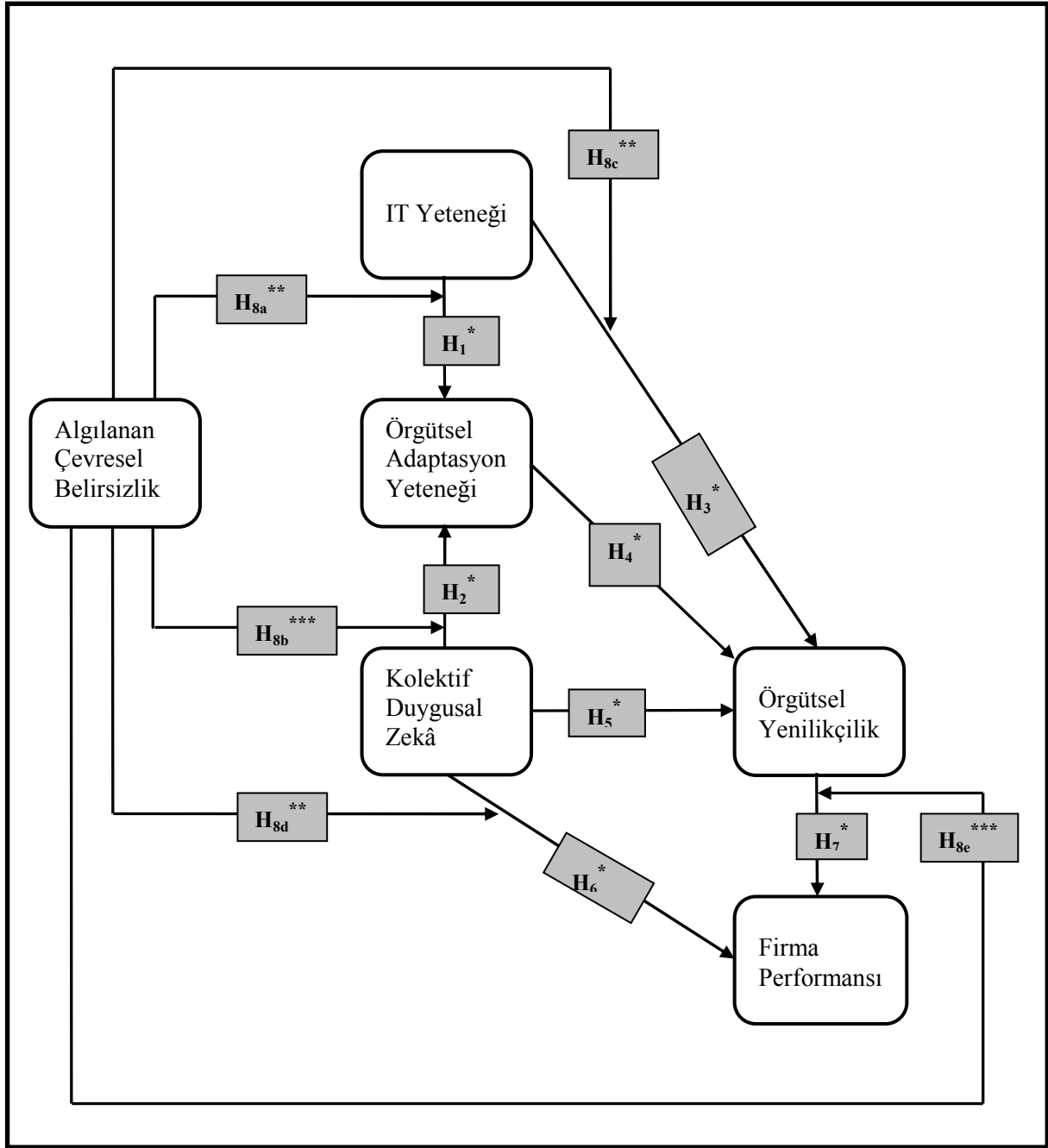
Örgütsel yenilikçilik, çeşitli bağlamsal yeteneklerin yanı sıra, yaratıcılık kapsamındaki becerilerle hayat bulur (Tang, 1999, p. 43). Bağlamsal yeteneklerin ve özellikle de yaratıcı becerilerin işlev görmeleri ve performansa yönelik olumlu etkilerini ortaya koymaları, çevresel belirsizlik ortamında daha mümkündür. Belirsiz çevrelerde, risk içeren yenilikçi davranışlar daha yüksek performansın önünü açarlar

(Khandwalla, 1977, p. 591). Ayrıca firmanın dış çevresindeki belirsizliğin yüksek olması, işbirliklerini içeren çeşitli stratejik tepkiler geliştirilmesi için itici güç rolü oynar. Yenilikçi nitelikler bu tarz tepkilerle performansa olumlu etkide bulunabilecek bir zemin elde etmiş olurlar (Buvik and Gronhaug, 2000, p. 445). Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda, öğrenme de daha etkin bir biçimde gerçekleşme şansına sahiptir (Zhao et al., 2004, p. 577). Etkin öğrenme, yenilikçi niteliklerin uygulama süreçlerinde performansı olumlu etkilemelerini destekleyen bir unsur olarak rol oynayacaktır.

Değişken bir ortamda, örgütün fırsatları fark etme ve değerlendirme yetenekleri daha güçlü ve bu yeteneklerin performansa yansımaları daha belirgin olacaktır (Luo and Peng, 1999, p. 276). Belirsizlik ortamı tedarik zincirini ve dağıtım ağını genişletme gibi konularla daha fazla ilgilenmeye imkân sağlar ve firmayı farklı kanallardan yararlanması yönünde teşvik eder (Coelho and Easingwood, 2005, p. 208). Bu tarz bir yayılım, yenilikçi yeteneklerin performans etkilerinin açığa çıkmasını kolaylaştıracaktır. Belirsizlik yüksek düzeylerde olduğunda, yenilikçi yeteneklerle güçlendirilen çeşitli bilgi uygulamaları ve işbirliklerinin performansa yönelik olumlu etkileri de kuvvetlenecektir (Claycomb et al., 2001, p. 268). Öte yandan, yöneticilerin çevrelerindeki dışsal olaylara ilişkin olarak -ancak onları örgütsel performans açısından önemli olarak değerlendirdikleri takdirde- ilgi ve çaba sarf edecekleri ifade edilmiştir (Daft et al., 1988, p. 125). Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlar, önem hissini yoğunlaştığı durumlardır. Bu durumlarda yenilikçi niteliklerin performansta yansımalarını bulmaları daha kolaydır. Ayrıca belirsiz çevrelerde, firmalar genel performanslarını iyileştirici adımlar atmaya ve yeni düzenlemeler yapmaya daha heveslidirler; çabaları sonuçlarla daha fazla ilişkilidir (Phua, 2007, p. 755). Bu da yenilikçi niteliklerin ve bunların yönlendirdikleri çabaların daha güçlü performans etkilerine sahip olmalarını sağlayacaktır. Literatürdeki bu tespitler, algılanan çevresel belirsizliğin örgütün yenilikçiliği ile performansı arasındaki ilişki üzerinde meydana getirdiği etkinin niteliğine işaret etmektedir:

H_{8e}: *Algılanan çevresel belirsizlik arttıkça, örgütsel yenilikçilikle firma performansı arasındaki ilişki olumlu yönde güçlenir.*

Literatürde -bu çalışmada örgütsel zekâ bileşenleri olarak önerilen- IT yeteneği, örgütsel adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekânın kendi aralarındaki ilişkilere, bu değişkenlerin firma yenilikçiliği ve performansı üzerindeki çeşitli etkilerine ve çevresel belirsizliğin bu ilişkilerin bir kısmı üzerindeki tesirlerine dikkat çekilmektedir. Araştırma hipotezleri literatürde açık ya da örtülü biçimde dile getirilen bu ilişki ve etkilere dayalı olarak geliştirilmiştir. Bu çalışmanın kavramsal modelini temsil eden Şekil 3.1, söz konusu hipotezlerle dile getirilen savları özetlemektedir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

4. ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu çalışma kapsamında, literatür değerlendirmesine dayalı olarak geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Verilerin anket yöntemiyle toplandığı bu çalışmada, farklı sektörlerde üretim ve hizmet faaliyetleri yürüten firmalara IT yetenekleri, örgütsel adaptasyon yetenekleri, kolektif duygusal zekâları, örgütsel yenilikçilikleri, algıladıkları çevresel belirsizlik ve firma performanslarına ilişkin sorular sorulmuştur. Söz konusu değişkenleri ölçmeyi amaçlayan sorulardan oluşan ölçekler literatür çalışmasına dayalı olarak belirlenmiştir.

4.1. Ölçekler ve Anket Formunun Düzenlenmesi

4.1.1. Ölçeklerin Oluşturulması

Araştırma değişkenlerini ifade eden kavramları operasyonelleştirmek için, literatürde geçerli ve güvenilir olarak rapor edilmiş bulunan ölçekler gözden geçirilmiştir. Yine literatürde değinilen önemli noktalar göz önünde bulundurularak ve pilot uygulama sürecinde açığa çıkan bilgilerden yararlanarak kullanılacak ölçekler kesinleştirilmiştir.

IT Yeteneği: Literatür IT yeteneğini firmanın temel faaliyet alanlarında ve süreçlerinde somut yansımaları olan, örgüte yarar sağlayan bir yeterlilik olarak değerlendirmektedir (Hansen and Allen, 1992; West, 2000; Tippins and Sohi, 2003; Desarbo et al., 2005). IT yeteneği değişkenini ölçmek için Desarbo ve arkadaşlarının geliştirdikleri ölçekten (Desarbo et al., 2005) uyarlanan sorular kullanılmıştır. Bu bağlamda, altı soru sorulmuştur. Bunlar IT sistemlerinin yeni ürün/hizmet geliştirme projeleri, firma bölümleri arasındaki iletişim ve yardımlaşmayı geliştirme, teknolojik bilgiyi artırma, pazar bilgisini geliştirme, farklı hiyerarşik seviyeler arasındaki iç iletişimi geliştirme ve -tedarikçiler, müşteriler ve tedarik kanalı üyeleri gibi- dış unsurlarla olan iletişimi geliştirme açılarından yararlı olup olmadığı noktasındaki algıları ölçmeyi hedefleyen sorulardır.

Örgütsel Adaptasyon Yeteneği: Literatürde, örgütsel adaptasyon yeteneğinin, organizasyonun pazar koşullarına çok değişik alanlarda ve hızlı biçimde uyum sağlaması anlamına geldiğine işaret edilmiştir (Oktemgil and Greenley, 1997; Golden and Powell, 1999; Tuominen et al., 2004; Cunha and Cunha, 2006). Bu değişkeni ölçmek için Oktemgil ve Greenley tarafından geliştirilen ölçekten (Oktemgil and Greenley, 1997) yararlanılmıştır. Bu bağlamda, dört soru sorulmuştur. Sorular, firmanın pazar koşullarının gerekli kıldığı ürün/hizmet, fiyatlama, satış programı ve dağıtım takvimi-planı (sipariş teslimat süreleri) alanlarındaki değişikliklere hızlı bir biçimde uyum sağlayıp sağlamadığını ölçmeyi amaçlayan sorulardır.

Kolektif Duygusal Zekâ: Literatürde kolektif duygusal zekâyâ ilişkin genel kabul görmüş bir ölçüm aracı bulunmadığından, duygusal zekâ kapsamındaki yetenekleri değerlendirmeyi amaçlayan çeşitli ölçekleri içeren çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalarda; kolektif duygusal zekâ bağlamında empatinin, duygu kontrolünün -ve özellikle de olumsuz duyguların kontrolünün- duygulara, değerlere, amaçlara anlayışla yaklaşmanın ve güvenin önemli olduğunun vurgulandığı tespit edilmiştir (Schutte et al., 1998; Castaneda et al., 1999; Huy, 1999; Ashkanasy and Daus, 2002; Sin et al., 2005). Bu unsurları içeren -ve çok sayıda birbiriyle kesişen soruya sahip olan- üç ölçekten (Schutte et al., 1998; Castaneda et al., 1999; Sin et al., 2005) yararlanarak beş soruluk bir kolektif duygusal zekâ ölçeği oluşturulmuştur. Sorular, firma içindeki insanların birbirlerine güvenme derecelerini, agresif tavırlarını kontrol edebilme kabiliyetlerini, problemlere diğerlerinin bakış açısından bakma yeteneklerini, birbirlerinin değer ve amaçlarını anlama kapasitelerini, birbirlerinin duygularına ve nasıl hissettiğine önem verme derecelerini ölçmeyi amaçlayan sorulardır.

Örgütsel Yenilikçilik: Literatür, örgütsel yenilikçiliğin örgütün yenilik yapma isteğine ve kapasitesine ilişkin çeşitli unsurların bütünlüğünü ifade ettiğine dikkat çekmektedir (Bigoness and Perreault, 1981; Özsomer et al., 1997; Tang, 1999; Hult et al., 2004; Jin et al., 2004). Örgütsel yenilikçiliğe ilişkin çok sayıda -ve içerdikleri unsurlar itibarı ile kesişim noktaları fazla olan- ölçek bulunmaktadır. Bu bağlamda çeşitli ölçeklerden (Scott and Bruce, 1994; Hurley and Hult, 1998; Calantone et al., 2002) uyarlanan ve örgütsel yenilikçilik unsurlarını ifade ettikleri düşünülen yedi

soru sorulmuştur. Bunlar firmanın yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün/hizmet fikirlerini araştırma düzeyini; firmada yaratıcı düşüncelerin üretilme oranını-sıklığını; yeni düşünceleri hayata geçirmek için gerekli kaynakların araştırılması, temin edilmesi ve güvenceye alınması konusundaki yeterliliği; yeni fikirlerin uygulanmaları için uygun plan ve programların oluşturulmasını; firmadaki yaratıcı çalışma yöntemlerinin varlığını; yeni ve yaratıcı düşüncelerin ticari değere dönüştürülmesi için çaba gösterilmesini; araştırma sonuçlarına dayalı teknik yeniliklerin firmada kabul görme düzeyini aydınlatmayı amaçlayan sorulardır.

Algılanan Çevresel Belirsizlik: Literatür, çevresel belirsizliği sektördeki koşulların öngörülme güçlüğünü temsil eden bir kavram olarak değerlendirmiştir (Miller and Friesen, 1983; Özsoyer et al., 1997; Durand and Coeurderoy, 2001; Waldman et al., 2001; Hoque, 2004). Algılanan çevresel belirsizlik; genel pazar koşulları, teknoloji, rakipler, müşteriler, iş süreçleri gibi kayda değer unsurlardaki değişimlerin dinamizmini ve karmaşıklığını yansıtan bir değişken olarak kurgulanmıştır (Lu and Yang, 2004; Freil, 2005). Literatürde, algılanan çevresel belirsizliğin farklı türlerinin/boyutlarının önemli kesişim noktalarına sahip oldukları ifade edilmiş (Ditillo, 2004, p. 407-408); genellikle iç içe geçmiş durumda bulunan çevresel katmanlar arasında ayırım yapmanın zor olduğu bildirilmiştir (Boyle et al., 2008, p. 349). Buna paralel olarak, bu çalışma da algılanan çevresel belirsizliği ölçmek için tek bir değişkene odaklanmıştır. Algılanan çevresel belirsizliğe ilişkin çok sayıda ölçek bulunmaktadır. Ancak bunların içerdikleri unsurlar itibarı ile kesişim noktaları oldukça fazladır. Bu bağlamda -Durand ve Coeurderoy'un (2001) ölçeği başta olmak üzere- çeşitli ölçeklerden (Jaworski and Kohli, 1993; Slater and Narver, 1994; Durand and Coeurderoy, 2001; Fynes et al., 2004; Lu and Yang, 2004) uyarlanan ve çevresel belirsizliğin temel unsurlarını yansıttıkları düşünülen dört soru sorulmuştur. Bunlar sektördeki pazar koşullarının tahmin edilme güçlüğüne, değer taşıyan iş becerilerinin değişkenliğine, rakiplerin yeni ürün/hizmet sunumlarını öngörmenin zorluğuna ve teknolojinin ilerleyen yıllarda hangi noktaya varacağını öngörmenin güçlüğüne ilişkin algıları ölçmeyi hedefleyen sorulardır.

Firma Performansı: Literatürde firma performansına ilişkin çok sayıda ölçek vardır. Subjektif ölçekler de yaygın olarak kullanılmıştır. Stratejik yönetim yazınında subjektif ölçeklerin objektif performansla genellikle tutarlı oldukları, onu

yansıtıkları belirtilmiştir (Strandholm et al., 2004; Wang et al., 2004; Prajogo, 2006). Ayrıca farklı sektörlerde farklı objektif ölçütler daha geçerli olduğundan ve günümüzün çalkantılı ortamında sektörler birbirleriyle adeta iç içe geçtiklerinden, karşılaştırmalara imkân veren subjektif ölçeklerin önemi artmıştır (Wang et al., 2004, p. 265). Subjektif ölçekler, bu çalışmadaki örneklemin çok sektörlü yapısı için de uygun bir tercih olarak belirmektedir. Literatürde ayrıca, firma performansını subjektif ölçütlerle değerlendirirken tek bir gösterge üzerinden değil çok sayıda indikatöre dayalı olarak hareket etmenin daha doğru olduğu ifade edilmiştir (Simerly and Li, 2000, p. 40). Bütün bunları göz önünde bulundurmak suretiyle, literatürde daha önce kullanılan çeşitli subjektif ölçekler (Khandwalla, 1977; Jaworski and Kohli, 1993; Pelham, 1999; Garg et al., 2003; Strandholm et al., 2004; Wang et al., 2004) taranarak altı soru uyarlanmıştır. Bunlar firmanın genel başarısını, temel rakiplere kıyasla genel performansını, yeni ürün/hizmet geliştirme başarısını, rakiplere kıyasla ürün/hizmet kalitesini, müşteri sadakatini sağlamadaki başarı düzeyini ve müşteri memnuniyetindeki artışı ölçmeyi amaçlayan sorulardır.

4.1.2. Anket Formunun Düzenlenmesinde Dikkat Edilen Noktalar

Anketteki bütün sorular orijinal olarak İngilizce olduğundan, sistematik bir biçimde Türkçeye uyarlanmaları gerekmiştir. “Geriye tercüme” yöntemi uygulanarak sorular orijinal dilleri olan İngilizceden Türkçeye, daha sonra Türkçeden tekrar İngilizceye çevrilerek kontrol edilmiştir. Anket metni hem yalnızca dili bilen ancak çalışma konusuna yabancı olan uzmanların, hem de çalışma konularına vâkıf olan akademisyenlerin kontrolünden geçirilmiştir. Ayrıca, oluşturulan Türkçe versiyon üç doktora öğrencisi ve endüstride çalışan beş yönetici tarafından gözden geçirilerek ifadelerin anlaşılabilirliği bağlamında değerlendirilmiş, sonrasında gerekli görülen değişiklik ve düzeltmeler gerçekleştirilmiştir.

Anket formunda firma ismi, şahıs ismi, adres gibi rahatsızlık uyandırabilecek spesifik sorulardan kaçınılmıştır. Formda, katılımcıların anketi güvenli ve rahat bir biçimde cevaplayabilmeleri için gerekli açıklamalar yapılmıştır. Sonuçların kesinlikle gizli tutulacağı, hiç kimse ile paylaşılmayacağı bildirilmiştir. Ayrıca diledikleri takdirde işletmelere araştırma sonuçlarının -genel ortalamalar düzeyinde-

iletileceği ifade edilmiştir. Başlangıç kısmına kısa bir sunuş metni yerleştirilmiştir. Bu metin anketin amacını ve faydasını kısaca ifade etmektedir. İletişimi ve geri dönüşü kolaylaştırmak için, çalışmayı yürüten araştırmacıların iletişim bilgileri sunuş metnine iliştirilmiştir.

Anket formundaki bütün sorular 5’li Likert tipi ölçeğe göre cevaplandırılmaya uygun biçimde tasarlanmıştır. Temsili bir soru üzerinde, anket sorularının nasıl yanıtlanacağına dair örnek verilmiştir. Bölümler arasına kısa ancak açıklayıcı cümleler yerleştirilerek anketin daha düzenli ve anlaşılır bir yapıya kavuşması sağlanmıştır. Anket sorularının kapalı uçlu olmalarının tercih edilmesiyle, yanıtız bırakma oranını azaltıcı bir önlem alınmış ve anketi cevaplayanların maruz kalacakları zaman yükü sınırlandırılmıştır. Ayrıca anket sorularının -literatürde de öngörüldüğü gibi- mümkün olduğunca kısa, açık, anlaşılır ve gerektiği kadar spesifik olmalarına özen gösterilmiştir (Alreck and Settle, 1995; Sekaran, 2000; Zikmund, 2000).

4.1.3. Pilot Uygulama ve Anket Formunun Son Şekli Alması

Ölçeklerin içsel tutarlılıklarına ilişkin fikir edinmek, soruların açıklıklarını ve anlaşılabilirliklerini kontrol etmek ve dolayısıyla anket formunun araştırma amaçlarına uygun olup olmadığını test etmek gayesiyle bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama, 51 firma yöneticisinin araştırma anketini yanıtlamasıyla elde edilen verilere dayalı olarak yürütülmüştür. Tablo 4.1 pilot uygulama sonucunda ölçeklerin güvenilirlik analizlerine ilişkin olarak elde edilen değerleri göstermektedir.

Tablo 4.1: Değişkenlere Ait Cronbach’s Alpha Güvenilirlik Katsayıları (Ön Uygulama)

Değişkenin Adı	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (α)
IT Yeteneği	6	0,7309
Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	4	0,6971
Kolektif Duygusal Zekâ	5	0,8373
Örgütsel Yenilikçilik	7	0,9085
Çevresel Belirsizlik	4	0,6385
Firma Performansı	6	0,7695

Tabloda açığa çıkan değerler, literatürde genellikle kabul edilebilir düzeyde oldukları belirtilen değerlerdir. Bu sonuçlar ölçeklerin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Sekaran, 2000, p. 312).

Ön uygulama sürecinde, yöneticilerden araştırma sorularına ilişkin görüşleri alınmıştır. Görüşmelerde, yöneticilerin performansla ilgili net sayısal ve oransal veriler iletmekten kaçındıkları gözlemlenmiştir. Gerek ifade gerekse içerik bakımından dile getirilen eleştiri, öneri ve değerlendirmeler göz önünde bulundurularak ankette gerekli değişiklikler yapılmıştır. Anlaşılmadığı ya da birden fazla şekilde anlaşıldığı ve/veya anlaşılabilceği bildirilen sorular ankette çıkarılmıştır. Böylelikle anket sorularının net bir şekilde belirlenmesi sağlanarak ankete son şekli verilmiş, şekilsel gerekliliklere ilişkin değerlendirmeler de göz önünde bulundurularak nihai anket formu oluşturulmuştur. Öte yandan, ön uygulama sürecindeki görüşmeler neticesinde ulaşılan bir başka sonuç, anketi cevaplayacak katılımcıların belirli bir süredir hâlihazırda organizasyonlarında çalışıyor olmaları gerekliliğinin belirginleşmesidir. Zira -örneğin adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâ gibi- örgütsel değişkenlere ilişkin fikir sahibi olmanın zaman gerektirdiği, araştırma tasarımı “yeterli zaman unsuru” makul bir biçimde gözlemlenmediği takdirde yanıltıcı sonuçlar elde edilebileceği açığa çıkmıştır. Bu bağlamda, yalnızca en az 1 yıldır mevcut firmalarında çalışan kişilerden bilgi toplanmasına karar verilmiştir. Bütün bu değişiklik, düzenleme, değerlendirme ve kararların ardından nihai veri toplama sürecine geçilmiştir.

4.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Bütün araştırmaların maddi ve zamansal kısıtlılıklar dâhilinde yürütülmek durumunda oldukları bilinmektedir (Tütengil, 1969, s. 68). Bu araştırmanın örneklem belirleme sürecinde de hem zaman ve maliyet kısıtlılıklarını göz önünde bulunduran gerçekçi bir yaklaşım benimsenmiş, hem de örneklemin araştırma evrenini temsil edici gücünün mümkün olduğunca yüksek olmasını sağlayacak biçimde davranılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında, çok aşamalı tesadüfi örnekleme yöntemiyle (Kurtuluş, 1996, s. 232) belirlenen 207 firmaya ulaşılmıştır. Firmaların tümü Türkiye sanayisinin büyük bölümünün toplandığı Marmara bölgesinde -

İstanbul, Kocaeli, Bursa ve Balıkesir il sınırları içinde- yer almaktadırlar. Örneklemin içinde hemen her sektörden üretim/hizmet işletmeleri bulunmaktadır.

207 firmanın her birinin yöneticileriyle yüz yüze görüşülmüş, kendilerine araştırmanın kapsamına ve amacına dair izahat verilmiştir. Bunlar arasından, 127 firma araştırmaya katkıda bulunmayı kabul etmiştir. Bu firmalara toplam 635 adet anket iletilmiştir. Haziran 2006-Eylül 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilen veri toplama sürecinin sonucunda 65 firmadan 223 araştırma anketi elde edilmiştir. Böylelikle, firma bazında %51 civarında bir dönüş oranı sağlanmıştır.

Veri toplanan firmalar gıda, kimya, elektronik, mobilya, otomotiv, turizm, bilişim, medikal, tekstil gibi çok farklı sektörlerde yer almaktadırlar. Bunlar çalışan sayıları 20'nin üzerinde olan, fonksiyonel bazda ayrıştırılabilecek seviyede karmaşık bir yapılanma sergileyen -bir başka deyişle temel düzeyde de olsa farklı departmanlardan ya da birimlerden oluştukları söylenebilecek- firmalardır. Analiz birimi olarak örgüt ele alındığından, tek kaynak yanlılığının önüne geçmek için her bir firmada en az iki yöneticiden veri toplanmıştır. Bu, örneklem hacmini düşüren ancak şahsi yanlılıkların payını azaltarak elde edilen verilerin güvenilirliğine katkıda bulunması umulan bir yaklaşımdır. Cevap verme oranını yüksek tutmak için, literatürde öngörüldüğü şekilde sistematik hatırlatmalarda bulunulmuş, ancak aşırı zorlayıcı girişimlerden kaçınılmıştır (Fowler, 2002, p. 46-50). Araştırmaya katılan firmalardan toplanan verilere uygulanan analizler ve analizler neticesinde elde edilen bulgular bir sonraki bölümde ayrıca değerlendirilecektir.

5. ANALİZ VE BULGULAR

Verilerin analizinde SPSS 11.5 istatistik paket programı kullanılmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan firmaların ve anketi cevaplayan şahısların temel özellikleriyle ilgili frekans dağılımları ortaya koyulmuştur. Daha sonra ise sırasıyla faktör analizi, güvenilirlik analizi, değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizlerin sonuçlarına ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıdadır.

5.1. Örneklem Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Örnekleme oluşturan firmalara ve firmalar adına anketi cevaplayan şahıslara ilişkin temel bilgiler aşağıda yer almaktadır. Tablo 5.1 araştırmaya katılan firmaların çoğunluğunun çalışan sayısının 20-250 aralığında olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.1: Araştırmaya Katılan Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	Frekans	Oran (%)
20-250	46	70
251-500	5	8
501-1000	5	8
1001 ve daha fazla	9	14
Toplam	65	100

Tablo 5.2 araştırmaya katılan firmaların faaliyet sürelerine göre dağılımını sergilemektedir. Firmaların faaliyet sürelerinin -özellikle Türkiye şartlarında- kayda değer biçimde yüksek olduğu görülmektedir. Tabloya göre, firmaların üçte ikilik kısmından fazlası 10 yılı aşkın süredir faaliyet göstermektedir.

Tablo 5.2: Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

Faaliyet Gösterilen Süre	Frekans	Oran (%)
1-5 yıl	10	15
6-10 yıl	11	17
11-15 yıl	11	17
16-20 yıl	11	17
21 yıl ve daha fazla	22	34
Toplam	65	100

Tablo 5.3, Tablo 5.4 ve Tablo 5.5 anketi cevaplayan kişilerle ilgili bilgileri yansıtmaktadır. Tablo 5.3'e göre, anketi cevaplayan kişilerin çoğunluğu kendilerini "orta kademe yönetici" olarak tanımlamışlardır. Tablo 5.4, katılımcı şahısların yarısının altı yıl veya daha fazla süredir hâlihazırdaki firmalarında çalıştıklarını açığa çıkarmaktadır. Bu veriler, günümüzün istihdam koşullarında yüksek sayılabilecek bir süreye denk düşmektedir. Tablo 5.5 ile sergilenen anketi cevaplayanların çalıştıkları bölümlerle ilgili veriler ise, dengeli ve ortalama firma yapısıyla uyumlu bir dağılımın varlığına işaret etmektedir.

Tablo 5.3: Anketi Cevaplayan Kişilerin Firmadaki Konumlarına Göre Dağılımı

Firmadaki Konum	Frekans	Oran (%)
Firma Sahibi	16	7
Üst Düzey Yönetici	67	30
Orta Kademe Yönetici	140	63
Toplam	223	100

Tablo 5.4: Anketi Cevaplayan Kişilerin Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Oran (%)
1-5 yıl	112	50
6-10 yıl	51	23
11 yıl ve daha fazla	60	27
Toplam	223	100

Tablo 5.5: Anketi Cevaplayan Kişilerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı

Bölüm	Frekans	Oran (%)
Üretim	56	25
Muhasebe-Finans	63	28
Personel	15	7
Satış-Pazarlama	80	36
Diğer	9	4
Toplam	223	100

5.2. Faktör Analizi

İlgili faktörlere yüklenip yüklenmediklerini test etmek amacıyla, tüm değişkenlere ait sorulara faktör analizi uygulanmıştır. Analizde, daha anlamlı bir faktör yapısına ulaşmak için Varimax rotasyonu kullanılmıştır. Literatüre ve araştırmanın tasarımına uygun biçimde altı faktör ortaya çıkmış, sorular beklenen faktörlere yüklenmiştir. Faktör yükleri 0,5'in üzerindedir. Açıklanan toplam varyans %63,4 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 5.6 faktör analizi sonuçlarını, faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde göstermektedir.

Tablo 5.6: Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri

Soru	Bileşen					
	Yenilikçilik	IT Yeteneği	Firma Performansı	Kolektif Duygusal Zekâ	Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	Çevresel Belirsizlik
YEN5	,810					
YEN3	,762					
YEN6	,751					
YEN2	,746					
YEN4	,697					
YEN1	,695					
YEN7	,651					
ITY3		,802				
ITY5		,782				
ITY2		,781				
ITY1		,745				
ITY4		,727				
ITY6		,710				
FP6			,818			
FP5			,758			
FP3			,758			
FP4			,700			
FP2			,673			
FP1			,670			
KDZ5				,737		
KDZ4				,727		
KDZ3				,712		
KDZ2				,682		
KDZ1				,600		
OAY2					,842	
OAY3					,818	
OAY4					,691	
OAY1					,654	
CB4						,769
CB3						,741
CB1						,616
CB2						,605

Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi
 Çözüm Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi
 Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax
 Rotasyon 6 yinelemede sonuçlandırılmıştır.

5.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı değerlere, değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine yönelik analizlere ve hipotez testlerine geçmeden önce; faktör analizi neticesinde gruplandırılma biçimleri kesinleşen sorular elde edilen sonuçlara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 5.7 güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır.

Tablo 5.7: Değişkenlere Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenin Adı	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (α)
IT Yeteneği	6	0,8763
Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	4	0,8450
Kolektif Duygusal Zekâ	5	0,8269
Örgütsel Yenilikçilik	7	0,9097
Çevresel Belirsizlik	4	0,6369
Firma Performansı	6	0,8731

Çevresel belirsizlik dışındaki değişkenlere ait güvenilirlik katsayılarının 0,82 ile 0,90 arasında oldukları görülmektedir. Bu değerler literatürde öngörülen 0,60 ve 0,70 gibi alt limit kriterlerini sağlamaktadırlar (Cronbach, 1990; Sekaran, 2000; Punch, 2005). Literatürde, -belirsizlik değişkeni başta olmak üzere- dış çevre özelliklerine ilişkin değişkenlerin, oldukça geniş bir spektrumda yer alan, birbirlerinden oldukça bağımsız, bir başka ifadeyle birlikte değişmek durumunda olmayan unsurlara ilişkin algıları yansıttıklarına dikkat çekilmiştir (Pagell and Krause, 2004, p. 633-634). Bu durum, algılanan çevresel belirsizlik değişkenine ait katsayının görece düşük olmasını anlaşılır kılmaktadır. Dolayısıyla, Tablo 5.7 genel olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

5.4. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 5.8 tüm değişkenlere ait temel tanımlayıcı istatistikler ile değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon katsayılarını sergilemektedir. Tanımlayıcı istatistikler bağlamında; tablo IT yeteneği, örgütsel adaptasyon yeteneği, kolektif duygusal zekâ, örgütsel yenilikçilik, algılanan çevresel belirsizlik ve firma performansı değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerlerini içermektedir. Tablodaki Pearson korelasyon katsayıları ise araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere işaret etmektedir.

Tablo 5.8: Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	IT Yeteneği	Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	Kolektif Duygusal Zekâ	Örgütsel Yenilikçilik	Çevresel Belirsizlik	Firma Performansı
IT Yeteneği	3,9584	,40781	(,8763)*					
Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	3,8913	,53609	,335(**)	(,8450) *				
Kolektif Duygusal Zekâ	3,6901	,50684	,443(**)	,418(**)	(,8269) *			
Örgütsel Yenilikçilik	3,7177	,56344	,413(**)	,454(**)	,606(**)	(,9097) *		
Çevresel Belirsizlik	3,0472	,47430	,044	-,046	,038	,077	(,6369) *	
Firma Performansı	3,9898	,46275	,446(**)	,365(**)	,608(**)	,627(**)	,147	(,8731) *

* Cronbach's Alpha (α) Güvenilirlik Katsayısı

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (çift yönlü)

Tablo 5.8 ile sonuçları ortaya koyulan korelasyon analizi araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönüne ve kuvvetine ilişkin fikir vermektedir. Algılanan çevresel belirsizlik dışındaki tüm değişkenler birbirleriyle $-p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde- pozitif yönde korelasyon içindedirler. Çevresel belirsizliğin, örgütsel değişkenler olan diğer beş faktörle $-p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde- istatistiksel olarak belirgin bir ilişkisi gözlenmemektedir. Tablo, örgütsel yenilikçilikle örgütsel zekâ bileşenlerinin her birinin arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, kolektif duygusal zekânın örgütsel yenilikçilikle olan ilişkisi (0,606) diğer iki bileşenin yenilikçilikle olan ilişkisine (IT yeteneği ve örgütsel adaptasyon yeteneği için sırasıyla 0,413 ve 0,454) nazaran çok daha belirgindir.

Örgütsel zekâ bileşenlerinin kendi aralarındaki ilişkiler de korelasyon tablosunda belirgin olarak gözlemlenmektedir. Burada da kolektif duygusal zekâ ön plana çıkmaktadır. IT yeteneğinin ve örgütsel adaptasyon yeteneğinin kolektif duygusal zekâyyla olan ilişkileri (sırasıyla 0,443 ve 0,418) kendi aralarındaki ilişkiden (0,335) daha güçlüdür. Kolektif duygusal zekânın yenilikçilikle ve firma performansı ile olan ilişkilerini ifade eden korelasyon katsayıları ise (sırasıyla 0,606 ve 0,608), kendisi dışındaki iki örgütsel zekâ bileşeni olan IT yeteneği ve örgütsel adaptasyon yeteneği ile olan ilişkilerini ifade eden korelasyon katsayılarından (sırasıyla 0,443 ve 0,418) daha yüksektir. Bu bağlamda kolektif duygusal zekânın örgütsel sonuçları ifade eden -ve bu çalışmadaki hipotezler çerçevesinde de bağımlı değişken olarak konumlandırılmış bulunan- iki değişkenle güçlü pozitif ilişkilere sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Yenilikçilik ve firma performansı arasında, beklendiği gibi, güçlü bir pozitif ilişki (0,627) ortaya çıkmıştır. Örgütsel zekâ bileşenleriyle firma performansı arasındaki ilişkiler de pozitif doğrultudadır. Özellikle kolektif duygusal zekânın firma performansı ile ilişkisi (0,608) oldukça belirgindir. Firma performansının en düşük düzeyde ilişki sergilediği değişken örgütsel adaptasyon yeteneğidir (0,365). Firma performansının IT yeteneği ile daha belirgin (0,446), kolektif duygusal zekâ ve örgütsel yenilikçilikle ise çok daha güçlü düzeyde ilişkisi (sırasıyla 0,608 ve 0,627) bulunmaktadır. IT yeteneğinin örgütsel adaptasyon yeteneği ile olan ilişkisi (0,335) diğer değişkenlerle olan ilişkilerine kıyasla zayıftır. Örgütsel adaptasyon yeteneğinin

IT yeteneği ile olan ilişkisi (0,335) de söz konusu faktörün diğer değişkenlerle olan ilişkilerinden daha gcszdr.

Bütün bu ilişkileri göz önünde bulundururken basit korelsyon analizinin sınırlılığı, bir başka deyişle “diğer değişkenlerin etkisini hesaba katmayan yönü” dikkate alınmalıdır (Bobko, 1995; Tabachnick and Fidell, 2007). Hipotez testleri için kurulacak regresyon modelleri, iki değişken arasındaki ilişkiyi başka değişkenleri kontrol ederek ölçen kısmi korelsyon testlerini de içermektedirler. Böylelikle gerçekte var olmayan ilişkilerin elimine edilmesi sağlanarak daha güvenli sonuçlara ulaşılabilecektir (Saruhan ve zdemirci, 2005, s. 142).

5.5. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Hipotezler rgtsel adaptasyon yeteneği, örgütsel yenilikçilik ve firma performansı bağımlı değişkenleri üzerindeki etkileri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Analizler sonucunda bağımsız değişkenlerin beta katsayıları ve anlamlılık dereceleri göz önünde bulundurularak araştırma hipotezlerinin kabulüne veya reddine karar verilecektir. Sayısal sonuçlar regresyon modellerine ilişkin tablolarda yansıtılacaktır.

5.5.1. Örgütsel Adaptasyon Yeteneği Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel adaptasyon yeteneği bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 5.9’da görülmektedir. Burada rgtsel adaptasyon yeteneği bağımlı değişkeni ile aralarında pozitif ilişki olduğu öngörülen bağımsız değişkenler -IT yeteneği ve kolektif duygusal zekâ- modele dâhil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5.9: Örgütsel Adaptasyon Yeteneği Bağımlı Değişkeni İle İlgili Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Anlamlılık	Korelasyon Katsayıları	
			Başlangıç	Kısmi
Bağımsız Değişkenler				
IT Yeteneği	,186	,146	,335	,184
Kolektif Duygusal Zekâ	,336	,010	,418	,319
F = 7,882				
R ² = 0,203				
Anlamlılık seviyesi (Sig.= 0,001<0,01)				

Tablo 5.9’da temsil edilen ve IT yeteneği ile kolektif duygusal zekânın örgütsel adaptasyon yeteneği üzerindeki etkilerini ifade eden model istatistikî açıdan anlamlıdır (Sig.=0,001<0,01). Modele dâhil edilen değişkenlerin örgütsel adaptasyon yeteneğine ait varyansın %20,3’ünü açıkladıkları görülmektedir. Kolektif duygusal zekânın p<0,05 anlamlılık seviyesinde ve 0,336 beta değeri ile örgütsel adaptasyon yeteneği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç kolektif duygusal zekânın örgütsel adaptasyon yeteneği ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ifade eden H₂ hipotezini destekleyen bir sonuçtur. Öte yandan, IT yeteneğinin ise örgütsel adaptasyon yeteneği üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi görünmemektedir (Sig.= 0,146>0,05). Bu durumda IT yeteneğinin örgütsel adaptasyon yeteneği üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren H₁ hipotezi desteklenmemektedir. IT yeteneği ile örgütsel adaptasyon yeteneği arasındaki ilişkiyi ifade eden korelasyon katsayısı, diğer bağımsız değişken olan kolektif duygusal zekâ kontrol edildiğinde, oldukça belirgin bir düşüş göstermektedir. Bu husus da IT yeteneğinin örgütsel adaptasyon yeteneği üzerindeki etkisinin görece sınırlılığına dikkat çekmektedir.

5.5.2. Örgütsel Yenilikçilik Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel yenilikçilik bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 5.10'da görülmektedir. Burada örgütsel yenilikçilik bağımlı değişkeni ile aralarında pozitif ilişki olduğu öngörülen bağımsız değişkenler -IT yeteneği, örgütsel adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâ- modele dâhil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5.10: Örgütsel Yenilikçilik Bağımlı Değişkeni İle İlgili Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Anlamlılık	Korelasyon Katsayıları	
			Başlangıç	Kısmi
Bağımsız Değişkenler				
IT Yeteneği	,140	,206	,413	,161
Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	,218	,048	,454	,250
Kolektif Duygusal Zekâ	,453	,000	,606	,454
F = 15,409				
R ² = 0,431				
Anlamlılık seviyesi (Sig.= 0,000<0,001)				

Tablo 5.10'da temsil edilen ve IT yeteneği, örgütsel adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekânın örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini ifade eden model istatistikî açıdan anlamlıdır (Sig.= 0,000<0,001). Modele dâhil edilen bağımsız değişkenlerin örgütsel yenilikçilik değişkenine ait varyansın %43,1'ini açıkladıkları görülmektedir. Kolektif duygusal zekânın p<0,001 anlamlılık seviyesinde ve 0,453 beta değeri ile örgütsel yenilikçilik üzerinde oldukça belirgin bir anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç kolektif duygusal zekânın örgütsel yenilikçilikle pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade eden H₅ hipotezini destekleyen bir sonuçtur. Örgütsel adaptasyon yeteneğinin ise, p<0,05 anlamlılık seviyesinde ve 0,218 beta değeri ile örgütsel yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu

görülmektedir. Bu sonuç örgütsel adaptasyon yeteneğinin örgütsel yenilikçilikle olumlu yönde ilişkili olduğunu öne süren H₄ hipotezini destekleyen bir sonuçtur. Öte yandan, IT yeteneğinin örgütsel yenilikçilik üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi görünmemektedir (Sig.= 0,206>0,05). Bu durumda, söz konusu etkinin varlığını ileri süren H₃ hipotezi desteklenmemektedir. Kısmi korelasyon katsayıları da regresyon analizinin üç bağımsız değişkenin örgütsel yenilikçilik bağımlı değişkeni ile olan ilişkilerine dair açığa çıkardığı sonuçları desteklemektedir. Diğer iki bağımsız değişken kontrol edildiğinde, örgütsel yenilikçilikle arasındaki ilişkiyi ifade eden korelasyon katsayısı en büyük oranda düşen değişken IT yeteneğidir (0,413→0,161). Düşüş örgütsel adaptasyon yeteneğinde daha az belirgin bir düzeyde (0,454→0,250), kolektif duygusal zekâda ise en düşük oranda gerçekleşmiştir (0,606→0,454).

5.5.3. Firma Performansı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Firma performansı bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 5.11’de görülmektedir. Burada firma performansı bağımlı değişkeni ile aralarında pozitif ilişki olduğu öngörülen bağımsız değişkenler -kolektif duygusal zekâ ve örgütsel yenilikçilik- modele dâhil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5.11: Firma Performansı Bağımlı Değişkeni İle İlgili Regresyon Analizinin Sonuçları

Bağımlı Değişken: Firma Performansı	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Anlamlılık	Korelasyon Katsayıları	
			Başlangıç	Kısmi
Bağımsız Değişkenler				
Kolektif Duygusal Zekâ	,359	,003	,608	,367
Örgütsel Yenilikçilik	,410	,001	,627	,410
F = 28,079				
R ² = 0,475				
Anlamlılık seviyesi (Sig. = 0,000<0,001)				

Tablo 5.11’de temsil edilen ve kolektif duygusal zekâ ile örgütsel yenilikçiliğin firma performansı üzerindeki etkilerini ifade eden model istatistikî açıdan anlamlıdır (Sig.= 0,000<0,001). Modele dâhil edilen değişkenlerin firma performansına ait varyansın %47,5’ini açıkladıkları görülmektedir. Kolektif duygusal zekânın $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde ve 0,359 beta değeri ile firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç kolektif duygusal zekânın firma performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ifade eden H_6 hipotezini destekleyen bir sonuçtur. Örgütsel yenilikçilik değişkeninin ise, $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde ve 0,410 beta değeri ile firma performansı üzerinde daha belirgin bir anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, örgütsel yenilikçiliğin firma performansı ile pozitif ilişki içinde bulunduğunu ifade eden H_7 hipotezini destekleyen bir sonuçtur.

Bu çalışmada, araştırma hipotezleri geliştirilirken -örgütsel zekâ bileşenleri arasındaki değişkenlerden- yalnızca kolektif duygusal zekâ ile firma performansı arasında anlamlı pozitif ilişki bulunduğu öngörülmüştür. Regresyon analizi kolektif duygusal zekânın firma performansına etkisini doğrulamaktadır. Bununla birlikte, kontrol amaçlı olarak üç örgütsel zekâ bileşeni olan IT yeteneği, örgütsel adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâ bağımsız değişkenler olarak alınmış; çoklu regresyon analizi yoluyla söz konusu üç değişkenin firma performansına olan etkileri araştırılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 5.12’de görülmektedir.

Tablo 5.12: Örgütsel Zekâ Bileşenlerinin Firma Performansı Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Firma Performansı	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Anlamlılık	Korelasyon Katsayıları	
			Başlangıç	Kısmi
Bağımsız Değişkenler				
IT Yeteneği	,202	,074	,446	,227
Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	,098	,375	,365	,114
Kolektif Duygusal Zekâ	,477	,000	,608	,469
F = 14,468				
$R^2 = 0,416$				
Anlamlılık seviyesi (Sig.= 0,000<0,001)				

Tablo 5.12'deki regresyon modelinde örgütsel zekâ bileşenlerinin tümü bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Analiz sonucunda ise, örgütsel zekâ unsurlarından yalnızca kolektif duygusal zekânın $-p<0,05$ düzeyinde- firma performansı üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi ortaya çıkmaktadır. Kısmi korelasyon katsayıları da açığa çıkan ilişkileri doğrulayan veriler sunmaktadırlar. Diğer iki değişken kontrol edildiğinde, firma performansı bağımlı değişkeni ile olan ilişkisini ifade eden katsayı en zayıf oranda düşen bağımlı değişken kolektif duygusal zekâdır (0,608→0,469). IT yeteneğinde daha belirgin (0,446→0,227), örgütsel adaptasyon yeteneğinde ise çok daha yüksek oranda bir düşüş söz konusudur (0,365→0,114). Ayrıca, üç örgütsel zekâ bileşeninin açıkladığı firma performansına ait varyans (%41,6), kolektif duygusal zekâ ve yenilikçiliğin birlikte açıkladıkları varyanstan (%47,5) düşüktür. Yine kontrol amaçlı olarak, bağımlı değişken firma performansı diğer tüm değişkenlerle birlikte regresyon analizine tabi tutulmuştur. Sonuçlar Tablo 5.13'te görülmektedir.

Tablo 5.13: Örgütsel Zekâ Bileşenleri ve Örgütsel Yenilikçiliğin Firma Performansı Bağımlı Değişkeni Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Firma Performansı	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Anlamlılık	Korelasyon Katsayıları	
			Başlangıç	Kısmi
Bağımsız Değişkenler				
IT Yeteneği	,150	,160	,446	,181
Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	,017	,871	,365	,021
Kolektif Duygusal Zekâ	,310	,013	,608	,313
Örgütsel Yenilikçilik	,370	,004	,627	,365
F = 14,611				
$R^2 = 0,493$				
Anlamlılık seviyesi (Sig.= 0,000<0,001)				

Tablo 5.13, modele dört bağımsız değişken girdiği halde yalnızca ikisinin $p<0,05$ seviyesinde firma performansı bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel açıdan

anlamli etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon modelinde dört değişken bulunmasına karşın, firma performansına ait açıklanan varyans (%49,3) kolektif duygusal zekâ ve yenilikçiliğin açıkladıkları varyanstan (%47,5) fazlaca yüksek değildir. Bu tablodaki kısmi korelasyon katsayılarına ilişkin bilgiler de kolektif duygusal zekânın ve örgütsel yenilikçiliğin firma performansı açısından taşıdıkları anlama dikkat çekmektedir. Diğer değişkenler için kontrol edildiğinde, bu iki değişkenin firma performansı ile olan ilişkilerini ifade eden korelasyon katsayılarındaki azalma çok daha düşük oranlarda gerçekleşmektedir (kolektif duygusal zekâ için 0,608→0,313 ve örgütsel yenilikçilik için 0,627→0,365). Bu düşüş, IT yeteneği (0,446→0,181) ve özellikle de örgütsel adaptasyon yeteneği (0,365→0,021) için ise oldukça yüksek düzeylerde gerçekleşmektedir.

Kontrol amaçlı olarak gerçekleştirilen her iki analiz sonucunda, $p < 0,05$ düzeyinde değişkenlerden yalnızca kolektif duygusal zekânın ve örgütsel yenilikçiliğin firma performansı ile istatistikî olarak anlamli ilişkilere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu durum Tablo 5.11’de açığa çıkan ilişkileri, bir başka deyişle kolektif duygusal zekânın ve örgütsel yenilikçiliğin firma performansı açısından taşıdıkları önemi teyit etmektedir.

5.5.4. Çevresel Belirsizliğin Moderatör Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Çevresel belirsizliğin hipotezlerde öngörülen moderatör etkilerini test etmek için kademeli regresyon analizinden yararlanılmıştır. Birinci aşamada modele araştırma değişkenleri, ikinci aşamada ise -bunlara ek olarak- çevresel belirsizliğin moderatör etkilerini temsil eden etkileşim değişkenleri dâhil edilmiştir. Etkileşim değişkenleri hesaplanırken, çoklu doğrusal bağımlılık [multicollinearity] sorununu ortadan kaldırmak için merkezileştirme [meancentering] yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel adaptasyon yeteneği, örgütsel yenilikçilik ve firma performansı bağımlı değişkenleri esas alınarak gerçekleştirilen analizlerin sonuçları Tablo 5.14, 5.15, 5.16 ve 5.17’de yansıtılmaktadır.

Tablo 5.14: Örgütsel Adaptasyon Yeteneği Bağımlı Değişkeni İle İlgili Kademeli Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımlı Değişken: Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Anlamlılık	Model Özeti		
	Bağımsız Değişkenler			Anlamlılık	R ² Değişimi	Sig. F Değişimi
1	IT Yeteneği	,189	,143	,003	,207	,003
	Kolektif Duygusal Zekâ	,337	,010			
	Çevresel Belirsizlik	-,067	,561			
2	IT Yeteneği	,040	,757	,000	,156	,002
	Kolektif Duygusal Zekâ	,424	,001			
	Çevresel Belirsizlik (ÇB)	,026	,817			
	IT YeteneğiXÇB	-,378	,004			
	Kolektif Duygusal ZekâXÇB	,339	,004			
F = 5,313 (Model 1) 6,735 (Model 2)						
R ² = 0,207 (Model 1) 0,363 (Model 2)						
Anlamlılık seviyesi: Model 1 (Sig.= 0,003<0,01) Model 2 (Sig.= 0,000<0,001)						

Tablo 5.14'te temsil edilen ve IT yeteneği, kolektif duygusal zekâ ve çevresel belirsizliğin örgütsel adaptasyon yeteneği üzerindeki etkilerini ifade eden modeller istatistikî açıdan anlamlıdır (Model 1 için Sig.=0,003<0,01, Model 2 için Sig.=0,000<0,001). Çevresel belirsizliğin ılımlatırıcı etkilerinin dâhil edildiği Model 2'deki değişim anlamlıdır (Sig. F Değişimi=0,002<0,01). Modelin açıklayıcı gücü artmıştır. İkinci modele dâhil edilen değişkenlerin örgütsel adaptasyon yeteneğine ait varyansın %36,3'ünü açıkladıkları görülmektedir. Çevresel belirsizliğin IT yeteneği üzerindeki ılımlatırıcı tesirinin, $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ve -0,378 beta değeri ile örgütsel adaptasyon yeteneği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç algılanan çevresel belirsizliğin örgütün IT yeteneği ile örgütsel adaptasyon yeteneği arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde güçlendirdiğini ifade eden H_{8a} hipotezini destekleyen bir sonuçtur. Benzer şekilde, tabloda çevresel belirsizliğin kolektif duygusal zekâ üzerindeki ılımlatırıcı tesirinin, $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ve 0,339 beta değeri ile örgütsel adaptasyon yeteneği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç algılanan çevresel belirsizliğin örgütün kolektif duygusal zekâsı ile örgütsel adaptasyon yeteneği arasındaki ilişkiyi olumlu yönde güçlendirdiğini öne süren H_{8b} hipotezini destekleyen bir sonuçtur.

Tablo 5.15: Örgütsel Yenilikçilik Bağımlı Değişkeni İle İlgili Kademeli Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Anlamlılık	Model Özeti		
	Bağımsız Değişkenler			Anlamlılık	R ² Değişimi	Sig. F Değişimi
1	IT Yeteneği	,137	,219	,000	,435	,000
	Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	,224	,045			
	Kolektif Duygusal Zekâ	,449	,000			
	Çevresel Belirsizlik	,064	,511			
2	IT Yeteneği	,134	,273	,000	,050	,150
	Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	,163	,177			
	Kolektif Duygusal Zekâ	,390	,004			
	Çevresel Belirsizlik (ÇB)	,111	,278			
	IT YeteneğiXÇB	-,215	,093			
	Örgütsel Adapt. YeteneğiXÇB	,226	,065			
	Kolektif Duygusal ZekâXÇB	-,070	,577			
F = 11,560 (Model 1) 7,671 (Model 2)						
R ² = 0,435 (Model 1) 0,485 (Model 2)						
Anlamlılık seviyesi: Model 1 (Sig. = 0,000<0,001) Model 2 (Sig. = 0,000<0,001)						

Tablo 5.15'te temsil edilen ve IT yeteneği, örgütsel adaptasyon yeteneği, kolektif duygusal zekâ ve çevresel belirsizliğin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerini ifade eden modeller istatistikî açıdan anlamlıdır (Model 1 için Sig.=0,000<0,001, Model 2 için Sig.=0,000<0,001). Çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı etkilerinin dâhil edildiği Model 2'deki değişim ise istatistiksel olarak anlamlı değildir (Sig. F Değişimi=0,150<0,05). Modelin açıklayıcı gücü anlamlı düzeyde artmamıştır. Birinci modeldeki değişkenler örgütsel adaptasyon yeteneğine ait varyansın %43,5'ini, ikinci modele dâhil edilen değişkenler ise %48,5'ini açıklamaktadır. Çevresel belirsizliğin IT yeteneği üzerindeki ılımlaştırıcı tesirinin, p<0,05 anlamlılık seviyesinde ve -0,215 beta değeri ile örgütsel adaptasyon yeteneği üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu durumda, algılanan çevresel belirsizliğin örgütün IT yeteneği ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde güçlendirdiğini öne süren H_{8c} hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 5.16: Firma Performansı Bağımlı Değişkeni İle İlgili Kademeli Regresyon Analizi Sonuçları (1)

Model	Bağımlı Değişken: Firma Performansı	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Anlamlılık	Model Özeti		
	Bağımsız Değişkenler			Anlamlılık	R ² Değişimi	Sig. F Değişimi
1	Kolektif Duygusal Zekâ	,361	,003	,000	,486	,000
	Örgütsel Yenilikçilik	,401	,001			
	Çevresel Belirsizlik	,102	,270			
2	Kolektif Duygusal Zekâ	,265	,023	,000	,079	,007
	Örgütsel Yenilikçilik	,448	,000			
	Çevresel Belirsizlik (ÇB)	,065	,460			
	Kolektif Duygusal ZekâXÇB	-,386	,003			
	Örgütsel YenilikçilikXÇB	,370	,004			
F = 19,203 (Model 1) 15,326 (Model 2)						
R ² = 0,486 (Model 1) 0,565 (Model 2)						
Anlamlılık seviyesi: Model 1 (Sig. = 0,000<0,001) Model 2 (Sig. = 0,000<0,001)						

Tablo 5.16 ile ortaya koyulan ve kolektif duygusal zekâ, örgütsel yenilikçilik ve çevresel belirsizliğin firma performansı üzerindeki etkilerini ifade eden modeller istatistikî açıdan anlamlıdır (Model 1 için Sig.=0,000<0,001, Model 2 için Sig.=0,000<0,001). Çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı etkilerinin dâhil edildiği Model 2'deki değişim anlamlıdır (Sig. F Değişimi=0,007<0,01). Modelin açıklayıcı gücü artmıştır. İkinci modele dâhil edilen değişkenlerin firma performansı değişkenine ait varyansın %56,5'ini açıkladıkları görülmektedir. Çevresel belirsizliğin kolektif duygusal zekâ üzerindeki ılımlaştırıcı tesirinin, p<0,05 anlamlılık seviyesinde ve -0,386 beta değeri ile firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, algılanan çevresel belirsizliğin örgütün kolektif duygusal zekâsı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde güçlendirdiğini ifade eden H_{8d} hipotezini destekleyen bir sonuçtur. Yine Tablo 5.16'da, çevresel belirsizliğin örgütsel yenilikçilik üzerindeki ılımlaştırıcı tesirinin, p<0,05 anlamlılık seviyesinde ve 0,370 beta değeri ile firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, algılanan çevresel belirsizliğin örgütsel yenilikçilikle firma performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde güçlendirdiğini ileri süren H_{8e} hipotezi desteklenmektedir.

Kontrol amaçlı olarak IT yeteneği, örgütsel adaptasyon yeteneği, kolektif duygusal zekâ, örgütsel yenilikçilik ve çevresel belirsizlik bağımsız değişkenler olarak ele alınmış; kademeli regresyon analizi yoluyla söz konusu beş değişkenin ve bunların ilk dördünün algılanan çevresel belirsizlikle etkileşimlerinin firma performansına olan etkileri araştırılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 5.17’de görülmektedir.

Tablo 5.17: Firma Performansı Bağımlı Değişkeni İle İlgili Kademeli Regresyon Analizi Sonuçları (2)

Model	Bağımlı Değişken: Firma Performansı	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Anlamlılık	Model Özeti		
	Bağımsız Değişkenler			Anlamlılık	R ² Değişimi	Sig. F Değişimi
1	IT Yeteneği	,147	,169	,000	,504	,000
	Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	,028	,791			
	Kolektif Duygusal Zekâ	,310	,013			
	Örgütsel Yenilikçilik	,358	,005			
	Çevresel Belirsizlik	,102	,272			
2	IT Yeteneği	,218	,051	,000	,099	,014
	Örgütsel Adaptasyon Yeteneği	,003	,976			
	Kolektif Duygusal Zekâ	,188	,135			
	Örgütsel Yenilikçilik	,377	,003			
	Çevresel Belirsizlik (ÇB)	,070	,453			
	IT YeteneğiXÇB	-,051	,664			
	Örgütsel Adapt. YeteneğiXÇB	,057	,641			
	Kolektif Duygusal ZekâXÇB	-,424	,002			
Örgütsel YenilikçilikXÇB	,409	,006				
F = 11,980 (Model 1) 9,284 (Model 2)						
R ² = 0,504 (Model 1) 0,603 (Model 2)						
Anlamlılık seviyesi: Model 1 (Sig.= 0,000<0,001) Model 2 (Sig.= 0,000<0,001)						

Tablo 5.17 ile ortaya koyulan ve araştırmanın diğer değişkenlerinin firma performansı üzerindeki etkilerini ifade eden modeller istatistikî açıdan anlamlıdır (Model 1 için Sig.=0,000<0,001, Model 2 için Sig.=0,000<0,001). Çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı etkilerinin dâhil edildiği ikinci modeldeki değişim de istatistiksel olarak anlamlıdır (Sig. F Değişimi=0,014<0,05). Modelin açıklayıcı gücü artmıştır. İkinci modele dâhil edilen değişkenlerin firma performansı değişkenine ait varyansın %60,3’ünü açıkladıkları görülmektedir. Tablo 5.17, modele farklı ılımlaştırıcı etkileri yansıtan değişkenler de girdikleri halde, çevresel belirsizliğin yalnızca kolektif duygusal zekâ ve örgütsel yenilikçilik üzerindeki ılımlaştırıcı tesirlerinin firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerde

bulduklarını saptamaktadır. Çevresel belirsizliğin kolektif duygusal zekâ üzerindeki ılımlatıcı tesirinin $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ve $-0,424$ beta değeri ile firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, algılanan çevresel belirsizliğin örgütün kolektif duygusal zekâsı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde güçlendirdiğini ifade eden H_{8d} hipotezinin kabul edilmesini desteklemektedir. Çevresel belirsizliğin örgütsel yenilikçilik üzerindeki ılımlatıcı tesirinin ise, $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ve $0,409$ beta değeri ile firma performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç da algılanan çevresel belirsizliğin örgütsel yenilikçilikle firma performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde güçlendirdiğini öne süren H_{8e} hipotezinin kabulünü desteklemektedir.

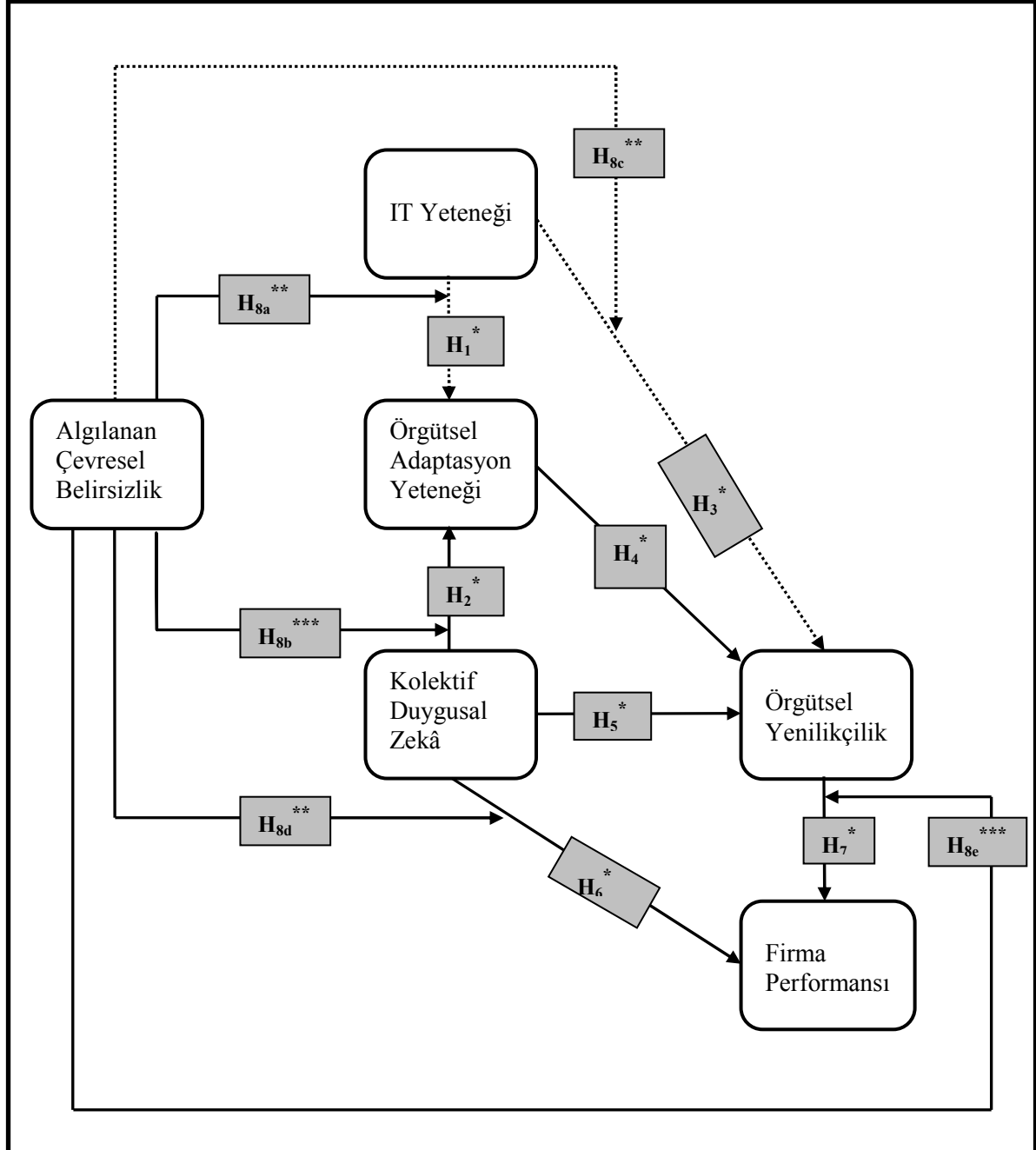
5.5.5. Hipotezlere Dair Sonuçların Özeti

Uygulanan analizler neticesinde elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar Tablo 5.18’de özetlenmektedir.

Tablo 5.18: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçların Özeti

Hipotez No.	Hipotez	Beta	Anlamlılık	Sonuç
H ₁	Örgütün IT Yeteneği ile örgütsel adaptasyon yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.	,186	,146	RED
H ₂	Örgütün kolektif duygusal zekâsı ile örgütsel adaptasyon yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.	,336	,010	KABUL
H ₃	Örgütün IT yeteneği ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.	,140	,206	RED
H ₄	Örgütsel adaptasyon yeteneği ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.	,218	,048	KABUL
H ₅	Örgütün kolektif duygusal zekâsı ile yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.	,453	,000	KABUL
H ₆	Örgütün kolektif duygusal zekâsı ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,359	,003	KABUL
H ₇	Örgütsel yenilikçilikle firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,410	,001	KABUL
H _{8a}	Algılanan çevresel belirsizlik arttıkça, örgütün IT yeteneği ile örgütsel adaptasyon yeteneği arasındaki ilişki olumsuz yönde güçlenir.	-,378	,004	KABUL
H _{8b}	Algılanan çevresel belirsizlik arttıkça, örgütün kolektif duygusal zekâsı ile örgütsel adaptasyon yeteneği arasındaki ilişki olumlu yönde güçlenir.	,339	,004	KABUL
H _{8c}	Algılanan çevresel belirsizlik arttıkça, örgütün IT yeteneği ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki olumsuz yönde güçlenir.	-,215	,093	RED
H _{8d}	Algılanan çevresel belirsizlik arttıkça, örgütün kolektif duygusal zekâsı ile firma performansı arasındaki ilişki olumsuz yönde güçlenir.	-,386	,003	KABUL
H _{8e}	Algılanan çevresel belirsizlik arttıkça, örgütsel yenilikçilikle firma performansı arasındaki ilişki olumlu yönde güçlenir.	,370	,004	KABUL

Hipotezlere ilişkin durumun açıklığa kavuşmasının ardından belirginleşen ilişkiler ışığında ortaya çıkan model Şekil 5.1.'de temsil edilmektedir. Şekilde, desteklenen hipotezlerin temsil ettikleri ilişkiler kalın oklarla, desteklenemeyen hipotezlerin ifade ettikleri ilişkiler ise kesik çizgili oklarla gösterilmiştir.



- * Pozitif ilişki
- ** Olumsuz yönde moderatör etki
- *** Olumlu yönde moderatör etki

Şekil 5.1: Araştırmanın Sonuç Modeli

Sonuç modeli araştırmanın önemli bulgularını belirgin bir biçimde sergilemektedir. Örgütsel zekâ bileşenlerinden kolektif duygusal zekânın örgütsel adaptasyon yeteneği, örgütsel yenilikçilik ve firma performansı üzerinde etkili olduğu; örgütsel adaptasyon yeteneğinin -kolektif duygusal zekâ kadar güçlü bir biçimde olmasa da- örgütsel yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği ve örgütsel yenilikçiliğin firma performansı ile olumlu ilişki içinde olduğu görülmektedir. IT yeteneği ise -hipotezlerle öngörülenin aksine- belirlenen anlamlılık düzeylerinde örgütsel adaptasyon yeteneğiyle ve yenilikçilikle ilişkili görünmemektedir. Algılanan çevresel belirsizlik, diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin çoğu üzerinde -olumlu ya da olumsuz yönde- belirgin moderatör etkiler sergilemektedir. Elbette ki bu araştırma bulguları kümesi -sınırlılıkları da göz önünde bulundurulmak suretiyle-daha ayrıntılı bir biçimde değerlendirilmeye, yöneticiler ve araştırmacılar açısından ortaya çıkardıkları sonuçlar bağlamında tartışılmaya ihtiyaç duymaktadır.

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

6.1. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu çalışmada örgütsel zekâ; IT yeteneği, örgütsel adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâdan oluşan bir yapı, söz konusu üç bileşenin oluşturduğu bir bütünlük olarak tasarlanmıştır. Bu kavrayış, temelde bireysel zekâ literatürünün değerlendirilmesine dayalı bir kavrayış olarak ortaya çıkmıştır. Bireysel zekâ literatüründeki önemli yaklaşımların (Gardner, 2004/1983; Howe, 1988; Salovey and Mayer, 1990; Neisser et al., 1996; Bowman et al., 2002; Schlinger, 2003; Sternberg, 2003b) incelenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda işlevsel ve operasyonel bir zekâ tanımı geliştirilmiştir: Zekâ, *enformasyon işleme kapasitesi, adaptasyon yeteneği ve duygusal zekâdan oluşan kapsamlı-bütünlüklü yetenek* olarak tanımlanmıştır. Nasıl bir zekâ anlayışından hareket edilirse öyle bir örgütsel zekâ kavramına ulaşılabileceği, bir başka deyişle paradigmanın önemli ölçüde belirleyici olacağı açıktır (Scott, 1974; Eales-White, 2005; Jamali, 2005). Dolayısıyla, bu çalışmada bireysel zekâ literatürüne ve özellikle de bu literatürdeki çoğulcu/bağlamsal yaklaşıma (Gardner, 2004/1983; Weinberg, 1989; Ceci et al., 1997; Shavinina, 2001; Schlinger, 2003; Sternberg, 2003a) dayalı bir örgütsel zekâ kavramsallaştırmasının tercih edildiğinin vurgulanması önemlidir.

Sternberg'in (1984a, 1985b, 2003b) triarşik başarı zekâsı yaklaşımı örgütsel zekâ bileşenlerini belirlerken yararlanılan, bu çalışmada ilham kaynağı olmuş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda zekânın birbirleriyle bütünleşik, birbirlerine bağımlı ve çevreyle ilişkili üç yönü olduğundan bahsedilir. Bir başka deyişle, triarşik yaklaşım zekâ unsurlarını somutlaştırır, izolâsyondan kurtararak organizmayla ve çevreyle ilintilendirir. Benzer bir şekilde; bu çalışmadaki örgütsel zekâ bileşenleri de yalıtılmış unsurlar olarak değil, birbirleriyle ve örgütün yaşamsal süreçleriyle ilişkili faktörler olarak ele alınmıştır. Sternberg'in (1984a, 1985b, 2003b) kuramında bireyin zekâsı açısından “iç dünya”, “dış dünya” ve ikisi arasındaki iletişimi sağlayan “deneyim” önemli yer tutmaktadır. Bu çalışmada öne sürülen IT yeteneği, örgütsel adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâ bileşenleri de örgütlerin iç dünyalarına, dış dünyalarına ve ikisi arasında aracılık yapan deneyimlerine ilişkin çeşitli unsurları yansıtır.

Örgütsel zekâyı kavramsallaştırırken, daha önceki örgütsel zekâ literatürü gözden geçirilmiş ve değerlendirilmiştir. Söz konusu literatürdeki çalışmaların birbirlerinden ve bireysel zekâ literatüründen önemli ölçüde kopuk oldukları görülmüştür. Örneğin bireysel zekâyı temel alan ve sistematik-yönetmel bir örgütsel zekâ çerçevesi sunan Glynn (1996) zekânın sosyal-duygusal boyutlarını ihmal etmiştir. Örgütün zekâsının duygusal boyutunu çalışan Huy (1999, 2002, 2005), kendisi gibi düzeyler arası geçişlere ilişkin teorik çalışma yapan Glynn'in (1996) yaklaşımını dikkate almamıştır. Hâlbuki kavramsal bir çalışma geçmişteki teorik çalışmalarla etkili ve açık bir bağ kurmak, argümanlarının temelini sağlam bir biçimde -bir başka deyişle, okurun zihninde bağlantıları rahatlıkla kurabilmesine imkân verecek bir şekilde- sergilemek durumundadır (Sutton and Staw, 1995, p. 373). Bu bağlamda, bu çalışmanın temel dayanak noktalarından birini oluşturan örgütsel zekâ literatürünün ciddi kısıtlılıklara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, araştırma sonuçlarını değerlendirirken en başta vurgulanması gereken noktalardan birini ifade etmektedir.

Bu çalışmada örgütsel zekâyı tek bir faktör olarak ele alan (Halal, 1998; Hallinger, 1998; Zara, 2004) ya da enformasyon işleme süreçleri ve IT yeterlilikleri gibi unsurlarla fazlaca özdeşleştiren yaklaşımlardan (Huber, 1990; Leidner and Elam, 1995; Leidner et al., 1999) ayrı bir tutum benimsenmiştir. Esasında, Glynn'in (1996) yenilik süreciyle zekâyı ilişkilendiren ve yönetmel çıkarımları önemseyen örgütsel zekâ yaklaşımına benzer bir yaklaşım sergilenmiştir. Kapsamlı bir literatür incelemesi sonucunda; örgütsel zekâ *IT yeteneği, örgütsel adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâdan oluşan bir bütünlük* olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu bileşenlerin kendi aralarındaki bağlantılara ve firma yenilikçiliği ve performansı ile olan ilişkilerine dair araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Hipotezlerde IT yeteneği ve kolektif duygusal zekânın örgütsel adaptasyon yeteneği ile, her üç bileşenin örgütsel yenilikçilikle, kolektif duygusal zekâ ve örgütsel yenilikçiliğin ise firma performansı ile pozitif ilişki içinde oldukları ileri sürülmüştür. Bunlara ek olarak, algılanan çevresel belirsizliğin örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerde oynadığı moderatör role ilişkin hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotezleri test etmek amacıyla, anket yöntemi ile veri toplanan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Zaman kısıtlılıkları ve diğer sınırlayıcı şartlar dâhilinde, en iyi

araştırma tasarımı ve en uygun örneklem hedeflenerek sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Veri toplama sürecinin sonunda, 65 firmadan 223 anket elde edilmiştir. Uygulanan analizler neticesinde çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma bulguları, IT yeteneği ile ilgili olanların dışındaki ilişki hipotezlerinin kabulünü desteklemektedir. IT yeteneğinin örgütsel yenilikçilik ve firma performansı ile olan ilişkilerine dair hipotezler ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Araştırma sonuçları, örgütsel zekâ bileşenlerinden kolektif duygusal zekânın organizasyonun yaşamındaki belirgin önemine dikkat çekmektedir. Bu bileşen hem örgütsel adaptasyon yeteneğini, hem örgütsel yenilikçiliği, hem de firma performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bütün bu değişkenlerle kolektif duygusal zekâ arasında anlamlı ve yüksek düzeyde ilişkilerin ortaya çıkmış olması çarpıcıdır. Kolektif duygusal zekâ, öncelikle, diğer bir örgütsel zekâ unsuru olan örgütsel adaptasyon yeteneğini pozitif yönde etkilemektedir. Bu bulgu, daha önceki literatürde yer alan ve duygusal yeterliliklerin değişim ve uyum sağlama süreçlerini desteklediğine işaret eden çalışmalarda (Huy, 1999; Goleman, 2000; Mossholder et al., 2000) vurguları teyit etmektedir. Araştırma sonucunda, örgütün kolektif duygusal zekâsı örgütsel yenilikçilik üzerinde en güçlü etkiye sahip faktör olarak belirginleşmiştir. Bu sonuç, örgütün kolektif duygusal zekâ kapsamındaki yetenek ve yeterliliklerinin örgütsel yenilikçiliği olumlu yönde etkileyebileceğine dikkat çeken çalışmaların (Johannessen et al., 1999; Ashkanasy and Daus, 2002; Gantt and Agazarian, 2004) tespitleriyle uyumludur.

Örgütsel adaptasyon yeteneğinin örgütsel yenilikçilik üzerinde -kolektif duygusal zekâyâ nazaran- daha az belirgin bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Esasında, literatürde adaptasyon yeteneğinin pek çok konudaki önemi vurgulanmaktadır (Oktemgil and Greenley, 1997; Mavondo, 2000; Staber and Sydow, 2002). Söz konusu faktör, pazardaki gelişmelere uyum sağlamak için yaşama geçirilmeleri gereken çeşitli değişiklik ve düzenleme çabalarının gerçekleştirilme düzeyine işaret etmektedir (Oktemgil and Greenley, 1997; Leonidou, 2004). Kolektif duygusal zekâ ise çeşitli sosyal-duygusal yetenekleri içermektedir (Abraham, 2004; Yang and Mossholder, 2004). Araştırma sonuçları, bu yeteneklerin değişiklik/düzenleme çabalarına kıyasla daha önemli olarak algılandıklarını göstermektedir. Örneklem niteliklerinin bu sonuçların ortaya çıkmasındaki payı da

gözden kaçırılmamalıdır. Zira araştırma, değerlerin ve duyguların çok önemli rol oynadığı, yaşamsal tercihlerde ekonomik faktörler kadar dikkate alındıkları bir toplumun (Uleman et al., 2000; Razum et al., 2005) bütünlüğü içerisinde var olan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Duygusal faktörlere verilen önemin algıda da belirleyici olması kaçınılmazdır.

Araştırmanın IT yeteneğinin etkileri ile ilgili sonuçları da dikkat çekicidir. Sonuçlara göre, IT yeteneği örgütsel adaptasyon yeteneği ve örgütsel yenilikçilikle beklenen düzeylerde anlamlı ilişkiler sergilememektedir. Bu durumun anlaşılması için literatürdeki bulgu ve tespitlerin yeniden gözden geçirilmesinde yarar vardır. IT yeteneğinin örgüt yaşamında çok önemli bir rol oynadığı açıktır (Robey et al., 2000; Alavi and Leidner, 2001; Tippins and Sohi, 2003; Melville et al., 2004). Ancak sonuçlar, söz konusu değişkenin -zihinlerde- direkt etkileri olan bir faktörden ziyade kültürel, örgütsel vb çeşitli unsurları etkileyen ve yansımaları çok farklı noktalarda açığa çıkan bir altyapı faktörü olarak değerlendirilmiş olabileceğine işaret etmektedir. Bunun nedenlerinden birinin, “kavramın teknik içeriği ve bunun yol açtığı farklı algılanma ihtimali” olduğu düşünülebilir (Bharadwaj, 2000; Sambamurthy et al., 2003; Araya et al., 2007). IT yeteneğinin örgütsel yenilikçilikle ve firma performansı ile ilişkilerini ifade eden 0,4’ün üzerindeki korelasyon katsayılarının, kısmi korelasyon analiziyle diğer değişkenler kontrol edilince oldukça belirgin biçimde düşmeleri de bunu desteklemektedir. Ayrıca ölçekten kaynaklanabilecek sorunlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmada tercih edilen “yararlılık” eksenli soruların (Desarbo et al., 2005) subjektif ya da ayrık algılamalara kapı aralamış olabileceği düşünülmelidir. Araştırmaya katılanlar, oldukça teknik bir yeterlilik olarak algıladıkları IT yeteneğini, zihinlerinde diğer örgütsel değişkenlerden -özellikle de örgütsel yenilikçilik ve firma performansından- görece farklı bir konuma yerleştirmiş olabilirler.

IT yeteneği ile ilgili bulguların değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken başka faktörler de vardır: IT yeteneğine ilişkin yargıların, IT yatırımlarının geri dönüşüne ilişkin algılarla önemli ölçüde ilintili olması doğaldır. Özellikle son yıllarda giderek artan IT yatırımlarının, geri dönüşlerinin tatminkâr olup olmadıklarının anlaşılması ise hiç de basit değildir (Burke and Menachemi, p. 208). Dolayısıyla IT yeteneğini sonuç niteliğindeki örgütsel değişkenlerle ilişkilendirmek

kolay değildir. Literatürde de bu hususa dikkat çekilmiştir. IT yeterliliklerinin performansa etkilerinin anlaşılması bağlamında, -örgütsel öğrenme unsurları gibi- çeşitli ara değişkenlerin hesaba katılmalarının yararlı olabileceği belirtilmiştir (Tippins and Sohi, 2003, p. 757; Bhatt and Grover, 2005, p. 274). Ayrıca, IT ile ilgili faktörlerin bilgi yönetimi aktiviteleriyle ilişkilendirilerek çalışılmalarının aydınlatıcı olacağı da dile getirilmiştir (Chou et al., 2007, p. 415).

IT altyapısı ile bunun kullanılma etkinliğinin genellikle karıştırıldığı ifade edilmektedir. Bunlar arasında, asıl farklılaşma yaratabilecek ve rekabet avantajı oluşturabilecek olanın “etkin kullanım” olduğuna dikkat çekilmektedir (Bhatt and Grover, 2005, p. 274). Ancak altyapı ve etkin kullanımla ilgili unsurların, anket soruları içerisinde etkili ve rahatlıkla ayrıştırılabilecek bir biçimde ifade edilmeleri çok kolay değildir. IT literatüründeki bu durum, örgütsel zekâ literatüründeki “örgütsel zekânın hem neden hem sonuç olarak alınması ikilemi”ni ya da bireysel zekâ literatüründeki “döngüsellik” sorununu andırmaktadır (Howe, 1988; Glynn, 1996; Schlinger, 2003). Aslında IT yeteneği ile çeşitli firma performansı göstergeleri arasında açık bağlantı ve/veya pozitif ilişki tespit eden ve raporlayan çalışmalarda dahi; bulguları genellerken dikkatli olunması gerektiği, bağlantının arka planındaki mekanizmanın açık olmadığı, bağlantıyı oluşturan değişkenler zinciri üzerinde daha fazla çalışılmasının şart olduğu vurgulanmıştır (Bharadwaj, 2000, p. 188; Sanders and Premus, 2005, p. 15-16). Ayrıca literatürde IT’nin ve firmanın IT yeterliliklerinin sürekli bir gelişme içinde olduğu, dolayısıyla firmanın stratejisi ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin de zamanla belirgin biçimde farklılaştığı ifade edilmekte; IT yeteneğinin sürekli bir biçimde yeniden değerlendirilmeye ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir (Dewett and Jones, 2001, p. 335). Bir başka deyişle, IT zaman içinde değişen etkileri itibarı ile düşünülmesi gereken bir unsur olarak ele alınmaktadır (Li and Ye, 1999, p. 49). Dolayısıyla belirli bir zamanda toplanan verilerde sorunlar olabileceği, yorumlama ve genelleştirme zorlukları yaşanabileceği aşikârdır. Bütün bunlar, bu çalışmanın IT yeteneği ile ilgili sonuçlarını anlaşılır kılmaktadır.

Araştırma sonuçları örgütsel adaptasyon yeteneğinin firma yenilikçiliğini olumlu etkilediğini doğrulamaktadır. Ancak araştırmanın genel sonuçları bağlamında, örgütsel adaptasyon yeteneğinin diğer değişkenlerle görece zayıf

ilişkilerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Kısmi korelasyon katsayıları bağlamında IT yeteneği için açığa çıkan durum, örgütsel adaptasyon yeteneği için de geçerlidir: Diğer değişkenler kontrol edilince, örgütsel adaptasyon yeteneğinin hem örgütsel yenilikçilikle hem de firma performansı ile olan ilişkisi belirgin biçimde zayıflamaktadır. Ayrıca, örgütsel adaptasyon yeteneği firma performansı ile bağlantısı en düşük düzeyde seyreden değişken olarak belirginleşmiştir. Bu durum, IT yeteneği için ifade edilen bir hususun -kısmen ve belirli bir düzeyde de olsa- örgütsel adaptasyon yeteneği için de geçerli olabileceğine işaret etmektedir: Örgütsel adaptasyon yeteneğinin ifade ettiği değişiklik, düzenleme vb unsurlar (Oktemgil and Greenley, 1997; Leonidou, 2004; Tuominen et al., 2004) teknik içerikli ve sonuçlarla ilgileri sınırlı altyapı faktörleri olarak algılanmış olabilirler. Kolektif duygusal zekâ kapsamındaki unsurlar için ise böyle bir durum söz konusu değildir. Bu unsurların sonuç değişkenleriyle bağlantılı olarak algılandıkları açıktır. Zira kolektif duygusal zekânın hem örgütsel yenilikçilikle hem de firma performansı ile güçlü ilişkiler içinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırma, duygularla ve yenilikle ilgili faktörlerin organizasyon yaşamındaki önemlerine dikkat çekmektedir. Bu faktörlere önem atfedilmesinin arka planında kültürel yapıyla ilgili unsurların bulunduğu düşünülebilir. İşletmelerin içinde yer aldıkları toplumun kültürünün duygusal faktörlere önem veren bir görünüm sergilediği üzerinde durulmuştur. Benzer şekilde, yeniliğe ve yenilikçiliğe verilen önem de gün geçtikçe artmaktadır. Toplumsal hayatın her alanında ve özellikle de iş dünyasında “icat çıkarmak”, “eski köye yeni adet getirmek” gibi gündelik dile yerleşmiş bulunan geleneksel yenilik karşıtı söylemler eleştirilmekte ve bu tür olumsuz anlayışlar aşılmaya çalışılmaktadır. Bu çabalar hem üretim hem de hizmet sektörlerinde yansımalarını bulmaktadır. Belirtilmesi gereken bir husus da; ekonomi ve firmalar üzerinde kapsamlı etkileri olan krizlerle sıkça sarsılan bir ülkede, insanların ve firmaların -kendileri yaşamasalar dahi- çevrelerinde iflas, çöküş ve hatta trajedilere özellikle belirli dönemlerde çokça şahit oldukları bir ekonomik ortamda (Zehir et al., 2002; Yentürk, 2003; Günçavdı ve Küçükçifçi, 2004) yeniliğin önemli olarak algılanmasının kaçınılmaz olduğudur.

Araştırma örgütsel yenilikçiliğin firma performansını desteklediğini ortaya koymuştur. Bu daha önceki literatürle uyumlu bir sonuçtur (Cooper, 2000; Calantone

et al., 2002; Cavusgil et al., 2003; Guan and Ma, 2003; Yam et al., 2004). Destek, belirsizliğin yüksek düzeylerde algılandığı çevrelerde daha fazla güçlenmektedir. Yenilikçilikle kolektif duygusal zekânın ilişkisi ise, görece yeni ve önemli bir bulgudur. Yenilikçilikle ilgili bir diğer bulgu da, örgütsel adaptasyon yeteneğinin yenilikçilik üzerindeki etkisidir. Bu bulgu, örgütsel adaptasyon yeteneğinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisine dikkat çeken çalışmaların tespitlerini doğrulamaktadır (McCann and Selsky, 1984; Staber and Sydow, 2002; Cunha and Cunha, 2006; Glor, 2007).

Araştırma sonuçları, algılanan çevresel belirsizliğin değişkenler arası ilişkilerde oynadığı moderatör rolün önemine işaret etmektedir. Çevresel belirsizlik arttıkça IT yeteneği ile örgütsel adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâ ile firma performansı arasındaki ilişkiler olumsuz yönde; kolektif duygusal zekâ ile örgütsel adaptasyon yeteneği ve örgütsel yenilikçilikle firma performansı arasındaki ilişkiler ise olumlu yönde güçlenmektedir. Algılanan çevresel belirsizliğin IT yeteneği ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde güçlendirdiğini öne süren hipotez ise, istatistiksel olarak anlamlı bir etki ortaya çıkmadığından desteklenememiştir. Araştırmanın çevresel belirsizlikle ilgili sonuçları literatürdeki pek çok çalışmanın bulgularına benzer çıkarımlar ortaya koymakta, ancak bir yandan da diğer pek çok çalışma ile çeliştiği düşünülebilecek veriler sunmaktadır (Souder et al., 1998; Li and Ye, 1999; Claycomb et al., 2001; Choe, 2003; Lu and Yang, 2004; Lester et al., 2006). Genel olarak, sonuçlar belirsizliğin yüksek düzeylerde algılandığı çevrelerde teknik yeterliliklerden ziyade yenilikçi-yaratıcı uygulama, faaliyet ve süreçlerin ön plana geçtiklerine dikkat çekmektedir. Yine belirsiz çevrelerde, kapasite sorunu da açık bir biçimde gün yüzüne çıkmaktadır. Artan belirsizlik, hem IT yeteneği gibi teknik hem de kolektif duygusal zekâ gibi özünde beşeri temelli yeterliliklerin çeşitli alanlardaki işlevselliklerini zayıflatmaktadır.

Bu araştırmada ve başka pek çok çalışmada sonuç değişkeni olarak ele alınan firma performansı açıklanması güç, geniş içerikli bir kavramdır. Birkaç değişkenin firma performansındaki varyansın tümünü açıklaması beklenemez (Offermann et al., 2004, p. 240). Subjektif ölçeklerin kullanıldığı bu çalışmada, firma performansının yenilikçilikle ve kolektif duygusal zekâyla bağlantılı olduğu ortaya koyulmuştur. Özellikle kolektif duygusal zekânın performansla ilişkisi dikkat çekici bir bulgudur.

En azından, duygusal yeterliliğe ilişkin algularla performans algularının kesiştiği açığa çıkmaktadır. Bu sonuç, bir sonraki kısımda tartışılacak olan yönetsel çıkarımlar açısından da önem taşımaktadır.

6.2. Araştırma Sonuçlarının Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Öneriler

Bu çalışmanın, uygulamada yararlı olabilecek en önemli genel bulgusu “örgütsel zekâ unsurlarının yenilikçiliği ve firma performansını desteklemeleri”dir. Yöneticiler açısından bu durum, söz konusu unsurları geliştirmek için yatırım yapmanın yerindeliliğine ve hatta gerekliliğine işaret eder. Yöneticiler organizasyondaki örgütsel zekâ unsurlarını geliştirmek için somut programların tasarlanmasını ve hayata geçirilmesini sağlamalıdır. Örgütsel zekânın geliştirilmesi, “örgütsel aptallık” olarak nitelendirilen zeki olmayan tutumların (Kerfoot, 2003; Erçetin, 2004) önüne set çekecek ve bir noktadan sonra zeki birey-aptal örgüt ikileminin aşılması için de katkı sağlayacaktır. Söz konusu ikilem, günümüz organizasyonlarında var olan -gözlemlenebilir düzeydeki- en belirgin örgütsel zekâ sorununu ifade etmektedir.

İş dünyasındaki herhangi bir girişimin yenilikçiliğinin önündeki temel engellerin genellikle muhafazakâr ve bürokratik kültürler ve yapılar, iletişim problemleri, idari esneklikten yoksunluk gibi içsel faktörlerden oluştuğu ifade edilmiştir (Khandwalla, 2006, p. 1). Yöneticiler örgütsel zekâ unsurlarını geliştirerek bunlarla mücadele edilmesini sağlayabilirler. Bu süreçte yapılacak düzenlemelerde örgütün bütünü göz önünde bulundurulmalıdır. Zira örgütsel zekâ sorunları üst yönetimle sınırlı değildir. Bilakis, bunlarla başa çıkmayı sağlayacak bilgi ağları vb unsurlar firmanın bütününde ortaya çıkmaktadır (McKelvey, 2001, p. 184).

Kolektif duygusal zekânın belirgin etkisi, yöneticiler açısından çok önemli bir olgudur. Esasında örgütün kolektif duygusal zekâsına en çok vurgu yapan çalışmalar da uygulayıcılara hitap eden çalışmalar olmuştur (Druskat and Wolff, 2001; Boyatzis and Van Oosten, 2003). Yöneticiler duyguların ifade edilebileceği ve kolektif duygusal zekânın gelişebileceği bir ortamı yaratmak ve yaşatmak durumundadırlar. Aksi takdirde, sırf olumsuz duygusal faktörler kapasiteli bir insanı örgüte katkı

yapmaktan alıkoyabilmektedir. Organizasyon üyeleri algıladıklarını ifade edebilmek için dahi duyguların diline ihtiyaç duymaktadırlar (Robinson, 2003, s. 18). “Örgütsel kelime hazinesinin esirleri” (Zuboff, 1988, p. 394) olmamak, örgüte ve çalışanlara ilişkin derinlikli bir kavrayış geliştirmek için kolektif duygusal zekânın geliştirilmesi şarttır. Ayrıca, araştırmalar yönetsel yetersizliklerin de önemli ölçüde duygusal faktörlerden kaynaklandıklarını ortaya koymaktadır (Wagner, 2006, s. 86-87). Bununla birlikte, kolektif duygusal zekânın önemi diğer örgütsel zekâ unsurlarının önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir. Yenilikçiliği olumlu etkileyen adaptasyon yeteneği de oldukça önemlidir, dolayısıyla geliştirilmelidir. Yönetim örgütsel adaptasyon yeteneğinin geliştirilmesi için somut uygulamalar tasarlamak durumundadır. Yine, örgüt açısından önemi açık olan IT yeteneğinin geliştirilmesi, IT süreçlerine ilişkin planlama ve kontrol işlevlerinin yürütülmesi de yönetimin sorumlulukları arasında yer almaktadır.

Araştırma sonuçları yenilikçiliğin teşvik edilmesinin önemine dikkat çekmektedir. Yöneticiler açısından, yenilik -bir başka deyişle inovasyon- kadar üzerinde durulması gereken bir başka konu da “eksnovasyon” konusudur. Eksnovasyon, daha ziyade büyük örgütlerde rastlanan -ancak aslında her büyüklükteki organizasyonda şahit olunabilecek- gereksiz düzenleme, uygulama ve politikaların elimine edilmelerini, bunlardan kurtulmayı ifade eder (Drucker, 1993a; Khandwalla, 2006). Bu, aynı zamanda yenilikçi politika ve uygulamaların üretilmesi için de alan açılmasını sağlar. Eksnovasyon bir değişim çabasıdır ve her değişim çabası gibi belirli bir dirençle karşılaşması kaçınılmazdır. Kapsamlı eksnovasyon çeşitli birimlerin ve alışlageldik-içselleştirilmiş uygulamaların lağvını bile gerektirebileceği için direncin şiddetli olması muhtemeldir. Direncin bir kısmı yönetim kademelerinden de gelebilir. İşte bu süreçteki sıkıntılarla başa çıkabilmek için de yöneticiler örgütsel zekâyâ ve bilhassa direncin şiddetini hafifletebilecek olan kolektif duygusal zekâyâ önem vermek durumundadırlar.

Örgütün zeki olmasının yanı sıra, yöneticiler de fonksiyonel olarak zeki davranışlar sergilemek durumundadırlar. Literatürde buna değinilmekte, yöneticilerin kültürel ve politik anlamda zeki olmalarının önemine işaret edilmektedir (Adams and Zanzi, 2006; Triandis, 2006). Bununla birlikte, örgütsel zekâ-yönetim ilişkisi bağlamında en önemli faktör, yöneticilerin sergilemeleri gereken zeki davranışlardan

ziyade yönetimin örgütsel düzeyde zekâyı geliştirmek için yapması gerekenlerdir. Bunlar klasik yönetim fonksiyonlarının öngördükleri yaklaşımlarla çelişebilirler. Örneğin adaptasyon yeteneğinin yapısal unsurları olan çok kanallılığı, işlevsel fazlalığı ve görece bağımsız eşleşmeyi (Staber and Sydow, 2002, p. 414-419) desteklemek disiplin ve verimlilik sorunlarına yol açabilir. Bunun gibi, örgütsel zekâyı geliştirmenin gerekli kıldığı birçok açılım ve faaliyet verimlilik vb çeşitli kıstaslarla çelişebilir. Yönetici açısından, örgütsel zekâyı geliştirme amaçlı programlar uygulamak ince bir çizgide yürümek anlamına gelmektedir. “Gerekli kaynak tahsisi”yle “kaynak israfı”, “özgürlük”le “anarşi” arasında ikilemler yaşanması kaçınılmazdır. Optimum bir noktada işleri yürütebilmek, yöneticinin becerileriyle yakından ilişkilidir.

Yöneticilerin “örgütsel zekâ”yla kurdukları ilişki mekanik bir ilişki olmamalıdır. Programlar yapılmalı, çerçeveler oluşturulmalı, ancak esnekliğin gerekliliği de göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi takdirde, paradoksal bir durum oluşabilir: Örgütün temel yeterliliklerini geliştirmeyi amaçlayan örgütsel zekâ (Quinn, 1992; Glynn, 1996), bir noktadan sonra “temel katılık” olarak nitelendirilen ve yeniliği engelleyen faktörler olarak tanımlanan unsurları (Leonard-Barton, 1992, p. 111) güçlendirebilir. Temel katılıklar, organizasyon yaşamına “örgüt içinde yerleşik çeşitli gruplardan gelen ve yenilik sürecini olumsuz etkileyen direnç noktaları” biçiminde yansiyabilirler (Pavitt, 1998, p. 448). Bunlar kendilerini geçmişteki örgütsel başarılarla dayalı olarak temellendirebilir ve -meşruiyetlerini sağlamada başarılı oldukları ölçüde- yeni fırsatları fark etmeyi ve bunlardan yararlanmayı güçleştirebilirler (Mosakowski, 2002, p. 112). Dolayısıyla, yöneticiler bütün bunları göz önünde bulundurmalı, örgütsel etkinliği geliştirme amacıyla tasarlanan bir girişimin olumsuz yönlere evrilmemesi için gerekli tedbirleri almalıdırlar. Bu tedbirler alınırken çevresel koşullar da göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırma, yöneticilerin çevresel belirsizlik algılarının pek çok ilişkiyi biçimlendirdiğine dikkat çekmiştir. Yeteneklerin değişik belirsizlik koşullarında görece farklı sonuçlara yönelttikleri açığa çıkmıştır. Örneğin, yüksek belirsizlik koşullarında, kolektif duygusal zekâ örgütün adaptasyon yeteneğini, yenilikçilik ise performansı daha belirgin bir biçimde desteklemektedir. Yöneticiler, kapasite sorununu da göz önünde bulundurarak, farklı belirsizlik düzeylerinde ve farklı çevresel koşullarda hangi yetenekleri ön plana çıkaracaklarının, maddi ve

beşeri yatırımları ağırlıklı olarak hangi alanlarda gerçekleştireceklerinin hesabını yapmalıdırlar.

Literatür örgütsel zekâ yaklaşımının yöneticiler için birçok faydası olacağına dikkat çekmektedir (Glynn, 1996; Lin, 2003; Ormosy, 2004). Özellikle sistematik-yönetimsel yaklaşım yönetim amaçları açısından yararlı olacaktır. Bununla birlikte diğer yaklaşımlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, katkıları sibernetik yaklaşım çerçevesinde değerlendirilen araştırmacılardan Yolles'in (2005) "örgütsel patolojiler" ve Schwaninger'in (2000) "örgütsel bunama" gibi kavramları önemli yönetim sorunlarına işaret eden kavramlardır. Bunlardan yararlanılmalıdır. Bunlarla bağlantılı olarak, örgütsel zekâ sorununun aslında bir yerde "süreklilik" sorunu olduğu da belirtilmelidir. Türkiye gibi ortalama işletme ömrünün kısa sayılabileceği, "kıdemli işletme" sayısının çok fazla olmadığı bir ülkede (Koçel, 2004, p. 799) bu sorun daha büyük bir önem arz etmektedir. Yine, yöneticiler örgütsel zekâ çalışmalarının temelini oluşturan bireysel zekâ kuramlarından da yararlanmalı, bunların gündeme getirdiği düşüncelerle ilgilenmelidirler. İnsan davranışına ve duygularına ilişkin araştırma bulgularından beslenen bu kuramlar, özellikle de kapsamlı zekâ modelleri, daha önce eğitim kurumlarında bir ölçüde yararlı sonuçlar alınmasını sağlamışlardır.

Yöneticiler araştırma bulgularını önemsemeli ve bunlardan yararlanmalıdırlar. Ancak yaşamın, "evrenin bilim tarafından tam anlamıyla açıklanması"nın bekleyemeyecek bir yapıda olduğu da unutulmamalıdır (Shubik, 1987, p. 1521). Dolayısıyla uygulama önemsenmelidir ve örgütsel zekâ uygulamaları için yalnızca araştırma bulgularından değil, gündelik uygulamalar ve hatta sezgiler dâhil pek çok destekleyici kaynaktan yararlanılmalıdır.

Son olarak vurgulanması gereken bir nokta, örgütsel zekâdan çok da soyut bir şeyin anlaşılabilmesi gerektiğidir. Örgütlerdeki zekâ kavramının -bazı bireysel zekâ anlayışlarında olduğu gibi- başlangıçta belirlenmiş ve değiştirilemeyecek, geliştirilemeyecek bir yapının ifadesi olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Örgütsel zekâyı geliştirmeye yönelik uygulamalardan kısa vadede çok olumlu sonuçlar da beklenmemelidir. Bunun yerine, örgütsel zekânın "ilintilendirme yeteneği"ni geliştirme yönü önemsenmelidir:

“Büyük İngiliz romancısı E. M. Forster’ın (1879-1970) sık sık tekrarladığı bir sözü vardır: ‘İlintilendir, yeter!’ Bunu yapabilme yeteneği, büyük sanatçıların olduğu kadar, büyük bilim adamlarının da, Darwin’lerin, Bohr’ların, Einstein’ların da en belirgin işaretidir. Belki bu kişilerin düzeyinde, ilintilendirebilme kapasitesi doğuştan gelmektedir, “deha” dediğimiz şeyin bir parçasıdır. Ama genelde, birey için de, ekip için de, bir kuruluşun tümü için de ilintileri kurarak var olan bilginin getireceği ürünü yükseltmek, pekâlâ öğrenilebilecek bir şeydir. Sonunda öğretilen bir şey haline geleceğini beklemek de doğaldır. Bunun için, *sorunu tanımlama*’ya dönük bir metodoloji gerekmektedir. Bu gerek belki de -şu sıra çok moda olan- ‘sorun çözme’ metodolojisinden daha gereklidir (Drucker, 1993b, s. 268-269).”

Büyük bir potansiyele sahip olan yönetimin rolünün örgütsel-teknolojik karmaşıklığın artmasıyla ister istemez sınırlanacağı ve çevredeki sürekli değişimin yöneticiyi çok zorlayacağı ifade edilen şartlarda (Pavitt, 1990, p. 25), örgütsel zekâ perspektifi ufuk açıcıdır. Daha önce üzerinde yeterince durulmamış, kendisinden yeterince yararlanılmamış kolektif duygusal zekâ vb unsurlara dikkat çekmektedir. Yöneticiler örgütsel zekâ perspektifinden yararlanmalı, böylelikle -öngörülemeyen olumsuz gelişmelere karşı dengeleyici rol üstlenmeleri beklenen- çalışanların öngörülemeyen değerli örgütsel katkılarının önünün açılmasını sağlamalıdır.

6.3. Çalışmanın Kısıtlılıkları ve İleri Araştırmalar İçin Öneriler

Öncelikle teorik kısıtlılıklar üzerinde durulmalıdır. Bu çalışmada benimsenen “bireysel zekâ literatürüne dayalı örgütsel zekâ kavramsallaştırması”nın avantajlarının yanı sıra sınırlılıkları da söz konusudur. İlerideki örgütsel zekâ çalışmalarında farklı biçimde temellendirilmiş yapıların oluşturulması, kuramı da araştırmayı da zenginleştirecektir. Öte yandan, mevcut örgütsel zekâ literatüründeki kuramsal kısıtlılıklar dikkat çekici boyutlardadır. “Örgütsel zekâ teorileri” olarak adlandırılan yaklaşımların, “teori” olarak nitelendirilebilmelerine imkân verecek düzeyde kapsamlılık ve yetkinliğe sahip olup olmadıkları tartışmalıdır. Bu yaklaşımlar “sağlam biçimde temellendirilmiş argümanlar”, “parçalar arasında açık bağlantılar” ve “asgari düzeyde entegrasyon” gibi koşullardan (Weick, 1989, p. 528-529; Sutton and Staw, 1995; p. 372-378; Mahoney and Sanchez, 2004, p. 44-45) yoksundurlar. Ayrıca, örgütsel zekânın bileşenleri olarak önerilen enformasyon işleme kapasitesi (IT yeteneği), örgütsel adaptasyon yeteneği ve kolektif duygusal zekâ literatürlerinin de birbirlerinden önemli ölçüde kopuk oldukları belirtilmelidir.

Bu çalışma söz konusu kavramları örgütsel zekâ bütünlüğü içinde bir entegrasyona kavuşturmaya çalışmıştır. Ancak kuramsal yönden bunun yeterli olmadığı açıktır.

Bu çalışmada üç değişkenin örgütün zekâsını ifade ettiği ileri sürülmüştür. Örgütsel zekâ gibi kapsamlı, geniş içerikli bir kavramın az sayıda değişkenle temsil edilmesi elbette zordur. Yine de araştırma amaçları açısından kavramsal sınırlandırma şarttır ve aslında bütün çalışmalar için söz konusu olan bu gereklilik “zekâ” olarak adlandırılan kapsamlı yeteneğin de tipik bir özelliğidir: “*Tam da çetrefilli problemlerde çözüm arayışını sınırlama becerisi, zekânın tipik bir özelliğidir (Görz ve Nebel, 2005, s. 15).*” Ancak sınırlandırmanın farklı biçimlerde yapılabileceği de açıktır. Dolayısıyla, devam etmekte olan kavramsal çalışmalara ve araştırma bulgularına dayalı olarak, yeni ve uygun değişken üretme arayışları da sürdürülmelidir.

Çalışmanın diğer bir sınırlılığı, örgütsel zekâ bileşenleri olarak nitelendirilen değişkenlerin iç ilişkilerine derinlikli bir şekilde değinilmemiş olmasıdır. Literatürde görece belirgin olan “örgütsel adaptasyon yeteneğinin diğer değişkenlerle ilişkileri” çalışmada ele alınmıştır. Etkileşimlerin kapsamlı analizi için daha fazla literatür desteği gerekmektedir. İlerideki çalışmalar bu durumu dikkate almalıdır. Bu çalışmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinin sınırlılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Regresyonun değişkenler arasında zorunlu olarak nedensellik ilişkisi kurmadığı hatırlanmalıdır (Tabachnick and Fidell, 2007, p. 122). Dahası, lineer ilişki göstergelerinin genel sınırlılıkları hesaba katılmalı, ilişkilerin gerçekte çok daha karmaşık oldukları göz önünde bulundurulmalıdır (Mendenhall and Ott, 1976, p. 265; Tabachnick and Fidell, 2007, p. 121-123). İlerideki çalışmalarda, örgütsel zekâ bileşenleri ve diğer değişkenlerin ilişkilerine dair daha sağlıklı sonuçlar elde etmek için -çoğu daha büyük örneklem hacimleri gerektiren- daha ileri istatistiksel tekniklerin kullanılması yararlı olacaktır. Ancak yine de nedensel ilişki saptamanın istatistiksel olmaktan ziyade mantıksal ve deneysel bir sorun olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Tabachnick and Fidell, 2007, p. 122). Öte yandan, değişkenler için alternatif ölççekler de düşünülmesi ve uygulanmalıdır.

Bu araştırmanın temel aldığı veriler Marmara Bölgesi’nde yer alan 65 işletmeden elde edilmiştir. İlerideki araştırmalarda daha geniş bir örneklem hacminin

temin edilmesi faydalı olacaktır. Öte yandan, Marmara Bölgesi'nin Türkiye sanayisinin çoğunluğunun toplandığı bir yer olduğu ve dolayısıyla ister istemez genel özellikleri yansıtacağı açıktır. Yine de farklı coğrafi bölgelerde, değişik yerel kültürlerin çalışanlar üzerinde etkili olduğu yerlerde yapılacak araştırmalar farklı katkılar sağlayacaktır. Örneğin Doğu Anadolu, Karadeniz vb bölgelerde örgütsel zekâ unsurlarının -mesela kolektif duygusal zekânın- algılanışlarında farklılıklar olup olmadığının öğrenilmesi ilerletici olacaktır. Yine bu bağlamda, farklı ülkelerde yapılacak çalışmalar da katkı sağlayıcı olacaktır. Şu an az sayıda olan kültürler arası karşılaştırmalı çalışmaların (Dayan, 2004; Dayan et al., 2004) çoğalması, örgütsel zekâyâ ilişkin bulguların ne kadar genelleştirilebileceği konusunda fikir verecektir.

Örgütsel zekâ gibi kapsamlı bir kavramı anlamak, onun yenilikçiliğe ve performansa etkilerini aydınlatmak için anket yöntemiyle veri toplamaya dayanan klasik araştırmaların yeterli olmayacağı açıktır. İlerideki çalışmalarda vaka analizleri ve görüşmeler gibi farklı yöntemlerden de yararlanılmalıdır. Özellikle informel etkileşime imkân veren yöntemler, yazılı formlarla ulaşılamayan pek çok bilginin elde edilmesini sağlarlar. Mesela kurlsız görüşmeler böyledir. Bunlar, hesabı verilmesi zor bir güvenilirlik sorununu da beraberlerinde getirme potansiyellerine karşın, araştırmacıya öngörü kazandırır (Sencer, 1989, s. 183). Ayriyeten, örgütsel zekâ araştırmaları için kesit analizi niteliğindeki çalışmaların yeterli olmadıkları da belirtilmelidir. Bu konuda, zaman serimli saha araştırmaları da yürütülmelidir. Bu araştırmaların, maliyetleri yüksek olmakla birlikte, birçok yeni açılım sağlayacakları da kuşkusuzdur. Literatürde, bir araştırma alanında zaman serimli çalışmaların olmayışının önemli bir zaaf olduğu, bu durumun birikimsel olmayan tutarsız bulguların yığılmasına neden olacağı ve araştırılan değişkenler arasındaki ilişkilerin gözlemlenmesini güçleştireceği ileri sürülmüştür (Zahra and George, 2002a, p. 263). Kesit analizi niteliğindeki verilerin ve zaman serimli araştırmaların bulgularının bileşimi, araştırma alanının geliştirilmesi için en yararlı olan veri kümesinin elde edilmesini sağlayacaktır.

Değişik sektörlerden toplanan veriler ışığında örgütsel zekâyı değerlendirmek, genelleştirilebilecek bulgulara ulaşmak elbette ki önemlidir. Çünkü genel olarak firmalarda zekâ konusunun anlaşılması önemlidir. Ancak farklı sektörlerde örgütsel zekânın öne çıkan boyutlarının değişebileceği de gözden kaçırılmamalıdır. Sektörlere

özgü araştırmalar uygulamada çok yararlı olabilecek bilgilerin üretilmesini sağlayabilirler. Örneğın metal sanayisindeki bir firmada öne çıkan örgütsel zekâ unsurları ile internet temelli satış organizasyonu gerçekleştiren bir firmada öne çıkan örgütsel zekâ unsurları farklı olabilir. Ayrıca pek çok sektörde -anket yöntemiyle toplanan verilerden ziyade- vaka analizleri ve çeşitli görüşme yöntemleri gibi metotlarla elde edilecek enformasyonun yararlı ve aydınlatıcı olacağı, kritik bilgilere ulaşmayı sağlayabileceğı göz önünde bulundurulmalıdır.

İlerideki çalışmalarda, örgütsel zekânın kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ve klasik örgüt yapısına sahip olmayan organizasyonlarda öne çıkan boyutlarının da incelenmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar yeni ufuklar açabilirler, hatta sonuçlarıyla firmalardaki araştırmaları destekleyebilirler. Zira söz konusu organizasyonlar da firmalar gibi birer kuruluştur ve firmalar açısından çıkarımlar yapılabilmesini sağlayacak benzer yönleri çok fazladır (Drucker, 1993b, s. 79). Günümüzde bu organizasyonlar da şirketler gibi teknolojik altyapının büyük önem taşıdığı örgütler olma yolundadırlar (Galbraith ve Salinger, 2002, s. 91). Ayrıca, firmalarda ve hatta kamu kuruluşlarında açık veya örtülü performans baskısı kendisini hissettirmektedir. Bu kategoriye girmeyen, farklı türden baskıların daha etkin oldukları kuruluşlardaki örgütsel zekâ çalışmaları konunun daha iyi anlaşılması için fayda sağlayacak veriler sunabilirler. Sendikalar, siyasi partiler, spor kulüpleri gibi kuruluşlarda ve -çalışma saatlerine varıncaya kadar- her şeyleriyle farklılaşan yeni ekonomi temelli organizasyonlarda örgütsel zekânın araştırılması da ilerletici olacaktır.

Bundan sonraki çalışmalar kapsamlı kuramsal temeller oluşturmayı ya da en azından bunların oluşumuna katkıda bulunmayı hedeflemeli, bu şekilde mevcut literatürün kopukluk vb kısıtlılıklarından kurtulmayı sağlamalıdırlar. Aksi takdirde, oluşturulacak değışkenler için sağlıklı ölçeklerin geliştirilmesi de zorlaşacaktır. Bu durum geçerlilik, özellikle de yapı geçerliliğı açısından ciddi sorunların varlığına neden olacaktır (DeVellis, 2003, p. 53; Hoyt et al., 2007, p. 1582). Örgütsel zekâ çalışmaları ihmal edilmiş olan kültürel zekâ konusu da araştırma gündemine alınmalıdır. Özellikle büyük ve çok uluslu firmalarda etnosentrizm sorunu yaşanmaktadır (Triandis, 2006, p. 22) ve bu aslında çok yeni bir olgu da değışildir. Bazı gelişmiş ülkelerde misafir işçi sayısının yerlileri aştığı ve böylece işgücündeki heterojenliğin çok belirgin hale geldiğı 1960'lı yılların sonlarından (Drucker,

1998/1980, s. 99) bu yana, etnosentrizm sorunu gündemdedir. Örgütsel zekânın bu sorunun çözümüne yapabileceği muhtemel katkılar araştırılmalıdır. Çalışılması gereken bir başka konu da “örgütsel zekâ ve güç ilişkileri” konusudur.

Bu çalışma; kolektif duygusal zekânın örgütsel adaptasyon yeteneği, örgütsel yenilikçilik ve firma performansı açısından taşıdığı öneme dikkat çekmiştir. Bu bulgular farklı araştırmalarla test edilmeli ve derinleştirilmelidir. Ayrıca, ilerideki çalışmalarda örgütsel zekâ bileşenleri yenilikçiliğin farklı boyutlarıyla ilişkilendirilebilir. Böylelikle daha spesifik ilişki ve etkilerin aydınlatılması amaçlanabilir. Örneğin IT yeteneği davranışsal yenilikçilikle, kolektif duygusal zekâ süreç yenilikçiliğiyle ilişkilendirilebilir (Wang and Ahmed, 2004, p. 311). Elde edilecek spesifik bulgular, örgütlerde zekânın ve yenilik sürecinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

İlerideki çalışmalarda örgütsel zekânın yakın ve benzer kavramlarla ilişkileri de ele alınmalıdır. Örgütsel zekâ bileşenleri örgütsel yaratıcılık, doğaçlama, geri öğrenme, kolektif düşünme gibi değişkenlerle ilişkilendirilmelidir. İlginç ve yararlı olabilecek bir başka çalışma konusu da, örgütsel zekânın zaman içindeki gelişim sürecidir. Bireysel zekâ literatüründe geniş ilgi gören zekânın gelişim süreci ve bu süreçte açığa çıkan kalıplar (Piaget, 2002/1947; Vygotsky, 1978; Gillen, 2000; Cianciolo and Sternberg, 2004), örgütün zekâsı bağlamında da irdelenebilir. Bunun için elbette ki ayrıntılı araştırmalara, kapsamlı ve çeşitlilik sahibi bir veri kümesine ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada, firma performansının ve çevresel belirsizliğin subjektif kriterlerle değerlendirildikleri hatırlanmalıdır. Her ne kadar literatür buna cevaz vermişse de, ilerideki çalışmalarda objektif ölçütlerden de yararlanılmalıdır. Ayrıca, örgütsel zekânın yalnızca performans eksenli olarak çalışılması kısıtlayıcı bir yaklaşım olacaktır. Bunun yerine, alternatif sonuç ve süreçlerle olan ilişkiler de göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütsel zekânın çeşitli kültürel değişkenlerle, örgüt biçimleri vb faktörlerle olan ilişkileri araştırılmalıdır. Örgütsel zekâ bağlamında, işletme departmanlarının yapılanma biçimleri de ele alınmalıdır. Her departmanın - ve her işletme fonksiyonunun- zeki olmak için başka şeylere ihtiyaç duyacağı açıktır. Temelde aynı faktörler geçerli olsa da, ayrıntılarda ve uygulamada ciddi farklılıkların

oluşabileceği düşünülmelidir. Araştırmalar, bu farklılıkları aydınlatmaya yönelik olarak derinleştirilmelidir.

Çalışmanın kısıtlılıklarından biri, çevresel faktörlerden yalnızca algılanan belirsizliğin araştırma kapsamında dikkate alınmış olmasıdır. Aslında daha önceki pek çok örgütsel zekâ çalışmasında çevresel değişkenler araştırmaya dâhil edilmemişlerdir (Leidner and Elam, 1995; Leidner et al., 1999; Lin, 2003; Akgün et al., 2007b). Zekâyla çevreyi ilişkilendirmek, önemli olmakla birlikte, hiç de kolay değildir. Bu, aynı zamanda bireysel zekâ literatüründe de henüz çözümlenmemiş olan bir tartışmaya işaret etmektedir (Howard, 1993; Ceci et al., 1997; Bowman et al., 2002). Organizasyon çalışmalarında ise, kısıtlı algılara dayalı olarak çevreyi değerlendirme zorunluluğu durumu büsbütün güçleştirmektedir. Çevresel değişkenlere ilişkin değerlendirmelerde anın koşulları oldukça önemlidir. Dolayısıyla algıların geçiciliği sorun yaratabilmekte, yanıltıcı olabilmektedir (Jansen et al., 2006, p. 1671). Buna ilaveten, örneklem hacminin düşük olduğu çalışmalarda daha belirgin bir subjektiflik sorunu yaşanmakta, çevresel değişkenlerle ilgili olarak genelleştirmeler yapabilmek daha da zorlaşmaktadır (Kearns and Lederer, 2004, p. 915). Çevrenin etkilerinin önemli olduğu açık, ancak hangi çevre değişkenlerinin araştırma amaçları açısından temsil edici olacağını belirlemek ise güçtür. Bu bağlamda, çalışmalarda farklı tercihler yansıtılmaktadır (Khandwalla, 1972; Özsoy et al., 1997; Bantel, 1998). Ayrıca literatürde çevresel değişkenlerin performansa ya da performans sürecine etkileriyle ilgili çelişkili sonuçlar yer almakta; bu da çevrenin etkilerinin direkt olmaktan ziyade karmaşık biçimlerde, aracı ve/veya ılımlatıcı değişkenler vasıtasıyla açığa çıktığını düşündürmektedir (Palmer and Wiseman, 1999, p. 1056). Bu bağlamda, çevresel faktörlerin tek başlarına ele alınmalarından ziyade çeşitli örgütsel faktörlere yansımaları itibarı ile değerlendirilmelerinin daha doğru olacağı ve performansa ilişkin daha sağlıklı ve açıklayıcı sonuçlar elde edilmesini sağlayacağı ifade edilmiştir (Aspelund et al., 2007, p. 1443). Öte yandan, belirli çevresel değişkenlere ait ölçümlerin genel kalıpları yansıttığı ve bunlardan hareketle örgüte ilişkin spesifik etkiler çıkarmaya çalışmanın yanıltıcı olabileceği öne sürülmüştür (Kwon and Watts, 2006, p. 347). Çevresel değişkenlerin örgütsel değişkenlerle ilişkilendirilmelerinin çeşitli güçlükler içerdiği görülmektedir. İlerideki örgütsel zekâ çalışmalarında, sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için, çevresel değişkenler bütün bu faktörleri göz önünde bulundurarak araştırmalara dâhil

edilmelidir. Çevresel değişkenlerin ölçümleri için alternatif ve daraltılmış içerikli ölçeklerden yararlanılmalıdır. Elde edilecek verilerin objektif sektörel verilerle ne ölçüde desteklendikleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Güneşin altında yeni bir şey olmadığı unutulmamalıdır. Günümüzde “örgütsel zekâ” olarak nitelendirilen kavramın yüzlerce yıl önce bile, bambaşka isimler altında olsa da tartışıldığı hatırlanmalıdır. Dolayısıyla bütün ilgili çalışmalardan ve tartışmalardan yararlanılmalıdır. Yeni ve özgün bir şeylerin üretilmesi ancak bu şekilde mümkün olabilir. Sonuca yalnızca muhtemel nedensel ilişkiler üzerinden gitmeye çalışmak kısıtlayıcı olacaktır. Daha öncesinde, örgütsel zekânın mutlak bir kavramsallaştırmasının olmadığı gözden kaçırılmamalıdır. Yeni ve farklı kavramsallaştırma biçimleri üzerinde çalışılmalıdır. Örneğin, Gardner’ın (2004/1983) çoklu zekâ kuramından uyarlanan bir yaklaşım, triarşik kurama (Sternberg, 2003b) dayalı ayrıntılı bir çerçeve, ya da örgütsel zekâyı “tanımlanmış çeşitli temel örgütsel patolojilerle başa çıkmayı sağlayan bir yetenek” (Yolles, 2005) olarak ele alan bir bakış açısı yararlı olabilecektir.

Belirtilmesi gereken bir husus da, örgütsel zekâ çalışmalarının çoğunun kaynak-temelli görüşü esas almasıdır. Literatürde kaynak-temelli görüşe ciddi eleştiriler yöneltilmektedir. Bu yaklaşımının cevapladığından çok soru ürettiği ifade edilmektedir (Connor, 2002, p. 313). Dolayısıyla, örgütsel zekâ çalışmalarında farklı teorik yaklaşımlar da hesaba katılmalıdır. Bu çalışmanın kısıtlılıkları ve ileri araştırmalar konusu düşünülürken, örgütsel zekâyı ve benzer değişkenlere yöneltilen insanbiçimcilik eleştirileri (Glynn, 1996; Akgün, 2001) de dikkate alınmalıdır. Kavramları operasyonelleştirirken insanbiçimcilikten mümkün olduğunca uzak durmayı sağlayacak tercihlerde bulunulmalıdır. Aksi takdirde “var olmayanı ölçmek” noktasına kadar gidebilecek ölçüm yanlışlarına yol açılması kaçınılmazdır (Richards, 2003, s. 224-225).

Belirli bir araştırma alanındaki çeşitli eleştirel yaklaşımların, söz konusu alanın -meşruiyetini sorgulasalar dahi- genel çerçevesini zenginleştirdikleri bilinmektedir. Örneğin bilgi yönetimi literatüründeki bilginin doğası gereği yönetilemeyeceğine işaret eden yaklaşımlar (Nonaka, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1995) yeni açılımlar sağlamış, örgütsel öğrenme literatüründe ana çerçeve dışında kalan çeşitli çalışmalar

(Klein, 1989; Brunsson, 1998) ise organizasyonlardaki öğrenmenin çok farklı boyutlarının anlaşılmasına hizmet etmişlerdir. Dolayısıyla, örgütsel zekâ çalışmalarında da zekâya ilişkin eleştirel perspektiflerden mutlaka yararlanılmalıdır. Zekâ kavramının döngüsellğine işaret eden, söz konusu kavramın dünyayı anlamlandırma biçimiyle ilgili hiç de mutlak olmayan varsayımlara yaslandığını vurgulayan, sistemlerin zekâ geliştirme kapasitesine sahip olmadıklarını öne süren çeşitli sorgulayıcı perspektifler göz önünde bulundurulmalıdır (Howe, 1988; Brown and Langer, 1990; Bolk et al., 1997; Schlinger, 2003).

Pratik yararı esas alan bir perspektifle bakıldığında, ilk başta örgütsel zekâ çalışmalarının -ortaya çıkardıkları bazı bulgular haricinde- yeni soru işaretleri tütetikleri ve yeterince açıklayıcı olmadıkları düşünülebilir. Kaynak-temelli görüşe getirilen eleştirilerin benzeri örgütsel zekâ çalışmalarına da yöneltilebilir. Hatta bu çalışmaların yanıtıcı olabilecekleri dahi öngörülebilir. Ancak örgütlerle ilgili kavramların gelişim süreçleri açısından bu durum olağan, hatta olumludur:

“Büyük fikirlerin çılgınca düşüncelerin doldurduğu bir havuzda açığa çıkan beklenmedik damlalar oldukları bir dünyada, rasyonel soyutlamaların keşifsel kumarlarında büyük yanlışlar üretme kapasiteleri, onların beklenmedik ölçüde yararlı sürprizler keşfedebilme yeteneklerinin potansiyel ölçütüdür (March, 2006, p. 209).”

Yönetim ve organizasyon çalışmalarında değerli ve üretici olan aynı zamanda hata riski taşıyandır. Büyük yanlışlar üretme kapasitesine sahip olmayan çalışmaların ancak “ortalama” olarak nitelendirilebilecekleri açıktır. Ortalama çalışmaların bilim dünyasındaki işlevleri ise yalnızca “*kemikleri bir mezardan diğerine taşımak*” olabilir (Day, 2003/1979, s. 151). Bu bağlamda, örgütsel zekâ çalışmaları gereken hata riskine sahiptir. Bu çalışmaların ilerletilmesi örgütlerin ve yönetim fonksiyonlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Abraham, Rebecca. 2004. Emotional competence as antecedent to performance: a contingency framework. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 130(2): 117-143.
- Ackoff, Russell L. and Emery, Fred E. 1972. *On Purposeful Systems*. Aldine-Atherton: Chicago, USA.
- Adams, Richard, Bessant, John and Phelps, Robert. 2006. Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews* 8(1): 21-47.
- Adams, Susan M. and Zanzi, Alberto. 2006. Developing political intelligence for making feasible decisions. *Journal of Management Development* 25(4): 350-367.
- Ahmad, Irtishad U., Russell, Jeffrey S. and Abou-Zeid, Azza. 1995. Information technology (IT) and integration in the construction industry. *Construction Management and Economics* 13(2): 163-171.
- Aiken, Michael and Hage, Jerald. 1971. The organic organization and innovation. *Sociology* 5(1): 63-82.
- Akgün, Ali E. 2001. *Learning Typology for New Product Development Teams: A Socio-Cognitive Perspective*. Unpublished doctoral dissertation. Stevens Institute of Technology, Hoboken, NJ, USA.
- Akgün, Ali E. and Lynn, Gary, S. 2001. Thinking organization. *Proceedings of the IAMOT (International Association for Management of Technology) 2001 Conference*. Lausanne, Switzerland, March 19-22, 2001.
- Akgün, Ali E., Lynn, Gary S. and Byrne, John C. 2003. Organizational learning: a socio-cognitive framework. *Human Relations* 56(7): 839-868.
- Akgün, Ali E., Lynn, Gary S. and Yılmaz, Cengiz. 2006. Learning process in new product development teams and effects on product success: a socio-cognitive perspective. *Industrial Marketing Management* 35(2): 210-224.

- Akgün, Ali E., Byrne, John C. and Keskin, Halit. 2007a. Organizational intelligence: a structuration view. *Journal of Organizational Change Management* 20(3): 272-289.
- Akgün, Ali E., Keskin, Halit, Byrne, John C. and Aren, Selim. 2007b. Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation* 27(9): 501-513.
- Alavi, Maryam and Leidner, Dorothy, E. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25(1): 107-136.
- Albrecht, Karl. 2003. *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*. AMACOM: New York, USA.
- Albrecht, Karl. 2004. Better decision making: from who's right to what's right. *The Futurist* 38(3): 20-21.
- Albrow, Martin. 1992. Sine ira et studio - or do organizations have feelings? *Organization Studies* 13(3): 313-329.
- Allee, Verna. 1997. *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*. Butterworth-Heinemann: Boston, USA.
- Alreck, Pamela L. and Settle, Robert B. 1995. *The Survey Research Handbook: Guidelines and Strategies for Conducting a Survey*. 2nd Edition. Irwin Professional Publishing: Chicago, USA.
- Amabile, Teresa M., Conti, Regina, Coon, Heather, Lazenby, Jeffrey and Herron, Michael. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39(5): 1154-1184.
- Anand, Vikas, Clark, Mark A. and Zellmer-Bruhn, Mary. 2003. Team knowledge structures: matching task to information environment. *Journal of Managerial Issues* 15(1): 15-31.
- Anderson, Neil, De Dreu, Carsten K. W. and Nijstad, Bernard A. 2004. The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior* 25(2):147-173.

- April, Kurt A. 1999. Leading through communication, conversation and dialogue. *Leadership & Organization Development Journal* 20(5): 231-241.
- Araya, Sergio, Chaparro, Julian, Orero, Alejandro and Joglar, Hernan. 2007. An integrative view of IS/IT and organizational resources and capabilities. *Issues in Informing Science and Information Technology* 4: 629-639.
- Aristoteles. 2003/İ.Ö. 4. asır. *Felsefeye Çağrı*. Çeviren: Ali Irgat. Sosyal Yayınlar: İstanbul.
- Aristoteles. 2005/İ.Ö. 4. asır. *İkinci Çözümler*. Çeviren: Ali Houshiary. Yapı Kredi Yayınları: İstanbul.
- Aristoteles. 2006/İ.Ö. 4. asır. *Politika*. 9. Basım. Çeviren: Mete Tunçay. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Ashby, William Ross. 1956. *An Introduction to Cybernetics*. Chapman & Hall: London, UK.
- Ashforth, Blake E. and Humphrey, Ronald H. 1995. Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations* 48(2): 97-125.
- Ashkanasy, Neal M. 2002. Studies of cognition and emotion in organizations: attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion. *Australian Journal of Management* 27(Special Issue): 11-20.
- Ashkanasy, Neal M. and Daus Catherine S. 2002. Emotion in the workplace: the new challenge for managers. *Academy of Management Executive* 16(1): 76-85.
- Aspelund, Arild, Matsen, Tage Koed and Moen, Oystein. 2007. A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing* 41(11/12): 1423-1448.
- Atkinson, Rita L., Atkinson, Richard C., Smith, Edward. E., and Bem, Daryl. J. 1993. *Introduction to Psychology*. 11th Edition. Harcourt Brace College Publishers: Fort Worth, TX, USA.
- Atuahene-Gima, Kwaku, Li, Haiyang and De Luca, Luigi M. 2006. The contingent value of marketing strategy innovativeness for product development performance in Chinese new technology ventures. *Industrial Marketing Management* 35(3): 359-372.

- Augustinus, Aurelius. 1999/401. *İtiraflar*. Çeviren: Dominik Pamir. Kaknüs Yayınları: İstanbul.
- Avis, James. 2002. Social capital, collective intelligence and expansive learning: thinking through the connections, education and economy. *British Journal of Educational Studies* 50(3): 308-326.
- Aydıntan, Belgin. 2006. *Örgüt Zekası ve Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Bacon, Francis. 2002/1625. *Denemeler*. 5. Basım. Çeviren: Akşit Göktürk. Yapı Kredi Yayınları: İstanbul.
- Badaracco, Joseph L. 1999. Karakter Geliştirmenin Disiplini. *Liderlik (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler)* içinde. Çeviren: Meral Tüzel, MESS Yayınları: İstanbul; s. 93-115.
- Bantel, Karen A. 1998. Technology-based, “adolescent” firm configurations: strategy identification, context, and performance. *Journal of Business Venturing* 13(3): 205-230.
- Barney, Jay B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Baum, J. Robert and Wally, Stefan. 2003. Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal* 24(11): 1107-1129.
- Bell, Geoffrey G. 2005. Clusters, networks and firm innovativeness. *Strategic Management Journal* 26 (3): 287-295.
- Bennet, Alex and Bennet, David. 2003. Designing the knowledge organization of the future: the intelligent complex adaptive system. In *Handbook on Knowledge Management 2: Knowledge Directions*. Holsapple, Clyde W. (ed). Springer: New York, USA; pp. 623-638.
- Berg-Cross, Gary. 2004. Handling adaptive complexity through intermediate developmental cognitive structures: applications of cognitive complexity in organizations. *Proceedings of the ISCE (The Institute for the Study of Coherence and Emergence) Conference* Washington, USA, September 18-19, 2004; pp. 1-13.

- Berry, John W. 1974. Radical cultural relativism and the concept of intelligence. In *Culture and Cognition: Readings in Cross-Cultural Psychology*. Berry, John W. and Dasen, Pierre R. (eds). Methuen: London, UK; pp. 225-229.
- Berry, John W. and Dasen, Pierre R. (eds). 1974. *Culture and Cognition: Readings in Cross-Cultural Psychology*. Methuen: London, UK.
- Bharadwaj, Anandhi S. 2000. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly* 24(1): 169-196.
- Bhatt, Ganesh D. and Grover, Varun. 2005. Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: an empirical study. *Journal of Management Information Systems* 22(2): 253-277.
- Biesheuvel, Simon. 1974. The nature of intelligence: some practical implications of its measurement. In *Culture and Cognition: Readings in Cross-Cultural Psychology*. Berry, John W. and Dasen, Pierre R. (eds). Methuen: London, UK; pp. 221-224.
- Bigoness, William J. and Perreault Jr., William D. 1981. A conceptual paradigm and approach for the study of innovators. *Academy of Management Journal* 24(1): 68-82.
- Bijou, Sidney W. 1971. Environment and intelligence: a behavioral analysis. In *Intelligence: Genetic and Environmental Influences*. Cancro, Robert (ed). Grune & Stratton: New York, USA; pp. 221-239.
- Binet, Alfred and Simon, Theodore. 1905. New methods for the diagnosis of the intellectual level of subnormals [First published in *L'Année Psychologique*, 11: 191-244. This translation by Elizabeth S. Kite first appeared in 1916 in *The Development of Intelligence in Children*. Publications of the Training School at Vineland: Vineland, NJ, USA]. Web Erişimi [11.05.2005]: <http://psychclassics.yorku.ca/Binet/binet1.htm>
- Bobko, Philip. 1995. *Correlation and Regression: Principles and Applications for Industrial/Organizational Psychology and Management*. McGraw-Hill: New York, USA.

- Boder, Andre. 2006. Collective intelligence: a keystone in knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 10(1): 81-93.
- Boeker, Warren. 1989. Strategic change: the effects of founding and history. *Academy of Management Journal* 32(3): 489-515.
- Bolk, H., Elswijk, P. van, Melis, T. and Praag, A. M. van. 1997. Only people learn: organizations and systems can adapt. *Computers in Industry* 33(2/3): 209-216.
- Bonabeau, Eric, Theraulaz, Guy, Deneubourg, Jean-Louis, Aron, Serge and Camazine, Scott. 1997. Self-organization in social insects. *Trends in Ecology & Evolution* 12(5): 188-193.
- Bonthous, Jean-Marie. 1996. Intelligence as learning. *Competitive Intelligence Review* 7(4): 49-59.
- Book, Howard E. 2000. One big happy family: the emotionally intelligent organization. *Ivey Business Journal* 65(1): 44-47.
- Bouchard, Thomas J. and McGue, Matt. 2003. Genetic and environmental influences on human psychological differences. *Journal of Neurobiology* 54(1): 4-45.
- Bourgeois, L. J. 1980. Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy of Management Review* 5(1): 25-39.
- Bourgeois, L. J. 1981. On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review* 6(1): 29-39.
- Bower, Thom. 2004. A different knowing: educational theories and worship. *The Clergy Journal* 81(2): 18-20.
- Bowman, David B., Markham, Pippa M., and Roberts, Richard D. 2002. Expanding the frontier of human cognitive abilities: so much more than (plain) g! *Learning and Individual Differences* 13(2): 127-158.
- Boyatzis, Richard E. and Van Oosten, Ellen. 2003. A leadership imperative: building the emotionally intelligent organization. *Ivey Business Journal* 67(3): 1-5.
- Boyle Emily, Humphreys, Paul and McIvor, Ronan. 2008. Reducing supply chain environmental uncertainty through e-intermediation: an organization theory perspective. *International Journal of Production Economics* 114(1): 347-362.

- Branzei, Oana and Vertinsky, Ilan. 2006. Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing* 21(1): 75-105.
- Brody, Nathan. 2004. History of theories and measurements of intelligence. In *Handbook of Intelligence*. Sternberg, Robert J. (ed). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 16-33.
- Bronfenbrenner, Urie and Ceci, Stephen J. 1994. Nature-nurture reconceptualized in developmental perspective: a bioecological model. *Psychological Review* 101(4): 568-586.
- Brown, John and Duguid, Paul. 1991. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science* 2(1): 40-57.
- Brown, Shona L. and Eisenhardt, Kathleen, M. 1997. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly* 42(1): 1-34.
- Brown, Michael and Goldin, Amy. 1973. *Collective Behavior: A Review and Reinterpretation of the Literature*. Goodyear: Pacific Palisades, CA, USA.
- Brown, Justin and Langer, Ellen. 1990. Mindfulness and intelligence: a comparison. *Educational Psychologist* 25(3/4): 305-335.
- Brunsson, K. 1998. Non-learning organizations. *Scandinavian Journal of Management* 14(4): 421-432.
- Brynjolfsson, Erik. 1998. Beyond the productivity paradox. *Communications of the ACM* 41(8): 49-55.
- Bstieler, Ludwig. 2005. The moderating effect of environmental uncertainty on new product development and time efficiency. *Journal of Product Innovation Management* 22(3): 267-284.
- Budak, Gönül. 1998. *Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Budak, Selçuk. 2003. *Psikoloji Sözlüğü*. 2. Basım. Bilim ve Sanat Yayınları: Ankara.
- Burgelman, Robert A., Maidigue, Modesto A. and Wheelwright, Steven C. 1996. *Strategic Management of Technology and Innovation*. 2nd Edition. Irwin: Boston, MA, USA.

- Burke, Darrell E. and Menachemi, Nir. 2004. Opening the black box: measuring hospital information technology capability. *Health Care Management Review* 29(3): 207-217.
- Burt, Cyril. 1955. The evidence for the concept of intelligence. *British Journal of Educational Psychology* 25: 158-177. Web Erişimi [10.12.2004]: http://www.mugu.com/cgi-bin/Upstream/burt-evidence-iq?embedded=yes&cumulative_category_title=IQ&cumulative_category_id=IQ
- Butler, Gillian ve McManus, Freda. 1998. *Psikolojinin ABC'si*. Çeviren: Zeliha İyidoğan Babayiğit. Kabalcı Yayınevi: İstanbul.
- Buvik, Arnt and Gronhaug, Kjell. 2000. Inter-firm dependence, environmental uncertainty and vertical co-ordination in industrial buyer-seller relationships. *Omega: The International Journal of Management Science* 28(4): 445-454.
- Calabrese, Francesco A. 2006. Knowledge organizations in the twenty-first century: knowledge-based organizations in context. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems* 36(1): 12-16.
- Calantone, Roger J., Cavusgil, S. Tamer and Zhao, Yushan. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31(6): 515-524.
- Caldart, Adrian A. and Ricart, Joan E. 2004. Corporate strategy revisited: a view from complexity theory. *European Management Review* 1(1): 96-104.
- Callahan, Carolyn M. 2004. Intelligence and giftedness. In *Handbook of Intelligence*. Sternberg, Robert J. (ed). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 159-175.
- Caloghirou, Yannis, Kastelli, Ioanna and Tsakanikas, Aggelos. 2004. Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation* 24(1): 29-39.
- Camison-Zornoza, Cesar, Lapiedra-Alcami, Rafael, Segerra-Ciprés, Mercedes and Boronat-Navarro, Montserrat. 2004. A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies* 25(3): 331-361.
- Campione, Joseph C., Brown, Ann L., and Bryant, Nancy R. 1985. Individual differences in learning and memory. In *Human Abilities: An Information-*

- Processing Approach*. Sternberg, Robert J. (ed). W. H. Freeman & Company: New York, USA; pp. 103-126.
- Cancro, Robert. 1971. Genetic contributions to individual differences in intelligence: an introduction. In *Intelligence: Genetic and Environmental Influences*. Cancro, Robert (ed). Grune & Stratton: New York, USA; pp. 59-64.
- Capon, Noel, Farley, John, Lehman, Donald R. and Hulbert, James M. 1992. Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers. *Management Science* 38(2): 157-169.
- Carayannis, Elias G. 1999. Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition: the role of knowledge management. *Technovation* 19(4): 219-231.
- Carley, Kathleen M. 1997. Organizational adaptation. *Annals of Operations Research* 75(1): 25-47.
- Carley, Kathleen M. 2001. Adaptive organizations and emergent forms. *CASOS (Center for Computational Analysis of Social and Organizational Systems) Working Paper*.
- Web Erişimi [10.04.2005]: <http://www.casos.cs.cmu.edu/publications/papers/asa.pdf>
- Carlisle, Ysanne and McMillan, Elizabeth. 2006. Innovation in organizations from a complex adaptive systems perspective. *Emergence: Complexity & Organization* 8(1): 2-9.
- Carlson, Neil R. and Buskist, William. 1997. *Psychology: The Science of Behavior*. 5th Edition. Allyn and Bacon: Boston, USA.
- Carroll, John Bissell. 1993. *Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor-Analytic Studies*. Cambridge University Press: New York, USA.
- Castaneda, Maria, Kolenko, Thomas A. and Aldag, Ramon J. 1999. Self-management perceptions and practices: a structural equations analysis. *Journal of Organizational Behavior* 20(1): 101-120.
- Cattell, James McKeen. 1890. Mental tests and measurements. *Mind* 15(59): 373-381.

- Cattell, Raymond B. and Butcher, Harold J. 1968. *The Prediction of Achievement and Creativity*. Bobbs-Merrill: Indianapolis, USA.
- Cavusgil, S. Tamer, Calantone, Roger J. and Zhao, Yushan. 2003. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing* 18(1): 6-21.
- Ceci, Stephen J. 1996. General intelligence and life success: an introduction to the special theme. *Psychology, Public Policy, and Law* 2(3/4): 403-417.
- Ceci, Stephen J., Rosenblum, Tina B., De Bruyn, Eduardus, and Lee, Donald Y. 1997. A bio-ecological model of intellectual development: moving beyond h^2 . In *Intelligence, Heredity, and Environment*. Sternberg, Robert J. and Grigorenko, Elena L. (eds). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 303-322.
- Chakravarthy, Balaji S. 1982. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review* 7(1): 35-44.
- Chan, Shirley. 2006. Knowledge management in smart organizations. In *Integration of ICT in Smart Organizations*. Mezgar, Istvan (ed). Idea Group Publishing: Hershey, USA; pp. 101-135.
- Chandon, William and Nadler, Gerald. 2000. A breakthrough thinking organization. *Team Performance Management* 6(7/8): 122-130.
- Chen, Jie-Qi. 2004. Theory of multiple intelligences: is it a scientific theory. *Teachers College Record* 106(1): 17-23.
- Chen, May Jane, Braithwaite, Valerie A. and Huang, Jong Tsun. 1982. Attributes of intelligent behavior: perceived relevance and difficulty by Australian and Chinese students. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 13(2): 139-156.
- Chen, May Jane and Chen, Hsuan-Chih. 1988. Concepts of intelligence: a comparison of Chinese graduates from Chinese and English schools in Hong Kong. *International Journal of Psychology* 23(4): 471-487.
- Chen, Jie-Qi and Gardner, Howard. 1997. Alternative assessment from a multiple intelligences theoretical perspective. In *Contemporary Intellectual Assessment: Theories, Tests, and Issues*. Flanagan, Dawn P., Genshaft, Judy L., and Harrison, Patti L. (eds). Guilford Press: New York, USA; pp. 105-121.

- Cherniss, Cary. 2001. Emotional intelligence and organizational effectiveness. In *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. Cherniss, Cary and Goleman, Daniel (eds). Jossey-Bass: San Francisco, USA; pp. 3-12.
- Child, John. 1987. Information technology, organization, and the response to strategic challenges. *California Management Review* 30(1): 33-50.
- Child, John. 1997. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies* 18(1): 43-76.
- Cho, Hee-Jae and Pucik, Vladimir. 2005. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal* 26(6): 555-575.
- Choe, Jong-min. 2003. The effect of environmental uncertainty and strategic applications of IS on a firm's performance. *Information & Management* 40(4): 257-268.
- Choo, Chun Wei. 1995. *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. Information Today/Learned Information: Medford, NJ, USA.
- Chou, Tzu-Chuan, Chang, Pao-Long, Cheng, Yih-Ping and Tsai, Chien-Tzu. 2007. A path model linking organizational knowledge attributes, information processing capabilities, and perceived usability. *Information & Management* 44(4): 408-417.
- Chrusciel, Don. 2006. Considerations of emotional intelligence in dealing with change decision management. *Management Decision* 44(5): 644-657.
- Chun, Rosa. 2006. Innovation and reputation: an ethical character perspective. *Journal Compilation* 15(1): 63-73.
- Cianciolo, Anna T. and Sternberg, Robert J. 2004. *Intelligence: A Brief History*. Blackwell Publishing: Malden, MA, USA.
- Claycomb, Cindy, Dröge, Cornelia and Germain, Richard. 2001. Applied process knowledge and market performance: the moderating effect of environmental uncertainty. *Journal of Knowledge Management* 5(3): 264-278.

- Clegg, Stewart. 1999. Globalizing the intelligent organization: learning organizations, smart workers, (not so) clever countries and the sociological imagination. *Management Learning* 30(3): 259-280.
- Coelho, Filipe and Easingwood, Chris. 2005. Determinants of multiple channel choice in financial services: an environmental uncertainty model. *Journal of Services Marketing* 19(4): 199-211.
- Cohen, Wesley M. and Levinthal, Daniel A. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35(1): 128-152.
- Cole, Michael 1996. *Cultural Psychology: A Once and Future Discipline*. The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, USA.
- Colom, Roberto and Andres-Pueyo, Antonio. 2000. The study of human intelligence: a review at the turn of the millennium. *Psychology in Spain* 4(1): 167-182.
- Condon, Ron. 2007. The intelligent organization. *World Business* May 9, 2007.
- Web Erişimi [17.05.2007]: <http://www.worldbusinesslive.com/thisIssue/article/655153/the-intelligent-organisation.htm>
- Connor, Tom. 2002. The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change* 11(6): 307-316.
- Cook, Sarah, Macaulay, Steve and Coldicott, Hilary. 2004. *Change Management Excellence: Using the Four Intelligences for Successful Organizational Change*. Kogan Page: London, UK.
- Cooper, Robert K. 1997. Applying emotional intelligence in the workplace. *Training & Development* 51(12): 31-38.
- Cooper, Robert G. 2000. New product performance: what distinguishes the star products? *Australian Journal of Management* 25(1): 17-45.
- Cooper, Robert K. ve Sawaf, Ayman. 2003. *Liderlikte Duygusal Zeka: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka*. 3. Basım. Çevirenler: Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Courbon, Jean-Claude and Trahand, Jacques. 1993. Organizational intelligence and enabling technologies. *Proceedings of the IEEE International Conference on*

- Systems, Man, and Cybernetics*. Le Touquet, France, October 17-20, 1993; pp. 678-681.
- Craik, Fergus and Tulving, Endel. 1975. Depth of processing and the retention of words in episodic memory. *Journal of Experimental Psychology: General* 104(3): 268-294.
- Crinella, Francis M. and Yu, Jen. 2000. Brain mechanisms and intelligence: psychometric g and executive function. *Intelligence* 27(4): 299-327.
- Cronbach, Lee J. 1990. *Essentials of Psychological Testing*. 5th Edition. Harper and Row: New York, USA.
- Crowston, Kevin, Malone, Thomas W. and Lin, Felix. 1987-1988. Cognitive science and organizational design: a case study of computer conferencing. *Human-Computer Interaction* 3(1): 59-85.
- Cunha, Miguel Pina e and Cunha, Joao Vieira da. 2006. Towards a complexity theory of strategy. *Management Decision* 44(7): 839-850.
- Cuvillier, Armand. 2003. *Felsefe Yazarlarından Seçilmiş Metinler*. Çeviren: M. Mukadder Yakupoğlu. Doruk Yayımcılık: Ankara.
- Çubukçu, İbrahim Agâh. 2004. *Gazzali ve Şüphencilik*. 2. Basım. Yapı Kredi Yayınları: İstanbul.
- Daft, Richard L. and Weick, Karl E. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9(2): 284-295.
- Daft, Richard L., Sormunen, Juhani and Parks, Don. 1988. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal* 18(4): 287-302.
- Damanpour, Fariborz. 1991. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34(3):555-590.
- Damanpour, Fariborz and Evan, William M. 1984. Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly* 29(3): 392-409.

- Damanpour, Fariborz and Gopalakrishnan, Shanthi. 2001. The dynamics of the adoption of product and process innovation in organizations. *Journal of Management Studies* 38(1): 45-65.
- Darwin, John. 1996. Dynamic poise: a new style of management-part 2. *Career Development International* 1(7): 12-17.
- Dasen, Pierre R. 1984. The cross-cultural study of intelligence: Piaget and the Baoule. *International Journal of Psychology* 19(4/5): 407-434.
- Davidson, Janet E. and Downing, C. L. 2004. Contemporary models of intelligence. In *Handbook of Intelligence*. Sternberg, Robert J. (ed). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 34-49.
- Day, Robert A. 2003/1979. *Bilimsel Makale Nasıl Yazılır, Nasıl Yayınlanır?* 8. Basım. Çeviren: Gülay Aşkar Altay. TÜBİTAK Yayınları: Ankara.
- Dayan, Mumin. 2004. Cross cultural differences on organizational intelligence. *Proceedings of the 2004 International Research Conference on Innovations in Information Technology*. Dubai, UAE, October 4-6, 2004; pp. 473-482.
- Dayan, Mumin, Colak, Mustafa, Erdost, Hayat Ebru. 2004. Antecedents and consequences of organizational intelligence: a cross cultural comparison of the perceptions of product managers in USA and UAE. *Proceedings of the 46th Annual Meeting of the Academy of International Business*. Stockholm, Sweden, July 10-13, 2004.
- Dayan, Mumin. 2006. The moderating effect of market turbulence on organizational intelligence. *Proceedings of the 2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*. Singapore, China, June 21-23, 2006; pp. 566-570.
- De Michelis, Giorgio. 1997. Work processes, organizational structures and cooperation supports: managing complexity. *Annual Reviews in Control* 21: 149-157.
- De Rosnay, Joel. 1998. *Ortakyaşar İnsan: Üçüncü Binyıla Bakışlar*. Çeviren: İsmet Birkan. Telos Yayınları: İstanbul.
- Dealtry, Richard. 2005. Achieving integrated performance management with the corporate university. *The Journal of Workplace Learning* 17(1/2): 65-78.

- Deary, Ian J. 2000. *Looking Down on Human Intelligence: From Psychometrics to the Brain*. Oxford University Press: New York, USA.
- Deary, Ian J. and Stough, Con. 1996. Intelligence and inspection time: achievements, prospects, and problems. *American Psychologist* 51(6): 599-608.
- Dehning, Bruce and Richardson, Vernon J. 2002. Returns on investments in information technology: a research synthesis. *Journal of Information Systems* 16(1): 7-30.
- Desarbo, Wayne S., Di Benedetto, C. Anthony, Song, Michael and Sinha, Indrajit. 2005. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal* 26(1): 47-74.
- Desphande, Rohit, Farley, John U. and Webster Jr, Frederick E. 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing* 57(1):23-27.
- Desphande, Rohit and Zaltman, Gerald. 1982. Factors affecting the use of market research information: a path analysis. *Journal of Marketing Research* 19(1): 14-31.
- DeVellis, Robert F. 2003. *Scale Development: Theory and Applications*. 2nd Edition. Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA.
- Dewett, Todd and Jones, Gareth R. 2001. The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. *Journal of Management* 27(3): 313-346.
- Dibrell, C. Clay and Miller, Thomas R. 2002. Organization design: the continuing influence of information technology. *Management Decision* 40(6): 620-627.
- Diderot, Denis ve D'Alambert, Jean Le Rond. 2005/1753. *Ansiklopedi ya da Bilimler, Sanatlar ve Zanaatlar Açıklamalı Sözlüğü*. 3. Basım. Çeviren: Selahattin Hilav. Yapı Kredi Yayınları: İstanbul.
- Dimitriades, Zoe S. 2007. Managing emotionally intelligent service workers: personal and positional effects in the Greek context. *Journal of European Industrial Training* 31(3): 223-240.

- Dishman, Paul and Pearson, Tim. 2003. Assessing intelligence as learning within an industrial marketing group: a pilot study. *Industrial Marketing Management* 32(7): 615-620.
- Ditillo, Angelo. 2004. Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting, Organizations and Society* 29(3/4): 401-421.
- Dixon, Nancy M. 1992. Organizational learning: a review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly* 3(1): 29-48.
- Domagalski, Theresa A. 1999. Emotions in organizations: main currents. *Human Relations* 52(6): 833-852.
- Doorewaard, Hans and Benschop, Yvonne. 2003. HRM and organizational change: an emotional endeavor. *Journal of Organizational Change Management* 16(3): 272-286.
- Downs, George W. and Mohr, Lawrence B. 1976. Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly* 21(4): 700-714.
- Drucker, Peter F. 1954. *The Practice of Management* Harper: New York, USA.
- Drucker, Peter F. 1993a. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper Business: New York, USA.
- Drucker, Peter F. 1993b. *Kapitalist Ötesi Toplum*. Çeviren: Belkıs Çorakçı. İnkılap Kitabevi: İstanbul.
- Drucker, Peter F. 1998/1980. *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*. Çeviren: Bülent Toksöz. İnkılap Kitabevi: İstanbul.
- Druskat, Vanessa Urch and Wolff, Steven B. 2001. Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review* 79(3): 81-90.
- Duh, Rong-Ruey, Chow, Chee W. and Chen, Hueiling. 2006. Strategy, IT applications for planning and control, and firm performance: the impact of impediments to IT implementation. *Information & Management* 43(8): 939-949.

- Dulewicz, Victor and Higgs, Malcolm. 2000. Emotional intelligence: a review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology* 15(4): 341-372.
- Duncan, Robert B. 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17(3): 313-327.
- Durand, Rodolphe and Coeurderoy, Regis. 2001. Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance. *Journal of Business Venturing* 16(5): 471-494.
- Eales-White, Rupert. 2005. Harnessing the power of paradigms. *Industrial and Commercial Training* 37(6): 291-298.
- Edmondson, Amy and Moingeon, Bernard. 1998. From organizational learning to the learning organization. *Management Learning* 29(1): 5-20.
- Edwards, Tim. 2000. Innovation and organizational change: developments towards an interactive process perspective. *Technology Analysis & Strategic Management* 12(4): 445-464.
- Egelhoff, William G. 1982. Strategy and structure in multinational corporations: an information-processing approach. *Administrative Science Quarterly* 27(3): 435-458.
- Egelhoff, William G. 1991. Information-processing theory and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies* 22(3): 341-368.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Martin, Jeffrey A. 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* 21(10/11): 1105-1121.
- Embretson, Susan E. and McCollam, Karen, M. S. 2004. Psychometric approaches to understanding and measuring intelligence. In *Handbook of Intelligence*. Sternberg, Robert J. (ed). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 423-444.
- Erçetin, Ş. Şule and Demirbulak, Dilara. 2002. Action research... organizational intelligence... curriculum development. *Educational Research Quarterly* 26(1): 41-49.

- Erçetin, Ş. Şule. 2004. *Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık*. Asil Yayın Dağıtım: Ankara.
- Eren, Erol. 2002. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 6. Basım. Beta Yayınları: İstanbul.
- Ettlie, John E. and Reza, Ernesto. 1992. Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal* 34(4): 795-827.
- Eysenck, Hans J. 1986. The theory of intelligence and the psychophysiology of cognition. In *Advances in the Psychology of Human Intelligence Volume 3*. Sternberg, Robert J. (ed). Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale, NJ, USA; pp. 1-34.
- Feeny, Simon and Rogers, Mark. 2003. Innovation and performance: benchmarking Australian firms. *The Australian Economic Review* 36(3): 253-264.
- Feuerstein, Reuven, Feuerstein, Ra., and Gross, Stephen. 1997. The learning potential assessment device. In *Contemporary Intellectual Assessment: Theories, Tests, and Issues*. Flanagan, Dawn P., Genshaft, Judy L., and Harrison, Patti L. (eds). Guilford Press: New York, USA; pp. 297-313.
- Feyerherm, Ann E. and Rice Cheryl L. 2002. Emotional intelligence and team performance: the good, the bad and the ugly. *The International Journal of Organizational Analysis* 10(4): 343-362.
- Field, Joy M., Ritzman, Larry P., Safizadeh, M. Hossein and Downing, Charles E. 2006. Uncertainty reduction approaches, uncertainty coping approaches, and process performance in financial services. *Decision Sciences* 37(2): 149-175.
- Fineman, Stephen. 1993. *Emotion in Organizations*. Sage Publications: London, UK.
- Fiol, C. Marlene and Lyles, Marjorie A. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review* 10(4): 803-813.
- Fişek, Kurthan. 2005/1975. *Yönetim*. 3. Basım. Paragraf Yayınevi: Ankara.
- Fisher, Gene A. and Chon, Kyum Koo. 1989. Durkheim and the social construction of emotions. *Social Psychology Quarterly* 52(1): 1-9.
- Flynn, James R. 1987. Massive IQ gains in 14 nations: what IQ tests really measure. *Psychological Bulletin* 101(2): 171-191.

- Forrester, Rosalind H. 2000. Capturing learning and applying knowledge: an investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms. *Journal of Business Research* 47(1): 35-45.
- Foster, Lawrence W. and Flynn, David M. 1984. Management information technology: its effects on organizational form and function. *MIS Quarterly* 8(4): 229-236.
- Fowler, Floyd J. 2002. *Survey Research Methods*. 3rd Edition. Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA.
- François, Charles. 1999. Systemics and cybernetics in a historical perspective. *Systems Research and Behavioral Science* 16(5): 203-219.
- Fredericks, Elisa. 2005. Infusing flexibility into business-to-business firms: a contingency theory and resource-based view perspective and practical implications. *Industrial Marketing Management* 34(6): 555-565.
- Freel, Mark S. 2005. Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms. *Small Business Economics* 25(1): 49-64.
- Fynes, Brian, De Burca, Sean and Marshall, Donna. 2004. Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing & Supply Management* 10(4/5): 179-190.
- Gainer, Brenda and Padanyi, Paulette. 2005. The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research* 58(6): 854-862.
- Galbraith, Jay R. 1973. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley: Reading, MA, USA.
- Galbraith, Jay R. 1982. Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics* 10(3): 5-25.
- Galbraith, John Kenneth ve Salinger, Nicole. 2002. *Pazar Ekonomisi Masalı ve Gerçekler: Ekonomi Üzerine Hemen Herşey*. 3. Basım. Çeviren: Özer Ozankaya. Cem Yayınevi: İstanbul.

- Galton, Francis. 1978/1869. *Hereditary Genius: An Inquiry into its Laws and Consequences*. J. Friedmann: London, UK.
- Galton, Francis. 1908/1883. *Inquiries into Human Faculty and its Development*. J. M. Dent & Co: London, UK.
- Gantt, Susan P. and Agazarian Yvonne M. 2004. Systems-centered emotional intelligence: beyond individual systems to organizational systems. *Organizational Analysis* 12(2): 147-169.
- Garavan, Thomas. 1997. The learning organization: a review and evaluation. *The Learning Organization* 4(1): 18-29.
- Gardner, Howard. 1999a. *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. Basic Books: New York, USA.
- Gardner, Howard. 1999b. Who owns intelligence? *The Atlantic Monthly* 283(2): 67-76.
- Gardner, Howard. 1999c. Are there additional intelligences? The case for naturalist, spiritual and existential intelligences. In *Education, Information, and Transformation: Essays on Learning and Thinking*. Kane, Jeffrey (ed). Merrill: Upper Saddle River, NJ, USA; pp. 111-131.
- Gardner, Howard. 2002. On the three faces of intelligence. *Daedalus* 131(1): 139-142.
- Gardner, Howard. 2003. Multiple intelligences after twenty years. *Paper presented at the American Educational Research Association*. Chicago, USA, April 21st, 2003.
- Web Erişimi [10.04.2005]: http://pzweb.harvard.edu/Pis/HG_MI_after_20_years.pdf
- Gardner, Howard. 2004/1983. *Zihin Çerçevesi: Çoklu Zekâ Kuramı*. Çeviren: Ebru Kılıç. Alfa Yayınları: İstanbul.
- Garg, Vinay K., Walters, Bruce A. and Priem, Richard L. 2003. Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal* 24(8): 725-744.
- Gazali. 2002/11. asır. *Felsefenin Temel İlkeleri*. 2. Basım. Çeviren: Cemaleddin Erdemci. Vadi Yayınları: Ankara.

- Geels, Frank W. 2004. From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy* 33(6/7): 897-920.
- George, Jennifer M. 2000. Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations* 53(8): 1027-1055.
- Ghoshal, Sumantra. 2003. Miles and Snow: enduring insights for managers. *Academy of Management Executive* 17(4): 109-114.
- Giddens, Anthony. 1999/1984. *Toplumun Kuruluşu: Yapılaşma Kuramının Ana Hatları*. Çeviren: Hüseyin Özel. Bilim ve Sanat Yayınları: Ankara.
- Gillen, Julia. 2000. Versions of Vygotsky. *British Journal of Educational Studies* 48(2): 183-198.
- Glasser, Alan J. and Zimmerman, Irla Lee. 1967. *Clinical Interpretation of the Wechsler Intelligence Scale for Children (WISC)*. Grune & Stratton: New York, USA.
- Glor, Eleanor D. 2007. Assessing organizational capacity to adapt. *Emergence: Complexity & Organization* 9(3): 33-46.
- Glynn, Mary Ann. 1996. Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review* 21(4): 1081-1111.
- Golden, William and Powell, Philip. 2000. Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail? *Omega: The International Journal of Management Science* 28(4): 373-384.
- Goleman, Daniel. 2000. *İşbaşında Duygusal Zeka*. 3. Basım. Çeviren: Banu Seçkin Yüksel. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Goleman, Daniel. 2005/1995. *Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* Çeviren: Banu Seçkin Yüksel. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard and McKee, Annie. 2002. The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence* 21(2): 55-65
- Goleman, Daniel, Boyatzis Richard ve McKee, Annie. 2004. *Yeni Liderler*. 3. Basım. Çevirenler: Filiz Nayır-Osman Deniztekin. Varlık Yayınları: İstanbul.

- Gosain, Sanjay and Palmer, Jonathan W. 2004. Exploring strategic choices in marketplace positioning. *Electronic Markets* 14(4): 308-321.
- Gottfredson, Linda S. 1997. Mainstream science on intelligence: an editorial with 52 signatories, history, and bibliography. *Intelligence* 24(1): 13-23.
- Gottfredson, Linda S. 1998. The general intelligence factor. *Scientific American* 9(4): 24-29.
- Gottfredson, Linda S. 2003. Dissecting practical intelligence theory: its claims and evidence. *Intelligence* 31(4): 343-397.
- Goyal, Ajay and Akhilesh, K. B. 2007. Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance Management* 13(7/8): 206-226.
- Görz, Günther ve Nebel, Bernhard. 2005. *Yapay Zekâ*. Çeviren: Özgür Pozan. İnkılap Kitabevi: İstanbul.
- Grant, Robert M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* 33(3): 114-135.
- Grant, Robert M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17(Special Issue): 109-122.
- Gresov, Christopher and Drazin, Robert. 1997. Equifinality: functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review* 22(2): 403-428.
- Grigorenko, Elena L., Geissler, P. Wenzel, Prince, Ruth, Okatcha, Frederick, Nokes, Catherine, Kenny, David A., Bundy, Donald A., and Sternberg, Robert J. 2001. The organisation of Luo conceptions of intelligence: a study of implicit theories in a Kenyan village. *International Journal of Behavioral Development* 25(4): 367-378.
- Gross, James J. 2002. Emotion regulation: affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology* 39(3): 281-291.
- Guan, Jian and Ma, Ning. 2003. Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation* 23(9): 737-747.

- Guan, Jian C., Yam, Richard C. M., Mok, Chiu Kam and Ma, Ning. 2006. A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *European Journal of Operational Research* 170(3): 971-986.
- Guilford, Joy Paul. 1967. *The Nature of Human Intelligence*. McGraw-Hill: New York, USA.
- Gupta, Ashok K., Raj, S. P. and Wilemon, David. 1986. A model for studying R&D-marketing interface in the product innovation process. *Journal of Marketing* 50(2): 7-17.
- Gustafsson, Jan-Eric. 1988. Hierarchical models of individual differences in cognitive abilities. In *Advances in the Psychology of Human Intelligence Volume 4*. Sternberg, Robert J. (ed). Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale, NJ, USA; pp. 35-71.
- Günçavdı, Öner ve Küçükçifçi, Suat. 2004. Türkiye ekonomisinin üretim ve istihdam yaratma kapasitesi üzerine gözlemler. *İktisat, İşletme ve Finans* 19(3): 16-39.
- Haeckel, Stephan H. and Nolan, Richard L. 1993. Managing by wire. *Harvard Business Review* 71(5): 122-132.
- Hagenow, Norma R. 2001. Care executives: organizational intelligence for these times. *Nursing Administration Quarterly* 25(4): 30-35.
- Halal, William E. 1997. Organizational intelligence: what is it, and how can managers use it? *Strategy & Business* 9(4): 10-13.
- Halal, William E. 1998. Organizational intelligence: what is it and how can managers use it to improve performance? *Knowledge Management Review* 1(1): 20-25.
- Halal, William E. 2006. The logic of knowledge: making sense of the new principles that govern organizations and economics. *Working paper*. Web Erişimi [10.04.2005]: <http://home.gwu.edu/~halal/Articles/Logic.pdf>
- Halal, William E. and Kull, Michael D. 1998. Measuring organizational intelligence. *Auburn Horizon*.
- Web Erişimi [19.04.2005]: <http://www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html>

- Hallinger, Philip. 1998. Increasing the organization's IQ: public sector leadership in Southeast Asia. *The Learning Organization* 5(4): 176-183.
- Hambrick, Donald C. 1981. Environment, strategy and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly* 26(2): 253-276.
- Han, Jin K., Kim, Namwoon and Srivastava, Rajendra K. 1998. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing* 62(4): 30-45.
- Hançerlioğlu, Orhan. 1997. *Ruhbilim Sözlüğü*. 3. Basım. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Hansen, Eric L. and Allen, Kathleen R. 1992. The creation corridor: environmental load and pre-organization information-processing ability. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 17(1): 57-65.
- Harmsen, Hanne, Grunert, Klaus G. and Bove, Karsten. 2000. Company competencies as a network: the role of product development. *Journal of Product Innovation Management* 17(3): 194-207.
- Harkness, Sara and Super, Charles M. 1983. The cultural construction of child development: a framework for the socialization of affect. *Ethos* 11(4): 221-231.
- Hatum, Andrés and Pettigrew, Andrew M. 2006. Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy. *British Journal of Management* 17(2): 115-137.
- Hau, L. Nguyen and Evangelista, Felicitas. 2007. Acquiring tacit and explicit marketing knowledge from foreign partners in IJVs. *Journal of Business Research* 60(11): 1152-1165.
- Hebb, Donald O. 1949. *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory*. John Wiley & Sons: New York, USA.
- Heifetz, Ronald A. ve Laurie, Donald L. 1999. Liderlik Çalışması. *Liderlik (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler)* içinde. Çeviren: Meral Tüzel, MESS Yayınları: İstanbul; s. 169-194.
- Helms-Lorenz, Michelle., Van de Vijver, Fons J. R., and Poortinga, Ype H. 2003. Cross-cultural differences in cognitive performance and Spearman's hypothesis: *g* or *c*? *Intelligence* 31(1): 9-29.

- Henderson, Rebecca M. and Clark, Kim B. 1990. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly* 35(1): 9-30.
- Heper, Metin. 2002. Türkiye’de en hakiki mürşit ne kadar ilimdir? Bir sosyal bilimcinin hatırladıkları. *İTÜ Dergisi/B-Sosyal Bilimler Serisi* 1(1): 47-56.
- Herrnstein, Richard and Murray, Charles. 1994. *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. Free Press: New York, USA.
- Heylighen, Francis. 1999. Collective intelligence and its implementation on the web: algorithms to develop a collective mental map. *Computational and Mathematical Organization Theory* 5(3): 253-280.
- Hitt, Michael A., Hoskisson, Robert E. and Kim, Hicheon. 1997. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal* 40(4): 767-798.
- Hlupic, Vlatka, Pouloudi, Athanasia and Rzevski, George. 2002. Towards an integrated approach to knowledge management: ‘hard’, ‘soft’ and ‘abstract’ issues. *Knowledge and Process Management* 9(2): 90-102.
- Hobbes, Thomas. 2005/1651. *Leviathan veya Bir Din ve Dünya Devletinin İçeriği, Biçimi ve Kudreti*. 5. Basım. Çeviren: Semih Lim. Yapı Kredi Yayınları: İstanbul.
- Hollenstein, Heinz. 1996. A composite indicator of a firm’s innovativeness: an empirical analysis based on survey data for Swiss manufacturing. *Research Policy* 25(4): 633-645.
- Holt, Svetlana and Jones, Steve. 2005. Emotional intelligence and organizational performance. *Performance Improvement* 44(10): 15-22.
- Hooijberg, Robert, Hunt, James G. and Dodge, George E. 1997. Leadership complexity and the development of the leaderplex model. *Journal of Management* 23(3): 375-409.
- Hoque, Zahirul. 2004. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review* 13(4): 485-502.

- Hough, Jill R. and White, Margaret A. 2004. Scanning actions and environmental dynamism gathering information for strategic decision making. *Management Decision* 42(6): 781- 793.
- Howard, Robert W. 1993. On what intelligence is. *British Journal of Psychology* 84(1): 27-37.
- Howe, Michael J. A. 1988. Intelligence as an explanation. *British Journal of Psychology* 79(3): 349-360.
- Hoyt, James, Huq, Faizul and Kreiser, Patrick. 2007. Measuring organizational responsiveness: the development of a validated survey instrument. *Management Decision* 45(10): 1573-1594.
- Höpfl, Heather and Linstead, Stephen. 1997. Learning to feel and feeling to learn: emotion and learning in organizations. *Management Learning* 28(1): 5-12.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Joyce William F. 1985. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly* 30(3): 336-349.
- Huber, George. 1982. Organizational information systems: determinants of their performance and behavior. *Management Science* 28(2): 138-155.
- Huber, George P. 1990. A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. *Academy of Management Review* 15(1): 47-71.
- Huber, George P. 1991. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science* 2(1): 88-115.
- Hull, Frank and Hage, Jerald. 1982. Organizing for innovation: beyond Burns and Stalker's organic type. *Sociology* 16(4): 565-576.
- Hult, G. Tomas M., Hurley, Robert F. and Knight, Gary A. 2002. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* 33(5): 429-438.
- Hult, G. Tomas M., Ketchen, David J. and Slater, Stanley F. 2004. Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. *Academy of Management Journal* 47(2):241-253.

- Humphrey, Ronald H. 2002. The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly* 13(5): 493-504.
- Humphreys, Lloyd G. 1971. Theory of intelligence. In *Intelligence: Genetic and Environmental Influences*. Cancro, Robert (ed). Grune & Stratton: New York, USA; pp. 31-42.
- Hunt, Earl. 1980. Intelligence as an information-processing concept. *British Journal of Psychology* 71(4): 449-474.
- Hunt, Earl. 1997. The status of the concept of intelligence. *Japanese Psychological Research* 39(1): 1-11.
- Hunt, Earl. 2005. Information processing and intelligence: where are we and where are we going? In *Cognition & Intelligence: Identifying the Mechanisms of the Mind*. Sternberg, Robert J. and Pretz, Jean E. (eds). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 1-25.
- Hurley, Robert F. and Hult, G. Tomas M. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing* 62(3): 42-54.
- Huy, Quy Nguyen. 1999. Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review* 24(2): 325-345.
- Huy, Quy Nguyen. 2002. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly* 47(1): 31-69.
- Huy, Quy Nguyen. 2005. An emotion-based view of strategic renewal. *Advances in Strategic Management* 22: 3-37.
- Im, Subin and Workman, John P. 2004. Market orientation, creativity, and new product performance in high technology firms. *Journal of Marketing* 68(2): 114-132.
- Intelligence-Encyclopædia Britannica*. Retrieved from the Encyclopædia Britannica Premium Service.
- Web Erişimi [18.12.2004]: <http://www.britannica.com/eb/article?tocId=9106318>

- Isaacs, William. 2001. *Diyalog ve Birlikte Düşünme Sanatı: İş Yaşamında ve Özel Yaşamda İletişim Üzerine Öncü Bir Yaklaşım*. Çevirenler: Ahmet Ünver-Neşenur Domaniç. Literatür Yayınları: İstanbul.
- Izard, Carroll E. 2001. Emotional intelligence or adaptive emotions? *Emotion* 1(3): 249-257.
- Jamali, D. 2005. Changing management paradigms: implications for educational institutions. *Journal of Management Development* 24(2): 104-115.
- James, William. 1950/1890. *Principles of Psychology*. Courier Dover Publications: Mineola, NY, USA.
- Jansen, Justin J. P., Van Den Bosch, Frans A. J. and Volberda, Henk W. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science* 52(11): 1661-1674.
- Javidan, Mansour. 1984. The impact of environmental uncertainty on long-range planning practices of the U.S. savings and loan industry. *Strategic Management Journal* 5(4): 381-392.
- Jaworski, Bernard J. and Kohli Ajay K. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57(3): 53-70.
- Jennings, Daniel F. and Seaman, Samuel L. 1994. High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal* 15(6): 459-475.
- Jensen, Arthur R. 1973. *Educational Differences*. Methuen: London, UK.
- Jensen, Arthur R., 1982. The limited plasticity of human intelligence. *The Eugenics Bulletin* Fall 1982 Issue. Web Erişimi [02.06.2005]: <http://www.eugenics.net/papers/eb2.html>
- Jin, Zhongqi, Hewitt-Dundas, Nola and Thompson, Nicholas J. 2004. Innovativeness and performance: evidence from manufacturing sectors. *Journal of Strategic Marketing* 12(4): 255-266.

- Johannessen, Jon-Arild, Olaisen, Johan and Olsen, Bjorn. 1999. Managing and organizing innovation in the knowledge economy. *European Journal of Innovation Management* 2(3):116-128.
- Johannessen, Jon-Arild, Olsen, Bjorn and Lumpkin, G. Tom. 2001. Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management* 4(1): 20-31.
- Jones, Sandra. 2002. Employee rights, employee responsibilities and knowledge sharing in intelligent organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 14(2/3): 69-78.
- Kaghan, William N. and Bowker, Geoffrey, C. 2001. Out of machine age: complexity, socio-technical systems, and actor network theory. *Journal of Engineering and Technology Management* 18(3/4): 253-269.
- Kalkan, Veli Denizhan and Keskin, Halit. 2004. Organizational Intelligence: Antecedents and Consequences. *Proceedings of the 2004 Global Business and Technology Association International Conference*. Cape Town, South Africa, June 8-12, 2004; pp. 930-937.
- Kant, Immanuel. 2004/1790. *The Critique of Judgement*. Kessinger Publishing: Whitefish, MT, USA.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1988. Three tiers for innovation research. *Communication Research* 15(5): 509-523.
- Karp, Tom. 2005. An action theory of transformative processes. *Journal of Change Management* 5(2): 153-175.
- Kaufman, Alan S. 2004. Tests of intelligence. In *Handbook of Intelligence*. Sternberg, Robert J. (ed). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 445-476.
- Kaufman, Alan S. and Kaufman, James C. 2001. Emotional intelligence as an aspect of general intelligence: what would David Wechsler say? *Emotion* 1(3): 258-264.
- Kearns, Grover S. and Lederer, Albert L. 2004. The impact of industry contextual factors on IT focus and the use of IT for competitive advantage. *Information & Management* 41(7): 899-919.

- Kelly, Dawn and Amburgey, Terry L. 1991. Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal* 34(3): 591-612.
- Kerfoot, Karlene. 2003. Organizational intelligence/organizational stupidity: the leader's challenge. *Nursing Economics* 21(2): 91-93.
- Khandwalla, Pradip N. 1972. Environment and its impact on the organization. *International Studies of Management and Organization* 2(3): 297-313.
- Khandwalla, Pradip N. 1977. *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich: New York, USA.
- Khandwalla, Pradip N. 2006. Tools for enhancing innovativeness in enterprises. *Vikalpa* 31(1): 1-16.
- Kırım, Arman. 2005. *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. 7. Basım. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Kimberly, John R. and Evanisko, Michael J. 1981. Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and Administrative innovations. *Academy of Management Journal* 24(4): 689-713.
- King, Nigel. 1992. Modelling the innovation process: an empirical comparison of approaches. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65(2): 89-100.
- Kirat, Thierry and Lung, Yannick. 1999. Innovation and proximity territories as loci of collective learning processes. *European Urban and Regional Studies* 6(1): 27-38.
- Klein, Jonathan I. 1989. Parenthetic learning in organizations: toward the unlearning of the unlearning model. *Journal of Management Studies* 26(3): 291-308.
- Koçel, Tamer. 2004. Kıdemli işletmeler. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. 17-18 Nisan 2004, İstanbul; s. 797-852.
- Koçel, Tamer. 2005. *İşletme Yöneticiliği*. 10. Basım. Arıkan Yayınları: İstanbul.

- Kogut, Bruce and Zander, Udo Björn. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3(3): 383-396.
- Kolligian, John and Sternberg, Robert J. 1987. Intelligence, information processing, and specific learning disabilities: a triarchic synthesis. *Journal of Learning Disabilities* 20(1): 8-17.
- Kreps, Gary A. and Dynes, Russell, R. 1973. Organizational intelligence: its conceptual and empirical utility. *University of Delaware Disaster Research Center-Preliminary Paper #13*. Web Erişimi [02.09.2006]: <http://dspace.udel.edu:8080/dspace/bitstream/19716/403/3/PP13.pdf>
- Kumar, Krishan. 2004/1995. *Sanayi Sonrası Toplumdan Post-Modern Topluma: Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları*. Çeviren: Mehmet Küçük. Dost Kitabevi Yayınları: Ankara.
- Kurtuluş, Kemal. 1996. *Pazarlama Araştırmaları*, 5. Basım. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları: İstanbul.
- Kuvaas, Bard. 2002. An exploration of two competing perspectives on informational context in top management strategic issue interpretation. *Journal of Management Studies* 39(7): 977-1001.
- Kwon, Dowan and Watts, Stephanie. 2006. IT valuation in turbulent times. *Journal of Strategic Information Systems* 15(4): 327-354.
- Landy, Frank J. 2005. Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior* 26(4): 411-424.
- Larsen, Randy J. and Buss, David M. 2002. *Personality Psychology: Domains of Knowledge about Human Nature*. McGraw-Hill: New York, USA.
- Laughlin, Patrick R. 1988. Collective induction: group performance, social combination processes, and mutual majority and minority influence. *Journal of Personality and Social Psychology* 54(2): 254-267.
- Lawrence, Paul R. and Lorsch, Jay W. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press: Cambridge, MA, USA.

- Lawton, Barbara B. 2004. Integral science and intelligence in organizations. *World Futures* 60(4): 303-309.
- Lazega, Emmanuel and Pattison, Philippa E. 1999. Multiplexity, generalized exchange and cooperation in organizations: a case study. *Social Networks* 21(1): 67-90.
- Leidner, Dorothy E. and Elam, Joyce, J. 1995. The impact of executive information systems on organizational design, intelligence, and decision making. *Organization Science* 6(6): 645-664.
- Leidner, Dorothy E., Carlsson, Sven, Elam, Joyce and Corrales, Martha. 1999. Mexican and Swedish managers' perceptions of the impact of EIS on organizational intelligence, decision making, and structure. *Decision Sciences* 30(3): 633-658.
- Leonard, Dorothy and Sensiper, Sylvia. 1998. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review* 40(3): 112-132.
- Leonard-Barton, Dorothy. 1992. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13(5): 111-125.
- Leonidou, Leonidas C. 2004. Industrial manufacturer-customer relationships: the discriminating role of the buying situation. *Industrial Marketing Management* 33(8): 731-742.
- Lester, Richard H., Certo, S. Trevis, Dalton, Catherine M., Dalton, Dan R. and Cannella, Albert A. 2006. Initial public offering investor valuations: an examination of top management team prestige and environmental uncertainty. *Journal of Small Business Management* 44(1): 1-26.
- Levinthal, Daniel A. and March, James G. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14(S2): 95-112.
- Levy, Jerre. 1990. Regulation and generation of perception in the asymmetric brain. In *Brain Circuits and Functions of the Mind: Essays in Honor of Roger W. Sperry*. Trevarthen, Colwyn (ed). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 231-248.

- Lewin, Arie Y. and Massini, Silvia. 2003. Knowledge creation and organizational capabilities of innovating and imitating firms. In *Organizations as Knowledge Systems: Knowledge, Learning, and Dynamic Capabilities*. Tsoukas, Haridimos and Mylonopoulos, Nikolaos (eds). Palgrave Macmillan: New York, USA; pp. 209-237.
- Li, Mingfang and Ye, L. Richard. 1999. Information technology and firm performance: linking with environmental, strategic and managerial contexts. *Information & Management* 35(1): 43-51.
- Liang, Thow Yick. 2001. Nurturing intelligent human systems: the nonlinear perspective of the human minds. *Human Systems Management* 20(4): 281-289.
- Liang, Thow Yick. 2002. The inherent structure and dynamic of intelligent human systems. *Human Systems Management* 21(1): 9-19.
- Liang, Thow Yick. 2003. The critical roles of the artificial information systems web in intelligent human organizations. *Human Systems Management* 22(3): 115-124.
- Liang, Thow Yick. 2004. Intelligence strategy: the integrated 3C-OK framework of intelligent human organizations. *Human Systems Management* 23(4): 203-211.
- Liao, Jianwen and Gartner, William. 2006. The effects of pre-venture plan timing and perceived environmental uncertainty on the persistence of emerging firms. *Small Business Economics* 27(1): 23-40.
- Lidz, Carol S. 1997. Dynamic assessment approaches. In *Contemporary Intellectual Assessment: Theories, Tests, and Issues*. Flanagan, Dawn P., Genshaft, Judy L., and Harrison, Patti L. (eds). Guilford Press: New York, USA; pp. 281-296.
- Liebowitz, Jay. 2000. *Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer*. CRC Press: Boca Raton, FL, USA.
- Lin, Bou-Wen. 2003. Technology transfer as technological learning: a source of competitive advantage for firms with limited R&D resources. *R & D Management* 33(3): 327-341.
- Link, Albert N. and Bozeman, Barry. 1991. Innovative behavior in small-sized firms. *Small Business Economics* 3(3): 179-184.

- Lissack, Michael R. 1999. Complexity: the science, its vocabulary, and its relation to organizations. *Emergence* 1(1): 110-126.
- Liu, Shuhua. 1998. Strategic scanning and interpretation revisiting: foundation for a software agent support system-part 1: understanding the concept and context of strategic scanning. *Industrial Management & Data Systems* 98(7): 295-312.
- Locke, John. 1998/1689. *An Essay Concerning Human Understanding*. Penguin Books: London, UK.
- Locke, Edwin A. 2005. Why emotional intelligence is an invalid concept? *Journal of Organizational Behavior* 26(4): 425-431.
- Loehlin, John C. 2004. Group differences in intelligence. In *Handbook of Intelligence*. Sternberg, Robert J. (ed). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 176-193.
- Lohman, David F. 1989. Human intelligence: an introduction to advances in theory and research. *Review of Educational Research* 59(4): 333-373.
- Lowman, Rodney L. and Leeman, Gordon E. 1988. The dimensionality of social intelligence: social abilities, interests, and needs. *The Journal of Psychology* 122(3): 279-290.
- Lu, Louis Y. Y. and Yang, Chyan. 2004. The R&D and marketing cooperation accross new product development stages: an empirical study of Taiwan's IT industry. *Industrial Marketing Management* 33(7): 593-605.
- Lubinski, David. 2000. Scientific and social significance of assessing individual differences: sinking shafts at a few critical points. *Annual Review of Psychology* 51: 405-444.
- Lunneborg, Clifford E. 1978. Some information-processing correlates of measures of intelligence. *Multivariate Behavioral Research* 13(2): 153-161.
- Luo, Yadong. 2001. Equity sharing in international joint ventures: an empirical analysis of strategic and environmental determinants. *Journal of International Management* 7(1): 31-58.

- Luo, Yadong and Peng, Mike W. 1999. Learning to compete in a transition economy: experience, environment, and performance. *Journal of International Business Studies* 30(2): 269-295.
- Luria, Aleksandr Romanovich. 1966. *Higher Cortical Functions in Man*. Authorized translation from the Russian by Basil Haigh. Basic Books: New York, USA.
- Lyytinen, Kalle and Robey, Daniel. 1999. Learning failure in information systems development. *Information Systems Journal* 9(2): 85-101.
- Mackintosh, Nicholas J. 1998. *IQ and Human Intelligence*. Oxford University Press: New York, USA.
- Mahoney, Joseph T. and Sanchez, Ron. 2004. Building new management theory by integrating processes and products of thought. *Journal of Management Inquiry* 13(1): 34-47.
- Malhotra, Yogesh. 1998. Knowledge management for the new world of business. *Journal for Quality & Participation* 21(4): 58-60.
- Maltz, Elliot and Kohli, Ajay K. 1996. Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research* 33(1): 47-61.
- Mandelbaum, Seymour, J. 1979. The intelligence of universities. *Journal of Higher Education* 50(6): 697-725.
- Manzur, S. Perviz. 1992. Kompüter zekâsı süper bir bitki mi? *İnsan ve Teknoloji* (Derleme) içinde. Çeviren: Taha Kılıç, İnsan Yayınları: İstanbul; s. 77-82.
- March, James G. 2006. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal* 27(3): 201-214.
- Martinez-Miranda, Juan and Aldea, Arantza. 2005. Emotions in human and artificial intelligence. *Computers in Human Behavior* 21(2): 323-341.
- Matarazzo, Joseph D. 1972/1939. *Wechsler's Measurement and Appraisal of Adult Intelligence*. Williams & Wilkins: Baltimore, MD, USA.
- Matheson, David and Matheson, Jim. 1999. *Akıllı Örgüt: Stratejik Ar-Ge ile Değer Yaratma*. Çeviren: Meral Tüzel. Boyner Holding Yayınları: İstanbul.
- Matheson, David and Matheson, James E. 2001. Smart organizations perform better. *Research-Technology Management* 44(4): 49-54.

- Matlin, Margaret W. 1995. *Psychology*. 2nd Edition. Harcourt Brace College Publishers: Fort Worth, TX, USA.
- Matsuda, Takehiko. 1993. Organizational intelligence: theory of collectively intelligent behaviors and engineering of effective information systems in the complex organizations. *Proceedings of the IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics*. Le Touquet, France, October 17-20, 1993; pp. 664-669.
- Mavondo, Felix T. 2000. Regulation, deregulation, and free market: the food manufacturing industry in Zimbabwe. *Journal of Business Research* 50(3): 305-319.
- May, Ruth C., Stewart, Wayne H. and Sweo, Robert. 2000. Environmental scanning behavior in a transitional economy: evidence from Russia. *Academy of Management Journal* 43(3): 403-427.
- Mayer, John D., Salovey, Peter, and Caruso, David R. 2004. Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry* 15(3): 197-215.
- McCann, Joseph E. and Selsky John. 1984. Hyberturbulence and the emergence of type 5 environments. *Academy of Management Review* 9(3): 460-470.
- McDaniel, Stephen W. and Kolari, James W. 1987. Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. *Journal of Marketing* 51(10): 19-30
- McGrath, Rita Gunther. 2001. Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal* 44(1): 118-130.
- McKee, Daryl O., Varadarajan, P. Rajan and Pride, William M. 1989. Strategic adaptability and firm performance: a market contingent perspective. *Journal of Marketing* 53(3): 21-35.
- McKelvey, Bill. 2001. Energising order-creating networks of distributed intelligence: improving the corporate brain. *International Journal of Innovation Management* 5(2): 181-212.
- McKelvey, Bill. 2004. Complexity science as order-creation science: new theory, new method. *Emergence: Complexity & Organization* 6(4): 2-27.

- McKenna, Steve. 1999. Learning through complexity. *Management Learning* 30(3): 301-320.
- McMaster, Michael D. 1996. *The Intelligence Advantage: Organizing for Complexity*. Butterworth-Heinemann: Newton, MA, USA.
- McMaster, Michael D. 1997. Organizing for innovation: technology and intelligent capacities. *Long Range Planning* 30(5): 799-802.
- McNeill, William H. 2004. *Dünya Tarihi*. 8. Basım. Çeviren: Alâeddin Şenel. İmge Kitabevi Yayınları: Ankara.
- Melville, Nigel, Kraemer, Kenneth and Gurbaxani, Vijay. 2004. Information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. *MIS Quarterly* 28(2): 283-322.
- Mendenhall, William and Ott, Lyman. 1976. *Understanding Statistics*. 2nd Edition. Duxbury Pres: North Scituate, MA, USA.
- Mezias, Stephen J. and Glynn, Mary Ann. 1993. The three faces of corporate renewal: institution, revolution, and evolution. *Strategic Management Journal* 14(2): 77-101.
- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. 2003/1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. Stanford University Press: Stanford, CA, USA.
- Mill, John Stuart. 2005/1859. *Özgürlük Üstüne ve Seçme Yazılar*. 3. Basım. Çeviren: Alime Ertan. Belge Yayınları: İstanbul.
- Milliken, Frances J. 1987. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review* 12(1): 133-143.
- Miller, Danny. 1988. Relating Porter's Business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal* 31(2): 280-308.
- Miller, Danny. 1993. The architecture of simplicity. *Academy of Management Review* 18(1): 116-138.

- Miller, Danny and Friesen, Peter H., 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* 3(1): 1-25.
- Miller, Danny and Friesen Peter H. 1983. Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal* 4(3): 221-235.
- Miller, Roger and Blais, Roger A. 1993. Modes of innovation in six industrial sectors. *IEEE Transactions on Engineering Management* 40(3): 264-273.
- Milliken, Frances J. 1990. Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal* 33(1): 42-63.
- Mintzberg, Henry and Quinn, James Brian. 1998. *Readings in the Strategy Process*. 3rd Edition. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, USA.
- Mirvis, Philip H. 1996. Historical foundations of organization learning. *Journal of Organizational Change Management* 9(1): 13-31.
- Mischel, Walter. 1993. *Introduction to Personality*, 5th Edition. Harcourt Brace College Publishers: Fort Worth, TX, USA.
- Mishra, Shitala P. 2001. Cognitive processes: implications for assessing intelligence. *Theory into Practice* 22(2): 145-150.
- Mone, Mark A., McKinley, William and Barker, Vincent. 1998. Organizational decline and innovation: a contingency framework. *Academy of Management Review* 23(1): 115-132.
- Montaigne, 1997/1580. *Denemeler*. 29. Basım. Çeviren: Sabahattin Eyüboğlu. Cem Yayınevi: İstanbul.
- Morgan, Clifford T. 1998. *Psikolojiye Giriş*. Yayın Sorumlusu: Sirel Karakaş. Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları: Ankara.
- Morgeson, Frederick P. and Hofman, David A. 1999. The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review* 24(2): 249-265.
- Morrison, Michael and Mezentseff, Larissa. 1997. Learning alliances: a new dimension of strategic alliances. *Management Decision* 35(5/6): 351-357.

- Mosakowski, Elaine. 2002. Overcoming resource-disadvantages in entrepreneurial firms: when less is more. In *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Camp, S. Michael and Sexton, Donald L. (eds). Blackwell Publishers: Oxford, UK; pp. 106-126.
- Mossholder, Kevin W., Settoon, Randall P., Armenakis, Achilles A. and Harris, Stanley G. 2000. Emotion during organizational transformations. *Group & Organization Management* 25(3): 220-243.
- Muchinsky, Paul M. 2000. Emotions in the workplace: the neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 21(7): 801-805.
- Narver, John C. and Slater, Stanley F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54(4): 20-35.
- Nash, Roy. 2005. Cognitive habitus and collective intelligence: concepts for the explanation of inequality of educational opportunity. *Journal of Educational Policy* 20(1): 3-21.
- Neisser, Ulric. 1976. *Cognition and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology*. W. H. Freeman: San Francisco, USA.
- Neisser, Ulric. 1997. Rising scores on intelligence tests. *American Scientist* 85(5): 440-447.
- Neisser, Ulric, Boodoo, Gwyneth, Bouchard, Thomas J., Boykin, A. Wade, Brody, Nathan, Ceci, Stephen J., Halpern, Diane F., Loehlin, John C., Perloff, Robert, Sternberg, Robert J., and Urbina, Susana. 1996. Intelligence: knowns and unknowns. *American Psychologist* 51(2): 77-101.
- Nevis, Edwin C., DiBella, Anthony and Gould, Janet M. 1995. Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review* 36(2): 73-85.
- Newell, Allen and Simon, Herbert A. 1972. *Human Problem Solving*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, USA.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5(1): 14-36.

- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: New York, USA.
- Normann, Richard. 1971. Organizational innovativeness: product variation and reorientation. *Administrative Science Quarterly* 16(2): 203-215.
- Offermann, Lynn R., Bailey, James R., Vasilopoulos, Nicholas L., Seal, Craig and Sass, Mary. 2004. The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. *Human Performance* 17(2): 219-243.
- Okagaki, Lynn and Sternberg Robert J. 1993. Parental beliefs and children's school performance. *Child Development* 64(1): 36-56.
- Oktemgil, Mehmet and Greenley, Gordon. 1997. Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing* 31(7): 445-466.
- Opengart, Rose. 2005. Emotional intelligence and emotion work: examining constructs from an interdisciplinary framework. *Human Resource Development Review* 4(1): 49-62.
- O'Reilly, Charles A. and Chatman, Jennifer A. 1994. Working smarter and harder: a longitudinal study of managerial success. *Administrative Science Quarterly* 39(4): 603-627.
- Ormosy, Gabor L. 2004. Managing of failures in order to create efficient organizational intelligence: a knowledge management case study (MALEV-Hungarian Airlines). *Paper presented at the CROinfo2004-Knowledge Management Conference*. Zagreb, Croatia, May 3-4, 2004. Web Erişimi [10.04.2007]: <http://www.nsk.hr/croinfo/croinfo4/Prezent/Ormosy.pdf>
- Özsomer, Aysegul, Calantone, Roger J. and Di Benedetto, Anthony. 1997. What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing* 12(6): 400-416.
- Pagell, Mark and Krause, Daniel R. 2004. Re-exploring the relationship between flexibility and the external environment. *Journal of Operations Management* 21(6): 629-649.

- Palmer, Timothy B. and Wiseman, Robert M. 1999. Decoupling risk taking from income stream uncertainty: a holistic model of risk. *Strategic Management Journal* 20(11): 1037-1062.
- Parnell, John A., Lester, Donald L. and Menefee, Michael L. 2000. Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision* 38(8): 520-530.
- Pascal, Blaise. 1998/1670. *Düşünceler*. 2. Basım. Çeviren: Metin Karabaşoğlu. Kaknüs Yayınları: İstanbul.
- Paswan, Audhesh K., Dant, Rajiv P. and Lumpkin, James R. 1998. An empirical investigation of the linkages among relationalism, environmental uncertainty, and bureaucratization. *Journal of Business Research* 43(3): 125-140.
- Paulraj, Antony and Chen, Injazz J. 2007. Environmental uncertainty and strategic supply management: a resource dependence perspective and performance implications. *Journal of Supply Chain Management* 43(3): 29-42.
- Pavitt, Keith. 1990. What we know about the strategic management of technology. *California Management Review* 32(3): 17-26.
- Pavitt, Keith. 1998. Technologies, products and organization in the innovating firm: what Adam Smith tells us and Joseph Schumpeter doesn't. *Industrial and Corporate Change* 7(3): 433-452.
- Pawar, Manoj. 2005. Committees and boards in healthcare organizations: barriers to organizational learning? *Reflections* 6(4/5): 12-22.
- Pelham, Alfred M. 1999. Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research* 45(1): 33-46.
- Pellitteri, John. 2002. The relationship between emotional intelligence and ego defense mechanisms. *The Journal of Psychology* 136(2): 182-194.
- Pentland, Brian T. 1995. Information systems and organizational learning: the social epistemology of organizational knowledge systems. *Accounting, Management and Information Technologies* 5(1): 1-21.

- Perry, Lee Tom. 1991. Strategic improvising: how to formulate and implement competitive strategies in concert. *Organizational Dynamics* 19(4): 51-64.
- Peters, Tom. 1999. *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way To Greatness!* Vintage: New York, USA.
- Phua, Florence T. T. 2007. Does senior executives' perception of environmental uncertainty affect the strategic functions of construction firms? *International Journal of Project Management* 25(8): 753-761.
- Piaget, Jean. 2002/1947. *The Psychology of Intelligence*. Translated by Malcolm Piercy and D. E. Berlyne. Routledge Classics: London, UK.
- Pichot, Pierre. 1995. *Psikolojide Kullanılan Testler*. Çeviren: Ebru Erbaş. İletişim Yayınları: İstanbul.
- Pinchot, Gifford and Pinchot, Elizabeth. 1993. *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco, USA.
- Pinchot, Gifford and Pinchot, Elizabeth. 2002. Higher intelligence. *Executive Excellence* April Issue: 6-7.
- Platon. 2002/İ.Ö. 4. asır. *Devlet*. Çeviren: Hüseyin Demirhan. Sosyal Yayınlar: İstanbul.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York, USA.
- Porter, Michael E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6): 61-78.
- Prajogo, Daniel I. 2006. The relationship between innovation and business performance: a comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and Process Management* 13(3): 218-225.
- Pretz, Jean E. and Sternberg, Robert J. 2005. Unifying the field: cognition and intelligence. In *Cognition & Intelligence: Identifying the Mechanisms of the Mind*. Sternberg, Robert J. and Pretz, Jean E. (eds). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 306-318.
- Prusak, Laurence. 1996. The knowledge advantage. *Strategy & Leadership* 24(2): 6-8.

- Punch, Keith F. 2005. *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Çevirenler: Dursun Bayrak, H. Bader Aslan ve Zeynep Akyüz. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Quebbeman, Amanda J. and Rozell, Elizabeth J. 2002. Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: the impact on behavior choice. *Human Resource Management Review* 12(1): 125-143.
- Quinn, James Brian. 1988. Innovation and corporate strategy: managed chaos? In *Readings in the Management of Innovation*. Tushman, Michael L. and Moore, William L. (eds). Harper Business: New York, USA; pp. 123-137.
- Quinn, James Brian. 1992. *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. The Free Press: New York, USA.
- Quinn, James Brian, Anderson, Philip and Finkelstein, Sydney. 1999. Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review* 74(2): 71-80.
- Rahman, Shams-ur and Bullock, Philip. 2005. Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation. *Omega: The International Journal of Management Science* 33(1): 73-83.
- Ralph, Philip Lee. 1954. *The Story of Our Civilization: 10,000 Years of Western Man*. E. P. Dutton & Co.: New York, USA.
- Razum, Oliver, Sahin-Hodoglugil, Nuriye N. and Polit, Karin. 2005. Health, wealth or family ties? Why Turkish work migrants return from Germany? *Journal of Ethnic and Migration Studies* 31(4): 719-739.
- Reed, Richard and DeFilippi, Robert J. 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review* 15(1): 88-102.
- Reschly, Daniel J. 1997. Diagnostic and treatment utility of intelligence tests. In *Contemporary Intellectual Assessment: Theories, Tests, and Issues*. Flanagan, Dawn P., Genshaft, Judy L., and Harrison, Patti L. (eds). Guilford Press: New York, USA; pp. 437-456.

- Rice, Ronald E. and Aydin, Carolyn. 1991. Attitudes toward new organizational technology: network proximity as a mechanism for social information processing. *Administrative Science Quarterly* 36(2): 219-245.
- Richards, Brett. 2002. Rethink or else: creating intelligent organizations. *The Journal for Quality & Participation* 25(4): 34-37.
- Richards, Graham. 2003. *Psikolojiyi Yerli Yerine Oturtmak*. Çevirenler: Süleyman Topal-Ali Yılmaz. Say Yayınları: İstanbul.
- Richardson, Ken. 2002. What IQ tests test. *Theory & Psychology* 12(3): 283-314.
- Ringer, T. Martin. 2007. Leadership for collective thinking in the workplace. *Team Performance Management* 13(3/4): 130-144.
- Robey, Daniel, Boudreau, Marie-Claude and Rose, Gregory M. 2000. Information technology and organizational learning: a review and assessment of research. *Accounting, Management and Information Technologies* 10(2): 125-155.
- Robinson, Ken. 2003. *Yaratıcılık: Aklın Sınırlarını Aşmak*. Çeviren: Nihal Geyran Koldaş. Kitap Yayınevi: İstanbul.
- Romijn, Henny and Albaladejo, Manuel. 2002. Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy* 31(7): 1053-1067.
- Rouach, Daniel and Santi, Patrice. 2001. Competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. *European Management Journal* 19(5): 552-559.
- Rushton, J. Philippe and Ankney, C. Davison. 1996. Brain size and cognitive ability: correlations with age, sex, social class, and race. *Psychonomic Bulletin & Review* 3(1): 21-36.
- Sabherwal, Rajiv and Sabherwal, Sanjiv. 2005. Knowledge management using information technology: determinants of short-term impact on firm value. *Decision Sciences* 36(4): 531-567.
- Saini, Amit and Johnson, Jean L. 2005. Organizational capabilities in e-commerce: an empirical investigation of e-brokerage service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33(3): 360-375.

- Salovey, Peter and Mayer, John D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality* 9(3): 185-211.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, Anandhi and Grover, Varun. 2003. Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly* 27(2): 237-263.
- Sammon, William L., Kurland, Mark A. and Spitalnic, Robert. 1984. *Business Competitor Intelligence: Methods for Collecting, Organizing and Using Information*. John Wiley & Sons: New York, USA.
- Sandelands, Lloyd E. and Stablein, Ralph, E. 1987. The concept of organizational mind. In *Research in the Sociology of Organizations-Volume 5*. Bachrach, Samuel B. and DiTomaso, Nancy (eds). JAI Press: Greenwich, CT, USA; pp. 135-161.
- Sanders, Nada R. and Premus, Robert. 2005. Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance. *Journal of Business Logistics* 26(1): 1-23.
- Saruhan, Şadi Can ve Özdemirci, Ata. 2005. *Bilim, Felsefe ve Metodoloji: Araştırmada Yöntem Problemi*. Alkım Yayınevi: İstanbul.
- Schank, Roger C. and Towle, Brendon. 2004. Artificial intelligence. In *Handbook of Intelligence*. Sternberg, Robert J. (ed). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 341-356.
- Schindehutte, Minet and Morris, Michael H. 2001. Understanding strategic adaptation in small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 7(3): 84-107.
- Schliemann, Analucia D. and Carraher, David W. 2002. The evolution of mathematical reasoning: everyday versus idealized understandings. *Developmental Review* 22(2): 242-266.
- Schlinger, Henry D. 2003. The myth of intelligence. *The Psychological Record* 53(1): 15-32.
- Schmidt, Frank L. and Hunter, John E. 1998. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin* 124(2): 262-274.

- Schmidtlein, Frank A. 1999. Common assumptions about organizations that mislead institutional researchers and their clients. *Research in Higher Education* 40(5): 571-587.
- Schultz, Duane. P. ve Schultz, Sydney Ellen. 2002. *Modern Psikoloji Tarihi*. 2. Basım. Çeviren: Yasemin Aslay. Kaknüs Yayınları: İstanbul.
- Schutte, Nicola S., Malouff, John M., Hall, Lena E., Haggerty, Donald J., Cooper, Joan T., Golden, Charles J. and Dornheim, Liane. 1998. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 25(2): 167-177.
- Schwaninger, Markus. 2000. Managing complexity: the path toward intelligent organizations. *Systemic Practice and Action Research* 13(2): 207-241.
- Schwaninger, Markus. 2001. Intelligent organizations: an integrative framework. *Systems Research and Behavioral Science* 18(2): 137-58.
- Schwaninger, Markus. 2003. A cybernetic model to enhance organizational intelligence. *Systems Analysis, Modelling, Simulation: A Journal of Mathematical Modelling and Simulation in Systems Analysis* 43(1): 53-65.
- Schwaninger, Markus. 2004. What can cybernetics contribute to the conscious evolution of organizations and society? *Systems Research and Behavioral Science* 21(5): 515-527.
- Schwaninger, Markus. 2006. *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. Springer: Berlin, Germany.
- Schwartz, Edward M. and Elonen, Anna S. 1975. IQ and the myth of stability: a 16-year longitudinal study of variations in intelligence test performance. *Journal of Clinical Psychology* 31(4): 687-694.
- Scott, William G. 1974. Organization theory: a reassessment. *Academy of Management Journal* 17(2): 242-254.
- Scott-Ladd, Brenda and Chan, Christopher C. A. 2004. Emotional intelligence and participation in decision-making strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change* 13(1): 95-105.

- Scribner, Sylvia. 1977. Modes of thinking and ways of speaking: culture and logic reconsidered. In *Thinking: Readings in Cognitive Science*. Johnson-Laird, Philip N. and Wason, Peter C. (eds). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 483-500.
- Seashore, Stanley E. and Yuchtman, Ephraim. 1967. Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly* 12(3): 377-395.
- Seidl, David. 2007. The dark side of knowledge. *Emergence: Complexity & Organization* 9(3): 16-29.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business: Skill-Building Approach*. John Wiley and Sons: New York, USA.
- Sencer, Muzaffer. 1989. *Toplumbilimlerinde Yöntem*. 3. Basım. Beta Yayınları: İstanbul.
- Senge, Peter M. 2004/1990. *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*. 12. Basım. Çevirenler: Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan. Yapı Kredi Yayınları: İstanbul.
- Serpa, Luiz Felipe. 2000. Epistemological assessment of current business intelligence archetypes. *Competitive Intelligence Review* 11(4): 88-101.
- Serpell, Robert. 2002. The embeddedness of human development within sociocultural context: pedagogical, and political implications. *Social Development* 11(2): 290-295.
- Shavinina, Larisa V. 2001. Beyond IQ: a new perspective on the psychological assessment of intellectual abilities. *New Ideas in Psychology* 19(1): 27-47.
- Sher, Peter J. and Yang Phil Y. 2005. The effects of innovative capabilities and R&D clustering on firm performance: the evidence of Taiwan's semiconductor industry. *Technovation* 25(1): 33-43.
- Shubik, M. 1987. What is an application and when is theory a waste of time? *Management Science*, 33(12): 1511-1522.
- Siegler, Robert S. 1992. The other Alfred Binet. *Developmental Psychology* 28(2): 179-190.

- Simerly, Roy L. and Li, Mingfang. 2000. Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test. *Strategic Management Journal* 21(1): 31-49.
- Simic, Ivana. 2005. Organizational learning as a component of organizational intelligence. *Information and Marketing Aspects of the Economically Development of the Balkan Countries* November Issue: 189-196.
- Simon, Herbert A. 1973. Applying information technology to organization design. *Public Administration Review* 33(3): 268-278.
- Simon, Herbert A. and Kaplan, Craig A. 1998. Foundations of cognitive science. In *Foundations of Cognitive Science*. Posner, Michael I. (ed). The MIT Press: Massachusetts, USA; pp. 1-47.
- Sin, Leo Y. M., Tse, Alan C. B., Yau, Oliver H. M., Chow, Raymond P. M., Lee, Jenny S. Y. and Lau, Loretta B. Y. 2005. Relationship marketing orientation: scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Research* 58(2): 185-194.
- Skyttner, Lars. 1996. General systems theory: origin and hallmarks. *Kybernetes* 25(6): 16-22.
- Slater, Stanley F. and Narver, John C. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing* 58(1): 46-55.
- Smart, Carolyne and Vertinsky, Ilan. 1984. Strategy and the environment: a study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal* 5(3): 199-213.
- Smelser, Neil J. 1962. *Theory of Collective Behavior*. Free Press: New York, USA.
- Smith, Adam. 2004/1776. *Ulusların Zenginliği (Cilt 1)*. 4. Basım. Çevirenler: Ayşe Yunus-Mehmet Bakırcı. Alan Yayıncılık: İstanbul.
- Smith, Ken G., Grimm, Curtis M., Gannon, Martin J. and Chen, Ming-Jer. 1991. Organizational information processing, competitive responses, and performance in the U.S. domestic airline industry. *Academy of Management Journal* 34(1): 60-85.

- Snarey, John R. and Vaillant, George E. 1985. How lower and working class youth become middle class adults: the association between ego defense mechanisms and upward social mobility. *Child Development* 56(4): 899-910.
- Snow, Charles C. and Hrebiniak, Lawrence G. 1980. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly* 25(2): 317-336.
- Sohn, Myung Ho, You, Taewoo, Lee, Seok-Lyong and Lee, Heeseok. 2003. Corporate strategies, environmental forces, and performance measures: a weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique. *Expert Systems with Applications* 25(3): 279-292.
- Souder, William E., Sherman, J. Daniel and Davies-Cooper, Rachel. 1998. Environmental uncertainty, organizational integration, and new product development effectiveness: a test of contingency theory. *Journal of Product Innovation Management* 15(6): 520-533.
- Spearman, Charles. 1904. "General intelligence" objectively determined and measured. *The American Journal of Psychology* 15(2): 201-292.
- Spearman, Charles. 1927. *The Abilities of Man*. Macmillan: London, UK.
- Staber, Udo and Sydow, Jörg. 2002. Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry* 11(4): 408-424.
- Stalinski, Sherryl. 2004. Organizational intelligence: a systems perspective. *Organization Development Journal* 22(2): 55-67.
- Stankov, Lazar. 2000. The theory of fluid and crystallized intelligence: new findings and recent developments. *Learning and Individual Differences* 12(1): 1-3.
- Stankov, Lazar. 2005. Reductionism versus charting: ways of examining the role of lower-order cognitive processes in intelligence. In *Cognition & Intelligence: Identifying the Mechanisms of the Mind*. Sternberg, Robert J. and Pretz, Jean E. (eds). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 51-67.
- Staskeviciute, Inga, Neverauskas, Bronius and Ciutiene, Ruta. 2006. Applying the principles of organisational intelligence in university strategies. *Engineering Economics* 48(3): 63-72.

- Staw, Barry M., Sutton, Robert I. and Pelled, Lisa H. 1994. Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly* 31(4): 587-611.
- Strandholm, Karen, Kumar, Kamalesh and Subramanian, Ram. 2004. Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics, and organizational performance. *Journal of Business Research* 57(1): 58-68.
- Sternberg, Robert J. 1984a. A contextualist view of the nature of intelligence. *International Journal of Psychology* 19(4/5): 307-334.
- Sternberg, Robert J. 1984b. How can we teach intelligence? *Educational Leadership* 42(1): 38-48.
- Sternberg, Robert J. 1985a. Implicit theories of intelligence, creativity and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology* 49(3): 607-627.
- Sternberg, Robert J. 1985b. General intellectual ability. In *Human Abilities: An Information-Processing Approach*. Sternberg, Robert J. (ed). W. H. Freeman & Company: New York, USA; pp. 5-29.
- Sternberg, Robert J. 1990. *Metaphors of Mind: Conceptions of the Nature of Intelligence*. Cambridge University Press: New York, USA.
- Sternberg, Robert J. 1997. The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. *American Psychologist* 52(10): 1030-1037.
- Sternberg, Robert J. 1999. Successful intelligence: finding a balance. *Trends in Cognitive Sciences* 3(11): 436-442.
- Sternberg, Robert J. 2001. Dr. Jekyll meets Mr. Hyde: two faces of research on intelligence and cognition. In *The Many Faces of Psychological Research in the 21st Century*. E-book published by the Society for the Teaching of Psychology (date of publication: December 14, 2001), Halonen, Jane S. and Davis, Stephen F. (eds).
- Web Erişimi [12.11.2005]: <http://teachpsych.lemoyne.edu/teachpsych/faces/script/Ch06.htm>
- Sternberg, Robert J. 2002. The search for criteria: why study the evolution of intelligence. In *The Evolution of Intelligence*. Sternberg, Robert J. and

- Kaufman, James C. (eds). Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ, USA; pp. 1-7.
- Sternberg, Robert J. 2003a. *Wisdom, Intelligence and Creativity Synthesized*. Cambridge University Press: New York, USA.
- Sternberg, Robert J. 2003b. A broad view of intelligence: the theory of successful intelligence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 55(3): 139-154.
- Sternberg, Robert J. 2003c. Our research program validating the triarchic theory of successful intelligence: reply to Gottfredson. *Intelligence* 31(4): 399-413.
- Sternberg, Robert J. 2004. The concept of intelligence. In *Handbook of Intelligence*. Sternberg, Robert J. (ed). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 3-15.
- Sternberg, Robert J. 2005. The triarchic theory of successful intelligence. In *Contemporary Intellectual Assessment: Theories, Tests, and Issues*. 2nd Edition, Flanagan, Dawn P. and Harrison, Patti L. (eds). Guilford Press: New York, USA; pp. 103-119.
- Sternberg, Robert J., Conway, Barbara E., Ketron, Jerry L., and Bernstein, Morty. 1981. People's conceptions of intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology* 41(1): 37-55.
- Sternberg, Robert J., Forsythe, George B., Hedlund, Jennifer, Horvath, Joseph A., Wagner, Richard K., Williams, Wendy M., Snook, Scott A., and Grigorenko, Elena. 2000. *Practical Intelligence in Everyday Life*. Cambridge University Press: New York, USA.
- Sternberg, Robert J. and Kaufman, James C. 1998. Human abilities. *Annual Review of Psychology* 49: 479-502.
- Sternberg, Robert J. and Lubart, Todd I. 1996. Investing in creativity. *American Psychologist* 51(7): 677-688.
- Sternberg, Robert J., Nokes, Catherine, Geissler, P. Wenzel, Prince, Ruth, Okatcha, Frederick, Bundy, Donald A., and Grigorenko, Elena L. 2001. The relationship between academic and practical intelligence: a case study in Kenya. *Intelligence* 29(5): 401-418.

- Stewart, Peter. 2001. Complexity theories, social theory, and the question of social complexity. *Philosophy of the Social Sciences* 31(3): 323-360.
- Stump, Rodney L. and Heide, Jan B. 1996. Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research* 33(4): 431-441.
- Sturdy, Andrew. 2003. Knowing the unknowable? A discussion of methodological and theoretical issues in emotion research and organizational studies. *Organization* 10(1): 81-105.
- Sulis, William. 1997. Fundamental concepts of collective intelligence. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences* 1(1): 35-53.
- Sutcliffe, Kathleen M. 1994. What executives notice: accurate perceptions in top management teams. *Academy of Management Journal* 37(5): 1360-1378.
- Sutton, Robert I. and Staw, Barry, M. 1995. What theory is not? *Administrative Science Quarterly* 40(3): 371-384.
- Sviokla, John J. 1990. An examination of the impact of expert systems on the firm: the case of XCON. *MIS Quarterly* 14(2): 127-140.
- Swamidass, Paul M. and Newell, William T. 1987. Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. *Management Science* 33(4): 509-524.
- Swords, Dominic and Turner, Ian. 1997. *Strategy from the Inside Out*. International Thomson Business Press: London, UK.
- Sy, Thomas and Cote, Stephane. 2004. Emotional intelligence: a key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development* 23(5): 437-455.
- Szuba, Tadeusz. 2001. A formal definition of the phenomenon of collective intelligence and its IQ measure. *Future Generation Computer Systems* 17(4): 489-500.
- Tabachnick, Barbara G. and Fidell, Linda S. 2007. *Using Multivariate Statistics*. 5th Edition, Pearson: Boston, USA.

- Tabak, Filiz and Barr, Steve H. 1999. Propensity to adopt technological innovation: the impact of personal characteristics and organizational context. *Journal of Engineering and Technology Management* 16(3/4): 247-270.
- Tang, H. K. 1998. An integrative model of innovation in organizations. *Technovation* 18(5): 297-309.
- Tang, H. K. 1999. An inventory of organizational innovativeness. *Technovation* 19(1): 41-51.
- Tatikonda, Mohan V. and Montoya-Weiss, Mitzi M. 2001. Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: the influence of organizational process factors and capabilities on development performance. *Management Science* 47(1): 151-172.
- Taylor, Joy and McAdam, Rodney. 2004. Innovation adoption and implementation in organizations: a review and critique. *Journal of General Management* 30(1): 17-38.
- Teece, David J., Pisano, Gary and Shuen, Amy. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.
- Terenzini, Patrick T. 1999. On the nature of institutional research and the knowledge and skills it requires. *New Directions for Institutional Research* 26(4): 21-29.
- Terman, Lewis Madison. 1916. *The Measurement of Intelligence: An Explanation of and a Complete Guide for the Use of the Stanford Revision and Extension of the Binet-Simon Intelligence Scale*. Houghton Mifflin Company: Boston, USA.
- Thomas, James B. and McDaniel, Reuben R. 1990. Interpreting strategic issues: effects of strategy and the information processing structure of top management teams. *Academy of Management Journal* 33(2): 286-306.
- Thomas, James B., Clark, Shawn M. and Gioia, Dennis A. 1993. Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal* 36(2): 239-270.
- Thompson, James D. 1967. *Organizations in Action*. McGraw Hill: New York, USA.

- Tidd, Joe, Bessant, John and Pavitt Keith. 1997. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change*. Wiley: New York, USA.
- Tippins, Michael J. and Sohi, Ravipreet S. 2003. IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal* 24(8): 745-761.
- Triandis, Harry C. 2006. Cultural intelligence in organizations. *Group & Organization Management* 31(1): 20-26.
- Tuomi, Ilkka. 2002. The future of knowledge management. *Lifelong Learning in Europe* 7(2): 69-79. Web Erişimi [11.05.2005]:
http://ec.europa.eu/employment_social/knowledge_society/docs/tuomi_fkm.pdf
- Tuominen, Matti, Rajala, Arto and Möller, Kristian. 2004. How does adaptability drive firm innovativeness? *Journal of Business Research* 57(5): 495-506.
- Tushman, Michael L. and Nadler, David A. 1978. Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review* 3(3): 613-624.
- Tütengil, Cavit Orhan. 1969. *Sosyal İlimlerde Araştırma ve Metod*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları: İstanbul.
- Tüz, Melek Vergiliel. 2001. *Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı*. Alfa Yayınları: İstanbul.
- Uhl-Bien, Mary, Marion, Russ and McKelvey, Bill. 2007. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18(4): 298-318.
- Uleman, James S., Rhee, Eun, Bardoliwalla, Nenshad, Semin, Gün and Toyama, Midori. 2000. The relational self: closeness to ingroups depends on who they are, culture, and the type of closeness. *Asian Journal of Social Psychology* 3(1): 1-17.
- Van Beveren, John. 2002. A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 6(1): 18-22.
- Van de Ven, Andrew H. 1986. Central problems in the management of innovation. *Management Science* 32(5): 590-607.

- Van de Ven, Andrew H., Polley, Douglas E., Garud, Raghu and Venkataraman, Sankaran. 1999. *The Innovation Journey*. Oxford University Press: New York, USA.
- Venugopal, V. and Baets W. 1995. Intelligent support systems for organizational learning. *The Learning Organization* 2(3): 22-34.
- Verdu-Jover, Antonio J., Llorens-Montes, F. Javier and Garcia-Morales, Victor J. 2006. Environment-flexibility coalignment and performance: an analysis in large versus small firms. *Journal of Small Business Management* 44(3): 334-349.
- Vernon, Philip E. 1950. *The Structure of Human Abilities*. Methuen: London, UK.
- Vernon, Philip E. 1960. *Intelligence and Attainment Tests*. University of London Press: London, UK.
- Vernon, Philip E. 1970. Intelligence. In *On Intelligence: The Toronto Symposium on Intelligence, 1969*, Dockrell, W. Bryan (ed). Methuen: London, UK; pp. 99-117.
- Vernon, Philip A., Wickett, John C., Bazana, P. Gordon, and Stelmack, Robert M. 2004. The neuropsychology and psychophysiology of human intelligence. In *Handbook of Intelligence*. Sternberg, Robert J. (ed). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 245-264.
- Veryard, Richard. 2000. "On Intelligence", *Veryard Projects Web Page-Component-Based Business Background Material*. Web Erişimi [27.06.2004]: <http://www.users.globelnet.co.uk/~rxv/cbb-intelligence.pdf>
- Vince, Russ. 2001. Power and emotion in organizational learning. *Human Relations* 54(10): 1325-1351.
- Vogt, Jay W. 2005. Unpredictable ways to release the natural intelligence of your organization. *Handbook of Business Strategy* 6(1): 309-314.
- Volberda, Henk W. 1996. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science* 7(4): 359-374.

- Voola, Ranjit, Carlson, Jamie, and West, Andrew. 2004. Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. *Strategic Change* 13(2): 83-93.
- Vygotsky, Lev Semenovich. 1978. *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press: Cambridge, MA, USA.
- Wagner, Richard K. 2004. Practical intelligence. In *Handbook of Intelligence*. Sternberg, R. J. (ed). Cambridge University Press: New York, USA; pp. 380-395.
- Wagner, Richard K. 2006. Aptal şeyler yapan akıllı insanlar: yönetsel yetersizlik vakası. *Akıllı İnsanlar Neden Bu Kadar Aptal Olabilirler?* içinde. Sternberg, Robert J. (ed). Çeviren: Metin Hüner, Güncel Yayıncılık: İstanbul; s. 64-91.
- Waldman, David A., Ramirez, Gabriel G., House, Robert J. and Puranam, Phanish. 2001. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal* 44(1): 134-143.
- Walker, Richard M. 2005. Innovation and organizational performance: a critical review of the evidence and a research agenda. *Academy of Management Best Conference Paper 2005*. PNP, pp. B1-B6.
- Walker, Richard M., Jeanes, Emma and Rowlands, Robert. 2002. Measuring innovation: applying the literature-based innovation output indicator to public services. *Public Administration* 80(1): 201-214.
- Walker, Orville C. and Ruekert, Robert W. 1987. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing* 51(3): 15-33.
- Wallace, E. and Rijamampianina, R. 2005. Strategic decision making with corporate emotional intelligence. *Problems and Perspectives in Management* 3(3): 83-91.
- Wang, Eric T. G. 2001. Linking organizational context with structure: a preliminary investigation of the information processing view. *Omega: The International Journal of Management Science* 29(5): 429-443.

- Wang, Eric T. G. 2003. Effect of the fit between information processing requirements and capacity on organizational performance. *International Journal of Information Management* 23(3): 239-247.
- Wang, Catherine L. and Ahmed, Pervaiz K. 2004. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 7(4): 303-313.
- Wang, Yonggui, Lo, Hing-Po and Yang, Yongheng. 2004. The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China. *Journal of Engineering and Technology Management* 21(4): 249-280.
- Watkin, Chris. 2000. Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment* 8(2): 89-92.
- Weber, Sue E., Liou, Yihwa Irene, Chen, Minder and Nunamaker, Jay F. 1996. Toward more intelligent organizations. In *Organizational Intelligence: AI in Organizational Design, Modeling, and Control*. Blanning, Robert W. and King, David R. (eds). IEEE Computer Society Press: Los Alamitos, CA, USA; pp. 29-38.
- Weick, Karl E. 1989. Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review* 14(4): 516-531.
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA.
- Weinberg, Richard A. 1989. Intelligence and IQ: landmark issues and great debates. *American Psychologist* 44(2): 98-104.
- Weschler, David. 1971. Intelligence: definition, theory, and the IQ. In *Intelligence: Genetic and Environmental Influences*. Cancro, Robert (ed). Grune & Stratton: New York, USA; pp. 50-55.
- West, Jonathan. 2000. Institutions, information processing, and organization structure in research and development: evidence from the semiconductor industry. *Research Policy* 29(3): 349-373.
- White, Sheldon H. 2000. Conceptual foundations of IQ testing. *Psychology, Public Policy, and Law* 6(1): 33-43.

- Wiener, Norbert. 1948. *Cybernetics: Control and Communication in the Animal and the Machine*. J. Wiley: New York, USA.
- Wiig, Karl M. 1993. *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking-How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema Press: Arlington, TX, USA.
- Wilensky, Harold L. 1967. *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*. Basic Books: New York, USA.
- Williams, Wendy M. 1996. Consequences of how we define and assess intelligence. *Psychology, Public Policy, and Law* 2(3/4): 506-535.
- Wober, J. Mallory. 1974. Towards an understanding of the Kiganda concept of intelligence. In *Culture and Cognition: Readings in Cross-Cultural Psychology*. Berry, John W. and Dasen, Pierre R. (eds). Methuen: London, UK; pp. 221-224.
- Wolfe, Richard A. 1994. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies* 31(3): 405-431.
- Wolpert, David H. and Tumer, Kagan. 2002. Optimal payoff functions for members of collectives. In *Modeling Complexity in Economic and Social Systems*. Schweitzer, Frank (ed). World Scientific: Singapore; pp. 355-370.
- Woodman, Richard W., Sawyer, John E. and Griffin, Ricky W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review* 18(2): 293-321.
- Wright, Patrick M., Kacmar, K. Michele, McMahan, Gary C., and Deleeuw, Kevin. 1995. P=f (MxA): cognitive ability as a moderator of the relationship between personality and job performance. *Journal of Management* 21(6): 1129-1139.
- Yam, Richard C. M., Guan, Jian Cheng, Pun, Kit Fai and Tang, Esther P. Y. 2004. An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy* 33(8): 1123-1140.
- Yang, Jixia and Mossholder, Kevin W. 2004. Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior* 25(5): 589-605.

- Yang, Shih-Ying and Sternberg, Robert J. 1997. Taiwanese Chinese people's conceptions of intelligence. *Intelligence* 25(1): 21-36.
- Yasai, Masoud and Nystrom, Paul. 2003. Preliminary findings from a study of organizations coping with an economic recession and the 9-11 terrorist attacks. *Report to the Alumni of the Executive MBA Program, School of Business Administration, University of Wisconsin-Milwaukee*. December 2003, pp. 1-20.
- Yaylacı, Gaye Özdemir. 2006. *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği: Diyalog ve Duyguları Yönetmek*. Hayat Yayınları: İstanbul.
- Yekovich, Frank R. 1994. Current issues in research on intelligence. *Practical Assessment, Research & Evaluation: A Peer-Reviewed Electronic Journal* 4(4). Web Erişimi [10.04.2005]: <http://www.pareonline.net/getvn.asp?v=4&n=4>
- Yentürk, Nurhan. 2003. *Körlerin Yürüyüşü: Türkiye Ekonomisi ve 1990 Sonrası Krizler*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- Yildirim, Osman. 2007. Discriminating emotional intelligence-based competencies of IT employees and salespeople. *Journal of European Industrial Training* 31(4):274-282.
- Yolles, Maurice. 2005. Organisational intelligence. *The Journal of Workplace Learning* 17(1-2): 99-114.
- Zahra, Shaker A. and George, Gerard. 2002a. International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Camp, S. Michael and Sexton, Donald L. (eds). Blackwell Publishers: Oxford, UK; pp. 255-288.
- Zahra, Shaker A. and George, Gerard. 2002b. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27(2): 185-203.
- Zara, Olivier. 2004. *Managing Collective Intelligence: Toward a New Corporate Governance*. M2 Editions: Paris, France. Web Erişimi [10.06.2007]: http://www.axiopole.com/pdf/Managing_collective_intelligence.pdf
- Zehir, Cemal, Keskin, Halit and Alpkan, Lütfihak. 2002. Human resources policies of downsizing firms in times of crisis. *Proceedings of IMDA (International*

- Management Development Association) 2002 Congress*. July 10-14 2002, Antalya, Turkey; pp. 404-410.
- Zembylas, Michalinos and Vrasidas, Charalambos. 2005. Globalization, information and communication technologies, and the prospect of a 'global village': promises of inclusion or electronic colonization? *Journal of Curriculum Studies* 37(1): 65-83.
- Zhao, Xiande, Yeung, Andy C. L. and Lee, T. S. 2004. Quality management and organizational context in selected service industries of China. *Journal of Operations Management* 22(6): 575-587.
- Ziegler, Johannes and Slayton, Gregory. 2002. How to build organizational IQ. *Harvard Management Update* 7(8): 3-4.
- Zikmund, William G. 2000. *Business Research Methods*. 6th Edition. The Dryden Press: Fort Worth, TX, USA.
- Zmud, Robert W. 1984. An examination of 'push-pull' theory applied to process innovation in knowledge work. *Management Science* 30(6): 727-738.
- Zuboff, Shoshana. 1988. *In the Age of Smart Machine: The Future of Work and Power*. Basic Books: New York, USA.

ÖZGEÇMİŞ

Veli Denizhan Kalkan 1977’de İstanbul’da doğdu. 1988’de Faik Reşit Unat İlkokulunu, 1995’te Hüseyin Avni Sözen Anadolu Lisesini bitirdi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme (İngilizce) Bölümünden 1999’da, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Yüksek Lisans Programından 2002’de mezun oldu. Halen GYTE İşletme Fakültesi Strateji Bilimi Bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmakta ve GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programında öğrenim görmektedir.

EK: ANKET SORULARI
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
ÖRGÜTSEL ZEKÂ ARAŞTIRMASI**

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Türkiye’de ilk defa gerçekleştirilen ve Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi öğretim elemanları tarafından yürütülen “*Örgütsel Zekânın Firma Yenilikçiliğine ve Performansına Etkileri*” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, sektörün genel ve ortalama özellikleri şeklinde- bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Halit KESKİN Doç. Dr. Ali Ekber AKGÜN Araş. Gör. Veli Denizhan KALKAN

Aşağıdaki sorular firmanızın enformasyon işleme kapasitesi, adaptasyon yeteneği, kolektif duygusal zekâsı ve yenilik yeteneği ile ilgilidir. Soruları cevaplarken firmanızın ve firmanızdaki çalışanların genelini düşünerek her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.

Örnek:

Bu araştırmanın ortaya çıkaracağı sonuçlar işletmeler için yol gösterici olacaktır.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz yeni ürün/hizmet geliştirme projelerimiz için yararlı olmaktadır.	1	2	3	4	5
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz firmamızın bölümleri arasındaki iletişimi ve yardımlaşmayı geliştirme açısından yararlı olmaktadır.	1	2	3	4	5
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz teknolojik bilgimizi artırmamıza yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz pazarla ilgili bilgimizi artırmamıza yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
Enformasyon teknolojisi sistemimiz işletmemizdeki farklı departmanlar ve hiyerarşik seviyeler arasında gerçekleştirilen iç iletişimimizi geliştirmemiz açısından yararlı olmaktadır.	1	2	3	4	5
Enformasyon teknolojisi sistemimiz; tedarikçilerimiz, müşterilerimiz ve tedarik kanalı üyeleri gibi unsurlarla gerçekleştirdiğimiz dış iletişimimizi geliştirmemiz açısından yararlı olmaktadır.	1	2	3	4	5

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Firmamız pazar koşullarının gerekli kıldığı ürün ve hizmet değişikliklerine oldukça hızlı bir biçimde uyum sağlar.	1	2	3	4	5
Firmamız pazar koşullarının gerekli kıldığı fiyatlama değişikliklerine oldukça hızlı bir biçimde uyum sağlar.	1	2	3	4	5
Firmamız pazar koşullarının gerekli kıldığı satış programı değişikliklerine oldukça hızlı bir biçimde uyum sağlar.	1	2	3	4	5
Firmamız pazar koşullarının gerekli kıldığı ürün/hizmet dağıtım planı (sipariş teslimat süreleri) değişikliklerine oldukça hızlı bir biçimde uyum sağlar.	1	2	3	4	5

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Firmamızdaki insanlar birbirlerine rahatlıkla güvenirler.	1	2	3	4	5
İş yerindeki ilişkiler sırasında sergileme ihtimalimiz olan agresif tavırları kontrol edebiliyoruz.	1	2	3	4	5
Her zaman problemlere iş arkadaşlarımızın ve diğer insanların bakış açılarından da bakmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
Birbirimizin değerlerini ve amaçlarını anlıyoruz.	1	2	3	4	5
Birbirimizin duygularına ve nasıl hissettiğine önem veririz.	1	2	3	4	5

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Firmamız yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün/hizmet fikirlerini araştırır.	1	2	3	4	5
Firmamızda yaratıcı düşünceler üretilir.	1	2	3	4	5
Firmamızda yeni düşünceleri hayata geçirmek için gerekli kaynaklar araştırılır, temin edilir ve güvenceye alınır.	1	2	3	4	5
Firmamızda yeni fikirlerin uygulanması için uygun plan ve programlar oluşturulur.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışma yöntemleri yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
Firmamızda yeni ve yaratıcı düşünceleri ticari değere dönüştürmek için çaba gösterilir.	1	2	3	4	5
Araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler firmamızda çok çabuk kabul görür.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorular firmanızın dış çevresinin sahip olduğu özellikler ile ilgilidir. Lütfen çevrenizi ekonomik, politik, sosyal, kültürel ve teknolojik yönleriyle bir bütün olarak düşünüp aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Sektörümüzde pazar koşulları önceden tahmin edilemez.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde değer taşıyan iş becerileri değişme sürecindedir.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde rakiplerin yeni ürün/hizmet sunumunu öngörmek zordur.	1	2	3	4	5
Sektörümüzdeki teknolojinin önümüzdeki üç beş yıl içinde hangi noktaya varacağını öngörmek oldukça zordur.	1	2	3	4	5

Son üç yılı dikkate aldığımızda, sektörünüzdeki diğer firmalara kıyasla firmanızın performansını ifade eden seçeneği işaretleyiniz.

1=Oldukça Yetersiz, 2=Yetersiz, 3=Ne Yeterli Ne Yetersiz, 4=Yeterli, 5=Oldukça Yeterli

Firmamızın temel rakiplere kıyasla genel performansı	1	2	3	4	5
Firmamızın genel başarısı	1	2	3	4	5
Rakiplere kıyasla ürün/hizmet kalitesi	1	2	3	4	5
Yeni ürün/hizmet geliştirme başarısı	1	2	3	4	5
Müşteri sadakatini sağlamadaki başarı düzeyi	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyetindeki artış	1	2	3	4	5

FİRMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER:

Firmanızın Sektörü (İşkolu) :

Firmanızın Yaşı :

Çalışan Sayısı :

ANKET FORMUNU DOLDURAN KİŞİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER:

Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz :

Çalıştığınız Bölüm : a)Üretim b)Muhasebe-Finans c)Personel d)Satış-Pazarlama e) Diğer

Şirketteki Pozisyonunuz : a)İşçi b)Büro Çalışanı c)Usta veya Ustabaşı d)Orta Kademe Yönetici e)Üst Düzey Yönetici f) İşletmenin Sahibi